

# Đánh giá năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc

Lê Quân<sup>\*,1</sup>, Tạ Huy Hùng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

<sup>2</sup>*Trường Đại học Thương mại, 79 Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 8 tháng 8 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 10 tháng 9 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 25 tháng 9 năm 2015

**Tóm tắt:** Ứng dụng khung năng lực vào phát triển đội ngũ lãnh đạo khu vực công đang ngày càng được quan tâm ở nước ta. Kết quả nghiên cứu của đề tài cấp Nhà nước “Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc” đã đưa ra khung năng lực lãnh đạo cấp sở, ngành các tỉnh vùng Tây Bắc. Khung năng lực được xây dựng bao gồm các nhóm chính như am hiểu địa phương, chuyên môn, lãnh đạo điều hành, quản trị nhân sự, quản trị bản thân. Nghiên cứu đã chỉ ra thực tế công tác cán bộ chú trọng nhiều vào phát triển các năng lực chuyên môn, ít chú trọng đến phát triển các năng lực lãnh đạo điều hành, quản trị nhân sự và quản trị bản thân. Bài viết phân tích nhóm năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc. Trong đó, nhóm năng lực quản trị nhân sự gồm 6 năng lực, năng lực quản trị bản thân gồm 9 năng lực. Các năng lực được đánh giá tốt là giao tiếp, quản trị áp lực trong công việc, tổ chức công việc, phân tích và giải quyết vấn đề, tin học. Các năng lực chưa đáp ứng yêu cầu gồm đào tạo nhân viên, tạo dựng niềm tin, kiểm tra và giám sát cấp dưới, ngoại ngữ. Các năng lực được đánh giá đạt mức độ trung bình gồm tư duy sáng tạo, học hỏi, bố trí nhân sự và tạo dựng đội ngũ.

**Từ khóa:** Lãnh đạo khu vực hành chính công, khung năng lực lãnh đạo, năng lực quản trị bản thân, năng lực quản trị nhân sự.

## 1. Đặt vấn đề

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước “Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc” với 3 sản phẩm chính gồm: (1) Khung năng lực cho các chức danh lãnh đạo, quản lý cấp sở, huyện vùng Tây Bắc; (2) khung đào tạo bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý cấp sở, ngành vùng Tây Bắc; (3) các kiến nghị về chính sách phát triển đội ngũ lãnh đạo cấp sở, ngành vùng Tây Bắc. Trên cơ sở kết

quả khảo sát, đề tài đã xây dựng được khung năng lực cho lãnh đạo cấp sở, ngành vùng Tây Bắc bao gồm 5 nhóm năng lực chính: am hiểu địa phương, chuyên môn, lãnh đạo/điều hành, quản trị nhân sự và quản trị bản thân. Trong phạm vi bài viết, tác giả tập trung làm rõ thực trạng năng lực quản trị nhân sự và năng lực quản trị bản thân của lãnh đạo sở các tỉnh vùng Tây Bắc bằng phương pháp đánh giá đa chiều (360 độ). Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển đội ngũ lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc.

\* Tác giả liên hệ. ĐT.: 84-0913543330  
Email: lequan@vnu.edu.vn

## 2. Khung năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở

Nghiên cứu của Boyatzis (1982) có thể được xem là một trong những nghiên cứu đầu tiên về năng lực lãnh đạo, quản lý khi tác giả công bố khung năng lực đối với nhà lãnh đạo, quản lý hiệu quả [1]. Trong khoảng 10 năm sau công bố của Boyatzis, nhiều học giả đã nghiên cứu và phát triển để tìm ra khung năng lực cần có của một nhà lãnh đạo, quản lý. Trong đó, có 3 cách tiếp cận chính để xây dựng khung năng lực. *Thứ nhất*, theo cách tiếp cận của Mansfield (1996) [2], Morrison (2000) [3], Chung-Herrera (2003) [4] cho rằng khung năng lực lãnh đạo, quản lý gồm những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết đối với lãnh đạo, quản lý tại vị trí đó. Như vậy, các tác giả đề xuất các năng lực phải gắn với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể. Do đó, khi tiến hành xây dựng khung năng lực, trước tiên phải xác định xây dựng cho vị trí nào. *Thứ hai*, đề cập tới xây dựng khung năng lực chung cho nhóm công việc [2]; như vậy, lãnh đạo, quản lý cùng một cấp sẽ có chung một khung năng lực. *Thứ ba*, khung năng lực có thể được xây dựng dựa trên 2 nhóm chính gồm: năng lực chung và năng lực chuyên môn gắn với đặc thù công việc [2].

Trong nghiên cứu xây dựng khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công, các học giả thường dựa trên sự kết hợp 3 cách tiếp cận nêu trên. Trong nghiên cứu của Horton và Hondeghe (2003), khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công tại Anh gồm 6 năng lực cốt lõi như: xác định rõ mục đích và định hướng tổ chức theo mục đích; gây ảnh hưởng; tư duy chiến lược; khuyến khích và hỗ trợ người khác phát huy tối đa khả năng... [5]. Nghiên cứu của Day (2001) và Jokinen (2005) khẳng định với các vị trí lãnh đạo trong khu vực hành chính công, năng lực quản trị bản thân và

quản trị nhân sự đóng vai trò quan trọng trong kết quả đạt được của lãnh đạo và của tổ chức [6, 7]. Nghiên cứu của Horton đưa ra nhóm năng lực lãnh đạo, quản lý cốt lõi và các nhóm năng lực đặc thù theo vị trí công việc như giáo dục - đào tạo, ngân sách - tài chính, y tế - sức khỏe, hành chính [5]... Nghiên cứu về khung năng lực của lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công Chính phủ Canada cho thấy có 4 nhóm năng lực gồm: đạo đức và chuẩn mực; chiến lược; cam kết và trách nhiệm; hiệu quả và năng lực thực thi [8].

Quá trình nghiên cứu, đối sánh, đề tài đề xuất khung năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc gồm 5 nhóm năng lực chính: am hiểu địa phương, chuyên môn, lãnh đạo/điều hành, quản trị nhân sự và quản trị bản thân. Đề tài cũng chỉ ra 2 nhóm năng lực có mức độ đáp ứng yêu cầu thấp là năng lực quản trị nhân sự và năng lực quản trị bản thân. Năng lực quản trị bản thân là khả năng nhà lãnh đạo có thể am hiểu về cảm xúc, điểm mạnh, điểm yếu, nhu cầu, mong muốn của bản thân cũng như khả năng giải quyết các vấn đề trong công việc [7, 9]. Năng lực quản trị bản thân còn bao gồm khả năng kiểm soát (thời gian, cảm xúc, công việc) và định hướng sự phát triển cá nhân [9], khả năng học tập những kiến thức, kỹ năng mới phục vụ cho công việc cũng như khả năng phối hợp với các cá nhân khác trong thực hiện công việc. Năng lực quản trị nhân sự được hiểu là khả năng xây dựng, duy trì và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong tổ chức [10, 11]. Năng lực quản trị nhân sự là năng lực rất quan trọng đối với lãnh đạo trong các tổ chức hành chính công khi mà nguồn nhân lực được xem xét như nguồn lực quan trọng để xây dựng và duy trì những lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức [11].

Với lãnh đạo cấp sở, đề tài đề xuất nhóm năng lực quản trị nhân sự bao gồm 6 năng lực,

nhóm năng lực quản trị bản thân gồm 9 năng lực (Bảng 1).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Đánh giá năng lực quản trị nhân sự, quản trị bản thân của lãnh đạo khu vực hành chính công đòi hỏi cần có phương pháp đánh giá phù hợp. Theo thông lệ quốc tế, có 3 phương pháp chính gồm đánh giá 360 độ, phỏng vấn sâu và so sánh [13, 14, 15]. Trong đó, đánh giá 360 độ được xem là phương pháp đa chiều, sử dụng phổ biến và mang lại kết quả khách quan nhất [16]. Đánh giá đa chiều thường bao gồm cấp trên đánh giá, tự đánh giá và cấp dưới đánh giá. Phương pháp này được sử dụng nhiều vì: (1) Lãnh đạo là vị trí mà công việc có tính phức tạp, nhiều thách thức và thay đổi hơn các vị trí khác; (2) kết quả đánh giá đa chiều dù tích cực hay chưa sẽ có nhiều ý nghĩa hơn là đánh giá một chiều; (3) lợi ích quan trọng của đánh giá đa chiều đối với lãnh đạo, lãnh đạo khu vực hành chính công là thông tin đánh giá toàn diện và khách quan [17]. Ngoài ra, kết quả đánh giá đa chiều có độ tin cậy cao hơn so với một chiều.

Về mặt kỹ thuật, đánh giá đa chiều lãnh đạo thường được thực hiện thông qua một bảng hỏi với thang bậc từ 1 đến 5 (thang bậc Likert). Nội dung bảng hỏi được thiết kế bao gồm các năng lực quản trị bản thân, năng lực quản trị nhân sự đối với lãnh đạo. Dựa trên bảng hỏi được thiết kế, mẫu nghiên cứu, tác giả sẽ đánh giá sự cần thiết cũng như mức độ đáp ứng các năng lực trên. Bên cạnh đó, phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng để làm rõ những điểm nghi ngờ, chưa thực sự rõ ràng sau khi thu được kết quả dựa trên phương pháp 360 độ và phương pháp

so sánh. Ngoài ra, phương pháp phỏng vấn sâu còn được sử dụng để làm rõ các nguyên nhân, đánh giá của người được phỏng vấn về kết quả thu nhận được, cũng như đề xuất một số giải pháp theo quan điểm của người được phỏng vấn.

Phương pháp đánh giá đa chiều được sử dụng để đánh giá năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc. Đối tượng được đánh giá là lãnh đạo cấp sở (bao gồm giám đốc sở và các phó giám đốc sở). Cấp trên đánh giá lãnh đạo cấp sở bao gồm các ủy viên Ban thường vụ Tỉnh ủy, ủy viên Ban cán sự của Ủy ban Nhân dân Tỉnh. Cấp dưới đánh giá lãnh đạo cấp sở là trưởng, phó các phòng, chuyên viên chính hoặc tương đương trở lên thuộc các sở. Mẫu nghiên cứu đến từ các sở chủ yếu gồm nội vụ, tư pháp, kế hoạch đầu tư, tài chính, công thương, nông nghiệp và phát triển nông thôn, văn hóa – thể thao - du lịch, giáo dục và đào tạo. Thời gian thu thập dữ liệu được thực hiện từ tháng 11/2014 tới tháng 5/2015. Kết quả có 446 phiếu có giá trị sử dụng (gồm 85 phiếu tự đánh giá, 35 phiếu cấp trên đánh giá, 326 phiếu cấp dưới đánh giá).

Việc lấy ý kiến đánh giá được tiến hành bằng bảng hỏi. Bảng hỏi được thiết kế nhằm đánh giá về năng lực của đội ngũ lãnh đạo cấp sở các tỉnh vùng Tây Bắc nói chung, chứ không đánh giá về năng lực của một vị trí hay một cá nhân cụ thể. Các câu hỏi được thiết kế với thang bậc 1-5. Thang đo gồm 5 cấp độ đánh giá năng lực từ đáp ứng vượt yêu cầu công việc đến không phù hợp với công việc (Bảng 2). Mỗi cấp độ đều có những chỉ dẫn về cấp độ năng lực để người đánh giá so sánh và đưa ra nhận định.

Bảng 1: Các năng lực quản trị nhân sự và quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở

TT	Năng lực	Định nghĩa
<i>Nhóm năng lực quản trị nhân sự</i>		
1	Bố trí, sử dụng nhân sự	Khả năng sắp đặt nhân lực vào những vị trí phù hợp và khai thác hiệu quả nhất khả năng của nhân lực trong tổ chức.
2	Tạo dựng đội ngũ	Khả năng thực hiện các bước của quá trình tuyển dụng nhân sự: thu hút, tuyển chọn và định hướng cho nhân viên phù hợp với mục tiêu của tổ chức/ đơn vị.
3	Tạo dựng niềm tin	Khả năng tạo hiệu ứng lan truyền khiến mọi thành viên trong tổ chức/đơn vị đi theo mình và tận tụy với tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức/đơn vị.
4	Tạo động lực cấp dưới	Là khả năng dẫn dắt, khuyến khích cấp dưới tham gia tích cực vào việc chung; kỹ năng thúc đẩy sự hợp tác và tương hỗ để đạt sự thỏa hiệp giữa các cá nhân khác nhau; kỹ năng phát hiện và đảm bảo điểm mạnh của mỗi cá nhân được phát huy để có đóng góp vào mục tiêu của tập thể.
5	Đào tạo và phát triển cấp dưới	Khả năng đối thoại nhằm giúp cấp dưới xác định rõ mục tiêu nghề nghiệp và cam kết gắn bó với tổ chức; khả năng nhận diện điểm mạnh, điểm yếu 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	Khả năng giám sát quá trình triển khai công việc của bộ phận, cấp dưới nhằm phát hiện sai lệch giữa kết quả thực hiện công việc với tiêu chuẩn và kế hoạch, đề xuất và tổ chức thực hiện các giải pháp nhằm đảm bảo hoạt động của bộ phận hiệu quả, đạt mục tiêu đề ra.
<i>Nhóm năng lực quản trị bản thân</i>		
1	Tư duy đổi mới	Tinh thần cải tiến liên tục, luôn tìm cách đưa ra các ý tưởng mới và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, trên tinh thần đổi mới, luôn học hỏi kinh nghiệm hay từ các địa phương, các tổ chức có cách làm hay, sáng tạo.
2	Phân tích và giải quyết vấn đề	Khả năng nhận diện vấn đề và tìm kiếm các giải pháp phù hợp với điều kiện, nguồn lực của tổ chức/đơn vị nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định.
3	Quản trị áp lực trong công việc	Khả năng duy trì 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/đơn vị.
4	Học hỏi không ngừng	Năng lực nhận thức những ưu điểm và hạn chế của bản thân, tập trung vào những ưu điểm, phát triển năng lực bản thân theo sự thay đổi hoàn cảnh để nâng cao giá trị bản thân và kết quả cho tổ chức.
5	Quản lý thời gian và tổ chức công việc	Khả năng lập kế hoạch phân bổ quỹ thời gian và các đầu mục công việc trong từng giai đoạn và toàn bộ giai đoạn; kỹ năng dự báo các thời điểm cần thay đổi để chủ động quản lý rủi ro, tránh phát sinh sự cố trong công việc.
6	Giao tiếp	Khả năng lắng nghe, thuyết trình, đưa và nhận thông tin phản hồi về các vấn đề liên quan đến công việc.
7	Làm việc nhóm	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.
8	Tin học	Khả năng sử dụng các chương trình ứng dụng tin học văn phòng như soạn thảo văn bản, bảng tính, trình chiếu... cho công việc chuyên môn hàng ngày của đơn vị.
9	Ngoại ngữ	Khả năng sử dụng tiếng Anh khi nghiên cứu các tài liệu; giao tiếp với chuyên gia, đối tác trong quá trình triển khai các công việc chuyên môn của đơn vị.

Nguồn: Lê Quân, 2015 [13].

Bên cạnh đó, phương pháp phỏng vấn cũng được sử dụng với mẫu gồm một số lãnh đạo cấp sở, phòng và tỉnh tại hai địa phương nghiên cứu điển hình là Hà Giang và Sơn La. Mẫu phỏng vấn sâu gồm 23 người, tập trung vào các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển năng lực, nhận diện các nguyên nhân và các hướng giải pháp.

#### 4. Kết quả và thảo luận

##### 4.1. Về các năng lực quản trị bản thân của lãnh đạo cấp sở

###### *Các năng lực đáp ứng yêu cầu công việc*

Quá trình phân tích dữ liệu từ phiếu điều tra với 3 đối tượng: cấp trên đánh giá, lãnh đạo tự đánh giá và cấp dưới đánh giá, chỉ ra rằng không có năng lực nào được khảo sát đáp ứng vượt trội so với nhu cầu. Các năng lực được đánh giá đáp ứng nhu cầu (giá trị trung bình từ 4,0 tới 4,5) được thể hiện ở Bảng 3.

Như vậy, đối với các năng lực được đánh giá đáp ứng tốt yêu cầu công việc (giá trị trung bình từ 4,0-4,5) với quan điểm của 3 đối tượng được khảo sát có sự chênh lệch nhất định. Kết quả khảo sát đối với lãnh đạo cấp trên đánh giá cấp dưới, có 4 năng lực được đánh giá đáp ứng yêu cầu gồm giao tiếp (trung bình: 4,012; độ lệch chuẩn: 1,569); quản trị áp lực trong công việc (tương ứng là 4,128 và 1,031), phân tích và giải quyết vấn đề (4,038 và 1,654) và tin học (4,102 và 1,236). Kết quả này có sự khác biệt so với đội ngũ lãnh đạo cấp sở tự đánh giá, theo đó có 5 năng lực đáp ứng yêu cầu, trong đó ngoài 4 năng lực tương đồng với lãnh đạo cấp trên đánh giá và năng lực khác là tổ chức công việc và quản trị thời gian. Trong khi đó, theo kết quả nhận định của cấp dưới đánh giá về các

năng lực đáp ứng yêu cầu của cán bộ lãnh đạo cấp sở chỉ ra có 5 năng lực, trong đó 4 năng lực tương đồng với đánh giá của cấp trên với lãnh đạo sở và lãnh đạo cấp sở tự đánh giá. Tuy nhiên, với năng lực tin học, chỉ số trung bình do cấp dưới đánh giá chỉ đạt 3,855, độ lệch chuẩn là 0,960, tương ứng năng lực này chỉ đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc.

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

Đối với các năng lực được đánh giá cơ bản đáp ứng yêu cầu dựa trên kết quả khảo sát với 3 nhóm đối tượng có sự khác biệt nhất định (Bảng 5).

Theo kết quả khảo sát lãnh đạo sở tự đánh giá về năng lực quản trị bản thân, có 2 năng lực đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc gồm: học hỏi không ngừng (trung bình 3,356, độ lệch chuẩn 1,019) và tư duy đổi mới (tương ứng 3,642 và 1,261). Kết quả đánh giá của cấp dưới chỉ ra sự tương đồng với kết quả đánh giá của lãnh đạo cấp sở khi cấp dưới đồng tình với 2 năng lực học hỏi không ngừng và tư duy đổi mới đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc. Tuy nhiên, điểm khác biệt nữa được chỉ ra qua kết quả khảo sát với lãnh đạo cấp cao cho thấy lãnh đạo cấp cao dường như “khắt khe” hơn với lãnh đạo sở. Kết quả chỉ ra rằng chỉ có năng lực học hỏi không ngừng của lãnh đạo cấp sở đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc (Bảng 4), trong khi đó, năng lực tư duy đổi mới chỉ xấp xỉ đáp ứng yêu cầu công việc (trung bình 2,895, độ lệch chuẩn 0,894).

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

Đối với các năng lực chưa đáp ứng yêu cầu công việc dựa trên kết quả khảo sát với 3 nhóm đối tượng có sự khác biệt nhất định (Bảng 6).

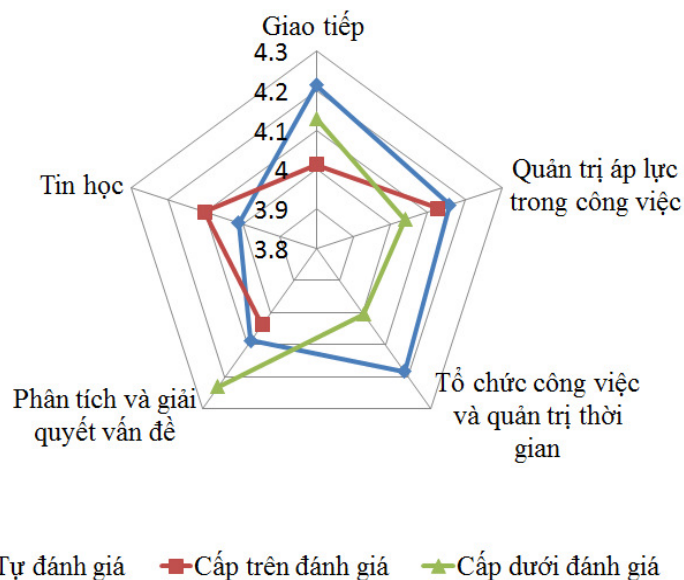
Bảng 2: Thang đo năng lực lãnh đạo

Cấp độ	Trung bình	Chi tiết
5	$\geq 4,5$	Đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc
4	4,0-4,5	Đáp ứng yêu cầu công việc
3	3,0-4,0	Cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc
2	2,0-3,0	Chưa đáp ứng yêu cầu
1	$< 2,0$	Không phù hợp với yêu cầu công việc

Bảng 3: Kết quả khảo sát các năng lực đáp ứng tốt yêu cầu công việc

TT	Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Giao tiếp	85	4,213	0,821	35	4,012	1,569	326	4,129	0,972
2	Quản trị áp lực trong công việc	85	4,158	1,121	35	4,128	1,031	326	4,039	0,984
3	Tổ chức công việc và quản trị thời gian	85	4,185	1,124	35	3,865	1,021	326	4,006	0,854
4	Phân tích và giải quyết vấn đề	85	4,087	1,312	35	4,038	1,654	325	4,231	1,369
5	Tin học	85	4,011	1,002	35	4,102	1,236	326	3,855	0,960

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.



Hình 1: So sánh kết quả các năng lực quản trị bản thân đáp ứng yêu cầu công việc.  
 Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Bảng 4: Kết quả khảo sát các năng lực quản trị bản thân cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc

TT	Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Học hỏi không ngừng	85	3,356	1,019	35	3,215	1,007	326	3,233	0,559
2	Tư duy đổi mới	85	3,642	1,261	35	2,895	0,894	326	3,156	1,211

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

Kết quả khảo sát của 3 đối tượng chỉ ra các năng lực chưa đáp ứng yêu cầu công việc của lãnh đạo sở như sau: cả 3 nhóm đối tượng khảo sát đều đồng tình năng lực làm việc nhóm và năng lực ngoại ngữ của lãnh đạo sở chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Tuy nhiên, quá trình phỏng vấn sâu với 3 nhóm đối tượng trên chỉ ra rằng kết quả năng lực ngoại ngữ thấp là do tiếng Anh chưa đáp ứng yêu cầu nhưng tiếng dân tộc thì đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Ngoài ra, kết quả phỏng vấn sâu với đối tượng lãnh đạo sở cũng như cấp trên cho thấy nguyên nhân hạn chế về tiếng Anh là do đặc thù điều kiện công việc lãnh đạo sở chủ yếu tập trung giải quyết công việc chuyên môn sâu của sở, ngành hơn là phải làm việc bằng ngoại ngữ. Bên cạnh đó, sự hạn chế trong phối hợp công việc với các cá nhân khác dẫn đến khả năng làm việc nhóm chưa thực sự đáp ứng yêu cầu công việc.

#### 4.2. Về các năng lực quản trị nhân lực của lãnh đạo cấp sở

##### *Các năng lực đáp ứng tốt yêu cầu công việc*

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

##### *Các năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc*

Kết quả khảo sát các năng lực quản trị nhân lực cơ bản đáp ứng yêu cầu chỉ ra rằng cấp trên có những đánh giá “chặt chẽ, khắt khe” hơn so

với lãnh đạo sở tự đánh giá. Trong khi lãnh đạo sở tự đánh giá 3 năng lực đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc thì lãnh đạo cấp trên đánh giá chỉ có năng lực bố trí và sử dụng nhân sự đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc nhưng giá trị trung bình thấp 3,056 và độ lệch chuẩn là 0,933, thể hiện các năng lực này mới chỉ đáp ứng yêu cầu một cách “cơ bản” nhất. Năng lực kiểm tra, giám sát cấp dưới và năng lực tạo dựng đội ngũ theo đánh giá lãnh đạo cấp trên chưa thực sự đáp ứng yêu cầu công việc (Bảng 6). Kết quả khảo sát này đã được nhóm nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân qua quá trình phỏng vấn sâu với lãnh đạo cấp trên.

Kết quả tự đánh giá của lãnh đạo sở với các năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu chỉ ra rằng lãnh đạo sở cảm thấy năng lực quản trị nhân lực gồm bố trí và sử dụng nhân sự; tạo dựng đội ngũ; kiểm tra và giám sát cấp dưới của họ tương đối tốt so với yêu cầu công việc (chỉ số trung bình từ 3,7-3,9).

Kết quả cấp dưới đánh giá về các năng lực quản trị nhân sự của lãnh đạo sở đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc chỉ gồm có 2 năng lực tương đồng với lãnh đạo sở tự đánh giá. Với năng lực tạo dựng đội ngũ, cấp dưới đánh giá lãnh đạo sở chỉ đạt giá trị trung bình là 2,765, độ lệch chuẩn 1,154. Năng lực kiểm tra, giám sát cấp dưới, theo đánh giá cấp dưới, giá trị trung bình cũng tương đối thấp chỉ đạt 3,002, độ lệch chuẩn là 1,143, tuy nhiên, năng lực này vẫn thuộc khoảng đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc.

Bảng 5: Kết quả khảo sát các năng lực quản trị bản thân chưa đáp ứng yêu cầu công việc

TT	Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Làm việc nhóm	85	2,945	1,003	35	2,654	0,955	326	2,356	1,007
2	Ngoại ngữ	85	2,845	0,664	35	2,008	0,464	326	2,445	0,756

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

Bảng 6: Kết quả khảo sát các năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc

TT	Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Bố trí và sử dụng nhân sự	85	3,767	0,931	35	3,056	1,124	326	3,326	0,932
2	Tạo dựng đội ngũ	85	3,994	1,421	35	2,856	0,933	326	2,765	1,154
3	Kiểm tra, giám sát cấp dưới	85	3,795	1,020	35	2,286	0,932	326	3,002	1,143

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

*Các năng lực quản trị nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu công việc*

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

Lãnh đạo cấp sở tự đánh giá chỉ gồm 3 năng lực quản trị nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu gồm tạo động lực, tạo dựng niềm tin và đào tạo, phát triển cấp dưới. Bên cạnh đó, kết quả cấp dưới đánh giá chỉ ra có 4 năng lực quản trị nhân sự của lãnh đạo cấp sở chưa đáp ứng yêu cầu công việc: tạo động lực, tạo dựng niềm tin, đào tạo và phát triển cấp dưới, năng lực tạo dựng đội ngũ. Tuy nhiên, kết quả khảo sát do lãnh đạo cấp trên đánh giá có tới 5 năng lực quản trị nhân sự chưa đáp ứng yêu cầu công việc gồm 3 năng lực tương đồng với lãnh đạo cấp sở tự

đánh giá và 2 năng lực gồm kiểm tra, giám sát cấp dưới và tạo dựng đội ngũ.

## 5. Đánh giá, đề xuất một số giải pháp phát triển năng lực lãnh đạo cấp sở qua phương pháp đánh giá 360 độ

### 5.1. Đánh giá chung

#### *Ưu điểm*

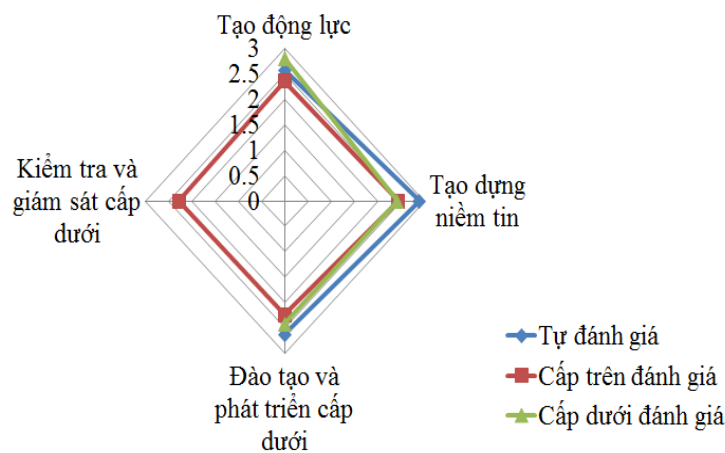
- Trình độ chuyên môn của lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở trong thời gian qua được cải thiện. Số liệu khảo sát cho thấy có 18,08% cán bộ lãnh đạo có trình độ trên đại học, đại đa số (81,02%) có trình độ đại học, không có lãnh đạo cấp sở có trình độ cao đẳng. Như vậy, với tỷ lệ cán bộ được đào tạo chuyên môn bài bản cao, đây chính là cơ sở vùng Tây Bắc có thể có được nguồn lực quan trọng để phát triển trong tương lai.



Bảng 7: Kết quả khảo sát các năng lực quản trị nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu công việc

TT	Năng lực	Tự đánh giá			Cấp trên đánh giá			Cấp dưới đánh giá		
		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tạo động lực	85	2,869	0,887	35	2,156	0,634	326	2,595	0,852
2	Tạo dựng niềm tin	85	2,897	0,965	35	2,245	0,662	326	2,321	0,365
3	Đào tạo và phát triển cấp dưới	85	2,832	0,656	35	2,042	0,765	326	2,121	1,043

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.



Hình 2: So sánh kết quả các năng lực quản trị nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu.

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

- Lãnh đạo cấp sở đã tập trung tới việc cải thiện năng lực thực hiện công việc, thể hiện các năng lực quan trọng gắn với công việc như năng lực giao tiếp, quản trị áp lực trong công việc, phân tích và giải quyết vấn đề, quản lý thời gian và tổ chức công việc đều được cả 3 đối tượng khảo sát đánh giá đáp ứng yêu cầu công việc.

#### Hạn chế

- Về các năng lực vượt trội so với yêu cầu công việc: Kết quả khảo sát chỉ ra rằng không có năng lực nào trong nhóm năng lực quản trị bản thân và năng lực quản trị nhân lực được đánh giá vượt trội so với yêu cầu công việc. Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu với 3 nhóm đối

tượng đều có chung nhận định và có thể xem đây chính là một hạn chế đối với lãnh đạo cấp sở các tỉnh Tây Bắc.

- Về các năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc còn có sự khác biệt theo quan điểm của cấp trên đánh giá, cấp dưới đánh giá và tự đánh giá. Điều chung có thể thấy, các năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc theo đánh giá của cấp trên và cấp dưới đều ở mức không cao, trong khi đó theo kết quả tự đánh giá, dường như lãnh đạo cấp sở “tự tin” vào khả năng của bản thân khi họ đánh giá rất nhiều năng lực cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc có điểm số trung bình cao. Điều này cản trở việc lãnh đạo sở tự nhận thức được những điểm hạn chế để hoàn thiện bản thân.

- Có nhiều năng lực theo đánh giá đa chiều với lãnh đạo cấp sở chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Trong đó, các năng lực này chủ yếu gắn với các năng lực quản trị nhân sự như đào tạo và huấn luyện, tạo dựng niềm tin, kiểm tra và giám sát cấp dưới, đào tạo và phát triển cấp dưới. Trong khi đó, các năng lực quản trị nhân lực này có ảnh hưởng quan trọng tới sự phát triển của đội ngũ lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công. Những hạn chế này được xem như nguyên nhân chính cản trở sự đột phá trong công việc.

#### *Nguyên nhân*

*Thứ nhất*, Tây Bắc là vùng miền núi với điều kiện tự nhiên, xã hội, kinh tế khó khăn, phức tạp, do vậy việc phát triển năng lực lãnh đạo khu vực này còn nhiều hạn chế. Đặc biệt, với đối tượng lãnh đạo là người dân tộc thiểu số, do mặt bằng chung về trình độ thấp, thói quen, tập tục của các đồng bào dân tộc thiểu số khiến cho việc đào tạo, bồi dưỡng cũng như nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ này gặp nhiều khó khăn.

*Thứ hai*, tiêu chuẩn đánh giá cán bộ còn chung chung, chưa có các tiêu chí đánh giá cụ thể gắn với mô tả công việc, gắn với các năng lực đòi hỏi đối với lãnh đạo, quản lý cấp sở.

*Thứ ba*, hệ thống đánh giá chưa chú trọng việc cung cấp thông tin đa chiều và những thông tin phản hồi “trái chiều”, do vậy, bản thân lãnh đạo cấp sở cũng không đánh giá được chính xác những điểm mạnh, điểm yếu của bản thân dưới các góc tiếp cận của các đối tượng khác nhau, dẫn đến khó có thể khắc phục một cách hiệu quả.

*Thứ tư*, các chương trình đào tạo đối tượng lãnh đạo sở được tổ chức chủ yếu tập trung vào đào tạo lý luận, chính trị và chuyên môn. Các chương trình đào tạo ít được xây dựng gắn với đặc thù vùng kinh tế, điều kiện xã hội - văn hóa

của từng vùng cũng như thực trạng đội ngũ lãnh đạo sở hiện tại. Ngoài ra, các chương trình đào tạo ít tập trung vào đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng. Do vậy, kết quả đạt được sau các khóa đào tạo, bồi dưỡng chưa thực sự cải thiện năng lực của lãnh đạo, quản lý cấp sở.

*Thứ năm*, quá trình phỏng vấn sâu với lãnh đạo cấp trên và lãnh đạo cấp sở chỉ ra nguyên nhân hạn chế một phần do lãnh đạo cấp sở thực hiện công việc dựa nhiều trên kinh nghiệm và họ thường chú trọng tới những chuyên môn hẹp trong lĩnh vực, công việc được giao mà ít chú trọng tới những năng lực quản lý gắn với con người.

#### 5.2. Một số đề xuất

*Thứ nhất*, trong khu vực hành chính công, đặc biệt với khu vực Tây Bắc, việc đánh giá lãnh đạo bằng phương pháp đa chiều (360 độ) bởi cấp trên và cấp dưới cần được chú trọng hơn nhằm giúp lãnh đạo cấp sở kịp thời nhìn nhận và có sự điều chỉnh thông qua quá trình tự rèn luyện, phấn đấu, tu dưỡng.

*Thứ hai*, hệ thống đánh giá lãnh đạo cấp sở cần có sự thay đổi. Cần có sự phân định giữa đánh giá mức độ hoàn thành công việc với đánh giá năng lực của lãnh đạo cấp sở và lãnh đạo vùng Tây Bắc nói chung. Thông qua kết quả đánh giá năng lực để phát hiện những năng lực còn thiếu, yếu nhằm xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp.

*Thứ ba*, đề xuất ứng dụng khung năng lực vào đánh giá toàn diện lãnh đạo các cấp trong khu vực hành chính công để thấy được những năng lực còn hạn chế đối với lãnh đạo khu vực hành chính công các cấp. Khi xác định được nguồn cội vấn đề là sự hạn chế về năng lực, Bộ Nội vụ cũng như các đơn vị chức năng có căn cứ xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với đòi hỏi, yêu cầu của vị trí chức danh cũng như dựa trên năng lực thực tế của lãnh đạo các cấp khu vực hành chính công.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Boyatzis, R. E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, 1982.
- [2] Mansfield, R. S., “Building Competency Models: Approaches for HR Professionals”, *Human Resource Management* 35 (1996) 1, 7.
- [3] Morrison, A. J., “Developing a Global Leadership Model”, *Human Resource Management* 39 (2000) 2, 117.
- [4] Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J., “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (2003) 3, 17.
- [5] Horton, S., et al., *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, IOS Press, 2002.
- [6] Day, D. V., “Leadership Development: A Review in Context”, *The Leadership Quarterly* 11 (2001) 4, 581-613.
- [7] Jokinen, T., “Global Leadership Competencies: A Review and Discussion”, *Journal of European Industrial Training* 29 (2005) 3, 199.
- [8] Chan, D. C., “Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries”, *Library Management* 27 (2006) 3, 144.
- [9] Goleman, D., “Leadership that Gets Results”, *Harvard Business Review* 78 (2000) 2, 78.
- [10] Le Deist, F. D., J. Winterton, “What is Competence?”, *Human Resource Development International* 8 (2005) 1, 27.
- [11] Armstrong, M., S. Taylor, *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, 2014.
- [12] Hazucha, J. F., et al., “The Impact of 360-degree Feedback on Management Skills Development”, *Human Resource Development* 32 (1993), 325.
- [13] Lê Quân, “Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc: Nghiên cứu điển hình tại Hà Giang”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, 31 (2015) 1, 31.
- [14] Ghorpade, J., “Managing Five Paradoxes of 360-degree Feedback”, *The Academy of Management Executive* 14 (2000) 1, 140.
- [15] Wollmann, H., *Evaluation in Public-sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*, Edward Elgar Publishing, 2003.
- [16] Holt, K., et al., *Managers’ Developmental Responses to 360-degree Feedback*, Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, 1996.
- [17] Fecteau, C. L., et al., “Reactions of Leaders to 360-degree Feedback from Subordinates and Peers”, *The Leadership Quarterly* 9 (1999) 4, 427.

## Evaluating Human Resource Management and Self Management Competencies of Provincial Level Leadership in the North West Area

Lê Quân<sup>1</sup>, Tạ Huy Hùng<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*Vietnam University of Commerce, Mai Dịch Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** Applying a competency framework in developing leadership in the public sector has received increasingly high attention. The state-level research project entitled “Developing leadership and management in the public administrative sector in the North West area” proposes a provincial level leadership framework for this area. The framework is composed of main competencies such as local understanding, professional ability, executive leadership, human resource management, and self-management. According to the research, attention is often paid to professional competency rather than

executive leadership, human resource management, and self management. The paper provides an analysis of human resource management and self management at the provincial leaders' level in the North West. In the framework, the human resource management includes six competencies and the self management consists of nine competencies. Well-evaluated competencies are communication, pressure management, work organization, analysis and problem solving, and informatics utilities. Underscored competencies are staff training, trust building, staff examination and supervision, and foreign languages. Average competencies included are creativity, learning, human resource arrangement and personnel building.

*Keywords:* Leadership in public sector, leadership competency framework, self-management competency, human resource management competency.