

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Tố Như, Đặng Văn Mỹ và Ngô Thị Khuê Thu** - Ảnh hưởng của marketing - mix xanh đến ý định mua xanh của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: 190.1BMkt.11** 3
The Influence of Green Marketing - Mix on Green Purchase Intention of Vietnamese Consumers
- 2. Nguyễn Thị Mỹ Thanh và Nguyễn Hữu Khôi** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị cảm nhận và thái độ tới ý định sử dụng thương mại phát trực tiếp của người tiêu dùng tại Khánh Hòa. **Mã số: 190.1BMkt.11** 18
Studying the Relationship Between Perceived Value and Attitude on Continuance Intention to Use Live - Streaming Commerce of Consumer In Khanh Hoa Province
- 3. Phạm Hùng Cường và Nguyễn Thanh Ngân** - Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng trên các sàn thương mại điện tử của sinh viên trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 190.1BMkt.11** 38
Factors affecting students' purchasing decisions on e-commerce platforms in Ho Chi Minh City

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Đỗ Vũ Phương Anh, Bùi Quang Tuyền và Nguyễn Văn Úc** - Đánh giá năng lực cán bộ quản lý cấp trung theo tiếp cận khung năng lực: Nghiên cứu tình huống Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam. **Mã số: 190.2HRMg.21** 50
Assessing the competencies of middle managers using the competency framework approach: Case study of Samsung Display Vietnam Co., Ltd

- 5. Bùi Nhất Vương, Võ Thị Hiếu, Lê Thị Phượng Liên và Đinh Thanh Vy** - Tác động của trí tuệ văn hóa đến hiệu quả phục hồi dịch vụ: Bằng chứng thực nghiệm từ các chuyến bay quốc tế của các hãng hàng không Việt Nam. **Mã số: 190.2BAdm.21** 65

The impact of cultural intelligence on service recovery performance: Evidence from international flights of Vietnamese airlines

- 6. Nguyễn Thị Bích Loan và Nguyễn Thị Tú Quyên** - Tác động của quản trị nhân lực xanh đến hiệu quả môi trường tại các khách sạn 3- 5 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội. **Mã số: 190.2TRMg.21** 82

The Impact of Green Human Resources Management on Environmental Performance At 3- 5 Star Hotels in Hanoi City

- 7. Đỗ Minh Thụy** - Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và niềm tin điện tử của người mua hàng may mặc: khảo sát tại thành phố Hà Nội. **Mã số: 190.2BMkt.21** 96

Factors Affecting Customer Satisfaction and E-Trust of Clothing Shoppers: A Survey in Hanoi City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Phạm Tuấn Anh** - Ảnh hưởng của hiểu biết tài chính cá nhân tới quyết định tiết kiệm qua các kênh chính thức của cư dân nông thôn Miền Bắc Việt Nam. **Mã số: 190.3FiBa.31** 105

The impact of personal financial literacy on rural individuals' decisions to use official savings channels: a case study from the North of Vietnam

**ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁN BỘ QUẢN LÝ CẤP TRUNG
THEO TIẾP CẬN KHUNG NĂNG LỰC: NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG
CÔNG TY TNHH SAMSUNG DISPLAY VIỆT NAM**

Đỗ Vũ Phương Anh *

Email: dvphuonganh@gmail.com

Bùi Quang Tuyền *

Email: tuyenbq@vnu.edu.vn

* Trường Đại học Kinh tế, ĐH Quốc gia Hà Nội
Nguyễn Văn Úc

Email: Nguyenvanuctn@gmail.com

Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Ngày nhận: 16/02/2024

Ngày nhận lại: 18/04/2024

Ngày duyệt đăng: 23/04/2024

Bài viết này trình bày kết quả nghiên cứu về đánh giá năng lực cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp, với tình huống nghiên cứu điển hình là Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam (SDV). Chúng tôi sử dụng cách tiếp cận khung năng lực để xây dựng khung năng lực cho cán bộ cấp phòng tại Công ty SDV. Quy trình nghiên cứu 2 giai đoạn được áp dụng để xây dựng bộ khung năng lực (KNL) và áp dụng KNL này vào công ty SDV. Ở giai đoạn 1, nhóm nghiên cứu xây dựng KNL với 15 năng lực cụ thể thuộc 3 nhóm năng lực gồm: Năng lực chuyên môn, Năng lực quản lý điều hành và Năng lực phát triển bản thân. Khung năng lực này được áp dụng vào công ty SDV để đánh giá mức độ đáp ứng của các nhà quản trị cấp phòng với dữ liệu khảo sát thu về từ 88 người tham gia. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhà quản trị cấp phòng tại SDV đã đáp ứng tương đối tốt hầu hết các năng lực ở 3 nhóm của KNL. Tuy nhiên, riêng trong nhóm Năng lực quản lý điều hành thì các nhà quản trị cấp phòng đã đáp ứng 6/7 năng lực, trong đó năng lực đào tạo cấp dưới được cho là chưa đáp ứng. Kết quả nghiên cứu này gợi mở một số giải pháp để nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ cấp phòng tại SDV trong tương lai.

Từ khóa: Khung năng lực, Cán bộ quản lý, Nhà quản trị cấp trung.

JEL Classifications: J24, J53

DOI: 10.54404/JTS.2024.190V.04

1. Mở đầu

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến thành công hay không thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp, trong đó trình độ phát triển nguồn nhân lực là thước đo chủ yếu đánh giá mức độ tiến bộ của xã hội, sự công bằng và phát triển bền vững. Để phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện nhiều biện pháp khác nhau trong đó có việc

nghiên cứu đánh giá nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để việc đánh giá được thực hiện một cách khoa học, chuẩn xác, khách quan từ đó đưa lại những kết quả tích cực thì công tác xây dựng khung năng lực và ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nguồn nhân lực trong tổ chức đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực. Trong bối cảnh cạnh

tranh diễn ra khốc liệt trên nhiều lĩnh vực, nhà quản trị cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành doanh nghiệp, là người đảm nhiệm việc thiết lập các chiến lược bộ phận để triển khai và thực thi chiến lược của doanh nghiệp, là mắt xích liên kết giữa tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao với những người trực tiếp thực hiện.

Việt Nam đang trong quá trình hội nhập quốc tế và thu hút vốn đầu tư từ rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài. Samsung Display (SDC) là một công ty hàng đầu toàn cầu trong ngành sản xuất màn hình, hiện thực hóa những công nghệ khó tưởng tượng dựa trên các kỹ năng kỹ thuật tiên tiến nhất sản xuất màn hình LCD & OLED cho các sản phẩm nhỏ - vừa và rất lớn. Samsung Display Việt Nam (SDV) là một trong những dự án thành công nhất của Tập đoàn Samsung với những sản phẩm công nghệ màn hình hiện đại nhất trên thế giới. Với sự phát triển và mở rộng không ngừng tại Việt Nam, số lượng cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại công ty gần 40000 nhân viên. Với những thế mạnh về mặt công nghệ, tài chính cùng đội ngũ cán bộ công nhân viên trẻ trung, năng động, nhiệt huyết để đạt được mục tiêu đề ra, Công ty không ngừng đầu tư cho phát triển yếu tố con người đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng. Tuy nhiên, mức độ hiệu quả trong công việc của đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng tại SDV chưa được đánh giá một cách toàn diện và khoa học. Công ty chưa có các tiêu chí đánh giá mức độ đáp ứng năng lực cần thiết cho công việc của các nhà quản lý cấp phòng. Trong bối cảnh nói trên, nghiên cứu áp dụng khung năng lực (KNL) cho công ty SDV là cần thiết để tìm ra lời giải cho bài toán nâng cao chất lượng cán bộ quản lý cấp trung tại Công ty.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm năng lực

Có nhiều định nghĩa về năng lực của cá nhân. Theo Antonacopoulou và Fitz Gerald (1996), năng lực của mỗi cá nhân là những yếu tố tiềm ẩn bên trong cá nhân đó và được bộc lộ ra ngoài thông qua quá trình tương tác với những người khác và với các yếu tố thuộc về môi trường xã

hội. Boyatzis (1982) chỉ ra 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 chủ thể thực hiện hành động đó. Tương tự như vậy, Bratton (2007) định nghĩa: “năng lực cốt yếu của cá nhân là những kiến thức, kỹ năng phẩm chất, động cơ, thái độ, giá trị và những đặc tính cá nhân cần thiết để thực hiện công việc”. Do vậy, năng lực đối với cá nhân là khả năng huy động một cách có ý thức một tập hợp các nguồn để giải quyết một vấn đề” (Roegiers, 2000).

Theo Từ điển năng lực của Đại học Harvard (Hoa Kỳ) thì năng lực, một trong những thuật ngữ chung nhất, là “thứ” mà một cá nhân phải thể hiện và chứng minh nó có hiệu quả trong công việc, vai trò, chức năng, hoặc nhiệm vụ của bản thân. Những “điều này” có thể bao gồm cả các hành vi công việc có liên quan (những gì mà một người nói hoặc làm có kết quả khi thực hiện dù tốt hay không tốt), động lực (làm thế nào một người cảm thấy tốt về một công việc, tổ chức hoặc vị trí mà anh ta đang đảm nhận) và kiến thức kỹ thuật/kỹ năng (những gì một người biết/sử dụng được về công nghệ, một nghề chuyên môn, thủ tục, một công việc, một tổ chức...). Năng lực được xác định thông qua các nghiên cứu về công việc và vai trò của cá nhân.

Benjamin Bloom (1956) đã đưa ra mô hình năng lực ASK bao gồm ba nhóm năng lực chính là:

- Phẩm chất/Thái độ (Attitude): thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm

- Kỹ năng (Skills): Kỹ năng thao tác

- Kiến thức (Knowledge): thuộc về năng lực tư duy

Năng lực là hành vi có thể quan sát và đo lường được. Tuy nhiên, năng lực không phải là hành vi dễ bắt chước. Năng lực thể hiện tính cách, hệ giá trị và ý thức của người thực thi (Lê Quân, 2015).

Tương tự như vậy, Đỗ Vũ Phương Anh (2017) định nghĩa “năng lực là một tập hợp các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ có liên quan chặt chẽ với nhau mà một cá nhân sở hữu, có thể ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay

kết quả làm việc của cá nhân đó, có thể đo lường thông qua các tiêu chuẩn được tổ chức chấp nhận và có thể cải tiến, nâng cao thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng”.

2.2. Khái niệm khung năng lực

Theo tác giả Mansfield (1996), “Khung năng lực (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. Khung năng lực có thể được xem xét xây dựng như là một tập hợp các năng lực liên quan tới công việc hoặc vai trò của các cá nhân trong tổ chức”. Còn theo Chung - Herrera và cộng sự (2003): “Khung năng lực 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”.

Nghiên cứu của tác giả Noe (2012) cho rằng “Khung năng lực bao gồm tên mỗi năng lực, hành vi thể hiện cho mỗi năng lực đó và cấp độ cần thiết của mỗi năng lực. KNL có thể được xem như là tập hợp của các năng lực cần thiết, các cấp độ năng lực, các biểu hiện hành vi cho các cấp độ với một số chức danh được xác định trong doanh nghiệp”.

Theo tác giả Lê Quân (2015), “Khung năng lực là tập hợp các năng lực cốt lõi cần có đáp ứng theo yêu cầu của công việc”. Tác giả cũng chỉ ra rằng khung năng lực bao gồm danh mục các năng lực và mô tả cấp độ năng lực. Mỗi năng lực thường có từ 3 - 5 cấp độ, phổ biến nhất gồm 5 cấp: từ sơ cấp, trung cấp, vững chắc, cao cấp, chuyên gia. Các cấp độ của năng lực thể hiện độ sâu, rộng của các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ, được miêu tả theo cảm nhận và sắp xếp lũy tiến, trong đó cấp độ sau mặc nhiên bao hàm cấp độ trước.

Ngô Quý Nhân (2015) khẳng định “Khung năng lực là tập hợp của những năng lực cần thiết có liên quan mật thiết tới thực hiện công việc, nhóm công việc nhất định”. Ngoài ra, tác giả Đỗ Vũ Phương Anh (2017) nêu quan điểm cho rằng “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. Khung năng lực bao gồm danh mục các năng lực, mỗi năng lực có tên, định nghĩa và biểu hiện hành vi mô tả các cấp độ năng lực”.

Qua các khái niệm của các tác giả trong và ngoài nước trên, chúng tôi tổng hợp đúc kết lại KNL là tập hợp các năng lực bao gồm: kiến thức, kỹ năng, thái độ, phẩm chất, hành vi cần phải có để cá nhân hoàn thành tốt chức danh công việc được giao. KNL là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện tuyển dụng và xây dựng quy hoạch cán bộ quản lý, lãnh đạo; xây dựng các chương trình đào tạo, thiết lập hệ thống quản trị thành tích để phát triển, đãi ngộ cho các đối tượng quản lý, lãnh đạo trong tổ chức.

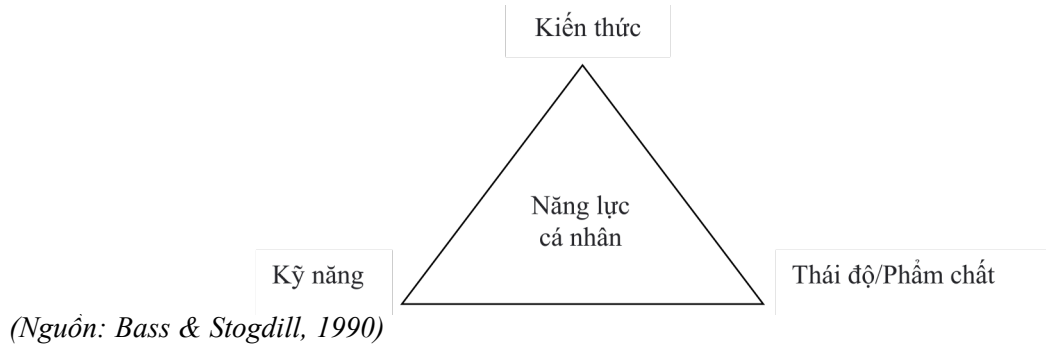
2.3. Năng lực nhà quản trị cấp trung

Năng lực nhà quản trị cấp trung (QTCT) bao gồm các kỹ năng, kiến thức và thái độ có sự liên quan chặt chẽ với nhau mà nhà quản trị cấp trung sở hữu, năng lực ảnh hưởng tới khả năng hoàn thành công việc và kết quả công việc, có thể đo lường thông qua các chuẩn mực, được tổ chức chấp nhận thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao năng lực.

Mô hình năng lực phổ biến hiện nay là mô hình ASK của Bass & Stogdill (1990) (hình 1):

Thái độ/Phẩm chất (Attitudes): Được biểu hiện qua quan điểm, hành vi, phẩm chất cá nhân của nhà QLCT, giúp họ có đủ năng lực để hoàn thành công việc được giao. Phẩm chất là khái niệm liên quan đến cảm xúc, tình cảm. Thái độ là phạm trù thuộc về quan điểm, nhận thức hay một phần của tính cách. Phẩm chất cá nhân thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan, cách nhìn nhận, đánh giá, phản ứng và tác động ngược trở lại thực tế của nhà QTCT. Các phẩm chất và hành vi sẽ thể hiện thái độ, động cơ, tố chất cần có của nhà QLCT để thực hiện tốt công việc.

Kỹ năng (Skills): Là biểu hiện cao nhất của việc vận dụng các kiến thức vào thực tế công việc, thông qua mức độ thành thạo của các thao tác hay hoạt động cụ thể khi thực hiện công việc. Có kiến thức giúp nhà QLCT biết vấn đề đó là gì



Hình 1: Năng lực cá nhân được thể hiện qua mô hình ASK

thì có kỹ năng giúp nhà QTCT biết làm công việc đó như thế nào. Kỹ năng có thể được rèn luyện và trở thành phản xạ có điều kiện. Kỹ năng là kết quả rõ ràng của việc áp dụng kiến thức vào công việc và có thể nâng cao trong quá trình tác nghiệp hàng ngày.

Kiến thức (Knowledge): Kiến thức là khả năng nhận thức, tư duy về thế giới xung quanh. Là tập hợp tất cả những gì thuộc về quy luật hoặc có tính quy luật của thế giới xung quanh, của nghề nghiệp được nhà QTCT nhận thức. Kiến thức được thể hiện qua trình độ, chuyên môn đào tạo, kiến thức chuyên sâu của nghề, kiến thức hiểu biết chung từ kinh tế, xã hội, chính trị, khoa học kỹ thuật, công nghệ, văn hóa, nghệ thuật,... Kiến thức là năng lực thu thập thông tin và am hiểu các thông tin, năng lực tổng hợp, phân tích, đánh giá. Đây là năng lực cơ bản mà nhà QTCT cần có khi đảm nhận một công việc. Kiến thức có thể được bồi đắp, nâng cao thông qua quá trình học tập, tự học hỏi, thông qua kinh nghiệm công việc.

2.4. Tổng quan nghiên cứu về xây dựng khung năng lực cán bộ quản lý

Từ góc độ học thuật, nghiên cứu về KNL trên thế giới đã phát triển trong nhiều thập kỷ qua. Một số nghiên cứu gần đây về KNL của cán bộ quản lý thường tập trung vào năng lực của nhà quản trị trong các bối cảnh mới. Chẳng hạn như nghiên cứu của Agnihotri và Misra (2024) so sánh năng lực của cấp quản lý tại các doanh nghiệp Mỹ và Ấn Độ trong giai đoạn COVID-19 sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu để phát triển và kiểm chứng KNL của cán bộ quản lý trong bối cảnh các

doanh nghiệp của hai quốc gia. Một nghiên cứu khác của Birknerova và Uher (2022) tìm hiểu mối quan hệ giữa năng lực quản lý và tính cách của nhà quản trị. Hai tác giả này sử dụng số liệu khảo sát thu thập từ 573 nhà quản trị tại các doanh nghiệp để kiểm chứng mối quan hệ giữa 5 nhóm tính cách theo mô hình Big Five và 4 nhóm năng lực của nhà quản lý. Cuộc kiểm tra của chúng tôi kết luận rằng năng lực tạo động lực có mối tương quan tích cực với phong cách thỏa hiệp và hợp tác. Trong khi đó, năng lực thực hiện có mối quan hệ tích cực với phong cách cạnh tranh và hợp tác; và năng lực xã hội với phong cách hợp tác, thích ứng và thỏa hiệp. Ngoài ra, năng lực mục tiêu có mối tương quan tích cực với phong cách cạnh tranh và hợp tác. Sự thân thiện có mối tương quan tích cực với năng lực xã hội và sự siêng năng có mối tương quan tích cực với năng lực động lực, hiệu suất và mục tiêu.

Tương tự, Sensini và cộng sự (2024) nhằm mục đích phát triển một khung dựa trên năng lực cập nhật, xác nhận thang đo đánh giá mới và phác thảo các hướng dẫn về phương pháp luận để phát triển các thang đo trong tương lai. Quá trình xác nhận bao gồm bốn giai đoạn chính, bao gồm việc xem xét tài liệu sâu rộng, phân tích dữ liệu nội bộ của công ty, phát triển mô hình dựa trên năng lực và xác nhận nó thông qua các phương pháp định tính và định lượng. Thang đo mới đo lường bốn năng lực và mười tám kỹ năng/khả năng/tư cách. Balcerzyk và Žukovskis (2024) trình bày các yếu tố quyết định năng lực quản lý trong hệ sinh thái Lãnh đạo 5.0. Việc xác định các yếu tố của hệ sinh

thái Lãnh đạo 5.0. và các đặc tính của nó cũng đã được thực hiện. Ngoài ra, các chỉ số về năng lực trong bối cảnh hệ sinh thái Lãnh đạo 5.0 cũng được nêu bật.

Còn tại Việt Nam, số lượng các công trình nghiên cứu về KNL còn khá hạn chế. Một số công trình nghiên cứu về xây dựng KNL có nghiên cứu của tác giả Trần Thị Vân Hoa (2009), Trần Kiều Trang (2012), Phùng Xuân Nhạ (2012), Lê Quân (2015), và Đỗ Vũ Phương Anh (2017). Các công trình nghiên cứu này đã xây dựng KNL và sử dụng KNL đó đánh giá trong các ngành, lĩnh vực khác nhau gồm doanh nghiệp nói chung (Trần Thị Vân Hoa, 2009), doanh nghiệp quy mô nhỏ (Trần Kiều Trang, 2012), khu vực hành chính công (Phùng Xuân Nhạ, 2012; Lê Quân, 2015), hoặc doanh nghiệp ngoài quốc doanh có quy mô lớn (Đỗ Vũ Phương Anh, 2017).

Có thể thấy, các nghiên cứu về KNL vẫn còn tương đối ít trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam. Do vậy, nghiên cứu về KNL tại SDV sẽ có những hàm ý quản trị có ý nghĩa đối với doanh nghiệp và lĩnh vực nghiên cứu.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Bối cảnh nghiên cứu

Samsung Display (SDC) là công ty con của Tập đoàn Samsung Hàn Quốc. Samsung Display là một công ty hàng đầu toàn cầu trong ngành sản xuất màn hình. Hiện nay Samsung Display có 5 chi nhánh là trung tâm sản xuất màn hình của thế giới gồm: Tianjin (SDT); Dongguan (SDD); Suzhou (SSM) đặt tại Trung Quốc, Noida (SDN) đặt tại Ấn Độ và Samsung Display Việt Nam (SDV) đặt tại tỉnh Bắc Ninh - Việt Nam.

Samsung Display Việt Nam (SDV) là một trong 5 pháp nhân của SDC được đặt tại Khu công nghiệp Yên Phong - Yên Phong - Bắc Ninh - Việt Nam với tổng diện tích 40 ha gồm 3 module, 2 nhà ăn, 1 tòa nhà văn phòng và các tòa nhà phụ trợ khác.

Nhà quản trị cấp phòng tại SDV tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về chuyên môn, nghiệp vụ cũng như các hoạt

động tác nghiệp với nhân viên, đối tác, khách hàng, về những cơ hội, thách thức của công ty đang gặp phải, các nhà quản trị cấp phòng đề xuất, tham mưu vào quá trình xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Bên cạnh đó, nhà quản trị cấp phòng tại SDV chịu trách nhiệm triển khai và thực thi chiến lược kinh doanh, xây dựng các kế hoạch để chuyển hóa những chỉ đạo chiến lược của nhà quản trị cấp cao thành các hoạt động chiến thuật, phân công công việc rõ ràng tới từng nhân viên, đốc thúc, kiểm tra, giám sát tiến độ thực hiện công việc, qua đó thực hiện các hành động điều chỉnh, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cấp dưới. Các nhà quản trị cấp phòng tại SDV thực hiện vai trò, chức năng điều phối các hoạt động của đơn vị, bộ phận mà họ phụ trách thông qua việc xây dựng các quy trình, quy định, thiết lập tiêu chuẩn công việc, dẫn dắt hoạt động của nhân viên để đạt được mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận.

Nhà quản trị cấp phòng tại SDV là người truyền đạt thông tin về mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, chiến lược kinh doanh của nhà quản trị cấp cao tới toàn thể nhân viên cấp dưới của công ty. Họ là cầu nối trung gian giữa nhà quản trị cấp cao với nhân viên cấp dưới.

Với vai trò quan trọng của các nhà quản trị cấp phòng tại SDV, chúng tôi nhận thấy rằng việc xây dựng KNL và đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ cấp phòng tại SDV là cần thiết, để từ đó đưa ra những đề xuất thúc đẩy phát triển năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý tại SDV nói riêng và những bài học tham khảo cho các doanh nghiệp khác trong cùng ngành. Mặt khác, hiện nay SDV chưa xây dựng bộ KNL để đánh giá cán bộ quản lý cấp trung. Do vậy, nghiên cứu này của chúng tôi cũng kỳ vọng có những đề xuất phù hợp cho việc ứng dụng KNL trong đánh giá cán bộ quản lý cấp trung tại SDV.

3.2. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành theo 2 giai đoạn. Ở giai đoạn 1, chúng tôi xây dựng khung năng lực (KNL) đối với cán bộ cấp phòng tại Công ty TNHH Samsung Display Việt Nam theo

quy trình 2 bước. Ở bước 1, nhóm tác giả tổng hợp các công trình nghiên cứu liên quan về KNL để xây dựng một KNL cho cán bộ quản lý cấp trung. Theo tiếp cận KNL của Benjamin Bloom (1956) và mô hình ASK của Bass và Stogdill (1990), nhóm nghiên cứu ứng dụng và đề xuất danh sách 40 năng lực trong đó bao gồm các năng lực về phẩm chất, kỹ năng, kiến thức. Bảng 1 dưới đây trình bày KNL của cán bộ quản lý cấp trung do nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất.

Sau đó, ở bước 2, chúng tôi gửi phiếu khảo sát qua mail nội bộ tới các cán bộ và nhân viên công ty SDV. Phiếu khảo sát được thiết kế gồm 2 phần. Phần 1 là các câu hỏi thông tin cá nhân của người trả lời. Phần 2 gồm các câu hỏi thu thập mức độ đồng ý của người trả lời với danh sách 40 năng

lực đề xuất trong KNL. Thang đo đánh giá từ mức 1 đến 5 với 1 = “hoàn toàn không đồng ý”, đến 5 = “hoàn toàn đồng ý”. Quy mô mẫu của nghiên cứu này 162 người gồm 9 nhà quản trị cấp cao, 74 nhà quản trị cấp phòng và 79 nhân viên công ty. Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, thuận tiện. Chúng tôi liên hệ bộ phận nhân sự của công ty để lấy địa chỉ email nội bộ của toàn bộ người lao động của công ty để gửi phiếu khảo sát. Tổng số phiếu thu về là 103 phiếu, đạt tỷ lệ phản hồi 63.58%. Khi dữ liệu sơ cấp được thu thập từ phiếu khảo sát, chúng tôi sử dụng công cụ Excel với các hàm thống kê để tính toán tỷ lệ phần trăm phản hồi từ đối tượng khảo sát đối với danh sách 40 năng lực trong KNL do nhóm nghiên cứu đề xuất. Theo kết quả khảo sát

Bảng 1: Khung năng lực nhà quản trị cấp trung

TT	Tên năng lực	TT	Tên năng lực
1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	21	Tuyển dụng nhân sự
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	22	Trao quyền
3	Hiểu biết luật pháp và các chính sách, quy định	23	Giám sát, đánh giá cấp dưới
4	Hiểu biết về môi trường kinh doanh và ngành nghề	24	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới
5	Marketing và thị trường	25	Quản trị xung đột
6	Quản trị khách hàng	26	Giải quyết vấn đề
7	Hiểu biết về kế toán tài chính	27	Tinh thần tập thể
8	Quản lý rủi ro	28	Quản lý thời gian
9	Quản trị dự án	29	Giao tiếp
10	Sử dụng công nghệ thông tin	30	Đàm phán, thuyết phục
11	Ngoại ngữ	31	Thuyết trình
12	Tầm nhìn và định hướng chiến lược	32	Tự chủ
13	Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức	33	Liên chính
14	Thiết lập tiêu chuẩn công việc	34	Trách nhiệm
15	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	35	Tốc độ
16	Gây ảnh hưởng	36	Không ngừng sáng tạo
17	Điều hành cuộc họp	37	Tự tin
18	Ra quyết định	38	Thử thách
19	Tạo dựng quan hệ, niềm tin	39	Tư duy tích cực
20	Tạo động lực	40	Không ngừng học hỏi

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất)

này, chúng tôi sàng lọc và loại bỏ 20 năng lực, giữ lại 20 năng lực có sự đồng thuận cao từ đối tượng khảo sát với tỷ lệ đồng thuận từ 90% trở lên.

Sau đó, nhóm nghiên cứu tiếp tục sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia với mục tiêu lấy các ý kiến về việc xây dựng KNL, điều chỉnh và thống nhất về các năng lực sau khảo sát cụ thể: (1) Thống nhất về tầm quan trọng của các năng lực đối với nhà quản trị cấp phòng tại công ty SDV; (2) Thống nhất về việc sắp xếp các năng lực vào các nhóm năng lực phù hợp; (3) Hoàn thiện tên, định nghĩa, biểu hiện hành vi từng cấp độ với các năng lực có trong lý thuyết, phù hợp với

nhà quản trị cấp phòng tại công ty SDV; (4) Thống nhất về cấp độ chuẩn năng lực cho từng năng lực sau điều tra, khảo sát. Khi thực hiện phỏng vấn 8 chuyên gia bao gồm 5 người đang giảng dạy và nghiên cứu về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và 3 nhà quản trị cấp cao tại SDV, chúng tôi sàng lọc và loại bỏ 5 năng lực, giữ lại 15 năng lực có sự đồng thuận cao từ các chuyên gia.

Kết quả tổng hợp từ khảo sát (103 người) và phỏng vấn chuyên gia (8 chuyên gia) là chúng tôi hoàn thiện bộ khung năng lực dành cho cán bộ cấp phòng phù hợp với công ty SDV (xem chi tiết trong bảng 2).

Bảng 2: Kết quả khảo sát và phỏng vấn xây dựng khung năng lực cán bộ cấp phòng cho Công ty Samsung Display Việt Nam

TT	Tên năng lực	Kết quả khảo sát	Kết quả phỏng vấn
1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	100/103	8/8
2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	101/103	7/8
3	Quản trị dự án	100/103	5/8
4	Ngoại ngữ	98/103	
5	Tầm nhìn và định hướng chiến lược	102/103	7/8
6	Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức	100/103	6/8
7	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	100/103	7/8
8	Ra quyết định	101/103	6/8
9	Tạo dựng quan hệ, niềm tin	99/103	6/8
10	Tạo động lực	101/103	
11	Trao quyền	98/103	7/8
12	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	98/103	8/8
13	Tinh thần tập thể	97/103	
14	Quản lý thời gian	100/103	6/8
15	Đàm phán, thuyết phục	102/103	6/8
16	Liên chính	101/103	8/8
17	Trách nhiệm	99/103	7/8
18	Không ngừng sáng tạo	100/103	
19	Tư duy tích cực	96/103	
20	Không ngừng học hỏi	99/103	7/8

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

Sau khi rà soát và hiệu chỉnh KNL đã được khảo sát tại Công ty Samsung Display Việt Nam, nhóm nghiên cứu đưa ra KNL áp dụng cho SDV gồm 3 nhóm năng lực cụ thể gồm: (1) Nhóm năng lực chuyên môn (NLCM), (2) Nhóm năng lực quản lý, điều hành (NLQL), (3) Nhóm năng lực phát triển bản thân (NLPT) (xem Bảng 3).

KNL xây dựng cho SDV cho thấy yếu tố đặc thù ngành nghề đã được cân nhắc, thể hiện trên cơ sở KNL gồm 15 các năng lực cụ thể trên, nhóm nghiên cứu tiếp tục thực hiện giai đoạn 2 của nghiên cứu này là đánh giá mức độ đáp ứng KNL của các nhà quản trị quản trị cấp trung tại Công ty. Thang đo mức độ đáp ứng từ 1 đến 5 cụ thể như trong bảng 3 sau đây.

Bảng 3: Khung năng lực nhà quản trị cấp phòng tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Ký hiệu	Tên năng lực
NLCM	Nhóm năng lực chuyên môn
CM1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc
CM2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc
CM3	Quản trị dự án
NLQL	Nhóm năng lực quản lý, điều hành
QL1	Tầm nhìn và định hướng chiến lược
QL2	Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức
QL3	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc
QL4	Ra quyết định
QL5	Tạo dựng quan hệ, niềm tin
QL6	Trao quyền
QL7	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới
NLPT	Nhóm năng lực phát triển bản thân
PT1	Quản lý thời gian
PT2	Đàm phán, thuyết phục
PT3	Liên chính
PT4	Trách nhiệm
PT5	Không ngừng học hỏi

(Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất)

Quy mô mẫu khảo sát trong giai đoạn 2 của nghiên cứu này là 131 người đang làm việc tại SDV. Phiếu khảo sát để đánh giá năng lực của cán bộ cấp trung được gửi qua email nội bộ tới 131 người gồm 6 nhà quản trị cấp cao, 60 nhà quản trị cấp phòng và 65 nhân viên công ty. Sau 1 tháng khảo sát, nhóm nghiên cứu thu về 88 phiếu, đạt tỷ lệ phản hồi 67.18%.

4. Kết quả nghiên cứu và bình luận

Với 88 phiếu thu về từ khảo sát đánh giá mức độ đáp ứng năng lực của các nhà quản trị cấp phòng, nhóm nghiên cứu sử dụng ứng dụng Excel trong phần mềm Microsoft Office thực hiện xử lý dữ liệu, tổng hợp các kết quả nghiên cứu về các nhóm năng lực của nhà quản trị.

Bảng 4: Thang đo mức độ đáp ứng năng lực nhà quản trị cấp phòng tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Cấp độ	Thang đo khoảng	Nội dung chi tiết
5	>4.20 – 5.00	Đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc
4	>3.40 – 4.20	Đáp ứng yêu cầu công việc
3	>2.60 – 3.40	Đáp ứng cơ bản yêu cầu công việc và cần được đào tạo, bồi dưỡng thêm
2	>1.80 – 2.60	Chưa đáp ứng yêu cầu và cần được đào tạo, bồi dưỡng nhiều
1	>1.00 – 1.80	Không đáp ứng được yêu cầu và không có triển vọng

(Nguồn: Đỗ Vũ Phương Anh, 2017)

Trước hết, về nhóm năng lực chuyên môn, kết quả nghiên cứu cho thấy 3 nhóm đối tượng khảo sát có sự đồng thuận khá cao về mức độ đáp ứng KNL của các nhà quản trị cấp phòng tại SDV. Bảng 5 dưới đây mô tả chi tiết kết quả đánh giá theo KNL.

cấp gồm 02 năng lực là: *Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc* và *Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc*. Trong đó cấp cao đánh giá với giá trị điểm TB là thấp nhất.

Bảng 5: Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng yêu cầu Năng lực chuyên môn của nhà quản trị cấp phòng tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Ký hiệu	Tên năng lực	Quản trị cấp cao đánh giá			Quản trị cấp phòng tự đánh giá			Nhân viên đánh giá		
		N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
CM1	Hiểu biết các kiến thức chuyên môn đặc thù theo công việc	3	3.667	0.577	40	3.900	0.441	45	3.733	0.447
		Đáp ứng			Đáp ứng			Đáp ứng		
CM2	Nắm vững các kỹ năng chuyên môn đặc thù theo công việc	3	3.667	0.577	40	3.775	0.698	45	3.800	0.625
		Đáp ứng			Đáp ứng			Đáp ứng		
CM3	Quản trị dự án	3	3.333	0.577	40	3.400	0.778	45	3.511	0.506
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng		

Ghi chú: N = Số người trả lời khảo sát; GTTB = Giá trị trung bình, ĐLC = Độ lệch chuẩn

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

Trong nhóm Năng lực chuyên môn (theo đặc thù công việc), nhà quản trị cấp phòng tại SDV được đánh giá đáp ứng tốt (giá trị TB > 3) ở cả ba

Năng lực *Quản trị dự án* có sự tương đồng giữa nhà quản trị cấp cao đánh giá và nhà quản trị cấp phòng tự đánh giá ở mức độ *Đáp ứng cơ bản*,

trong khi cấp dưới đánh giá ở mức độ Đáp ứng. Cùng ở mức độ Đáp ứng cơ bản nhưng nhà quản trị cấp cao đánh giá điểm TB thấp hơn so với nhà quản trị cấp phòng tự đánh giá.

Năng lực quản lý, điều hành là năng lực cũng rất quan trọng đối với nhà quản trị cấp phòng tại SDV để có thể triển khai tốt những kế hoạch đã được xác lập nhằm hoàn thành mục tiêu của bộ

phận và đạt được mục tiêu chiến lược của công ty. Đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực quản lý, điều hành với nhà quản trị cấp phòng tại công ty SDV được thể hiện trong bảng 3.8.

Về năng lực quản lý, kết quả khảo sát cũng cho thấy sự đa dạng khi đánh giá mức độ đáp ứng KNL của các nhà quản trị cấp phòng tại SDV (xem Bảng 6).

Bảng 6: Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng Năng lực quản lý, điều hành của nhà quản trị cấp phòng tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Ký hiệu	Tên năng lực	Quản trị cấp cao đánh giá			Quản trị cấp phòng tự đánh giá			Nhân viên đánh giá		
		N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
QL1	Tầm nhìn và định hướng chiến lược	3	2.333	0.577	40	3.350	0.580	45	3.289	0.661
		Chưa đáp ứng			Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng cơ bản		
QL2	Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức	3	3.667	0.577	40	3.900	0.591	45	3.711	0.589
		Đáp ứng			Đáp ứng			Đáp ứng		
QL3	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc	3	3.667	0.577	40	4.125	0.648	45	3.978	0.657
		Đáp ứng			Đáp ứng			Đáp ứng		
QL4	Ra quyết định	3	3.333	0.577	40	3.600	0.871	45	3.289	0.661
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng			Đáp ứng cơ bản		
QL5	Tạo dựng quan hệ, niềm tin	3	3.667	0.577	40	4.100	0.810	45	3.889	0.885
		Đáp ứng			Đáp ứng			Đáp ứng		
QL6	Trao quyền	3	2.667	0.577	40	3.550	0.639	45	3.267	0.539
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng			Đáp ứng cơ bản		
QL7	Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới	3	2.333	0.577	40	3.375	0.490	45	2.556	0.503
		Chưa đáp ứng			Đáp ứng cơ bản			Chưa đáp ứng		

Ghi chú: N = Số người trả lời khảo sát; GTTB = Giá trị trung bình, ĐLC = Độ lệch chuẩn

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

Trong nhóm Năng lực quản lý, điều hành có 03 năng lực có kết quả đánh giá tương đồng ở cả ba cấp là đáp ứng so với cấp độ chuẩn năng lực, các năng lực đó là : *Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức; Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc và Tạo dựng quan hệ, niềm tin.* Đặc biệt ở đây nhà quản trị cấp cao và nhân viên trong công ty đều đánh giá cho giá trị điểm TB thấp hơn so với nhà quản trị cấp trung tự đánh giá ở cả 3 năng lực.

Có 02 năng lực là *Ra quyết định và Trao quyền* được cấp trên và cấp dưới đánh giá chỉ ở mức Đáp ứng cơ bản, trong khi nhà quản trị cấp phòng lại tự đánh giá mình Đáp ứng chuẩn năng lực. Ở năng lực *Ra quyết định* điểm cấp dưới đánh giá TB: 3.289; ĐLC: 0.661 còn thấp hơn điểm cấp trên đánh giá TB: 3.333; ĐLC: 0.577. Qua đó cho thấy sự nhìn nhận từ cấp trên và cấp dưới về năng lực *Ra quyết định* và *Trao quyền* dành cho nhà quản trị cấp phòng tại SDV chưa được tốt, nhà quản trị cấp phòng tại SDV cần phải trau dồi kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng để ra quyết định hợp lý, dứt khoát, cần phân quyền, ủy quyền cho cấp dưới nhiều hơn.

Nhà quản trị cấp phòng tại SDV có vai trò quan trọng trong quá trình tham gia vào xây dựng tầm nhìn, mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Qua kết quả khảo sát cho thấy nhà quản trị cấp phòng tại SDV tự đánh giá năng lực *Tầm nhìn và định hướng chiến lược* của mình chỉ ở mức Đáp ứng cơ bản với TB: 3.350; ĐLC: 0.580, trong khi đó năng lực này được nhà quản trị cấp cao đánh giá ở mức Chưa đáp ứng với TB: 2.333; ĐLC: 0.577 và nhân viên công ty đánh giá ở mức Đáp ứng cơ bản TB: 3.289; ĐLC: 0.661. Qua đây cho thấy sự đóng góp, tham gia vào xây dựng tầm nhìn, mục tiêu, định hướng chiến lược sản xuất, kinh doanh của nhà quản trị cấp phòng tại SDV chưa đáp ứng kỳ vọng của lãnh đạo cấp cao. Nhà quản trị cấp phòng tại SDV cần phải tích cực hơn nữa đưa ra mục tiêu, chiến lược rõ ràng góp phần vào xây dựng mục tiêu, chiến lược chung của công ty.

Trong nhóm năng lực Quản lý, điều hành thì năng lực *Đào tạo, hướng dẫn cấp dưới* được nhà quản trị cấp cao và nhân viên cấp dưới đánh giá ở mức Chưa đáp ứng trong đó nhà quản trị cấp cao đánh giá với TB: 2.333; ĐLC: 0.577, nhân viên cấp dưới đánh giá với TB: 2.556; ĐLC: 0.503. Nhà quản trị cấp trung tự đánh giá mình ở mức Đáp ứng cơ bản với TB: 3.375; ĐLC: 0.490. Quản trị nguồn nhân lực luôn là yêu cầu quan trọng với nhà quản trị cấp phòng tại công ty, vì vậy trong thời gian tới nhà quản trị cấp phòng tại SDV cần được đào tạo, bồi dưỡng tích lũy kiến thức, kỹ năng để có thể đào tạo hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới.

Cuối cùng, kết quả khảo sát với 05 năng lực thuộc nhóm Năng lực phát triển bản thân của nhà quản trị cấp phòng tại SDV được thể hiện ở bảng 7.

Bảng 7 cho thấy 3 nhóm khảo sát có sự đồng thuận cao khi đánh giá 5 năng lực của nhóm này với tất cả các nhóm đều cho rằng các nhà quản trị cấp phòng tại SDV đã đáp ứng KNL với giá trị trung bình của các năng lực theo đánh giá của 3 nhóm đều từ mức 2.5 trở lên.

Giá trị làm nên tinh thần Samsung đó là sự Liêm chính. Liêm chính và đạo đức kinh doanh là nền tảng cho mọi hoạt động tại Samsung, Samsung luôn hướng đến sự công bằng, minh bạch và tôn trọng giữa các bên. Chính vì vậy Liêm chính luôn được đề cao tại Samsung. Qua kết quả khảo sát cho thấy 02 năng lực *Liêm chính* và *Trách nhiệm* được nhà quản trị cấp cao đánh giá ở mức độ Đáp ứng tốt với năng lực *Liêm chính* TB: 3.667; ĐLC: 0.577, năng lực *Trách nhiệm* thì cao hơn với TB: 4.000; ĐLC 0.000, trong khi đó nhà quản trị cấp phòng tự đánh giá mình ở mức cao nhất là Đáp ứng vượt trội ở năng lực *Liêm chính* với TB: 4.250; ĐLC: 0.670, năng lực *Trách nhiệm* với TB: 4.375; ĐLC 0.705. 02 năng lực này cũng được nhân viên đánh giá cao ở mức Đáp ứng.

Trong 03 năng lực còn lại là: *Quản lý thời gian; Đàm phán, Thuyết phục Không ngừng học hỏi* nhà quản trị cấp phòng tại SDV tự đánh giá mình ở mức Đáp ứng cơ bản, mức Đáp ứng cơ

Bảng 7: Kết quả khảo sát mức độ đáp ứng năng lực Phát triển bản thân của nhà quản trị cấp phòng tại công ty TNHH Samsung Display Việt Nam

Ký hiệu	Tên năng lực	Quản trị cấp cao đánh giá			Quản trị cấp phòng tự đánh giá			Nhân viên đánh giá		
		N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC	N	TB	ĐLC
PT1	Quản lý thời gian	3	2.667	0.577	40	3.325	0.474	45	3.622	0.490
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng		
PT2	Đàm phán, thuyết phục	3	3.333	0.577	40	3.400	0.744	45	3.422	0.499
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng		
PT3	Liên chính	3	3.667	0.577	40	4.250	0.670	45	4.156	0.706
		Đáp ứng			Đáp ứng vượt trội			Đáp ứng		
PT4	Trách nhiệm	3	4.000	0.000	40	4.375	0.705	45	3.956	0.562
		Đáp ứng			Đáp ứng vượt trội			Đáp ứng		
PT5	Không ngừng học hỏi	3	2.667	0.577	40	3.350	0.483	45	3.533	0.661
		Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng cơ bản			Đáp ứng		

(Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu)

bản cũng được nhà quản trị cấp cao đánh giá ở 03 năng lực này. Nhân viên cấp dưới đánh giá 03 năng lực này với nhà quản trị cấp phòng ở mức độ Đáp ứng. Qua đó cho thấy vấn đề Quản lý thời gian, Đàm phán thuyết phục và Không ngừng học hỏi của nhà quản trị cấp phòng tại SDV còn nhiều hạn chế, tồn tại những điểm yếu cần được đào tạo, bồi dưỡng, có các giải pháp để hoàn thiện, nâng cao năng lực bản thân.

5. Một số giải pháp

Từ kết quả nghiên cứu đã trình bày ở phần trên, trong phạm vi của nghiên cứu này, chúng tôi đề xuất một số giải pháp cơ bản để nâng cao năng lực nhà quản trị cấp phòng tại Công ty SDV như sau:

Một là, công ty cần hoàn thiện tiêu chuẩn và chu kỳ đánh giá.

Tại SDV cần phân biệt rõ 2 tiêu chuẩn đánh giá:

- Tiêu chuẩn đánh giá năng lực theo KNL gồm: các nhóm Năng lực chuyên môn, Năng lực quản lý, điều hành và nhóm Năng lực phát triển bản thân.

- Tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc: đánh giá hiệu quả công việc hay thành tích được sử dụng làm căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá.

Tùy theo mục đích của đánh giá nhân viên mà công ty lựa chọn chu kỳ đánh giá phù hợp. Chu kỳ đánh giá năng lực nhân sự quản lý cấp trung hiện đang gắn với tháng, quý, sáu tháng và một năm với những ưu điểm và nhược điểm của từng chu kỳ. Ban lãnh đạo SDV đã và đang áp dụng thực hiện chu kỳ đánh giá nhân viên 6 tháng một lần.

Theo tác giả đề xuất chu kỳ đánh giá Quý là thích hợp tại SDV vì 3 tháng đánh giá 1 lần là khoảng thời gian đủ dài, đủ ngắn để kiểm soát kết quả, giảm được cường độ đánh giá.

Hai là, công ty cần hoàn thiện chính sách, chế độ đãi ngộ với nhân sự quản trị cấp phòng theo năng lực.

Ban lãnh đạo SDV hiểu rằng vai trò của nhà quản trị cấp phòng tại SDV cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển của công ty, cần xây dựng và hoàn thiện các chính sách, chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính riêng với nhân sự nhà quản trị cấp phòng nhằm tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình với tinh thần trách nhiệm cao, phấn đấu nâng cao hiệu quả công việc được giao.

Về đãi ngộ tài chính, công ty cần hoàn thiện chính sách tiền lương, phụ cấp, trợ cấp theo vị trí công việc và chức danh, theo kinh nghiệm, năng lực và theo đánh giá mục tiêu hoàn thành công việc. Chính sách tiền thưởng theo hiệu quả hoàn thành công việc, thưởng cho cá nhân có phát minh, ý tưởng cải tiến công việc nâng cao năng suất lao động, thưởng nhân dịp lễ tết, ngày thành lập doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, công ty SDV cũng cần cải thiện các hình thức đãi ngộ phi tài chính vì đó chính là đãi ngộ tinh thần, giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của mỗi nhân viên. Thực tế cho thấy khi mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần là biện pháp được lãnh đạo SDV quan tâm và chú trọng. Một số hình thức đãi ngộ phi tài chính được áp dụng tại SDV cần tiếp tục được phát huy như: (1) Bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi nhân viên, tạo điều kiện tối đa để họ nâng cao trình độ, kỹ năng; (2) Ban lãnh đạo công ty thường xuyên tổ chức các buổi giao lưu, tiếp xúc với đội ngũ nhà quản trị cấp phòng, chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống hàng ngày để lãnh

đạo có thể hiểu hơn về nhân viên của mình, giảm bớt khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới, tạo động lực, tinh thần nhiệt huyết trong công việc cho nhân viên; (3) Tuyên dương, trao tặng danh hiệu với những nhà quản trị cấp phòng có thành tích xuất sắc trong công việc theo quý.

Ba là, công ty cần tiến hành đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị cấp phòng đáp ứng chuẩn năng lực.

Có 2 hình thức là đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài. Đối với hình thức đào tạo nội bộ, nhóm nghiên cứu đề xuất tại SDV chương trình đào tạo nội bộ như sau:

- Nhà quản trị cấp cao là Tổng giám đốc, phó Tổng giám đốc sẽ trực tiếp đứng lớp đào tạo các nội dung về tư duy chiến lược, tầm nhìn chiến lược, các định hướng chiến lược của công ty cho các Giám đốc bộ phận.

- Giám đốc bộ phận trực tiếp đào tạo cho nhà quản trị cấp phòng là các trưởng phòng về hoạch định chiến lược, tầm nhìn chiến lược, các kỹ năng ra quyết định, đàm phán thuyết phục và trao quyền cho nhân viên cấp dưới.

- Nhà quản trị cấp phòng sẽ là giảng viên đứng lớp đào tạo cho các đồng cấp của mình và các nhân viên cấp dưới, từ đó vừa bồi dưỡng các kiến thức cho nhân viên cấp dưới, vừa rèn luyện nâng cao được kỹ năng sư phạm, thuyết trình cho bản thân.

Với loại hình đào tạo nội bộ giảng viên là người sẽ chuẩn bị trước các tài liệu để gửi cho bộ phận đào tạo, các tài liệu đào tạo này sẽ được lưu vào thư viện tài liệu nội bộ của công ty. Các nội dung đào tạo mà SDV nên triển khai có thể bao gồm:

- Khóa học Chia sẻ giá trị với mục đích chia sẻ tầm nhìn chiến lược, triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi cũng như củng cố quyết tâm chung của công ty là theo đuổi sự đổi mới không ngừng.

- Khóa học Tài năng Samsung toàn cầu: Công ty tổ chức các khóa học MBA đào tạo về quản trị

doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực, lập kế hoạch tài chính, đấu thầu, mua sắm, về chuyên môn kỹ thuật liên kết với các trường đại học nổi tiếng ở Việt Nam như Đại học Quốc Gia Hà Nội, Đại học Bách Khoa Hà Nội. Tổ chức khóa học ngoại ngữ tiếng Hàn Quốc liên kết với trường Đại học Hà Nội nhằm hỗ trợ nhà quản trị cấp phòng trau dồi thêm kỹ năng ngoại ngữ, để có thể trực tiếp giao tiếp với cấp trên không cần thông qua phiên dịch.

- Khóa học đào tạo Lãnh đạo tương lai: nhằm nuôi dưỡng thế hệ nhà quản trị cấp phòng trở thành các lãnh đạo trong tương lai, đó là những người sẽ khởi xướng các ý tưởng, sáng kiến trong tương lai để trở thành công ty hàng đầu thế giới, làm chủ công nghệ trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0.

- Khóa học Tư duy chiến lược nhằm cung cấp cho nhà quản trị cấp phòng các kiến thức cần thiết để hiểu biết hiện tại về hoạch định chiến lược, biết cách nghiên cứu và áp dụng hiệu quả các kiến thức và kỹ năng hoạch định chiến lược tại SDV.

- Khóa học Leadership: nhằm cung cấp cho nhà quản trị cấp phòng tại SDV những kiến thức và công cụ liên quan đến năng lực quản lý lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, năng lực giải quyết vấn đề, năng lực xây dựng niềm tin, mối quan hệ, năng lực thúc đẩy nhân viên, năng lực ra quyết định.

- Khóa học Ra quyết định: giúp nhà quản trị cấp phòng biết cách phân tích vấn đề, đưa ra giải pháp vận dụng các công cụ đưa ra quyết định phù hợp nhất khi điều hành công việc.

5. Kết luận

Nhìn chung, đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng theo tiếp cận khung năng lực là cần thiết, giúp các tổ chức, doanh nghiệp nhìn nhận một cách khoa học và cụ thể về hiện trạng năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý. Từ đó, các tổ chức, doanh nghiệp có thể thực hiện những giải pháp căn cơ nhằm giải pháp phát triển năng

lực của đội ngũ cán bộ quản lý cấp phòng. Các giải pháp này cần được tiến hành một cách thường xuyên, đúng thời điểm để giúp tổ chức, doanh nghiệp đạt được các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Trong khuôn khổ của nghiên cứu này, chúng tôi mới chỉ sử dụng KNL để nghiên cứu trường hợp công ty TNHH Samsung Display Việt Nam nên các kết quả nghiên cứu còn ở mức giới hạn, chưa suy rộng được cho các doanh nghiệp khác. Vì vậy, chúng tôi đề xuất các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang nhiều doanh nghiệp trong ngành hoặc nghiên cứu so sánh giữa các ngành để có những giải pháp lớn hơn nhằm thúc đẩy chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý nói chung tại các doanh nghiệp Việt Nam. ◆

Tài liệu tham khảo:

Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2024). Managerial competencies: A comparative study of US-India employer's needs. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 92-106.

Anh, Đ. V. (2017). *Khung năng lực nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp khu vực kinh tế tư nhân Việt Nam*. Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Antonacopoulou, E. P. (1996). Reframing competency in management development. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 27-48.

Balcerzyk, D., & Żukovskis, J. (2024). Determinants of managerial competencies in the leadership ecosystem 5.0. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Birknerová, Z., & Uher, I. (2022). Assessment of management competencies according to coher-

ence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(1), 170.

Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals: Handbook I, Cognitive Domain*. New York: Longmans.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey* (pp. 37-71). London: Palgrave Macmillan.

Chan, D. C. (2006). Core competencies and performance management in Canadian public libraries. *Library Management*, 27(3), 144-153.

Chung-Herrera, B. G. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.

Harvard, Đ. h. (2014). *Từ điển Năng lực của đại học Harvard*. <https://thuvienpdf.com/tu-dien-nang-luc-dai-hoc-harvard->

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.

Nhâm, N. Q. (2015). *Khung năng lực và ứng dụng trong quản trị nhân sự*. <https://ngoquynham.net/2015/07/19/khung-nang-luc-va-ung-dung-trong-hoat-dong-quan-tri-nhan-su/>

Noe, R. A. (2012). Realigning training and development research to contribute to the psychology of competitive advantage. *Industrial and organizational Psychology*, 5(1), 101-104.

Quân, L. (2015). *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*. Hà Nội: NXB Đại học Quốc Gia Hà Nội.

Roegiers, X. (2000). A conceptual framework for competencies assessment. *Revue française de pédagogie*, 130, 43-55.

Birknerová, Z., & Uher, I. (2022). Assessment of management competencies according to coher-

ence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(1), 170.

Summary

This article presents the results of our research on assessing the competencies of middle managers in enterprises, with the case study of Samsung Display Vietnam Co., Ltd. (SDV). We use the competency framework approach to build a competency framework for department-level managers at SDV. A two-phase research process was employed to build a competency framework and apply this framework to SDV. In phase 1, the research team built a framework with 15 specific competencies belonging to three groups, including: Professional competency, Management competency, and Personal development competency. This competency framework was applied to SDV company to evaluate the level of response of departmental managers using survey data collected from 88 participants. Research results showed that department-level managers at SDV have met most of the competencies in the three groups of the framework. However, in the Management competency group alone, department-level managers have met 6 out of 7 competencies, of which the capacity to train subordinates is reported to be unsatisfactory. The results of this study suggest some solutions to improve the competencies of department-level managers at SDV in the future.