



## ỨNG DỤNG MÔ HÌNH ASK ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP DỆT MAY HƯNG YÊN

**Nguyễn Quốc Phóng**

*Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên*

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 15/01/2018

Ngày phân biên đánh giá và sửa chữa: 05/03/2018

Ngày bài báo được chấp nhận đăng: 16/03/2018

### **Tóm tắt:**

*Trong quá trình phát triển doanh nghiệp dệt may, nhân lực quản trị cấp trung luôn đóng một vai trò quan trọng. Để tận dụng được những lợi thế từ các hiệp định thương mại như CPTPP, EVFTA... và sự phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 thì rất cần phát triển đội ngũ nhân lực này. Hiện nay, nhân lực quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may vừa thiếu, vừa yếu. Để nâng cao năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trên cơ sở mô hình lý thuyết đánh giá năng lực quản lý (ASK), tác giả thực hiện phân tích thực trạng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may Hưng Yên, chỉ ra những điểm mạnh, phân tích những năng lực còn hạn chế. Qua đó, đề xuất giải pháp giúp nâng cao năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp dệt may Hưng Yên trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Năng lực quản lý, quản trị cấp trung.

### **1. Đặt vấn đề**

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đang tạo ra những thời cơ và thách thức cho các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Để tận dụng cơ hội Việt Nam tham gia vào các hiệp định thương mại tự do, cũng như cuộc cách mạng 4.0 thì các doanh nghiệp dệt may phải dựa vào chất lượng nguồn nhân lực trong đó có nhân lực quản trị cấp trung.

Nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp dệt may là những cán bộ tham gia vào quá trình vận hành doanh nghiệp, trực tiếp thực hiện kế hoạch, chính sách và chiến lược của lãnh đạo doanh nghiệp, xây dựng quy định, quy trình sản xuất - kinh doanh, trực tiếp phụ trách cấp cơ sở, nhân viên cấp dưới và là đầu mối phối hợp giữa các bộ phận, tương tác với các đối tác làm việc ở trong và ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên hiện nay ngoài các nhà quản trị theo chuyên môn được đào tạo bài bản thì còn lại phần nhiều các cán bộ sản xuất được phát triển từ chính ngay cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp qua thời gian làm việc được cân nhắc đưa lên vị trí quản lý nên còn thiếu nhiều kiến thức, kỹ năng của nhà quản trị. Để nâng cao chất lượng nhân lực quản trị cấp trung, tác giả sử dụng mô hình ASK đánh giá năng lực quản lý nhằm xác định năng lực quản lý của nhà quản trị đang bị tác động bởi các yếu tố nào? Mức độ tác động của các yếu tố đó ra sao? Yếu tố nào ảnh hưởng lớn nhất tới năng lực của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp dệt may. Từ đó, tác giả đưa ra một số đề xuất giải pháp nâng cao năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp dệt may.

### **2. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp nghiên cứu định tính: nghiên cứu tài liệu, phương pháp chuyên gia để xây dựng các yếu tố cấu thành năng lực của nhà quản trị cấp trung theo mô hình ASK.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng: thông qua điều tra khảo sát bằng bảng hỏi với thang đo likert 5 mức độ, tác giả đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực quản lý.

- Đối tượng nghiên cứu: Nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may (trưởng các bộ phận, phòng ban, giám đốc phân xưởng)

- Phạm vi nghiên cứu: Các doanh nghiệp dệt may Hưng Yên.

### **3. Nội dung nghiên cứu**

#### **3.1. Cơ sở lý luận về năng lực quản lý**

##### **3.1.1. Một số khái niệm**

Theo giáo trình quản trị học của tác giả Lê Thế Giới: Năng lực là tổng hòa của kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ góp phần tạo lên tính hiệu quả trong công việc của mỗi người [2].

Theo Dubios (1998), năng lực là những đặc điểm như kiến thức, kỹ năng, tư duy, tư tưởng... được sử dụng riêng biệt hoặc kết hợp với nhau sẽ mang lại thành công trong công việc.

Nhà quản trị cấp trung là người tổ chức, phối hợp thực hiện các công việc trong doanh nghiệp có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Như vậy, Năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung là tổng hợp các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, thái độ/phẩm chất cá nhân của nhà quản trị

trong hoạt động quản lý để đạt tới mục tiêu đã định của doanh nghiệp trong từng thời kỳ nhất định.

### 3.1.2. Mô hình ASK trong đánh giá năng lực của nhà quản trị

Mô hình ASK được sử dụng để đánh giá năng lực nhân viên trong quản trị nhân sự, với các nhân tố cấu thành Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skills), Thái độ (Attitude).



- *Nhóm nhân tố kiến thức:* Kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung là những kiến thức về ngành nghề phục vụ công việc mình đang quản lý và phụ trách bao gồm: Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp, Kiến thức quản lý nguồn nhân lực, Kiến thức quản lý công nghệ.

- *Nhóm nhân tố kỹ năng:* Nhà quản trị cấp trung là người thường xuyên tiếp xúc với nhiều người và trực tiếp điều hành công việc của mình nên họ thường phải giải quyết những vấn đề phát sinh. Do vậy, các kỹ năng cần có là kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng tạo động lực cho nhân viên, kỹ năng xử lý xung đột, kỹ năng quản lý sự căng thẳng, kỹ năng kiểm soát, kỹ năng tin học, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ.

- *Nhóm nhân tố thái độ:* Thái độ của một cá nhân bao gồm các quan điểm giá trị, suy nghĩ, ứng xử, sự say mê của cá nhân đối với các công việc được giao, với nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp dệt may thái độ bao gồm: trách nhiệm, khả năng chịu áp lực cao, tinh thần hợp tác [3].

## 3.2. Đánh giá thực trạng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may Hưng Yên

### 3.2.1. Doanh nghiệp dệt may Hưng Yên

Hưng Yên là một trong những tỉnh trọng điểm về dệt may được Bộ Công thương phê duyệt theo quyết định 3218/QĐ-BCT ngày 11/04/2014. Chính vì vậy các nhà đầu tư trong lĩnh vực dệt may luôn yên tâm khi đầu tư vào Hưng Yên [1]. Qua đó, số lượng các doanh nghiệp dệt may trên địa bàn tỉnh ngày càng tăng nhanh, cụ thể:

Bảng 1. Số lượng doanh nghiệp dệt may

Đơn vị: Doanh nghiệp

Năm	2011	2012	2013	2014	2015
Loại hình					
Số DN dệt	25	28	32	35	42
Số DN may	90	99	107	107	113
<b>Tổng cộng</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>155</b>

(Nguồn: Cục thống kê Hưng Yên) [4]

Số lượng doanh nghiệp dệt may tăng từ 115 doanh nghiệp năm 2011 lên 155 doanh nghiệp năm 2015, tăng tương ứng 34,8% chứng tỏ Hưng Yên là tỉnh có nhiều thế mạnh về thu hút các nhà đầu tư trong lĩnh vực này.

Bảng 2. Số lượng lao động của doanh nghiệp dệt may Hưng Yên

Đơn vị: Người

Năm	2013	2014	2015
Chỉ tiêu			
DN dệt	2.828	4.312	4.625
DN may	35.993	40.723	43.571
<i>Tổng cộng</i>	<i>38.821</i>	<i>45.035</i>	<i>48.196</i>
Số lượng lao động toàn tỉnh	139.208	153.596	167.939
<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

(Nguồn: Cục thống kê Hưng Yên) [4]

Các doanh nghiệp dệt may tạo ra số lượng lớn công ăn việc làm cho lao động trong và ngoài tỉnh. Năm 2015 các doanh nghiệp dệt may sử dụng 48.196 lao động (chiếm 29% tổng số lao động trong toàn tỉnh). Đây là ngành kinh tế có số lượng lao động đông đảo, tuy nhiên ngành dệt may là ngành đang chịu sự biến động mạnh về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, thiếu lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có tay nghề, thích ứng trước yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của nền kinh tế thị trường.

### 3.2.2. Thực trạng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may Hưng Yên

Năng lực quản trị của nhà quản trị được đánh giá dựa trên 3 yếu tố là kiến thức, kỹ năng, thái độ.

- *Về kiến thức quản lý:* Năng lực kiến thức của nhà quản lý luôn là yếu tố có mức độ quan trọng đầu tiên trong các năng lực của nhà quản lý.

Bảng 3. Tỷ lệ ý kiến đánh giá năng lực kiến thức của nhà quản trị

TT	Năng lực kiến thức	Các biểu hiện										Điểm TB (M)	Thứ bậc
		Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%		
1	Kiến thức quản lý lập kế hoạch	37	14.8	93	37.2	62	24.8	31	12.4	27	10.8	3.33	1
2	Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp	17	6.8	88	35.2	54	21.6	47	18.8	44	17.6	2.95	3
3	Kiến thức quản lý nguồn nhân lực	27	10.8	71	28.4	71	28.4	48	19.2	33	13.2	3.04	2
4	Kiến thức quản lý công nghệ	18	7.2	57	22.8	74	29.6	53	21.2	48	19.2	2.78	4

(Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của tác giả)

Bảng số liệu cho thấy, năng lực kiến thức của nhà quản trị cấp trung ở mức trên trung bình, với điểm trung bình từ 2,78 đ đến 3,33 đ, trong đó tiêu chí về Kiến thức quản lý công nghệ yếu nhất, tiêu chí quản lý lập kế hoạch chiếm tỷ lệ cao hơn với (3,33 điểm), tiếp theo là tiêu chí “Kiến thức quản lý nguồn nhân lực” (3,04 điểm) và “Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp” (2,95 đ). Đánh giá về vấn đề này, các cán bộ quản trị cấp trung đều cho rằng năng lực kiến thức còn nhiều hạn chế cần

phải được trang bị bổ sung thêm để nâng cao hiệu quả làm việc của bản thân. Đây chính là vấn đề cần tập trung bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung trong thời gian tới.

- **Về kỹ năng quản lý:** Kỹ năng là những thứ giúp nhà quản trị cấp trung tác động trực tiếp cấp dưới và công nhân sản xuất trong quá trình thực hiện công việc, đồng thời phải giải quyết nhiều vấn đề mà công nhân không giải quyết được.

Bảng 4. Tỷ lệ ý kiến đánh giá kỹ năng quản lý của nhà quản trị

TT	Kỹ năng quản lý	Các biểu hiện										Điểm TB (M)	Thứ bậc
		Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%		
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề	55	22.0	112	44.8	45	18.0	25	10.0	13	5.2	3.68	3
2	Kỹ năng tạo động lực cho nv	33	13.2	68	27.2	57	22.8	46	18.4	46	18.4	2.98	7
3	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán	42	16.8	69	27.6	70	28.0	34	13.6	35	14.0	3.20	6
4	Kỹ năng xử lý xung đột	75	30.0	113	45.2	41	16.4	12	4.8	9	3.6	3.93	1
5	Kỹ năng quản lý sự căng thẳng	64	25.6	110	44.0	41	16.4	19	7.6	16	6.4	3.75	2
6	Kỹ năng ủy quyền	48	19.2	88	35.2	62	24.8	32	12.8	20	8.0	3.45	4
7	Kỹ năng kiểm soát	27	10.8	58	23.2	61	24.4	43	17.2	61	24.4	2.79	8
8	Kỹ năng tin học	22	8.8	26	10.4	91	36.4	47	18.8	64	25.6	2.58	9
9	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ	41	16.4	80	32.0	56	22.4	45	18.0	28	11.2	3.24	5

(Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của tác giả)

Kỹ năng của nhà quản trị cấp trung chỉ ở mức trên trung bình từ 2,58 đến 3,93 điểm. Trong đó cao nhất là kỹ năng xử lý xung đột với 3,93 điểm và thấp nhất là kỹ năng tin học là 2,58 điểm. Một số kỹ năng có mức điểm trung bình được đánh giá thấp như: Kỹ năng tin học (2,58); Kỹ năng kiểm soát (2,79); Kỹ năng tạo động lực cho nhân viên (2,98); Kỹ năng giao tiếp, đàm phán (3,20); Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ (3,24)... Do đó, nếu chúng ta nâng cao các kỹ năng này sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao

được hiệu quả hoạt động trong tương lai.

- *Về thái độ/phẩm chất quản lý*: Một nhà quản trị thành công thì cần rất nhiều phẩm chất khác nhau nhưng trong nghiên cứu này tác giả tập trung vào 3 phẩm chất sau:

+ *Phẩm chất trách nhiệm với công việc*: Nhà quản trị chịu trách nhiệm với cấp trên và trách nhiệm với nhân viên dưới quyền trong quá trình phối hợp giải quyết công việc.

Bảng 5. Tỷ lệ ý kiến đánh giá phẩm chất trách nhiệm của nhà quản trị

TT	Thái độ/ Phẩm chất	Các biểu hiện										Điểm TB (M)	Thứ bậc
		Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%		
1	Có ý thức trách nhiệm với công việc của mình	40	16.0	81	32.4	60	24.0	43	17.2	26	10.4	3.26	1
2	Tự nhận lỗi với quyết định của mình và biết sửa sai	34	13.6	67	26.8	71	28.4	42	16.8	36	14.4	3.08	3
3	Chịu trách nhiệm với những sai lầm của nhân viên	36	14.4	71	28.4	77	30.8	38	15.2	28	11.2	3.2	2

(Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của tác giả)

Phẩm chất trách nhiệm của nhà quản trị cấp trung tương đối tốt, với điểm trung bình các tiêu chí từ 3,08 đ đến 3,26 đ. Trong đó, tiêu chí “Có ý thức trách nhiệm với công việc của mình” được đánh giá cao nhất, với điểm trung bình 3,26 đ. Tiêu chí được đánh giá thấp nhất là việc “Tự nhận lỗi với quyết định của mình và biết sửa sai”. Đây thường là hạn

chế của người Việt Nam nói chung và nhà quản trị cấp trung cũng không ngoại lệ vì điều này không tốt với nhà quản trị.

+ *Phẩm chất về khả năng chịu áp lực cao*: Trong doanh nghiệp dệt may việc phải chịu áp lực về thời gian, tiến độ giao hàng, công việc luôn là yêu cầu đối với nhà quản trị.

Bảng 6. Tỷ lệ ý kiến đánh giá khả năng chịu áp lực cao của nhà quản trị

TT	Thái độ/ Phẩm chất	Các biểu hiện										Điểm TB (M)	Thứ bậc
		Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%		
1	Khả năng làm việc ngoài giờ	60	24.0	105	42.0	63	25.2	15	6.0	7	2.8	3.78	1
2	Khả năng làm việc với cường độ cao	49	19.6	98	39.2	61	24.4	27	10.8	15	6.0	3.56	2
3	Khả năng xử lý nhiều công việc	41	16.4	82	32.8	80	32.0	24	9.6	23	9.2	3.38	3

(Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của tác giả)

Phẩm chất về khả năng chịu áp lực cao của nhà quản trị cấp trung tương đối tốt, với điểm trung bình các tiêu chí từ 3,38 đ đến 3,78 đ. Trong đó, tiêu chí “Khả năng làm việc ngoài giờ” được đánh giá cao nhất, với điểm trung bình 3,78đ. Tiêu chí được đánh giá thấp nhất là việc “Khả năng xử lý nhiều công việc” (3,38 đ) nhưng với mức này tỷ lệ trả lời

khá và tốt cũng rất cao. Đây sẽ là những tố chất mà nhà quản trị cấp trung cần có để đảm bảo công việc quản lý của mình cũng như yêu cầu của đơn vị.

+ *Phẩm chất về tinh thần hợp tác*: Trong giải quyết công việc rất cần sự hợp tác, hợp tác giữa các thành viên trong cùng bộ phận, giữa bộ phận này với bộ phận khác.

Bảng 7. Tỷ lệ ý kiến đánh giá tinh thần hợp tác của nhà quản trị

TT	Thái độ/ Phẩm chất	Các biểu hiện										Điểm TB (M)	Thứ bậc
		Rất tốt		Tốt		Khá		Trung bình		Yếu			
		Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%		
1	Lắng nghe ý kiến của nhân viên	36	14.4	68	27.2	63	25.2	27	10.8	56	22.4	3.00	1
2	Thể hiện lòng tin với nhân viên	33	13.2	62	24.8	62	24.8	34	13.6	59	23.6	2.90	2
3	Cởi mở với nhân viên	26	10.4	65	26.0	65	26.0	32	12.8	62	24.8	2.84	3

(Nguồn: Kết quả điều tra và tính toán của tác giả)

Tinh thần hợp tác của các bộ cấp trung ở mức trung bình, với điểm trung bình các tiêu chí từ 2,84đ đến 3,00đ. Trong đó, các tiêu chí được đánh giá cao hơn là: Lắng nghe ý kiến của nhân viên (3,0đ); Thể hiện lòng tin với nhân viên (2,9đ); Cởi mở với nhân viên (2,84 đ). Do đó, với tinh thần hợp tác, nhà quản trị cấp trung cần phải mở lòng hơn nữa, giúp cho hoạt động của doanh nghiệp ngày càng tốt hơn.

Qua phân tích về thực trạng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tác giả chỉ ra được những yếu tố còn hạn chế bao gồm: với kiến thức quản lý của nhà quản trị cần bổ sung thêm kiến thức về công nghệ; với kỹ năng quản lý cần bổ sung các kỹ năng tin học, kỹ năng kiểm soát, kỹ năng tạo động lực cho nhân viên, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ngoại ngữ. Điều này cũng đã phản ánh đúng thực trạng năng lực hiện nay của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may. Với những hạn chế này, tác giả cũng chỉ ra nguyên nhân từ hạn chế có thể do chính bản thân nhà quản trị cấp trung, do công tác quản trị của doanh nghiệp dệt may... Qua đó, tác giả đưa ra giải pháp nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung trên cơ sở phát huy những phẩm chất tốt và khắc phục phẩm chất yếu để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

### 3.3. Giải pháp nâng cao năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp dệt may Hưng Yên

Để nâng cao năng lực quản lý cho nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may, theo tác giả cần tập trung vào các giải pháp sau:

- *Nâng cao kiến thức quản lý cho nhà quản trị cấp trung*: Các kiến thức quản lý đối với nhà quản trị cấp trung được nhận diện cần được nâng cao bao gồm: Kiến thức quản lý lập kế hoạch, Kiến thức quản lý sản xuất và tác nghiệp, Kiến thức quản lý nguồn nhân lực, Kiến thức quản lý công nghệ. Để nâng cao kiến thức về quản lý sản xuất, quản lý nguồn nhân lực nhà quản lý có thể tham gia các khóa học đào tạo về kiến thức và kỹ năng quản lý của các cơ sở đào tạo về quản lý sản xuất, các phương pháp quản lý sản xuất tiên tiến, đồng thời nhà quản trị cũng có thể tự học thông qua các chương trình chia sẻ kiến thức và kỹ năng về quản lý sản xuất, về phương pháp quản lý sản xuất hiệu quả trên Internet như: Hệ thống sản xuất TOYOTA; Nội quy kỷ luật và giao tiếp hiệu quả, 5S-Trực quan quản lý thiết yếu trong kinh doanh; Kaizen, Quản lý hàng ngày....

Với kiến thức về công nghệ nhà quản trị cấp trung phải thường xuyên cập nhật kiến thức hỗ trợ cho công việc, các công nghệ liên quan trực tiếp đến công việc có thể học thông qua các chương trình chuyển giao công nghệ, tự học, học qua tài liệu hướng dẫn, học qua những người có kinh nghiệm.

- *Nâng cao kỹ năng quản lý*: Với các kỹ năng còn yếu cần phải nâng cao các kỹ năng này vì năng lực được biểu hiện qua kết quả đạt được trong thực tế, mà các kết quả đạt được lại là sản phẩm trực tiếp của kỹ năng.

Với kỹ năng tin học, ngoại ngữ: Nhà quản trị cấp trung có thể có thể tự học qua sách vở hoặc qua internet hoặc tham gia các khóa học ngắn hạn cơ bản về máy tính, tin học văn phòng tại các trung



tâm đào tạo tin học.

Với kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tạo động lực cho nhân viên, nhà quản trị có thể khuyến khích nỗ lực của người khác thông qua tạo điều kiện trong môi trường làm việc và tạo động lực cho nhân viên. Động lực của người lao động là yếu tố quyết định trong sự kết hợp giữa kết quả thực hiện công việc với sự thỏa mãn lợi ích cho người lao động. Để có thể khuyến khích được nỗ lực làm việc của nhân viên, nhà quản trị cấp trung cần phải gần gũi, có trách nhiệm với nhân viên.

- *Phát phát huy các đặc điểm cá nhân*: Phẩm chất cá nhân của con người một phần có được do bẩm sinh và phần khác có được thông qua quá trình học tập, rèn luyện trong những môi trường cụ thể. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có 3 nhóm nhân tố thái độ cá nhân của nhà quản trị cấp trung: trách nhiệm, khả năng chịu áp lực cao, có tinh thần hợp tác. Để hoàn thiện và phát huy phẩm chất của nhà quản lý cấp trung, nhà quản trị phải trải qua quá trình học tập và rèn luyện để hoàn thiện kiến thức

và kỹ năng phục vụ công việc. Qua đó nâng cao những đặc điểm cá nhân đã có và phải hình thành nên những đặc điểm mới phù hợp với sự thay đổi của môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

#### 4. Kết luận

Bài viết đã phân tích được thực trạng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp dệt may theo mô hình ASK. Với mỗi nhóm năng lực tác giả đã thực hiện khảo sát, phân tích đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu về năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung, qua đó đưa ra 3 nhóm giải pháp góp phần nâng cao năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong thời gian tới.

*Hạn chế nghiên cứu*: Bài báo nghiên cứu về ứng dụng mô hình ASK vào đánh giá năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung nhưng những câu hỏi trong thang đo chủ yếu hướng tới đánh giá nhà quản lý sản xuất trong doanh nghiệp dệt may. Đây chính là hạn chế lớn của bài viết.

#### Tài liệu tham khảo

- [1]. Quyết định 3218/QĐ-BCT ban hành ngày 11/04/2014 của Bộ công thương về phê duyệt quy hoạch phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn 2030.
- [2]. Lê Thế Giới, *Giáo trình Quản trị học*, NXB tài chính, 2013.
- [3]. Trần Kiều Trang, *Phát triển năng lực quản lý của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - nghiên cứu điển hình trên khu vực Hà Nội*, Luận án Trường ĐH thương mại, 2012, tr. 30-37.
- [4]. Niên giám thống kê Hưng Yên, NXB Thống kê, các năm 2012, 2016.

#### ASK MODEL APPLICATIONS IN ASSESSING ADMINISTRATORS' CAPACITY MANAGEMENT IN HUNG YEN TEXTILE AND GARMENT ENTERPRISES

##### Abstract:

*Intermediate management system plays an important role in the development of textile and garment industry. It is this workforce who could take advantage of the trade agreements like CPTPP, EVFTA, ... and the development of the 4.0 revolution. The current Intermediate managers in garment enterprises are both inadequate and weak. In order to improve the management capacity of the mid-level managers on the basis of the ASK model, the author carries out an analysis of the managerial capacity of the Intermediate management in the enterprise based on the analysis of the managerial capacity of the intermediate directors in Hung Yen garment and textile enterprises. Finding of strengths and weaknesses are concluded then. Thereby, the solutions are proposed to improve the management capacity of these managers in Hung Yen in the coming time.*

**Keywords:** *management capacity, Intermediate management.*