

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



TRẦN MINH HOÀNG


**PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA  
NHÂN SỰ QUẢN LÝ KHU VỰC  
HÀNH CHÍNH CÔNG TỈNH HÀ GIANG**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60340103

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ

Hà Nội, 2016



**CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nguồn nhân lực của một quốc gia, nguồn nhân lực lãnh đạo, quản lý trong khu vực hành chính công (HCC) có một vị trí đặc biệt quan trọng. Vì thế, phát triển lãnh đạo khu vực HCC là chủ đề thu hút sự quan tâm của không chỉ các nhà chính trị mà nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới.

Năng lực lãnh đạo (NLLĐ) hay năng lực có tính chất lãnh đạo là một trong những năng lực mà nhà quản lý cần để kết nối các mục tiêu của tổ chức và tạo động lực cho nhân viên (Behn, 1998). Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC là một chủ đề lớn, đòi hỏi có nhiều nghiên cứu tỉ mỉ, công phu và khoa học. Phát triển lãnh đạo, quản lý khu vực HCC theo tiếp cận khung năng lực là xu hướng phổ biến trên thế giới hiện nay.

Hà Giang là một tỉnh thuộc vùng núi phía Tây Bắc Việt Nam, là một trong những đầu mối giao thông kết nối giữa các tỉnh vùng Bắc bộ, giữa Việt Nam với nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Trung Hoa; Là một tỉnh miền núi vốn không có nhiều lợi thế về tài nguyên thiên nhiên, địa hình hiểm trở, mạng lưới giao thông vẫn còn nhiều khó khăn nhưng cũng như các địa phương khác của Việt Nam, Hà Giang đang đứng trước những yêu cầu đổi mới và hội nhập. Để thúc đẩy sự phát triển của tỉnh, trước hết cần bắt đầu từ việc phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý của khu vực công, mà cụ thể là khu vực HCC, nhằm thực hiện tốt đường lối chủ trương của Đảng và Nhà nước đồng thời tạo ra được những cơ chế, chính sách thuận lợi thu hút các nguồn đầu tư vào phát triển địa phương. Và một trong những đội ngũ quan trọng chính là nhà quản lý cấp trung – những người có trách nhiệm nắm bắt những chỉ đạo từ Trung ương, từ lãnh đạo tỉnh để tổ chức triển khai xuống từng đơn vị/phòng ban mà mình quản lý. Ngược lại, đây cũng là đội ngũ trực tiếp tiếp nhận những thông tin phản hồi về những mong muốn của người dân và DN để báo cáo lên lãnh đạo cấp trên nhằm đưa ra các định hướng phát triển. Do vậy mà ngoài những năng lực chuyên môn cần thiết, thì NLLĐ của đội ngũ này cũng là nội dung quan trọng cần phát triển để phát huy tốt nhất vai trò quản lý và điều hành của nhân sự này.

Xuất phát từ các phân tích trên, tác giả đã lựa chọn nội dung ***“Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC tỉnh Hà Giang”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận án tiến sỹ của mình với mong muốn đóng góp một phần vào giải quyết những vấn đề hiện nay trong năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý cấp trung trong khu vực HCC ở địa phương này nhằm phát triển một cách hiệu quả nhất.

### 2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

#### 2.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ một số nội dung lý luận và thực tiễn thực trạng năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang, luận án đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần phát triển đội ngũ này ở địa phương từ nay đến 2020 và tầm nhìn 2030.

## **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để thực hiện mục đích trên, luận án có những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- Tổng quan tình hình nghiên cứu về phát triển NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC.
- Hệ thống hóa cơ sở lý luận phát triển NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC.
- Xây dựng mô hình nghiên cứu về khung NLLĐ và phát triển NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC theo hướng tiếp cận đã chọn.
- Đánh giá đầy đủ thực trạng NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang.
- Đề xuất hệ thống giải pháp đồng bộ cho phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là NLLĐ và phát triển NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về nội dung

+ Hướng tiếp cận: luận án tiếp cận theo góc độ chuyên ngành quản trị kinh doanh, chuyên sâu là quản trị nguồn nhân lực;

+ Đối tượng nghiên cứu: là NLLĐ và phát triển NLLĐ. Những năng lực khác như năng lực chuyên môn, năng lực cá nhân... không thuộc phạm vi nghiên cứu của luận án này.

+ Khách thể nghiên cứu: là đội ngũ nhân sự quản lý của khu vực HCC, cụ thể ở đây là các vị trí quản lý cấp trung như Trưởng, Phó các phòng/ban/đơn vị trực thuộc Sở và Huyện của tỉnh, theo sơ đồ tổ chức đơn vị HCC cấp tỉnh của Việt Nam. Đội ngũ nhân sự lãnh đạo, quản lý cấp cao hay đội ngũ nhân viên/chuyên viên/công chức không thuộc phạm vi nghiên cứu của đề tài này.

- Về không gian:

Nghiên cứu được thực hiện ở khu vực HCC của tỉnh Hà Giang.

- Về thời gian:

Nghiên cứu từ năm 2010 đến năm 2015, dự báo giai đoạn 2016-2020 và tầm nhìn tới năm 2030.

#### **4. Những điểm mới trong nghiên cứu**

Nghiên cứu về phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC tỉnh Hà Giang là một đề tài nghiên cứu có nhiều ý nghĩa về lý luận và thực tiễn.

*\* Về lý luận:*

- Hệ thống hóa lý luận về năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý. Trong đó, luận án bổ sung nghiên cứu về năng lực, năng lực lãnh đạo là nhân sự quản lý khu vực HCC.

- Xây dựng tiêu chuẩn năng lực và đánh giá NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC.

- Chỉ ra tác động của NLLĐ trong khu vực HCC tới phát triển kinh tế - chính trị - xã hội của địa phương.

- Xây dựng mô hình phát triển NLLĐ cho nhân sự quản lý khu vực HCC

*\* Về thực tiễn:*

- Phân tích thực trạng NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang thời gian qua.

- Đánh giá tác động của NLLĐ khu vực HCC với sự phát triển của tỉnh Hà Giang

- Chỉ ra những hạn chế, tìm hiểu nguyên nhân trong NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh này.

- Kiến nghị, đề xuất những giải pháp phát triển NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang trong thời gian tới.

Kết quả nghiên cứu sẽ là nguồn tư liệu hữu ích đối với các nhà hoạch định chính sách nhân sự nói chung, giúp ích cho quá trình hoạch định chính sách phát triển nhân sự lãnh đạo cho các nhân sự quản lý của Hà Giang hiện nay và trong thời gian tới.

#### **5. Kết cấu luận án**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án chia thành 5 chương

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC

Chương 2: Cơ sở lý luận về phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Thực trạng phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang

Chương 5: Giải pháp phát triển của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang.

### **CHƯƠNG 1**

# TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KHU VỰC HCC

## **1.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu**

### ***1.1.1. Những nghiên cứu về năng lực và phát triển năng lực nhân sự***

Có rất nhiều nhà khoa học nghiên cứu về năng lực và đặc biệt là năng lực con người trong các tổ chức. Từ cách tiếp cận khác nhau, các tác giả đã đưa ra các khái niệm theo nhiều quan điểm. Từ đó, các khung năng lực cho các nhân sự trong tổ chức được hình thành.

Khung năng lực được quan tâm như là một cách tiếp cận hiện đại trong nghiên cứu năng lực. Đến nay khung năng lực hay còn được gọi là mô hình năng lực đã được sử dụng rộng rãi trong cả khu vực tư và công. Khung năng lực mang lại khá nhiều ý nghĩa như: để 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 hay cơ sở để lựa chọn, đãi ngộ và bổ nhiệm vào vị trí quản lý. Cũng có tác giả cho rằng khung năng lực là cơ sở dự báo năng suất và kết quả làm việc của một cá nhân hay giúp hoạch định lộ trình công danh hoặc là cơ sở trao quyền, phân quyền cho cấp dưới.

Từ đó, hầu hết các nhà nghiên cứu đều nhận định sự cần thiết phải phát triển năng lực của các nhân sự trong một tổ chức nhằm đạt được những hiệu quả cần thiết cho công việc.

### ***1.1.2 Nghiên cứu về năng lực lãnh đạo và phát triển năng lực lãnh đạo***

Qua các công trình nghiên cứu và kết quả đã phân tích cho thấy, vấn đề năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự quản lý thu hút được sự quan tâm của khá nhiều các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Thực tế đã có không ít các mô hình/ khung năng lực được đưa ra, việc lựa chọn mô hình nào tùy thuộc vào đặc điểm, nhu cầu của tổ chức cũng như các đặc thù của đội ngũ nhân sự quản lý. Tuy sự lựa chọn có thể khác biệt song về cơ bản qua nghiên cứu của các tác giả đều khẳng định lợi ích và tính cần thiết của việc xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho cán bộ quản lý. Các mô hình từ các nghiên cứu cũng sẽ là cơ sở tham khảo cho việc xem xét lựa chọn và xây dựng mô hình/ khung năng lực phù hợp với đặc thù tại Việt Nam.

### ***1.1.3 Phát triển năng lực lãnh đạo ở khu vực HCC***

Riêng khu vực HCC, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước cũng dành rất nhiều quan tâm. Ở Việt Nam, quá trình cải cách đổi mới hệ thống tổ chức, quản lý nhân sự ở khu vực HCC đang là một trong những nhiệm vụ then chốt trong bối cảnh hội nhập và phát triển hiện nay. Để thực hiện quá trình này, vấn đề phát triển nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự quản lý khu vực HCC là khâu then chốt. Cũng bởi vậy, trong nhiều năm qua, các nghiên cứu về chủ đề phát triển năng lực cho đội ngũ nhân sự,

nhất là năng lực lãnh đạo của đội ngũ nhân sự quản lý tại khu vực HCC trở thành một trong những cụm chủ đề khá nóng hổi.

## **1.2 Nhận xét về tổng quan nghiên cứu**

### **1.2.1 Những giá trị đạt được**

#### *1.2.1.1 Các giá trị về lý luận*

*Thứ nhất*, các tài liệu nghiên cứu đã giúp hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC bắt đầu từ năng lực và phát triển năng lực lãnh đạo. *Thứ hai*, mặc dù có nhiều cách tiếp cận và tranh luận khác nhau về năng lực lãnh đạo, song các nghiên cứu đều chỉ ra tầm quan trọng và sự cần thiết của việc thúc đẩy phát triển năng lực lãnh đạo của đội ngũ nhân sự quản lý đối với quá trình tồn tại và phát triển tổ chức. *Thứ ba*, các tài liệu nghiên cứu đã khẳng định lợi ích và tính cần thiết của việc xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho cán bộ quản lý, trong đó có khu vực HCC. *Thứ tư*, các tài liệu công bố đã chỉ rõ quan điểm: các tiêu chuẩn hay kỹ năng cần thiết đối với đội ngũ lãnh đạo ở các quốc gia có sự khác biệt nhưng về cơ bản đều phản ánh đội ngũ nhân sự quản lý đều là những người có năng lực nổi trội, cần liên tục học tập, sáng tạo để có thể có những đóng góp tích cực cho việc nâng cao chất lượng dịch vụ công.

#### *1.2.1.2 Các giá trị về thực tiễn*

*Thứ nhất*, khắc họa rất đầy đủ về thực trạng phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý ở các nước khác nhau nhất là trong việc xây dựng khung năng lực. *Thứ hai*, các nghiên cứu đã đưa ra nhiều khuyến nghị, giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao tính tích cực của cán bộ công chức trong cơ quan nhà nước, từ đó phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự quản lý ở khu vực HCC ở một trường hợp cụ thể.

### **1.2.2 Những hạn chế còn tồn tại**

Tuy nhiên những nghiên cứu trước đây vẫn còn rất nhiều hạn chế. Cụ thể như sau:

#### *1.3.2.1 Về cơ sở lý luận*

*Thứ nhất*, các nghiên cứu chỉ ra rằng nhiều địa phương còn nhầm lẫn khái niệm khung năng lực theo cách tiếp cận hiện đại với bộ tiêu chuẩn cứng trong hướng dẫn quy hoạch cán bộ. *Thứ hai*, chỉ tồn tại khái niệm về năng lực lãnh đạo mà chưa có khái niệm về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC. *Thứ ba*, những lý thuyết về năng lực lãnh đạo nói chung không nêu bật được rõ ràng những đặc trưng riêng của năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC, chưa có khung lý thuyết về các tiêu chí đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC hay các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực này. *Thứ tư*, chưa có lý thuyết về đánh giá tác động của năng lực lãnh đạo khu vực HCC tới các địa phương trong bối cảnh hiện nay.

#### *1.2.2.2 Về cơ sở thực tiễn*

*Thứ nhất*, các nghiên cứu đã công bố ở Việt Nam chưa có nhiều tác giả đi sâu tiếp cận khung năng lực lãnh đạo cũng như mô hình phát triển năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC nhất là ở Hà Giang. *Thứ hai*, chưa có nghiên cứu về tác động của năng lực lãnh đạo khu vực HCC tới kinh tế - chính trị - xã hội ở tỉnh Hà Giang. *Thứ ba*, chưa có những nghiên cứu đầy đủ về các giải pháp phát triển năng lực lãnh đạo khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang hiện nay.

Tóm lại, sau khi tổng hợp những nghiên cứu có liên quan được thực hiện trong thời gian qua mà NCS được tiếp cận, tác giả nhận thấy vẫn còn khía cạnh chưa được khai thác và đã lựa chọn đề tài “Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang” để có được sự nghiên cứu một cách sâu rộng vấn đề phát triển năng lực lãnh đạo trong khu vực HCC với trường hợp cụ thể ở một địa phương với mục đích có thể ứng dụng nghiên cứu trong quản lý và thúc đẩy cải cách hành chính và nâng cao hiệu quả quản lý hành chính ở tỉnh Hà Giang một cách phù hợp nhất.

## CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KHU VỰC HCC

#### 2.1 Một số khái niệm cơ bản

##### 2.1.1 Năng lực và phát triển năng lực

Một cách chung nhất, có thể định nghĩa: *Năng lực là thái độ, kỹ năng, kiến thức (ASK – Attitudes, Skills, Knowledge) giúp cá nhân hoàn thành công việc được giao.*

Từ định nghĩa về năng lực, khái niệm “phát triển năng lực” được hình thành. Phát triển năng lực là một quá trình nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ của mỗi cá nhân nhằm đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức và phù hợp với những thay đổi của môi trường.

##### 2.1.2 Lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đối với người cùng làm việc, kích thích và khuyến khích người khác đóng góp nhằm phát triển tổ chức hướng tới hoàn thành mục tiêu chung.

Quản lý đặc trưng cho quá trình điều khiển và dẫn hướng tất cả các bộ phận của một tổ chức, thông qua việc thành lập và thay đổi các nguồn lực (nhân lực, tài chính, vật tư, tri thức và giá trị vô hình). Quản lý trong các tổ chức là hành động đưa các cá nhân trong tổ chức làm việc cùng nhau để thực hiện, hoàn thành mục tiêu chung.

Điểm tương đồng giữa lãnh đạo/nhà lãnh đạo và quản lý/nhà quản lý là đều phục vụ chung một mục đích cuối cùng. Sự khác biệt chủ yếu giữa nhà lãnh đạo và



nhà quản lý là các nhà lãnh đạo có những người theo cùng họ, còn những nhà quản lý có những người làm cho họ. Sự lãnh đạo là việc mọi người hiểu và tin tưởng vào tầm nhìn và làm việc để đạt được mục tiêu, trong khi sự quản lý là cai quản nhiều hơn và đảm bảo những công việc hàng ngày diễn ra theo đúng định hướng.

### ***2.1.3 Khu vực công và khu vực HCC***

#### ***Khu vực công***

Khu vực công khu vực do nhà nước làm chủ sở hữu, nhà nước đầu tư vốn hoặc một phần do tư nhân đầu tư vốn và được nhà nước quản lý nhằm tạo ra các sản phẩm và dịch vụ phục vụ các nhu cầu phát triển chung, thiết yếu của nhà nước và xã hội.

#### ***Khu vực HCC***

Khu vực HCC là những cơ quan, tổ chức cung cấp các dịch vụ HCC liên quan đến hoạt động thực thi pháp luật, không nhằm mục tiêu lợi nhuận.

### ***2.1.4 Nhân sự quản lý khu vực HCC***

Nhân sự quản lý là tất cả những người ở vị trí quản lý trong một tổ chức nhất định để thực hiện các nhiệm vụ là xây dựng kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát.

Nhân sự quản lý khu vực HCC được hiểu là những người giữ vị trí quản lý trong khu vực HCC của một địa phương hoặc một quốc gia. Hoạt động của nhân sự quản lý khu vực HCC tác động trực tiếp tới việc thực thi quyền hành pháp ở địa phương.

### ***2.1.5 Năng lực lãnh đạo và phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC***

Năng lực lãnh đạo là tổng thể những thái độ, phẩm chất lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và kiến thức lãnh đạo để người lãnh đạo có thể thực hiện nhiệm vụ tại vị trí công việc quản lý được giao. Năng lực lãnh đạo là một tập hợp rất nhiều các năng lực khác nhau thuộc về năng lực của nhà lãnh đạo.

Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC được hiểu là quá trình thực hiện các hoạt động, các cách thức để nâng cao kiến thức lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và thái độ lãnh đạo của các nhà quản lý trong các cơ quan, tổ chức cung cấp dịch vụ HCC để đảm bảo đầy đủ các tiêu chuẩn năng lực cụ thể nhằm giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu một cách hiệu quả. Phát triển năng lực lãnh đạo chính là việc làm cho năng lực lãnh đạo của một nhân sự quản lý tiệm cận với các tiêu chuẩn năng lực cần thiết.

## **2.2 Năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC**

### ***2.2.1 Các khung năng lực lãnh đạo trên thế giới và ở Việt Nam***

#### ***2.2.1.1 Khung năng lực lãnh đạo theo đối tượng quản lý***

Khung NLLĐ này được các nhà nghiên cứu xây dựng dựa trên các tiêu chí về đối tượng quản lý. McCauley (2006) đã chia khung năng lực theo cách tiếp cận này bao gồm 03 nhóm năng lực chính là lãnh đạo tổ chức, lãnh đạo bản thân và lãnh đạo người khác.

#### *2.2.2.2 Khung năng lực lãnh đạo theo từng loại năng lực*

Các nhà nghiên cứu cho rằng, năng lực lãnh đạo được hình thành bởi nhiều loại năng lực khác nhau. Khung năng lực lãnh đạo này được xây dựng dựa trên các chỉ tiêu thuộc 3 nhóm năng lực chính là năng lực cốt lõi, năng lực chuyên môn và năng lực lãnh đạo.

#### *2.2.2.3 Khung năng lực lãnh đạo theo hoạt động quản lý*

Mô hình này được xây dựng bởi các tiêu chí là các hoạt động lãnh đạo được thực hiện như tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích, phân quyền/ủy quyền, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, ra quyết định, hiểu mình- hiểu người, giao tiếp lãnh đạo. Một cán bộ quản lý được coi là có năng lực lãnh đạo khi đáp ứng đầy đủ các tiêu chí trên.

#### *2.2.2.4 Khung năng lực lãnh đạo bộ phận cấu thành năng lực*

Mô hình năng lực theo ASK (Attitude – Skills – Knowledge / Thái độ - Kỹ năng - Kiến thức) là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, và hành vi thái độ mà một nhà lãnh đạo cần có.

#### *2.2.2.5 Khung năng lực lãnh đạo quản lý khu vực HCC của Lê Quân*

- Nhóm 1: nhóm năng lực am hiểu địa phương, gồm 03 năng lực: Am hiểu địa, chính trị, văn hóa địa phương; Am hiểu chiến lược, chính sách phát triển địa phương; Am hiểu ngôn ngữ vùng, miền địa phương.

- Nhóm 2: nhóm năng lực chuyên môn, gồm 03 năng lực: Am hiểu lĩnh vực HCC; Tham mưu hoạch định chính sách trong lĩnh vực quản lý; Xây dựng các quy định pháp lý trong lĩnh vực quản lý.

- Nhóm 3: nhóm năng lực quản lý điều hành, gồm 06 năng lực: Quản trị sự thay đổi; Quản trị thông tin nội bộ; Lập kế hoạch và tổ chức công việc; Xây dựng văn hóa tổ chức; Phân cấp, phân quyền; Ra quyết định

- Nhóm 4: nhóm năng lực quản trị nhân sự, gồm 06 năng lực: Xây dựng đội ngũ; Bố trí và sử dụng nhân sự; Tạo dựng niềm tin; Tạo động lực cho cấp dưới; Đào tạo và phát triển cấp dưới; Kiểm tra, giám sát cấp dưới.

- Nhóm 5: nhóm năng lực quản trị bản thân, gồm 07 năng lực: Tư duy đổi mới; Kiểm soát áp lực trong công việc; Quản lý thời gian; Tạo dựng quan hệ; Giao tiếp; Ngoại ngữ; Tin học.

### *2.2.1.6 Tổng hợp các tiêu chí hình thành khung năng lực lãnh đạo theo tiếp cận lý thuyết*

Trên cơ sở nghiên cứu các khung năng lực lãnh đạo ở trên, tác giả nhận thấy mặc dù cách tiếp cận khác nhau nhưng để thể hiện năng lực lãnh đạo, các nhân sự quản lý vẫn phải bộc lộ những khả năng cần thiết dù họ có hoạt động trong bất kỳ khu vực nào. Tác giả đã tổng hợp danh mục các tiêu chí hình thành khung năng lực lãnh đạo đã được các nhà nghiên cứu đưa ra, phân loại theo đối tượng quản lý và phân tích về chúng.

### *2.2.2 Khung năng lực lãnh đạo và các chỉ tiêu đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC*

#### *2.2.2.1 Xây dựng khung năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC*

Với phân tích ở bảng 2.7, có thể thấy, các nhà nghiên cứu đưa ra các tiêu chí cần thiết của năng lực lãnh đạo có nhiều điểm tương đồng. Bằng kỹ thuật kiểm định ban đầu (pretest) với phương pháp chuyên gia. Kết quả khung năng lực lãnh đạo được tổng hợp lại, loại bỏ và nhập lại những tiêu chí có ý nghĩa tương tự nhau, loại bỏ cả những tiêu chí mang tính đặc thù của doanh nghiệp và đặc biệt giữ lại những chỉ tiêu có ít nhất 02 lần xuất hiện trong các nghiên cứu khác nhau (với những tiêu chí có tần suất xuất hiện thấp hơn nhưng nếu có 3/5 nhà khoa học cho rằng cần thiết thì vẫn được giữ lại). Khung năng lực lãnh đạo được xây dựng chỉ còn 11 tiêu chí, chiết xuất từ 31 năng lực tổng hợp ban đầu. Các năng lực trên đều đáp ứng tiêu chí về tần suất xuất hiện trong các nghiên cứu khác nhau và không bị trùng ý nghĩa.

Tiếp tục sử dụng phương pháp chuyên gia (bao gồm các nhà khoa học và các nhà quản lý ở khu vực HCC tại Việt Nam) thông qua kỹ thuật điều tra sơ bộ (pilot survey) để xây dựng khung năng lực lãnh đạo tổng quát cho nhân sự quản lý khu vực HCC. Kết quả cuối cùng, khung NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC bao gồm 9 năng lực cụ thể là: Ra quyết định; Tư duy chiến lược; Quản lý nguồn lực; Phát triển người khác; Tạo động lực; Phân quyền, ủy quyền; Quản lý sự thay đổi; Tạo dựng quan hệ; Xây dựng văn hóa tổ chức.

#### *2.2.2.2 Các chỉ tiêu đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC*

Việc đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC theo thang 5 cấp độ của Benjamin Bloom (1985), cụ thể:

**Bảng 1: Cấp độ đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC**

Cấp độ	Khả năng	Mô tả
Cấp độ 1	Sơ cấp	Hiểu sơ bộ, khi làm cần có chỉ dẫn

Cấp độ 2	Có kinh nghiệm	Hiểu rõ công việc, làm với ít sự chỉ dẫn
Cấp độ 3	Tốt	Hiểu rõ và làm việc độc lập
Cấp độ 4	Giỏi	Hiểu rất rõ, có thể phát triển hay sáng tạo được, hướng dẫn người khác làm
Cấp độ 5	Chuyên gia	Hiểu rất rõ, thay đổi được vấn đề, trở thành người hàng đầu, hướng dẫn cho người khác làm tốt

### **2.2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC**

**2.2.3.1 Các yếu tố khách quan:** Các yếu tố về môi trường chính trị, kinh tế - xã hội, lịch sử phát triển và hội nhập; Đặc điểm của khu vực HCC; Xu hướng phát triển lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC

**2.2.3.2 Các yếu tố chủ quan:** Đặc điểm của nhân sự quản lý; Trình độ phát triển của đội ngũ nhân sự hiện nay

## **2.3 Tác động của năng lực lãnh đạo trong khu vực HCC**

### **2.3.1 Tiêu chí đánh giá tác động của năng lực lãnh đạo tới hiệu quả quản trị khu vực HCC**

Việc đánh giá tác động của năng lực lãnh đạo tới hiệu quả quản trị khu vực HCC được xem xét ở hai khía cạnh là thủ tục HCC và cung ứng dịch vụ công. Khả năng lãnh đạo của các nhà quản lý tốt sẽ giúp cho thủ tục HCC được thực hiện đơn giản, thuận tiện, mang lại sự hài lòng cho người dân. Từ đó người dân có thể tiết kiệm được các chi phí về vật chất, tinh thần, thời gian và tập trung nguồn lực để phát triển kinh tế - xã hội.

### **2.3.2 Tác động tới năng lực cạnh tranh cấp tỉnh**

Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) tập trung đánh giá khả năng thu hút đầu tư của các tỉnh thông qua sự điều chỉnh chính sách của chính quyền địa phương hay nói cách khác nó là kết quả tác động bởi năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý trong khu vực HCC ở các tỉnh thành.

### **2.3.3 Tác động tới sự phát triển kinh tế địa phương**

Để đánh giá được tác động năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý ở khu vực HCC đối với sự phát triển kinh tế địa phương một cách rõ ràng, cần phải xem xét những tiêu chí sau:

- *Mức tăng trưởng kinh tế tuyệt đối:*
- *Tốc độ tăng trưởng kinh tế:*
- *Tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân hàng năm của một giai đoạn:*
- *Mức tăng trưởng thu nhập bình quân theo đầu người hàng năm*

## **2.4 Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC**

## **2.4.1 Quan điểm phát triển năng lực lãnh đạo**

### **2.4.1.1 Phát triển kiến thức lãnh đạo**

Phát triển kiến thức lãnh đạo tức là gia tăng lượng thông tin thu thập được về những nội hàm liên quan tới lãnh đạo. Việc phát triển kiến thức lãnh đạo có thể thực hiện thông qua quá trình đào tạo và tự đào tạo.

### **2.4.1.2 Phát triển kỹ năng lãnh đạo**

Phát triển kỹ năng lãnh đạo tức là tăng khả năng vận dụng và vận dụng hiệu quả những kiến thức đã có vào công việc lãnh đạo thường ngày. Phát triển kỹ năng lãnh đạo cần được thực hiện thông qua công việc và môi trường thực tế. Việc đào tạo cũng góp phần cho việc phát triển kỹ năng lãnh đạo.

### **2.4.1.3 Hoàn thiện thái độ lãnh đạo**

Việc hoàn thiện thái độ lãnh đạo được hiểu là sự hoàn thiện từng ngày về đạo đức cá nhân và những tố chất cần có tại vị trí công việc cần đảm nhiệm. Quá trình này cần sự điều tiết từ một hệ tiêu chuẩn quy định trong công việc và sự tự đánh giá cũng như đánh giá định kỳ từ các cấp quản lý và nhân viên trong đơn vị.

## **2.4.2 Nội dung phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC**

### **2.4.2.1 Chính sách phát triển năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC của địa phương**

Những chính sách về phát triển năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý trong khu vực HCC bao gồm: Chính sách quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp tại địa phương; Chính sách về tuyển dụng và thu hút nhân tài vào các vị trí quản lý ở khu vực HCC; Chính sách đào tạo, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản lý ở khu vực HCC; Chính sách hỗ trợ nhân sự quản lý nâng cao trình độ; Chính sách cải cách hành chính, nâng cao tinh thần trách nhiệm, đổi mới phong cách là việc của lãnh đạo và cán bộ công chức, viên chức ở địa phương; Chính sách hỗ trợ, đãi ngộ, khuyến khích nâng cao kiến thức lãnh đạo và hoàn thiện thái độ lãnh đạo; Chính sách kiểm soát, đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC....

### **2.4.2.2 Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ nhân sự quản lý**

Để nâng cao kiến thức và kỹ năng lãnh đạo của đội ngũ quản lý trong một đơn vị HCC, cần thực hiện một số cấp độ học tập, nâng cao trình độ như đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng.

### **2.4.2.3 Chính sách đãi ngộ nhân sự quản lý**

Đội ngũ quản lý ở khu vực HCC có trách nhiệm với các hoạt động lãnh đạo của mình, đồng thời tích cực tự phát triển bản thân để nâng cao năng lực lãnh đạo, các cơ quan, tổ chức cần có cơ chế vận dụng hợp lý các quy định về các chế độ lương, thưởng đối với nhân sự quản lý nhất là đối với các nhà lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm

và thường xuyên đưa ra các quyết định hiệu quả góp phần đẩy mạnh phát triển kinh tế - xã hội địa phương.

#### 2.4.2.4 Kiểm tra, đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý

Kiểm tra, đánh giá năng lực lãnh đạo nhằm mục đích xác định chất lượng, khả năng, kiến thức lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo hay thái độ, hành vi lãnh đạo của từng nhân sự quản lý để rút kinh nghiệm. Từng cá nhân phải có trách nhiệm cải thiện năng lực lãnh đạo của mình, tăng khả năng đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về dịch vụ HCC của xã hội.

## CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1 Quy trình nghiên cứu

Nội dung và thực tế nghiên cứu của luận án được thực hiện qua ba giai đoạn là: (1) Nghiên cứu sơ bộ (2) Nghiên cứu thử nghiệm và (3) Nghiên cứu chính thức.

*Giai đoạn 1:* Nghiên cứu sơ bộ (pretest) được thực hiện thông qua phương pháp chuyên gia nhằm mục tiêu xây dựng khung năng lực lãnh đạo bao gồm các tiêu chí năng lực đề xuất cho nhân sự quản lý khu vực HCC để đo lường các khái niệm, nội dung nghiên cứu.

*Giai đoạn 2:* Nghiên cứu thử nghiệm được thực hiện bằng phương pháp chuyên gia thông qua kỹ thuật điều tra sơ bộ nhằm mục tiêu xây dựng khung năng lực lãnh đạo tổng quát cho nhân sự quản lý khu vực HCC, nội dung bảng hỏi, cách chọn và quy mô, tỉ lệ mẫu, phương pháp điều tra.

*Giai đoạn 3:* Nghiên cứu chính thức. Đối với việc đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua bảng câu hỏi.

### 3.2 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Tác giả xây dựng những giả thuyết nghiên cứu như sau:

**Bảng 2: Giả thuyết nghiên cứu**

TT	Giả thuyết
<b>Mô hình 1: Khung NLLĐ và đánh giá NLNĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC</b>	
H11	Khả năng tư duy chiến lược thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H12	Khả năng quản lý các nguồn lực thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H13	Khả năng tạo động lực thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu

TT	Giả thuyết
	vực HCC
H14	Khả năng ra quyết định thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H15	Khả năng quản trị sự thay đổi thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H16	Khả năng phát triển người khác thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H17	Khả năng trao quyền thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H18	Khả năng tạo dựng quan hệ thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
H19	Khả năng xây dựng văn hóa tổ chức thể hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC
<b>Mô hình 2: Đánh giá đặc điểm các biến nhân khẩu học tới NLLĐ của nhân sự quản lý khu vực HCC</b>	
H21	Đo lường sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang giữa các độ tuổi khác nhau với các khoảng tuổi: dưới 30, từ 31 - 40, từ 41 – 50 và trên 50 tuổi.
H22	Đo lường sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang giữa giới tính khác nhau.
H23	Đo lường sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang giữa các nhóm trình độ học vấn khác nhau với các khoảng trình độ: dưới Cao đẳng, Đại học và trên Đại học.
H24	Đo lường sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang giữa các nhóm tham gia Số khóa học đào tạo về lãnh đạo, quản lý.
H25	Đo lường sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang giữa các nhóm thâm niên quản lý khác nhau với các khoảng: từ 1- 5 năm, từ 5 – 10 năm, từ 10 – 15 năm và trên 15 năm.

Nguồn: Tác giả (2016)

### 3.3 Thiết kế bảng hỏi

#### 3.3.1 Mục tiêu lập bảng hỏi

Bảng hỏi được lập nhằm lấy ý kiến xác thực của những người quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang và một số người dân sử dụng dịch vụ HCC ở các Sở tại tỉnh Hà

Giang để tìm hiểu những đánh giá của họ về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC. Từ đó có thể thấy được xu hướng cần phát triển năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý khu vực HCC ở đây.

### 3.3.2 Cơ sở xây dựng câu hỏi

Bảng hỏi được xây dựng dựa trên việc đánh giá các biến số là các chỉ tiêu biểu hiện năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC được nêu ra ở khung lý thuyết của chương 2 trong luận án.

### 3.3.3 Cấu trúc bảng hỏi

Nội dung của bảng hỏi được chia làm 2 phần:

Phần I: Thông tin chung về người được phỏng vấn

Phần II: Nội dung chính của các bảng hỏi như sau:

Trong nghiên cứu này loại thang đo được lựa chọn sử dụng là thang đo Likert.

**Bảng 3. Thang đo năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang**

Cấp độ	Trung bình	Chi tiết
5	$\geq 4.5$	Đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc
4	4.0 – 4.5	Đáp ứng yêu cầu công việc
3	3.0 – 4.0	Cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc và cần được đào tạo, bồi dưỡng
2	2.0 – 3.0	Chưa đáp ứng yêu cầu và cần được bồi dưỡng nhiều
1	$< 2.0$	Chưa đáp ứng được yêu cầu và không có triển vọng

*Nguồn: Nghiên cứu của đề tài (2015)*

Ngoài ra, đối với câu hỏi về sự cần thiết, thang đo 5 mức độ của 1 = Hoàn toàn không cần thiết, mức 2 = Ít cần thiết, mức 3 = Bình thường, trung lập, mức 4 = Cần thiết và mức 5 = Rất cần thiết.

Mỗi thang đo tương ứng với một biến độc lập. Trong đó, có 9 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc. Tổng số lượng biến quan sát cho biến độc lập là 40 và có 3 biến quan sát cho biến phụ thuộc.

### 3.4 Đánh giá thang đo

Để xây dựng được thang đo chính thức phù hợp, trước hết, cần thực hiện đánh giá độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Anpha của bảng hỏi. Kết quả cho thấy: có 9/10 thang đo đều có hệ số Cronbach's anpha lớn hơn  $0,8 > 0,6$  nên có thể kết luận các thang đo được xây dựng khá tốt. Các thang đo này sẽ mang lại độ tin cậy cho mô hình và giúp cho mô hình ảnh hưởng được xác định chính xác. Chỉ duy nhất thang đo “Tạo dựng quan hệ” bị loại do hệ số Cronbach's anpha chỉ đạt 0,549 (không đủ độ tin cậy).

### 3.5. Chọn mẫu



### **3.5.1. Tổng thể đối tượng nghiên cứu**

Tổng thể nghiên cứu là các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị, những nhà quản lý, những người làm việc ở các Sở, Ban, Ngành, các đơn vị sự nghiệp thuộc tỉnh, các ủy ban nhân dân huyện, thành phố và những người dân sử dụng dịch vụ HCC trong tỉnh Hà Giang.

### **3.5.2 Kích cỡ mẫu**

Nếu mức sai số chọn mẫu  $\leq 5\%$ , ta thu được kích cỡ mẫu điều tra của luận án sẽ là 400 phần tử mẫu. Tuy nhiên, để đảm bảo sự chênh lệch giữa số phiếu phát ra và thu về không ảnh hưởng tới quy mô mẫu chuẩn nên tác giả đã thực hiện phát ra 430 phiếu khảo sát. Số phiếu thực thu về sau khi làm sạch là 400 phiếu.

### **3.5.3 Phương pháp chọn mẫu**

Đối với việc nghiên cứu của luận án, tác giả lựa chọn việc chọn mẫu thuận tiện, có nghĩa là lấy mẫu dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, ở những nơi mà nhân viên điều tra có nhiều khả năng gặp được đối tượng như tại các cơ quan, đơn vị cung cấp dịch vụ HCC ở tỉnh, các huyện, thành phố để xin thực hiện cuộc phỏng vấn.

## **3.6 Phương pháp nghiên cứu**

### **3.6.1 Phương pháp luận**

Luận án sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để nghiên cứu.

**3.6.2 Các phương pháp nghiên cứu cụ thể được sử dụng:** Phương pháp phân tích và tổng hợp, Phương pháp logic và lịch sử, Phương pháp quy nạp và diễn giải, Phương pháp thống kê mô tả

### **3.6.3. Phương pháp thu thập dữ liệu**

**3.6.3.1 Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:** bao gồm những thông tin, quan điểm, hệ thống lý thuyết và dữ liệu liên quan đến năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang.

**3.6.3.2 Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:** Phương pháp chuyên gia; Phương pháp đánh giá đa chiều (360 độ), Phương pháp khảo sát

## **3.7 Xử lý dữ liệu**

### **3.7.1 Làm sạch và mã hóa dữ liệu**

### **3.7.2 Phân tích hệ số tin cậy của các thang đo**

### **3.7.3 Phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis)**

### **3.7.4 Phân tích hồi quy mức độ ảnh hưởng của các nhân tố**

### **3.7.5 Phân tích phương sai một yếu tố ANOVA**

**3.7.6 Kiểm định mối liên hệ giữa các biến nhân khẩu học với năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tại tỉnh Hà Giang**

## CHƯƠNG 4

### THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KHU VỰC HCC TỈNH HÀ GIANG

#### **4.1 Khái quát về nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

##### **4.1.1 Giới thiệu chung về tỉnh Hà Giang**

##### **4.1.2 Nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

###### **4.1.2.1 Đặc điểm về quy mô**

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo được phân bổ theo từng đơn vị cụ thể, chỉ chiếm khoảng 3,09% trong tổng số cán bộ, công chức, viên chức của cả tỉnh. Lượng cán bộ quản lý đồng nhất là các chức danh trưởng/phó phòng ở các đơn vị HCC (688 người) chiếm 67,65% tổng số đội ngũ quản lý khu vực HCC của cả tỉnh.

###### **4.1.2.2 Đặc điểm về trình độ chuyên môn**

Tỷ lệ đội ngũ lãnh đạo có trình độ chuyên môn là đại học chiếm 87,12% (886 người) và tỷ lệ đội ngũ lãnh đạo có trình độ chuyên môn trên đại học chiếm 8,46 % (86 người), ở bậc cao đẳng là 13 người (chiếm 1,28%) và trung cấp trở xuống là 32 người chiếm 3,15%. Về trình độ lý luận chính trị: Số cán bộ, công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý có trình độ cao cấp chính trị là 378 người (chiếm 37,17%); trình độ trung cấp là 218 người (chiếm 21,44%).

###### **4.1.2.3 Đặc điểm về độ tuổi**

Đội ngũ nhân sự quản lý khu vực HCC chủ yếu nằm trong nhóm có độ tuổi từ 40 trở lên. Trong đó: Đội ngũ nhân lực cán bộ lãnh đạo, quản lý có độ tuổi dưới 30 là 11 người, (chiếm 1,08%). Độ tuổi từ 31 đến 40 tuổi là 330 người (chiếm 32,45%), độ tuổi từ 41 đến dưới 50 là 422 người (chiếm 41,49%), độ tuổi trên 50 là 254 người (chiếm 24,98%). Như vậy, về cơ cấu độ tuổi, hơn 60% nhân lực lãnh đạo, quản lý có độ tuổi từ 40 trở lên.

###### **4.1.2.4 Đặc điểm về giới tính**

Tỷ lệ nữ giới tham gia vào các vị trí quản lý ở khu vực HCC tỉnh Hà Giang còn thấp (chỉ có 6,7%). Trong khi đó tỷ lệ nam chiếm tới 93,3%.

#### **4.2 Năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

##### **4.2.1 Tiêu chuẩn của từng năng lực trong khung năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

Kết quả khảo sát và thống kê dữ liệu như sau:

#### **Bảng 4. Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn của từng năng lực trong khung năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

TT	Năng lực	N	Trung bình (điểm)	Độ lệch chuẩn	Cấp độ chuẩn năng lực
1.	Tư duy chiến lược	400	4.06	0.62	4
2.	Quản lý các nguồn lực	400	4.25	0.82	4
3.	Tạo động lực	400	4.19	0.57	4
4.	Ra quyết định	400	4.49	0.69	4
5.	Quản trị sự thay đổi	400	3.36	0.50	3
6.	Phát triển người khác	400	4.20	0.53	4
7.	Trao quyền	400	4.07	0.62	4
8.	Xây dựng văn hóa tổ chức	400	4.08	0.60	4

*Nguồn: Phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả*

#### **4.2.2 Thực trạng của từng năng lực trong khung năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

**Bảng 5. Kết quả khảo sát về thực tế của từng năng lực trong khung năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

TT	Năng lực	N	Trung bình (điểm)	Độ lệch chuẩn	Cấp độ chuẩn năng lực
1.	Tư duy chiến lược	400	2.44	0.58	2
2.	Quản lý các nguồn lực	400	3.51	0.53	3
3.	Tạo động lực	400	2.49	0.55	2
4.	Ra quyết định	400	3.25	0.64	3
5.	Quản trị sự thay đổi	400	3.53	0.53	3
6.	Phát triển người khác	400	2.78	0.76	2
7.	Trao quyền	400	3.44	0.52	3
8.	Xây dựng văn hóa tổ chức	400	3.42	0.50	3

#### **4.2.3 Khoảng cách năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

Miền “hở” giữa tiêu chuẩn năng lực và thực tế năng lực còn khá lớn, duy chỉ có 01 năng lực trên thực tế vượt qua được ranh giới tiêu chuẩn là năng lực Quản trị sự thay đổi. Như vậy, mặc dù tiêu chuẩn đặt ra cho các năng lực là không quá cao (chỉ ở cấp độ 3; 4) và đồng đều ở các năng lực (đa số là cấp độ 4) nhưng thực tế ngoại trừ 01 năng lực ở cấp độ 3 được đáp ứng còn lại các năng lực khác đều thấp hơn tiêu chuẩn 1 bậc (năng lực Quản lý các nguồn lực; năng lực Ra quyết định, năng lực Phân cấp, phân quyền; năng lực Xây dựng văn hóa tổ chức); thậm chí thấp hơn đến 2 bậc (năng lực Tư duy chiến lược; năng lực Tạo động lực; năng lực Phát triển người khác).

### **4.3 Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố cấu thành tới năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC ở Hà Giang**

#### **4.3.1 Phân tích nhân tố EFA**

##### **4.3.1.1 Phân tích nhân tố các biến độc lập ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo**

Khi tổ hợp thang đo được phân tích thì có 8 nhân tố được rút ra ứng với 8 biến độc lập. Tổng phương sai trích bằng 69,779% > 50% cho biết 8 nhân tố được rút trích ra đã giải thích được 69,779% sự biến thiên của dữ liệu. Như vậy, không có sự thay đổi về nhóm giả thuyết nghiên cứu.

#### *4.3.1.2 Phân tích nhân tố EFA cho nhân tố phụ thuộc*

Sau khi phân tích nhân tố, toàn bộ nhân tố được đưa vào mô hình đều đảm bảo việc giải thích cho sự biến thiên các dữ liệu của mô hình. Mô hình được giữ nguyên đầy đủ.

#### *4.3.2 Kiểm định hệ số tương quan của mô hình*

Bảng ma trận tương quan cho thấy các giả thuyết không bị bác bỏ và có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc. Ở đây mức độ tương quan chỉ thể hiện sự tồn tại của các mối quan hệ và khẳng định hay bác bỏ giả thuyết chứ chưa hoàn toàn chỉ rõ mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập tới biến phụ thuộc.

#### *4.3.3 Phân tích hồi quy tuyến tính*

Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC với các yếu tố:

$$Y = 0,157* X1 + 0,143* X2 + 0,096*X3 + 0,298*X4 + 0,124*X5 + 0,106*X6 + 0,207*X7 + 0,088*X8$$

Trong đó:

Y: Năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC

X1: Tư duy chiến lược; X2: Quản lý các nguồn lực ; X3: Tạo động lực

X4: Ra quyết định ; X5: Quản trị sự thay đổi; X6: Phát triển người khác

X7: Trao quyền ; X8: Xây dựng văn hóa tổ chức

#### *4.3.4 Sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC giữa các nhóm nhân khẩu học*

##### *4.3.4.1 Sự khác biệt giữa các nhóm giới tính*

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy nam và nữ có những năng lực lãnh đạo khác nhau. Ở Hà Giang, phần lớn nam giới giữ các vị trí quản lý trong khu vực HCC và chỉ có một số rất nhỏ là nữ.

##### *4.3.4.2 Sự khác biệt giữa các nhóm độ tuổi*

Theo kết quả phân tích ANOVA, mức ý nghĩa sig = 0,002 < 0.05 nên có thể kết luận có sự khác nhau về năng lực lãnh đạo giữa các nhóm tuổi. Mức năng lực lãnh đạo có giá trị trung bình cao nhất thuộc về nhóm tuổi từ 41 - 50 và ít nhất là nhóm dưới 30 tuổi.

##### *4.3.4.3 Sự khác biệt giữa các nhóm trình độ học vấn*

Có sự khác nhau về năng lực lãnh đạo giữa các nhóm học vấn.

##### *4.3.4.4 Sự khác biệt giữa các nhóm thâm niên quản lý*

Theo bảng phân tích Test of Homogeneity of Variance 4.25, mức ý nghĩa  $\text{sig} = 0.078 > 0,05$  có thể nói phương sai đánh giá về năng lực lãnh đạo giữa các nhóm thâm niên quản lý là khác nhau. Nhóm có thâm niên càng cao càng có xu hướng có năng lực lãnh đạo trong khu vực HCC hơn.

#### *4.3.4.5 Sự khác biệt giữa các nhóm tham gia khóa học lãnh đạo*

Có sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC giữa các nhóm tham gia các khóa học lãnh đạo khác nhau. Số lượng các khóa học lãnh đạo mà các cán bộ quản lý tham gia có giá trị khác nhau. Cán bộ quản lý càng được đào tạo và học tập ở nhiều khóa lãnh đạo thì kiến thức và khả năng lãnh đạo càng được nâng cao hơn.

### **4.4 Thực trạng công tác phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

#### ***4.4.1 Chính sách phát triển năng lực lãnh đạo và công tác xây dựng khung năng lực lãnh đạo***

##### *4.4.1.1. Chính sách phát triển năng lực lãnh đạo của tỉnh Hà Giang*

Trong xu thế cải cách, đổi mới để phát triển, tỉnh Hà Giang rất được coi trọng phát triển nguồn nhân lực nói chung và đội ngũ cán bộ, lãnh đạo nói riêng với nhiều chính sách cụ thể. Quan điểm phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý bên trong các tổ chức HCC được thực hiện trên cơ sở đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ và phát triển nhân sự.

##### *4.4.1.2. Công tác xây dựng khung năng lực lãnh đạo của tỉnh Hà Giang*

Hiện tại, việc xây dựng KNL cho các đối tượng cán bộ, công chức, nhân viên trong khu vực hành chính của toàn vùng Tây Bắc cũng như tại tỉnh Hà Giang vẫn đang trong quá trình triển khai.

#### ***4.4.2 Thực trạng công tác đào tạo, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo***

Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ quản lý ở khu vực HCC là một công tác được Tỉnh ủy Hà Giang rất quan tâm. Tuy nhiên, công tác đào tạo, bồi dưỡng tập trung riêng vào phát triển NLLĐ cho nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang vẫn chưa được xác định và triển khai theo kế hoạch riêng biệt.

Theo khảo sát, mức độ phù hợp của trình độ chuyên môn đội ngũ quản lý ở khu vực HCC với yêu cầu đào tạo ở các đơn vị được đánh giá chưa cao, chỉ có 53,92% số người được hỏi cho rằng trình độ hiện nay là phù hợp và có tới 22,3% không đồng ý với điều đó.

#### ***4.4.3 Thực trạng công tác đãi ngộ nhân sự quản lý khu vực HCC***

Theo khảo sát, hầu hết số người được hỏi cho rằng cơ quan đã tạo điều kiện, môi trường làm việc tốt cho cán bộ quản lý. Tuy nhiên, về chính sách lương và thưởng, số người cho là hợp lý và số ý kiến ngược chiều khá đồng đều nhau. Nhiều

cán bộ mong muốn được mức thu nhập cao hơn khi làm việc ở các cơ quan HCC. Chính sách phúc lợi được đánh giá cao cho thấy các đơn vị đã khá quan tâm tới cuộc sống của cán bộ. Nhưng nhiều người không đồng ý về các hình thức kỷ luật của các cơ quan đang áp dụng hiện nay.

#### ***4.4.4 Thực trạng công tác kiểm tra, đánh giá năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang***

Công tác thanh tra, kiểm tra và đánh giá cán bộ được thực hiện hàng năm ở từng cơ quan HCC và có sự kiểm tra chéo giữa các đơn vị chức năng tại Hà Giang. Tuy nhiên, việc đánh giá chủ yếu mang tính hình thức.

#### ***4.5 Đánh giá về năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang***

##### ***4.5.1 Tác động của năng lực lãnh đạo nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang***

###### ***4.5.1.1 Tác động tới hiệu quả quản trị khu vực HCC tỉnh Hà Giang***

Như vậy, có thể thấy các chỉ số đánh giá hiệu quả khu vực HCC của Hà Giang còn khá thấp kém đặc biệt là về các thủ tục hành chính. Điều này cho thấy năng lực lãnh đạo

###### ***4.5.1.2 Tác động tới năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) của Hà Giang***

Từ đánh giá của doanh nghiệp các chỉ số được đánh giá rất không ổn định qua các năm, tuy nhiên sự hỗ trợ của doanh nghiệp dường như là chỉ số có cải thiện khi tăng từ đáy 3.02 điểm lên 5.52 điểm là mức cao nhất trong nội dung này nhưng vẫn ở tình trạng thấp kém.

Hiệu quả năng lực lãnh đạo của đội ngũ nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang trên kết quả đánh giá của người dân và doanh nghiệp còn thấp.

###### ***4.5.1.3 Tác động tới phát triển kinh tế của tỉnh Hà Giang***

Như vậy, có thể thấy, mặc dù kinh tế Hà Giang chưa đạt được những chỉ số cao nhưng những năm qua, nhờ sự chỉ đạo của đội ngũ quản lý khá hợp lý mà tốc độ tăng trưởng đã được ổn định, góp phần hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ, mục tiêu kinh tế - xã hội đã đề ra trong kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh giai đoạn 2011 – 2015.

##### ***4.5.2 Những hạn chế trong phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang***

Thứ nhất, tỉnh Hà Giang chưa có chủ trương cụ thể về việc phát triển năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC. Thứ hai công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo còn nhiều bất cập. Thứ ba, công tác đào tạo và nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ quản lý chưa được chú trọng đúng mức. Thứ tư, công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài vào các vị trí quản lý còn nhiều hạn chế. Thứ năm, công tác đánh giá, kiểm tra

năng lực lãnh đạo của cán bộ quản lý khu vực HCC còn mang tính hình thức, thậm chí có nơi còn không thực hiện.

## **CHƯƠNG 5**

### **ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA NHÂN SỰ QUẢN LÝ KHU VỰC HCC TỈNH HÀ GIANG**

#### **5.1 Xu hướng phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý trong khu vực HCC theo tiếp cận khung năng lực**

- Các quốc gia đi trước chia sẻ học thuyết, mô hình, kinh nghiệm phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý khu vực HCC với các quốc gia đi sau ngày càng rõ nét.

- Phát triển năng lực và phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự lãnh đạo, quản lý khu vực HCC theo tiếp cận KNL là xu hướng phổ biến trên thế giới hiện nay.

#### **5.2 Định hướng và quan điểm phát triển đội ngũ nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang**

Phát triển đội ngũ nhân sự quản lý phù hợp với đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước về công tác cán bộ, phát huy tính chủ động, sáng tạo của địa phương

Xây dựng đội ngũ nhân sự quản lý phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh

Xây dựng đội ngũ nhân sự quản lý theo hướng nâng cao chất lượng đội ngũ và chất lượng hoạt động trong thực tiễn

Nâng cao chất lượng chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ nhân sự quản lý

#### **5.3 Giải pháp phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang theo tiếp cận khung năng lực**

##### ***5.3.1 Đề xuất mô hình phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang theo tiếp cận khung năng lực***

###### *5.3.1.1 Mục tiêu của giải pháp*

###### *5.3.1.2 Nội dung của giải pháp*

Thứ nhất, xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC. Thứ hai, xây dựng mô hình phát triển năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC ở tỉnh Hà Giang.

###### *5.3.1.3 Điều kiện thực hiện giải pháp*

Thứ nhất, Tỉnh ủy cần có nhận thức sâu sắc về sự cần thiết phải xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC ở Hà Giang làm căn cứ để đưa ra các chính sách phát triển phù hợp. Thứ hai, cần có một bộ phận tư vấn chuyên trách để xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho nhân sự quản lý khu vực HCC ở Hà Giang. Bộ phận này cần có những nghiên cứu kỹ càng hơn để đưa ra mức tiêu chuẩn

cần thiết cho từng tiêu chí. Thứ ba, cần có bộ phận đảm bảo và kiểm soát hoạt động phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản lý ở đây.

#### *5.3.1.4 Kết quả dự kiến của giải pháp*

### **5.3.2 Hoàn thiện công tác quy hoạch cán bộ quản lý**

#### *5.3.2.1 Mục đích của giải pháp*

#### *5.3.2.2 Nội dung giải pháp*

*Thứ nhất, tạo môi trường, cơ hội để nuôi dưỡng, chăm sóc, bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cho cán bộ cấp dưới ở khu vực HCC. Thứ hai, tiến hành sắp xếp tổ chức và xác định biên chế cán bộ quản lý. Thứ ba, kế hoạch hoá công tác phát triển năng lực lãnh đạo của cán bộ quản lý.*

#### *5.3.2.3 Điều kiện thực hiện của giải pháp*

Thứ nhất, chính những người lãnh đạo cao nhất luôn phải nhận thức tích cực về vấn đề cần thiết phải quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực. Thứ hai, các đơn vị trong khu vực HCC của tỉnh Hà Giang cần thành lập bộ phận chuyên trách thực hiện công tác quy hoạch để dự báo một cách tương đối chuẩn xác nhu cầu phát triển năng lực lãnh đạo của đội ngũ nhân sự quản lý dựa trên số liệu về khoảng cách năng lực của những năm trước và hiện tại. Thứ ba, quy hoạch cán bộ phải tiến hành thật sự dân chủ, công khai, không khép kín trong phạm vi một cơ quan, đơn vị mà phải kết hợp giữa quy hoạch của cơ quan quản lý cấp trên và cấp dưới; đồng thời phải mở rộng ở phạm vi ngành, lĩnh vực và địa phương.

### **5.3.3 Hoàn thiện công tác tìm kiếm và tuyển dụng đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực lãnh đạo**

#### *5.3.3.1 Mục đích của giải pháp*

#### *5.3.3.2 Nội dung của giải pháp*

Thứ nhất, thực hiện thông báo tuyển dụng rộng rãi, có thi tuyển và xây dựng chính sách thu hút ứng viên phù hợp. Thứ hai, xây dựng quy trình tuyển dụng cán bộ hợp lý. Thứ ba, sử dụng đội ngũ cán bộ quản lý một cách có hiệu quả. Thứ tư, thực hiện luân chuyển cán bộ để tìm kiếm tài năng lãnh đạo. Thứ năm, thường xuyên quan tâm giúp đỡ, mạnh dạn cất nhắc và bảo vệ cán bộ

#### *5.3.3.3 Điều kiện thực hiện giải pháp*

Thứ nhất, nhìn nhận, đánh giá tài năng lãnh đạo cũng cần phụ thuộc vào quan điểm chính trị, giai cấp; cử chỉ, hành vi, hoạt động, cống hiến của họ phải giải quyết được những mâu thuẫn, khó khăn của tổ chức. Thứ hai, nhìn nhận về tài năng lãnh đạo ở cấp độ, phạm vi khác nhau và cả quá trình phát triển của họ, đôi khi, phải qua thử thách, thậm chí là chọn lọc tự nhiên để có được. Tài năng lãnh đạo phải được nhìn nhận, đánh giá từ qua quá trình học tập và làm việc với những thành quả lao động nghiêm túc. Thứ ba, khi thực hiện việc tìm kiếm, tuyển dụng và sử dụng



các tài năng lãnh đạo cần phải dựa vào khung năng lực lãnh đạo mà đơn vị đã xây dựng nhằm đạt được kết quả hợp lý nhất.

#### ***5.3.4 Hoàn thiện công tác đào tạo và nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ quản lý***

##### *5.3.4.1 Mục đích của giải pháp*

##### *5.3.4.2 Nội dung của giải pháp*

Thứ nhất, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của cán bộ quản lý. Thứ hai, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với quy hoạch và sử dụng cán bộ quản lý. Thứ ba, thực hiện đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý thường xuyên

##### *5.3.4.3 Điều kiện thực hiện giải pháp*

Thứ nhất, việc xây dựng và triển khai giải pháp phải được thực hiện đồng bộ, một trong những điểm quan trọng là cần thống nhất cơ sở nền tảng để xây dựng các giải pháp. Thứ hai, sử dụng khung NLLĐ trong việc: xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo, quản lý; bố trí và sử dụng quản lý cán bộ sau đào tạo, bồi dưỡng; điều động, tăng cường cán bộ sau đào tạo, bồi dưỡng;... Thứ ba, cần xây dựng đề án đào tạo cán bộ lãnh đạo, quản lý có trình độ thạc sĩ, tiến sĩ, xây dựng các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ cụ thể đối với các kỹ năng còn thiếu và yếu của cán bộ quản lý.

#### ***5.3.5 Hoàn thiện công tác đánh giá, kiểm tra đội ngũ nhân sự quản lý***

##### *5.3.5.1 Mục đích của giải pháp*

##### *5.3.5.2 Nội dung của giải pháp*

Muốn đánh giá đúng năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý, các cơ quan HCC cần phải xây dựng hoàn thiện quy trình và hệ thống các tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý. Cụ thể như sau:

- **Về quy trình đánh giá:** Xây dựng quy trình đánh giá một cách bài bản, có hệ thống trên cơ sở pháp lý được các bộ, ngành định ra. Định kỳ vào một thời điểm hàng năm (có thể là cuối tháng 11), Bộ phận quản lý nhân sự có nhiệm vụ lập kế hoạch và thời gian đánh giá năng lực định kỳ cũng như Danh sách đánh giá năng lực đủ tiêu chuẩn đánh giá năng lực trong kỳ gửi cho các đối tượng được đánh giá.

- **Về nội dung đánh giá:** Các chuẩn đánh giá về phẩm chất, năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý phải vừa đáp ứng yêu cầu chung (các quy định của tỉnh ủy, Nhà nước) vừa phù hợp với đặc điểm tình hình của đơn vị.

- **Về phương pháp đánh giá:** Đánh giá trực tiếp, đánh giá gián tiếp

##### *5.3.5.3 Điều kiện thực hiện của giải pháp*

#### **5.4 Một số kiến nghị**

##### ***5.4.1 Kiến nghị với Sở Nội vụ tỉnh Hà Giang***

Sở Nội vụ cần có chính sách ứng dụng KNL vào phát triển nhân lực lãnh đạo quản lý nói chung và phát triển năng lực của nhân sự quản lý trong khu vực HCC của

tính nói riêng. Ứng dụng KNL, Hà Giang cần tiếp cận theo quy trình từ dưới - lên, tức là huy động sự tham gia của phòng/xã, huyện/Sở vào xây dựng KNL gắn với đặc thù và điều kiện, trình độ phát triển của địa phương.

#### ***5.4.2 Kiến nghị với các đơn vị trong khu vực HCC tỉnh Hà Giang***

Thứ nhất, sử dụng khung năng lực trong hoạch định kế hoạch nhân sự quản lý và phát triển đội ngũ kế cận. Thứ hai, sử dụng khung năng lực trong tuyển dụng và giữ chân nhân sự quản lý có tài năng. Thứ ba, Sử dụng khung năng lực trong đào tạo và phát triển nhân sự quản lý

## **KẾT LUẬN**

Phát triển năng lực lãnh đạo là một phạm trù còn cần nhiều nghiên cứu cả về lý luận và thực tiễn, đặc biệt là theo cách tiếp cận khung năng lực. Luận án tập trung nghiên cứu về một năng lực trong năng lực tổng thể của con người, đó là NLLĐ với phạm vi khu trú vào đối tượng nhân sự quản lý khu vực HCC của tỉnh Hà Giang.

Qua các mô hình được nghiên cứu, luận án tổng kết các nội dung cơ bản về phát triển năng lực lãnh đạo thể hiện trên khung năng lực lãnh đạo với 9 yếu tố được lựa chọn để nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực.

Qua nghiên cứu thực tế tại địa phương có thể thấy, về đội ngũ nhân sự quản lý của Hà Giang có nhiều vấn đề bất cập, trong đó năng lực lãnh đạo dường như còn rất nhiều khoảng trống, điều này không chỉ được chứng minh trên thực tế đánh giá năng lực của bản thân đội ngũ quản lý của tỉnh mà còn được đánh giá qua lăng kính của người dân và doanh nghiệp. Và mặc dù hàng năm Hà Giang đã rất coi trọng và có nhiều chương trình nhằm cải thiện năng lực chung cũng như năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản lý nhưng đến nay bức tranh về năng lực lãnh đạo của tỉnh Hà Giang vẫn còn nhiều điều phải bàn luận và cải thiện.

Trên cơ sở đó, tác giả luận án đã đề xuất khung năng lực lãnh đạo cho đội ngũ nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang làm căn cứ đưa ra các giải pháp nhằm phát triển các năng lực này.

Tác giả hy vọng những kết quả nghiên cứu của mình luận án sẽ góp phần đóng góp cho sự phát triển thực tiễn của Hà Giang và hình thành khung lý luận cho phát triển năng lực lãnh đạo nhân sự quản lý khu vực HCC của tỉnh từ nay đến 2020 tầm nhìn 2030.

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Trần Minh Hoàng (2016), Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC: tiếp cận từ khung năng lực, Tạp chí Công thương, số 8 tháng 8/2016, trang 60-65.

2. Trần Minh Hoàng (2016), Nâng cao năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực HCC tỉnh Hà Giang, Tạp chí Lao động & Xã hội, số 532 từ 1-15/8/2016, trang 13-16.