

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đình Văn Sơn và Trần Thị Phương Thảo** - Ảnh hưởng của cơ cấu vốn đến hiệu quả kinh doanh của các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 114.1FiBa.11** 2
Impacts of Capital Structure on Business Performance of Joint-stock Companies Listed in Vietnam Securities Market
2. **Vũ Đức Thanh và Hoàng Khắc Lịch** - Mối quan hệ giữa chi tiêu công và tăng trưởng kinh tế ở các nước đang phát triển. **Mã số: 114.1DEco.11** 15
The Relationship between Public Expenditure and Economic Growth in Developing Countries
3. **Nguyễn Bình Dương** - Hàng rào kỹ thuật trong thương mại của Nhật Bản và giải pháp cho hàng xuất khẩu của Việt Nam. **Mã số: 114.1IBMg.12** 24
Technical Barriers in Japanese Commerce and Solution for Export of Vietnam
4. **Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng** - Xây dựng khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở tại Tỉnh Hòa Bình. **Mã số: 114.1OMIs.11** 33
Building Capacity Framework for Leaders of the Public Administrations in Hoa Binh province

QUẢN TRI KINH DOANH

5. **Vũ Thị Hồng Nhung** - Ảnh hưởng của đặc điểm doanh nghiệp và nhà quản lý đến mạng lưới quan hệ ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 114.2BAdm.21** 42
The Impact of Enterprise and Management Characteristics on the Networks of Small and Medium Enterprises in Vietnam
6. **Nguyễn Phúc Nguyên và Nguyễn Hiệp và Nguyễn Thị Thúy Hằng** - Phẩm chất cá nhân lãnh đạo, mối quan hệ của nó với văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp: nghiên cứu khám phá định tính. **Mã số: 114.2OMIs.22** 55
Individual Qualities of Leaders and Their Relationships with Organizational Culture and Business Performance: An Exploratory Study

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. **Huỳnh Thị Thu Sương** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của giáo viên cơ hữu với các trường trung học phổ thông ngoài công lập, kiểm chứng tại Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 114.3HRMg.31** 64
The Impact of Human Resource Management Practices on the Commitment of Longterm-Contract Teachers to Non-public Highschools, the Verification in Ho Chi Minh City

XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC VỚI LÃNH ĐẠO KHU VỰC HÀNH CHÍNH CÔNG CẤP SỞ TẠI TỈNH HÒA BÌNH

Mai Thanh Lan

Trường Đại học Thương mại
Email: mailan.tmu@gmail.com

Ta Huy Hùng

Trường Đại học Thương mại
Email: tahuyhung.vcu@gmail.com

Ngày nhận: 03/11/2017

Ngày nhận lại: 05/12/2017

Ngày duyệt đăng: 20/12/2017

Khu vực hành chính công đang phải đối mặt với áp lực đổi mới để nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dân trong việc sử dụng dịch vụ công. Để thực hiện được một trong bốn trụ cột của cải cách khu vực hành chính công, nâng cao chất lượng cán bộ công chức là giải pháp đột phá là tiền đề để thực hiện cải cách hành chính. Xu hướng ứng dụng khung năng lực với hoạt động quản trị nhân lực trong khu vực hành chính công được nhiều quốc gia trên thế giới áp dụng. Đối với khu vực hành chính công Việt Nam, việc sử dụng khung năng lực trong quản trị nhân lực và nâng cao chất lượng lãnh đạo là một đòi hỏi cấp bách và trọng tâm. Trong nghiên cứu này, bằng phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp định tính với đối tượng khảo sát là các lãnh đạo sở, ngành tại tỉnh Hòa Bình, tác giả đã xây dựng được khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở tại tỉnh Hòa Bình gắn với đặc thù tỉnh làm căn cứ để xây dựng các chính sách, phương pháp phát triển lãnh đạo theo tiếp cận khung năng lực.

Từ khóa: Khung năng lực, năng lực lãnh đạo, khu vực hành chính công

1. Đặt vấn đề

Khung năng lực lần đầu tiên được giới thiệu trong nghiên cứu của Mc Clelland, học giả nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục tại Hoa Kỳ vào những năm 1970 (Markus, L., Thomas, H. C., & Allpress, K. (2005), tiếp đó những nghiên cứu của tác giả Boyatzis được xem là nghiên cứu đầy đủ và đặt nền móng cho những nghiên cứu tiếp theo về khung năng lực (Lê Quân, Tạ Huy Hùng, Mai Hoàng Anh, 2015). Tiếp theo đó, tiếp cận khung năng lực không chỉ dừng lại ở những nghiên cứu và áp dụng tại Mỹ mà còn được triển khai trên phạm vi quốc tế ở cả những tổ chức công (Horton, S. 2000). Trong đó, những quốc gia đi đầu áp

dụng khung năng lực trong các hoạt động quản trị nhân lực trong khu vực công như Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, New Zealand, Bỉ và các quốc gia đang phát triển trong khu vực châu Á như Hàn Quốc, Singapore, Malaysia, Thái Lan. Như vậy, khung năng lực trở thành một công cụ và là xu hướng quản trị trong khu vực công được nhiều quốc gia trên thế giới nghiên cứu ứng dụng.

Cùng với xu thế của các quốc gia trên thế giới, khu vực hành chính công Việt Nam trong bối cảnh đổi mới nhằm đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng cao của người dân về dịch vụ công, sự thay đổi và ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp với sự ứng dụng mạnh mẽ của khoa học

công nghệ trong công việc. Một trong bốn khía cạnh quan trọng trong sự đổi mới với khu vực hành chính công là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chất lượng cán bộ lãnh đạo, cán bộ công chức khu vực công. Để tạo ra sự thay đổi cốt lõi nhằm nâng cao chất lượng nhân lực khu vực hành chính công, nâng cao chất lượng lãnh đạo là yêu cầu quan trọng để tạo ra được sự thay đổi mang tính chất đột phá nhằm nâng cao chất lượng cán bộ công chức trong hệ thống. Trong đó, nghiên cứu và triển khai những công cụ quản trị tiên tiến, hiện đại là yêu cầu tất yếu của việc nâng cao chất lượng lãnh đạo, công chức, viên chức khu vực hành chính công. Với tiếp cận đó, quản trị nhân lực theo năng lực được xem như một giải pháp quan trọng nhằm nâng cao năng lực, chất lượng cán bộ lãnh đạo khu vực hành chính công.

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn tỉnh Hòa Bình, một tỉnh thuộc vùng Tây Bắc với nhiều đặc trưng về địa - chính - trị, văn hóa, xã hội và đặc biệt, trong những năm vừa qua tỉnh Hòa Bình đã có nhiều đổi mới được ghi nhận nhưng khu vực công của tỉnh còn tồn tại nhiều hạn chế thể hiện qua chỉ số PAR, chỉ số PAPI của tỉnh chưa cao. Do đó, để có được những bước phát triển bền vững, cải thiện cải cách hành chính thông qua phát triển nhân lực lãnh đạo dựa trên khung năng lực là một nội dung quan trọng trong định hướng phát triển của tỉnh giai đoạn tiếp theo. Trong nghiên cứu này, tác giả nghiên cứu và vận dụng những cơ sở lý luận tiên tiến, hiện đại làm căn cứ để khảo sát, xây dựng khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công của tỉnh.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khu vực hành chính công trong bối cảnh mới

Khu vực hành chính công trên thế giới và ở Việt Nam đang trong giai đoạn đổi mới mạnh mẽ với sự ảnh hưởng của cuộc cách mạng khoa học công nghệ, bối cảnh toàn cầu hóa, sự đòi hỏi ngày càng cao về dịch vụ công từ phía người dân. Lý thuyết về khu vực hành chính công mới khẳng định khu vực hành chính công cần thay đổi cách tiếp cận để hướng tới hiệu quả như khu vực tư. Gắn với đòi hỏi về sự thay đổi trong khu vực hành chính công,

nghiên cứu của tác giả Nguyễn Văn Thâm khẳng định việc cải cách khu vực hành chính công là một xu thế tất yếu với những nội dung gồm: cải cách thể chế; cải cách bộ máy hành chính; cải cách công vụ và công chức và cải cách tài chính công. Trong bốn nội dung của cải cách hành chính, cải cách công cụ và công chức được quan tâm đặc biệt của Đảng và Chính phủ trong đó tập trung vào việc nâng cao chất lượng đội ngũ công chức để có đủ trình độ thực thi công việc theo yêu cầu mới. Nội dung trọng tâm này xuất phát từ thực tế chất lượng đội ngũ cán bộ công chức còn nhiều yếu kém, hạn chế về năng lực, uy tín, về phẩm chất, về tinh chuyên nghiệp, kỹ năng, hiểu biết của cán bộ công chức. Những hạn chế này chưa đáp ứng được đòi hỏi, yêu cầu, nhiệm vụ của thời kỳ mới trong xây dựng Đảng, quản lý nhà nước, trong quản trị doanh nghiệp và hội nhập quốc tế (Lê Như Thanh, 2014). Như vậy, việc nâng cao chất lượng công chức (những cán bộ đang đảm nhận các vị trí lãnh đạo, quản lý trong khu vực hành chính công) bằng những mô hình, phương pháp phù hợp là đòi hỏi cấp thiết để tạo ra động lực thực hiện thành công công tác cải cách khu vực hành chính công.

Khu vực hành chính công tỉnh Hòa Bình

Đặc thù của tỉnh Hòa Bình là một tỉnh miền núi thuộc khu vực Tây Bắc còn nhiều khó khăn, hạn chế về điều kiện tự nhiên, sự đa dạng về các dân tộc trong tỉnh dẫn tới sự hạn chế về phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội. Khi đó, để tạo thuận lợi cho sự phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, cải cách hành chính, nâng cao năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công của tỉnh là một nhiệm vụ trọng tâm. Thực tế phản ánh khu vực hành chính công của tỉnh Hòa Bình còn nhiều bất cập. Cụ thể, chỉ ra rằng chỉ số cải cách hành chính công của tỉnh đạt 84.03 điểm xếp thứ 44/63 tỉnh được xếp hạng và nằm trong nhóm B gồm 49 tỉnh của 3 nhóm các tỉnh thành phố về chỉ số cải cách hành chính 2015 các tỉnh, thành phố (PAR, 2015). Chỉ số PAR được khảo sát từ năm 2012 tới nay phản ánh sự thay đổi trong cải cách hành chính của tỉnh Hòa Bình (năm 2012 là 67.81 điểm, năm 2013 là 78.41 điểm, năm

2014 là 81.24 điểm và năm 2015 là 84.03 điểm). Các chỉ số PAR các năm từ năm 2012 tới năm 2015 đã phản ánh sự thay đổi trong nội dung công tác lãnh đạo, quản lý của lãnh đạo, quản lý trong tổ chức hành chính công. Để tạo ra sự thay đổi về kết quả trong công tác cải cách hành chính công, đòi hỏi lãnh đạo, quản lý cần nâng cao năng lực - yếu tố đầu vào cơ bản để tạo ra kết quả trong công việc.

2.2. Khung năng lực trong khu vực hành chính công

Nghiên cứu của tác giả (Markus, Thomas, & Allpress, 2005) khẳng định khung năng lực là một công cụ quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tổ chức, khung năng lực cũng được xem như xu hướng quan trọng trong quản trị nhân lực của doanh nghiệp cũng như với khu vực công (Shippmann et al., 2000). Nghiên cứu của tác giả Markus và cộng sự (2015) khẳng định các tổ chức khi triển khai quản trị theo năng lực, nhiệm vụ quan trọng là xây dựng được khung năng lực với các vị trí chức danh. Một cách đơn giản nhất, khung năng lực bao gồm danh mục những năng lực cần thiết và những biểu hiện cần thiết cho các năng lực đó. Trong đó, năng lực theo tiếp cận tâm lý xã hội được hiểu là tập hợp của kiến thức, động cơ, phẩm chất, kỹ năng, năng lực xã hội và khả năng tự nhận thức của một cá nhân là căn cứ để cá nhân đó có được sự thành công trong công việc Boyatzis (1982), Markus và cộng sự (2015). Ngoài ra, theo tiếp cận giáo dục, năng lực được hiểu như một hành động, hành vi hoặc kết quả được thể hiện, biểu hiện ở mức độ cần thiết phải có với một chức danh cụ thể để thực hiện được công việc mà họ đảm nhận (Markus và cộng sự, 2015). Áp dụng khung năng lực trong khu vực hành chính công được xem như xu hướng mà các quốc gia trên thế giới và Việt Nam sử dụng để thực hiện hoạt động quản trị nhân lực với công chức, viên chức trong khu vực công (Lê Quân, Tạ Huy Hùng, Mai Hoàng Anh, 2015). Khi đó, khung năng lực được xây dựng với các chức danh cụ thể, bao gồm kiến thức, kỹ năng, phẩm

chất và những yêu cầu khác để các chức danh có thể hoàn thành được nhiệm vụ tại vị trí họ đảm nhận.

2.3. Khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công trên thế giới và Việt Nam

Nghiên cứu của tác giả De Beeck & Hondegheem (2010) với khung năng lực lãnh đạo khu vực hành chính công của Bỉ đã xác lập được những năng lực cần có với lãnh đạo gồm năng lực chung (5 nhóm) và năng lực chuyên môn (1 nhóm). Trong đó, năng lực chung gồm có: nhóm năng lực cá nhân; nhóm năng lực thu thập, phân tích và xử lý thông tin; nhóm năng lực thực thi công vụ; nhóm năng lực xây dựng quan hệ cá nhân và nhóm năng lực định hướng và dẫn dắt (lãnh đạo). Bên cạnh đó, năng lực chuyên môn với lãnh đạo được xác định dựa trên vị trí, phạm vi công việc mà lãnh đạo đó đang nắm giữ.

Trên cơ sở nghiên cứu về khung năng lực với lãnh đạo các khu vực hành chính công, nghiên cứu của tác giả Horton (2010) đã xác định được khung năng lực với lãnh đạo khu vực công của Vương Quốc Anh gồm 06 nhóm năng lực cốt lõi gồm: (i) xác định rõ mục đích và định hướng tổ chức; (ii) thuyết phục và làm gương; (iii) đề xuất ý tưởng và tận dụng cơ hội; (iv) khuyến khích, tạo động lực nhân viên; (v) học tập và phát triển; (vi) định hướng kết quả.

Khung năng lực không chỉ được áp dụng tại các quốc gia Châu Âu, đối với Canada, nghiên cứu của Forgues-Savage & Wong, 2010 Chính phủ nước này đã áp dụng hồ sơ năng lực với công chức từ những năm 1970, và đến những năm 1990, Chính phủ đã sửa đổi và chính thức áp dụng khung năng lực với công chức trong khu vực công của Canada dưới tên gọi Bộ hồ sơ năng lực lãnh đạo. Khung năng lực với lãnh đạo hành chính công Canada được cấu thành bởi 4 nhóm gồm: (i) quản trị hiệu quả: quản trị hành động, quản trị con người, quản trị tài chính; (ii) cam kết gồm năng lực huy động con người, tổ chức, đối tác; (iii) tư duy chiến lược gồm đổi mới thông qua phân tích và sáng tạo; (iv) giá trị và đạo đức. Bên cạnh đó, khung năng lực với lãnh đạo khu vực công của

Canada bao gồm cả những năng lực chuyên môn gắn với chức năng, nhiệm vụ của tổ chức họ đang công tác.

Tại các quốc gia Châu Á, việc học tập xu hướng quản trị theo năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công được xem là tất yếu. Đi tiên phong trong xây dựng và triển khai khung năng lực trong quản lý nhân lực khu vực công là Singapore, Thái Lan, Malaysia. Trong đó, khung năng lực với công chức của Singapor gồm hai nhóm: năng lực cốt lõi và các năng lực đặc thù gắn với yêu cầu, vị trí công việc (năng lực chuyên môn). Năng lực cốt lõi gồm 4 nhóm: (i) Nhóm năng lực tư duy tổng thể: tư duy sáng tạo, tư duy phản biện và đạo đức công vụ; (ii) Nhóm năng lực xã hội: Tạo ảnh hưởng qua giao tiếp, Tạo ảnh hưởng tích cực tới xã hội; (iii) Nhóm năng lực thực thi nhiệm vụ chiến lược: Xây dựng kế hoạch; Điều hành, quản lý; Ra quyết định; (iv) Nhóm năng lực phát triển: Phát triển bản thân; Phát triển đội, nhóm; Phát triển tổ chức. Đối với mỗi năng lực gồm có định nghĩa năng lực và các dấu hiệu chỉ dẫn năng lực được chia theo 3 cấp độ khác nhau: cấp độ chiến lược, cấp độ chiến thuật và cấp độ cá nhân.

Trong khi đó, Malaysia áp dụng khung năng lực trong cải cách hệ thống tiền lương cho công chức nhằm thu hút nhân lực trình độ cao làm việc tại khu vực công. Khung năng lực khu vực hành chính công của Malaysia gồm 03 nhóm năng lực: năng lực cốt lõi (core competencies), năng lực chuyên môn và năng lực đặc thù theo vị trí...

Tại Việt Nam, mô hình khung năng lực Tâm - Tâm - Tài của Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012) đã đặt nền móng cho những nghiên cứu ứng dụng khung năng lực trong khu vực công tại Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu về khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công trên thế giới và ở Việt Nam khẳng định khung năng lực là một tiếp cận phù hợp, hiện đại để nâng cao năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công. Trong đó, nghiên cứu của tác giả Mai Thanh Lan và cộng sự (2015) với quản lý cấp trung (với các trưởng, phó phòng, ban đơn vị thuộc sở) trong khu vực hành chính công vùng Tây Bắc đã đề xuất 22 năng lực

cần thiết với quản lý cấp trung khu vực Tây Bắc được chia thành 05 nhóm năng lực gồm: am hiểu địa phương; năng lực chuyên môn; năng lực quản lý, điều hành; năng lực quản trị nhân lực; năng lực quản trị bản thân.

2.4. Đề xuất khung năng lực lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

Để xây dựng khung năng lực lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình, tác giả sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu kết hợp dựa trên ba trụ cột gồm: (i) Kinh nghiệm thực tiễn về xây dựng, ứng dụng khung năng lực trong khu vực công trên thế giới (Anh, Bỉ, Canada, Singapore, Malaysia, Hàn Quốc); (ii) Kinh nghiệm thực tiễn về triển khai xây dựng khung năng lực theo quy định của Bộ Nội vụ tại một số địa phương trên cả nước; (iii) Quy định của các bộ, ngành về chuẩn chức danh với các chức danh lãnh đạo sở gồm giám đốc, phó giám đốc sở.

Với tiếp cận tổng hợp trên, tác giả đề xuất các nhóm năng lực, các năng lực cần thiết với lãnh đạo cấp sở tỉnh Hòa Bình gồm:

Nhóm 1: Am hiểu tỉnh Hòa Bình gồm: Am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương; Am hiểu chiến lược, chính sách phát triển địa phương; Am hiểu ngôn ngữ vùng, miền địa phương; Am hiểu các nguồn lực, lợi thế của địa phương.

Nhóm 2: năng lực chuyên môn gồm: Am hiểu lĩnh vực hành chính công; Hiểu tổ chức và nhiệm vụ tổ chức; Tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý; Xây dựng các văn bản quản lý điều hành.

Nhóm 3: quản lý, điều hành gồm: Xác định tầm nhìn và giá trị cốt lõi; Quản trị sự thay đổi trong tổ chức công; Quản trị thông tin nội bộ; Quản trị nguồn lực của tổ chức; Lập kế hoạch và tổ chức công việc; Xây dựng văn hóa tổ chức; Phân cấp, phân quyền; Ra quyết định.

Nhóm 4: Quản trị nhân sự gồm: Bố trí và sử dụng nhân sự; Tạo dựng đội ngũ; Gây dựng niềm tin; Tạo động lực cho cấp dưới; Đào tạo và phát triển cấp dưới; Kiểm tra, giám sát cấp dưới.

Nhóm 5: Quản trị bản thân gồm: Tư duy đổi mới; Phân tích và giải quyết vấn đề; Quản trị áp

lực trong công việc; Quản lý thời gian; Tạo dựng quan hệ; Giao tiếp; Học hỏi không ngừng; Tư duy phân tích; Thực thi công vụ.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu của tác giả được thực hiện theo bốn bước được mô tả như bảng 1, trong đó, tác giả nghiên dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và ở Việt Nam với chủ đề khung năng lực, lãnh đạo để xây dựng cơ sở lý luận. Quá trình tổng quan nghiên cứu cũng được thực hiện để xác định phương pháp phù hợp (phương pháp phỏng vấn sâu và phương pháp AHP trong phân tích dữ liệu nhằm xây dựng khung năng lực với đối tượng lãnh đạo khu vực công (Nguyễn Hồng Tín và cộng sự, 2015); khung năng lực với nhà quản lý trong lĩnh vực khách sạn tại Đài Loan (Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011)...

Phương pháp phỏng vấn sâu với 05 Trưởng phòng Tổ chức nhân sự tại 05 sở của Ủy ban nhân dân tỉnh Hòa Bình.

Phương pháp phân tích dữ liệu được tác giả sử dụng trong nghiên cứu là sử dụng công cụ phân tích AHP (Analytical Hierachy Proces - tiến trình phân tích thứ bậc). Phương pháp này đã được sử dụng để xây dựng khung năng lực với công chức thành phố Cần Thơ theo nghiên cứu của Nguyễn Hồng Tín và cộng sự (2015). Ngoài ra, đây cũng là phương pháp tin cậy được sử dụng trong các nghiên cứu của tác giả Saaty (2008), Bhusan và Rai (2004). Với công cụ AHP, nguyên tắc chung là thực hiện so sánh cặp giữa các nhóm năng lực và các năng lực theo thang đo mức độ quan trọng từ 1-9 (Bhushan and Rai, 2004; Saaty, 2008, Nguyễn Hồng Tín và cộng sự, 2015).

Trong đó, Xi: yếu tố cần đánh giá trọng số xếp ở hàng, Xj là yếu tố cần đánh giá trọng ở cột và

Bảng 1: Quy trình nghiên cứu

Phương pháp/ hoạt động nghiên cứu	Phạm vi
Bước 1: Nghiên cứu mô hình năng lực, khung năng lực với lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công trên thế giới và Việt Nam	Trên thế giới, ở Việt Nam và tỉnh Hòa Bình
Bước 2: Phỏng vấn người am hiểu và phỏng vấn sâu	12 lãnh đạo là các giám đốc, phó giám đốc, các chức danh được quy hoạch giám đốc, phó giám đốc sở thuộc các khối: Nội chính, Văn xã; Kinh tế và Khoa học kỹ thuật
Bước 3: Xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành	Các chức danh lãnh đạo sở, ngành (giám đốc, phó giám đốc, chức danh được quy hoạch phó giám đốc)
Bước 4: Hoàn chỉnh khung năng lực, xếp hạng trọng số các năng lực cần thiết	Cho các chức danh lãnh đạo sở, ngành

Nguồn: tác giả (2017)

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định lượng kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính. Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn với 12 lãnh đạo sở gồm các chức danh đương nhiệm: giám đốc, phó giám đốc sở và các chức danh được quy hoạch vào vị trí giám đốc, phó giám đốc sở của tỉnh Hòa Bình.

các giá trị w12, w13 là trọng số của Xi hàng so với Xj cột.

Bên cạnh đó, những năng lực chỉ được lựa chọn sau khi kiểm chứng mức độ nhất quán (CR) được tính theo công thức $CR=CI/RI$ với chỉ số nhất quán CI được tính như sau: $CI=(\lambda_{max} - n)/(n - 1)$; n: số nhân tố đóng góp yêu cầu năng lực lãnh đạo cấp sở, λ_{max} là giá trị riêng ma trận so sánh tính theo công thức:

Bảng 2: Ma trận so sánh cặp đôi trong AHP

	X1	X2	X3	X4	Xn
X1	1	w12	w13	w14	w1n
X2	w21	1	w23	w24	w2n
X3	w31	w32	1	w34	w3n
X4	w41	w42	w43	1	w4n
Xn	wn1	wn2	wn3	wn4	1
Tổng	#Wn1	#Wn2	#Wn3	#Wn4	#Wnn

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \cdot \left[\frac{\sum_{n=1}^n W_{1n}}{W_{11}} + \frac{\sum_{n=1}^n W_{2n}}{W_{22}} + \frac{\sum_{n=1}^n W_{3n}}{W_{33}} + \dots + \frac{\sum_{n=1}^n W_{nn}}{W_{nn}} \right]$$

ánh những đòi hỏi với lãnh đạo sở để có thể xây dựng, tham mưu xây dựng được những chính sách phù hợp cần có sự am hiểu sâu sắc đặc thù của địa phương. Trong nhóm năng lực am hiểu tỉnh, lãnh đạo hành chính công cấp sở cần nhất sự am hiểu về địa, chính trị và đặc thù của văn hóa địa là nhóm năng lực được đánh giá quan trọng nhất với lãnh đạo khu

Chỉ số RI: chỉ số ngẫu nhiên được xác định như bảng 3

Bảng 3: Chỉ số ngẫu nhiên ứng với nhân tố (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RI	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.4	1.45	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58

Nguồn: Nguyễn Hồng Tín và cộng sự (2015)

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích với dữ liệu từ lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình phản ánh đối sự cần thiết với 5 nhóm năng lực gồm am hiểu tỉnh Hòa Bình (0.273); quản lý điều hành (0.271); năng lực chuyên môn (0.211); quản trị nhân lực (0.126) và năng lực quản trị bản thân (0.119). Tất cả những nhóm năng lực này đều thỏa mãn điều kiện có giá trị CR nhỏ hơn 0.1 khi kiểm chứng bằng tỷ lệ nhất quán.

Trong 5 nhóm năng lực cần thiết với lãnh đạo quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hòa Bình, nhóm năng lực am hiểu về tỉnh là nhóm năng lực được đánh giá là cần thiết nhất (xếp thứ hạng thứ nhất trong số 5 nhóm năng lực). Điều này phản

vực hành chính công cấp sở. Khi so sánh, đối chiếu với những kết quả nghiên cứu trước đây, mặc dù những khung năng lực trước đã đề cập tới năng lực am hiểu địa phương là nhóm năng lực quan trọng. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào so sánh mức độ quan trọng của các nhóm năng lực với nhau, do đó, trong nghiên cứu này đã làm rõ được đối với tỉnh Hòa Bình, những năng lực am hiểu về Tỉnh là năng lực được đánh giá cao nhất trong nhóm các năng lực được khảo sát.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu phản ánh nhóm năng lực quản lý điều hành với lãnh đạo sở quan trọng hơn so với nhóm năng lực chuyên môn. Đối với lãnh đạo sở, người chịu trách nhiệm chính về những mảng công việc chuyên môn do sở phụ

Bảng 4: Kết quả khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình

Năng lực	Trọng số	Thứ hạng	Năng lực	Trọng số	Thứ hạng
Am hiểu tỉnh Hòa Bình	0.273	1	Quản trị nhân sự	0.126	4
Am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương	0.093	1	Tạo dựng đội ngũ	0.032	1
Am hiểu chiến lược, chính sách phát triển địa phương	0.079	2	Kiểm tra, giám sát cấp dưới	0.027	2
Am hiểu ngôn ngữ vùng, miền địa phương	0.064	3	Bố trí và sử dụng nhân sự	0.022	3
Am hiểu các nguồn lực, lợi thế của địa phương	0.037	4	Gây dựng niềm tin	0.017	4
Quản lý điều hành	0.271	2	Đào tạo và phát triển cấp dưới	0.016	5
Xây dựng văn hóa tổ chức	0.054	1	Tạo động lực cho cấp dưới	0.012	6
Lập kế hoạch và tổ chức công việc	0.051	2	Quản trị bản thân	0.119	5
Ra quyết định	0.042	3	Tạo dựng quan hệ	0.021	1
Quản trị nguồn lực của tổ chức	0.039	4	Giao tiếp	0.019	2
Quản trị sự thay đổi trong tổ chức công	0.033	5	Quản trị áp lực trong công việc	0.015	3
Xác định tầm nhìn và giá trị cốt lõi	0.021	6	Quản lý thời gian	0.015	4
Phân cấp, phân quyền	0.019	7	Phân tích và giải quyết vấn đề	0.014	5
Quản trị thông tin nội bộ	0.012	8	Tư duy đổi mới	0.01	6
Năng lực chuyên môn	0.211	3	Học hỏi không ngừng	0.008	7
Hiểu tổ chức và nhiệm vụ tổ chức	0.071	1	Tư duy phân tích	0.007	8
Am hiểu lĩnh vực hành chính công	0.058	2	Tin học	0.006	9
Tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý	0.043	3	Ngoại ngữ	0.003	10
Xây dựng các văn bản quản lý điều hành	0.039	4	Thực thi công vụ	0.001	11

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

trách. Quá trình phỏng vấn sâu với 3 lãnh đạo sở phản ánh để có thể thành công ở vị trí lãnh đạo sở, đòi hỏi với năng lực quản lý, điều hành của lãnh đạo sở thậm chí còn cao hơn so với năng lực chuyên môn đối với họ. Nguyên nhân được đề cập tới là do phạm vi hoạt động, phạm vi quản lý rộng (với các phòng, ban thuộc sở ở nhiều lĩnh vực) nên đòi hỏi với lãnh đạo sở cần có năng lực quản lý, điều hành tốt để đảm bảo thực thi tốt nhất vai trò của sở trong bộ máy hành chính công tại địa phương.

Mặc dù không được đánh giá tầm quan trọng cao như nhóm năng lực am hiểu địa phương, nhóm năng lực quản lý, điều hành, nhưng nhóm năng lực chuyên môn của lãnh đạo sở (nhóm năng lực chuyên môn chung) cũng được đánh giá ở vị trí thứ 3/5 nhóm năng lực. Trong đó, năng lực am hiểu tổ chức và nhiệm vụ của tổ chức được xếp hạng ở vị trí thứ nhất trong số 04 năng lực chuyên môn với lãnh đạo sở.

Điều ngạc nhiên trong kết quả từ quá trình khảo sát cho thấy nhóm năng lực quản trị nhân lực và nhóm năng lực quản trị bản thân với lãnh đạo sở, ngành tỉnh Hòa Bình chưa được đánh giá cao (xếp thứ 4 và thứ 5 trong số 5 nhóm năng lực được khảo sát). Kết quả này phản ánh những đánh giá về sự cần thiết của năng lực với lãnh đạo sở tập trung nhiều vào công việc hơn là tập trung vào con người thực hiện công việc. Trong khi đó, các lý thuyết về quản trị hiện đại khẳng định nguồn lực con người cần được xem là nguồn lực để xây dựng lợi thế cạnh tranh với doanh nghiệp và các tổ chức cả công và tư (Bonder, A và cộng sự, 2011). Khi phân tích kết quả xếp hạng của những năng lực trong nhóm quản trị nhân lực, kết quả năng lực tạo dựng đội ngũ xếp thứ hạng thứ nhất điều đó khẳng định việc gây dựng được đội nhóm và có được những con người phù hợp trong tổ chức vẫn luôn nhận được sự quan tâm cao. Tuy nhiên, kết quả phản ánh năng lực đào tạo và phát triển cấp dưới với lãnh đạo sở, ngành còn hạn chế điều này có thể gây ra hệ lụy to lớn là thiếu nhân lực kế cận đáp ứng được yêu cầu trong các tổ chức công cấp sở.

Bên cạnh đó, năng lực quản trị bản thân rất cần thiết với lãnh đạo các cấp, những đây là năng lực mới được tiếp cận khi nghiên cứu về khung năng lực với lãnh đạo và lãnh đạo khu vực công, do vậy, năng lực này chưa được đánh giá cao ở tầm quan trọng (xếp hạng 5 với trọng số 0.119). Trong nhóm năng lực quản trị bản thân, những năng lực xây dựng quan hệ, giao tiếp, quản lý thời gian, quản trị áp lực trong công việc được nhiều lãnh đạo cấp sở đánh giá cao hơn so với những năng lực như học hỏi không ngừng, tuy duy đổi mới hay ngoại ngữ. Trong bối cảnh xu thế quản trị hiện đại, quản trị bản thân là một trong những yêu cầu cần thiết với lãnh đạo để thích nghi, điều chỉnh và phát triển những năng lực nội tại từ đó tạo ra sự thay đổi tích cực trong kết quả công việc, do đó, tập trung vào năng lực quản trị bản thân cần được nhìn nhận vai trò đúng đắn hơn để từ đó có những biện pháp cải thiện trong thời gian tới.

5. Kết luận

Nghiên cứu của nhóm tác giả đã tổng hợp cơ sở lý luận và các cách tiếp cận hiện đại trong nghiên cứu và triển khai khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công. Quá trình nghiên cứu khung năng lực được áp dụng tại các tổ chức công trên thế giới gồm các quốc gia phát triển và các quốc gia đang phát triển áp dụng cùng với tiếp cận khung năng lực ở Việt Nam, tác giả đã xây dựng danh mục những nhóm, những năng lực cần thiết trong mỗi nhóm để khảo sát, xây dựng khung năng lực với lãnh đạo sở, ngành tại địa phương. Kết quả nghiên cứu, tác giả đã chỉ ra được nhận định về tầm quan trọng của từng năng lực trong các nhóm năng lực cần thiết với lãnh đạo khu vực công cấp sở. Trên cơ sở khung năng lực tác giả xây dựng với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở, các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách có căn cứ khoa học để xây dựng, ban hành và triển khai các chính sách phát triển lãnh đạo khu vực hành chính công theo tiếp cận năng lực. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Azmi, I. A. G., Ahmad, Z. A., & Zainuddin, Y. (2008), *Competency based career development and performance management practices and service quality in Malaysian public organizations*, International Review of Business Research Papers, 4(4), 174-189.

2. Boyatzis, R. E. (2008), *Competencies in the 21st Century*, Journal of Management Development, 27, 5-12.

3. Boyatzis, R. E. (1982), *The competence manager*, New York: John Wiley and Sons Inc.

4. Bhushan, N., & Rai, K. (2004), *Strategic Decision Making: Apply the Analytical Hierarchy Process*, London Berlin Heidelberg.

5. De Beeck, S. O., & Hondeghem, A. (2010), *Competency management in the Belgian federal government*.

6. Forgues-Savage, L., & Wong, S. (2010), *Competency management in Canada's core public administration*, Public Management Institute. KU Leuven. Dosegljivo, 11(2).

7. Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011), *Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, 30(4), 1044-1054.

8. Horton, S. (2000), *Introduction - the competency movement: Its origins and impact on the public sector*, International Journal of Public Sector Management, 13(4), 306-318.

9. Markus, L., Thomas, H. C., & Allpress, K. (2005), *Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models*, New Zealand journal of psychology, 34(2), 117.

10. Mai Thanh Lan, Phan Chí Anh (2015), *Xây dựng khung năng lực quản lý hành chính công cho cán bộ quản lý cấp trung khu vực Tây Bắc*, Tạp chí Khoa học Thương mại, số 88.

11. Lê Quân, Tạ Huy Hùng, & Mai Hoàng Anh (2015), *Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây Bắc*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Chính sách và quản lý, 31(1).

12. Lê Quân (2015), *Phát triển nhân lực lãnh đạo, quản lý khu vực hành chính công vùng Tây*

Bắc-Nghiên cứu điển hình tỉnh Hà Giang, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 1, 31-40.

13. Phùng Xuân Nhạ, Lê Quân (2012), *Áp dụng quản trị theo khung năng lực vào nâng cao chất lượng lãnh đạo khu vực công*, Tạp chí Cộng sản, 840, 10.

14. Saaty, T. L. 2008b, *Decision making with the analytic hierarchy process*, Services Sciences, 1, 83-98.

15. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000), *The practice of competency modeling*, Personnel psychology, 53(3), 703-740.

16. Nguyễn Hồng Tín, Võ Thị Thanh Lộc, Nguyễn Quang Tuyền, Võ Thành Danh và Võ Kim Thoa (2015), *Nghiên cứu và xây dựng khung năng lực cán bộ, công chức thành phố Cần Thơ*, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, 36, 74-83.

Summary

The public sector is facing renewed pressure to improve efficiency and to better meet the needs of people in using public services. To implement one of the four pillars of public administration reform, improving the quality of civil servants is a prior breakthrough solution. The application of the capacity framework to human resource management in the public sector has been adopted by many countries around the world. For the Vietnamese public sector, the use of capacity frameworks in human resource management and the improvement of leadership quality is an urgent and central requirement. In this study, by using quantitative and qualitative research methods with the research objectives are the leaders of departments and sectors in Hoa Binh province, the author has built up a capacity framework for local leaders of the public administration sector, which associates with the province characteristics, as the basis for developing policies, methods of leadership development in the framework of capacity.