

TÌM HIỂU NĂNG LỰC TỔ CHỨC QUẢN LÝ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP

Nguyễn Quang Uẩn

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội.

Nguyễn Thu Giang

Trường Đại học Quản lý và Kinh doanh Hà Nội.

1. Khái niệm và phương pháp nghiên cứu

Có thể hiểu năng lực tổ chức quản lý của nhà quản lý doanh nghiệp là "một tổ hợp các thuộc tính tâm lý của nhân cách người quản lý doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu của hoạt động tổ chức quản lý doanh nghiệp, đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp đạt kết quả cao".

Năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của người giám đốc doanh nghiệp là một tổ hợp gồm 4 nhóm năng lực cơ bản sau:

- Nhóm năng lực tư duy quản lý.
- Nhóm năng lực sáng tạo.
- Nhóm năng lực quan sát.
- Nhóm năng lực sử dụng nguồn nhân lực.

Bốn nhóm năng lực cơ bản nói trên có nhiều biểu hiện cụ thể trong hoạt động quản lý doanh nghiệp và chúng có quan hệ chặt chẽ với nhiều phẩm chất nhân cách khác. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu trên 47 giám đốc và phó giám đốc (GD và PGD) của 37 doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội, năm 2002, yêu cầu từng người tự đánh giá bản thân về từng năng lực với 4 bậc điểm do chúng tôi quy ước:

M_0 là mức độ không có biểu hiện (ứng với 1 điểm).

M_1 là mức độ ít có biểu hiện (ứng với 2 điểm).

M_2 là mức độ có biểu hiện trung bình (ứng với 3 điểm).

M_3 là mức độ có biểu hiện thường xuyên (ứng với 4 điểm).

Cùng với phiếu tự đánh giá nói trên, tham khảo trắc nghiệm của Robert Papin, chúng tôi xây dựng 9 bài trắc nghiệm tình huống nhằm tìm hiểu năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của 47 giám đốc và phó giám đốc với 9 biểu hiện cơ bản sau:

1. Khả năng bao quát tình hình.
2. Khả năng linh hoạt trong suy nghĩ.
3. Khả năng trao đổi thông tin.
4. Khả năng trực giác.
5. Khả năng đưa ra sáng kiến.
6. Khả năng sử dụng người đúng việc.
7. Khả năng phát huy điểm mạnh của nhân viên.
8. Khả năng thích ứng với sự biến động của thị trường.
9. Khả năng xử lý tình huống quản lý.

Kết quả trắc nghiệm được tính bằng 3 mức điểm cho mỗi bài trắc nghiệm:

- Mức giỏi: 3 điểm.
- Mức trung bình: 2 điểm.
- Mức yếu: 1 điểm.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Tự đánh giá năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của giám đốc và phó giám đốc

2.1.1. Nhóm năng lực tư duy quản lý của GD và PGD doanh nghiệp

Bảng 1: Biểu hiện cơ bản của nhóm năng lực tư duy quản lý của GD và PGD doanh nghiệp

TT	Các biểu hiện	Điểm TB \bar{X}	Xếp thứ bậc
1	Linh hoạt trong tư duy	2,85	7
2	Hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực quản lý doanh nghiệp	3,12	6
3	Xử lý tình huống	3,29	4
4	Thích ứng với biến đổi của tình hình kinh doanh	3,29	4
5	Khả năng phân tích tình hình	3,70	1
6	Khả năng suy xét vấn đề một cách toàn diện	3,38	3
7	Khả năng dự đoán tình hình	3,53	2

Kết quả từ bảng 1 cho thấy: 3 biểu hiện rõ nét trong năng lực tư duy quản lý của GD và PGD doanh nghiệp là: *Khả năng phân tích tình hình có* điểm trung bình $\bar{X} = 3,70$ (xếp bậc 1), chiếm 70,85% số GD và PGD được khảo sát; *khả năng dự đoán tình hình có* $\bar{X} = 3,53$ (xếp bậc 2), chiếm 65,95%; *khả năng suy xét vấn đề một cách toàn diện có* $\bar{X} = 3,38$ (xếp bậc 3), chiếm 60,1%.

Hai khả năng có kết quả điểm trung bình hạn chế hơn, đó là: *khả năng hiểu biết sâu rộng trong lĩnh vực hoạt động quản lý doanh nghiệp* với $\bar{X} = 3,02$ (xếp bậc 6), chiếm 55,3% số GD và PGD; *khả năng linh hoạt trong tư duy có* $\bar{X} = 2,85$ (xếp bậc 7), chiếm 42,5%.

Tự đánh giá chung về năng lực tư duy quản lý của ban giám đốc doanh nghiệp có điểm trung bình $\bar{X} = 3,30$, xếp loại khá.

2.1.2. Nhóm năng lực sáng tạo của GD và PGD doanh nghiệp

Bảng 2: Biểu hiện của năng lực sáng tạo

TT	Các biểu hiện	Điểm TB \bar{X}	Xếp thứ bậc
1	Khả năng liên tưởng giữa kinh nghiệm thành, bại với đòi hỏi mới.	3,38	2
2	Khả năng thoát ra khỏi các hạn chế nhỏ nhất	2,95	7
3	Khả năng đánh giá các dự định đưa ra	3,00	6
4	Khả năng nhìn thấy sự khác lạ trong kinh doanh	3,12	5
5	Trí tưởng tượng phong phú	3,29	4
6	Khả năng đưa ra các sáng kiến	3,46	1
7	Khả năng chuyển giao kinh nghiệm	3,36	3

Bảng 2 cho thấy, *khả năng đưa ra sáng kiến* có điểm trung bình $\bar{X} = 3,46$ (xếp bậc 1), chiếm 57,44% số GD và PGD được khảo sát; *khả năng liên tưởng giữa những kinh nghiệm: thành, bại với đòi hỏi của công việc mới có* $\bar{X} = 3,38$ (xếp bậc 2), chiếm 42,55%; *khả năng chuyển giao kinh nghiệm có* $\bar{X} = 3,36$ (xếp bậc 3), chiếm 40,4%. Hai khả năng có điểm trung bình thấp hơn, đó là *khả năng đánh giá các dự định đưa ra có* $\bar{X} = 3$ (xếp bậc 6), chiếm 31,9%; *khả năng thoát khỏi những hạn chế nhỏ nhất có* $\bar{X} = 2,95$ (xếp bậc 7), chiếm 53%.

Điểm trung bình chung của nhóm năng lực sáng tạo của GD và PGD $\bar{X} =$

3.22, kém hơn năng lực tư duy trong quản lý doanh nghiệp (với $\bar{X} = 3,30$).

2.1.3. Nhóm năng lực quan sát trong hoạt động tổ chức quản lý doanh nghiệp của GD và PGD

Bảng 3: Biểu hiện của năng lực quan sát trong tổ chức quản lý của GD và PGD

TT	Các biểu hiện	Điểm TB \bar{X}	Xếp thứ bậc
1	Khả năng nhận thông tin	3,63	2
2	Khả năng nhạy cảm	3,10	6
3	Khả năng phát hiện kịp thời vấn đề trong kinh doanh	3,51	3
4	Khả năng nhận rõ các trạng thái tâm lý của nhân viên	3,10	6
5	Khả năng nhận xét nhân viên	3,25	4
6	Khả năng bao quát tình hình công ty	3,68	1
7	Khả năng trực giác	3,14	5

Số liệu thu được từ bảng 3 cho thấy:

Khả năng bao quát tình hình công ty của GD và PGD có $\bar{X} = 3,68$ (xếp bậc 1), chiếm 70,85%; khả năng tiếp nhận thông tin có $\bar{X} = 3,63$ (xếp bậc 2), chiếm 65,95%; khả năng nhạy cảm cũng như khả năng nhận rõ các trạng thái tâm lý của nhân viên có $\bar{X} = 3,1$ (xếp bậc 6), chiếm 31,91%.

Điểm trung bình chung về năng lực quan sát của GD và PGD doanh nghiệp với $\bar{X} = 3,34$, cao nhất trong các biểu hiện năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của khách thể nghiên cứu.

2.1.4. Nhóm năng lực sử dụng nguồn nhân lực của GD và PGD doanh nghiệp

Từ bảng 4 cho thấy: khả năng bố trí sử dụng người đúng việc có $\bar{X} = 3,51$ (xếp bậc 1), chiếm 64,9% số GD và PGD; khả năng xây dựng tinh thần cộng đồng trách nhiệm có $\bar{X} = 3,46$ (xếp bậc 2), chiếm 57,44%; khả năng giám đốc phát huy và duy trì tính độc lập sáng tạo của người lao động có $\bar{X} = 3,04$ (xếp bậc 7), chiếm 30,8%.

Bảng 4: Biểu hiện của năng lực sử dụng nguồn nhân lực của GD và PGD

TT	Các biểu hiện	Điểm TB \bar{X}	Xếp thứ bậc
1	Biết cách phát huy điểm mạnh của nhân viên	3,19	4
2	Khả năng xây dựng tinh thần cộng đồng trách nhiệm	3,46	2
3	Khen, chê đúng	3,38	3
4	Bố trí sử dụng người đúng việc	3,51	1
5	Khả năng hiểu người	3,25	5
6	Khả năng tác động bằng tình cảm	3,25	5
7	Phát huy và duy trì tính độc lập của nhân viên	3,04	7

Điểm trung bình chung về năng lực sử dụng nguồn nhân lực của GD và PGD doanh nghiệp $\bar{X} = 3,31$ (xếp thứ bậc 2 trong 4 nhóm năng lực nói trên).

Kết quả điều tra cho thấy năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của GD và PGD thể hiện ở mức độ tương đối khá. Để tiếp tục tìm hiểu năng lực này ở họ, chúng tôi tiến hành khảo sát bằng các tình huống trắc nghiệm.

2.2. Kết quả giải quyết 9 tình huống trắc nghiệm về năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp

Kết quả thể hiện ở bảng 5 cho thấy: Khả năng trao đổi thông tin (biểu hiện cụ thể của năng lực tư duy và quan sát) của các giám đốc và phó giám đốc có điểm trung bình là 2,82 (xếp bậc 1), chiếm 87,23%; khả năng sử dụng người đúng việc có $\bar{X} = 2,64$ (xếp bậc 2), chiếm 75%; khả năng thích ứng với sự biến động của thị trường có $\bar{X} = 1,93$ (xếp bậc 8), chiếm 74,4%, ở mức trung bình; khả năng trực giác có $\bar{X} = 1,76$ (xếp bậc 9), chiếm 74,07%, ở mức trung bình.

Bảng 5: Năng lực giải quyết các tình huống trắc nghiệm

TT	Các biểu hiện	Điểm TB \bar{X}	Xếp thứ bậc
1	Khả năng bao quát tình hình	2,62	3
2	Khả năng linh hoạt trong tư duy	2,14	7
3	Khả năng trao đổi thông tin	2,82	1
4	Khả năng trực giác	1,76	9

5	Khả năng đưa ra sáng kiến	2,42	4
6	Khả năng sử dụng người đúng việc	2,64	2
7	Khả năng phát huy điểm mạnh của nhân viên	2,34	5
8	Khả năng thích ứng với sự biến động của thị trường	1,93	8
9	Khả năng xử lý tình huống quản lý	2,25	6

Như vậy, kết quả các bài trắc nghiệm tình huống quản lý cho thấy 9 nhóm khả năng biểu hiện năng lực tổ chức quản lý của GD và PGD doanh nghiệp ở mức độ khá, riêng 2 khả năng thích ứng và trực giác ở mức trung bình.

Nhóm GD và PGD có độ tuổi khoảng 40 - 50 thể hiện khả năng quản lý doanh nghiệp cao hơn 2 nhóm tuổi dưới 40 và trên 50.

Những GD và PGD doanh nghiệp có thâm niên quản lý nhiều hơn thì khả năng giải quyết tình huống trắc nghiệm quản lý cao hơn.

3. Kết luận và kiến nghị

Kết luận

- Kết quả khảo sát cho thấy, GD và PGD doanh nghiệp có một số khả năng nổi trội như: khả năng suy xét, dự đoán, phân tích tình hình thực tế, khả năng nắm bắt thông tin, khả năng bố trí, sử dụng người đúng việc v.v... Trong khi đó, ở họ, một số khả năng còn hạn chế như: linh hoạt trong tư duy, vốn hiểu biết sâu rộng về các lĩnh vực kinh doanh, khả năng thích ứng, khả năng xử lý tình huống quản lý.

- Ở các GD và PGD đã được đào tạo về quản lý doanh nghiệp và có thâm niên quản lý nhiều hơn có biểu hiện năng lực tổ chức quản lý tốt hơn. Tuy nhiên, chỉ có 37,16% số GD và PGD được điều tra đã qua đào tạo và có thâm niên quản lý doanh nghiệp. Vì thế, hạn chế của họ về năng lực tổ chức quản lý là điều tất yếu.

Kiến nghị

- Cần đặc biệt quan tâm bồi dưỡng năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp cho đội ngũ làm công tác quản lý. Trong đó, đặc biệt chú ý bồi dưỡng năng lực tư duy quản lý, năng lực sáng tạo và khả năng thích ứng, khả năng xử lý các tình huống quản lý.

- Thông qua việc giải quyết các tình huống thực tiễn trong hoạt động quản lý doanh nghiệp để bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản lý cũng như đánh giá năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp của ban quản lý doanh nghiệp.

- Bồi dưỡng và tự bồi dưỡng vốn hiểu biết, vốn kiến thức về quản lý cũng như các kỹ năng quản lý đối với ban quản lý doanh nghiệp phải là việc làm thường xuyên và có hệ thống, góp phần nâng cao năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

1. V.I. Lênin. *Toàn tập*. Tập 27, NXB Sự thật, Hà Nội, 1963.
2. V.M. Sêpen. *Tâm lý học trong quản lý sản xuất*. NXB Lao động, Hà Nội, 1985.
3. A.I. Kitôv. *Những đặc điểm tâm lý của việc thông qua quyết định quản lý*. NXB Thông tin lý luận, Hà Nội, 1985.
4. Robert Papin. *Nghề giám đốc - Nhà quản lý thế hệ mới*. Tập 1, 2. NXB Thống kê, 1995.