

KHUNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP CAO TRONG DOANH NGHIỆP GIAI ĐOẠN TÁI CẤU TRÚC Ở VIỆT NAM

- THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

Mai Thanh Lan*, Tạ Huy Hùng**

Ngày nhận: 21/7/2014

Ngày nhận bản sửa: 15/8/2014

Ngày duyệt đăng: 20/8/2014

Tóm tắt

Sự ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới có ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Điều này đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp cần thiết phải tái cấu trúc để có thể tồn tại và phát triển. Trong giai đoạn này, nhà quản trị cấp cao đóng vai trò là nòng cốt để xác định, lựa chọn được chiến lược kinh doanh và lộ trình thực hiện phù hợp. Do vậy họ cần có đủ năng lực để đảm nhận được vai trò này, đặc biệt là năng lực lãnh đạo, quản lý. Trong phạm vi của bài báo, các tác giả tập trung nghiên cứu về khung năng lực lãnh đạo, quản lý của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp ở nước ta hiện nay, từ đó đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ các nhà quản trị cấp cao trong các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới.

Từ khóa: Khung năng lực; Năng lực lãnh đạo, quản lý; Nhà quản trị cấp cao

1. Giới thiệu

Nghiên cứu của McKinley & Scherer (2000) và Bowman & Singh (1993) chỉ ra rằng tái cấu trúc doanh nghiệp là sự định hình lại về cấu trúc của doanh nghiệp, gắn liền với sự thay đổi về các chiến lược kinh doanh và các hoạt động tác nghiệp bên trong doanh nghiệp. Có 3 loại tái cấu trúc có thể có trong một doanh nghiệp: tái cấu trúc cơ cấu doanh nghiệp, tái cấu trúc danh mục đầu tư của doanh nghiệp và tái cấu trúc hoạt động tài chính của doanh nghiệp (Bowman & cộng sự, 1999).

Trong phạm vi nghiên cứu của bài viết, tái cấu trúc doanh nghiệp được xem xét dưới góc độ tái cấu trúc các bộ phận, cơ cấu và nhân lực của doanh nghiệp, không bao gồm tái cấu trúc các danh mục đầu tư, các hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Bởi theo Bowman & Singh (1993), mặc dù đều là

hoạt động tái cấu trúc nhưng tái cấu trúc danh mục đầu tư và tài chính là một dạng khác không được xem xét cùng tái cơ cấu doanh nghiệp. Tái cấu trúc doanh nghiệp có thể đi liền với việc giảm số lượng người lao động trong doanh nghiệp nhằm đạt được hiệu quả hơn trong hoạt động của doanh nghiệp.

Một trong những câu hỏi quan trọng đối với các nhà nghiên cứu về hành vi của tổ chức đó là: tại sao doanh nghiệp thực hiện những chiến lược, những hành động như cách mà họ đã thực hiện Hambrick & Mason (1984). Một trong những lý do quan trọng đó là do hoạt động của đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp. Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp thu hút được rất nhiều các nhà nghiên cứu quan tâm. Nghiên cứu của Hambrick (2007) và Hambrick & Mason (1984) chỉ ra tầm quan trọng của đội ngũ nhà quản trị cấp cao tới hiệu

quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua một số chỉ tiêu:

Thứ nhất, Hambrick (2007) thừa nhận rằng những hành động của đội ngũ nhà quản trị cấp cao khi thực hiện những chiến lược kinh doanh hay khi đối phó với những tình huống cụ thể có thể được giải thích thông qua tính cách cá nhân của đội ngũ nhà quản trị cấp cao.

Thứ hai, những hành động của đội ngũ nhà quản trị cấp cao có thể được giải thích như là ảnh hưởng của việc áp dụng những kinh nghiệm, những hệ giá trị và tính cách cá nhân vào trong quá trình thực hiện những chức năng, nhiệm vụ trong công việc. Như vậy, để có thể giải thích được tại sao doanh nghiệp lại lựa chọn các chiến lược kinh doanh như vậy, hoặc tại sao doanh nghiệp lại hành động trên thị trường, sự phản ứng với các đối thủ cạnh tranh như cách mà họ đã thực hiện, các nhà nghiên cứu tập trung vào làm rõ vai trò của đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp (Hambrick, 2007).

Ngoài ra, những nghiên cứu của các học giả về đội ngũ nhà quản trị cấp cao cũng chỉ ra rằng những đặc trưng tính cách, cách làm việc của đội ngũ nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn hơn tới kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với đội ngũ nhà quản trị cấp cao, khi xây dựng và thực hiện chiến lược, họ có thể cùng nhau chia sẻ những thông tin, đưa ra quyết định dựa trên trí tuệ, năng lực của tập thể. Đây chính là điều kiện quan trọng để thống nhất thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp (Hambrick, 2007).

Nghiên cứu mới của Hambrick (2007) về đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đã bổ sung thêm những yếu tố mới phù hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, tác giả cho rằng yếu tố về sự tự chủ trong quản trị được coi như một yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự tự chủ của đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp chỉ có thể phát huy được hiệu quả tối đa của mình khi kết hợp chặt chẽ với những đòi hỏi trong công việc và đòi hỏi của tổ chức, doanh nghiệp đối với họ. Để đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp có được sự chủ động cao nhất trong việc xây dựng, lựa chọn, thực thi chiến lược, đòi hỏi họ cần có năng lực để thực hiện công việc đó.

Ví dụ, Finkelstein (1992) và Hambrick (2007) chỉ ra rằng, khi thành phần đội ngũ nhà quản trị cấp cao bao gồm một hoặc một số nhà quản trị có kiến thức về tài chính (năng lực trong các hoạt động tài chính), đội ngũ nhà quản trị này thường có xu hướng thực hiện chiến lược thu tóm và sáp nhập. Tuy nhiên, nghiên cứu của Finkelstein (1992) cũng chỉ ra rằng để có thể thuyết phục được các nhà quản trị cấp cao khác thực hiện chiến lược thu tóm và sáp nhập, đòi hỏi nhà quản trị đó cần có quyền lực ra quyết định cao hơn những người khác trong nhóm các nhà quản trị cấp cao.

Đội ngũ nhà quản trị cấp cao đóng vai trò vô cùng quan trọng dẫn tới sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp sau tái cơ cấu. Mặc dù mục tiêu của tái cấu trúc doanh nghiệp nhằm hướng tới việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (McKinley & Scherer, 2000). Việc tái cấu trúc doanh nghiệp luôn đi kèm với những kết quả không thể lường trước được bao gồm: việc chịu trách nhiệm của đội ngũ nhà quản trị cấp cao đối với hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngắn hạn và các kết quả trong dài hạn về sự thay đổi của môi trường bên trong doanh nghiệp. Đội ngũ nhà quản trị cấp cao với vai trò, trách nhiệm của mình cần xác định, lựa chọn được cụ thể những chiến lược kinh doanh, những rủi ro có thể gặp phải trong quá trình tái cấu trúc để đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm đảm bảo sự ổn định trong ngắn hạn và sự phát triển trong dài hạn (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

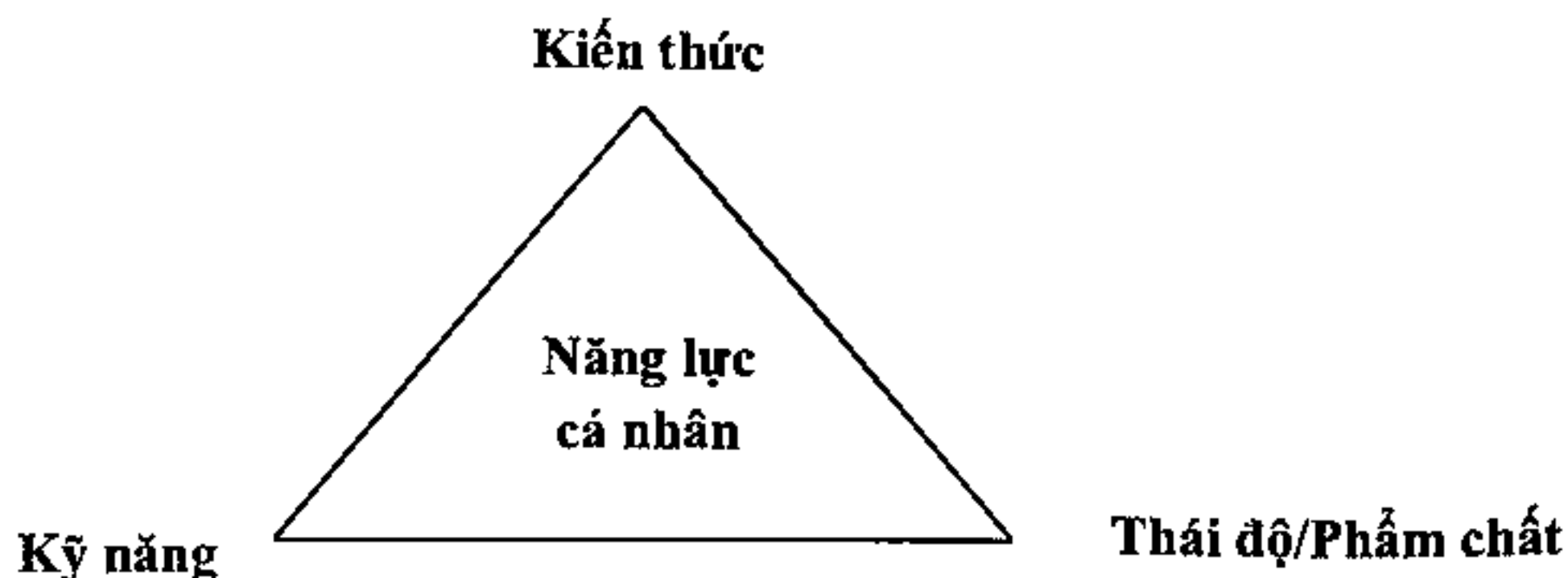
Như vậy giai đoạn tái cấu trúc các nhà quản trị, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cao có vai trò hết sức quan trọng đối với quá trình này. Vì vậy cần nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho các nhà quản trị cấp cao trên cơ sở ứng dụng mô hình khung năng lực trong phân tích đánh giá nhu cầu.

Với tiếp cận vấn đề như vậy, trong phạm vi bài báo, các tác giả xuất phát từ việc tập hợp lý thuyết, đưa ra mô hình khung năng lực lãnh đạo, quản lý cho các nhà quản trị cấp cao của các doanh nghiệp ở nước ta, đánh giá thực trạng, từ đó đưa ra đề xuất nâng cao năng lực của đội ngũ các nhà quản trị cấp cao trong các doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao

2.1. Giới thiệu chung về khung năng lực

Hình 1: Cấu trúc khung năng lực theo mô hình ASK



Nguồn: (Bass & Bass, 2009)

Thuật ngữ “năng lực” được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quản trị nhân lực, thuật ngữ này đã được sử dụng lần đầu trong nghiên cứu của McClelland (1973) khi tác giả sử dụng thuật ngữ này như một dấu hiệu quan trọng của việc thực hiện công việc. Và đến cuối những năm 1980, thuật ngữ “năng lực” trở thành một trong những trào lưu của các nhà khoa học. Theo nghiên cứu Woodruffe (1993) năng lực là tập hợp của các mô thức hành vi, những hành vi mà những người đảm nhiệm một nhiệm vụ, chức danh cần phải có để có thể thực hiện được nhiệm vụ và chức năng của công việc đó. Năng lực của người lao động được xem xét cụ thể dưới góc độ những hành vi được bộc lộ trong công việc của người lao động. Hơn nữa, năng lực còn được xem xét như một thành phần không thể thiếu để người lao động có thể thực hiện công việc của mình và mang lại kết quả trong công việc của họ.

Cấu trúc phổ biến nhất thường được sử dụng của khung năng lực thể hiện ở hình 1. Trong đó, mỗi năng lực có thể được chia làm các cấp độ khác nhau biểu thị lần lượt các khả năng làm chủ năng lực đó (thông thường bao gồm 5 cấp độ). Mỗi cấp độ năng lực sẽ biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức và kỹ năng cấu thành nên năng lực đó. Các cấp độ được sắp xếp lũy tiến, tức là một cấp độ cao hơn mặc nhiên sẽ bao gồm tất cả các miêu tả của các cấp độ thấp hơn.

- Cấp độ 1 (entry): biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ sơ khai. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong một số trường hợp đơn giản.

- Cấp độ 2 (basic): biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ cơ bản. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong những trường hợp có đôi chút khó khăn nhất

định, nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp.

- Cấp độ 3 (inter): biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ tương đối vững chắc. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn.

- Cấp độ 4 (advanced): biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ sâu rộng. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong các trường hợp mới hay có sự thay đổi và ngoài ra, có thể hướng dẫn người khác thực thi công việc.

- Cấp độ 5 (expert): biểu thị các kiến thức và kỹ năng ở mức độ chuyên gia. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp khác nhau, có thể xây dựng và phát triển các phương pháp tiếp cận, cách thức tiến hành hay chính sách mới trong lĩnh vực liên quan. Cá nhân này được thừa nhận với tư cách chuyên gia cả trong và/hoặc ngoài tổ chức; có thể chủ trì hay định hướng việc hướng dẫn người khác

Với cá nhân người lao động trong doanh nghiệp, cho tới nay có rất nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra các lợi ích của khung năng lực. Đó là phát triển chương trình đào tạo chuyên biệt theo yêu cầu của một cá nhân cụ thể trong tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoặc năng suất làm việc; lựa chọn, đãi ngộ và bổ nhiệm vào vị trí quản lý, lãnh đạo (R. Boyatzis, 1982; Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003); (Spencer, 1993); hoạch định lộ trình công danh và trao quyền, phân quyền cho cấp dưới (Menon & Hartmann, 2002).

2.2. Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao

Năng lực lãnh đạo, quản lý theo nghĩa riêng, bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối

với các cá nhân ở vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức (Chung-Herrera & cộng sự, 2003). Boyatzis (1982) có thể được xem là học giả đầu tiên có một nghiên cứu đầy đủ về năng lực lãnh đạo, quản lý khi ông công bố khung năng lực của một nhà lãnh đạo, quản lý hiệu quả. Trong khoảng 10 năm sau công bố của Boyatzis, rất nhiều học giả đã nghiên cứu để tìm ra các năng lực cần có của một nhà lãnh đạo, quản lý.

Trong đó, năng lực lãnh đạo đề cập đến khả năng định hướng, dẫn dắt và tạo động lực. Còn năng lực quản lý chính là năng lực điều hành, giải quyết các công việc phát sinh.

Trong khi nhiều năng lực lãnh đạo, quản lý là giống nhau giữa các lĩnh vực khác nhau thì yêu cầu năng lực đối với người lãnh đạo vẫn khác đối với người quản lý, kể cả trong cùng một lĩnh vực. Bên

Bảng 1: Những năng lực cần thiết với nhà quản trị cấp cao theo quan điểm của Charters Woodruffe

TT	Năng lực	Nhận biết
1	Nhận thức thông tin	Phát triển và duy trì mạng lưới và các kênh liên lạc chính thức ở bên trong tổ chức và với thế giới bên ngoài; Có khả năng sử dụng công nghệ thông tin để có được thông tin cần thiết Duy trì một nhận thức về những gì nên xảy ra và những gì tiến bộ đang được thực hiện ở cấp độ quốc gia về chính trị và kinh tế, cũng như tầm cỡ quốc tế về những vấn đề liên quan, Biết cách sử dụng thông tin để giám sát hoạt động đối thủ cạnh tranh.
2	Tư duy nhanh nhạy	Có cái nhìn tổng quan về vấn đề, biết được các thông tin cần có để giải quyết vấn đề, xác định được những yếu tố liên quan tới vấn đề đó, xác định được mối quan hệ giữa các yếu tố đó. Có khả năng giải quyết các vấn đề trọng tâm, có khả năng chịu đựng và xử lý các xung đột khi giải quyết vấn đề, ra được quyết định trong điều kiện thông tin không rõ ràng...
3	Xác lập tầm nhìn	Đưa ra được những lựa chọn, đánh giá các lựa chọn đó dưới góc độ tích cực và tiêu cực và xác lập được những ảnh hưởng của sự lựa chọn đó đối với tổ chức, dự đoán được những tác động của sự lựa chọn đối với đội ngũ nhân viên, dự đoán được phản ứng của họ một cách thường xuyên và chủ động
4	Tổ chức công việc hiệu quả	Xác định rõ ràng các mục tiêu trọng tâm, nắm rõ được thời điểm hoàn thành các mục tiêu, các mốc thời gian trọng điểm Dự báo được những nguồn lực cần sử dụng, phân bổ hiệu quả nguồn lực trong công việc Thiết lập mục tiêu phù hợp cho nhân viên, quản lý thời gian hiệu quả
5	Định hướng mục tiêu	Thiết lập các mục tiêu thách thức nhân viên, liên tục thu nhận những kiến thức và kỹ năng mới, chấp nhận sự thay đổi Đưa ra giải pháp phù hợp để thực hiện mục tiêu, đảm bảo quá trình thực hiện một cách sáng tạo và cải tiến hướng tới mục tiêu
6	Tự tin trong công việc	Luôn thể hiện sự tin tưởng và kiên định với mục tiêu đã thiết lập Tin tưởng vào năng lực bản thân, dũng cảm trong trình bày, bảo vệ quan điểm với cấp trên. Dám đảm nhận những công việc rủi ro Thừa nhận những nội dung không sở trường.
7	Khả năng lắng nghe, thấu hiểu	Lắng nghe và hiểu quan điểm của cấp dưới, điều chỉnh hành vi cá nhân, thấu hiểu nhu cầu của người khác. Hiểu được mong đợi của người khác
8	Hợp tác trong công việc hiệu quả	Tiếp xúc với những thành viên nhóm hiệu quả, biết cách hỗ trợ người khác, phát huy khả năng các thành viên trong nhóm, cởi mở trong tiếp nhận ý kiến trái chiều.
9	Tầm nhìn chiến lược	Xác định định hướng, chiến lược phát triển tổ chức, sử dụng nguồn lực hiện tại để phát triển tổ chức, chờ đợi cơ hội khi điều kiện khó khăn

Nguồn: (Woodruffe, 1993)

cạnh đó, một số nghiên cứu còn cho rằng các năng lực phải gắn với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể. Do đó, khi tiến hành xây dựng khung năng lực, phải xác định trước là xây cho vị trí nào.

Hambrick (2007) cho rằng năng lực có liên hệ chặt chẽ với sự thành công và kết quả của những thay đổi trong tổ chức. Theo Selematsela & Du Toit (2007), cách duy nhất để cải tiến chất lượng và hiệu quả thực thi nhiệm vụ trong khu vực hành chính công là nâng cao năng lực. Bennis & Nanus (2004) thậm chí còn tiến hành một loạt nghiên cứu lý thuyết để đúc kết ra khung năng lực cốt lõi của nhà lãnh đạo, quản lý hiệu quả và khung năng lực dành cho lãnh đạo, quản lý kế cận.

Theo nghiên cứu của Woodruffe (1993), tác giả đã chỉ ra những năng lực chung cần có đối với một nhà quản trị. Những năng lực đó được thể hiện ở bảng 1.

Khi nghiên cứu về năng lực các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và học giả đặt ra vấn đề liệu rằng có một khung năng lực chung nhất dành cho tất cả các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp hay không (Woodruffe, 1993). Trên cơ sở những nghiên cứu trước đó Thornton & Byham (1982) đề xuất những năng lực chung dành cho các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp. Tác giả đề cập tới rất nhiều các năng lực cụ thể và chi tiết (Hình 2). Những năng lực đó có thể phân loại thành những năng lực quản lý cá nhân, những

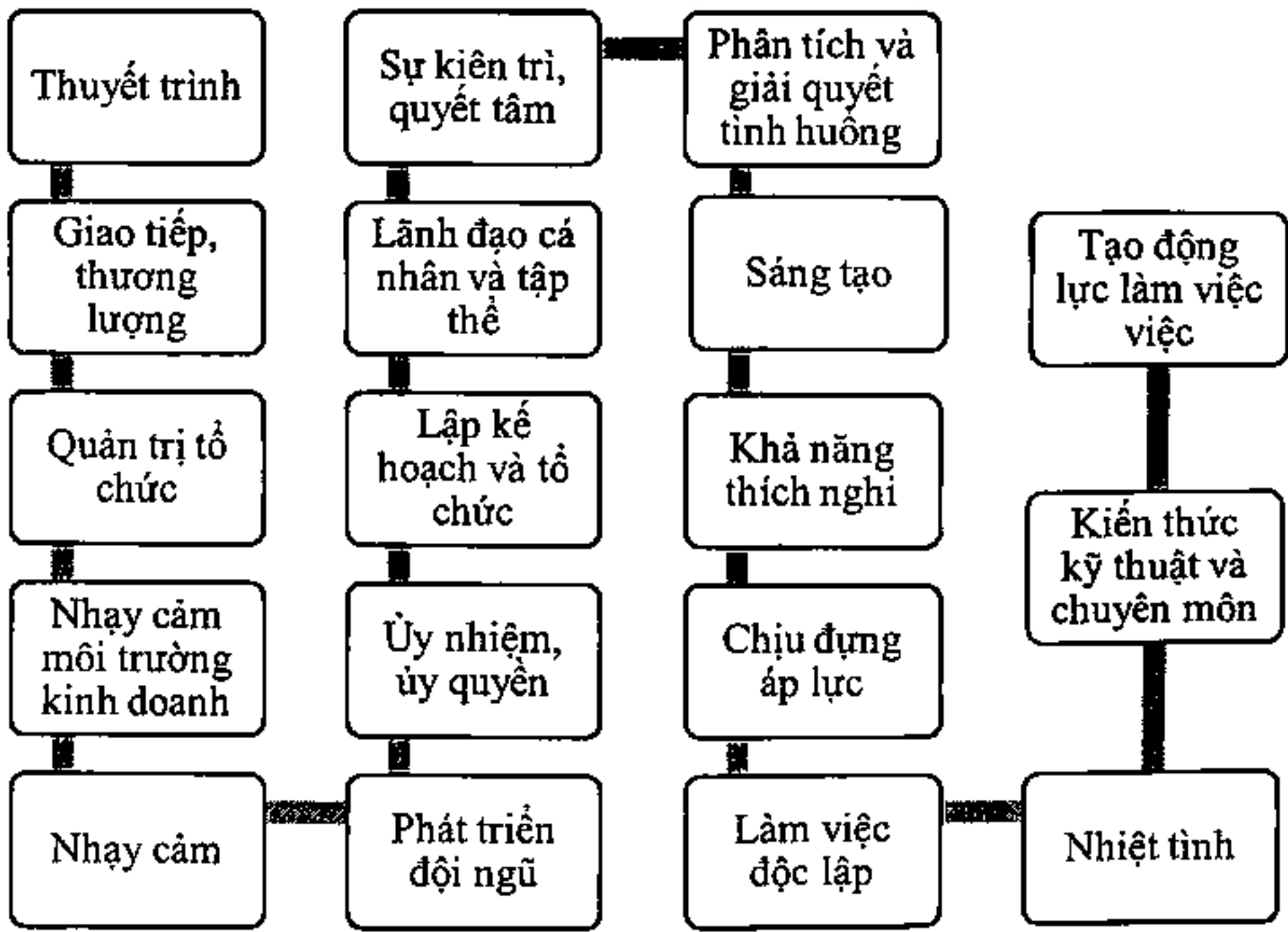
năng lực quản lý tổ chức và những năng lực đối phó với tình huống bên ngoài.

Nhằm bổ sung thêm cho những nghiên cứu của các tác giả trước đó, Müller & Turner (2010) cho rằng năng lực của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp là một yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Crawford (2003) và Müller & Turner (2010) chỉ ra rằng, năng lực đối với các nhà quản trị là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và tính cách cá nhân (phẩm chất). Nghiên cứu của tác giả cũng đồng thời chỉ ra năng lực quản trị và năng lực lãnh đạo có những điểm chung nhất định. Trong số 15 năng lực lãnh đạo mà Müller & Turner (2010) đã chỉ ra, trong đó 5 năng lực là những năng lực quản trị gồm có: khả năng giao tiếp, khả năng quản trị nguồn lực, ủy nhiệm, ủy quyền, xây dựng đội ngũ.

Bên cạnh nghiên cứu của các nhà khoa học về khung năng lực dành cho các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, trên thực tế, rất nhiều tập đoàn, công ty đa quốc gia hoặc các doanh nghiệp vừa và nhỏ có sự tiếp cận khung năng lực trong công tác quản trị nhân lực. Một số khung năng lực lãnh đạo, quản lý phổ biến trên thế giới hiện nay bao gồm:

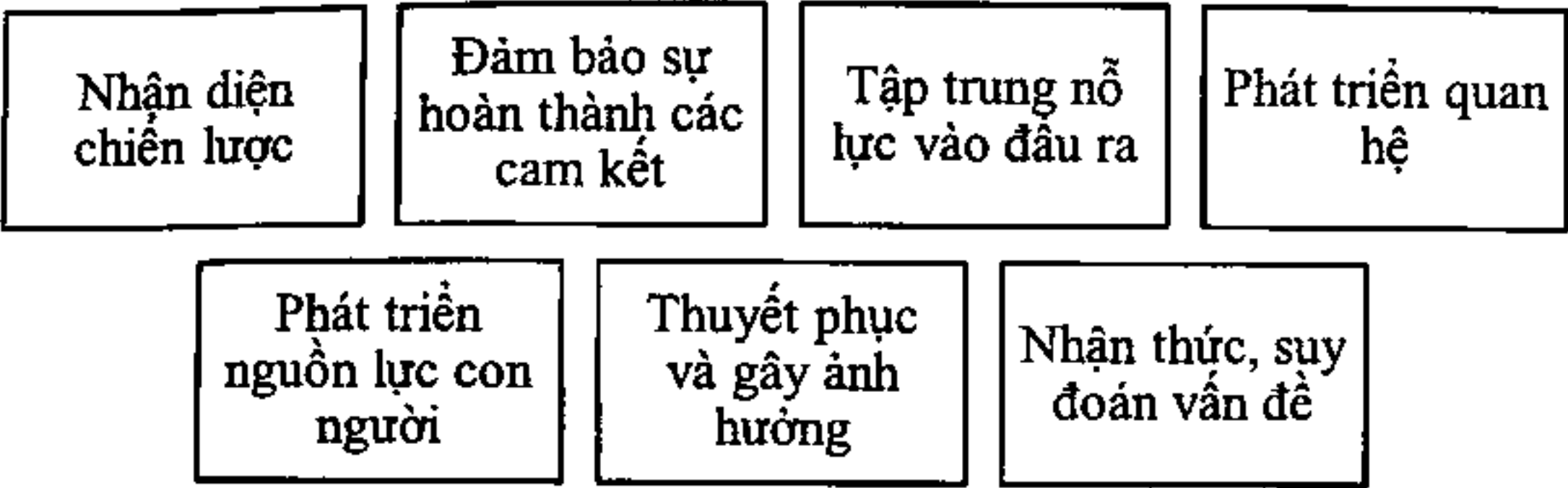
Khung năng lực của công ty AstraZeneca: AstraZeneca là một tập đoàn đa quốc gia hoạt động trong lĩnh vực dược phẩm. Hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực dược phẩm trên phạm vi toàn cầu, AstraZeneca nhận thức rằng cải thiện sức khỏe cộng

Hình 2: Những năng lực chung cho nhà quản trị cấp cao theo quan điểm của Thornton và Byham



Nguồn: (Thornton & Byham, 1982, Woodruffe, 1993)

Hình 3: Khung năng lực với các nhà quản trị cấp cao của AstraZenca



Nguồn: Báo cáo của AstraZeneca

Bảng 2: Nhóm năng lực cá nhân của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp

Tên năng lực	Mô tả năng lực
1. Xây dựng mối quan hệ	Khả năng xác định những cơ hội và thực hiện hành động nhằm thiết lập mối quan hệ chiến lược với đối tác, những phòng, ban, bộ phận và tổ chức trong và ngoài doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh
2. Thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường	Có khả năng đưa ra những quyết định kịp thời và có hiệu quả để đối phó với sự thay đổi trong tổ chức và môi trường kinh doanh ngoài tổ chức. Điều chỉnh kịp thời công việc, quy trình và nhiệm vụ theo yêu cầu mới của thị trường
3. Năng lực học hỏi	Có khả năng học tập và ứng dụng những kiến thức mới, những thông tin có liên quan tới công việc một cách kịp thời
4. Năng lực giao tiếp và thuyết phục	Khả năng truyền đạt thông tin và ý tưởng một cách rõ ràng thông qua các kênh truyền thông cá nhân hoặc nhóm để thu hút người nghe và giúp họ hiểu và thực hiện theo những thông điệp được gửi đi
5. Quyết đoán	Có khả năng đưa ra những quyết định quan trọng và quyết tâm thực hiện những quyết định đó
6. Ra quyết định quan trọng trong công việc	Có khả năng nhận diện và am hiểu những vấn đề và cơ hội; so sánh và phân tích nguồn thông tin, sử dụng linh hoạt phương pháp tiếp cận vấn đề để đưa ra những giải pháp hợp lý. Đưa ra hành động trong điều kiện thiếu thông tin và áp lực cao.
7. Nhận diện và giải quyết rất nhanh các vấn đề phát sinh	Có khả năng nhận diện trước những nguy cơ có thể xảy ra trong doanh nghiệp và đưa ra những phương án kịp thời để đối phó
8. Xây dựng hình ảnh cá nhân	Có khả năng tạo dựng một phong cách, một hình ảnh riêng biệt trong công việc
9. Ủy nhiệm, ủy quyền	Có khả năng phân bổ quyền ra quyết định và phân chia nhiệm vụ công việc một cách hợp lý và chính xác cho những cá nhân khác nhằm tối ưu hiệu quả công việc của cá nhân và tổ chức
10. Năng lực sáng tạo	Có khả năng đưa ra những giải pháp mới, đột phá nhằm giải quyết công việc, sử dụng những cách thức khác nhau để giải quyết vấn đề và tìm kiếm cơ hội
11. Năng lực phát triển đội ngũ	Có kế hoạch và hành động hỗ trợ sự phát triển năng lực của các cá nhân để họ có thể đảm nhận nhiệm vụ hiện tại và tương lai hiệu quả hơn

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả dựa trên từ điển năng lực Đại học Harvard

đồng là thách thức lớn mà công ty cần phải đối mặt trong điều kiện hiện nay, và AstraZeneca lựa chọn cho mình năng lực cốt lõi là sự đổi mới trong cung cấp các dịch vụ y tế. Và để thực hiện được năng lực cốt lõi này của tập đoàn, AstraZeneca đã phát triển khung năng lực lãnh đạo, quản lý của tập đoàn vào

năm 1999. Đây được coi là phần cốt lõi trong các chương trình phát triển nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao của AstraZeneca. Khung năng lực của AstraZeneca được mô tả trong Hình 3.

Ngoài ra, Phillips cũng sử dụng khung năng lực như là cách thức để nâng cao hiệu quả sử dụng

Bảng 3: Nhóm năng lực quản trị của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp

Năng lực	Mô tả năng lực
1. Tư duy chiến lược	Thu thập thông tin và nhận diện những vấn đề quan trọng liên quan tới việc xây dựng và thực thi mục tiêu dài hạn hoặc tầm nhìn của doanh nghiệp. Cam kết thực hiện những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
2. Năng lực quản lý công việc	Thiết lập những tiêu chuẩn cho bản thân và nhân viên trong việc thực hiện công việc. Dám đảm đương trách nhiệm của doanh nghiệp. Tự đặt ra những mục tiêu cao hơn so với tiêu chuẩn.
3. Khả năng kiên trì theo đuổi mục tiêu	Thể hiện mức độ quyết tâm theo đuổi những mục tiêu của doanh nghiệp trong thời gian dài bất chấp những khó khăn, trở ngại
4. Kiến thức chuyên môn	Có đầy đủ kiến thức liên quan đến vị trí đảm nhận, tiếp tục phát triển kiến thức và nâng cao năng lực chuyên môn
5. Năng lực quản trị nhân sự	Am hiểu về hoạt động tác nghiệp quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Có khả năng đưa biện pháp nâng cao và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức
6. Năng lực quản trị tài chính	Am hiểu về hoạt động tài chính của doanh nghiệp (phân tích tài chính, kế toán và ngân quỹ). Có khả năng sử dụng những thông tin tài chính để xác định những vấn đề doanh nghiệp đang đối mặt, nhận diện những vấn đề quan trọng về tài chính của doanh nghiệp
7. Năng lực điều hành	Có khả năng thiết lập định hướng và tiến trình thực hiện công việc phù hợp cho doanh nghiệp nhằm đảm bảo những công việc được thực hiện hiệu quả Quản lý thời gian và phân bổ nguồn lực phù hợp đảm bảo công việc được thực hiện hiệu quả
8. Năng lực quản trị rủi ro	Có khả năng dự báo những rủi ro mà doanh nghiệp có thể phải đương đầu và đưa ra những phương án cụ thể để đối phó lại những rủi ro đó
9. Năng lực tư duy toàn cầu	Có tầm nhìn sâu rộng về hoạt động kinh doanh, không chỉ bó hẹp ở một phạm vi, khu vực. Thiết lập những chiến lược cũng như cách thức đạt được những mục tiêu thách thức trên phạm vi toàn cầu
10. Năng lực quản lý thay đổi	Khuyến khích nhân viên tìm kiếm những cơ hội bằng những cách thức mới và sử dụng những biện pháp cải tiến để giải quyết vấn đề. Khuyến khích áp dụng sự thay đổi trong quá trình thực hiện công việc

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đối với các nhà lãnh đạo, quản lý của Phillips, những năng lực cần có bao gồm: (i) phẩm chất theo đuổi sự tuyệt hảo; (ii) Tập trung vào khách hàng và thị trường; (iii) Luôn tìm kiếm các giải pháp tốt hơn; (iv) Đòi hỏi chất lượng cao nhất; (v) Tuân thủ các cam kết; (vi) Phát triển bản thân và người khác.

Khi đề cập tới sử dụng khung năng lực lãnh đạo, quản lý đối với các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, các học giả trên thế giới đi theo hai chiều hướng nhất định.

Thứ nhất, xu hướng các nhà nghiên cứu cho rằng năng lực thay đổi theo hoàn cảnh và công việc, do

vậy, mỗi tổ chức hay nhóm khác nhau cần khung năng lực khác nhau.

Thứ hai, các nhà nghiên cứu cho rằng cần xây dựng một khung năng lực chung nhất trong tổ chức. Đây là khung năng lực cốt lõi cho mọi vị trí lãnh đạo, quản lý trong tổ chức.

Như vậy, từ những nghiên cứu lý thuyết cũng như thực tiễn trong việc sử dụng mô hình năng lực chỉ ra rằng không có sự phân định rõ ràng giữa năng lực lãnh đạo và năng lực quản trị, điều hành. Đối với đối tượng nghiên cứu là các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, họ không chỉ cần có năng lực của một nhà quản trị mà còn cần có năng lực của lãnh đạo

Bảng 4: Phẩm chất quan trọng của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp

Phẩm chất	Mô tả phẩm chất
1. Say mê với công việc	Luôn duy trì sự hăng say trong thực hiện công việc, có thể làm việc trong khoảng thời gian dài với hiệu quả cao, luôn thể hiện hiệu quả và sự nhiệt tình trong thời gian dài
2. Có trí nhớ tốt và chi tiết trong công việc	Có khả năng ghi nhớ những mục tiêu, nhiệm vụ, trách nhiệm của cá nhân và tập thể một cách rõ ràng, chi tiết, cụ thể, chính xác.
3. Sẵn sàng chấp nhận rủi ro	Có những hành động để đạt được những lợi ích cho doanh nghiệp trong điều kiện biến động, phức tạp và những ảnh hưởng tiêu cực của thị trường.
4. Quyết liệt trong thực hiện công việc	Có những hành động, biện pháp tích cực và mạnh mẽ đảm bảo nhân viên thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp
5. Chú trọng sự bền vững	Xác định rõ ràng mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, có những hành động đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ (thể hiện sự quan tâm và tôn trọng với công việc) và chú trọng trách nhiệm với người tiêu dùng và xã hội
6. Cam kết	Dám đảm nhận trách nhiệm trong công việc, luôn nỗ lực hoàn thành công việc, thực hiện công việc vì mục tiêu chung của doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

doanh nghiệp.

Sau khi tiến hành nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kì tái cấu trúc doanh nghiệp và căn cứ vào các nghiên cứu của các học giả trên thế giới về khung năng lực lãnh đạo, quản lý dành cho các nhà quản trị cấp cao (Richard Boyatzis, 2008; Carpenter & Fredrickson, 2001; Finkelstein, 1992), nhóm tác giả kiến nghị một số năng lực cho các nhà quản trị cấp cao bao gồm 3 nhóm năng lực chính: nhóm năng lực cá nhân (bảng 2); nhóm năng lực quản trị (bảng 3), và những phẩm chất quan trọng (bảng 4) đối với nhà quản trị cấp cao.

3. Phương pháp nghiên cứu

Sau khi thiết lập mục tiêu nghiên cứu của đề tài, nhóm tác giả hướng vào nhóm đối tượng được nghiên cứu chính là đội ngũ nhà quản trị cao cấp trong các công ty cổ phần ở một số ngành nghề khác nhau (trong đó hơn 95% trong tổng số doanh nghiệp

được khảo sát hiện đang niêm yết cổ phiếu trên các sàn chứng khoán Việt Nam).

Đối tượng được đánh giá là các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp (thành viên ban giám đốc). Bảng hỏi được thiết kế với 9 nhóm câu bao gồm: Năng lực kinh doanh; Năng lực tư duy; Năng lực liên kết cá nhân; Năng lực quản lý bản thân; Khả năng giao tiếp; Năng lực quản lý công việc; Xây dựng và quản lý nhóm làm việc; Khả năng lãnh đạo; Nhạy bén.

Các câu hỏi được thiết kế với thang bậc 1-5. Thang đo được xây dựng dựa trên nghiên cứu đánh giá kỹ năng lãnh đạo, quản lý của The Executive Group. Thang đo gồm 5 cấp độ đánh giá năng lực từ đáp ứng vượt trội yêu cầu công việc đến không phù hợp với công việc.

Giai đoạn đầu, bảng hỏi khảo sát trực tuyến được gửi tới hơn 450 cán bộ quản lý cấp cao (Ban giám

Bảng 5: Thang đo mức độ quan trọng năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Cấp độ	Trung bình	Chi tiết
5	≥ 4.5	Vô cùng quan trọng trong điều kiện hiện nay
4	4.0 – 4.5	Quan trọng trong điều kiện hiện nay
3	3.0 - 4.0	Tương đối quan trọng trong điều kiện hiện nay
2	2.0 – 3.0	Chưa quan trọng trong điều kiện hiện nay
1	< 2.0	Không cần thiết với công việc trong điều kiện hiện nay

Nguồn: The Executive Group

đốc, thành viên của Hội đồng quản trị) của các doanh nghiệp tại các thành phố lớn của Việt Nam bằng thư điện tử và sử dụng công cụ Googledocs (Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh). Sau 6 tháng thu thập dữ liệu từ tháng 12 năm 2013 tới tháng 6 năm 2014, các tác giả nhận được 378 phiếu khảo sát có giá trị sử dụng đến từ 216 doanh nghiệp (Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh chiếm khoảng 78%). Trong số 378 người tham gia trả lời khảo sát, có tới 242 là quản lý cấp cao, còn lại là quản lý cấp trung, cấp cơ sở.

Mẫu khảo sát đến từ các doanh nghiệp khác nhau nhưng tập trung vào một số lĩnh vực là bảo hiểm - ngân hàng, sản xuất công nghiệp, dịch vụ đào tạo - tư vấn. Cấu trúc mẫu khá đồng đều giữa các lĩnh vực này (tỉ lệ phân bố là khoảng 30%/ lĩnh vực). Về mặt quy mô, có 38,1% doanh nghiệp có trên 200 lao động, 26% doanh nghiệp có từ 50 đến 200 lao động và 35,8% có dưới 50 lao động. Như vậy, mẫu nghiên cứu thể hiện mức độ tin cậy và khả năng đại diện cao.

Ngoài những dữ liệu sơ cấp do các nhà quản trị trong các doanh nghiệp tự đánh giá mức độ cần thiết của các năng lực được thiết kế trong bảng hỏi. Nhóm tác giả sử dụng những dữ liệu thứ cấp là kết quả khảo sát của những nghiên cứu phía trước, trong đó, nhóm tác giả chú trọng sử dụng kết quả từ khảo sát trong nghiên cứu: Đánh giá năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bởi cấp dưới của (Quân, 2014). Kết quả khảo sát từ nghiên cứu này cung cấp thêm một góc nhìn từ nhân viên trong phương pháp đánh giá 360 độ. Từ những dữ liệu sơ

cấp và thứ cấp, nhóm tác giả đưa ra những kết luận về những năng lực cần thiết đối với những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đặt trong bối cảnh tái cấu trúc doanh nghiệp.

4. Kết quả và thảo luận

Dưới đây là báo cáo kết quả khảo sát cán bộ cấp trung đánh giá năng lực lãnh đạo của họ trên cơ sở khảo sát mẫu 378 cán bộ quản lý cấp cao tại 216 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thành phố lớn là Hải Phòng, Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh.

4.1. Về những năng lực cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao

Lãnh đạo có trình độ đại học và cao đẳng chiếm 56,2%. Đặc biệt, tỷ lệ lãnh đạo có trình độ đào tạo sau đại học chiếm đến 48.2%. Trình độ học vấn phổ thông trung học và trung cấp chỉ chiếm 2.6%. Có thể thấy, lãnh đạo doanh nghiệp đến từ các thành phố lớn có trình độ học vấn rất cao so với những kết quả khảo sát của 10 năm trước đây. Ngoài ra, trình độ tiếng Anh của lãnh đạo cũng được đánh giá tốt. Chỉ có 16.4% lãnh đạo không biết tiếng Anh. 58,4% lãnh đạo giao tiếp tiếng Anh cơ bản. Số còn lại có thể giao tiếp thành thạo tiếng Anh trong giao dịch. Kết quả này cũng phù hợp với trình độ học vấn của lãnh đạo.

4.2. Về các năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp

Các năng lực lãnh đạo, quản lý được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên giảm dần, đối với các cần thiết và mức độ đáp ứng yêu cầu những năng lực lãnh đạo, quản lý.

Bảng 6: Kết quả khảo sát mức độ quan trọng với nhóm năng lực cá nhân

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
1. Xây dựng mối quan hệ	378	4.6879	.2424
2. Thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường	378	4.5321	.4243
3. Năng lực học hỏi	378	4.5211	.4821
4. Năng lực giao tiếp và thuyết phục	378	4.475	.6122
5. Quyết đoán	378	4.3152	.7192
6. Ra quyết định quan trọng trong công việc	378	4.2861	.9327
7. Nhận diện và giải quyết rất nhanh các vấn đề phát sinh	378	4.1023	.955
8. Xây dựng hình ảnh cá nhân	378	3.9622	1.013
9. Ủy nhiệm, ủy quyền	378	3.4566	1.2534
10. Năng lực sáng tạo	378	3.2142	1.2111
11. Năng lực phát triển đội ngũ	378	3.0156	1.0120

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Đối với nhóm năng lực cá nhân, qua khảo sát, nhóm tác giả phát hiện một số năng lực được đánh giá là quan trọng trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp.

Dữ liệu thứ cấp từ nghiên cứu của tác giả chỉ ra năng lực tạo dựng mối quan hệ, khả năng quyết đoán trong thực hiện công việc, khả năng nhận diện và giải quyết vấn đề là những năng lực được cấp dưới đánh giá là cần thiết và đáp ứng được yêu cầu công việc. Nhận thức được tầm quan trọng của môi trường kinh doanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp, các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đã đánh giá những năng lực như xây dựng quan hệ, thích ứng nhanh chóng với những thay đổi từ môi trường là những năng lực cần thiết.

Đề từ đó các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp xây dựng cho mình những mối quan hệ tốt đẹp với các nhóm đối tượng khác nhau như đối với khách hàng, đối với nhà cung ứng, đối với các cơ quan hữu quan. Điều này được khẳng định thông qua kết quả điều tra của nhóm nghiên cứu (Mức độ quan trọng trung bình 4.6879/5).

Bên cạnh đó, sự nhanh nhạy trong kinh doanh cũng được những nhà quản trị cấp cao đề cao (mức độ quan trọng trung bình 4.5321/5), tiếp sau đó là những năng lực như năng lực học hỏi của nhà quản trị cấp cao, hay những năng lực giao tiếp thuyết phục,...

Theo kết quả tự đánh giá của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, sự quyết liệt trong thực hiện công việc xếp thứ 5 về mức độ quan trọng trong nhóm những năng lực cá nhân (Mức độ quan

trọng trung bình 4.3152/5). Kết quả từ nghiên cứu của Quân (2014) cũng chỉ ra đây là một năng lực cần thiết theo đánh giá của cấp dưới.

Đối với nhóm năng lực quản trị, lãnh đạo, qua khảo sát, nhóm tác giả phát hiện một số năng lực được đánh giá là quan trọng trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát do nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp tự đánh giá chỉ ra những năng lực về lãnh đạo như tư duy chiến lược hay năng lực quản trị như năng lực quản lý công việc, năng lực quản trị nhân sự, quản trị tài chính đều là những năng lực được đánh giá có mức độ quan trọng tương đối cao trong bối cảnh kinh tế hiện nay. Kết quả này có sự tương đối đồng nhất khi so sánh với kết quả qua khảo sát từ đối tượng nhân viên trong nghiên cứu của Quân (2014). Nghiên cứu của tác giả Quân (2014) đã chỉ ra, cấp dưới đánh giá năng lực quản trị nhân sự, năng lực tư duy kinh doanh đều cơ bản đáp ứng được yêu cầu. Kết quả này chỉ ra rằng khi nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của những năng lực này, họ sẽ chú tâm hơn tới việc cải thiện những năng lực đó.

Như vậy, đối với các nhà quản trị cấp cao trong công việc, những phẩm chất như say mê với công việc hay sẵn sàng chấp nhận rủi ro và sự quyết liệt trong triển khai thực hiện công việc là những phẩm chất được đánh giá là rất quan trọng đối với những nhà lãnh đạo, quản trị doanh nghiệp. Đây được đánh giá là những phẩm chất có sự tương ứng với những đòi hỏi từ sự thay đổi của thị trường.

Ngoài ra, năng lực của nhà quản trị cấp cao về

Bảng 7: Kết quả khảo sát mức độ quan trọng với nhóm năng lực quản trị, lãnh đạo

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
1. Tư duy chiến lược	378	4.765	.732
2. Năng lực quản lý công việc	365	4.652	.914
3. Khả năng kiên trì theo đuổi mục tiêu	378	4.632	.488
4. Kiến thức chuyên môn	378	4.423	.791
5. Năng lực quản trị nhân sự	352	4.250	.656
6. Năng lực quản trị tài chính	325	3.865	.718
7. Năng lực điều hành	324	3.566	.658
8. Năng lực quản trị rủi ro	314	3.245	.621
9. Năng lực tư duy toàn cầu	378	3.365	.356
10. Năng lực quản lý thay đổi	378	3.126	.523

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Bảng 8: Kết quả khảo sát mức độ quan trọng phẩm chất của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp

Phẩm chất	N	Trung bình	Độ lệch
1. Say mê với công việc	335	4.562	.356
2. Có trí nhớ tốt và chi tiết trong công việc	365	4.235	.854
3. Sẵn sàng chấp nhận rủi ro	378	4.125	.562
4. Quyết liệt trong thực hiện công việc	378	4.023	.542
5. Chú trọng sự bền vững	352	3.985	.535
6. Cam kết	325	3.542	.532

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

quản lý con người và quản trị bản thân chưa được đánh giá tốt. Năng lực tư duy kinh doanh đạt mức độ khá và tốt về tạo dựng và khai thác quan hệ kinh doanh và thích nghi với môi trường, nhưng lại chưa cao về năng lực tầm nhìn. Chân dung nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp sử dụng nhiều kinh nghiệm trong quản lý điều hành. Trong khi xu hướng của thế giới là lãnh đạo đi nhiều hơn về quản lý con người và tư duy tầm nhìn, lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam dường như chưa chú trọng vào quản lý có hệ thống dựa trên nền tảng phát triển nguồn nhân lực.

5. Kết luận và khuyến nghị

Tái cấu trúc doanh nghiệp trong giai đoạn khủng hoảng hiện nay là một hoạt động cấp bách và cần thiết nhằm xây dựng lại cơ cấu tổ chức cho doanh nghiệp cũng như xác lập những chiến lược, những mục tiêu mới cho doanh nghiệp trong thời gian tới. Tái cấu trúc doanh nghiệp góp phần giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn trong giai đoạn nền kinh tế toàn cầu suy thoái. Tuy nhiên, để tái cấu trúc doanh nghiệp có thể đạt được thành công, đòi hỏi những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cần thể hiện được vai trò quan trọng của họ.

Trên góc độ lý thuyết, nghiên cứu đã chỉ ra cơ sở lý luận của tái cấu trúc doanh nghiệp, vai trò của các nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu đã làm rõ cơ sở lý luận của việc ứng dụng khung năng lực quản lý, lãnh đạo đối với nhà quản trị cấp cao trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp. Đặc biệt, qua quá trình nghiên cứu tổng quan lý luận cũng như đòi hỏi thực tiễn, nhóm tác giả đã chỉ ra được năng lực cần thiết đối với các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp trong bối cảnh tái cấu trúc doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát của quá trình nghiên cứu về

khung năng lực lãnh đạo, quản lý của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đã kiểm chứng và chứng minh được những năng lực lãnh đạo, quản lý cần thiết trong bối cảnh đặc thù của Việt Nam. Bên cạnh đó, thông qua việc chọn mẫu nghiên cứu và qua quá trình điều tra, khảo sát, nhóm tác giả đã chỉ ra được mức độ quan trọng của từng năng lực lãnh đạo, quản lý với những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp Việt Nam đặt trong bối cảnh suy thoái của nền kinh tế toàn cầu và nhu cầu cần tái cấu trúc doanh nghiệp.

Kết quả này chỉ ra rằng, những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đã có sự nhìn nhận tương đối rõ ràng và chính xác những năng lực cần thiết đối với họ trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp hiện nay. Tuy nhiên, dường như những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp đang chú trọng nhiều hơn đến những năng lực quản trị, điều hành mà thiếu đi khả năng nhìn nhận bức tranh doanh nghiệp trong tổng thể và dài hạn (năng lực tư duy toàn cầu và năng lực quản trị sự thay đổi lần lượt được xếp thứ 9 và thứ 10 về tầm quan trọng đối trong nhóm năng lực quản trị, lãnh đạo). Ngoài ra, quá trình tự đánh giá về năng lực của các nhà quản trị cấp cao cũng chỉ ra rằng những phẩm chất như cam kết, chú trọng tới sự bền vững dường như vẫn chưa nhận được sự quan tâm khi mà tầm quan trọng của những phẩm chất này chỉ lần lượt chiếm vị trí thứ 5/6 và 6/6 trong kết quả khảo sát.

Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai như sau: những nghiên cứu trong thời gian tới có thể tập trung làm rõ mối quan hệ giữa năng lực quản lý, lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao với kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Firm Performance). Ngoài ra, những nghiên cứu trong thời gian tới có thể sử dụng kết

quả của nghiên cứu này như một tiền đề để làm rõ việc vận dụng những năng lực lãnh đạo, quản lý quan trọng (đã được chỉ ra trong kết quả của nghiên cứu này) của đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong việc xây dựng và thực thi chiến lược của doanh nghiệp trong giai đoạn tái cấu trúc doanh nghiệp.

Trên góc độ thực tiễn, các tác giả đưa ra một số khuyến nghị với lãnh đạo doanh nghiệp như sau:

Thứ nhất, khung năng lực được những học giả, những nhà quản trị và nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên thế giới sử dụng như một công cụ hữu ích nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp. Đặc biệt, khung năng lực càng thể hiện vai trò quan trọng đối với đội ngũ nhân lực lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, những người chịu trách nhiệm chính với kết quả hoạt động sản xuất, kinh

doanh của doanh nghiệp trong việc xây dựng và thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế, những nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cần không ngừng rèn luyện, nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý của bản thân nhằm đáp ứng được sự đòi hỏi ngày càng cao từ thị trường.

Thứ hai, nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp cần sử dụng khung năng lực như công cụ hữu hiệu nhằm đánh giá khả năng của từng cá nhân trong đội ngũ nhà quản trị cấp cao (Top Management Team). Thông qua việc đánh giá năng lực của từng cá nhân, đội ngũ nhà quản trị cấp cao có cơ sở để phân công công việc cho từng cá nhân nhà quản trị một cách hiệu quả. □

Tài liệu tham khảo

- Bass, B. M., & Bass, R. (2009), *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York: Simon and Schuster.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2004), *Leaders: HarperBusiness Essentials*.
- Bowman, E. H., & Singh, H. (1993), 'Corporate restructuring: Reconfiguring the firm', *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.
- Bowman, E. H., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999), 'When does restructuring improve economic performance?', *California Management Review*, 41(2), 25-41.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. (2008), 'Competencies in the 21st century', *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001), 'Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty', *Academy of management journal*, 44(3), 533-545.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003), 'A Competencies Model Grooming Future Hospitality Leaders', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Crawford, L. (2003) *Assessing and developing the project management competence of individuals* (Vol. 9), UK: Aldershot.
- Finkelstein, S. (1992), 'Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of management journal*, 35(3), 505-538.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009), *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, New York: Oxford University Press.
- Hambrick, D. C. (2007), 'Upper echelons theory: An update', *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), 'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers', *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- McClelland, D. C. (1973), 'Testing for competence rather than for intelligence', *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- McKinley, W., & Scherer, A. G. (2000), 'Some unanticipated consequences of organizational restructuring', *Academy of management review*, 25(4), 735-752.
- Menon, S. T., & Hartmann, L. C. (2002), 'Generalizability of Menon's Empowerment Scale Replication and Extension with Australian Data', *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(2), 137-153.

- Müller, R., & Turner, R. (2010), 'Leadership competency profiles of successful project managers', *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448.
- Quân, L. (2014), 'Đánh giá năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bởi cấp dưới', *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 205, tr. 63-70.
- Selematsela, D., & Du Toit, A. (2007), 'Competency profile for librarians teaching information literacy', *South African Journal of Libraries and Information Science*, 73(2), 119-129.
- Spencer, M. (1993), *Competence at Work Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Thornton, G. C., & Byham, W. C. (1982), *Assessment centers and managerial performance*, Academic Press New York.
- Woodruffe, C. (1993), 'What is meant by a competency?', *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.

Leadership and management competence framework for senior management in the stage of enterprise restructuring in Vietnam – Current situation and solutions

Abstract:

The world economic crisis has negative impact on the Vietnam economy in general and on the businesses, in particular. This raises requirements for businesses for restructuring in order to survive and grow. In this phase, top managers play a vital role in order to identify and select relevant business strategy and appropriate process of implementation. Therefore, they should have sufficient competence to take on this responsibility, particularly leadership and management competence. In this article, the authors focus on leadership and management competencies framework of firm's top management team. Based on the results, the authors propose some solutions to improve the competence of top management team in the coming time.

Thông tin tác giả:

***Mai Thanh Lan, tiến sĩ**

- Tổ chức tác giả công tác: Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp - Khoa Quản trị nhân lực, Đại học Thương mại

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: mailan.dhtm@gmail.com;

****Tạ Huy Hùng, thạc sĩ**

- Tổ chức tác giả công tác: Bộ môn Quản trị nhân lực doanh nghiệp - Khoa Quản trị nhân lực, Đại học Thương mại

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: tahuyhung.dhtm@gmail.com