

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đình Văn Sơn và Nguyễn Hoàng Việt** - Chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường. **Mã số: 125.1SMET.11** 2
Policies to Promote the Consumption of Environmental-Friendly Products
2. **Đào Văn Hùng** - Nâng cao năng lực cạnh tranh thu hút FDI vào Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. **Mã số: 125.1IIEEM.11** 11
Raising the Competitiveness to Attract FDI into Vietnam in the Context of Industrial Revolution 4.0

QUẢN TRI KINH DOANH

3. **Nguyễn Thu Quỳnh** - Quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam. **Mã số: 125.2BAdm.22** 23
Pharmaceutical Distribution Channel Management of Vietnamese Pharmaceutical Enterprises
4. **Đỗ Vũ Phương Anh** - Giải pháp hoàn thiện đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. **Mã số: 125.2HRMg.22** 33
Solutions to Improve Competence Evaluation for Middle Managers in Hotel Sector
5. **Lê Thị Tú Anh** - Phân tích văn hóa doanh nghiệp khởi nghiệp - Nghiên cứu điển hình một doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử. **Mã số: 125.2OMIs.21** 40
An Analysis on Culture of Start-up Businesses – A Case Study of a Typical E-commerce Enterprise

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Dương Thị Hồng Nhung** - Kinh nghiệm về chính sách phát triển các khu du lịch quốc gia trên thế giới và bài học rút ra cho Việt Nam. **Mã số: 125.3TRMg.32** 49
Experience in Policies for Development of National Tourism Areas in the World and Lessons for Vietnam
7. **Hsin-Kuang Chi and Yan-Ting Lai and Ching-Feng Chang** - An Empirical Study of Top Management Characteristics and Entrepreneurship on Firms Competence and Performance. **Mã số: 125.3HRMg.31** 57
Nghiên cứu thực nghiệm về đặc điểm của quản trị cấp cao và tinh thần doanh nhân đối với

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VỚI NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN

Đỗ Vũ Phương Anh

Tập đoàn Vàng bạc đá quý DOJI

Email: dvphuonganh@gmail.com

Ngày nhận: 05/11/2018

Ngày nhận lại: 20/12/2018

Ngày duyệt đăng: 25/12/2018

Trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế, để phát triển được lĩnh vực du lịch tương xứng với tiềm năng của Việt Nam, đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần có sự đầu tư tương xứng về cơ sở vật chất, đặc biệt, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để có được đội ngũ nhân lực chất lượng là yêu cầu bắt buộc để các doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay. Xuất phát từ sự hạn chế về công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt, hoạt động đánh giá với quản lý cấp trung, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua dữ liệu được thu thập từ 105 khách sạn trên cả nước để phân tích, phản ánh thực trạng công tác đánh giá năng lực của nhân sự quản lý cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá với đối tượng nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn trong giai đoạn tiếp theo.

Từ khóa: đánh giá nhân sự, nhà quản trị cấp trung, đánh giá nhân sự lĩnh vực khách sạn.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế, lĩnh vực du lịch đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế của quốc gia. Khi lĩnh vực du lịch trở thành mũi nhọn trong phát triển kinh tế, kinh doanh khách sạn trở thành một ngành nghề quan trọng để hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển du lịch. Trong hoạt động kinh doanh khách sạn, nguồn nhân lực cũng là nguồn lực quan trọng mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (King, Fowler và Zeithaml, 2001), trong đó, nhà quản trị cấp trung đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của khách sạn đó. Với tầm quan trọng của nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn, đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung làm căn cứ, cơ sở cho sự phát triển của quản trị cấp trung trong

khách sạn là nhiệm vụ quan trọng để duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế hệ thống quản trị nhân sự và đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong các khách sạn còn nhiều tồn tại, hạn chế. Trong nghiên cứu này, tác giả phân tích thực trạng hệ thống đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn ở Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung

Đánh giá năng lực là một phần quan trọng bên cạnh đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

trong doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) đánh giá thực hiện công việc là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ mức độ hoàn thành công việc và năng lực thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Trong đó, đánh giá năng lực nhân viên được hiểu là quá trình thu thập thông tin, so sánh giữa yêu cầu chuẩn năng lực với mức độ đáp ứng năng lực trong công việc nhằm đưa ra những biện pháp phù hợp cải thiện năng lực với nhân viên trong doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Trần Thị Vân Hoa (2009), đánh giá năng lực với lãnh đạo là giám đốc các doanh nghiệp là quá trình nhận định về kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, phong cách và tố chất lãnh đạo so với yêu cầu công việc. Như vậy, đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn là quá trình thu thập và xử lý thông tin về năng lực của các nhà quản trị cấp trung để so sánh với những yêu cầu chuẩn năng lực của vị trí, chức danh đó để đưa ra những giải pháp nhằm cải thiện năng lực của nhà quản trị cấp trung.

2.2. Nội dung đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

i) *Mục tiêu đánh giá*: đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung trong khách sạn nhằm hướng tới mục tiêu duy trì tổ chức và mục tiêu phát triển tổ chức.

Đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung hướng tới mục tiêu duy trì tổ chức thông qua hoạt động hoạch định nhân sự. Với mục tiêu phát triển: đánh giá năng lực với nhà quản trị trong khách sạn là căn cứ quan trọng để khách sạn có nhìn nhận chính xác về mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung, từ đó, các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp sử dụng làm căn cứ để hướng dẫn nhà quản trị cấp trung cải thiện thành tích, năng lực trong chu kỳ đánh giá tiếp theo. Bên cạnh đó, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung còn giúp các nhà quản trị cấp trung tự nhìn nhận được mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực để tự học tập, bồi dưỡng cải thiện năng lực của bản thân. Nghiên cứu của tác giả Lê Quân (2009), Đỗ

Vũ Phương Anh (2017) phản ánh đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là căn cứ quan trọng để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực theo năng lực như tuyển dụng nhân sự, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ...

ii) *Tiêu chuẩn đánh giá năng lực*: Tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là những năng lực trong khung năng lực với chức danh nhà quản trị cấp trung được cụ thể hóa thông qua các tiêu chuẩn đánh giá hành vi với nhà quản trị cấp trung. Những tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung thường bao gồm 3 nhóm chính gồm có: kiến thức, kỹ năng và thái độ/phẩm chất nghề nghiệp, hoặc tổng hợp các yếu tố trên và cụ thể hóa thông qua biểu hiện hành vi cụ thể. Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), tiêu chuẩn đánh giá cần có đáp ứng các yêu cầu tương thích với chiến lược của tổ chức, có tính chính xác, độ tin cậy với các tiêu chuẩn đánh giá.

iii) *Đối tượng đánh giá*: đối tượng đánh giá là các cá nhân, các tổ chức tham gia vào quá trình đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung trong khách sạn. Đối tượng đánh giá bao gồm hội đồng đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, cấp dưới đánh giá. Mỗi đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn đều có những ưu điểm, hạn chế riêng.

iv) *Phương pháp đánh giá*: Phương pháp đánh giá được hiểu là cách thức thu thập thông tin và đưa ra những nhận định về mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhà quản trị cấp trung. Tác giả Jafari và cộng sự (2009) và Đỗ Vũ Phương Anh (2017) cho rằng phương pháp đánh giá qua kỹ thuật cho điểm theo thang điểm là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá nhân sự. Trong bảng đánh giá sẽ liệt kê những điểm yêu cầu về năng lực để thực hiện công việc và được sắp xếp thứ tự theo từ mức thấp nhất đến xuất sắc, hoặc theo các thang điểm được xác lập sẵn. Ngoài ra, tác giả Trần Thị Vân Hoa (2009) đề cập tới phương pháp đánh giá đa chiều 360 độ trong đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung, tác giả

khẳng định đây là phương pháp cung cấp được thông tin từ nhiều nguồn khác nhau dưới các góc nhìn từ các đối tượng khác nhau để đánh giá toàn diện về năng lực của nhà quản trị cấp trung.

Ngoài ra, phương pháp phỏng vấn dựa trên sự kiện hành vi điển hình cũng là một trong những phương pháp được áp dụng để có thể đánh giá được mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhà quản trị cấp trung (Marrelli và cộng sự, 2005). Phương pháp này được thực hiện thông qua quá trình phỏng vấn cấu trúc với các câu hỏi được xây dựng để hướng tới sự tập trung những hành vi phản ánh được kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc thay vì tập trung phỏng vấn những nhiệm vụ. Bên cạnh những phương pháp đánh giá năng lực trên, Đỗ Vũ Phương Anh (2017) đề xuất một số phương pháp đánh giá qua nhật ký ghi chép sự vụ, đánh giá qua xếp hạng năng lực... là những phương pháp được sử dụng trong đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung.

Chu kỳ đánh giá năng lực: Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp về một đối tượng được đánh giá. Chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn có thể là chu kỳ quý, chu kỳ 6 tháng hoặc chu kỳ 1 năm.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính được sử dụng trong bài báo. Với phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với 05 nhà quản trị cấp trung phụ trách bộ phận quản trị nhân sự trong các khách sạn gồm 03 khách sạn tại Hà Nội và 02 khách sạn tại thành phố Hồ Chí Minh. Trong đó 3 khách sạn tại Hà Nội gồm 2 khách sạn tiêu chuẩn 5 sao và 01 khách sạn tiêu chuẩn 4 sao và 02 khách sạn tại Hồ Chí Minh đều có tiêu chuẩn 5 sao.

Dữ liệu sơ cấp được tác giả thu thập qua quá trình khảo sát với 105 nhà quản trị cấp trung trong các khách sạn với tiêu chuẩn từ 3 sao trở nên để đảm bảo quy mô, tính ổn định về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và những yêu cầu cơ bản với

đội ngũ nhân lực trong khách sạn cũng như yêu cầu về công tác quản trị nhân lực trong khách sạn. Tác giả tiến hành khảo sát từ tháng 4/2018 tới 10/2018 với sự kết hợp cùng VCCI trong quá trình khảo sát với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch bao gồm cả các khách sạn tại 3 miền (miền Bắc, miền Trung và miền Nam). Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện theo phân phối tại 3 miền và các khách sạn đáp ứng chuẩn từ 3 sao trở nên theo TCVN 4391:2015 (do Tổng cục Du lịch biên soạn, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố). Tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát tới 185 doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn, sau thời gian khảo sát, tổng số phiếu tác giả thu được có giá trị sử dụng là 105 phiếu chiếm 56,76%. Đặc điểm mẫu khảo sát được thể hiện tại bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu

Nhận thức tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn: kết quả khảo sát với phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn đã nhận thấy tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp này (cụ thể, có 15 phiếu khảo sát chiếm 14,2% phản ánh đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là rất quan trọng, mức độ quan trọng và tương đối quan trọng với lần lượt là 32,3% và 40,9%, chỉ có 12,6% khách sạn chưa nhận thấy tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung (hình 1).

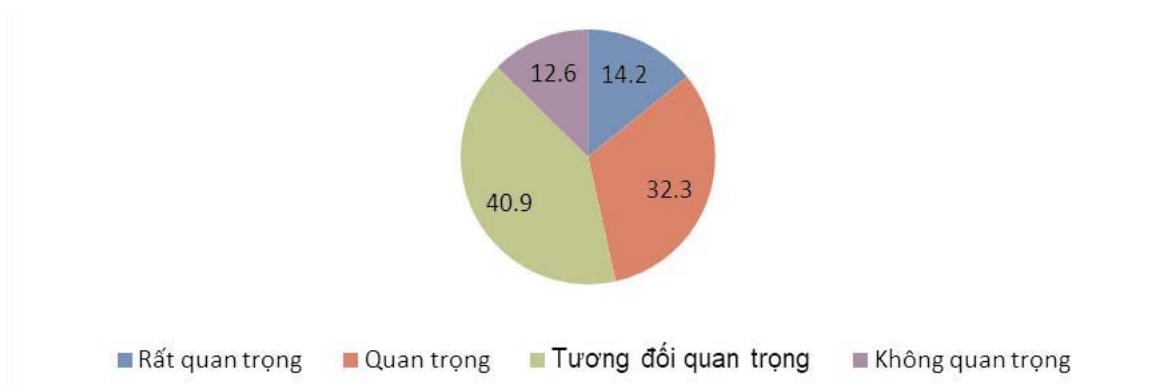
Về mục tiêu đánh giá năng lực, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn hướng tới hai mục tiêu duy trì và phát triển doanh nghiệp thông qua việc sử dụng kết quả đánh giá vào thực hiện các hoạt động tác nghiệp của quản trị nhân lực như tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân tài với nhà quản trị cấp trung (hình 2).

Kết quả khảo sát phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn đã gắn đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung với hoạt động quản trị

Bảng 1: Đặc trưng mẫu nghiên cứu

Đặc tính cá nhân	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ	Đặc tính doanh nghiệp	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ
Độ tuổi	Dưới 21	0		Quy mô lao động	Dưới 50	46	
	Từ 21 tới 30	11			Từ 50 tới 100	54	
	Từ 31 tới 45	45			Từ 100 – 150	5	
	Từ 45 tới 60	34			Từ 150 tới 200	0	
	Trên 60	15			Từ 200 trở nên	0	
Kinh nghiệm quản lý	Dưới 5 năm	33		Tiêu chuẩn khách sạn	Dưới 3 sao	0	
	Từ 5-10 năm	58			3 sao	78	
	Trên 10 năm	14			4 sao	20	
Trình độ học vấn	THCS	0			5 sao	7	
	THPT	2		Số năm hoạt động	Dưới 5 năm	25	
	Đại học	96			Từ 5 tới 10 năm	48	
	Thạc sỹ	7			Trên 10 năm	32	
Tiến sỹ	0						

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

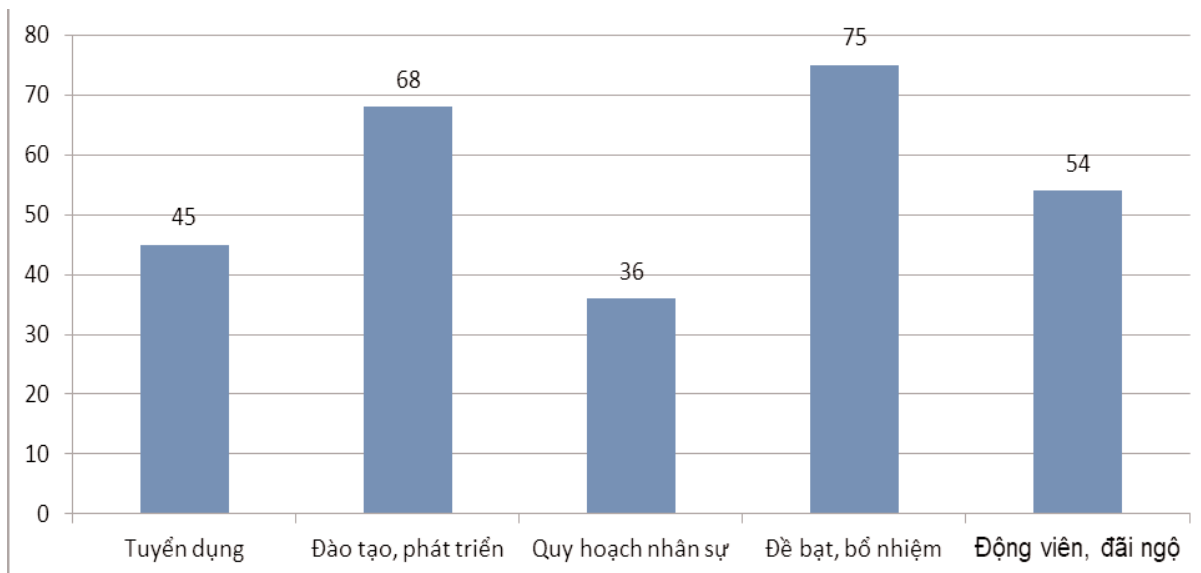


Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát

Hình 1: Kết quả khảo sát về nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung

nhân lực, trong đó, các doanh nghiệp lựa chọn đa số sử dụng kết quả đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung cho mục tiêu đề bạt, bổ nhiệm (75 lựa chọn), tiếp đó là hoạt động đào tạo, phát triển với nhà quản trị cấp trung (68 lựa chọn). Số lượng các doanh nghiệp có sử dụng kết quả đánh giá năng lực trong công tác quy hoạch nhân lực tương đối thấp chỉ có 36 lựa chọn chiếm 34,28%. Điểm đáng chú ý trong kết quả nghiên cứu cho thấy, đa phần sự lựa chọn sử dụng kết quả công

tác đánh giá nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn đến từ các doanh nghiệp có trên 50 lao động và có số năm hoạt động từ 5 tới 10 năm, điều đó phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn với số nhân viên còn ít và tuổi đời chưa nhiều thì cần có thời gian để xây dựng và triển khai đánh giá theo năng lực với nhà quản trị cấp trung.



Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát

Hình 2: Kết quả khảo sát về mục tiêu đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

Bảng 1: Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn đánh giá với nhà quản trị cấp trung lĩnh vực khách sạn

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	TB	ĐLC
1	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung tương thích với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp	2,592	0,712
2	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung gắn với chiến lược và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp	2,592	0,712
3	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung phù hợp, sát thực	2,735	0,648
4	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung rõ ràng, chi tiết	2,189	0,651
5	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung đo lường tốt	2,199	0,611
6	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung có độ tin cậy cao	2,859	0,586
7	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực bám sát mô tả công việc của nhân sự cấp trung	3,879	0,671

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2018)

Về các tiêu chuẩn đánh giá năng lực:

Tiêu chuẩn đánh giá năng lực là nội dung quan trọng trong hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung. Những tiêu chuẩn đánh giá năng lực cần có sự gắn kết với chiến lược của doanh nghiệp và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Kết quả khảo sát với doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn cho ra giá trị trung bình thấp (TB:2,592, ĐLC: 0,712) phản ánh các tiêu

chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn chưa có sự gắn kết với năng lực cốt lõi và chiến lược của doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn đánh giá với lãnh đạo cấp trung trong lĩnh vực khách sạn phản ánh các tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân sự cấp trung hiện nay bị nhầm lẫn với các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc (TB: 3,949; ĐLC:0,687). Kết quả này phản ánh các tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong

lĩnh vực khách sạn chưa có sự tách biệt và còn bị nhầm lẫn với các tiêu chuẩn đánh giá thành tích của họ.

Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng phản ánh những tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn còn nhiều bất cập như: tiêu chuẩn đánh giá chưa phù hợp, sát thực (TB:2,735; ĐLC:0,648), các tiêu chuẩn đánh giá này khó đo lường thể hiện qua mức độ đồng ý về khả năng đo lường với tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung thấp (TB: 2,199; ĐLC: 0,611)

Về chu kỳ đánh giá: Chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn được phản ánh có tới 44 doanh nghiệp (chiếm 41,90%) lựa chọn chu kỳ đánh giá là 6 tháng, số doanh nghiệp đánh giá theo chu kỳ năm là 32 doanh nghiệp chiếm 30,47% và có 29 doanh nghiệp lựa chọn chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là chu kỳ đột xuất/thời điểm đánh giá theo yêu cầu của doanh nghiệp. Điều đáng lưu ý là hầu hết các doanh nghiệp sử dụng chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trùng với chu kỳ đánh giá thành tích của nhà quản trị cấp trung (89/105).

Về đối tượng đánh giá: đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn, có 58 doanh nghiệp lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là tự bản thân cấp trung và cấp trên trực tiếp của họ. Có 32 doanh nghiệp lựa chọn đối tượng đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là cấp trên trực tiếp đánh giá. Có 6 doanh nghiệp lựa chọn đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung là tự đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp đánh giá (trong đó có 2 doanh nghiệp là khách sạn tiêu chuẩn 4 sao và 4 doanh nghiệp là khách sạn với tiêu chuẩn 5 sao). Kết quả này cho thấy đa phần các doanh nghiệp lĩnh vực du lịch lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá thành tích cũng chính là đối tượng đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung.

Nghiên cứu tình huống với 03 khách sạn tiêu chuẩn 5 sao trên địa bàn Hà Nội, các khách sạn

này đều là các sạn có vốn đầu tư nước ngoài, quy mô hiện tại có trên 150 nhân sự được ký hợp đồng chính thức, chưa tính nhân sự có hợp đồng thời vụ, các khách sạn này đều có trên 10 năm hoạt động trong lĩnh vực khách sạn trên địa bàn Hà Nội. Kết quả khảo sát với 3 khách sạn này thông qua phỏng vấn với 3 cán bộ phụ trách nhân sự trong khách sạn phản ánh, các khách sạn đều rất chú trọng tới xây dựng hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. Mặc dù hiện tại các khách sạn này chưa có hệ thống đánh giá năng lực riêng biệt với lĩnh vực khách sạn nhưng trong các tiêu chí đánh hàng năm với nhà quản trị cấp trung, Ban lãnh đạo khách sạn cũng đã đưa vào những đánh giá, nhận định về mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung trong kỳ đánh giá. Trong số các khách sạn được khảo sát, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong 3 khách sạn trên phản ánh đánh giá năng lực là một phần trong hệ thống đánh giá với nhà quản trị cấp trung, đối tượng đánh giá gồm có quản lý trực tiếp đánh giá, tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá. Cả 3 doanh nghiệp này đều có chu kỳ đánh giá với nhà quản trị cấp trung là chu kỳ 1 năm/ lần. Trong kỳ đánh giá này, Ban lãnh đạo khách sạn đánh giá kết quả công việc của nhà quản trị cấp trung trong kỳ, đồng thời thảo luận và đưa ra những đánh giá về năng lực của các nhà quản trị cấp trung trong khách sạn.

5. Một số đề xuất cải thiện hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

Thứ nhất, nâng cao nhận thức của nhà quản trị (cấp cao và cấp trung) trong doanh nghiệp về hệ thống đánh giá năng lực trong quản trị nhân sự với đối tượng nhà quản trị cấp trung. Thực tế kết quả khảo sát và phỏng vấn với trưởng bộ phận nhân sự trong các khách sạn phản ánh các doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn còn chưa thực sự phân biệt rõ đánh giá năng lực với đánh giá thành tích. Do đó, khách sạn chưa xây dựng được hệ thống đánh giá năng lực rõ ràng với nhân sự trong doanh nghiệp. Với xu thế quản trị theo năng lực, đánh giá năng lực là căn cứ quan

trọng để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực theo năng lực, nâng cao nhận thức, hiểu biết chính xác của các nhà quản trị trong doanh nghiệp về đánh giá năng lực và quản trị theo năng lực là điều kiện cần thiết và quan trọng để doanh nghiệp cải thiện chất lượng đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung của mình.

Thứ hai, cần tập trung rà soát, hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung. Các tiêu chuẩn đánh giá cần được xác định gắn với chiến lược phát triển và năng lực cốt lõi của từng khách sạn. Các doanh nghiệp có thể xây dựng từ điển năng lực, khung năng lực cho từng chức danh để làm căn cứ xác định tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn. Khi doanh nghiệp xây dựng được từ điển năng lực, các tiêu chuẩn năng lực được cụ thể hóa thành các biểu hiện hành vi có thể quan sát, đo lường được để phản ánh chính xác mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung trong khách sạn.

Thứ ba, năng lực là những yếu tố bên trong liên quan tới kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của nhà quản trị trong khách sạn. Về cơ bản, để cải thiện năng lực, nhà quản trị ở các lĩnh vực nói chung và trong môi trường khách sạn nói riêng cần có thời gian học tập bổ sung kiến thức, có thời gian nhất định để rèn luyện thành thực các kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp. Do vậy, tác giả đề xuất các khách sạn nên sử dụng chu kỳ đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung theo chu kỳ 6 tháng hoặc chu kỳ 1 năm để các nhà quản trị có thời gian đủ để tích lũy và cải thiện năng lực.

Thứ tư, đối với đối tượng đánh giá, tác giả đề xuất đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung lĩnh vực du lịch cần được thực hiện theo đánh giá đa chiều gồm tự bản thân nhà quản trị cấp trung đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp tham gia quá trình đánh giá và cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị cấp trung đánh giá để đảm bảo thông tin về năng lực của các nhà quản trị được cung cấp từ các góc độ khác nhau để có cái nhìn toàn diện phản ánh được chính xác năng lực của nhà quản trị cấp trung lĩnh vực khách sạn. ◆

Tài liệu tham khảo:

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

2. Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R. H. (2009), *A new framework for selection of the best performance appraisal method*. European Journal of Social Sciences, 7(3), pp. 92-100.

3. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhàn (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống Kê, Hà Nội

4. King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001), *Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge*, Academy of Management Perspectives, 15(2), 95-106.

5. Lê Quân (2009), *Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý tại doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*, Đề tài cấp Bộ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.

Summary

Amidst the globalization of the economy, to develop the tourism industry to match the country's potential, it is necessary for hotels to invest in infrastructure and raise human resource quality in order to survive and prosper. As there still exist lots of limitations in human resource management, especially the evaluation of middle manager competence, the author has decided to conduct quantitative research via the data collected from 105 hotels nationwide to analyze and investigate the situation of competence evaluation for middle managers in the hotel sector. On this basis, the author has proposed solutions to improve competence evaluation for middle managers in hotel sector in the coming time.