HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

TRẦN THỊ THANH HUYỀN

NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NHÀ XUẤT BẢN HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP - 2024

HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

TRẦN THỊ THANH HUYỀN

NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Ngành : **Quản trị kinh doanh**

Mã số : **9340101**

Người hướng dẫn : **PGS.TS. Trần Hữu Cường**

TS. Nguyễn Quốc Chỉnh

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận án là trung thực, khách quan và chưa từng dùng để bảo vệ lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận án đã được cảm ơn, các thông tin trích dẫn trong luận án này đều được chỉ rõ nguồn gốc.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả luận án



Trần Thị Thanh Huyền

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt thời gian học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình của các thầy cô giáo, sự giúp đỡ, động viên của bạn bè, đồng nghiệp và gia đình.

Nhân dịp hoàn thành luận án, cho phép tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS. Trần Hữu Cường và TS. Nguyễn Quốc Chỉnh đã tận tình hướng dẫn và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện luận án.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn tới Ban Giám đốc, Ban Quản lý đào tạo, Bộ môn Quản trị kinh doanh, Khoa Kế toán và QTKD, Học viện Nông nghiệp Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi, tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, thực hiện đề tài và hoàn thành luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể lãnh đạo UBND các quận, huyện, các xã, phường nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hà Nội; các cá nhân và doanh nghiệp cũng như các đơn vị có liên quan khác trên địa bàn thành phố Hà Nội đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài luận án.

Xin chân thành cảm ơn gia đình, người thân, bạn bè, đồng nghiệp đã tạo mọi điều kiện thuận lợi và giúp đỡ tôi về mọi mặt, động viên khuyến khích tôi hoàn thành luận án./.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả luận án



Trần Thị Thanh Huyền

MỤC LỤC

Trang

Lời cam đoan i
Lời cảm ơn ii
Mục lục iii
Danh mục chữ viết tắt vi
Danh mục bảng vii
Danh mục biểu đồ x
Danh mục hình xi
Trích yếu luận án xii
Thesis abstract xiv
Phần 1. Mở đầu 1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài 1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài 4
1.2.1. Mục tiêu chung 4
1.2.2. Mục tiêu cụ thể 4
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 4
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu 4
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu 5
1.4. Những đóng góp mới của đề tài 6
1.5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài 7
Phần 2. Tổng quan tài liệu 8
2.1. Cơ sở lý luận về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa 8
2.1.1. Các khái niệm 8
2.1.2. Các trường phái nghiên cứu về lãnh đạo 14
2.1.3. Hướng nghiên cứu về năng lực lãnh đạo 18
2.2. Cơ sở thực tiễn về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa 40

2.2.1. Kinh nghiệm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số địa phương 40
2.2.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 42
2.2. Một số công trình nghiên cứu liên quan 42
2.3.1. Nghiên cứu ngoài nước 42
2.3.2. Nghiên cứu trong nước 43
Phần 3. Phương pháp nghiên cứu 46
3.1. Địa điểm địa bàn nghiên cứu 46
3.1.1. Đặc điểm phát triển kinh tế của Hà Nội 46
3.1.2. Đặc điểm giáo dục và đào tạo 46
3.1.3. Đặc điểm cơ sở hạ tầng viễn thông 47
3.1.4. Đặc điểm doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 48
3.1.5. Đánh giá những thuận lợi, khó khăn của đặc điểm tự nhiên, kinh tế -xã hội tới nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 50
3.2. Phương pháp nghiên cứu 50
3.2.1. Phương pháp tiếp cận 50
3.2.2. Khung phân tích của đề tài 52
3.2.3. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu 53
3.2.4. Các bước tiến hành nghiên cứu 54
3.2.5. Phương pháp nghiên cứu 55
3.2.6. Phương pháp xử lý số liệu 59
3.2.7. Phương pháp phân tích 59
3.3. Hệ thống chỉ tiêu sử dụng trong nghiên cứu 65
3.3.1. Hệ thống chỉ tiêu phản ánh năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa 65
3.3.2. Hệ thống chỉ tiêu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo 70
Phần 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận 73
4.1. Thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 73

4.1.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu 73
4.1.2. Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 75
4.1.3. Đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 77
4.1.4. Phân tích mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp 90
4.1.5. Phân tích ma trận GAP về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 92
4.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 116
4.2.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 116
4.2.2. Ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 117
4.3. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 122
4.3.1. Phân tích ma trận SWOT nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 122
4.3.2. Giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 135
Phần 5. Kết luận và kiến nghị 149
5.1. Kết luận 149
5.2. Kiến nghị 150
Danh mục các công trình đã công bố có liên quan đến luận án 151
Tài liệu tham khảo 152
Phụ lục 166

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Việt
ASK	Thái độ - Kỹ năng – Kiến thức (Attitudes - Skill – Knowledge)
BT	Bản thân
CD	Cấp dưới
CEO	Giám đốc điều hành (Chief Executive Officer)
DN	Doanh nghiệp
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
GAP	Mô hình khoảng cách
GRDP	Tổng sản phẩm trên địa bàn
HĐND	Hội đồng nhân dân
KMO	Kaiser – Mayer – Olkin
KN	Kỹ năng
KT	Kiến thức
MT	Môi trường
NL	Năng lực
NLLĐ	Năng lực lãnh đạo
NN	Nhà nước
NV	Nhân viên
PC	Phẩm chất
SWOT	Điểm mạnh - Điểm yếu - Cơ hội - Thách thức (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)
TĐPTBQ	Tốc độ phát triển bình quân
TĐPTBQ	Tốc độ phát triển bình quân
UBND	Uỷ ban nhân nhân
VHXH	Văn hoá xã hội

DANH MỤC BẢNG

TT	Tên bảng	Trang
2.1.	Phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa trên thế giới của Liên minh Châu Âu	11
2.2.	Phân loại của Việt Nam về doanh nghiệp nhỏ và vừa	12
2.3.	Tổng hợp một số kiến thức cần thiết đối với nhà lãnh đạo	24
2.4.	Tổng hợp các kỹ năng cần thiết của nhà lãnh đạo	26
2.5.	Tổng hợp một số phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo	29
2.6.	Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa	32
2.7.	Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa	34
3.1.	Tổng sản phẩm trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2017-2021	46
3.2.	Số trường đại học, cao đẳng, trung cấp trên địa bàn Hà Nội	47
3.3.	Tỷ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa của thành phố Hà Nội qua các năm	48
3.4.	Tổng nguồn vốn của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội qua các năm	49
3.5.	Doanh thu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội qua các năm	49
3.6.	Lợi nhuận của doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội qua các năm	50
3.7.	Kết quả kiểm định Cronbach Alpha đối với các thang đo	56
3.8.	Tình hình thu thập thông tin thứ cấp	57
3.9.	Thông tin mẫu điều tra	58
3.10.	Các tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về kiến thức	66
3.11.	Tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về kỹ năng	68
3.12.	Tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về phẩm chất	69
3.13.	Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo	70
4.1.	Đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội	74

4.2. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test 75
4.3. Nhân tố khám phá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 76
4.4. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha đối với thang đo năng lực lãnh đạo 77
4.5. Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 78
4.6. Tổng hợp mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 79
4.7. Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo lĩnh vực 80
4.8. Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo đối tượng điều tra..... 81
4.9. Mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội 84
4.10. Tổng hợp mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo lĩnh vực 85
4.11. Kết quả kiểm định chi bình phương sự khác nhau về mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo lĩnh vực..... 87
4.12. Tổng hợp mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo đối tượng điều tra 88
4.13. Kết quả kiểm định chi bình phương sự khác nhau về mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo đối tượng điều tra 89
4.14. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp phân nhóm theo năng lực lãnh đạo 90
4.15. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp theo lĩnh vực..... 91
4.16. Mức độ chênh lệch về mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội 93
4.17. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha với thang đo các yếu tố ảnh hưởng 116
4.18. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test 116

4.19. Bảng ma trận xoay các nhân tố ảnh hưởng..... 117
4.20. Hệ số ảnh hưởng của các biến yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội 118
4.21. Hệ số điểm nhân tố 121
4.22. Hệ số ảnh hưởng của các biến yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội lĩnh vực dịch vụ 122
4.23. Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo nằm ở vùng khá, tốt..... 123
4.24. Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo nằm ở vùng kém và trung bình..... 124
4.25. Mức độ quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội..... 125
4.26. Tổng hợp tình hình tham gia các hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố..... 126
4.27. Tổng hợp phân tích SWOT cho nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội..... 134

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

TT	Tên biểu đồ	Trang
4.1.	Biểu đồ cơ cấu doanh nghiệp theo quy mô thuộc hai lĩnh vực	86
4.2.	Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về kiến thức lãnh đạo	94
4.3.	Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về kỹ năng lãnh đạo	96
4.4.	Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về phẩm chất lãnh đạo	98
4.5a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất	101
4.5b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ	101
4.6a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất	104
4.6b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ	104
4.7a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất	106
4.7b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ	106
4.8a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp	109
4.8b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới	109
4.9a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp	111
4.9b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới	111
4.10a.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp	114
4.10b.	Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới	114

DANH MỤC HÌNH

TT	Tên hình	Trang
2.1.	Hệ thống công tác lãnh đạo	16
2.2.	Mô hình năng lực lãnh đạo theo bộ phận cấu thành	20
2.3.	Mô hình năng lực cá nhân – Mô hình ASK	22
3.1.	Khung phân tích của đề tài	52
3.2.	Ma trận GAP về năng lực lãnh đạo	62
3.3.	Ma trận GAP do tác giả phát triển	64
4.1.	Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội	94
4.2.	Lát cắt ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội	95
4.3.	Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội	97
4.4.	Lát cắt ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội	97
4.5.	Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội	99
4.6.	Lát cắt ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội	99
4.7.	Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo lĩnh vực	102
4.8.	Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo lĩnh vực	105
4.9.	Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo theo lĩnh vực	107
4.10.	Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo đối tượng điều tra	110
4.11.	Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới	113
4.12.	Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới	115

TRÍCH YẾU LUẬN ÁN

Tên tác giả: Trần Thị Thanh Huyền

Tên luận án: Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh **Mã số:** 9 34 01 01

Tên cơ sở đào tạo: Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận, đánh giá năng lực lãnh đạo và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, để đề xuất hệ thống giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ này trong thời gian tới.

Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng các phương pháp thu thập thông tin và số liệu định tính kết hợp với định lượng. Các phương pháp phân tích số liệu bao gồm (1) thống kê mô tả; (2) thống kê so sánh; (3) kiểm định Chi bình phương; (4) phương pháp phân tích nhân tố khám phá và phương pháp hồi quy.

Kết quả và kết luận

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Trong đó, kiến thức bao gồm 13 biến quan sát gồm kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức về hội nhập quốc tế; kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về sự thay đổi, quản tri rủi ro; kiến thức lãnh đạo bản thân; kiến thức về con người (nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc) và kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp. Kỹ năng gồm 13 biến quan sát là kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống; kỹ năng học hỏi; kỹ năng động viên khuyến khích; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng phân quyền, uỷ quyền; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực, kỹ năng khởi xướng sự thay đổi; kỹ năng ra quyết định và kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Phẩm chất gồm 10 biến quan sát là thích ứng với mọi tình huống, có tính hợp tác trong công việc, tự tin, kiên

nhẫn, sẵn sàng chịu trách nhiệm, quyết đoán, đạo đức nghề nghiệp, tư duy đổi mới sáng tạo, có hoài bão và mục tiêu rõ ràng, sinh lực và chịu đựng căng thẳng cao.

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố đạt mức 3 của thang đo Likert 5 mức độ. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực dịch vụ tốt hơn so với lĩnh vực sản xuất. Các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp, các yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới, các yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trong đó, yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn nhất.

Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần thực hiện đồng bộ các giải pháp. Về phía giám đốc doang nghiệp: Giám đốc doanh nghiệp chủ động cải thiện, nâng cao năng lực lãnh đạo của bản thân. Về phía doanh nghiệp nhỏ và vừa: thúc đẩy nâng cao chất lượng người lao động trong doanh nghiệp; chủ động xây dựng, phát triển khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp; thường xuyên thực hiện đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bên cạnh đó cần có sự hỗ trợ từ phía Nhà nước, các cơ sở đào tạo, các hiệp hội nghề nghiệp.

THESIS ABSTRACT

PhD candidate: Tran Thi Thanh Huyen

Thesis title: Enhancing Leadership Capacity of Chief Executive Officers (CEO) of Small and Medium –sized Enterprises in Hanoi

Major: Business Management **Code**: 9 34 01 01

Educational organization: Vietnam National University of Agriculture (VNUA)

Research Objectives:

The thesis assessed the current situation and analyzed factors affecting leadership capacity of CEO of small and medium enterprises in Hanoi that was based on theoretical research, as a result of that, the solutions were suggested to improve leadership capacity in the future.

Materials and Methods

The thesis used the methods of data collection and combined the qualitative and quantitative. The analysis methods were used include (1) statistics descriptive statistics, (2) comparative statistics comparative; (3) Chi Square Test, (4) Exploratory Factor Analysis and regression Analysis.

Main findings and conclusions

Leadership capacity of CEO of small and medium-sized enterprises in Hanoi city includes knowledge, skills and leadership qualities. In particular, knowledge includes 13 observed variables including business field knowledge; political and legal knowledge; international integration knowledge; business strategy knowledge; human resource management knowledge; marketing knowledge; financial and accounting knowledge; production and service management knowledge; knowledge of corporate social responsibility; knowledge of change, risk management; personal leadership knowledge; human knowledge (needs, emotions, work motivation) and knowledge of business characteristics. The skill including 13 observed variables such as the skill of self-understanding; work-life balance skills; learning skills; motivation skills; influencing and image building skills; team building and leadership skills; vision building and strategy building skills; decentralization and delegation skills; organizational and work implementation skills; resource mobilization and coordination skills; change initiation skills; decision-making skills and effective communication skills. The qualities include 10 observed variables such as adaptability to all situations, cooperation in work, confidence,

patience, willingness to take responsibility, decisiveness, professional ethics, innovative thinking, Have clear ambitions and goals, high energy and stress tolerance.

The leadership capacity of CEO of small and medium –sized enterprises in Hanoi reaches level 3 of the 5-level Likert scale. The leadership capacity of CEO of small and medium-sized enterprises in the service sector is better than in the manufacturing sector. There are some factors affecting to the leadership capacity of CEO of small and medium – sized enterprises in Hanoi include: factor belongs to the directors-themselve; the subordinates' characteristics; organizational characteristics and external environment characteristics. The most influential factor belongs to the organizational characteristics**.**

Some solutions for small and medium-sized enterprises to improve leadership capacity of CEO of small and medium –sized enterprises in Hanoi: Enterprise directors proactively improve and enhance their own leadership capacity; improvement of the quality of workers in enterprises; small and medium-sized enterprises need to proactively build and develop a leadership capacity framework for business directors. In addition, there are recommendations to state management agencies, training institutions and business associations.

PHẦN 1. MỞ ĐẦU

1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Hà Nội là một thành phố thuộc vùng Đồng bằng sông Hồng, là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị của đất nước. Trong những năm qua Hà Nội này đã có bước tăng trưởng khá, tốc độ đạt tương đối cao đã thu hút được vốn đầu tư trong và ngoài nước để thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, từng bước cải thiện, góp phần nâng cao đời sống nhân dân. Năm 2021, Hà Nội là thành phố đứng thứ 2 của cả nước về mật độ doanh nghiệp đang hoạt động trên 1000 dân. Mật độ của Hà Nội là 21,4 doanh nghiệp, thấp hơn thành phố Hồ Chí Minh đứng đầu là 7,8 doanh nghiệp, cao gấp khoảng 2,5 lần so với mật độ bình quân của cả nước (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Trong số các doanh nghiệp Hà Nội, doanh nghiệp nhỏ và vừa luôn chiếm tỷ trọng lớn. Năm 2022, doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm 97% trên tổng số doanh nghiệp trên địa bàn, tạo ra khoảng 60% việc làm cho người lao động, đóng góp quan trọng vào phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố (Nguyễn Sơn Lam, 2022). Tuy nhiên, tính đến ngày 31/12/2022, số doanh nghiệp nhỏ và vừa tạm ngừng hoạt động tăng 38% so với năm 2021, tương ứng khoảng 16,4 nghìn doanh nghiệp; có 3,6 nghìn doanh nghiệp giải thể, tăng 16% so với cùng kỳ năm trước. Trong khi đó, số lượng doanh nghiệp mới thành lập chỉ tăng 23% so với năm 2021. Như vậy tốc độ tăng của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngừng hoạt động lớn hơn so với doanh nghiệp mới thành lập (Đinh Vũ Minh, 2023).

Doanh nghiệp nhỏ và vừa giữ một vai trò quan trọng ở tất cả các quốc gia trên thế giới (Cibela, 2016; Herr & cs., 2018). Nhóm doanh nghiệp này là hạt nhân trong phát triển kinh tế, là nhân tố đóng góp tích cực để hoàn thành thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội (Duker, 2017). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm, thúc đẩy đổi mới và sáng tạo (Bouazza, 2015). Tại Việt Nam, khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa đã và đang khẳng định vai trò động lực quan trọng để phát triển kinh tế của các địa phương. Sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa đã tạo việc làm, cải thiện đời sống nhân dân, bảo đảm an sinh xã hội, đóng góp ngày càng lớn vào sự phát triển kinh tế - xã hội của các địa phương và cả nước (Vũ Long, 2022). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa là mục

tiêu được Nhà nước, thành phố Hà Nội dành sự quan tâm lớn. Chính phủ chú trọng tới đổi mới cơ chế, chính sách, hỗ trợ, thúc đẩy doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển. Đặc biệt là Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2017, có hiệu lực từ 1/1/2018 với hàng loạt chính sách hỗ trợ cơ bản dành cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, như: hỗ trợ tiếp cận tín dụng, thông tin, phát triển nguồn nhân lực, tư vấn, công nghệ... đã tạo bước tiến quan trọng trong công tác hoàn thiện chính sách hỗ trợ tích cực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển mạnh mẽ hơn (Chu Thanh Hải,2020). Nhằm cụ thể hóa các giải pháp chính sách hỗ trợ được nêu ra ở Luật này, Thành phố Hà Nội đã đưa ra nhiều văn bản như: Quyết định số 4665/QĐ-UBND ngày 05/9/2018 của UBND Thành phố về việc thông qua chủ trương ban hành Đề án Hỗ trợ khởi nghiệp trên địa bàn Thành phố giai đoạn 2018-2020, đề án 5742/QĐ-UBND ngày 29 tháng 12 năm 2020 "Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2021-2025".

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Khả năng lãnh đạo hiệu quả giúp doanh nghiệp đạt tới thành công (Andriukaitiene & cs., 2017; Shet & Chandawarka, 2017; Dirani & cs., 2020). Nó là nguồn lực phát triển quản lý mạnh mẽ và lợi thế cạnh tranh bền vững để cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp (Edoka, 2015). Theo Shamin & cs. (2019), năng lực lãnh đạo ảnh hướng tới sự gắn kết, hiệu suất hoặc thái độ làm việc của nhân viên cấp dưới. Do đó, một sự chú ý đặc biệt phải được dành cho các nhà quản lý tổ chức và phát triển năng lực lãnh đạo của họ để đạt được kết quả tốt. Lãnh đạo là trục khởi động tất cả các quy trình khác trong tổ chức và ảnh hưởng đến nhiều biến số bên ngoài tổ chức (Thompson & Ronald, 2010). Hầu hết các nhà lãnh đạo và các tổ chức mà họ lãnh đạo tin rằng phát triển lãnh đạo là quan trọng và đáng để đầu tư nguồn lực. Hơn nữa Avolio & Gardner (2005) cho rằng hầu hết các nỗ lực phát triển lãnh đạo thực sự có tác động tích cực. Cùng quan điểm đó, Sundheim (2013) cho rằng lãnh đạo càng giỏi, tổ chức càng có khả năng cùng nhau vượt qua những thách thức của thời kỳ khó khăn.

Theo Cibela (2016), sức mạnh của doanh nghiệp vừa và nhỏ liên quan trực tiếp với năng lực lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp thành công. Cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0, hội nhập nền kinh tế toàn cầu mang lại những thách thức đối với năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (Đặng Văn Thanh, 2020).Theo

báo cáo của Liên đoàn lao động thành phố Hà Nội, trong năm 2022 số doanh nghiệp giải thể là 3.600 doanh nghiệp; 16.400 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng hoạt động. Số liệu này cao hơn những năm trước đó (Vân Hà, 2023).

Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp là đề tài được nhiều tác giả trong nước và ngoài nước quan tâm: Trần Thị Vân Hoa (2011), Đặng Ngọc Sự (2012), Trần Thị Phương Hiền (2013), Lê Thị Phương Thảo (2016), Lê Văn Thuận (2019), Hoàng Thị Thu Trang (2021), Nguyễn Phan Thu Hằng (2022), Bùi Thị Minh Thu & cs. (2020), Đỗ Minh Thuỷ & Nguyễn Thị Loan (2029), Bezuidenhout & Nenungwi (2012), Raisiene (2014), Lawence (2015), Jimmy (2016). Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016), Đỗ Minh Thuỷ & Nguyễn Thị Loan (2019), Bùi Thị Minh Thu & cs. (2020) đã chỉ ra những điểm yếu trong năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là về các kỹ năng như kỹ năng xây dựng tầm nhìn và xây dựng chiến lược; phát triển đội ngũ; huy động và phối hợp các nguồn lực; khởi xướng sự thay đổi; động viên khuyến khích…

Tại Hà Nội, chưa có nghiên cứu nào về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trước nghiên cứu này, Trần Kiều Trang (2012), Đỗ Anh Đức (2014) đã nghiên cứu về năng lực quản trị của giám đốc các doanh nghiệp. Trần Thị Phương Hiền (2013) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO của các doanh nghiệp ở Hà Nội nói chung, không tập trung vào doanh nghiệp nhỏ và vừa. Do vậy, một số câu hỏi được đặt ra, thúc đẩy hình thành nghiên cứu này gồm:

(1) Yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội là gì?

(2) Thực trạng năng lực năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội như thế nào?

(3) Có sự khác biệt nào về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ không?

(4) Có sự khác biệt về năng lực lãnh đạo giữa hai nhóm đối tượng là giám đốc doanh nghiệp và cấp dưới không?

(5) Những yếu tố nào ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội?

(6) Giải pháp nào giúp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội?

1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

1.2.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu chung của đề tài là trên cơ sở nghiên cứu lý luận, đánh giá thực trạng và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian qua, đề xuất hệ thống giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ này trong thời gian tới.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung, đề tài có các mục tiêu cụ thể sau:

(1) Luận giải và phát triển cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa;

(2) Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian qua;

(3) Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội;

(4) Đề xuất hệ thống giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

1.3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

1.3.1.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

1.3.1.2. Đối tượng điều tra

Theo Trần Thị Hồng Diệp (2020), đánh giá 360 độ (đánh giá đa chiều) là phương pháp đánh giá hiện đại. Đánh giá dựa trên thông tin phản hồi của những người có liên quan, bao gồm bản thân giám đốc, cấp trên trực tiếp, gián tiếp; cấp dưới; thậm chí cả khách hàng. Theo Atwater & Waldman (1998), Ellison (2018) mục tiêu quan trọng nhất của phản hồi 360 độ là nâng cao khả năng tự nhận thức của người lãnh đạo để có thể thực hiện những cải tiến, nâng cao năng lực. Người

đánh giá có thể gồm cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Như vậy, có thể thấy để đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa một cách đầy đủ, cần đánh giá đa chiều từ cấp trên, cấp dưới, nhà đầu tư, khách hàng… Tuy nhiên, do những hạn chế trong quá trình tiếp cận doanh nghiệp nên nghiên cứu chỉ tập trung vào hai nhóm đối tượng là giám đốc và cấp dưới trực tiếp, là một trong những yếu tố cấu thành công tác lãnh đạo.

Đề tài điều tra 225 giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội và các cấp dưới trực tiếp của họ bao gồm 26 phó giám đốc, 142 trưởng phòng và 57 tổ trưởng.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

1.3.2.1. Phạm vi về không gian

Đề tài được thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

1.3.2.2. Phạm vi về thời gian

- Dữ liệu thứ cấp được thu thập về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội trong khoảng thời gian từ 2019 – 2023.

- Dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 11 năm 2021 đến tháng 5 năm 2022, các giải pháp áp dụng cho giai đoạn 2024 - 2030

- Thời gian thực hiện luận án từ tháng 6/2019 đến 03/2024

1.3.3.3. Phạm vi về mặt nội dung

Luận án tập trung các các nội dung chính sau: (i) Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo mô hình Attitudes - Skill - Knowledge (ASK) gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo; (ii) đánh các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội; (iii) đề xuất hệ thống giải pháp chủ yếu nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội trong thời gian tới.

Đối với việc xác định năng lực lãnh đạo và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, tác giả dựa trên việc kế thừa các thang đo của các nghiên cứu trước đó, không đi sâu xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng thang đo.

1.4. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA ĐỀ TÀI

Về lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ lý luận nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đó là việc cải thiện kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Đây là một quá trình từ việc đánh giá thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa để đề xuất các giải pháp từ phía bản thân các giám đốc, phía doanh nghiệp và sự hỗ trợ từ hệ thống chính quyền, các tổ chức hiệp hội, các cơ sở giáo dục.

Về phương pháp: Đề tài tiếp cận năng lực lãnh đạo theo mô hình ASK để đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước đó, tác giả phát triển một số thang đo gồm: kiến thức về con người; kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp; kỹ năng ra quyết định và kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Hệ thống phương pháp nghiên cứu phù hợp, kết hợp so sánh với kiểm định thống kê để xem xét sự khác biệt về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo nhiều tiêu thức phân tổ: phân tổ theo lĩnh vực hoạt động, phân tổ theo đối tượng điều tra; phân tích hồi quy để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đặc biệt, đề tài đã phát triển ma trận GAP với sử dụng điểm trung bình 2,6 để chia 4 ô của ma trận. Trong hai ô cần quan tâm nhiều là cần phát triển và phát triển đúng hướng, tác giả sử dụng bước nhảy 0,8 của thang đo Lirket 5 mức độ để chia thành các vùng yếu, kém, trung bình, khá và tốt. Từ đó, các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo sẽ tập trung vào vùng yếu, kém và trung bình.

Về thực tiễn: Tổng kết bốn bài học kinh nghiệm để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Đề tài cung cấp cơ sở dữ liệu về thực trạng năng lực lãnh đạo và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố. Điểm nổi bật khác biệt là năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp dịch vụ cao hơn so với các doanh nghiệp sản xuất. Phẩm chất tự tin, đạo đức nghề nghiệp và tư duy đổi mới sáng tạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội đạt mức đáp ứng cao nhất trong thang đo Lirket 5 mức độ. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo theo chiều giảm dần là đặc điểm của doanh nghiệp, đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới và đặc điểm của môi trường. Hệ thống các giải pháp đa dạng xuất phát từ bản thân giám đốc,

doanh nghiệp nhỏ và vừa, cơ quan quản lý Nhà nước, các hiệp hội doanh nghiệp và cơ sở đào tạo. Các đóng góp của nghiên cứu này có giá trị tham khảo cho các nhà quản lý, các doanh nghiệp, người nghiên cứu và giảng dạy. Các giải pháp đề xuất nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội có tính khả thi, có giá trị tham khảo với nhiều địa phương khác.

1.5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Ý nghĩa khoa học: Đề tài đã luận giải và phát triển các vấn đề lý luận về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua việc làm rõ các khái niệm, đặc điểm, vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; Đề tài đã tổng kết được các trường phái lãnh đạo, các mô hình nghiên cứu về năng lực lãnh đạo và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Đề tài đã tổng hợp các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Ý nghĩa thực tiễn: Đề tài đã xây dựng được khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, là tiền đề cho việc đánh giá năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Đề tài đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở mức độ đáp ứng có bản (mức 3 của thang đo Likert). Trong đó, những hạn chế của năng lực lãnh đạo tập trung vào kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về lãnh đạo bản thân; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược, kiến thức hội nhập quốc tế kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; kiến thức về con người; kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ. Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc; yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp; yếu tố thuộc đặc điểm môi trường và yếu tố thuộc đặc điểm cấp dưới có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Đây là cơ sở quan trọng để bản thân giám đốc tự nâng cao năng lực của mình, để cơ quan quản lý nhà nước, các hiệp hội nghề nghiệp và cơ sở giáo dục đưa ra chính sách, chủ trương, hành động hỗ trợ, thúc đẩy nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

PHẦN 2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU

2.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

2.1.1. Các khái niệm

2.1.1.1. Năng lực

Khái niệm năng lực xuất hiện trong nhiều nghiên cứu. Bùi Minh Đức (2013) khẳng định trong tiếng Việt, năng lực có nghĩa rất gần với tiềm năng, khả năng, kỹ năng, tài năng. Theo Hoàng Phê & cs. (2005), tiềm năng là khả năng tiềm ẩn, khả năng ở trạng thái tiềm tàng, chưa được bộc lộ. Khả năng là thứ trong những điều kiện nhất định có thể xuất hiện, có thể xảy ra. Kỹ năng là khả năng vận dụng những kiến thức thu được vào thực tế ở từng lĩnh vực nhất định. Tài năng là sự tài giỏi, xuất sắc, sáng tạo trong thực hiện công việc nào đó. Năng lực còn được hiểu là "khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó" (Hoàng Phê & cs., 2005). Rychen & Salgnik (2001), năng lực bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất được con người huy động để đáp ứng các yêu cầu phức tạp của công việc trong một hoàn cảnh cụ thể. Weinert (1999) cho rằng năng lực được thể hiện như một hệ thống khả năng, sự thành thạo hoặc những kĩ năng thiết yếu, có thể giúp con người đủ điều kiện vươn tới một mục đích cụ thể. "Năng lực là khả năng thực hiện, làm việc dựa trên hiểu biết chắc chắn, kỹ năng thuần thục và thái độ phù hợp. Năng lực là những kiến thức (knowledge), kỹ năng (skills) và các giá trị (values) được phản ánh trong thói quen suy nghĩ và hành động của mỗi cá nhân" (Bùi Minh Đức, 2013)

Tác giả đồng với quan điểm của Rychen & Salgnik (2001). Năng lực là tập hợp kiến thức, kỹ năng và phẩm chất giúp con người giải quyết các công việc trong những điều kiện nhất định. Năng lực không phải là yếu tố bất biến, nó có thể được cải thiện, nâng cao nhờ quá trình học tập, tích lũy.

2.1.1.2. Lãnh đạo

Có nhiều quan điểm khác nhau của các học giả về lãnh đạo. Barnard (1938) cho rằng lãnh đạo là năng lực của người cấp trên ảnh hưởng tới hành vi của cấp dưới và thuyết phục cấp dưới thực hiện các hoạt động xác định. Stogdill (1974) thì định nghĩa lãnh đạo là một hoạt động có ảnh hưởng đến người khác hoặc tổ

chức để đạt được các mục tiêu. Với Merton (1957), lãnh đạo thể hiện mối liên hệ giữa các cá nhân trong tổ chức. Nó khiến những người khác tự nguyện thực hiện các yêu cầu, không phải sự bắt buộc. Bennis (1959) khẳng định lãnh đạo là một quá trình trong đó một đối tượng thuyết phục cấp dưới hành động theo như mong muốn. Đồng tình với quan điểm đó, Johns & cs. (1982); Kadwa & Barnard (2019) định nghĩa lãnh đạo có nghĩa là, trong hệ thống xã hội, các hành động cá nhân, hành vi, niềm tin và mục tiêu bị ảnh hưởng bởi những người khác theo sự hợp tác một cách tình nguyện. Còn Northouse (2021) khẳng lãnh đạo là là quá trình theo đó các cá nhân ảnh hưởng đến các nhóm cá nhân để đạt được mục tiêu chung hoặc kết quả mong muốn chung. Theo Richard & Engle (1986), Grint & Jones (2022) lãnh đạo là tạo lập các giá trị, tầm nhìn, môi trường để các mục tiêu có thể thực hiện. Drath & Palus (1994) cho rằng, lãnh đạo là quá trình làm cho mọi người trong tổ chức cảm nhận được những gì họ đang làm, từ đó mọi người sẽ thấu hiểu và cam kết thực hiện những gì họ sẽ làm. Hay Zimmerman & Kanter (2012) và Saputra & Mahaputra (2022) thì khẳng định lãnh đạo là nghệ thuật làm chủ sự thay đổi, khả năng huy động những người khác nỗ lực theo hướng mới.

Cần phân biệt rõ khái niệm "lãnh đạo" và "quản lý". Điểm khác biệt rõ ràng nhất lãnh đạo là những người có khả năng truyền cảm hứng và định hướng trong khi quản lý, là những người có nhiệm vụ trọng tâm và là người điều khiển. Theo Benis & Nanus (1985) nhà lãnh đạo quan tâm tới làm việc gì đúng, nhà quản lý lại suy nghĩ về làm đúng việc. Còn Zakeznik (1977), đối với các công việc, nhà lãnh đạo quan tâm tới cấp dưới, những điều ý nghĩa với họ, nhà quản lý chỉ quan tâm tới làm việc đó như thế nào. Nhà lãnh đạo và nhà quản lý có những cách thức khác nhau để đạt mục tiêu. Với nhà lãnh đạo, đó là sự động viên, lôi kéo, thuyết phục, gây ảnh hưởng và khuyến khích người khác làm việc một cách tự nguyện. Với nhà quản lý, đó là các quy định, các chính sách và các thủ tục của tổ chức đã ban hành. Nhà lãnh đạo xác định phương hướng, mục tiêu dài hạn, lựa chọn chủ trương, điều hóa phối hợp các mối quan hệ và truyền cảm hứng làm việc cho cấp dưới. Trong khi đó, nhà quản lý lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo, điều hành, theo dõi giám sát việc thực hiện công việc. Hoạt động của nhà quản lý là những tác nghiệp dựa trên các phương pháp khoa học và theo một quy định nghề nghiệp. Nhà lãnh đạo quan tâm tới sự phát triển và tạo ra những đổi mới trong tổ chức còn nhà quản lý lại muốn duy trì sự ổn định được thiết lập. Như vậy một người không có chức vụ quản lý cũng có thể là nhà lãnh đạo, và một cán bộ quản lý chưa chắc chắn là nhà lãnh đạo.

Các khái niệm đa dạng và đều có điểm chung là vai trò của nhà lãnh đạo trong mối quan hệ với các thành viên khác trong tổ chức. Theo tác giả lãnh đạo là quá trình tác động, gây ảnh hưởng lên các thành viên trong tổ chức để họ hoàn thành công việc của mình với sự thỏa mãn cao. Nhà lãnh đạo trong tổ chức phải đảm bảo được ba yếu tố khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng.

2.1.1.3. Năng lực lãnh đạo

Có nhiều khái niệm khác nhau về năng lực lãnh đạo. Theo Yukl & cs. (2013) năng lực lãnh đạo là sự kết hợp những kiến thức và kỹ năng đặc biệt. Năng lực lãnh đạo có được do đào tạo chính thức, các hoạt động phát triển và hoạt động của bản thân. Katz (1977), Ngayo Fotso (2021) năng lực là những đặc tính cơ bản tạo nên một hiệu quả nổi bật. Năng lực nhấn mạnh vào các hành vi cụ thể mà kỹ năng cá nhân ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh. Do đó, năng lực lãnh đạo bao gồm năng lực của tầm nhìn và thiết lập mục tiêu, tự nhận thức, năng lực giữa các cá nhân và kỹ năng cụ thể, kỹ năng kinh doanh.

Theo Hoàng Thị Thu Trang (2021), năng lực lãnh đạo bao gồm tố chất, kiến thức và hành động lãnh đạo cần có để thực hiện tốt các việc xây dựng, thực hiện sứ mệnh và tầm nhìn, định hướng dẫn dắt và tạo động lực cho nhân viên trong công việc. Lê Thế Giới (2016), năng lực lãnh đạo là khả năng của nhà lãnh đạo động viên thúc đẩy các nhà quản trị cấp dưới và nhân viên để đạt được mục tiêu chung của tổ chức thông qua việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức đó. Năng lực lãnh đạo của nhà quản trị có thể tiếp cận theo hai hướng. Thứ nhất đó là tập hợp của kiến thức, kỹ năng và hành vi. Thứ hai, đó là năng lực tổ chức, năng lực lãnh đạo đội ngũ và năng lực lãnh đạo bản thân.

Như vậy có thể thấy, năng lực lãnh đạo là tập hợp kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của nhà lãnh đạo, các khả năng cho phép nhà lãnh đạo tác động, gây ảnh hưởng lên các thành viên trong tổ chức để họ hoàn thành công việc với sự thỏa mãn cao.

2.1.1.4. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

a. Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có vai trò quan trọng trong nền kinh tế. Có nhiều quan điểm khác nhau về định nghĩa. Hai nhóm tiêu chí được dùng để xác định quy mô doanh nghiệp là tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng. Các tiêu chí trong nhóm định tính dựa vào các đặc trưng cơ bản của doanh nghiệp như trình độ chuyên môn hóa, số đầu mối quản lý, mức độ phức tạp của quản lý. Mặc dù phản ánh bản chất của các doanh nghiệp nhưng thường khó xác định trên thực tế. Do đó, chúng ít

được dùng để nhận diện doanh nghiệp nhỏ và vừa. Số lao động, giá trị tài sản, vốn, doanh thu, lợi nhuận.. là những chỉ tiêu định lượng thường được sử dụng hơn.

Bảng 2.1. Phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa trên thế giới của Liên minh Châu Âu

Loại doanh nghiệp	Số lượng nhân viên (người)	Hạn mức tài chính (triệu €)	
		Doanh thu	Bảng cân đối tài sản
Doanh nghiệp siêu nhỏ	<10	≤ 2	≤ 2
Doanh nghiệp nhỏ	< 50	≤ 10	≤ 10
Doanh nghiệp vừa	<250	≤ 50	≤ 43

Nguồn: Chu Thị Thanh An (2016)

Định nghĩa doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các quốc gia trên thế giới vào những giai đoạn khác nhau có những khác biệt đáng kể. Các nước thuộc cộng đồng chung Châu Âu truyền thống có cách định nghĩa khác nhau về doanh nghiệp nhỏ và vừa của riêng họ. Ở Đức quy mô lao động của doanh nghiệp nhỏ và vừa là dưới 500 người, trong khi ở Bỉ là dưới 100 người (Thalonsay Thammavong, 2016). Đến năm 1996, Ủy ban Châu Âu đưa ra định nghĩa chung cho doanh nghiệp nhỏ và vừa Khuyến nghị số 96/280/EC này 03/04/1996 và được cập nhật thay thế bởi Khuyến nghị số 2003/361/EC ngày 06/5/2003 (Chu Thị Thanh An, 2016). Theo điều 2 mục 1 của Khuyến nghị số 2003/361/EC, quy mô của một doanh nghiệp được xác định dựa trên hai tiêu chí: số lượng nhân viên (staff headcount); và hạn mức tài chính của doanh nghiệp (financial ceilings). Theo đó, doanh nghiệp nhỏ và vừa được chia thành ba loại là doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa.

Tại Việt Nam, tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa lần đầu tiên được đưa ra trong công văn số 681/CP-KTN ngày 20 tháng 6 năm 1998 về việc định hướng chiến lược và chính sách phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đến năm 2001, định nghĩa về doanh nghiệp vừa và nhỏ được đưa ra. “Doanh nghiệp nhỏ và vừa là cơ sở sản xuất, kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm không quá 300 người. Căn cứ vào tình hình kinh tế xã hội cụ thể của ngành, địa phương, trong quá trình thực hiện các biện pháp, chương trình trợ giúp có thể linh hoạt áp dụng đồng thời cả hai tiêu chí vốn và lao động hoặc một trong hai chỉ tiêu nói trên.” (Chính phủ, 2001). Tiếp đó, Nghị định số 56/2009/NĐ-CP, doanh nghiệp nhỏ và vừa được định nghĩa chi tiết hơn theo

từng lĩnh vực hoạt động. Doanh nghiệp nhỏ và vừa được chia thành ba cấp: siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn hoặc tổng lao động bình quân trong năm. Trong đó doanh nghiệp siêu nhỏ trong các lĩnh vực có dưới 10 lao động. Doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thuỷ sản và công nghiệp, xây dựng có dưới 200 lao động và tổng nguồn vốn dưới 20 tỷ đồng; trong lĩnh vực dịch vụ có dưới 50 lao động hoặc nguồn vốn dưới 10 tỷ đồng. Doanh nghiệp quy mô vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thuỷ sản và công nghiệp, xây dựng có dưới 300 lao động và tổng vốn không quá 50 tỷ đồng.

Tiếp đó, nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11 tháng 3 năm 2018 quy định chi tiết một số điều của Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, tổng doanh thu được bổ sung là tiêu thức phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa. Như vậy tiêu thức phân loại có thể là tổng lao đông và tổng nguồn vốn hoặc tổng lao động và tổng doanh thu.

Theo điều 5, nghị định số 80/2021/NĐ-CP năm 2021 của Chính phủ, tiêu chí phân loại doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng có sự điều chỉnh. Cụ thể, với các lĩnh vực này, doanh nghiệp sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 50 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 20 tỷ đồng là doanh nghiệp vừa. So với nghị định số 39/2018/NĐ-CP, tổng doanh thu của năm tăng được điều chỉnh tăng lên là không quá 50 tỷ đồng.

Bảng 2.2. Phân loại của Việt Nam về doanh nghiệp nhỏ và vừa

Quy mô	Doanh nghiệp siêu nhỏ			Doanh nghiệp nhỏ			Doanh nghiệp vừa		
	Số lao động (người)	Tổng doanh thu (tỷ)	Tổng nguồn vốn (tỷ)	Số lao động (người)	Tổng doanh thu (tỷ)	Tổng nguồn vốn (tỷ)	Số lao động (người)	Tổng doanh thu (tỷ)	Tổng nguồn vốn (tỷ)
Nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản	≤ 10	≤ 3	≤ 3	≤ 100	≤ 20	≤ 20	≤ 200	≤ 200	≤ 100
Công nghiệp, xây dựng	≤ 10	≤ 3	≤ 3	≤ 100	≤ 20	≤ 20	≤ 200	≤ 200	≤ 100
Thương mại, dịch vụ	≤ 10	≤ 10	≤ 3 tỷ	≤ 50	≤ 100	≤ 50	≤ 100	≤ 300	≤ 100

Nguồn: Chính phủ (2018)

b. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Theo Nguyễn Thị Kim Phương & cs. (2004), trong nền kinh tế thị trường, người kinh doanh có đủ quyền tự chủ, tự gách vách trách nhiệm nặng nề trước

đất nước và doanh nghiệp mình là giám đốc doanh nghiệp. Đây là vị trí nhiều hấp dẫn, vinh quang nhưng cũng không ít các khó khăn, cản trở. Giám đốc doanh nghiệp trong cơ chế thị trường cũng giống như người chiến sỹ trong chiến tranh cách mạng. Trong doanh nghiệp, giám đốc phải là người tiên phong, cải cách, gây dựng doanh nghiệp vững mạnh. Theo khoản 2 điều 157 Luật Doanh nghiệp 2014 "Giám đốc công ty là người điều hành hoạt động kinh doanh hàng ngày của công ty, chịu sự giám sát của hội đồng quản trị, trách nhiệm trước hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao". Đỗ Anh Đức (2014), khẳng định "Giám đốc doanh nghiệp là nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp, có nhiệm vụ tổng quát là đưa ra các quyết định chiến lược và tổ chức thực hiện quyết định đó để duy trì và phát triển doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về những thành quả cuối cùng của doanh nghiệp". Theo Lê Thị Phương Thảo (2016) giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa người lãnh đạo, quản lý và điều hành tổ chức. Họ tập trung vào những vấn đề như tầm nhìn, chiến lược, định hướng, lãnh đạo, điều hành và các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa phải chịu trách nhiệm về hoạt động của doanh nghiệp trước chủ sở hữu.

Như vậy, có thể thấy, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể là chủ sở hữu doanh nghiệp hoặc do chủ sở hữu thuê. Họ thực hiện các chức năng của nhà quản trị trong tổ chức như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là người đứng đầu doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về kết quả, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.1.1.5. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Tiếp cận năng lực lãnh đạo theo mô hình Be – Know – Do, Trần Thị Phương Hiền (2013) định nghĩa năng lực lãnh đạo của các CEO (giám đốc điều hành) là tập hợp tố chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo và hành động lãnh nhằm đạt được các mục tiêu xác định của doanh nghiệp

Xác định năng lực lãnh đạo theo mô hình ASK, Lê Thị Phương Thảo (2016), Lobo (2016) cho rằng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là tập hợp kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp để lãnh đạo bản thân, lãnh đạo đội ngũ cấp dưới và lãnh đạo tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp. Thực hiện vai trò lãnh đạo, giám đốc doanh nghiệp là người tạo ra tầm nhìn, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng để các thành viên trong tổ chức thực hiện tầm nhìn đó.

Cùng quan điểm tiếp cận năng lực lãnh đạo theo mô hình ASK, theo tác giải thấy năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết để giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn cho doanh nghiệp, định hướng dẫn dắt, tạo động lực, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng cho mọi người trong doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu đã định.

2.1.1.6. Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vưa

Theo Nguyễn Tôn Nhân & Phú Văn Hản (2020), nâng cao là làm tăng thêm, diễn đạt sự cao hơn về mức độ so với bình thường, đòi hỏi khả năng giải quyết cao hơn. Như vậy nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là tập hợp các hoạt động từ bản thân doanh nghiệp và các tổ chức liên quan như cơ quan quản lý nhà nước, các hội/hiệp hội doanh nghiệp, các cơ sở giáo dục nhằm cải thiện, phát huy khả năng lãnh đạo, tăng thêm khả năng gây ảnh hưởng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lên các thành viên trong tổ chức để họ hoàn thành công việc với sự thỏa mãn cao.

2.1.2. Các trường phái nghiên cứu về lãnh đạo

Theo thời gian cũng như mức độ phát triển của khoa học quản lý, nhiều trường phái nghiên cứu về lãnh đạo được đề cập. Dưới đây là một trong số những ý tưởng chính.

Những lý thuyết trên đề cập tới các khía cạnh khác nhau về nhà lãnh đạo. Chúng dựa trên khoa học xã hội, tâm lý học và chính trị học hơn là khoa học quản lý. Ở đây, lãnh đạo được xem như quá trình lan tỏa trong tổ chức hơn là đề cập cụ thể tới một nhà lãnh đạo ở một vị trí cụ thể nào đó.

a. Trường phái "Người vĩ đại"

Học thuyết này phổ biến thế kỷ XIX. Học thuyết này nhấn mạnh năng lực lãnh đạo là cố hữu, thiên bẩm mà các nhà lãnh đạo có được, không thể rèn luyện mà có. Nó được phổ biến ở những năm 1984 với tác giả tiêu biểu là Thomas Caryle – một nhà văn người Scotland. Những tác giả theo trường phải này mô tả người lãnh đạo như anh hùng, thần thánh. Các nhà lãnh đạo nổi tiếng trên thế giới như Abraham Lincoln, Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Alexander Đại Đế đã giúp củng cố cho quan điểm nhà lãnh đạo vĩ đại được sinh ra chứ không phải được tạo thành. Học thuyết này cũng cho rằng không có một phong cách lãnh đạo nhất định nào mà nó phụ thuộc vào chủ quan của người lãnh đạo.

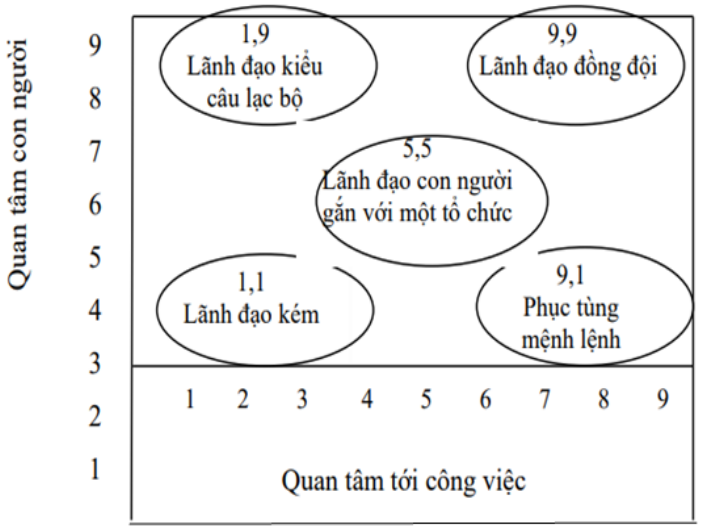
b. Trường phái đặc điểm

Tiếp cận về đặc điểm lãnh đạo là một bước quan trọng trong việc xác định những phẩm chất của một nhà lãnh đạo để mang lại hiệu quả hoạt động cho tổ chức. Nghiên cứu về đặc điểm được coi là một trong những nghiên cứu sớm nhất về lãnh đạo. Stogdill đã tổng hợp các nghiên cứu trong hai giai đoạn 1904-1948 và 1949 đến 1970 để rút ra những phẩm chất của người lãnh đạo. Cụ thể những phẩm chất được Stogdill (1974) đề cập tới gồm: khả năng thích ứng, am hiểu môi trường xã hội, tham vọng và định hướng thành tự, quyết đoán, có tinh thần hợp tác, kiên quyết, đáng tin cậy, thống trị, xông xáo, kiên trì, tự tin, chịu đựng căng thẳng, sẵn lòng chịu trách nhiệm. Về kỹ năng, người lãnh đạo cần có sự tài giỏi, thông minh, nhận thức, sáng tạo, ngoại giao, lịch thiệp, diễn đạt thông tin, có khả năng hiểu biết nhiệm vụ của nhóm; kỹ năng tổ chức, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng xã hội.

Zaccaro & cs. (2004) đã nghiên cứu một mô hình các đặc điểm của người lãnh đạo và ảnh hưởng của họ đối với hiệu quả lãnh đạo. Đặc điểm của người lãnh đạo gồm các thuộc tính xa và gần. Thuộc tính xa liên quan tới năng lực nhận thức, giá trị động cơ và nhân cách. Thuộc tính gần gồm kỹ năng đánh giá xã hội, kỹ năng giải quyết vấn đề và kiến thức chuyên gia. Đây là một mô hình đa tầng, các thuộc tính xa đóng vai trò là tiền thân để phát triển các đặc điểm cá nhân gần nhất. Từ đó dẫn để sự xuất hiện của các nhà lãnh đạo,

c. Trường phái lãnh đạo theo hành vi

Tiếp cận trường phái lãnh đạo theo hành vi là bước tiến nhảy vọt từ trường phái đặc điểm. Nổi bật trong trường phái này là giả định rằng năng lực lãnh đạo có thể học được, chứ không phải là cố hữu, bẩm sinh. Năm 1960, McGregor xuất bản cuốn sách về yếu tố con người trong doanh nghiệp, lý thuyết hành vi được chú ý. Trong tác phẩm của mình, McGregor cho rằng các chiến lược lãnh đạo bị ảnh hưởng bởi các giả định của nhà lãnh đạo về bản chất con người. Lý thuyết nhà lãnh đạo gồm nhà lãnh đạo X và nhà lãnh đạo Y. Lý thuyết nhà lãnh đạo X khẳng định hầu hết con người không thích làm việc, hay trốn tránh. Bởi vậy phải thúc ép, giám sát, điều khiển để buộc họ nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ được giao. Họ thích được điều khiển, từ chối trách nhiệm, ít hoài bão và đặt an toàn lên hết. Lý thuyết nhà lãnh đạo Y thì ngược lại. Con người luôn tích cực, họ đóng góp cả sức lực và tinh thần trong công việc, dám nhận trách nhiệm với công việc của mình. Họ khéo léo, sáng tại, chủ động trong quá trình thực hiện công việc, tự định hướng, tự điều khiển mình để đạt được mục tiêu của nhiệm vụ được giao.



Hình 2.1. Hệ thống công tác lãnh đạo

Nguồn: Blake & Mouton (1964)

Blake & Mouton (1964), phát triển hệ thống công tác lãnh đạo tập trung vào việc con người lãnh đạo định hướng theo nhiệm vụ (công việc) và định hướng vào người lao động (con người), hai yếu tố này được phối hợp một cách tốt nhất. Một nhà lãnh đạo có thể giỏi khi áp dụng một loại hành vi này nhưng lại áp dụng không tốt hành vi kia. Lãnh đạo đồng đội là nhà lãnh đạo tốt. Họ luôn mẫu mực và cố gắng tạo ra môi trường cho tất cả các thành viên phát huy năng lực của mình. Họ vừa khuyến khích cả đội đạt được mục tiêu chung một cách hiệu quả nhất, vừa không ngừng cố gắng tăng cường mối liên kết giữa các thành viên trong nhóm với nhau.

d. Trường phái lãnh đạo có sự tham gia

Trường phái này phân loại phong cách lãnh đạo dựa vào mức độ tham gia hay mức độ tư vấn, trao quyền ra quyết định cho nhân viên của người lãnh đạo trong công việc. Dựa vào mức độ tham gia Lewin & cs. (1939) để cập tới ba phong cách lãnh đạo gồm phong cách độc đoán, phong cách dân chủ và phong cách ủy thác. Kế thừa tư tưởng này, Likert (1961) khẳng định có hai phong cách lãnh đạo là độc đoán và dân chủ. Trong đó, phong cách độc đoán gồm độc đoán áp chế và độc đoán nhân từ. Phong cách lãnh đạo dân chủ gồm phong cách lãnh đạo tham vấn và phong cách lãnh đạo tham gia – theo nhóm. Tham gia theo nhóm là phong các lãnh đạo được áp dụng rộng rãi và thu được thành công nhất. Người lãnh đạo theo phong cách này sẽ tin tưởng và đạt hy vọng hoàn toàn vào

nhân viên ở mọi vấn đề, khuyến khích nhân viên đưa ra các quyết định giải quyết những tình huống khó khăn.

Goleman & cs. (2001) miêu tả sáu phong cách lãnh đạo khác nhau căn cứ vào khả năng tự chủ và khả năng quản lý các mối quan hệ gồm: phong cách nhìn xa trông rộng, phong cách huấn luyện, phong cách hợp tác, phong cách dân chủ, phong cách dẫn dắt, phong cách chỉ huy.

e. Trường phái lãnh đạo tình huống

Theo Fiedler (1967), nhà lãnh đạo không có một cách chỉ đạo tốt nhất. Các yếu tố tình huống khác nhau sẽ có các yêu cầu phong cách lãnh đạo khác nhau. Giải quyết một vấn đề trong một tình huống lãnh đạo là ngẫu nhiên. Ông phân ra ba nhóm tình huống trong thực hiện nhiệm vụ lãnh đạo là mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo với các thành viên, cấu trúc nhiệm vụ và vị trị quyền lực. Adair (1973) cho rằng nhà lãnh đạo là trung tâm hành động. Họ phải chỉ đạo điều hành công việc của nhóm; ủng hộ và giám sát người thực hiện nhiệm vụ và thúc đẩy làm việc nhóm. Nhà lãnh đạo thực hiện các chức năng và thể hiện các hành vi liên quan tới nhà lãnh đạo, cấp dưới và nhiệm vụ. Mỗi nhà lãnh đạo có các ứng xử khác nhau trước các tình huống. Mô hình của Hersey & Blanchard (1977) cho rằng mức độ phát triển của cấp dưới giữ vai trò lớn nhất, là yếu tố tình huống ảnh hưởng đến lựa chọn phong cách lãnh đạo. Hành vi của nhà lãnh đạo được chia theo hai hướng là hành vi chỉ đạo và hành vi ủng hộ. Ông đã rút ra bốn kiểu phong cách lãnh đạo cơ bản là chỉ đạo, huấn luyện, ủng hộ và trao quyền.

f. Trường phái lãnh đạo ngẫu nhiên

Trường phái này được phát triển từ trường phái lãnh đạo tình huống và tập trung vào việc xác định các biến tình huống để từ đó đề xuất một phong cách lãnh đạo phù hợp hoặc hiệu quả nhất cho các tình huống cụ thể. Hiệu quả này là kết quả của hai yếu tố "phong cách lãnh đạo" và "giải quyết tình huống theo hướng có triển vọng tốt". Việc thực hiện nhiệm vụ của nhóm phụ thuộc vào sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo và mức độ thuận lợi hay khó khăn của từng tình huống. Về phong cách lãnh đạo có thể có hai định hướng là định hướng nhiệm vụ và định hướng quan hệ. Yếu tố ảnh hưởng tới mức độ thuận lợi của tình huống là quan hệ giữa người lãnh đạo và người dưới quyền.

g. Trường phái lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi là trường phái lãnh đạo cấp tiến phát triển từ cuối thế kỷ XX. Theo Burn (1978), lãnh đạo chuyển đổi là quá trình tác động lẫn nhau

giữa người lãnh đạo và người dưới quyền, làm tăng lên những mức độ của đạo đức và động viên. Nghiên cứu của Avolia & Bass (1998) định nghĩa phong cách lãnh đạo chuyển đổi chủ yếu dựa trên sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đối với những người dưới quyền. Những người dưới quyền cảm thấy tin tưởng, khâm phục và kính trọng người lãnh đạo. Họ được động viên để thực hiện nhiều hơn những điều được mong đợi. Công việc của người lãnh đạo chuyển đổi là phát triển và sử dụng tầm nhìn.

2.1.3. Hướng nghiên cứu về năng lực lãnh đạo

2.1.3.1. Nghiên cứu về thực trạng năng lực lãnh đạo

Phân tích thực trạng năng lực lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc đánh giá năng lực, từ đó làm cơ sở đưa ra các giải pháp giúp nâng cao năng lực lãnh đạo. Thực trạng năng lực lãnh đạo có thể tiếp cận theo các mô hình khác nhau.

a. Mô hình năng lực lãnh đạo theo bộ phận cấu thành

Theo mô hình trên, năng lực lãnh đạo là khả năng tổng hợp của một người lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo được cấu thành bởi 7 các năng lực bộ phận (năng lực con) gồm tầm nhìn chiến lược; năng lực phân quyền, ủy quyền; năng lực động viên khuyến khích; năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; năng lực ra quyết định; năng lực giao tiếp lãnh đạo và năng lực hiểu mình - hiểu người.

- Tầm nhìn chiến lược

Tầm nhìn chiến lược là khái niệm tổng quan, vẽ ra bức tranh về phương hướng và tương lai của doanh nghiệp. Người lãnh đạo cần xây dựng được tầm nhìn chiến lược cho doanh nghiệp của mình. Tầm nhìn phải thuyết phục được các thành viên trong các tổ chức và các bên liên quan về các giá trị, hy vọng và lý tưởng của tổ chức đó. Không có một công thức cụ thể để xây dựng tầm nhìn cho một tổ chức. Khả năng đánh giá, phân tích, tính sáng tạo, trực giác...là các yếu tố cần thiết để xây dựng tầm nhìn thuyết phục.

- Phân quyền, uỷ quyền

Năng lực phân quyền, ủy quyền là việc chia sẻ, giao phó quyền hạn và trách nhiệm trong bộ máy quản trị. Phân quyền, ủy quyền hợp lý cho các thuộc cấp của mình, không khiến quyền lực của người lãnh đạo bị mất đi. Ngược lại, khi quyền lực được chia sẻ hợp lý thì sức mạnh của người lãnh đạo càng tăng lên. Hai học giả Conger & Kanungo (1988) cho rằng khi được trao quyền, cấp dưới sẽ thấy được tôn

trọng và đánh giá cao, nhờ vậy họ sẽ nỗ lực hết mình để hoàn thành nhiệm vụ. Để trao quyền hợp lý nhà lãnh đạo phải dựa vào năng lực của cấp dưới, tính chất công việc và tác động của môi trường.

- Động viên khuyến khích

Bartol & cs. (2001) động viên khuyến khích là quá trình gây ảnh hưởng bằng cổ vũ nhằm truyền nhiệt huyết cho cấp dưới thực thi công việc được giao một cách tự nguyện. Để có thể khai thác, phát huy tối đa các nguồn lực trong tổ chức, người lãnh đạo cần thực hiện tốt kỹ năng động viên khuyến khích. Cách thức động viên, khuyến khích cấp dưới đóng một vai trò to lớn trong việc đảm bảo kết quả và hiệu quả động viên khuyến khích. Sự áp dụng hài hòa giữa động viên bằng yếu tố vật chất như lương, thưởng, đãi ngộ và các yếu tố tinh thần như ngợi khen, biểu dương, bổ nhiệm...sẽ mang lại những tác động tích cực. Để có thể thực hiện tốt năng lực này người lãnh đạo cần nắm vững và áp dụng thành thạo các học thuyết về tạo động lực cho người lao động.

- Gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh

Năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh là quá trình vận dụng một cách tổng hợp các biện pháp để tạo những ấn tượng, những hình ảnh tốt đẹp đối với cấp dưới và những người xung quanh. Gây ảnh hưởng không phải bởi quyền lực do chức vụ mà bởi sự yêu mến, bởi sự uy tín, hình ảnh, năng lực chuyên môn...Để có ảnh hưởng lên cấp dưới, nhà lãnh đạo phải nắm được cách thức, quy trình gây ảnh hưởng.

- Ra quyết định

Năng lực ra quyết định của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng tới quá trình phát triển doanh nghiệp. Các quyết định đúng đắn sẽ thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Ngược lại, khi quyết định sai lầm, những hậu quả khôn lường có thể xảy ra. Để đưa ra được các quyết định phù hợp, nhà quản trị cần có hiểu biết về vấn đề quyết định, phải dựa trên những cơ cở, căn cứ, logic nhất định.

- Giao tiếp lãnh đạo

Năng lực giao tiếp lãnh đạo là khả năng trao đổi thông tin nhằm không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển các mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới. Giao tiếp có thể thực hiện bằng lời nói, bằng văn bản, cử chỉ, điệu bộ, hình ảnh...Để giao tiếp hiệu quả, người lãnh đạo cần nắm vững quy trình nhận thức cũng như quy trình giao tiếp.

- Hiểu mình, hiểu người

Năng lực hiểu mình- hiểu người có vai trò quan trọng đối với hoạt động lãnh đạo. Lãnh đạo thể thiện mối quan hệ giữa người với người trong doanh nghiệp. Ở đây hiểu mình nghĩa là người lãnh đạo đánh giá được chính xác về bản thân mình, những điểm mạnh, điểm yếu. Hiểu người muốn nhấn mạnh hiểu biết của lãnh đạo đối với các cấp dưới của họ về nhu cầu, mong muốn...Hiểu rõ về cấp dưới sẽ giúp cho việc bố trí, sử dụng, giao việc cho cấp dưới, động viên khuyến khích cấp dưới hiệu quả.



Hình 2.2. Mô hình năng lực lãnh đạo theo bộ phận cấu thành

Nguồn: Campbell (1977)

b. Mô hình năng lực lãnh đạo BE- KNOW - DO

Đây là mô hình được áp dụng thành công trong quân đội Mỹ. Và mô hình có thể áp dụng vào tất cả các tổ chức, đặc biệt khi chúng ta muốn nhất mạnh đến sự kết hợp của tố chất, kiến thức và hành động lãnh đạo (Knutson, 1983). Theo mô hình này, "năng lực lãnh đạo của CEO là tổng hợp tố chất lãnh đạo (Be), kiến thức lãnh đạo (Know) và hành động lãnh đạo (Do) của CEO trong hoạt động quản lý và lãnh đạo để đạt tới mục tiêu đã định của doanh nghiệp" (Trần Thị Phương Hiền, 2013).

- *Tố chất lãnh đạo*

Tố chất lãnh đạo "Be" là những phẩm chất, tính cách của nhà lãnh đạo có thể khiến họ gây ảnh hưởng, lôi cuốn người khách như trung thành với tổ chức, thẳng thắn, tận tụy, chính trực, can đảm, chịu trách nhiệm cá nhân.

- *Kiến thức lãnh đạo*

"Know" là sự hiểu biết về lãnh đạo, các kiến thức lãnh đạo. Nó bao gồm các kiến thức về pháp luật, quản trị rủi ro, quản trị nhân lực, kiến thức xã hội..

- *Hành động lãnh đạo*

"DO" liên quan đến hành động, những hành vi, ứng xử trong các điều kiện cụ thể của người lãnh đạo. Người lãnh đạo đưa ra hướng dẫn (thiết lập mục tiêu, giải quyết vấn đề, ra quyết định, lập kế hoạch..), thực hiện (giao tiếp, phối hợp, giám sát, đánh giá) và động viên (phát triển tinh thần đồng đội trong tổ chức, đào tạo, huấn luyện..)

c. Mô hình năng lực lãnh đạo ASK

Mô hình ASK bao gồm các yếu tố: K (knowledge) là kiến thức, S (skill) là kỹ năng, kinh nghiệm, thâm niên và A (attitudes) là phẩm chất, hành vi, thái độ. Tổng hợp ba nhóm này hình thành nên năng lực lãnh đạo. Đây là mô hình được nhiều được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng như Susan & Anita (2004), Anand & Punia (2013), Trần Thị Vân Hoa (2011), Trần Thị Phương Hiền (2013), Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012), Trần Kiều Trang (2012), Đỗ Anh Đức (2014), Lê Thị Phương Thảo (2016)… Tác giả cũng tiếp cận năng lực lãnh đạo theo mô hình này.

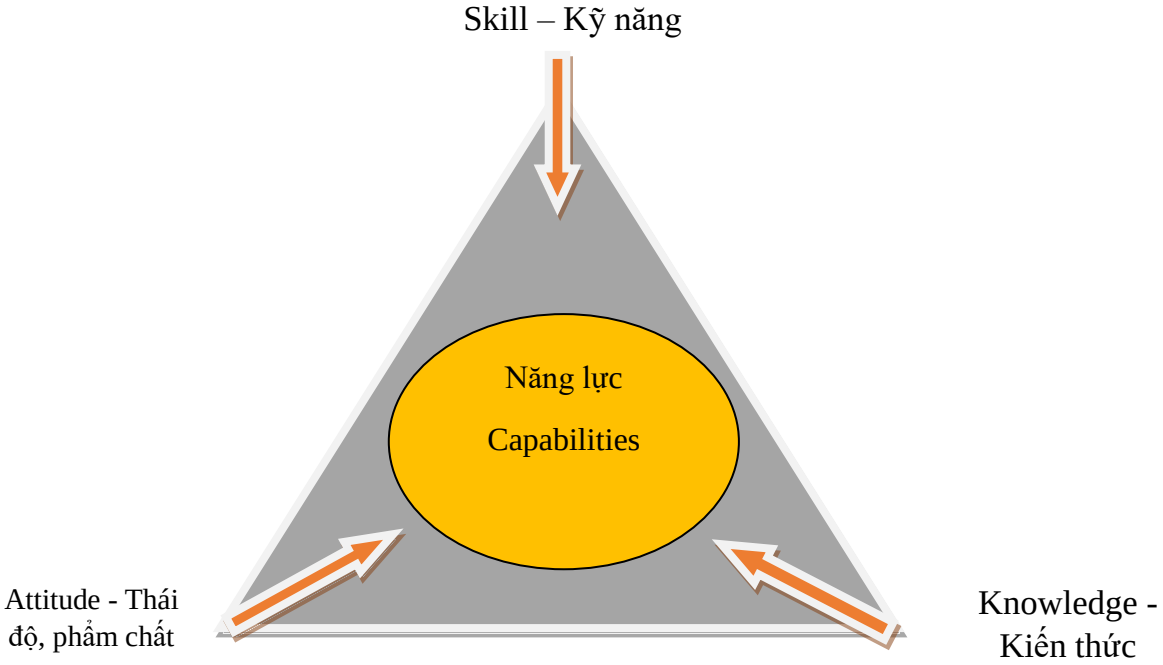
Bass & Stogdill (1990) khẳng định các nhà lãnh đạo cần kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nhất định. Các tình huống cụ thể đòi hỏi những năng lực cụ thể của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, mô hình chỉ dừng lại ở việc điểm tên một số kiến thức, kỹ năng, phẩm chất đã được đề cập ở các nghiên cứu trước đó, chưa hệ thống hóa và tổng hợp.

- *Kiến thức lãnh đạo*

Theo George (2004) kiến thức có thể chia thành 3 mảng là kiến thức về chuyên môn, kiến thức về văn hóa xã hội và kiến thức về khoa học tự nhiên, địa lý. Mintzberg (1973); Katz & Kaah (1978); Northouse (2004); Sudibjo & Prameswari (2021) khẳng định kiến thức là một hệ thống được tích lũy thông qua học tập và trải nghiệm, cần thiết cho việc thực hiện công việc của người lãnh đạo. Kiến thức lãnh đạo bao gồm kiến thức về kinh doanh (hiểu biết về doanh nghiệp, ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh); kiến thức về môi trường kinh doanh

(chính trị, pháp luật, nhân khẩu, kinh tế, công nghệ, tự nhiên..); kiến thức về lãnh đạo (chiến lược nguồn nhân lực, tài chính, sản xuất, marketing..); các kiến thức bổ trợ (đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội) (Lê Thế Giới, 2016).

Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012), kiến thức được hiểu là những năng lực về thu thập tin dữ liệu, năng lực hiểu các vấn đề (comprehension), năng lực ứng dụng (application), năng lực phân tích (analysis), năng lực tổng hợp (synthethis), năng lực đánh giá (evaluation). Đây là những năng lực cơ bản mà một cá nhân cần hội tụ khi tiếp nhận một công việc. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về các năng lực này càng cao. Các năng lực này sẽ được cụ thể hóa theo đặc thù của từng doanh nghiệp.



Hình 2.3. Mô hình năng lực cá nhân – Mô hình ASK

Nguồn: Bass & Stogdill (1990)

Đồng quan điểm đó, Lê Thị Phương Thảo (2016), kiến thức lãnh đạo là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi và có khả năng vận dụng vào công việc lãnh đạo của mình. Đó là những hiểu biết chung của giám đốc doanh nghiệp về các vấn đề tự nhiên, xã hội, về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, về lãnh đạo điều hành doanh nghiệp. Kiến thức mà một nhà lãnh đạo cần có có thể trải dài từ kiến thức có bản (toán, lý hóa...), kiến thức cơ sở (kinh tế học, luật, quản trị học…) cho đến các kiến thức chuyên sâu như giải quyết vấn đề và ra quyết định, hoạch định

chiến lược, công tác động viên, nghệ thuật lãnh đạo… Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cũng cần trang bị cho mình các kiến thức thuộc về các lĩnh vực khác như văn hóa xã hội, lịch sử, địa lý tự nhiên… nhằm làm giàu vốn sống của mình. Từ đó, Lê Thị Phương Thảo (2016) khẳng định kiến thức lãnh đạo thông qua được thể hiện thông qua kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về văn hóa, xã hội; kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức về hội nhập quốc tê; kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing, kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; kiến thức lãnh đạo bản thân.

Các tác giả như Kirkman & Rosen (2000); Caligiuri & Santo (2001) khẳng định kiến thức lãnh đạo được thể hiện qua kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về văn hóa xã hội, kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức về hội nhập quốc tế. Thêm vào đó theo quan điểm của Trần Kiều Trang (2012); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012) kiến thức lãnh đạo còn bao gồm kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ. Theo Lê Thị Phương Thảo (2016), ngoài những kiến thức trên, cần bổ sung kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro và kiến thức lãnh đạo bản thân. Như vậy, có thể thấy nhà lãnh đạo cần kiến thức rất rộng lớn.

Lê Văn Thuận (2019) khẳng định kiến thức lãnh đạo đa dạng, bao gồm kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức vè chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức lãnh đạo bản thân; ngoại ngữ, tin học.

Theo tác giả, có thể khái quát lại thành 3 nhóm kiến thức: (i) Kiến thức về môi trường kinh doanh gồm kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về văn hóa, pháp luật; kiến thức về hội nhập quốc tế. (ii) Kiến thức về quản trị doanh nghiệp gồm kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; kiến thức về quản trị thay đổi và quản trị rủi ro. (iii) Các kiến thức khác gồm kiến thức lãnh đạo bản thân; kiến thức về cảm xúc của con người (nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc); kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp.

Bảng 2.3. Tổng hợp một số kiến thức cần thiết đối với nhà lãnh đạo

Tác giả	Kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh	Kiến thức về văn hóa xã hội	Kiến thức về chính trị, pháp luật	Kiến thức về hội nhập quốc tế	Kiến thức về chiến lược kinh doanh	Kiến thức về quản trị nhân lực	Kiến thức về Marketing	Kiến thức về tài chính kế toán	Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ	Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp	Kiến thức về QT sự thay đổi, QT rủi ro	Kiến thức lãnh đạo bản thân	Ngoại ngữ	Tin học
Kirkam & Rosen (2000),	x	x	x	x											
Caligiri & Di Santo (2001)	x	x	x	x											
Zacaro (2001)	x		x			x	x	x	x	x	x				
Bezuidenhout & Avhatakali Lazarus Nenungwi (2012)	x				x	x			x			x			x
Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012)	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
Trần Kiều Trang (2012)	x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	x
Lê Thị Phương Thảo (2016)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lê Văn Thuận (2019)	x		x		x	x		x					x	x	x
Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Tổng	9	6	8	6	6	7	5	6	6	3	3	3	3	5	6

Nguồn: Tác giả tổng hợp

- Kỹ năng lãnh đạo

Kỹ năng chính là thâm niên, kinh nghiệm hay mức độ thành thạo trong động viên khuyến khích, giải quyết vấn đề, phân quyền, ra quyết định, gây ảnh hưởng và các công việc khác trong công tác lãnh đạo. Thông thường kỹ năng được chia thành các cấp độ chính như: bắt chước (quan sát và hành vi khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách làm theo hướng dẫn), vận dụng (chính xác hơn với mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên) (Dave, 1975).

Theo Katz (1955) có ba loại kỹ năng cần thiết đối của lãnh đạo là kỹ năng chuyên môn, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy. Moore & Rudd (2004) thì xác định 6 nhóm kỹ năng cần thiết cho các nhà lãnh đạo gồm kỹ năng nhân sự, kỹ năng tư duy, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng truyền thông, kỹ năng trí tuệ cảm xúc và kỹ năng am hiểu ngành công nghiệp McCauley & Velsor (2004) cho rằng kỹ năng lãnh đao bao gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân, kỹ năng học hỏi, kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng phát triển đội ngũ; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc.

Bhardwaj & Punia (2013) xác định các kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo là kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng học hỏi; kỹ năng động viên khuyến khích và kỹ năng khởi xướng sự thay đổi; kỹ năng cân bằng công việc với cuộc sống, kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng phát triển đội ngũ; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược, kỹ năng huy động và phối hợp cac nguồn lực. Sathe (2017) đã đưa ra các kỹ năng lãnh đạo cần thiết như: đào tạo nhân viên, quản trị quá trình, quản trị căng thẳng, xây dựng chiến lược, đổi mới...

Trần Vân Hoa (2010) đề cập tới các kỹ năng cần thiết của nhà lãnh đạo bao gồm động viên, khuyến khích; gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; tổ chức và triển khai công việc; huy động và phối hợp các nguồn lược; khởi xướng sự thay đổi.

Theo Ngô Quý Nhâm (2012), kỹ năng lãnh đạo được thể hiện qua kỹ năng học hỏi; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng phát triển đội ngũ và kỹ năng khởi xướng sự thay đổi. Trần Kiều Trang (2012) lại nhấn mạnh tới các kỹ năng như cân bằng công việc với cuộc sống; học hỏi, động viên khuyến khích; thiết lập và lãnh đạo nhóm; phát triển đội ngũ; tổ chức và triển khai công việc; khởi xướng sự thay đổi.

Lê Thị Phương Thảo (2016) đã khẳng định một nhà lãnh đạo đòi hỏi phải có được các kỹ năng liên quan đến lãnh đạo bản thân, kỹ năng liên quan đến lãnh đạo đội ngũ và kỹ năng để lãnh đạo tổ chức.

Bảng 2.4. Tổng hợp các kỹ năng cần thiết của nhà lãnh đạo

Tác giả	Kỹ năng												
	Thấu hiểu bản thân	**Cân bằng công việc và CS**	**Học hỏi**	**Động viên, khuyến khích**	**Gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh**	**Thiết lập và LĐ nhóm**	**Phát triển đội ngũ**	**Xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược**	**Phân quyền, ủy quyền**	**Tổ chức và triển khai CV**	**Huy động và phối hợp nguồn lực**	**Khởi xướng sự thay đổi**	**Xây dựng phát triển VH DN**
Bennis & Nanus (1985)								x					
Barrow (1977)									x				
Bass (1990)				x	x								
Barham & Oates(1991)											x		
Goleman (1998)	x	x											
Murnford & cs. (2000)	x		x	x									
McCauley (2006)	x		x			x	x	x		x		x	
Pzikowski (2012)									x				
Ashwini & cs. (2013)	x	x		x		x	x	x		x	x	x	
Trần Thị Vân Hoa (2010)				x	x			x		x	x	x	
Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012)					x	x	x						
Đặng Ngọc Sự (2012)				x	x	x							
Trần Kiều Trang (2012)		x	x	x		x	x			x		x	
Ngô Quý Nhâm (2012);			x		x	x	x	x		x		x	
Lê Thị Phương Thảo (2016)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x
Tổng	6	5	6	8	6	8	7	7	3	7	5	7	2

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Trong đó, lãnh đạo bản thân (tự lãnh đạo) là một quá trình nhận thức và hành vi nhằm tự đánh giá và tự ảnh hưởng đến bản thân, theo đó con người đạt được sự tự định hướng và tự tạo ra động lực cần thiết để hình thành hành vi của họ theo những cách tích cực nhằm nâng cao hiệu suất tổng thể của họ. Kỹ năng liên quan đến lãnh đạo bản thân bao gồm: (1) kỹ năng thấu hiểu bản thân là hiểu biết về điểm mạnh, điểm yếu, đam mê, sở trường của bản thân; (2) Kỹ năng tự cân bằng công việc và cuộc sống là khả năng kiểm soát cảm xúc, hành vi của một người, và mong muốn đối mặt với thách thức bên ngoài để tự cân bằng lại các hoạt động của bản thân; nó có thể bao gồm khả năng quản trị sự căng thẳng; kiểm soát bản thân; cân bằng công việc và cuộc sống; khả năng hồi phục; khả năng thích nghi; dám đương đầu với căng thẳng; (3) Kỹ năng học hỏi liên quan đến chiến lược học hỏi toàn diện thông qua việc rèn luyện và phát triển các kỹ năng mềm; mở rộng và nâng cao kiến thức (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006).

Bản chất của sự lãnh đạo chính là quá trình gây ảnh hưởng đối với cấp dưới, là quá trình làm việc với và thông qua cấp dưới để đạt được mục tiêu của tổ chức. Vì vậy lãnh đạo đội ngũ chính là lãnh đạo cấp dưới. Các kỹ năng cần thiết để giám đốc doanh nghiệp lãnh đạo cấp dưới của mình bao gồm: giao tiếp lãnh đạo, động viên khuyến khích, phát triển đội ngũ, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh và kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm. Cuối cùng, giám đốc là người đứng đầu tổ chức, họ phải chịu trách nhiệm cuối cùng về những kết quả hoạt động của tổ chức đó. Để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, họ cần có những kỹ năng lãnh đạo tổ chức, bao gồm: kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực; kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi.

Theo tác giả, người lãnh đạo cần rất nhiều kỹ năng. Có thể chia các kỹ năng thành 3 nhóm. Nhóm 1 là kỹ năng lãnh đạo bản thân bao gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống; kỹ năng học hỏi. Nhóm 2 là kỹ năng lãnh đạo đội ngũ gồm kỹ năng động viên khuyến khích; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng phát triển đội ngũ; kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Nhóm 3 là kỹ năng lãnh đạo tổ chức gồm kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng phân quyền, ủy quyền; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng huy động và phối hợp nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi; kỹ năng xây dựng và phát triển văn

hóa doanh nghiệp; kỹ năng ra quyết định.

- *Thái độ, phẩm chất lãnh đạo*

Thái độ, phẩm chất được hiểu là ý thức, tính cách, hành vi của mỗi người. Trong công tác lãnh đạo, hành vi, thái độ có thể hiểu là ứng xử của cấp trên với cấp dưới. Ứng xử được hình thành trên cơ sở quan niệm sống, tính cách, đạo đức, văn hóa của người lãnh đạo. Cách ứng xử đúng mực sẽ dẫn đến những kết quả tốt và ngược lại. Phẩm chất thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan tiếp nhận và phản ứng lại các thực tế (receiving, responding to phenomena), xác định giá trị (valuing), giá trị ưu tiên. Các phẩm chất và hành vi thể hiện thái độ của cá nhân với công việc, động cơ, cũng như những tố chất cần có để đảm nhận tốt công việc (Harrow, 1972). Nghiên cứu về thái độ, phẩm chất, nhiều tác giả nhấn mạnh vào phẩm chất lãnh đạo như Stogdill (1974), Kirkpatrick & Locke (1991), Smith & Foti (1998), Bapat & cs. (2013)...Trong nghiên cứu của mình, tác giả cũng hệ thống các phẩm chất cấu thành nên năng lực lãnh đạo.

Trong nhiều năm nghiên cứu của mình Stogdill (1974) đã đưa ra những phẩm chất cần thiết của người lãnh đạo như: thích nghi tốt tình hình; tỉnh táo trong môi trường xã hội; tham vọng, luôn định hướng thực hiện mục tiêu; quyết đoán; hợp tác; có thể tin cậy; thể hiện quyền lực; năng động; kiên trì; tự tin; chịu đựng được áp lực, căng thẳng; sẵn sàng chịu trách nhiệm. Bên cạnh đó, với Lord & cs. (1986) thì sự thông minh, đặc điểm nam tính và khả năng gây ảnh hưởng là phẩm chất của người lãnh đạo. Marlove (1986), Salovey & Mayer cs. (1990), Raisiene (2014) lại cho rằng chỉ số thông minh cảm xúc sẽ giúp người lãnh đạo có thể hiểu được suy nghĩ, hành vi, cảm xúc của người khác. Kirkpatrick & Locke (1991) chỉ ra đặc tính của lãnh đạo là sự tự tin, khả năng nhận thức, sự liêm chính, năng lực thúc đẩy và tạo động lực, lòng nhiệt huyết.

Smith & Foti (1998) đã phát hiện các tố chất lãnh đạo như trí thông minh kiệt xuất, sư tự tin. Mumford & cs. (2000) đã cho rằng phẩm chất lãnh đạo gồm đặc tính dám đối mặt với thử thách, có khả năng gây ảnh hưởng, và có mức độ cam kết xã hội. Bapat & cs. (2013) khẳng định các đặc tính cần thiết của lãnh đạo là tính linh hoạt và nhạy bén, tự tin, kiên nhẫn, sẵn sàng chịu trách nhiệm. Lê Thị Phương Thảo (2016) cũng đề cập tới những phẩm chất lãnh đạo như tầm nhìn xa trông rộng, tính mạo hiểm và quyết đoán, ham học hỏi, tư duy đổi mới, sáng tạo; linh hoạt và nhạy bén; trách nhiệm; tính bao quát; đạo đức nghề nghiệp; tính kiên nhẫn; sự tự tin.

Bảng 2.5. Tổng hợp một số phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo

	Thích ứng với mọi tình huống	Có tính hợp tác trong công việc	Tự tin	Kiên nhẫn	Sẵn sàng chịu trách nhiệm	Trí tuệ cảm xúc	Quyết đoán	Đạo đức nghề nghiệp	Tư duy đổi mới sáng tạo
Stogdill (1974)	x	x	x	x			x		
Salovey & Mayer (1990)						x			
Kirkpatrick & Locke (1991								x	
Cardona & Carcia (2005)		x							
Bapat & cs. (2013);			x	x	x			x	
Kirkpatrick & Locke (1996)			x						
Raisiene,(2014)		x				x			
Trần Thị Vân Hoa (2011)	x			x	x				
Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012)	x			x			x		x
Trần Kiều Trang (2012)				x					x
Trần Thị Phương Hiền (2013)	x				x		x	x	x
Lê Thị Phương Thảo (2016)	x		x	x	x				x
Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)	x		x	x	x	x	x	x	
Tổng	6	3	5	7	5	3	4	4	4

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo tác giả, những phẩm chất không thể thiếu của người lãnh đạo là gồm linh hoạt và nhạy bén; có tính hợp tác trong công việc; tự tin; kiên nhẫn; sẵn sàng chịu trách nhiệm; trí tuệ cảm xúc; quyết đoán; có hoài bão và mục tiêu rõ ràng; sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao. Như vậy, theo mô hình này, các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo cần được xem xét là kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của người lãnh đạo. Tập hợp ba nhóm yếu tố với các chỉ tiêu khác nhau sẽ phản ánh toàn diện năng lực lãnh đạo.

2.1.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo

Yếu tố hình thành sự lãnh đạo bao gồm lãnh đạo, cấp dưới, giao tiếp và tình huống. Đây cũng là những nhóm yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo. Fiedler (1967), Hollander (1992), Hughes (2009), Zheltoukhova & Suckley (2014) cũng đồng tính với quan điểm đó.

Nghiên cứu của Lê Văn Thuận (2019), Lê Thị Phương Thảo (2016) chia các yếu tố ảnh hưởng thành các nhóm: yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; yếu tố liên quan đến đặc điểm của tổ chức và cấp dưới; và nhóm yếu tố vĩ mô. Đây cũng là quan điểm của nhiều tác giả nghiên cứu trước đó của Đỗ Anh Đức (2014), Trần Thị Phương Hiền (2013), Đặng Ngọc Sự (2012), Trương Quang Dũng (2008).

a. Yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp bao gồm: trình độ, kinh nghiệm, tố chất thiên bẩm, độ tuổi, hoàn cảnh và truyền thống gia đình (Lê Văn Thuận, 2019; Lê Thị Phương Thảo, 2016). Trong đó, trình độ có thể hiểu là trình độ học vấn và trình độ chuyên môn. Việc giám đốc doanh nghiệp có được nền tảng trình độ kiến thức cơ bản, kiến thức tốt về ngành, lĩnh vực, về hoạt động lãnh đạo, quản lý mình kinh doanh sẽ giúp họ có thể vận dụng trong quá trình lãnh đạo hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Khi có trình độ, họ cũng dễ dàng hơn trong việc tiếp thu những kiến thức mới, kỹ năng mới trong quá trình phát triển của tổ chức. Kinh nghiệm là những trải nghiệm thực tiễn, nó giúp nhà quản trị tự tin và vững vàng hơn trên thương trường. Tố chất thiên bẩm như được thể thiện thông qua các chỉ số thông minh (IQ); chỉ số thông minh cảm xúc (EQ); chỉ số thông minh xã hội (SQ); chỉ số thông minh sáng tạo (CQ); chỉ số say mê (PC); chỉ số vượt khó (AQ); trình độ biểu đạt ngôn ngữ (SQ); chỉ số đạo đức (MQ)…Các chỉ số này trong những tình huống khác nhau

đều có quan trọng trọng việc hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo cho giám đốc các doanh nghiệp. Độ tuổi của giám đốc cũng là yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo. Nhà lãnh đạo trẻ tuổi thường thích mạo hiểm, dễ thích nghi với sự thay đổi, có nhiều ý tưởng táo bạo trong khi những người lớn tuổi hơn lại có nhiều kinh nghiệm, kiên cường trước những khó khăn, thử thách. Cuối cùng là hoàn cảnh và truyền thống gia đình. Bởi lẽ, không ít doanh nghiệp nhỏ và vừa là doanh nghiệp gia đình, "cha làm con nối". Điều này có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến năng lực lãnh đạo. Ảnh hưởng tiêu cực khi những người con không có sự phấn đấu, cố gắng mà chỉ thừa hưởng kết quả của gia đình và trở thành giám đốc.

b. Yếu tố liên quan đến đặc điểm của tổ chức và cấp dưới

Đặc điểm của doanh nghiệp: Việc hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo của đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa còn phụ thuộc nhiều yếu tố liên quan đến đặc điểm của tổ chức. Cũng theo Ao Hoài Thu (2019), đặc điểm của tổ chức gồm loại hình đơn vị tổ chức; quy mô đơn vị; quyền lực và thẩm quyền của vị trí; tính chất phức tạp của nhiệm vụ; tính độc lập của nhiệm vụ; những biến động về môi trường; sự phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài. Theo Lê Văn Thuận (2019), đặc điểm của tổ chức gồm quy mô doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp; và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Theo phân tích ở trên, doanh nghiệp nhỏ và vừa có những đặc điểm nổi bật, khác với loại hình doanh nghiệp khác. Những đặc điểm này có thể ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

Đặc điểm cấp dưới: Cấp dưới là một trong bốn yếu tố hình thành nên sự lãnh đạo (người lãnh đạo, cấp dưới, tình huống và giao tiếp). Vì vậy, những đặc điểm của cấp dưới sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới năng lực lãnh đạo của cấp trên. Các đặc điểm của cấp dưới bao gồm phẩm chất (động cơ, cá tính, các giá trị); sự tự tin, lạc quan; kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ; những đánh giá về người lãnh đạo; lòng tin vào người lãnh đạo;sự quyết tâm và nỗ lực trong cho công việc; sự hài lòng với người lãnh đạo và công việc (Ao Hoài Thu, 2019).

c. Môi trường vĩ mô

Theo Lê Thị Phương Thảo (2016), môi trường vĩ mô bao gồm: Hội và các hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa, môi trường pháp lý, các yếu tố kinh tế - văn hóa- xã hội và sự cạnh tranh trên thị trường.

Bảng 2.6. Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Đoàn Ngọc Sự (2012)	Trần Kiều Trang (2012)	Trần Thị Phương Thảo (2016)	Zheltoukhova & Suckley (2014)	Tổng
Yếu tố thuộc về bản thân	Trình độ	x	x	x	x	4
	Các yếu tố về động lực và khát vọng	x	x	x	X	4
	Tố chất thiên bẩm	x	x	x	X	4
	Hoàn cảnh gia đình	x	x	x	X	4
	Truyền thống gia đình	x	x	x	X	4
	Kinh nghiệm	x	x	x	X	4
	Độ tuổi	x	x	x	X	4
	Giới tính	x	x	x	X	4
	Sức khỏe			x		1
	Tình trạng hôn nhân	x	x	x	X	4
Yếu tố thuộc về đặc điểm của cấp dưới		x	x	x	X	4
Yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp	Khả năng tài chính của doanh nghiệp	x	x	x	X	4
	Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ... của doanh nghiệp	x	x	x	X	4
	Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh	x	x	x	X	4
	Quy mô doanh nghiệp	x	x	x	X	4
	Đặc điểm thị trường của doanh nghiệp	x	x	x	X	4
Yếu tố thuộc về môi bên ngoài	Hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước	x	x	x	X	4
	Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp	x	x	x	X	4
	Các điều kiện kinh tế	x	x	x	X	4
	Các điều kiện văn hóa, xã hội	x	x	x	X	4

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Hội và các hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Vai trò của các tổ chức này là thúc đẩy phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, tạo sự liên kết hợp tác giữa các doanh nghiệp với nhau. Việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của các thành viên trong hiệp hội giúp giám đốc doanh nghiệp có cơ hội nâng cao năng lực lãnh đạo của mình

Môi trường pháp lý

Hệ thống các chính sách quản lý Nhà nước từ trung ương đến địa phương: cụ thể liên quan đến các chính sách vĩ mô của nhà nước về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa các chính sách về phát triển doanh nghiệp và doanh nhân. Tiêu biểu là công văn số 681/CP-KTN công văn ngày 20 tháng 6 năm 1998 của Chính phủ về việc định hướng chiến lược và chính sách phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ, nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11 tháng 3 năm 2018 về quy định chi tiết một số điều của luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa. Qua các chính sách đó, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có cơ hội, điều kiện để phát triển năng lực lãnh đạo doanh nghiệp. mức độ cạnh tranh trên thị trường, mức độ ổn định của môi trường vĩ mô, mức độ rõ ràng, ổn định, minh bạch của pháp luật và cơ chế chính sách.

Các yếu tố về kinh tế - văn hóa - xã hội

Tính cách và giá trị cá nhân của con người có thể được hình thành trong những hoàn cảnh nhất định thông qua gia đình, nhà trường, xã hội nơi mà các lãnh đạo doanh nghiệp được đào tạo, giao lưu rèn luyện. Chính vì vậy hệ thống giáo dục, môi trường kinh tế, xã hội... cũng ảnh hưởng đến việc hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngoài ra yếu tố văn hóa của vùng miền cũng ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển các năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

2.1.3.3. Tổng kết các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Năng lực lãnh đạo là tập hợp kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Nó bị ảnh hưởng bởi các yếu tố thuộc bản thân người lãnh đạo, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Vì vậy, các hoạt động để nâng cao năng lực lãnh đạo phải xuất phát trước tiên từ bản thân giám đốc. Bên cạnh đó cần sự hỗ trợ từ các cơ quan quản lý nhà Nước, các hội, hiệp hội, các cơ sở giáo dục...

Bảng 2.7. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các chủ thể			
Giám đốc	**Cơ quan quản lý Nhà nước**	**Hội, hiệp hội nghề nghiệp**	**Cơ sở đào tạo**
- Xây dựng/ lựa chọn khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp; - Đánh giá: Tự đánh giá/Đánh giá đa chiều; - Cải thiện kiến thức, kỹ năng, phẩm chất còn thiếu thông qua: đi tham quan, khảo sát, học tập, tham gia câu lạc bộ, hội thảo; - Thường xuyên cập nhật các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất mới phù hợp với đặc thù của ngành, với sự phát triển của môi trường hoạt động.	- Đưa ra và hoàn thiện các chính sách liên quan: gắn việc nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo và hoàn thiện các chính sách, chương trình trợ giúp đào tạo; các chính sách chương trình hỗ trợ giúp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; chính sách phát huy vai trò của các hiệp hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp trong tư vấn hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ về nâng cao chất lượng nhân lực; - Lãnh đạo các cấp tỉnh, thành phố cần triển khai các chính sách nhằm quan tâm đến nâng cao năng lực đội ngũ giám đóc doanh nghiệp nhỏ và vừa, bố trí nguồn lực, tập trung chỉ đạo sát sao các cơ quan ban ngành thực hiện tốt các hoạt động trợ giúp, phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.	- Nâng cao hoạt động theo hướng thực chất, hiệu quả - Xây dựng và hoàn thiện các chương trình trợ giúp đào tạo và phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; - Tổ chức giao lưu, tham quan, trao đổi kinh nghiệm giữa các hội viên và và hiệp hội.	- Xác định nhu cầu đào tạo; - Xây dựng nội dung, phương pháp và tổ chức đào tạo hợp lý.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

a. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo từ phía giám đốc doanh nghiệp

- Xây dựng/lựa chọn khung năng lực lãnh đạo phù hợp với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Khung năng lực lãnh đạo là tập hợp các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mục đích chính của xây dựng khung năng lực là căn cứ cho việc phát triển các năng lực lãnh đạo, cơ sở để tham gia các chương trình đào tạo, phát triển, hoàn thiện năng lực lãnh đạo. Bản thân doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tự xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho vị trí giám đốc doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có thể lựa chọn hoặc phát triển những khung năng lực lãnh đạo đã được xây dựng trước đó.

Trần Thị Vân Hoa (2009) xây dựng khung năng lực lãnh đạo gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Trong đó kiến thức gồm kiến thức lãnh đạo doanh nghiệp (kiến thức về pháp luật và văn hóa doanh nghiệp; nắm được xu thế phát triển của doanh nghiệp) và kiến thức chuyên môn theo yêu cầu của từng lĩnh vực; kỹ năng quản lý thời gian và công việc; kỹ năng truyền thông; kỹ năng nhân sự; giải quyết vấn đề và ra quyết định; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng quản lý sự thay đổi. Phẩm chất lãnh đạo gồm coi khách hàng là trung tâm; yêu thích và tự hào về công việc; hoàn thiện và phát triển bản thân,

Bhardwaj & Punia (2013) đã đưa ra khung năng lực của nhà lãnh đạo thành công gồm các yếu tố chính sau: kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, chủ động, tầm nhìn, quản lý bản thân, định hướng kết quả, định hướng chiến lược, tham vọng, kiên trì, ra quyết định, chấp nhận rủi ro và sáng tạo.

Raisiene (2014) đề cập tới khung năng lực lãnh đạo gồm các phẩm chất và kỹ năng. Phẩm chất gồm sáng kiến; quyết tâm; quan tâm đến nhu cầu nhân viên; trách nhiệm; cống hiến cho công viêc; thẳng thắn; cân bằng cảm xúc; tính thực tế; sự chu đáo; tính linh hoạt. Các kỹ năng gồm kỹ năng giao tiếp; kỹ năng đưa ra quyết định trong nhóm; kỹ năng cộng tác; kỹ năng giúp nhân viên đạt được kết quả cao và kỹ năng vượt qua những mâu thuẫn.

Lê Thị Phương Thảo (2016) xây dựng khung năng lực lãnh đạo gồm kiến thức; kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Trong đó, kiến thức lãnh đạo gồm kiến thức về ngành nghề; lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về văn hóa xã hội; kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức về lãnh đạo bản thân; kiến thức về chiến lược kinh donah; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing; kiến thức về

tài chính, kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ; kiến thức về trách nhiệm xã hội; kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; kiến thức về hội nhập quốc tế; kiến thức ngoại ngữ, tin học. Kỹ năng gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống; kỹ năng học hỏi; kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp lãnh đạo; kỹ năng động viên khuyến khích; kỹ năng phát triển đội ngũ; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi; kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các phẩm chất gồm tầm nhìn xa trông rộng; tính mạo hiểm và quyết đoán; ham học hỏi; tư duy đổi mới và sáng tạo; linh hoạt và nhạy bén; trách nhiệm; tính bao quát; đạo đức nghề nghiệp; tính kiên nhẫn; tự tin.

Lê Văn Thuận (2019) xây dựng khung năng lực cho lãnh đạo cấp trung gồm có tố chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo, hành động lãnh đạo. Trong đó tố chất lãnh đạo gồm tư duy đổi mới, sáng tạo; linh hoạt và nhạy bén; tinh thần trách nhiệm; đạo đức nghề nghiệp; tự tin, quyết đoán; ham học hỏi; có tầm nhìn xa trông rộng; có tính kiên nhẫn; tự cao tự đại; ngạo mạn; tư tưởng thống trị; thủ đoạn xảo quyệt. Kiến thức lãnh đạo gồm kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân sự; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về lãnh đạo bản thân, kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; kiến thức về chính trị, pháp luật; kiến thức về tin học, ngoại ngữ. Hành động lãnh đạo gồm: làm gương cho cấp dưới; chấp nhận thử thách; tạo dựng tầm nhìn được chia sẻ; phát triển nhân viên; truyền nhiệt huyết.

Hoàng Thị Thu Trang (2021) xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho nhà quản lý cấp cao tại các khách sạn gồm tố chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo và hành vi lãnh đạo. Các tố chất lãnh đạo gồm linh hoạt; dám chịu trách nhiệm; nhạy cảm; thích ứng; sáng tạo. Kiến thức lãnh đạo gồm kiến thức về chuyên môn khách sạn và kiến thức về hoạt động lãnh đạo. Các hành động lãnh đạo gồm làm gương cho cấp dưới; phát triển và truyền nhiệt huyết cho nhân viên.

- Đánh giá năng lực lãnh đạo hiện tại của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trước tiên, bản thân giám đốc doanh nghiệp cần tự đánh giá năng lực lãnh đạo của mình để nhận biết những ưu điểm, nhược điểm cho hoạt động lãnh đạo, từ đó lựa chọn các hoạt động phù hợp để hoàn thiện mình. Đây là việc làm vô

cùng quan trọng, đoán vai trò cần thiết đối với mỗi người. Khi xác định được đúng năng lực bản thân, sẽ có các biện pháp cải thiện một cách hiệu quả.

Bên cạnh đó, sử dụng đánh giá đa chiều (đánh giá 360^o) để đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Kaplan & Palus (1994) khẳng định đánh giá đa chiều là phương pháp cần thiết để đánh giá năng lực. Đánh giá đa chiều mang lại kết quả đánh giá toàn diện và khách quan (Mohrman & cs., 1992). Đánh giá đa chiều mang lại độ tin cậy tốt hơn so với đánh giá một chiều. Nghiên cứu trước đây của nhiều tác giả như Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016); Đỗ Quốc Đạt (2018); Lê Văn Thuận (2019); Hà Thị Phương Thảo (2021); Hoàng Thị Thu Trang (2021) đều sử dụng phương pháp đánh giá này. Đối tượng tham giá đánh giá là người có liên quan trực tiếp tới giám đốc các doanh nghiệp gồm cấp trên, cấp dưới của họ. Theo tác giả, đối tượng đánh giá giám đốc doanh nghiệp không chỉ gồm những người bên trong doanh nghiệp, có thể mở rộng đối tượng bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư…Nội dung đánh giá tập trung vào khung năng lực đã lựa chọn.

- Lựa chọn các hoạt động cải thiện năng lực lãnh đạo

Khi đã tìm ra những hạn chế về năng lực lãnh đạo, các giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nên chủ động tham gia các khóa học tập, bồi dưỡng phù hợp; đi tham quan, khảo sát, trao đổi học tập kinh nghiệm; tham gia câu lạc bộ, hội thảo.

Có thể thấy rằng, bồi dưỡng là hoạt động nhằm trang bị, cập nhật, nâng có kiến thức, kỹ năng làm việc. Nếu như đào tạo là quá trình truyền thụ, tiếp nhận có hệ thống những tri thức, kỹ năng theo quy định của từng cấp học, bậc học, thường phải trải qua một thời gian dài, thì bồi dưỡng có thể là quá trình ngắn hạn hơn, rất ý nghĩa để cải thiện nguồn nhân lực nói chung và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Nó giúp giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa cải thiện được những điểm yếu của mình trong công tác lãnh đạo. Ngoài ra, đây cũng là cách hữu hiệu để họ nhanh chóng thích ứng và theo sát được những sự thay đổi và phát triển của môi trường hoạt động.

Tham quan, khảo sát, trao đổi kinh nghiệm là cách học từ thực tế cuộc sống. Thông qua những doanh nghiệp có đặc điểm tương đồng, kinh nghiệm lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp trong ngành, mỗi giám đốc doanh nghiệp có thể rút ra những bài học, giúp hoàn thiện năng lực lãnh đạo của mình.

b. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa từ phía cơ quan quản lý Nhà nước

Cơ quan quản lý nhà nước là cơ quan nhà nước hoạt động có tính chất chuyên nghiệp, có chức năng điều hành xã hội trên cơ sở các các quan này được thiết lập nhằm thực thi và kiểm soát việc thực thi quyền lực nhà nước, đảm bảo an ninh, trật tự xã hội. Cơ quan quản lý nhà nước bao gồm: Chính phủ, các bộ, cơ quan ngang bộ, Ủy ban nhân dân các cấp từ tỉnh đến xã. Để phát nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, cơ quan quản lý nhà nước phải kể đến là Chính phủ, các bộ liên quan, Ủy ban nhân dân tỉnh. Các hoạt động cụ thể có thể thực hiện là

- Nhà nước cần gắn việc nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo với phát triển đội ngũ doanh nhân, quan tâm thỏa đáng đến phát triển năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng;

- Nhà nước tiếp tục và hoàn thiện các chính sách chương trình trợ giúp và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa: cho vay ưu đãi với các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa; hướng dẫn, giao nhiệm vụ cho các đơn vị trong việc phối hợp, tổ chức các khác đào tạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn;

- Nhà nước có các chính sách phát huy vai trò của các tổ chức cung ứng dịch vụ và tư vấn đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo. Đa dạng các tổ chức cung ứng dịch vụ, bên ngoài trường đại học có thể tạo ra môi trường cạnh tranh giúp nâng cao chất lượng các hoạt động bồi dưỡng, mang lại nhiều lựa chọn cho giám đốc các doanh nghiệp;

- Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố thực hiện nghiêm túc, có hiệu quả các chương trình, dự án của nhà nước về đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; chủ động cân đối ngân sách, trực tiếp chỉ đạo các đơn vị để hoạt động bồi dưỡng nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa được thực hiện; phối hợp và hợp tác với các tỉnh khác trong các hoạt động nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

c. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa từ các hội, hiệp hội nghề nghiệp

Đóng vai trò quan trọng ở đây là hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, hiệp hội doanh nghệp nhỏ và vừa các khu vực; hiệp hội doanh nghiệp nhỏ

các tỉnh.Trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở nước ta hiện nay, với những vấn đề phát sinh trong quản lý kinh tế, xuất hiện thêm nhiều mối quan hệ kinh tế - xã hội phức tạp, Nhà nước cần có sự tham gia, giám sát của các lực lượng khác ngoài xã hội, của các hội đoàn vào quá trình xây dựng và hoạch định chính sách, đồng thời các nhóm lợi ích trong xã hội cũng có nhu cầu bảo vệ quyền lợi ích của mình. Khi đó hiệp hội ngành nghề với tư cách đại diện cho các doanh nghiệp sẽ phản ánh các khó khăn, vướng mắc cũng như bình luận, góp ý các chính sách, quy định của các cơ quan Nhà nước, hành vi của cán bộ, công chức Nhà nước trong quản lý cũng như hoạch định chính sách, cần nâng cao hoạt động của các hiệp hội theo hướng thực chất, thiết thực và hiệu quả nhằm tạo nên khí thế, tinh thần doanh nhân cạnh tranh lành mạnh, hợp tác phát triển, chia sẻ và đoàn kết giữa lãnh đạo các doanh nghiệp; cần phải chủ động hơn, đặc biệt là trong những công tác phối hợp với các tổ chức chuyên môn, cơ quan nhà nước nhằm nâng cao chất lượng hoạt động và mở rộng quy mô hơn.

d. Giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa từ phía cơ sở đào tạo

Các cơ sở giáo dục, đào tạo có vai trò quan trọng đối với phát triển nguồn nhân lực nói chung và năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệ nói riêng. Đối tượng hướng đến của giáo dục là con người và mục tiêu của nó là trang bị những năng lực cần thiết cho con người tham gia vào đời sống xã hội. Giáo dục tác động vào chính con người với tư cách là chủ thể của hoạt động xã hội nhằm biến đổi chủ thể đó thành con người nhân cách, tăng sức mạnh thể chất và tinh thần của con người, tăng khả năng tham gia vào các hoạt động xã hội của con người. Giáo dục, đào tạo góp phần nâng cao trình độ văn hóa, trình độ học vấn, trình độ khoa học - kỹ thuật, xử lý công nghệ, tổ chức quản lý và năng lực hoạt động thực tiễn của người lao động, ảnh hưởng đến thể lực, trí lực, của con người. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp, trước tiên, các cơ sở đào tạo xác định rõ cấp độ và mô tả từng năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa để xây dựng chương trình đào tạo và phát triển chi tiết cho đội ngũ này, xây dựng những chương trình bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cần thiết cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong tình hình mới; đổi mới phương pháp dạy học cho phù hợp với nhóm đối tượng này.

Bên cạnh những giải pháp trên, tác giả bổ sung một nhóm giải pháp từ phía các doanh nghiệp. Bốn yếu tố cấu thành trong công tác lãnh đạo bao gồm nhà

lãnh đạo, đồng đội hay cấp dưới, truyền thông và tình huống. Bên cạnh việc nhà lãnh đạo cần hiểu rõ mình, biết được những ưu nhược điểm của bản thân, thì chính đồng đội góp phần tạo nên sự thành công của một nhà lãnh đạo. Các yếu tố thuộc về bản thân đồng đội hay cấp dưới như thái độ làm việc, trình độ chuyên môn, năng lực làm việc hay những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo cũng ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của mỗi giám đốc. Tác động, cải thiện các yếu tố này cũng là giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

2.2. CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

2.2.1. Kinh nghiệm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số địa phương

Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, ngoài sự nỗ lực từ phía bản thân giám đốc các doanh nghiệp, sự vào cuộc, hỗ trợ từ cơ quan quản lý Nhà nước đóng vai trò rất quan trọng. Những kinh nghiệm quý báu từ các địa phương sẽ là những bài học tham khảo tốt cho thành phố Hà Nội.

2.2.1.1. Kinh nghiệm của thành phố Hồ Chí Minh

Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế lớn nhất của cả nước. Năm 2021, mật độ doanh nghiệp trên 1000 dân của thành phố Hồ Chí Minh đứng đầu cả nước (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Trong đó, doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm khoảng 98% tổng số doanh nghiệp tại Thành phố, tạo ra hơn 23% GDP và cung cấp việc làm cho khoảng 1/3 lực lượng lao động trong địa phương. Năng lực lãnh đạo của đội ngũ này đóng góp lớn vào thành công của doanh nghiệp. Thành phố Hồ Chí Minh khuyến khích giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần chủ động tham gia các cải thiện năng lực của mình thông qua việc tham gia các khóa đào tạo, hội thảo, tọa đàm do Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố tổ chức; tham gia các chương trình tư vấn, đào tạo về các vấn đề như quản lý sự thay đổi trong tổ chức, quản lý rủi ro; trang bị các kiến thức về hội nhập quốc tế. Không chỉ có vậy, thành phố Hồ Chí Minh còn quan tâm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, một trong những yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Theo đó, giải pháp then chốt là cần nâng cao chất lượng giáo dục nghề nghiệp, xây dựng các kỹ năng cho người học đáp ứng nhu cầu hội nhập và phát triển kinh tế xã hội; kỹ năng chuyên môn đáp ứng

cho từng giai đoạn công việc; kỹ năng ứng dụng khoa học công nghệ trong công việc; kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc độc lập và làm việc theo nhóm…Thành phố định hướng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đối với các hoạt động của các trường đào tạo (Nguyễn Thị Tuyết Lê, 2019).

2.2.1.2. Kinh nghiệm của Đà Nẵng

Đà Nẵng là thành phố cảng lớn nhất miền Trung Việt Nam. Trong những năm gần đây, Đà Nẵng đã có những bước phát triển mạnh mẽ. Theo Giang Thanh (2022), quy mô nền kinh tế Đà Nẵng năm 2022 ước đạt hơn 125.000 tỷ đồng, mở rộng gần 17.400 tỷ đồng so với năm 2021. Xét trên phạm vi cả nước, năm 2022 GRDP của Đà Nẵng xếp thứ 3/63 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương về tốc độ phát triển; xếp thứ 17/63 về quy mô. Năm 2021, tỷ lệ doanh nghiệp trên 1000 dân ở Đà Nẵng là 20,7 doanh nghiệp, đứng thứ 3 cả nước. Trong đó, năm 2020 doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn chiếm 98,39%, tạo ra hơn 142.000 việc làm (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Đà Nẵng luôn dành sự quan tâm tới việc phát triển các doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hiện nay Đà Nẵng đang áp dụng 45 chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, trong đó 28 chính sách hỗ trợ theo chính sách của Trung Ương ban hành và 17 chính sách của thành phố (Hoàng Anh, 2023). Trong các văn bản này, việc đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa được xác định nhằm mục tiêu hình hình và phát triển sử dụng tối đa năng lực chuyên môn của mỗi các nhân, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và phát triển kinh tế xã hội của thành phố. Trong giai đoạn 2000-2018, thành phố đã chi hàng chục tỷ đồng ngân sách nhà nước để các đối tượng đi đào tạo bậc đại học và sau đại học tại các cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước. Đà Nẵng tổ chức các diễn đàn để thông tin với giám đốc các doanh nghiệp về các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của thành phố, các chính sách hỗ trợ…Cùng với đó, Đà Nẵng quan tâm tới phát triển hệ thống giáo dục, đào tạo. Các chính sách thu hút nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng được chú trọng (Hà Thị Duy Linh, 2019).

2.2.1.3. Kinh nghiệm của Thanh Hóa

Thanh Hoá là tỉnh nằm ở cực Bắc Miền Trung, cách Thủ đô Hà Nội 150 km. Quy mô kinh tế của tỉnh ngày càng được mở rộng và tăng trưởng nhanh; hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, huy động các nguồn lực cho phát triển trên địa bàn tỉnh được cải thiện. Tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) năm 2022 ước đạt 12,51%, đứng thứ 7 của cả nước; cao nhất trong các

tỉnh khu vực Bắc Trung Bộ (Thiên An, 2023). Năm 2019, doanh nghiệp nhỏ và vừa của Thanh Hóa chiếm 99,98%, chỉ có 0,02% doanh nghiệp quy mô lớn (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Theo Đỗ Minh Thúy & Nguyễn Thị Loan (2019), để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa của thành phố Thanh Hóa, thành phố khuyến khích giám đốc doanh nghiệp tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn tại các cơ sở đào tạo, mời chuyên gia tới doanh nghiệp trao đổi, tích cực đọc thêm sách chuyên ngành để tăng cường kiến thức, rèn luyện các kỹ năng.

2.2.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Bài học thứ nhất: Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp phải xuất phát từ việc đánh giá năng lực hiện có, phân tích được những hạn chế trong năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa;

Bài học thứ hai: Ý thức tự cải thiện năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là rất quan trọng; góp phần to lớn vào nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này;

Bài học thứ ba: Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa góp gần nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp;

Bài học thứ tư: Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp cần những giải pháp đồng bộ, từ nhiều phía liên quan: Cơ quan quản lý Nhà nước; các Hiệp hội nghề nghiệp; các cơ sở đào tạo.

2.2. MỘT SỐ CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

2.3.1. Nghiên cứu ngoài nước

Mumford (2007), trong tác phẩm kỹ năng lãnh đạo strataplex: Yêu cầu kỹ năng lãnh đạo qua các mức độ tổ chức đã đưa ra mô hình strataplex cho các kỹ năng lãnh đạo. Kỹ năng lãnh đạo được chia thành bốn loại lớn: nhận thức, liên cá nhân, kinh doanh và chiến lược. Mô hình "strataplex" đề cập đến cách bốn loại kỹ năng khác nhau dựa trên các cấp quản lý tương ứng trong một tổ chức. Các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm mô hình trên hơn 1.000 nhà quản lý cấp trung và cấp cao. Kết quả cho thấy các cấp quản lý cao hơn trong tổ chức đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo cao hơn. Kỹ năng quan trọng nhất trong tất cả các cấp lãnh đạo là kỹ năng nhận thức. Kỹ năng này được cho là nền tảng của tất cả các kỹ năng lãnh đạo vì nó bao gồm khả năng tiếp thu kiến thức mới và học các cách giải quyết vấn đề mới. Kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược là hai kỹ năng quan trọng

nhất cần có khi chuyển sang cấp lãnh đạo cao. Đây cũng là những kỹ năng cần cải thiện để nâng cao năng lực lãnh đạo.

Peters (2019) nghiên cứu kỹ năng lãnh đạo để phát triển bền vững doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nghiên cứu đã chỉ ra những kỹ năng cần thiết với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong công tác lãnh đạo là sự nhạy bén trong kinh doanh; khả năng truyền cảm hứng và động viên; kỹ năng giao tiếp; xây dựng mối quan hệ; quản lý khách hàng; khả năng thích ứng và sự nhanh nhẹn; quản lý nguồn nhân lực; đổi mới và sáng tạo; quản lý tài chính; khả năng tổ chức.

Alidrisi & Mohamed (2022) nghiên cứu mô hình năng lực lãnh đạo cá nhân cho người quản lý. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định, xác định được năng lực lãnh đạo gồm năng lực cảm xúc, năng lực xã hội năng lực nhận thức. Trong đó, năng lực cảm xúc đề cập tới khả năng nhận biết, hiểu và sử dụng cảm xúc của bản thân. Nâng lực xã hội là sự hiểu biết về cảm xúc của người khác. Năng lực nhận thức là khả năng suy nghĩ, phân tích thông tin và tình huống để đưa ra các quyết định. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đo lường năng lực lãnh đạo.

2.3.2. Nghiên cứu trong nước

2.3.2.1. Theo đặc điểm của doanh nghiệp

Chủ đề về năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp đã được một số nhà nghiên cứu quan tâm. Đó là những nghiên cứu về các doanh nghiệp nói chung của Trần Thị Phương Hiền (2013), nghiên cứu về các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất của Đặng Ngọc Sự (2012); nghiên cứu về doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ của Lê Văn Thuận (2019), Hoàng Thị Thu Trang (2021).

Đặng Ngọc Sự (2012) đã đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam thông qua 7 "năng lực con" gồm tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích, phân quyền uỷ quyền, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, ra quyết định, hiểu mình hiểu người, giao tiếp lãnh đạo.. Nghiên cứu còn một số hạn chế là chưa có phương pháp nghiên cứu và hệ thống chỉ tiêu rõ ràng để đo lường các năng lực con. Nghiên cứu này chỉ tập trung vào các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất.

Trần Thị Phương Hiền (2013) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam- Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội. Nghiên cứu đã nhận diện yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam là tổng hợp tố chất lãnh đạo (BE), kiến thức lãnh đạo (KNOW) và hành động lãnh đạo (DO). Nghiên cứu

đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phương pháp hồi quy để xác định các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Lê Văn Thuận (2019) đã nghiên cứu " Năng lực lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bưu chính viễn thông Việt Nam". Nghiên cứu sử dụng mô hình Be, Know, Do để đánh giá năng lực lãnh đạo cấp trung. Phạm vi nghiên cứu là 3 tập đoàn viễn thông lớn gồm: Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam, tổng công ty Bưu điện Việt Nam và Tạp đoàn viễn thông quân đội. Bốn nhóm đối tượng được khảo sát là nhà lãnh đạo cấp cao, nhà lãnh đạo cấp trung, nhà lãnh đạo cấp cơ sở và nhân viên dưới quyền trực tiếp của nhà lãnh đạo cấp trung. Nghiên cứu đã đề xuất được "Khung năng lực lãnh đạo" và "Bản đồ nghề nghiệp" cho lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bưu chính viễn thông.

Hoàng Thị Thu Trang (2021), khi nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của nhà quản lý cấp cao tại các khách sạn 3-5 sao đã sử dụng mô hình Be- Know – Do của Campbell & Dardis (2004). Ngoài việc đánh giá năng lực lãnh đạo của các nhà quản lý cấp cao tại các khách sạn 3- 5 sao ở Hà Nội, nghiên cứu sử dụng kiểm định Anova để xem xét sự khác biệt có ý nghĩa thống kê của nhà quản lý khách sạn 3,4 và 4 sao

Trong nhóm nghiên cứu này, nghiên cứu của Trần Phương Hiền (2013) và Hoàng Thị Thu Trang (2021) được tiến hành ở Hà Nội. Tuy nhiên, Trần Phương Hiền (2013) đề cập đến các doanh nghiệp nói chung, không tập trung vào loại hình doanh nghiệp cụ thể. Hoàng Thị Thu Trang tập trung vào các doanh nghiệp dịch vụ là các khách sạn 3-5 sao. Như vậy, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là khoảng trống có thể khai thác để nghiên cứu.

2.3.2.2. Theo địa phương

Nhiều công trình nghiên cứu về năng lực đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các địa phương được công bố trong thời gian qua như nghiên cứu của Mai Thanh Lan & Tạ Huy Hùng (2014); Trần Thị Phương Thảo (2016); Trần Thị Bích Nhung (2018); Đỗ Minh Thuỷ & Nguyễn Thị Loan (2019); Phan Nguyễn Thu Hằng (2022); Nguyễn Hữu Long & Nguyễn Quang Phục (2022).

Mai Thanh Lan & Tạ Huy Hùng (2014) nghiên cứu khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc tại Việt Nam. Nghiên cứu tập trung vào nhà quản trị cấp cao của các công ty cổ phần ở một số ngành nghề khác nhau. Thông qua thư điện tử và công cụ

googledocs, tác giả thu được 378/600 phiếu khảo sát ừ các doanh nghiệp ở Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh). Lê Thị Phương Thảo (2016) đã nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực bắc miền Trung. Mô hình ASK được sử dụng để đo lường năng lực lãnh đạo. Nó bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Nghiên cứu sử dụng nhiều phương pháp phân tích dữ liệu như: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis, đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua đại lượng Cronbach Alpha, kiểm định One-Way ANOVA, kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA, kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM, phương pháp phân tích ma trận GAP. Trong nghiên cứu, năng lực lãnh đạo thể hiện thông qua khoảng cách giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng của các tiêu thức.

Trần Thị Bích Nhung (2018) nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 320 doanh nghiệp. Nghiên cứu sử dụng chương trình công cụ thống kê SPSS và AMOS để phân tích dữ liệu và cho ra kết quả nghiên cứu. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Đỗ Minh Thuỷ & Nguyễn Thị Loan (2019) nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Thanh Hoá. Nghiên cứu được tiến hành ở 196 doanh nghiệp tỉnh Thanh Hoá. Tại mỗi doanh nghiệp điều tra giám đốc và nhân viên của họ. Nghiên cứu sử dụng kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá để xác định khung năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Phan Nguyễn Thu Hằng (2022) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh kinh tế số ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu thực hiện tại 200 doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tại các doanh nghiệp, hai đối tượng được lựa chọn là giám đốc doanh nghiệp và cấp dưới trực tiếp của họ. Tác giả sử dụng mô hình ASK gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất để đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Thống kê mô tả là phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng.

Nguyễn Hữu Long & Nguyễn Quang Phục (2022) nghiên cứu mô hình đánh giá năng lực lãnh đạo của chủ doanh nghiệp trẻ ở tỉnh Quảng Bình. Nghiên cứu sử dụng mô hình ASK với 54 tiêu chí cần có của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nghiên cứu phỏng vấn 32/48 thành viên của hội Doanh nghiệp trẻ tỉnh Quảng Bình.

PHẦN 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. ĐỊA ĐIỂM ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

3.1.1. Đặc điểm phát triển kinh tế của Hà Nội

Tổng sản phẩm trên địa bàn (GRDP) của Hà Nội liên tục tăng qua các năm. Tốc độ tăng trung bình là 6,07%/năm trong giai đoạn 2017-2021, thấp hơn bình quân giai đoạn trước dịch (2016-2019) 1,19% (Khánh Linh, 2019).

Bảng 3.1. Tổng sản phẩm trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2017-2021

Chỉ tiêu	2017		2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		TĐPT BQ
	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	Tỷ đồng	%	
Nông, lâm nghiệp, thủy sản	164.30	0,95	17827	1,94	19606	2,01	22852	2,24	24192	2,27	10,16
Công nghiệp, xây dựng	188.071	22,3	208812	22,62	222383	22,85	241577	23,68	259550	24,31	8,39
Dịch vụ	542.485	64,31	689366	64,04	621686	63,87	643162	63,06	666817	62,46	5,29
Thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm	96.522	11,44	104867	11,4	109688	11,27	112409	11,02	116981	10,96	4,92
Tổng	**843.508**	**100**	**920272**	**100**	973363	100	1020000	100	1067540	100	6,07

Nguồn: Cục Thống kê Hà Nội (2017-2021)

Năm 2021 tổng sản phẩm trên địa bàn tăng 2,92% so với năm trước đó. Đây là mức tăng thấp nhấp trong nhiều năm gần đây. Tuy nhiên, đây là mức tăng khá so với cả nước và các thành phố trực thuộc Trung ương. Năm 2021, GRDP của cả nước là 2,68%, thành phố Hồ Chí Minh giảm 6,78%, Đà Nẵng giảm 0,18%, Cần Thơ giảm 2,79% (Tổng cục Thống kê, 2021). Điều này cho thấy thấy được thể hiện sự nỗ lực từ phía cơ quan quản lý Nhà nước, các doanh nghiệp, đơn vị sản xuất khi chịu tác động lớn của dịch bệnh.

3.1.2. Đặc điểm giáo dục và đào tạo

Yếu tố con người, vốn con người đã trở thành một yếu tố quan trọng trong tăng trưởng kinh tế. Nhờ có nền tẳng giáo dục-đào tạo, người lao động có thể nâng cao được kiến thức và kĩ năng nghề của mình, qua đó nâng cao năng suất

lao động, góp phần phát triển kinh tế. Tổng số trường đào tạo từ trình độ trung cấp trở lên tại Hà Nội tăng bình quân 2,14%/năm giai đoạn 2017- 2021. Không chỉ có vậy, tính đến hết năm 2022 trên địa bàn thành phố còn có 59 trung tâm giáo dục nghề nghiệp, 128 doanh nghiệp và các loại hình khác tổ chức giáo dục nghề nghiệp. Các cơ sở giáo dục quan tâm tới chất lượng đào tạo, gắn lý thuyết với thực tế, đào tạo đáp ứng nhu cầu sử dụng người lao động của các doanh nghiệp. Điều này tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Thủ đô, góp phần xây dựng đội ngũ công nhân lành nghề, các chuyên gia, các nhà khoa học, nhà văn hóa, nhà kinh doanh quản lý… nhằm phát huy mọi tiềm năng của đội ngũ trí thức, tạo nguồn lực trí tuệ và nhân tài cho xã hội.

Bảng 3.2. Số trường đại học, cao đẳng, trung cấp trên địa bàn Hà Nội

	2017 (trường)	2018 (trường)	2019 (trường)	2020 (trường)	2021 (trường)	TĐPTBQ (%)
Trung cấp	88	89	85	82	82	-1,75
Cao đẳng	59	61	64	67	67	3,23
Đại học	75	75	75	75	77	0,66
Tổng	222	225	224	224	226	2,14

Nguồn: Cục Thống kê Hà Nội năm (2017-2021)

Cùng với đó, ngành Giáo dục & Đào tạo thường xuyên phối hợp với Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Thành phố hỗ trợ đào tạo nghề, bồi dưỡng kỹ năng nghề nghiệp lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Hòa An, 2023).

3.1.3. Đặc điểm cơ sở hạ tầng viễn thông

Cơ sở hạ tầng viễn thông của Hà Nội được xây dựng và phát triển khá hiện đại, an toàn, tốc độ truyền dữ liệu khá cao, vùng phủ dịch vụ sóng thông tin di động 3G, 4G rộng, trên phạm vi toàn thành phố. Hà Nội tập trung đẩy mạnh phát triển mạng thông tin di động thế hệ thứ 5 (5G). Số lượng kết nối Internet tốc độ băng thông rộng cố định và di động bình quân đạt mức cao trên 71% (trên 100 hộ dân). Các đô thị Hà Nội không còn khu vực không được kết nối viễn thông (Lưu Quang Huy & cs., 2022)

Hạ tầng viễn thông phát triển mang lại nhiều lợi ích nhiều mặt cho người dân. Nó thể hiện vai trò rõ rệt trong các hoạt động giáo dục, y tế, văn hóa, kinh doanh, quản lý.. Trong giáo dục, công nghệ thông tin góp phần giúp hoạt động giáo dục hiệu quả hơn. Nhiều công nghệ tiên tiến được ứng dụng triệt để nhằm đáp ứng tốt nhất cho công tác giảng dạy của giáo viên. Đồng thời, sự phổ biến

kiến thức trên các nền tảng số giúp giáo viên và học sinh dễ dàng tiếp cận thông tin bổ ích, phục vụ tốt cho nhu cầu dạy và học. Với nhiều hình thức dạy học trên các nền tảng số, người học có thể học ở bất kỳ đâu, tiếp thu kiến thức một cách linh động. Đối với các doanh nghiệp, công nghệ thông tin giúp hoạt động giao dịch, kết nối và kiểm soát dễ dàng hơn. Nhiều phần mềm khai báo thuế, phần mềm kế toán, phần mềm nhân sự.. giúp việc thực hiện và quản lý hiệu quả.

3.1.4. Đặc điểm doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Cùng với sự phát triển chung của cộng đồng doanh nghiệp cả nước, thời gian qua, doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội cũng không ngừng lớn mạnh. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội tập trung chủ yếu vào một số ngành như: Bán buôn, bán lẻ (25%); công nghiệp (17%); công nghệ thông tin truyền thông (16%); xây dựng (15%) (Nguyễn Sơn Lam, 2022). Tỷ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội luôn chiếm trên 97% qua các năm. Trong giai đoạn 2017-2020, tốc độ phát triển của doanh nghiệp siêu nhỏ là lớn nhất, trên 10%. Tuy nhiên, chất lượng, hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh trên thị trường của khu vực doanh nghiệp này còn hạn chế. Hơn nữa, doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn rất hạn chế về vốn, công nghệ, nguồn nhân lực, kỹ năng quản trị và tiếp thị, thậm chí còn kinh doanh theo kinh nghiệm hay chụp giật (Vũ Khuê, 2023).

Bảng 3.3. Tỷ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa của thành phố Hà Nội qua các năm

	2017 (doanh nghiệp)	2018 (doanh nghiệp)	2019 (doanh nghiệp)	2020 (doanh nghiệp)	TĐPT BQ (%)
Doanh nghiệp siêu nhỏ	76.026	72.997	96.054	101.652	10,17
Doanh nghiệp nhỏ	38.223	48.856	37.405	35.068	-2,83
Doanh nghiệp vừa	4.401	4.493	4.731	4.782	2,81
Tổn doanh nghiệp nhỏ và vừa	118.650	126.346	138.190	141.502	6,05
Tổng số doanh nghiệp	**121.570**	**129.556**	141.484	144.808	6,00
Tỷ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa/tổng số (%)	97,60	97,52	97,67	97,72	

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018-2022)

Nguồn vốn của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tăng qua các năm. Trong giai đoạn 2017-2020, tổng nguồn vốn của doanh nghiệp siêu nhỏ tăng nhanh nhất

với tốc độ phát triển bình quân gần 35%. Tiếp đó là doanh nghiệp nhỏ với hơn 11%. Tỷ lệ tổng nguồn vốn của doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng có tốc độ tăng trưởng trên 6,2%, bằng 34,77% tổng nguồn vốn của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Doanh thu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa qua các năm cũng có sự tăng trưởng. Điều đó cho thấy sự nỗ lực vượt khó của nhóm doanh nghiệp này.

Bảng 3.4. Tổng nguồn vốn của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội qua các năm

Doanh nghiệp	2017 (tỷ đồng)	2018 (tỷ đồng)	2019 (tỷ đồng)	2020 (tỷ đồng)	TĐPT BQ (%)
Siêu nhỏ	582.126	858.678	1.436.608	1.411.146	34,33
Nhỏ	1.028.568	1.425.876	1.282.062	1.409.862	11,08
Vừa	651.454	690.709	786.204	817.328	7,85
Lớn	5.529.210	6.012.908	6.109.816	6.824.786	7,27
Tỷ lệ tổng vốn DN nhỏ và vừa	29,03	33,1	36,45	34,77	6,2

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018-2022)

Theo Trưởng ban Cố vấn Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội Trịnh Thị Ngân, trong 8 tháng năm 2023, một số ngành có chỉ số sản xuất tăng so với cùng kỳ năm trước như: Sản xuất đồ uống tăng 20,1%; sản xuất thuốc, hóa dược và dược liệu tăng 14,8%; chế biến gỗ và sản phẩm từ gỗ tăng 10,6%; sản xuất sản phẩm từ kim loại tăng 7%; sửa chữa, bảo dưỡng máy móc, thiết bị tăng 20,1% (Hồng Sơn, 2023).

Bảng 3.5. Doanh thu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội qua các năm

Doanh nghiệp	2017 (tỷ đồng)	2018 (tỷ đồng)	2019 (tỷ đồng)	2020 (tỷ đồng)	TĐPT BQ (%)
Doanh nghiệp siêu nhỏ	94.262	106.991	135.235	132.790	11,41
Doanh nghiệp nhỏ	622.853	711.050	769.230	762.401	3,55
Doanh nghiệp vừa	430.543	472.536	520.210	539.976	6,9
Doanh nghiệp lớn	2.449.157	2.682.777	3.146.659	3.449.651	13,4

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018-2022)

Tuy nhiên, tốc độ phát triển bình quân của lợi nhuận trong giai đoạn này lại giảm. Thậm chí, doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, tổng lỗ lên tới gần 7,5 nghìn tỷ đồng. Theo bảng 4.4 các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn có chỉ tiêu lợi nhuận tốt hơn.

Bảng 3.6. Lợi nhuận của doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội qua các năm

Doanh nghiệp	2017 (tỷ đồng)	2018 (tỷ đồng)	2019 (tỷ đồng)	2020 (tỷ đồng)	TĐPT BQ (%)
Doanh nghiệp siêu nhỏ	-7.479	-9.880	-17.186	-7.450	-
Doanh nghiệp nhỏ	1.543	-5.198	2.457	592	-27,33
Doanh nghiệp vừa	10.315	9.126	8.465	8.943	-4,65
Doanh nghiệp lớn	124.985	150.613	174.258	173.785	11,61

Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018-2022)

3.1.5. Đánh giá những thuận lợi, khó khăn của đặc điểm tự nhiên, kinh tế - xã hội tới nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

3.1.5.1. Thuận lợi

- Hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin phát triển: Cơ sở viễn thông hiện đại, an toàn, tốc độ truyền dữ liệu cao, internet phủ sóng toàn thành phố, là tiền đề quan trọng trong phát triển doanh nghiệp số, học tập trên môi trường số;

- Nhiều cơ sở giáo dục đào tạo trên địa bàn thành phố, cung cấp cơ hội học tập, bồi dưỡng cho giám đốc các doanh nghiệp và người lao động.

3.1.5.2. Khó khăn

- Chất lượng lao động còn chưa đáp ứng được nhu cầu thị trường, một bộ phận người lao động phải bổ sung kỹ năng mới để đáp ứng nhu cầu, đặc biệt trong môi trường của cách mạng công nghệ 4.0;

- Số lượng chủ thể kinh tế lớn tạo nên sự cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường.

3.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.2.1. Phương pháp tiếp cận

3.2.1.1. Tiếp cận hệ thống

Phân tích, đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này được đặt trong một khung phân tích phức hợp, gồm các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Các yếu tố tác động qua lại với nhau tạo thành một chỉnh thể thống nhất. Các yếu tố ảnh hưởng bên trong doanh nghiệp gồm yếu tố thuộc bản thân giám đốc, thuộc về cấp dưới,

yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và yếu tố thuộc môi trường bên ngoài. Nghiên cứu tổng thể các yếu tố giúp tác giả đưa ra được những giải pháp phù hợp, khả thi để nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội.

3.2.1.2. Tiếp cận có sự tham gia

Để nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, đề tài đã sử dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia. Đối tượng tham gia bao gồm các chuyên gia, giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa; cấp dưới trực tiếp của các giám đốc. Các chuyên gia tham gia vào quá trình nghiên cứu định tính nhằm mục đích đánh giá mô hình nghiên cứu đề xuất, xác định trọng số của kiến thức, kỹ năng và phẩm chất trong việc hình thành năng lực lãnh đạo. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa và cấp dưới trực tiếp của họ tham gia vào quá trình nghiên cứu định lượng nhằm xác định thực trạng năng và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, là cơ sở để đưa ra giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ này trong thời gian tới.

3.2.1.3. Tiếp cận theo lĩnh vực

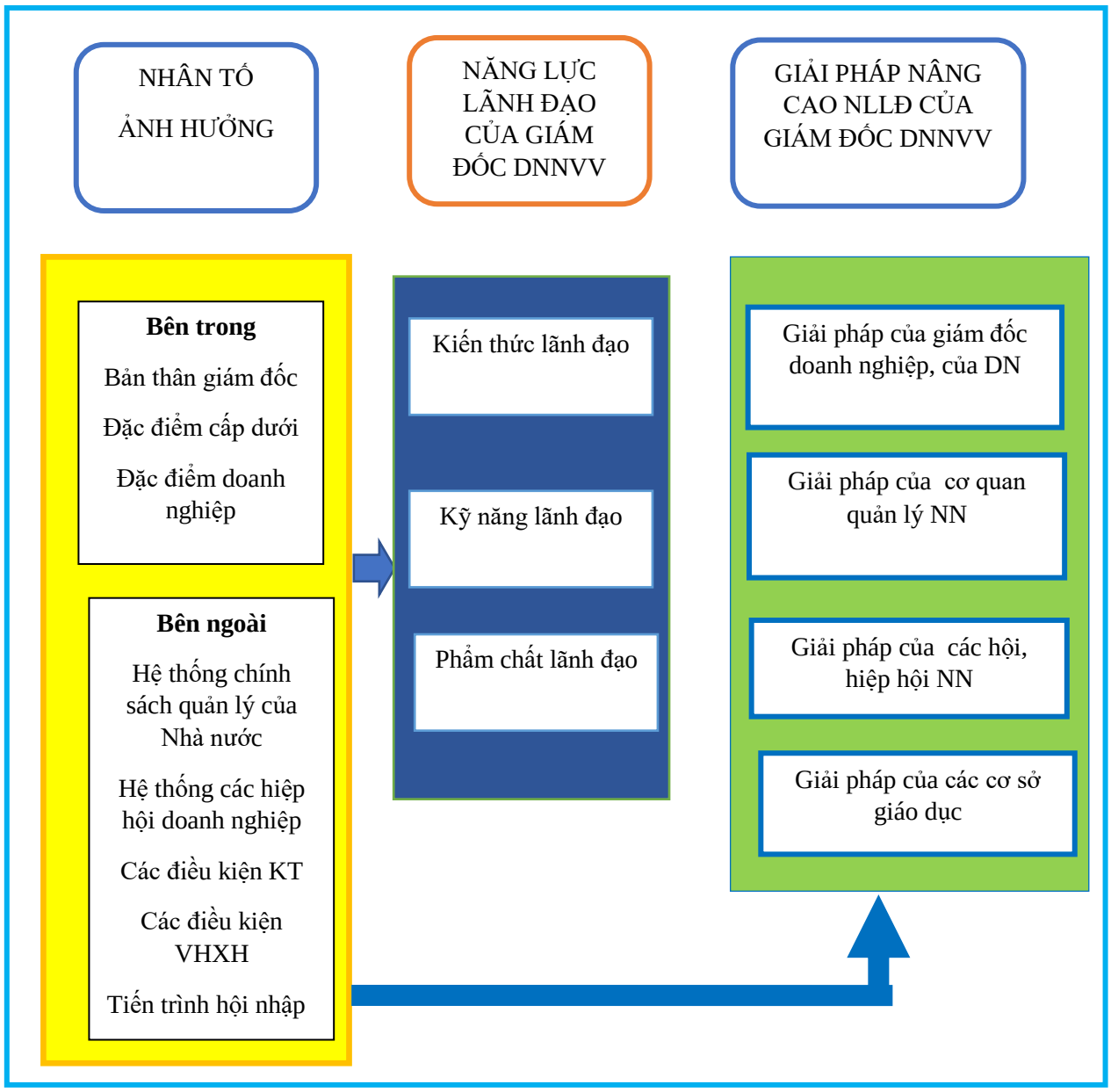
Các doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong các lĩnh vực đa dạng: nông nghiệp; công nghiệp- xây dưng và thương mại, dịch vụ. Tiếp cận theo lĩnh vực trong nghiên cứu này nhằm tìm hiểu thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong các lĩnh vực khác nhau, xem xét những điểm tương đồng và khác biệt, để đưa ra những giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo phù hợp với từng nhóm giám đốc doanh nghiệp.

3.2.1.4. Tiếp cận theo yếu tố cấu thành

Nghiên cứu lựa chọn phát triển mô hình ASK để phân tích năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mô hình được cấu thành bởi 3 yếu tố: Kiến thức, kỹ năng và phẩm chất. Nghiên cứu tiếp cận yếu tố ảnh hưởng theo yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài (môi trường hoạt động của doanh nghiệp). Yếu tố bên trong gồm ba nhóm là yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, yếu tố thuộc về đặc điểm của cấp dưới, yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp. Yếu tố bên ngoài gồm hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước; hệ thống các Hiệp hội doanh nghiệp; các điều kiện kinh tế, các điều kiện văn hoá xã hội, tiến trình hội nhập.

3.2.2. Khung phân tích của đề tài

Khung phân tích của đề tài được cụ thể hóa theo hình 3.2. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa được cấu thành bởi kiến thức lãnh đạo, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo được đặt ở vị trí chính giữa, là trung tâm của nghiên cứu. Bên phải là các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo. Các giải pháp này xuất phát từ chính giám đốc doanh nghiệp, từ sự hỗ trợ của Nhà nước, các Hiệp hội nghề nghiệp, các cơ sở giáo dục. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của các yếu tố như yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của tổ chức và môi trường kinh doanh.



Hình 3.1. Khung phân tích của đề tài

3.2.3. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Như đã phân tích ở trên, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là tập hợp các khả năng cho phép họ tác động, gây ảnh hưởng lên các thành viên trong tổ chức để hoàn thành công việc với sự thỏa mãn cao. Như vậy, các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp và đặc điểm của cấp dưới sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới năng lực lãnh đạo của các giám đốc. Không chỉ có vậy, mỗi doanh nghiệp bất kỳ đều hoạt động trong mối quan hệ tương tác với các tổ chức khác, hoạt động trong môi trường luôn có sự thay đổi. Những yếu tố này cũng tác động đến năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp. Những quan điểm này đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu. Nghiên cứu của Sanford (1950) nhấn mạnh ảnh hưởng của cấp dưới tới năng lực lãnh đạo. Hay Lord & Maher (1991) cho rằng đặc điểm của những người dưới quyền có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc. Quan điểm này cũng được Hallander (2013) khẳng định. Theo ông, mặc dù lãnh đạo là sự tác động và ảnh hưởng lên những người dưới quyền nhưng bản thân cấp dưới cũng ảnh hưởng trở lại tới năng lực lãnh đạo của cấp trên. Đó là sự tương tác mạnh mẽ của cấp trên và cấp dưới trong quá trình hoạt động, ở những tình huống nhất định. Fiedler (1967), khẳng định đặc điểm của nhà lãnh đạo, đặc điểm thuộc cấp dưới và các yếu tố tình huống tác động đến năng lực lãnh đạo. Yếu tố tình huống là môi trường hoạt động của động của doanh nghiệp. Theo Zheltoukhova & Suckley (2014), đặc điểm của nhà lãnh đạo, đặc điểm về quy mô và cấu trúc của doanh nghiệp, đặc điểm về môi trường bên ngoài sẽ ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Nghiên cứu của nhiều tác giả trong nước như Trương Quang Dũng (2008), Đặng Ngọc Sự (2012), Trần Thị Phương Hiền (2013), Đỗ Anh Đức (2014), Lê Thị Phương Thảo (2016) và Lê Văn Thuận (2019) đều để cập tới 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng như mô hình trên. Nghiên cứu được lượng hóa của nhiều tác giả đã khẳng định các yếu tố trên có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Trên những cơ sở phân tích trên, tác giả đưa ra 4 giả thuyết sau:

H1: Các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của các giám đốc đó

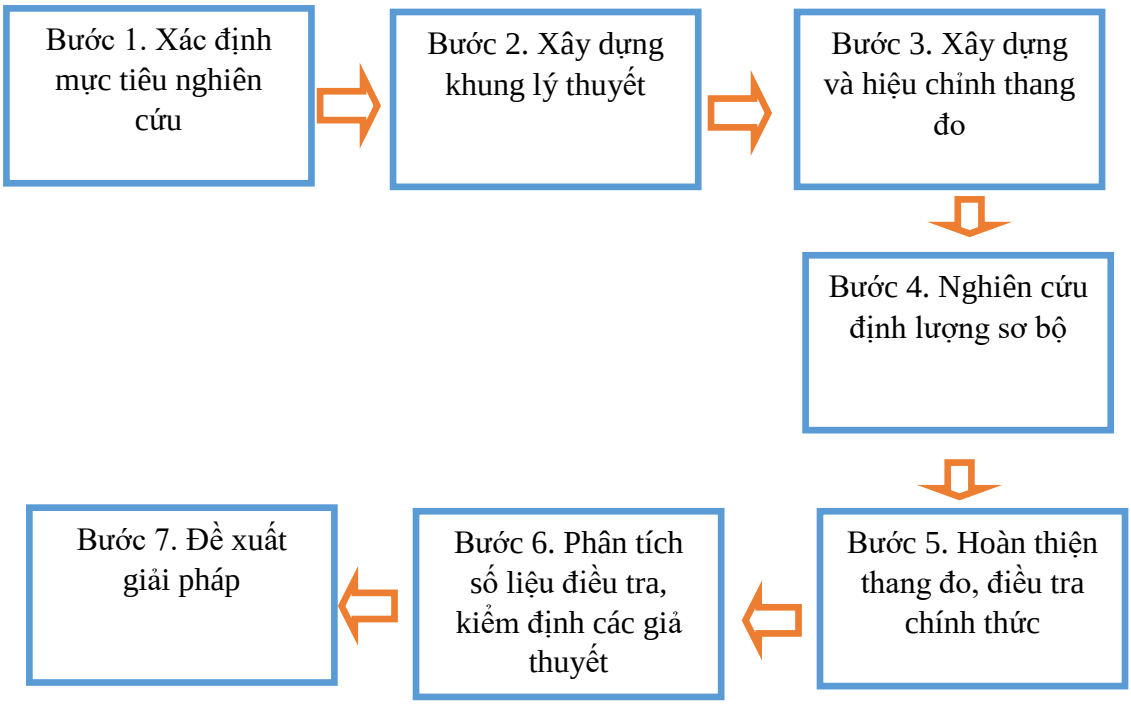
H2: Các yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

H3: Các yếu tố thuộc về đặc điểm của tổ chức có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

H4: Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

3.2.4. Các bước tiến hành nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện 7 bước như sơ đồ sau



Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu

Bước 1. Xác định mục tiêu nghiên cứu: đề tài thực hiện nhằm phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội để đưa ra giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này trong thời gian tới

Bước 2. Xây dựng khung lý thuyết. Trên cơ sở nghiên cứu các mô hình về năng lực lãnh đạo, nghiên cứu lựa chọn mô hình ASK để xác định các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Theo đó năng lực lãnh đạo của đội ngũ này bao gồm kiến thức kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Đồng thời, nghiên cứu cũng xây dựng khung lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo bao gồm yếu tố thuộc đặc điểm của giám đốc, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và môi trường vĩ mô. Các tiêu chí đo lường được xây dựng trên cơ sở kế thừa, có phát triển so với các nghiên cứu trước đó

Bước 3. Xây dựng và hiệu chỉnh thang đo. Thu thập ý kiến của 15 chuyên gia thuộc hai nhóm là các giảng viên giảng dạy lĩnh vực quản trị kinh doanh và giám đốc các doanh nghiệp. nhỏ và vừa.

Bước 4. Nghiên cứu định lượng sơ bộ. Nghiên cứu tại 20 doanh nghiệp, bao gồm 4 doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất, 1 doanh nghiệp lĩnh vực nông nghiệp và 15 doanh nghiệp lĩnh vực dịch vụ.

Bước 5. Hoàn thiên phiếu điều tra và khảo sát chính thức 225 doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Tại mỗi doanh nghiệp điều tra 1 giám đốc và 1 cấp dưới trực tiếp (phó giám đốc, trưởng phòng, nhân viên). Các đối tượng sẽ đánh giá về các vấn đề chung bao gồm: kiến thức, kỹ năng, phẩm chất lãnh đạo cần thiết của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong thời gian tới; thực trạng kiến thức, kỹ năng và phẩm chất hiện tại của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngoài giám đốc doanh nghiệp, các đối tượng khảo sát khác đều là người thường xuyên tiếp xúc, làm việc với giám đốc doanh nghiệp. Đây cũng là phương pháp được các tác giả như Lê Thị Phương Thảo (2016), Trần Minh Hoàng (2016), Lê Văn Thuận (2019) sử dụng khi nghiên cứu về năng lực lãnh đạo.

Bước 6. Phân tích số liệu điều tra, kiểm định các giả thuyết. Sử dụng phần mềm Exel và SPSS 20 để phân tích

Bước 7. Đề xuất giải pháp. Dựa vào thực trạng đã phân tích để đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

3.2.5. Phương pháp nghiên cứu

3.2.5.1. Nghiên cứu định tính

Phương pháp chuyên gia được sử dụng để kiểm tra, đánh giá các biến độc lập tác giả đã đề xuất trong mô hình lý thuyết và xác định sơ bộ mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, xác định trọng số các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo.

Đề tài lấy ý kiến của 15 chuyên gia được chia thành 2 nhóm gồm 7 các phó giáo sư, tiến sỹ giảng viên giảng dạy, nghiên cứu về quản trị kinh doanh và 8 giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội và 8 cấp dưới trực tiếp bằng câu hỏi. Phỏng vấn được tiến hành tại nơi làm việc của các đối tượng. Nội dung phỏng vấn theo phụ lục 1.

3.2.5.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng gồm hai giai đoạn là nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

a. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Sau khi nghiên cứu định tính, tác giả đã chuẩn hoá lại nội dung của hệ thống thang đo và xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn. Nghiên cứu định lượng sơ bộ thực hiện trong tháng 9 và tháng 10 năm 2021 nhằm kiểm tra độ tin cậy của thang đo trước khi đưa ra thang đo và bảng hỏi chính thức. Theo Hair & cs. (2014), kích thước mẫu nghiên cứu tối thiểu để kiểm định Cronbach's Alpha là 30. Vì vậy, tác giả điều tra sơ bộ ở 20 doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp gồm 2 người là giám đốc và 1 trưởng phòng. Tổng số phiếu hợp lệ là 36, đảm bảo cho kiểm định Cronbach's Alpha. Kết quả kiểm định thang đo xây dựng đảm bảo yêu cầu, không có biến quan sát bị loại (theo bảng 3.7).

Bảng 3.7. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha đối với các thang đo

	Nhóm biến	Số lượng biến	Cronback Alpha
Năng lực lãnh đạo	Kiến thức	17	0,914
	Kỹ năng	15	0,911
	Phẩm chất	10	0,925
Các yếu tố ảnh hưởng	Bản thân giám đốc DN	10	0,909
	Đặc điểm cấp dưới	4	0,778
	Đặc điểm doanh nghiệp	5	0,810
	Đặc điểm môi trường hoạt động	5	0,864

Nguồn: Kết quả điều tra (2021)

b. Nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức được tiến hành từ tháng 11 năm 2021 đến tháng 5 năm 2022. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nhân tố khám phá để xác định các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Vì vậy, tác giả xác định cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng dựa theo Hair & cs. (2014). Theo đó, kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng nhân tố khám phá EFA là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1. Nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khám phá với 42 biến phân tích. Vì vậy cỡ mẫu tối thiểu là 210. Theo Slovin (1960) dung lượng mẫu điều tra dựa vào tổng thể tính theo công

thức n = N/(1+Ne^2). Trong đó N là tổng thể, e là sai số, giả định là 10%. Tính đến năm 2020, số doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội là 141.502 (Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội (2022). Như vậy số mẫu tối thiểu là 100 doanh nghiệp. Vậy cỡ mẫu tối thiểu là 210 như phân tích ở trên cũng đảm bảo yêu cầu này. Khảo sát tiến hành trên 225 doanh nghiệp để tránh các phiếu sai, không đảm bảo yêu cầu, ảnh hưởng đến dung lượng mẫu điều tra.

3.2.5.3. Phương pháp thu thập tài liệu và số liệu

a. Thu thập thông tin thứ cấp

Thông tin thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, phục vụ mục đích nghiên cứu.

Bảng 3.8. Tình hình thu thập thông tin thứ cấp

Thông tin thu thập	Mục đích	Nguồn
Tình hình chung về các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội	Nắm rõ tổng quan về doanh nghiệp nhỏ và vừa, phục vụ chọn mẫu nghiên cứu	Niên giám thống kê Hà Nội qua các năm, Sách trắng doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam các năm, các báo cáo điều tra của VCCI, các kết quả nghiên cứu của cá nhân tổ chức đã được công bố trên báo chí.
Hệ thống lý luận và thực tiễn và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa	- Tổng hợp được cơ sở lý luận và thực tiễn về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa - Xây dựng khung phân tích, phương pháp tiếp cận và phân tích hợp lý	Sách, báo, tạp chí, các công trình nghiên cứu, các luận án được lưu trữ tại thư viện học viên Nông nghiệp Việt Nam, thư viện quốc gia Việt Nam và các trang internet uy tín.

b Thu thập thông tin sơ cấp

Như đã phân tích ở trên, nghiên cứu có cỡ mẫu là 225. Tại mỗi doanh nghiệp điều tra 2 người gồm giám đốc và 1 cấp dưới (gồm 26 phó giám đốc, 142 trưởng phòng và 57 tổ trưởng).

Theo quyết định số 222/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 22 tháng 02 năm 2012 về phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Thành phố Hà Nội đến

năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050, Hà Nội trở thành trung tâm kinh tế, tài chính, dịch vụ, thương mại và du lịch lớn nhất ở phía Bắc, cải tiến cơ cấu kinh tế theo hướng ưu tiên phát triển các ngành có hàm lượng chất xám cao, giá trị gia tăng lớn, có ý nghĩa thúc đẩy quá trình hình thành và phát triển kinh tế tri thức, các ngành phân phối, dịch vụ chất lượng cao. Mục tiêu cụ thể đến năm 2030, cơ cấu lao động trong lĩnh vực dịch vụ là 59-60%; công nghiệp – xây dựng 34-35% và nông nghiệp là 5-6%. Theo Nguyễn Thị Đông (2019), tốc độ chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo khối sản phẩm vật chất – sản phẩm dịch vụ còn thấp. Những lĩnh vực dịch vụ đặc thù của thành phố lớn như tài chính ngân hàng, khoa học công nghệ, đào tạo, khách sạn, nhà hàng, trung tâm vui chơi giải trí, du lịch.. phát triển chưa tương xướng với yêu cầu của thủ đô. Theo Đinh Vũ Minh (2023), doanh nghiệp nhỏ và vừa là trụ cột quan trọng đối với sự phát triển kinh tế của thành phố Hà Nội, góp phần vào sự chuyển dịch cơ cấu hợp lý. Tìm hiểu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo lĩnh vực có ý nghĩa quan trọng. Theo báo cáo của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội (2022), tính đến năm 2020, số doanh nghiệp nhỏ và vừa là 141.502, trong đó lĩnh vực dịch vụ là 104.519 chiếm 73,85%; lĩnh vực nông nghiệp là 447 chiếm 0,33%; còn lại là lĩnh vực công nghiệp và xây dựng. Với tổng số mẫu điều tra là 225 doanh nghiệp, đề tài điều tra 164 doanh nghiệp dịch vụ, 2 doanh nghiệp nông nghiệp và 59 doanh nghiệp lĩnh vực công nghiệp xây dựng theo cơ cấu các lĩnh vực. Các doanh nghiệp trong từng lĩnh vực được chọn theo phương pháp chon mẫu thuận tiện.

Bảng 3.9. Thông tin mẫu điều tra

Tiêu thức	Số lượng mẫu (Doanh nghiệp)
Theo lĩnh vực	
Dịch vụ	164
Nông nghiệp	2
Công nghiệp, xây dựng	59
Theo quy mô	
Siêu nhỏ	26
Nhỏ	143
Vừa	56
Loại hình	
TNHH	155
Cổ phần	70
Tổng	225

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi được sử dụng. Nội dung bảng câu hỏi gồm những thông tin chung về doanh nghiệp; thông tin chung về giám đốc doanh nghiệp; đánh giá mức độ cần thiết về các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo; mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo; thực trạng các hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo và các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội (Theo Phụ lục 2).

3.2.6. Phương pháp xử lý số liệu

Sau khi thu thập được bảng câu hỏi trả lời, tác giả tiến hành lọc bảng câu hỏi, làm sạch dữ liệu, mã hóa những thông tin cần thiết trong bảng câu hỏi, nhập liệu và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 20.

3.2.7. Phương pháp phân tích

3.2.7.1. Phương pháp thống kê mô tả

Thống kê mô tả được dùng để mô tả những đặc điểm cơ bản về doanh nghiệp nhỏ và vừa như số lượng, phân bố, ngành nghề lĩnh vực... Các chỉ tiêu thống kê được dùng để mô tả là đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội; mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng chung về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội; mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội phân tổ theo lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp và đối tượng điều tra; kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3.2.7.2. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis)

Trước khi phân tích nhân tố khám phá, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach Alpha để kiểm định độ tin cậy của thang đo loại bỏ các biến không phù hợp.

Hệ số *Cronbach's Alpha* (α) là một đại lượng có thể được sử dụng trước hết để đo lường độ tin cậy của các nhân tố và để loại ra các biến quan sát không đảm bảo độ tin cậy trong thang đo.

$$\alpha = \frac{N\rho}{1+\rho(N-1)}$$

Trong đó: N: tổng số quan sát trong nghiên cứu

ρ: hệ số tương quan trung bình giữa các biến

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng. Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên từ 0 đến 1. Hệ số Cronbach Alpha càng lớn thì thang đo có độ tin cậy càng cao. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), mức giá trị hệ số Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên là thang đo lường đủ điều kiện, từ 0,7 đến gần bằng 0,8 là thang đo lường sử dụng tốt, từ 0,8 đến gần bằng 1 là thang đo lường rất tốt. Tuy nhiên theo Hair & cs. (2006) thì thang đo sẽ được lựa chọn khi độ tin cậy *Cronbach's Alpha* >= 0,6.

Phân tích nhân tố sẽ giúp nhà nghiên cứu rút ra được những nhân tố tiềm ẩn từ một tập hợp các biến quan sát nhỏ hơn và có ý nghĩa hơn. Trong luận án, phương pháp này nhằm xem xét các nhân tố cấu thành năng lực lãnh đạo, các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo, các nhân tố phản ánh hiệu quả lãnh đạo có độ kết dính cao hay không và có thể gom lại thành nhóm như thiết kế của tác giả không.

Việc phân tích nhân tố trong đề tài này được thực hiện với phương pháp trích hệ số là phương pháp Principal axis factoring và phép xoay Promax để phân nhóm các yếu tố. Bước đầu phải xem xét hệ số trích (Extraction) của các biến, nếu biến nào có hệ số này nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại bỏ. Tiếp theo ta phải tiến hành xem xét hai chỉ tiêu là hệ số KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) phải thỏa mãn điều kiện 0,5<KMO<1 và kiểm định Bartlett xem xét giả thuyết H0: độ tương quan giữa các biến quan sát bằng 0 trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê (sig <0,05) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Kết quả nhóm nhân tố được thể hiện trong bảng structure Matrix và hệ số tải nhân tố - factor loarding – trong bảng này phải có giá trị lớn hơn 0,5 để đảm bảo sự hội tụ giữa các biến trong một nhân tố (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 (mặc định của SPSS, những nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ không có tác dụng tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc, vì sau mỗi lần chuẩn hóa mỗi biến gốc có phương sai là 1). Thang đo được chấp nhận với tổng phương sai trích lớn hơn hoặc bằng 50% (Anderson & Gerbing, 1998).

3.2.7.3. Kiểm định chi bình phương

Phương pháp này nhằm tìm ra sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về năng lực lãnh đạo giữa các nhóm giám đốc chia theo các tiêu thức phân tổ: đối tượng

phỏng vấn (Giám đốc và cấp dưới), lĩnh vực hoạt động (sản xuất và dịch vụ)

3.2.7.5. Phương pháp phân tích hồi quy

Đây là phương pháp để phân tích mối quan hệ giữa nhiều biến số độc lập ảnh hưởng tới một biến phụ thuộc. Phương pháp này sẽ cho phép xây dựng một hàm số mô tả mối liên hệ giữa biến độc lập với biến phụ thuộc. Trong luận án, phương pháp nhằm mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Năng lực lãnh đạo (Y1) $= \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + U_i$

Trong đó**:**

Y1: Năng lực lãnh đạo (biến phụ thuộc).

$\mathbf{X_1, X_2, X_3, X_4}$**:** Biến độc lập gồm các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, các yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới, các yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp, các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô.

$\boldsymbol{\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4}$**:** Các tham số hay hệ số góc – phản ánh mức độ ảnh hưởng của các biến X lên biến phụ thuộc Y.

$\mathbf{U_i}$**:** Phần sai số là phần biến thiên của biến phụ thuộc **Y** chịu ảnh hưởng ngoài các biến **X** đưa vào mô hình.

Các phương trình hồi quy được xây dựng sẽ giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

3.2.7.6. Phương pháp phân tích ma trận GAP

Phương pháp sử dụng nhằm xác định khoảng cách giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng của các năng lực lãnh đạo để xác định khoảng cách thiết hụt về năng lực. Trên cơ sở đó, để đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo. Theo Godines & Leslie (2015), phương pháp phân tích ma trận GAP được thực hiện qua các bước sau:

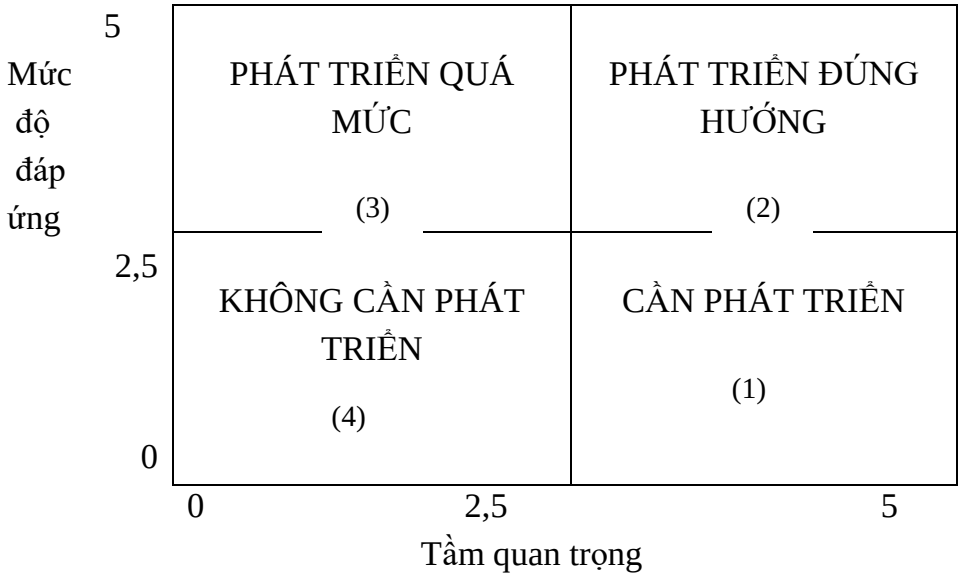
Bước 1: Xác định nhóm các năng lực lãnh đạo cần thiết đối với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo thang đo Likert 5 mức độ gồm: 1- Hoàn toàn không cần thiết đến 5- Rất cần thiết đến

Bước 2: Xác định mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo thang đo Likert 5 mức gồm: 5 - Đáp ứng vượt trội 1 - Hoàn toàn chưa đáp ứng đến 5 - Đáp ứng vượt trội

Bước 3: Xác định khoảng trống năng lực hiện tại. Bước này, nhà nghiên cứu đo lường sự khác biệt giữa mức độ đáp ứng năng lực hiện tại và mức độ tầm

quan trọng của năng lực, từ đó xác định được khoảng trống thiếu hụt về năng lực.

Bước 4: Xây dựng ma trận GAP về năng lực. Ma trận GAP về năng lực được xây dựng dựa trên hai tiêu chí: mức độ đáp ứng năng lực hiện tại và tầm quan trọng của năng lực.



Hình 3.2. Ma trận GAP về năng lực lãnh đạo

Nguồn: Godines & Leslie (2015)

Theo Godines & Leslie (2015), ma trận GAP gồm 4 ô, tương ứng với 4 tình huống xảy ra: (1) Những năng lực có tầm quan trọng và mức độ đáp ứng lớn hơn 2,5 thuộc nhóm phát triển đúng hướng. (2) năng lực có tầm quan trọng lớn hơn 2,5 và mức độ đáp ứng nhỏ hơn 2,5 là cần phát triển; (3) năng lực có tầm quan trọng và mức độ đáp ứng đều nhỏ hơn 2,5 là không cần phát triển; (4) năng lực có tầm quan trọng nhỏ hơn 2,5 và mức độ đáp ứng lớn hơn 2,5 là phát triển quá mức. Thang đo xây dựng có điểm thấp nhất là 1. Sử dụng điểm số 2,5 để phân chia các ô của ma trận, các nghiên cứu đã sử dụng công thức phân tổ giá trị mean sau:

$$Mean = \frac{i+(i+1)}{2}$$

Với i là mức độ thứ i (i=1,2,3,4,5..). Như vậy với thang đo Likert 5 mức độ, sẽ giá trị trung bình được phân thành các nhóm sau: từ 1 đến 1,5: Hoàn toàn không quan trọng/hoàn toàn không đáp ứng; từ 1,5 đến 2,5 chưa thực sự quan trọng/chưa đáp ứng; từ 2,5 đến 3,5: tương đối quan trọng/đáp ứng cơ bản; từ 3,5 đến 4,5: quan trọng/ đáp ứng và từ 4,5 đến 5: rất quan trọng/ đáp ứng vượt trội.

Điểm chưa phù hợp ở cách phân tổ này là sự chênh lệch về khoảng cách giữa các tổ là rất lớn. (Phạm Xuân Giang & Nguyễn Thị Phương Thảo).

Đồng tình với quan điểm chia ma trận thành 4 ô, tuy nhiên, tác giả sử dụng 2,6 là điểm số để phân loại. Theo Phạm Xuân Giang & Nguyễn Thị Phương Thảo (2020), công thức phân tổ giá trị mean phổ biến là:

$$h = \frac{X_{max} - X_{min}}{k}$$

Trong đó:X_{max}, X_{min} là lượng biến (mức độ) lớn nhất và nhỏ nhất; k là số tổ định chia. Như vậy, với thang đo Likert 5 mức độ, giá trị khoảng cách là là 0,8 và ý nghĩa các mức lần lượt là 1,00 – 1,80: Hoàn toàn không cần thiết/Hoàn toàn chưa đáp ứng; 1,81 – 2,60: Chưa thực sự cần thiết/Chưa đáp ứng; 2,61 -3,40: Cần thiết/Đáp ứng cơ bản; 3,41-4,20: Tương đối cần thiết/Đáp ứng; 4,21-5,00: Rất cần thiết/Đáp ứng vượt trội. Như vậy, điểm trung bình từ 2,6 được chọn để chia 4 ô của ma trận. Thêm vào đó, điểm thấp nhất của thang đo là 1 nên giá trị thấp nhất của ma trận là 1 (Hình 3.4). Trong 4 ô này, thì các năng lực thuộc ô cần phát triển và phát triển đúng hướng cần được chú ý. Tại vị trí ô cần phát triển, những năng lực được đánh giá là cần thiết cho tương lai (điểm từ 2,6 trở lên), nhưng mức độ đáp ứng hiện tại của giám đốc doanh nghiệp còn hạn chế (điểm dưới 2,6). Tại ô phát triển đúng hướng, những năng lực được đánh giá là cần thiết trong tương lai, điểm cần thiết và mức độ đáp ứng đều từ 2,6 trở lên. Luận án phân tích kỹ hơn hai ô này, làm cơ sở đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Trong ô 1 và ô 2, những năng lực có điểm mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên cần được chú ý cải thiện, phát triển. Thứ tự ưu tiền lần lượt là

Vùng 1a: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 (cần thiết) trở lên và mức độ đáp ứng dưới 1,8 (hoàn toàn chưa đáp ứng). Những năng lực ở vùng này đang ở mức yếu theo thang đo Likert.

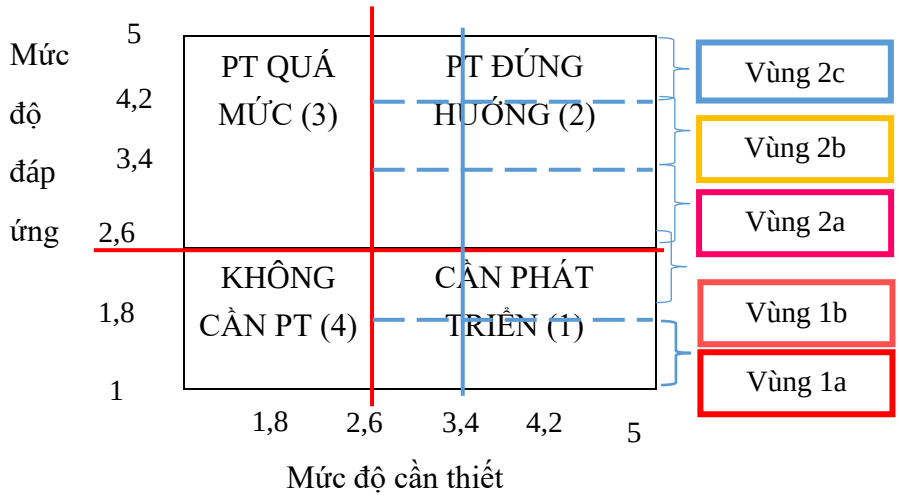
Vùng 1b: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 (cần thiết) trở lên và mức độ đáp ứng từ từ 1,8 đến dưới 2,6 (chưa đáp ứng). Những năng lực ở vùng này đang ở mức kém theo thang đo Likert.

Vùng 2a: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng nhỏ hơn 3,4 (đáp ứng cơ bản). Những năng lực ở vùng này đang ở mức trung bình theo thang đo Likert.

Vùng 2b: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng từ 3,4 đến 4,2 (đáp ứng). Những năng lực trong vùng này đã đạt mức khá theo thang đo Likert.

Vùng 2c: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng từ 4,2 trở lên (đáp ứng vượt trội). Những năng lực trong vùng này đạt mức tốt của thang đo Likert.

Những năng lực nằm trong vùng yếu, kém, trung bình, cần những giải pháp cụ thể để cải thiện. Với những năng lực nằm trong mức khá và tốt cần tiếp tục duy trì, phát triển để đạt mức điểm cao hơn.



Hình 3.3. Ma trận GAP do tác giả phát triển

3.2.7.7. Phương pháp ma trận SWOT

Theo Houben &cs, (1999), mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong quá trình hoạt động của mình. SWOT là công cụ phổ biến để phân tích, xác định giải pháp chiến lược từ bốn nhóm yếu tố trên. Zhang & Feng (2013). Ma trận SWOT được thực hiện thành tám bước bao gồm:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội chính (O).

Bước 2: Liệt kê các mối đe dọa, các thách thức (T).

Bước 3: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu (S).

Bước 4: Liệt kê những điểm yếu tiêu biểu bên trong công ty (W).

Bước 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược SO thích hợp. Chiến lược này phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội.

Bước 6: Kết hợp điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược WO thích hợp. Chiến lược này khắc phục điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội.

Bước 7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe doạ bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược ST thích hợp. Chiến lược này lợi dụng thế mạnh của mình để đối phó với nguy cơ đe doạ từ bên ngoài.

Bước 8: Kết hợp điểm yếu bên trong với mối đe doạ bên ngoài và đề xuất phương án chiến lược WT. Chiến lược này nhằm tối thiểu hoá tác dụng của điểm yếu và phòng thủ trước các mối đe doạ từ bên ngoài.

3.3. HỆ THỐNG CHỈ TIÊU SỬ DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU

Với khung phân tích như hình 3 cùng với sự kế thừa các nghiên cứu đi trước, tác giả xây dựng hệ thống chỉ tiêu để đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

3.3.1. Hệ thống chỉ tiêu phản ánh năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Hệ thống chỉ tiêu được xây dựng trên cơ sở kế thừa từ các nghiên cứu trước và phát triển thêm của tác giả. Trước khi bổ sung thang đo, tác giả đã tham khảo ý kiến của các chuyên gia. Khảo sát sự đồng ý/không đồng ý của các chuyên gia với các thang đo mới được bổ sung. Kết quả nhận được sự đồng tình cao từ phía các chuyên gia. Tỷ lệ đồng ý đối với các chỉ tiêu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất là 100%. Chỉ tiêu về yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là 86,67%.

3.3.1.1. Về kiến thức

Thang đo kiến thức lãnh đạo gồm 17 chỉ tiêu. Trong đó 15 chỉ tiêu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đó. Hai chỉ tiêu bổ sung là kiến thức về con người và kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp. Con người mà cụ thể là người lao động là đối tượng bị tác động của giám đốc doanh nghiệp, là đối tượng giao tiếp với giám đốc doanh nghiệp. Vì vậy, hiểu được nhu cầu, mong muốn, động cơ làm việc.. của họ khiến giám đốc doanh nghiệp giao tiếp thành công, mang lại hiệu quả lãnh đạo. Lao động đã qua đào tạo tại Hà Nội cao hơn trung bình của cả nước. Năm 2021, lao động qua đào tạo của Hà Nội là trên 50%, trong khi của cả nước là 26,1%. lao động.

Bảng 3.10. Các tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về kiến thức

Tiêu thức đánh giá	Mã hóa	Các nghiên cứu trước đã sử dụng
Kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh	KT1	Kirkam & Rosen (2000); Caligiri & Santo (2001); Bezuidenhout & Nenungwi (2012); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về văn hóa, xã hội	KT2	Kirkam & Rosen (2000); Caligiri & Santo (2001); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về chính trị, pháp luật	KT3	
Kiến thức về hội nhập quốc tế	KT4	
Kiến thức về chiến lược kinh doanh	KT5	Bezuidenhout & Nenungwi (2012); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019), Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về quản trị nhân lực	KT6	
Kiến thức về marketing	KT7	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về tài chính kế toán	KT8	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ	KT9	Bezuidenhout & Nenungwi (2012); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	KT10	Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp	KT11	
Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro	KT12	Bezuidenhout & Nenungwi (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019; Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiến thức lãnh đạo bản thân	KT13	Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Ngoại ngữ	KT14	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Tin học	KT15	
Kiến thức về con người: nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc..	KT16	Tác giả đề xuất
Kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp	KT17	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và xây dựng

Theo Trần Anh Tú (2017) tính đến 1/7/2016, có 7,38 triệu nhân khẩu sống tại Thủ đô, trong đó có gần 70.000 hộ và 720.000 nhân khẩu tỉnh ngoài tạm trú. Tính trung bình mỗi năm, dân số thành phố Hà Nội tăng khoảng hơn 200.000 người, trong đó có tới hơn 1/3 là dân ngoại tỉnh nhập cư về Thủ đô. Phân tích về cơ cấu dân cư và lao động di cư tới Hà Nội, khoảng 85% người di dân thuộc độ tuổi từ 15-29 tuổi, đặc biệt cao nhất là ở độ tuổi từ 20-24 tuổi chiếm 37,14% và độ tuổi từ 15-19 tuổi chiếm 28,27%, tiếp theo là độ tuổi 25 - 29 tuổi chiếm 10,88%.

Như vậy, di dân chủ yếu là người trong độ tuổi lao động trẻ, khỏe. Trình độ học vấn của người di dân lâu dài tương đối khá, không hề thua kém với dân sở tại. Còn trình độ của nhóm di dân mùa vụ thì thấp hơn (Đinh Văn Thông, 2018). Lao động nhập cư đóng vai trò quan trọng cho lực lượng lao động thành phố, tạo nên sự đa dạng của lực lượng này. Vì vậy hiểu biết chung về nhu cầu, mong muốn, nguyện vọng của con người là cơ sở chắc chắn để từ đó giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có sự tác động hợp lý, mang lại hiệu quả lãnh đạo. Như đã phân tích ở trên, doanh nghiệp nhỏ và vừa có những đặc điểm riêng, khác biệt so với các doanh nghiệp quy mô lớn. Hiểu được sự khác biệt này giúp cho giám đốc doanh nghiệp có thể tận dụng tốt các yếu tố nguồn lực, các lợi thế để tác động lên người lao động, phát triển doanh nghiệp. Vì vậy kiến thức về con người và kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp là thang đo được tác giả bổ sung trong nghiên cứu.

3.3.1.2. Về kỹ năng

Thang đo kỹ năng lãnh đạo gồm 15 chỉ tiêu. Trong đó 13 chỉ tiêu được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Hai chỉ tiêu bổ sung là kỹ năng ra quyết định và kỹ năng giao tiếp hiệu quả.

Quyết định là sản phẩm riêng có của giám đốc doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, bản thân giám đốc doanh nghiệp phải đưa ra các quyết định về nhiều vấn đề: tài chính, sản xuất, nhân sự..Những quyết định thông minh, quyết đoán, chính xác mang lại sự phát triển cho doanh nghiệp ảnh hưởng tới thái độ, cách thức thực hiện quyết định của nhân viên.

Giao tiếp là hoạt động không thể thiếu trong doanh nghiệp. Đó có thể là giao tiếp bằng cử chỉ, lời nói, giao tiếp bằng văn bản. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa thường xuyên thực hiện các hoạt động giao tiếp bên trong và bên ngoài. Kỹ năng giao tiếp bao gồm khả nang trình bày, khả năng lắng nghe, cung cấp thông tin minh bạch, nhất quán giúp giám đốc doanh nghiệp đạt được những mục đích giao tiếp, nâng cao năng lực lãnh đạo.

Bảng 3.11. Tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về kỹ năng

Tiêu chí đánh giá	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng
Kỹ năng thấu hiểu bản thân	KN1	Goleman (1998); Mumford & cs. (2000); Bapat & cs. (2013); McCauley (2006); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2020).
Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống	KN2	Goleman(1998); Bennis & Thomas (2002); Trần Kiều Trang (2012); Bapat & cs. (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà ((2019).
Kỹ năng học hỏi	KN3	Gregersen & cs. (1998); Murnford & cs. (2000); McCauley (2006); Trần Kiều Trang (2012); Ngô Quý Nhâm (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019).
Kỹ năng động viên khuyến khích	KN4	Bass (1990); Bapat & cs. (2013); Đặng Ngọc Sự (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu &Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh	KN5	
Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm	KN6	McCauley (2006); Bapat & cs. (2013); Trần Thị Vân Hoa (2010); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kỹ năng phát triển đội ngũ	KN7	
Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược	KN8	McCauley (2006); Bapat & cs. (2013); Trần Thị Vân Hoa (2010); Ngô Quý Nhâm (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	KN9	Barow (1977); Dzikowski (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc	KN10	McCauley (2006); Bapat & cs. (2013); Trần Thị Vân Hoa (2010); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực	KN11	
Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi	KN12	
Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp	KN13	Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu &Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kỹ năng ra quyết định	KN14	Tác giả đề xuất
Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	KN15	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

3.4.1.3. Về phẩm chất

Phẩm chất lãnh đạo gồm 10 chỉ tiêu. Bên cạnh 8 chỉ tiêu mang tính kế thừa, tác giả bổ sung thêm "có hoài bãi và mục tiêu rõ ràng" và "sức chịu đựng căng thẳng cao".

Bảng 3.12. Tiêu chí đánh giá năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa về phẩm chất

Phẩm chất	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng
Thích ứng với mọi tình huống	PC1	Stogdill (1974); Trần Thị Vân Hoa (2011); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu &Trần Thị Ngân Hà (2019)
Có tính hợp tác trong công việc	PC2	Stogdill (1974); Cardona & Carcia (2005); Raisiene (2014)
Tự tin	PC 3	Stogdill (1974); Bapat & cs. (2013); Kirkpatrick & Locke (1996); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Kiên nhẫn	PC 4	Stogdill (1974); Bapat & cs. (2013); Trần Thị Vân Hoa (2011); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu &Trần Thị Ngân Hà (2019)
Sẵn sàng chịu trách nhiệm	PC 5	Stogdill (1974); Bapat & cs. (2013); Trần Thị Vân Hoa (2011); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Quyết đoán	PC 6	Stogdill (1974); Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Thị Phương Hiền (2013); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Đạo đức nghề nghiệp	PC 7	Kirkpatrick & Locke (1991); Bapat & cs (2013); Trần Thị Phương Hiền (2013); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Tư duy đổi mới sáng tạo	PC 8	Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012); Trần Kiều Trang (2012); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016); Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà (2019)
Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng	PC 9	Tác giả đề xuất
Sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao	PC 10	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

Hoài bão và mục tiêu rõ ràng sẽ thôi thúc nhà lãnh đạo đạt đến thành công, từ đó dẫn tới thành công của tổ chức. Bên cạnh sự dẻo dai về thể chất, sức chịu đựng áp lực gắn liền với hiệu quả lãnh đạo, quản lý (Bass,1990). Sức chịu dựng áp lực giúp cho người lãnh đạo bắt kịp được tốc độ làm việc khẩn trương và kéo dài trong nhiều giờ, những yêu cầu cần liên tục ở cương vị của người lãnh đạo,

đặc biệt khi doanh nghiệp đứng trước những khó khăn. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa phải chịu sự cạnh tranh gay gắt, là đối tượng dễ bị tổn thương trên thị trường. Vì vậy áp lực đặt lên giám đốc doanh nghiệp là rất lớn. Do đó, "sinh lực và chịu đựng căng thẳng cao" là một phẩm chất cần thiết.

3.3.2. Hệ thống chỉ tiêu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo

Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo được chia thành bốn nhóm là yếu tố thuộc bản thân nhà lãnh đạo, yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới; đặc điểm của tổ chức và yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài. Thang đo các yếu tố ảnh hưởng được xây dựng trên cơ sở kế thừa và phát triển. Tác giả tách riêng nhóm yếu tố thuộc đặc điểm của tổ chức và cấp dưới thành hai nhóm. Điều này nhận được sự đồng thuận từ các chuyên gia bởi cấp dưới là một trong bốn yếu tố chính cấu thành thành công của công tác lãnh đạo (Trần Hữu Cường & cs, 2021). Tác giả xây dựng 4 tiêu chí thể hiện đặc điểm của cấp dưới.

Bảng 3.13. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng	Diễn giải
Yếu tố thuộc về bản thân	Trình độ	BT1	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn
	Các yếu tố về động lực và khát vọng	BT2	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	
	Tố chất thiên bẩm	BT3	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Những đặc điểm bẩm sinh, liên quan tới năng lực lãnh đạo như: chỉ số thông minh, chỉ số thông minh cảm xúc, chỉ số thông minh sáng tạo, trình độ biểu đạt ngôn ngữ
	Hoàn cảnh gia đình	BT4	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Mỗi cá nhân được nuôi dưỡng và phát triển trong các hoàn cảnh gia đình khác nhau: số lượng thành viên, công việc, nề nếp
	Truyền thống	BT5	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần	Gia đình có truyền

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng	Diễn giải
	gia đình		Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	thống kinh doanh
	Kinh nghiệm	BT6	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Kinh nghiệm, các bài học được đúc kết từ thực tiễn
	Độ tuổi	BT7	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Tuổi đời của giám đốc doanh nghiệp
	Giới tính	BT8	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Giới tính của giám đốc doanh nghiệp
	Sức khỏe	BT9	Trần Thị Phương Thảo (2016)	Tình trạng sức khoẻ của giám đốc doanh nghiệp
	Tình trạng hôn nhân	BT10	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Tình trạng hôn nhân của giám đốc doanh nghiệp
Yếu tố thuộc về đặc điểm của cấp dưới	Thái độ làm việc của cấp dưới	CD1	Tác giả	Thể hiện cách thức hành động đối với công việc: thái độ tích cực, tiêu cực
	Trình độ chuyên môn của cấp dưới	CD2		Thông qua đào tạo
	Năng lực làm việc của cấp dưới	CD3		Các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của nhân viên để thực hiện công việc
	Những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo	CD4		Những nhận định, đánh giá của cấp dưới về lãnh đạo: năng lực làm việc, đời sống..
Yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp	Khả năng tài chính của doanh nghiệp	DN1	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Đặc điểm tài chính của doanh nghiệp

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng	Diễn giải
Yếu tố thuộc về môi bên ngoài	Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ... của doanh nghiệp	DN2	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Đặc điểm cơ bản của doanh nghiệp
	Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh	DN3	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Doanh nghiệp kinh doanh đơn ngành, đa ngành
	Quy mô doanh nghiệp	DN4	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa
	Đặc điểm thị trường của doanh nghiệp	DN5	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Đặc điểm về thị trường mục tiêu, về khách hàng
	Hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước	MT1	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Các văn bản Nhà nước ban hành
	Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp	MT2	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	Sự phát triển, hoạt động của các hiệp hội
	Các điều kiện kinh tế	MT3	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	
	Các điều kiện văn hóa, xã hội	MT4	Đoàn Ngọc Sự (2012), Trần Kiều Trang (2012), Zheltoukhova & Suckley (2014), Trần Thị Phương Thảo (2016)	
	Tiến trình hội nhập quốc tế	MT5	Tác giả	

PHẦN 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

4.1.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Một số đặc điểm cơ bản của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện trong bảng 4.1

Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội là nam chiếm trên 60%. Số lượng giám đốc doanh nghiệp là nữ chiếm tỷ lệ ít hơn không phải do yếu tố pháp luật mà thường do các yếu tố mang tính chất truyền thống. Trước đây, người phụ nữ thường chỉ gánh vác các công việc gia đình, họ không có nhiều thời gian dành cho việc kinh doanh hay những hoạt động khác. Tại Việt Nam, Nghị định 56/2009/NĐ- CP ngày 30 tháng 6 năm 2009 đã đặt ra vấn đề hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa của nữ doanh nhân, từ đó thúc đẩy phụ nữ tham gia làm chủ doanh nghiệp. Theo Khánh Vy (2023), số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ làm giám đốc chiếm khoảng 20% và đứng đầu khu vực Đông Nam Á. Hơn nữa, 51% doanh nghiệp Việt Nam có phụ nữ nằm trong cơ cấu chủ sở hữu, cao hơn nhiều so với các quốc gia khác. Tỷ lệ nữ giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng có sự thay đổi qua các năm. Nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2013), giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa tai Hà Nội là nữ chiếm 36,1 %. Số liệu này cũng phù hợp với xu hướng trên thế giới.

Theo Global Entrepreneurship Monitor (2012), có 6,3% phụ nữ trên thế giới trong độ tuổi lao động có tham gia các hoạt động quản lý doanh nghiệp, trong khi đó có 19% các DNNVV được quản lý bởi phụ nữ (BIS, 2013). Theo ước lượng của IFC (2011), có từ 31 đến 38% tổng số doanh nghiệp nhỏ và vừa trong khu vực chính thức ở các nền kinh tế mới nổi do phụ nữ làm chủ.

Về kinh nghiệm, gần 45% trong số họ đã là giám đốc từ 5-10 năm, thậm chí 36% có kinh nghiệm trên 10 năm tại vị trí này. Thâm niên làm việc nhiều năm với vị trí giám đốc doanh nghiệp có thể coi là thế mạnh của các giám đốc doanh nghiệp. Kinh nghiệm được tích lũy trong quá trình hoạt động thực tiễn gắn với lãnh đạo doanh nghiệp sẽ giúp giám đốc xử lý các tình huống nhanh nhạy, chính xác, mang lại những tác động tích cực tới những người liên quan.

Về trình độ, tất cả giám đốc đã qua đào tạo, trên đại học chiếm khoảng 8%, trình độ đai học chiếm gần 67%.

Bảng 4.1. Đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Tiêu chí	Theo lĩnh vực				Chung	
	Sản xuất		Dịch vụ			
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Theo giới tính	61	100	164	100	225	100
Nam	34	55,74	102	62,20	136	60,44
Nữ	27	44,26	62	37,80	89	39,56
Theo thâm niên	61	100	164		225	100
Dưới 5 năm	12	19,67	31	18,90	43	19,11
Từ 5-10 năm	28	45,90	73	44,51	101	44,89
Trên 10 năm	21	34,43	60	36,59	81	36
Trình độ	91	100	164	100	225	100
Trung cấp, cao đẳng	40	43,96	47	28,66	57	25,33
Đại học	44	48,35	106	64,63	150	66,67
Trên đại học	7	7,69	11	6,71	18	8
Theo độ tuổi	61	100	164	100	225	100,3
Dưới 35 tuổi	10	16,39	41	25	51	22,67
Từ 35 đến 50 tuổi	49	80,33	123	75	172	76,44
Trên 50 tuổi	2	3,28	0	0	2	1,19
Loại hình doanh nghiệp	61	100	164	100	225	100
TNHH	44	72,13	111	67,68	155	68,89
Cổ phần	17	27,87	53	32,32	70	31,11
Theo quy mô						
Siêu nhỏ	6	9,83	20	12,20	26	11,56
Nhỏ	42	68,85	101	61,89	143	63,56
Vừa	13	21,32	43	25,91	56	24,88

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Về độ tuổi, tuổi đời của các giám đốc khá trẻ, hơn 22 % dưới 35 tuổi. Giám đốc trên 50 tuổi chỉ chiếm hơn 1%. Điều này có thể mang lại những lợi thế cho đội ngũ này khi phải học tập, tiếp thu kiến thức, kỹ năng để nâng cao năng lực của mình. Trong các doanh nghiệp điều tra, 100% là công ty trách

nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần, không có công ty tư nhân, công ty hợp danh. Đây cũng là hai loại hình doanh nghiệp chiếm số lượng lớn trong nền kinh tế. Trong đo, công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm gần 70%.

4.1.2. Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa của thành phố Hà Nội là tổng hợp của kiến thức lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và các phẩm chất lãnh đạo. Trong đó, kiến thức được đo lường bằng 17 biến quan sát, kỹ năng gồm 15 biến quan sát, phẩm chất gồm 10 biến quan sát. Trước tiên, tác giả sử dụng hệ số Cronback Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo. Ba nhóm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất đều có hệ số Cronback Alpha >0,6. Tuy nhiên bốn biến quan sát không đạt bị loại khỏi mô hình, bao gồm: KT14, KT15 thuộc nhóm kiến thức; KN7, KN 13 thuộc nhóm kỹ năng.

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được tiến hành với các biến quan sát đạt yêu cầu. Thực hiện SPSS cho ma trận xoay hai lần, loại bỏ hai biến quan sát là KT2 và KT11 do không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố. Kết quả xoay ma trận lần 2 tổng phương sau trích dẫn cho ma trận xoay đạt 52,67% > 50%. Hệ số KMO = 0,921 > 0,5 thõa mãn điều kiện với mức ý nghĩa sig= 0,000 < 0,5 (Bảng 4.2).

Bảng 4.2. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test

Thước đo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy).		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Giá trị (χ2) Approx. Chi-Square	8962,019
	Bậc tự do (df)	630
	Mức ý nghĩa (Sig)	,000

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện trong bảng 4.3. Như vậy, ở bước phân tích nhân tố khám phá, thêm hai biến quan sát bị loại khỏi mô hình. Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để tiếp tục kiểm định độ tin cậy của thang đo mới. Kết quả thể hiện trong bảng 4.4. Hệ số Cronbach Alpha của cả ba nhóm lớn hơn 0,6. Các hệ số tương quan của biến quan sát ở mỗi nhóm chỉ tiêu lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và

đáng tin cậy. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất.

Bảng 4.3. Nhân tố khám phá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

	Nhân tố		
	1	2	3
KNN9	,817		
KNN10	,793		
KNN4	,783		
KNN1	,763		
KNN12	,763		
KNN5	,728		
KNN11	,727		
KNN8	,727		
KNN3	,727		
KNN2	,687		
KNN15	,656		
KNN6	,652		
KNN14	,533		
PCC6		,834	
PCC7		,834	
PCC8		,829	
PCC2		,823	
PCC10		,808	
PCC1		,788	
PCC5		,780	
PCC9		,779	
PCC3		,710	
PCC4		,697	
KTT10			,752
KTT13			,716
KTT16			,714
KTT6			,708
KTT7			,692
KTT9			,690
KTT8			,685
KTT12			,685
KTT17			,675
KTT5			,573
KTT1			,547
KTT3			,546
KTT4			,541

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Trong đó những kiến thức cần thiết là kiến thức ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1); kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3); kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4); kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về quản trị nhân lực (KT6); kiến thức về marketing (KT7); kiến thức về tài chính kế toán (KT8); kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ (KT9); kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10); kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12); kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13); kiến thức về con người như nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc (KT16); kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp (KT17).

Bảng 4.4. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha đối với thang đo năng lực lãnh đạo

Nhóm biến	Số lượng biến	Cronback Alpha
Kiến thức	13	0,888
Kỹ năng	13	0,924
Phẩm chất	10	0,934

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Kỹ năng gồm thấu hiểu bản thân (KN1); kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8); kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9); kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10); kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12); kỹ năng ra quyết định (KN14) và kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15).

Phẩm chất gồm thích ứng với mọi tình huống (PC1); có tính hợp tác trong công việc (PC2); tự tin (PC3); kiên nhẫn (PC4); sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5); quyết đoán (PC6); đạo đức nghề nghiệp (PC7); tư duy đổi mới sáng tạo (PC8); có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9); sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao (PC10).

4.1.3. Đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.1.3.1. Đánh giá mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

a. Đánh giá chung

Điểm trung bình về mức độ cần thiết của kiến thức là 4,23. Đây là mức cao nhất của thang đo Likert 5 mức độ, mức rất cần thiết.

Bảng 4.5 . Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Tiêu chí	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Tiêu chí	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Tiêu chí	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
KT1	4,21	0,63	Rất cần thiết	KN1	4,22	0,71	Rất cần thiết	PC1	4,09	0,74	Cần thiết
KT3	4,24	0,65	Rất cần thiết	KN2	3,98	0,61	Cần thiết	PC2	4,1	0,75	Cần thiết
KT4	4,2	0,68	Rất cần thiết	KN3	4,07	0,74	Cần thiết	PC3	4,21	0,67	Rất cần thiết
KT5	4,22	0,63	Rất cần thiết	KN4	4,31	0,68	Rất cần thiết	PC4	3,8	0,74	Cần thiết
KT6	4,22	0,61	Rất cần thiết	KN5	4,14	0,69	Cần thiết	PC5	4,06	0,77	Cần thiết
KT7	4,22	0,58	Rất cần thiết	KN6	4,11	0,65	Cần thiết	PC6	4,14	0,77	Cần thiết
KT8	4,25	0,6	Rất cần thiết	KN8	4,21	0,72	Rất cần thiết	PC7	3,99	0,76	Cần thiết
KT9	4,25	0,57	Rất cần thiết	KN9	4,16	0,69	Cần thiết	PC8	4,08	0,76	Cần thiết
KT10	4,22	0,56	Rất cần thiết	KN10	4,24	0,72	Rất cần thiết	PC9	4,08	0,75	Cần thiết
KT12	4,23	0,58	Rất cần thiết	KN11	4,21	0,67	Rất cần thiết	PC10	3,99	0,76	Cần thiết
KT13	4,21	0,58	Rất cần thiết	KN12	4,21	0,71	Rất cần thiết	PC	4,05	0,59	Cần thiết
KT16	4,21	0,61	Rất cần thiết	KN14	3,86	0,76	Cần thiết				
KT17	4,29	0,56	Rất cần thiết	KN15	4,12	0,67	Cần thiết				
KT	4,23	0,39	Rất cần thiết	KN	4,14	0,50	Cần thiết				

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Sự chênh lệch về mức độ cần thiết giữa các kiến thức không nhiều. Điều này cho thấy vai trò tương đồng về sự cần thiết của các kiến thức trong yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Nhiều nghiên cứu trước đây cũng đã khẳng định vai trò của kiến thức môi trường kinh doanh, quản trị doanh nghiệp đối với năng lực lãnh đạo.

Lãnh đạo đòi hỏi các kiến thức nền tảng về các kiến thức kinh doanh, doanh nghiệp và môi trường (Shane & Glinow, 2012). Lãnh đạo thành công cần có hiểu biết về hoạt động bên trong và bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp (Brent, 2019). Điểm trung bình về mức độ cần thiết của kỹ năng lãnh đạo là 4,14. 6/13 tiêu thức đo lường kỹ năng lãnh đạo đạt mức 5 của thang đo Likert, còn lại đạt mức 4. Các kỹ năng được đánh giá ở mức rất cần thiết là kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4), kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12). Điểm trung bình của phẩm chất lãnh đạo là 4,05 đạt mức 4 trong thang đo Likert 5 mức độ. Trong đó, phẩm chất tự tin được đánh giá cần thiết nhất, ở mức 5 của thang đo.

Nhằm đánh giá khái quát về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, nghiên cứu áp dụng phương pháp chuyên gia để đánh giá trọng số của từng yếu tố cấu thành. Tổng hợp ý kiến của các chuyên gia và giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa, trọng số của kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lần lượt là 0,4; 0,4 và 0,2. Dựa vào trọng số trên, mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội đạt 4,16 điểm tương ứng với mức 4 của thang đo, tức là cần thiết.

Bảng 4.6. Tổng hợp mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

	Trọng số	Điểm trung bình
Kiến thức	0,4	4,23
Kỹ năng	0,4	4,14
Phẩm chất	0,2	4,05
Năng lực lãnh đạo		4,16

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

b. Theo lĩnh vực

Điểm trung bình về mức độ cần thiết của năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất là 4,19 và lĩnh vực dịch vụ là 4,14. Tuy nhiên, kiểm chị chi bình phương cho thấy sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê.

Nghĩa là các doanh nghiệp lĩnh vực sản xuất hay dịch vụ đều có đánh giá tương đồng về sự cần thiết của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo (Bảng 4.7).

Bảng 4.7. Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo lĩnh vực

Năng lực lãnh đạo	Sản xuất		Dịch vụ		Chênh lệch
	Điểm TB	Độ lệch chuẩn	Điểm TB	Độ lệch chuẩn	
KT1	4,2	0,51	4,22	0,67	-0,02^{NS}
KT3	4,2	0,61	4,26	0,64	-0,06^{NS}
KT4	4,16	0,6	4,22	0,67	-0,06^{NS}
KT5	4,16	0,58	4,25	0,72	-0,09^{NS}
KT6	4,16	0,54	4,24	0,66	-0,08^{NS}
KT7	4,08	0,54	4,27	0,64	-0,19^{NS}
KT8	4,15	0,46	4,29	0,64	-0,14^{NS}
KT9	4,2	0,48	4,27	0,61	-0,07^{NS}
KT10	4,16	0,65	4,25	0,59	-0,09^{NS}
KT12	4,12	0,46	4,27	0,61	-0,15^{NS}
KT13	4,14	0,49	4,24	0,61	-0,10^{NS}
KT16	4,09	0,5	4,25	0,64	-0,16^{NS}
KT17	4,15	0,46	4,34	0,58	-0,19^{NS}
KN1	4,4	0,64	4,15	0,73	0,25^{NS}
KN2	3,98	0,58	3,99	0,62	-0,17^{NS}
KN3	4,16	0,8	4,04	0,71	0,17^{NS}
KN4	4,48	0,67	4,24	0,76	0,44^{NS}
KN5	4,33	0,66	4,07	0,68	0,09^{NS}
KN6	4,26	0,61	4,05	0,71	0,19^{NS}
KN8	4,3	0,63	4,18	0,66	0,25^{NS}
KN9	4,25	0,66	4,12	0,74	0,07^{NS}
KN10	4,36	0,62	4,2	0,7	0,24^{NS}
KN11	4,34	0,66	4,16	0,73	0,14^{NS}
KN12	4,34	0,61	4,16	0,69	0,18^{NS}
KN14	3,91	0,76	3,84	0,75	0,07^{NS}
KN15	4,27	0,6	4,07	0,69	0,20^{NS}
PC1	4,07	0,73	4,09	0,75	-0,02^{NS}
PC2	4,2	0,72	4,06	0,77	0,14^{NS}
PC3	4,25	0,64	4,19	0,68	0,06^{NS}
PC4	3,87	0,67	3,77	0,77	0,1^{NS}
PC5	4,16	0,7	4,02	0,79	0,14^{NS}
PC6	4,17	0,76	4,13	0,77	0,04^{NS}
PC7	4,05	0,71	3,96	0,77	0,09^{NS}
PC8	4,13	0,69	4,06	0,79	0,07^{NS}
PC9	4,16	0,77	4,03	0,74	0,13^{NS}
PC10	4,02	0,72	3,95	0,77	0,07^{NS}

Ghi chú: ^{NS} Không có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

c. Theo đối tượng điều tra

Bảng 4.8. Mức độ cần thiết về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo đối tượng điều tra

	Giám đốc		Nhân viên		Chênh lệch
	Điểm TB	Độ lệch chuẩn	Điểm TB	Độ lệch chuẩn	
KT1	4,2	0,65	4,23	0,67	-0,03^{NS}
KT3	4,24	0,66	4,25	0,67	-0,01^{NS}
KT4	4,23	0,65	4,18	0,72	0,05**
KT5	4,2	0,58	4,25	0,66	-0,05**
KT6	4,23	0,6	4,21	0,64	0,02^{NS}
KT7	4,19	0,58	4,25	0,61	-0,06^{NS}
KT8	4,26	0,61	4,24	0,64	0,02^{NS}
KT9	4,27	0,54	4,23	0,61	0,04^{NS}
KT10	4,23	0,54	4,22	0,59	0,01^{NS}
KT12	4,19	0,58	4,27	0,61	-0,08^{NS}
KT13	4,17	0,59	4,25	0,61	-0,08^{NS}
KT16	4,18	0,6	4,24	0,64	-0,06^{NS}
KT17	4,28	0,55	4,3	0,58	-0,02^{NS}
KN1	4,28	0,64	4,16	0,73	0,12***
KN2	4,01	0,58	3,96	0,62	0,05^{NS}
KN3	4,14	0,8	4	0,71	0,14***
KN4	4,39	0,67	4,22	0,76	0,17**
KN5	4,2	0,66	4,08	0,68	0,12***
KN6	4,19	0,61	4,03	0,71	0,16***
KN8	4,28	0,63	4,15	0,66	0,13^{NS}
KN9	4,24	0,66	4,08	0,74	0,16**
KN10	4,3	0,62	4,19	0,7	0,11^{NS}
KN11	4,24	0,66	4,16	0,73	0,05^{NS}
KN12	4,25	0,61	4,16	0,69	0,09**
KN14	3,91	0,76	3,8	0,75	0,11^{NS}
KN15	4,17	0,6	4,08	0,69	0,09***
PC1	4,06	0,73	4,12	0,75	-0,06^{NS}
PC2	4,08	0,72	4,13	0,77	-0,05^{NS}
PC3	4,21	0,64	4,2	0,68	0,01^{NS}
PC4	3,76	0,67	3,83	0,77	-0,07^{NS}
PC5	4,07	0,7	4,05	0,79	0,02**
PC6	4,12	0,76	4,16	0,77	-0,04**
PC7	3,97	0,71	4	0,77	-0,03^{NS}
PC8	4,06	0,7	4,09	0,79	-0,03^{NS}
PC9	4,06	0,77	4,08	0,74	-0,02^{NS}
PC10	3,95	0,72	3,99	0,77	-0,04^{NS}

Ghi chú: ^{NS} :không có ý nghĩa thống kê. ***,** tương ứng với mức ý nghĩa là 1% và 5%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Giám đốc doanh nghiệp đánh giá điểm trung bình về mức độ cần thiết đối với các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo là 4,17. Trong khi đó, điểm đánh giá của nhân viên là 4,14. Kiểm định chi bình phương chỉ ra một vài tiêu thức cấu thành khác biệt có ý nghĩa thống kê là kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4), kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5), kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4), kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5), kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15), phẩm chất sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5) và quyết đoán (PC6)

4.1.3.2. Đánh giá mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

a. Đánh giá chung

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội được đánh giá ở mức 3 của thang đo Likert 5 mức độ, mức bình thường với điểm số là 3,26. Phân tích từng chỉ tiêu trong kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo cho thấy mức độ đáp ứng khác nhau của các nhóm này.

Điểm trung bình chung của kiến thức là 3,09 đạt mức đáp ứng cơ bản. Kiến thức lãnh đạo được đo lường bằng 13 chỉ tiêu. Không có chỉ tiêu nào đáp ứng vượt trội. Có 5 chỉ tiêu mức đáp ứng gồm kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh (KT1); kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3); kiến thức về marketing (KT7); kiến thức về tài chính kế toán (KT8); kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9). Trong đó kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ có điểm trung bình cao nhất, đạt 4,07. Các chỉ tiêu khác có điểm trung bình thấp hơn, có chênh lệch không nhiều so với điểm tối đa của mức đáp ứng cơ bản (3,40). Điều này cũng được khẳng định trong nghiên cứu của Nguyễn Phan Thu Hằng (2022) về giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Hồ Chí Minh; nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016) về năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung. Như vậy có thể thấy có sự tương đồng nhất định về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở những địa phương khác nhau. Năm chỉ tiêu đáp ứng cơ bản bao gồm kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4); kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về

quản trị sự thay đổi và rủi ro (KT12); kiến thức về con người (KT16) và kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp (KT17). Còn lại, ba chỉ tiêu chưa đáp ứng là kiến thức về quản trị nhân sự (KT6); kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10) và Kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13).

Điểm trung bình chung của kỹ năng là 3,11 đạt mức đáp ứng cơ bản. Kỹ năng lãnh đạo được đo lường bằng 13 tiêu chí. Hầu hết các tiêu chí ở mức đáp ứng cơ bản gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1); kỹ năng cân bằng công việc với cuộc sống (KN2); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9); kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10); kỹ năng huy động và phối hợp nguồn lực (KN11) và kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12). Hai tiêu chí đáp ứng là kỹ năng ra quyết định (KN14) và kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15). Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược chưa đáp ứng được yêu cầu.

Điểm trung bình chung của phẩm chất là 3,91 đạt mức đáp ứng (mức 4). Như vậy so với kiến thức, kỹ năng, thực trạng phẩm chất lãnh đạo được đánh giá tốt hơn. Phẩm chất lãnh đạo được đo lường bằng 10 tiêu chí. Trong đó, hai tiêu chí đáp ứng vượt trội là tự tin (PC3) và quyết đoán (PC7); đạo đức nghề nghiệp (PC8) ở mức đáp ứng cơ bản.

Bảy tiêu chí còn lại ở mức đáp ứng gồm thích nghi với mọi tình huống (PC1); có tính hợp tác trong công việc (PC2); kiên nhẫn (PC4); sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5); quyết đoán (PC6); tư duy đổi mới sáng tạo (PC7); đạo đức nghề nghiệp (PC8); có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9); sinh lực và sức chịu đựng căng thẳng cao (PC10).

Những năng lực còn chưa đáp ứng và đáp ứng ở mức độ thấp bao gồm: kiến thức về quản trị nhân sự; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và kiến thức về lãnh đạo bản thân; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược. So với nghiên cứu của Lê Quân (2012) kiến thức về chính trị pháp luật của các doanh nghiệp đã được cải thiện từ mức đáp ứng cơ bản lên đáp ứng. Nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2012) cũng chỉ ra sự tương đồng trong các phẩm chất lãnh đạo như thích nghi với mọi tình huống; quyết đoán; đạo đức nghề nghiệp. Các phẩm chất này đều ở mức đáp ứng.

Bảng 4.9. Mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Tiêu thức	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Tiêu thức	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Tiêu thức	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận
KT1	3,93	0,85	Đáp ứng	KN1	3,24	0,67	Đáp ứng cơ bản	PC1	3,83	0,74	Đáp ứng
KT3	3,49	0,52	Đáp ứng	KN2	3,29	0,76	Đáp ứng cơ bản	PC2	3,95	0,67	Đáp ứng
KT4	3,02	0,62	Đáp ứng cơ bản	KN3	3,19	0,67	Đáp ứng cơ bản	PC3	4,22	0,75	Đáp ứng vượt trội
KT5	2,78	0,73	Đáp ứng cơ bản	KN4	3,2	0,79	Đáp ứng cơ bản	PC4	3,87	0,76	Đáp ứng
KT6	2,28	0,81	Chưa đáp ứng	KN5	2,7	0,64	Đáp ứng cơ bản	PC5	4,05	0,74	Đáp ứng
KT7	3,42	1,03	Đáp ứng	KN6	2,79	0,70	Đáp ứng cơ bản	PC6	3,9	0,77	Đáp ứng
KT8	4,07	0,77	Đáp ứng	KN8	2,52	0,75	Chưa đáp ứng	PC7	4,3	0,67	Đáp ứng vượt trội
KT9	3,61	1,01	Đáp ứng	KN9	2,84	0,67	Đáp ứng cơ bản	PC8	3,4	1,02	Đáp ứng cơ bản
KT10	2,34	0,63	Chưa đáp ứng	KN10	2,95	0,77	Đáp ứng cơ bản	PC9	3,5	0,75	Đáp ứng
KT12	2,81	0,60	Đáp ứng cơ bản	KN11	3,18	0,75	Đáp ứng cơ bản	PC10	4,08	0,64	Đáp ứng
KT13	2,56	0,50	Chưa đáp ứng	KN12	2,77	0,79	Đáp ứng cơ bản	PC	3,91	0,43	Đáp ứng
KT16	2,81	0,58	Đáp ứng cơ bản	KN14	3,86	0,67	Đáp ứng				
KT17	3,1	0,70	Đáp ứng cơ bản	KN15	3,86	0,66	Đáp ứng				
KT	3,09	0,32	Đáp ứng cơ bản	KN	3,11	0,31	Đáp ứng cơ bản				

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016) đối với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung cũng có những điểm tương đồng. Mức độ đáp ứng của kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sự thay đổi và rủi ro; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng huy động và phối hợp nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi thấp hơn so với nhóm kiến thức, kỹ năng còn lại.

Điểm nổi bật của các giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội có thể thấy là phẩm chất. Có ba phẩm chất đạt mức đáp ứng vượt trội là tự tin; đạo đức nghề nghiệp và tư duy đổi mới sáng tạo. So với nghiên cứu gần nhất của Lê Thị Phương Thảo (2016) về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung, không có phẩm chất đạt mức đáp ứng vượt trội. Phẩm chất tự tin có điểm trung bình cao nhất là 4,13.

b. Theo lĩnh vực

Số lượng doanh nghiệp điều tra được chia thành ba nhóm gồm doanh nghiệp lĩnh vực dịch vụ, doanh nghiệp lĩnh vực nông nghiệp, doanh nghiệp lĩnh vực công nghiệp và xây dựng. Tuy nhiên, chỉ có 2 doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp nông nghiệp được nhóm cùng doanh nghiệp công nghiệp và xây dựng. Trong luận án gọi là lĩnh vực sản xuất.

Bảng 4.10. Tổng hợp mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo lĩnh vực

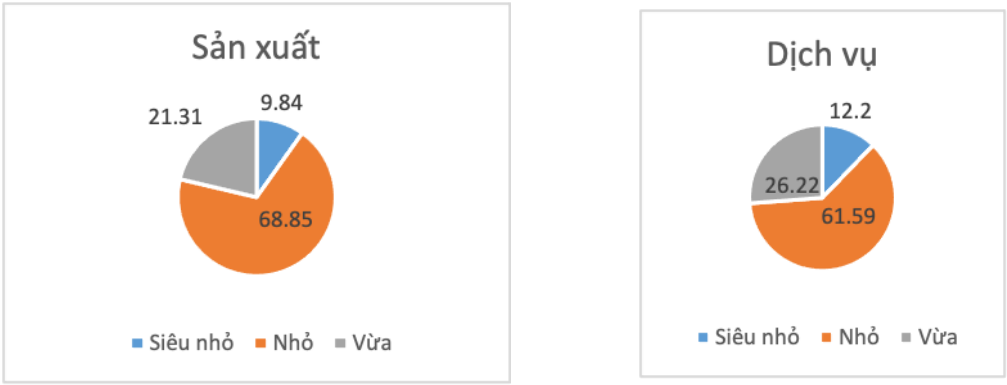
	Hệ số	Sản xuất	Dịch vụ	
Kiến thức	0,4	3,09	3,10
Kỹ năng	0,4	3,14	3,10
Phẩm chất	0,2	3,77	4,00
NLLĐ		3,25	3,28

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Bảng 4.10 cho thấy, năng lực đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội lĩnh vực sản xuất và dịch vụ đạt mức 3 tương ứng mức đáp ứng cơ bản. Năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp dịch vụ tốt hơn so với các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất. Điều này trái ngược với nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016).

Nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung của Lê Thị Phương Thảo (2016) chỉ ra rằng năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp lĩnh vực sản xuất cao hơn so với lĩnh vực

dịch vụ. Tuy nhiên, trong nghiên cứu đó, Lê Thị Phương Thảo chỉ ra sự khác nhau rõ ràng về quy mô các doanh nghiệp thuộc hai nhóm này. Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo điều tra giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa tại các tỉnh Thanh Hoá, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị và Thừa Thiên Huế. Tại các địa phương này, doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực dịch vụ chiếm khoảng 55%-65% (Bộ Kế hoạch và Đầu Tư, 2022). Hầu hết các doanh nghiệp dịch vụ là doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, trong khi các doanh nghiệp sản xuất có quy mô lớn hơn. Tại Hà Nội, doanh nghiệp dịch vụ chiếm gần 75% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Trong nghiên cứu của tác giả, cơ cấu quy mô của hai nhóm này là tương đồng. Theo biểu đồ 4.1, tỷ lệ doanh nghiệp theo quy mô trong các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ khá tương đồng. Doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm trên dưới 10%, doanh nghiệp nhỏ chiếm hơn 60%, còn lại là doanh nghiệp vừa. Điều này có thể là nguyên nhân dẫn đến sự khác nhau của hai nghiên cứu.



Biểu đồ 4.1. Biểu đồ cơ cấu doanh nghiệp theo quy mô thuộc hai lĩnh vực

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Thêm vào đó, theo phân tích về đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, tỷ lệ giám đốc doanh nghiệp lĩnh vực dịch vụ có kinh nghiệm từ 5 năm trở lên của lĩnh vực sản xuất cao hơn so với lĩnh vực dịch vụ. Thêm vào đó, trình độ của giám đốc doanh nghiệp lĩnh vực dịch vụ cũng tốt hơn so với lĩnh vực sản xuất. Ở lĩnh vực dịch vụ, trên 71% giám đốc có trình độ đai học trở lên, trong khi con số này ở doanh nghiệp sản xuất là 56,04%. 25% giám đốc doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ có tuổi đời dưới 35 tuổi. Nhóm giám đốc trẻ tuổi có nhiều điều kiện, cơ hội thuận lợi hơn để học tập, bồi dưỡng và hoàn thiện các năng lực của bản thân. Hơn thế nữa, thành phố Hà Nội luôn khẳng định phát triển dịch vụ là nhiệm vụ trọng tâm. Lĩnh vực dịch vụ là trụ cột của nền kinh tế (Hà Anh, 2024). Trong những năm qua, một số ngành, lĩnh vực kinh tế đô thị, như: du lịch, thương mại, bưu chính, viễn thông, tài chính, ngân hàng, khoa học - công nghệ,

giáo dục - đào tạo, y tế, dịch vụ công… đã được xác định tập trung ưu tiên phát triển. (Bùi Thị Hoàng Lan, 2023).

Bảng 4.11. Kết quả kiểm định chi bình phương sự khác nhau về mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo lĩnh vực

	sản xuất		Dịch vụ		Chênh lệch
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	
KT1	4,06	0,87	3,88	0,84	0,18^{NS}
KT3	3,43	0,51	3,51	0,52	-0,08^{NS}
KT4	2,64	0,69	3,16	0,52	-0,52***
KT5	3,03	0,75	2,69	0,71	0,34^{NS}
KT6	2,09	1,00	2,35	0,71	-0,26***
KT7	3,58	0,92	2,37	0,76	1,21***
KT8	4,24	0,77	4,01	0,76	0,23***
KT9	3,34	0,67	3,71	0,94	-0,37***
KT10	2,51	0,62	2,28	0,63	0,23***
KT12	2,88	0,51	2,78	0,63	0,10***
KT13	2,25	0,44	2,67	0,47	-0,42***
KT16	2,89	0,46	2,78	0,62	0,11***
KT17	3,20	0,66	3,06	0,72	0,14^{NS}
KN1	3,18	0,59	3,26	0,70	-0,08***
KN2	3,26	0,78	3,30	0,76	-0,04^{NS}
KN3	3,09	0,85	3,23	0,58	-0,14***
KN4	3,16	0,76	3,22	0,80	-0,06^{NS}
KN5	2,70	0,64	2,69	0,64	0,01^{NS}
KN6	2,77	0,69	2,80	0,70	-0,03^{NS}
KN8	2,89	0,86	2,38	0,65	0,5***1
KN9	2,79	0,65	2,86	0,68	-0,07^{NS}
KN10	3,34	0,94	2,80	0,64	0,54***
KN11	3,26	0,76	3,15	0,75	0,11^{NS}
KN12	2,77	0,78	2,77	0,79	0,00^{NS}
KN14	3,81	0,67	3,87	0,67	-0,06^{NS}
KN15	3,75	0,66	3,90	0,66	-0,15^{NS}
PC1	3,69	0,74	3,88	0,73	-0,19**
PC2	3,88	0,64	3,98	3,98	-0,10^{NS}
PC3	4,07	0,74	4,27	0,75	-0,20**
PC4	3,70	0,75	3,93	0,76	-0,23**
PC5	3,89	0,71	4,11	0,74	-0,22***
PC6	3,70	0,75	3,97	0,76	-0,27***
PC7	4,24	0,63	4,32	0,68	-0,08^{NS}
PC8	3,30	0,99	3,44	0,63	-0,14^{NS}
PC9	3,30	0,54	3,57	0,80	-0,27***
PC10	3,96	0,70	4,12	0,61	-0,16***

Ghi chú: ^{NS} :không có ý nghĩa thống kê. ***,** tương ứng với mức ý nghĩa là 1% và 5%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Kiểm định Chi bình phương bảng 4.11 cho thấy, có sự khác biệt sự đáp ứng đối với phần lớn các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Đó là kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4), kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về marketing (KT7), kiến thức về tài chính kế toán (KT8), kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ (KT9), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12), kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13), kiến thức về con người (KT16), kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), phẩm chất thích nghi với mọi tình huống (PC1), tự tin (PC3), kiên nhẫn (PC4), sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5), quyết đoán (PC6), có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9), sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao (PC10).

Trong đó, mức độ đáp ứng về kiến thức về marketing (KT7), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12), kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp (KT16), kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10) của giám đốc các doanh nghiệp sản xuất tốt hơn các doanh nghiệp dịch vụ. Các chỉ tiêu còn lại của giám đốc doanh nghiệp dịch vụ đều lớn hơn.

Trong đó mức độ chênh lệch lớn nhất là kiến thức về marking (KT7), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4) và kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8).

c. Theo đối tượng điều tra

Theo kết quả điều tra giám đốc doanh nghiệp tự đánh giá mức độ đáp ứng cao hơn so với nhân viên đánh giá.

Bảng 4.12. Tổng hợp mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo đối tượng điều tra

	Hệ số	Giám đốc	NV
Kiến thức	0,4	3,12	3,06
Kỹ năng	0,4	3,12	3,09
Phẩm chất	0,2	3,89	3,92
NLLĐ		3,27	3,24

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Bảng 4.12 cho thấy, mặc dù có sự khác nhau nhưng kết quả của nhân viên và giám đốc không chênh lệch nhiều về sự đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc

doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Hai nhóm này đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa đang ở mức 3, đáp ứng cơ bản.

Bảng 4.13. Kết quả kiểm định chi bình phương sự khác nhau về mức độ đáp ứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo đối tượng điều tra

	Giám đốc		Nhân viên		Chênh lệch
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	
KT1	4,23	0,83	3,62	0,75	0,83***
KT3	3,57	0,52	3,40	0,50	0,50***
KT4	2,97	0,66	3,07	0,57	0,21**
KT5	2,80	0,74	2,76	0,73	0,41NS
KT6	2,17	0,90	2,39	0,68	-1,13***
KT7	3,55	1,04	3,30	1,01	-0,45 NS
KT8	4,14	0,73	4,00	0,80	0,47**
KT9	3,56	0,97	3,67	1,04	1,16 NS
KT10	2,28	0,62	2,40	0,64	-0,47**
KT12	2,86	0,62	2,75	0,58	0,29 NS
KT13	2,55	0,50	2,57	0,49	-0,23 NS
KT16	2,84	0,59	2,78	0,58	-0,21 NS
KT17	3,14	0,71	3,05	0,70	-0,06 NS
KN1	3,28	0,63	3,20	0,71	0,03 NS
KN2	3,33	0,77	3,25	0,76	0,08 NS
KN3	3,13	0,71	3,25	0,61	-0,09***
KN4	3,19	0,77	3,22	0,82	0,51**
KN5	2,71	0,64	2,68	0,63	-1,03 NS
KN6	2,84	0,70	3,74	0,70	0,40 NS
KN8	2,60	0,76	2,44	0,73	-0,23 NS
KN9	2,85	0,65	2,83	0,69	-0,11**
KN10	2,94	0,78	2,96	0,77	-0,18 NS
KN11	3,24	0,78	3,12	0,78	0,48 NS
KN12	2,78	0,80	2,76	0,80	-1,07 NS
KN14	3,86	0,66	3,85	0,68	-0,03 NS
KN15	3,83	0,63	3,89	0,70	0,03 NS
PC1	3,85	0,73	3,80	0,75	-0,13 NS
PC2	3,92	0,67	3,98	0,66	-0,29 NS
PC3	4,22	0,74	4,21	0,77	0,31 NS
PC4	3,84	0,74	3,91	0,79	-0,24 NS
PC5	4,02	0,74	4,08	0,74	0,16 NS
PC6	3,93	0,76	3,86	0,78	-0,36 NS
PC7	4,30	0,66	4,29	0,68	0,99 NS
PC8	3,48	1,04	3,31	1,00	-0,20 NS
PC9	3,32	0,57	3,68	0,85	-0,78 NS
PC10	4,05	0,65	4,10	0,63	4,05 NS

Ghi chú: NS :không có ý nghĩa thống kê. ***,** tương ứng với mức ý nghĩa là 1% và 5%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Bảng 4.13 phân tích chi tiết sự sự khác biệt trong đánh giá của bản thân giám đốc và cấp dưới về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Sự khác biệt tập trung vào một số chỉ tiêu sau: kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1), kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3), kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4), kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về tài chính kế toán (KT8), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng động viên, khuyến khích (KN4), kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9).

4.1.4. Phân tích mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

Doanh thu và lợi nhuận là hai chỉ tiêu cơ bản phản ánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh thu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. Đây là nguồn thu có vai trò giúp doanh nghiệp thực hiện chi trả những phát sinh liên quan đến quá trình hoạt động kinh doanh như chi phí thuê địa điểm hoạt động, phí và lệ phí, thuế cho cơ quan nhà nước theo đúng các quy định pháp luật. Bên cạnh đó, đây còn là khoản quan trọng để ngoài việc duy trì hoạt động, doanh nghiệp sẽ có cơ hội phát triển hơn trong những năm tiếp theo. Lợi nhuận có vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, vừa là mục tiêu, vừa là động lực, vừa là điều kiện tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Lợi nhuận càng cao thể hiện sức mạnh về tài chính của doanh nghiệp càng vững chắc, tạo điều kiện mở rộng sản xuất kinh doanh, thực hiện đổi mới công nghệ nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ, tăng khả năng cạnh tranh. Đặt mục tiêu doanh thu và lợi nhuận là vấn đề doanh nghiệp quan tâm.

Bảng 4.14. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp phân nhóm theo năng lực lãnh đạo

Chỉ tiêu	Mức 3			Mức 4			Chênh lệch
	n=336			n=114			
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	
Doanh thu	3,13	1,016	HT đúng 100%	3,45	1,073	HT vượt mức từ 101-120%	0,32**
Lợi nhuận	2,18	0,996	Không HT 80-99%	2,88	1,014	HT đúng 100%	0,70***

Ghi chú: ***, **: tương ứng với mức ý nghĩa 1%, 5%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Theo bảng 4.14, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa tốt hơn doanh nghiệp sẽ có kết quả kinh doanh cao hơn. Cụ thể, khi năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa được đánh giá ở mức 4 (đáp ứng) mục tiêu doanh thu đạt được cao hơn so với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa được đánh giá ở mức 3 (đáp ứng cơ bản) 0,32 điểm. Tương tự như vậy với chỉ tiêu lợi nhuận. Khi năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp đạt mức 3 (đáp ứng cơ bản) thì điểm lợi nhuận đạt mục tiêu thấp hơn 0,7 so với các doanh nghiệp có năng lực giám đốc đạt mức 4. Kiểm định Chi bình phương cho thấy những khác biệt này có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4.15. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp theo lĩnh vực

Chỉ tiêu	Lĩnh vực sản xuất n=122			Lĩnh vực dịch vụ n=328			Chênh lệch
	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Kết luận	
Doanh thu	3,19	0,973	HT đúng 100%	3,22	1,063	HT đúng 100%	0,03***
Lợi nhuận	2,16	1,076	Không HT KH 80-99%	2,43	1,061	Không HT KH 80-99%	0,27**

Ghi chú: ***, **: tương ứng với mức ý nghĩa 1%, 5%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Theo phân tích ở trên, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực dịch vụ cao hơn so với lĩnh vực sản xuất. Kết quả bảng 4.15 các doanh nghiệp dịch vụ đạt được mục tiêu doanh thu lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp sản xuất. Với chỉ tiêu doanh thu, mặc dù cùng ở mức hoàn thành đúng 100% kế hoạch, nhưng doanh nghiệp dịch vụ cao hơn doanh nghiệp sản xuất 0,03 điểm. Về lợi nhuận, doanh nghiệp dịch vụ cao hơn doanh nghiệp sản xuất 0,27 điểm. Kiểm định Chi bình phương cho thấy sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê.

Bui Thi Minh Thu & cs. (2020) khi nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đà Nẵng cũng đã khẳng định năng lực lãnh đạo gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo có liên quan tích cực tới hiệu quả hoạt động của công ty. Trong đó, thang đo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp gồm giáo dục, khách hàng, nội bộ và tài chính. Chỉ tiêu tài chính gồm doanh số tăng, lợi nhuận tăng. Lê Thị Phương Thảo (2016) cũng đã chứng minh có mối

quan hệ cùng chiều giữa kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trần Thị Phương Hiền (2013) chỉ rõ các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của các CEO với kết quả hoạt động của doanh nghiệp có mối quan hệ cùng chiều. Robescu & cs. (2021) cũng khẳng định năng lực lãnh đạo là yếu tố thên chốt, ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Young (2023) cho rằng kỹ năng lãnh đạo gắn liền với hoạt động của tổ chức. Lãnh đạo không chỉ là chức vụ mà đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng tới thành công hay thất bại của tổ chức. Với những kết quả nghiên cứu tương đồng này cho thấy vai trò quan trọng của năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Điều này càng khẳng định ý nghĩa của việc nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ này.

4.1.5. Phân tích ma trận GAP về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

4.1.5.1. Phân tích chung

Có sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội ở hầu hết các chỉ tiêu. Xác định mức độ chênh lệch, sử dụng ma trận GAP là những căn cứ để đưa ra những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Đối với kiến thức lãnh đạo, mức độ cần thiết của các chỉ tiêu đều lớn hơn 4,20 nghĩa là ở mức rất cần thiết. Mức độ đáp ứng thì có sự khác biệt ở các chỉ tiêu. Chênh lệch lớn nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết là kiến thức về quản trị nhân lực (KT6); kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10); kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13) và kiến thức chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản tri rủi ro (KT12) và kiến thức về con người (KT16)

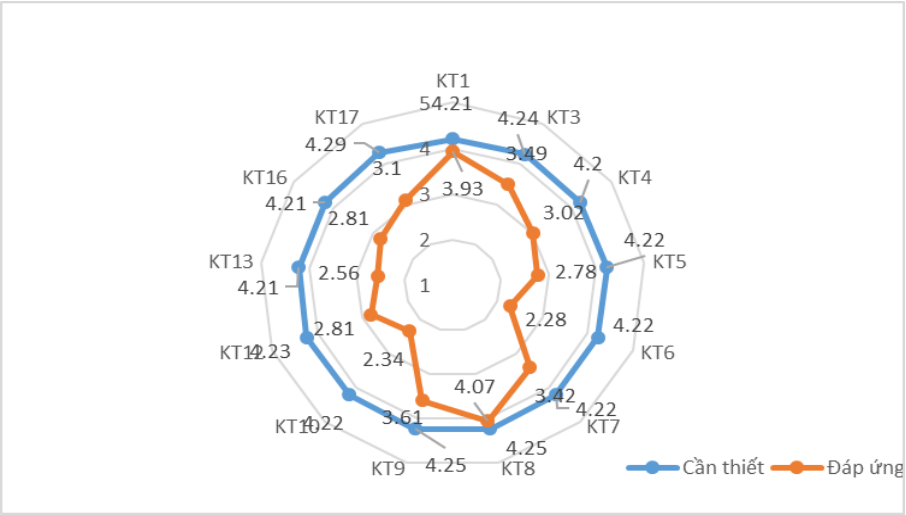
Vì các chỉ tiêu kiến thức lãnh đạo có điểm trung bình cao hơn 2,6 nên trong ma trận GAP các chỉ tiêu này đều nằm phía bên phải ma trận. Nghĩa là thuộc hai ô, cần phát triển và phát triển đúng hướng. Không có chỉ tiêu nào thuộc nhóm không cần phát triển và phát triển quá mức. Với nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016), ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung, có kiến thức về văn hoá doanh nghiệp và kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nằm trong ô không cần phát triển. Nghĩa là có mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng đều nhỏ hơn 2,5. Ở nghiên cứu này, kiến

thức về văn hoá xã hội bị loại ra khỏi các yếu tố cấu thành năng lực do không đạt yêu cầu khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach Alpha < 0,6.

Bảng 4.16. Mức độ chênh lệch về mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội

Năng lực lãnh đạo		Mức độ cần thiết (1)	Mức độ đáp ứng (2)	Chênh lệch (2)-(1)
Kiến thức	KT1	4,21	3,93	-0,28
	KT3	4,24	3,49	-0,75
	KT4	4,2	3,02	-1,18
	KT5	4,22	2,78	-1,44
	KT6	4,22	2,28	-1,94
	KT7	4,22	3,42	-0,8
	KT8	4,25	4,07	-0,18
	KT9	4,25	3,61	-0,64
	KT10	4,22	2,34	-1,88
	KT12	4,23	2,81	-1,42
	KT13	4,21	2,56	-1,65
	KT16	4,21	2,81	-1,4
	KT17	4,29	3,1	-1,19
Kỹ năng	KN1	4,22	3,24	-0,98
	KN2	3,98	3,29	-0,69
	KN3	4,07	3,19	-0,88
	KN4	4,31	3,2	-1,11
	KN5	4,14	2,7	-1,44
	KN6	4,11	2,79	-1,32
	KN8	4,21	2,52	-1,69
	KN9	4,16	2,84	-1,32
	KN10	4,24	2,95	-1,29
	KN11	4,21	3,18	-1,03
	KN12	4,21	2,77	-1,44
	KN14	3,86	3,86	0
	KN15	4,12	3,86	-0,26
Phẩm chất	PC1	4,09	3,83	-0,26
	PC2	4,1	3,95	-0,15
	PC3	4,21	4,22	0,01
	PC4	3,8	3,87	0,07
	PC5	4,06	4,05	-0,01
	PC6	4,14	3,9	-0,24
	PC7	3,99	4,3	0,31
	PC8	4,08	3,4	-0,68
	PC9	4,08	3,5	-0,58
	PC10	3,99	4,08	0,09

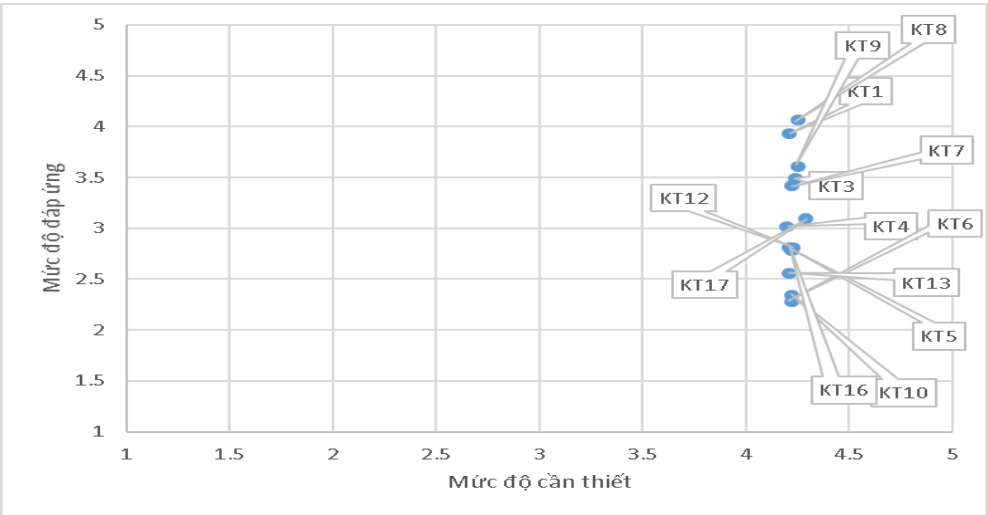
Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Biểu đồ 4.2. Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về kiến thức lãnh đạo

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

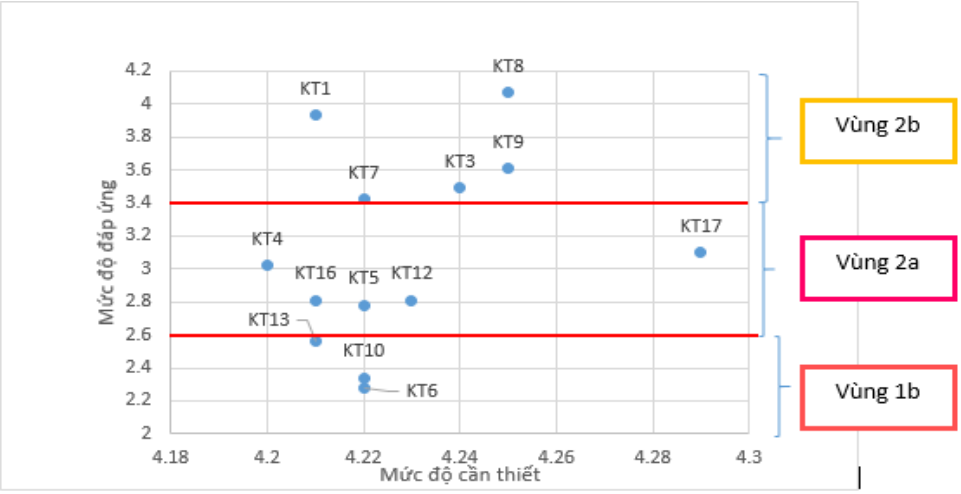
Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp nằm trong ô cần phát triển. Nghĩa là có mức độ cần thiết lớn hơn 2,6 và mức độ đáp ứng nhỏ hơn 2,6. Điều này cho thấy đã có những thay đổi trong nhận thức về vai trò của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Đây là xu hướng phù hợp bởi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là sự cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho sự phát triển bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động, của cộng đồng và toàn xã hội. Việc giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có kiến thức về trách nhiệm xã hội sẽ dẫn đến những hành động phù hợp, từ đó tăng ảnh hưởng tới mọi người xung quanh.



Hình 4.1. Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Lát cắt ma trận GAP về kiến thức cho phép quan sát rõ hơn vị trí của các tiêu thức đo lường kiến thức.



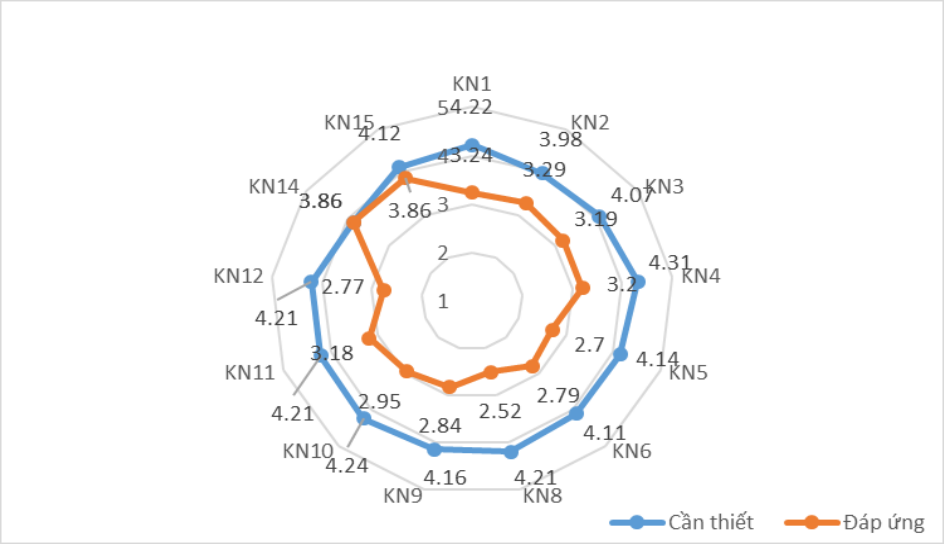
Hình 4.2. Lát cắt ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Theo hình 4.2, ô cần phát triển có ba kiến thức gồm kiến thức về quản trị nhân lực (KT6); kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10) và kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13). Các kiến thức này đều nằm ở vùng 1b là vùng kém của ma trận. Các kiến thức còn lại nằm ở ô phát triển đúng hướng, tập trung ở vùng 2a (vùng trung bình) và 2b (vùng khá). Nhóm kiến thức thuộc vùng 2a là kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về con người như nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc (KT16); kiến thức về quản trị sự thay đổi và rủi ro (KT12); kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4); kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp (KT17). Nhóm kiến thức thuộc nhóm 2b gồm kiến thức về marketing (KT7); kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3); kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9); kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1) và kiến thức về tài chính kế toán (KT8).

Về kỹ năng lãnh đạo, mức độ cần thiết của các chỉ tiêu cũng tương đối cao nhưng vẫn có sự phân biệt. Cụ thể các kỹ năng được đánh giá rất cần thiết bao gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8); kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10); kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11) và kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12). Các kỹ năng còn lại được đánh giá là cần thiết gồm kỹ

năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9); kỹ năng ra quyết định (KN14); kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15). So với kiến thức lãnh đạo, có sự chênh lệch lớn hơn giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết của kỹ năng lãnh đạo. Các chỉ tiêu có sự chênh lệch nhiều là kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8); kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6) và kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9).

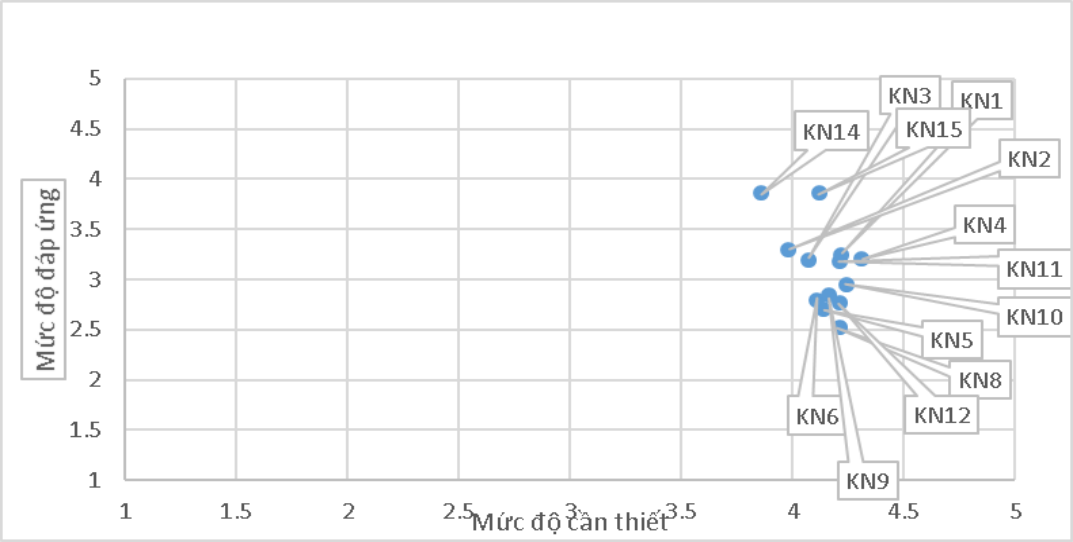


Biểu đồ 4.3. Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về kỹ năng lãnh đạo

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo cho thấy không có chỉ tiêu không cần phát triển hay phát triển quá mức. Các chỉ tiêu tập trung vào hai ô là cần phát triển và phát triển đúng hướng (hình 4.3). Đối với nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016), các kỹ năng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền trung phân bổ ở cả bốn ô. Trong đó, ô phát triển quá mức gồm kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm. Ô không cần phát triển gồm kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng xây dựng và phát triên văn hoá doanh nghiệp. Hình 4.4 cho thấy chỉ có một kỹ năng nằm trong ô số 1, vùng 1b cần phát triển là kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8). Các kỹ năng còn lại nằm ở ô số 2, phần lớn là vùng 2a, bao kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12); kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9); kỹ năng tổ chức

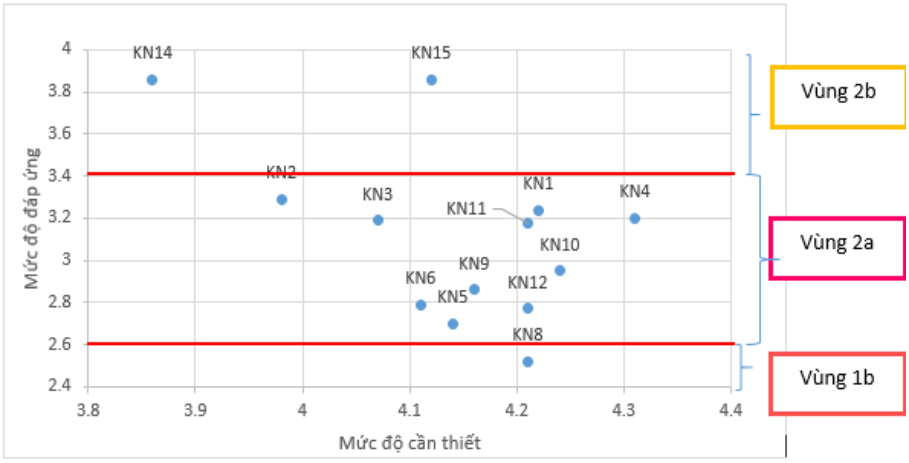
và triển khai công việc (KN10); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11); kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1); kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2). Hai kỹ năng thuộc vùng 2b là kỹ năng ra quyết định (KN14) và kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15).



Hình 4.3. Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

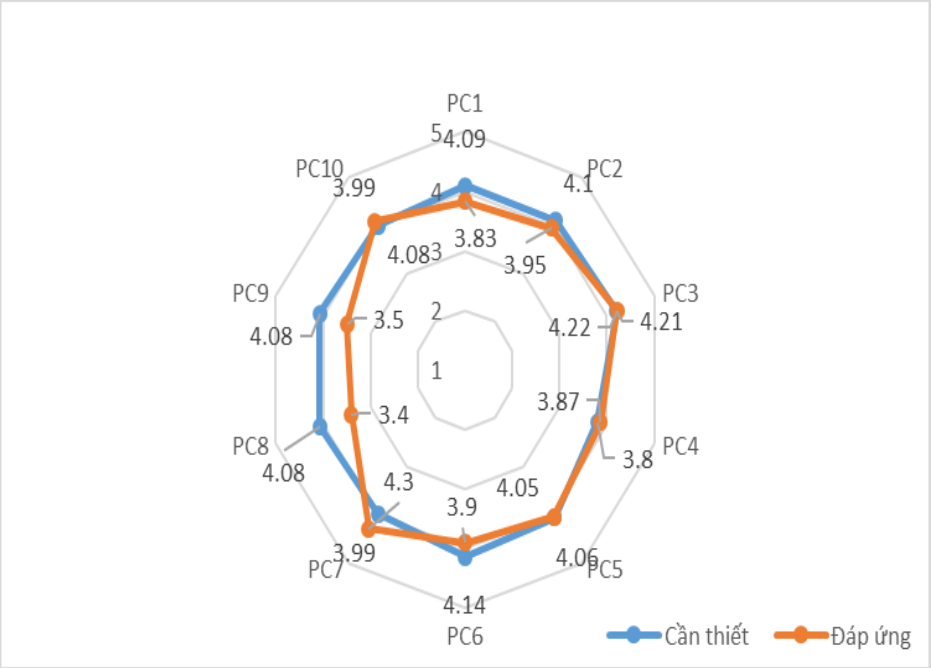
Lát cắt ma trận GAP về kỹ năng thể hiện rõ vị trí của các tiêu thức.



Hình 4.4. Lát cắt ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Về phẩm chất lãnh đạo, phẩm chất tự tin (PC3) được đánh giá rất cần thiết. Các phẩm chất còn lại được đánh giá cần thiết. Mức độ đáp ứng của các phẩm chất lãnh đạo tốt hơn so với kiến thức và kỹ năng lãnh đạo. Các chênh lệch lớn nhất là tư duy đổi mới, sáng tạo (PC8); tiếp đó là có hoài bão, mục tiêu rõ ràng (PC9); thích ứng với mọi tình huống (PC1) và quyết đoán (PC6). Điểm chênh lệch lớn nhất ở đây là 0,68. Trong khi đó, điểm chênh lệch lớn nhất của kiến thức là 1,94; của kỹ năng là 1,69.



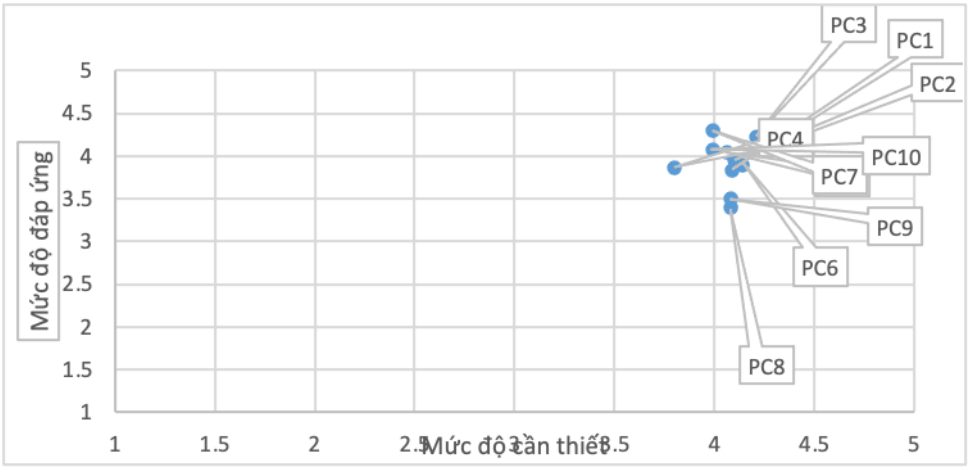
Biểu đồ 4.4. Mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về phẩm chất lãnh đạo

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo tập trung vào ô phát triển đúng hướng. Không có các chỉ tiêu thuộc ba ô còn lại. Điểm đáp ứng của phẩm chất lãnh đạo thấp nhất là 3,4. Điều đó thể hiện các phẩm chất đã đáp ứng được nhu cầu, mang tính ổn định khá cao.

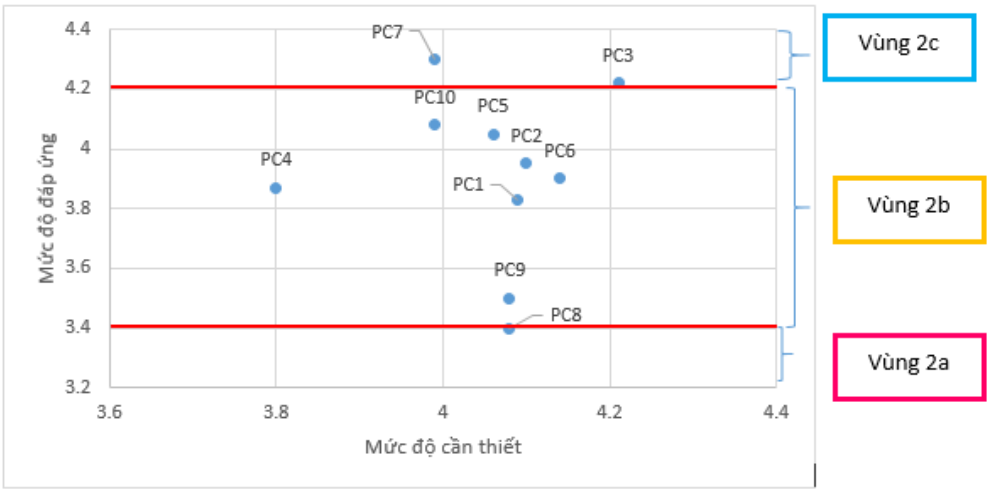
Hình 4.6 lát cắt ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo cho thấy, các phẩm chất tập trung ở ô phát triển đúng hướng, nhiều nhất là vùng 2b. Những phẩm chất nằm ở vùng khá. Chỉ có tư duy đổi mới sáng tạo nằm ở vùng 2a với điểm đáp ứng là 3,4. Vùng 2c gồm tính tự tin (PC3) và đạo đức nghề nghiệp (PC7). Đây là vùng đạt mức tốt của thang đo. Có thể thấy, phẩm chất lãnh đạo được đánh giá chủ yếu ở mức khá và tốt. Vì vậy cần tiếp tục duy trì và phát huy nhằm

nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.



Hình 4.5. Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Hình 4.6. Lát cắt ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

4.1.5.2. Phân tích ma trận GAP năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo lĩnh vực

a. Kiến thức lãnh đạo

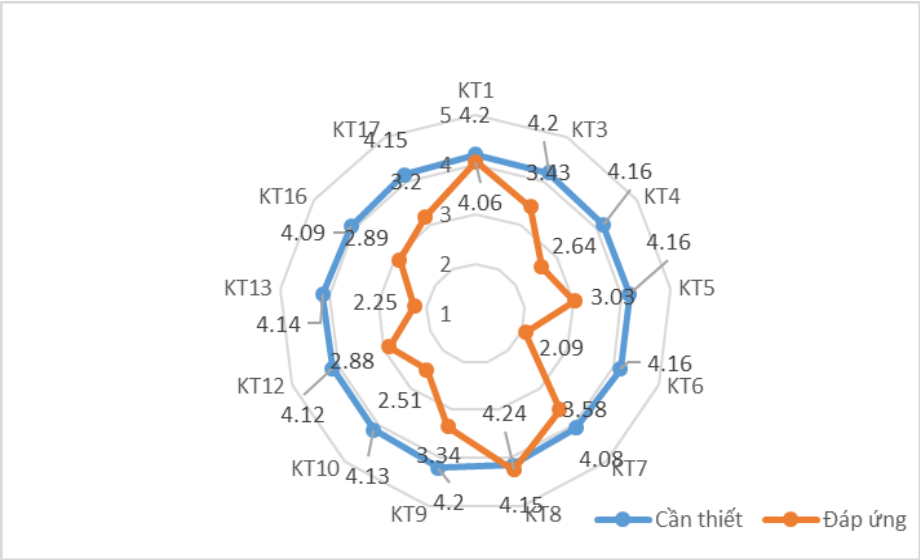
Biểu đồ 4.5a, 4.5b cho thấy, đối với giám đốc các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất, chênh lệch lớn nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết là kiến

thức về quản trị nhân lực (KT6), tiếp đó là kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về hội nhập quốc tế (KT3), kiến thức về quản trị thay đổi, quản trị rủi ro (KT12). Đối với lĩnh vực dịch vụ, kiến thức có khoảng cách lớn nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết là kiến thức về quản trị sự thay đổi và quản trị rủi ro (KT10). Trong khi mức độ đáp ứng về kiến thức marketing của các doanh nghiệp sản xuất khá tốt (mức chênh lệch là 0,5 điểm) thì ở các doanh nghiệp dịch vụ, đây là kiến thức có mức chênh lệch lớn thứ 2, với điểm chênh lệch là 1,9; gấp gần 4 lần so với điểm chênh lệch trong lĩnh vực sản xuất. Một thực trạng cho thấy điều này là các doanh nghiệp sản xuất thường quan tâm nhiều tới các hoạt động marketing hơn so với lĩnh vực dịch vụ, việc vận dung marketing dịch vụ vào kinh doanh chưa được chú trọng (Nguyễn Thị Kim Ngọc, 2021). Đứng vị trí thứ 3 là kiến thức về nhân lực (KT6). Như vậy có thể thấy, kiến thức về quản trị nhân lực là một hạn chế với cả giám đốc doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ. Tiếp đó là kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13) và kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5).

Hai kiến thức có sự chênh lệch ít nhất với cả lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực dịch vụ là kiến thức về tài chính kế toán (KT8) và kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1). Đối với lĩnh vực sản xuất, kiến thức có sự chênh lệch ít tiếp theo là kiến thức về marketing (KT7), kiến thức về chính trị pháp luật (KT3), kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9). Đối với lĩnh vực dịch vụ, kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9) ở vị trí thứ ba. Tiếp theo là kiến thức về chính trị pháp luật (KT3) và kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4).

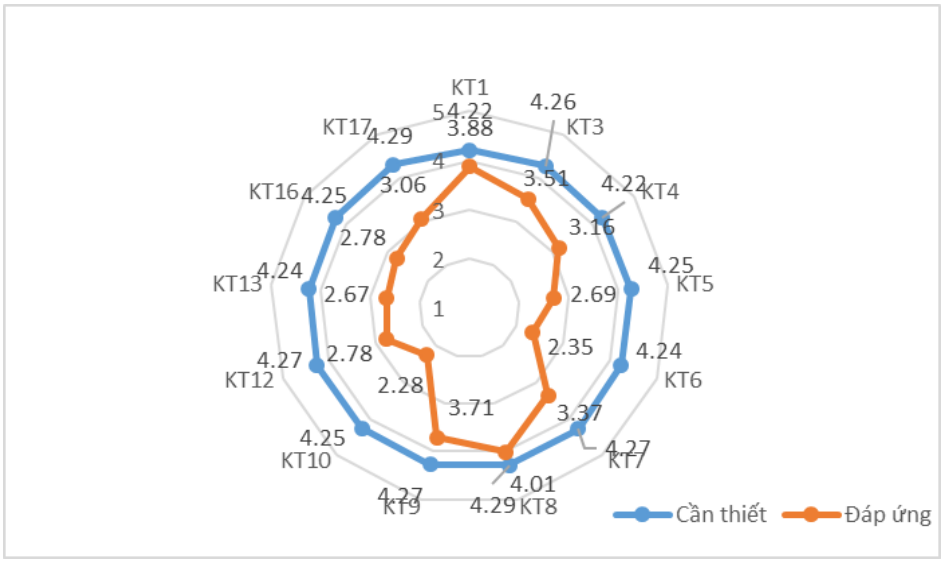
Hình 4.7 thể hiện ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo lĩnh vực. Kiến thức lãnh đạo tập trung ở hai ô là cần phát triển và phát triển đúng hướng. Trong đó, có sự khác nhau về vị trí của các tiêu thức đo lường kiến thức lãnh đạo. Ở lĩnh vực sản xuất, có 3 chỉ tiêu nằm ở vùng 1b gồm kiến thức về quản trị nhân lực (KT6); kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13) và kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10). Trong khi ở lĩnh vực dịch vụ, kiến thức về lãnh đạo bản thân thuộc vùng 2a. Trong lĩnh vực sản xuất, kiến thức về tài chính kế toán (KT8) thuộc vùng 2c. Lĩnh vực dịch vụ không có kiến thức thuộc vùng này. Mặc dù đều nằm chủ yếu ở vùng 2a và 2b nhưng thứ tự ưu tiên khi cải thiện về kiến thức ở các lĩnh vực có sự khác biệt. Thứ tự cần cải thiện đối với lĩnh vực sản

xuất ở ô phát triển đúng hướng là là kiến thức về hội nhập (KT4); kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12); kiến thức về con người (KT16); kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp (KT17) và kiến thức về quản trị sản xuất (KT9).



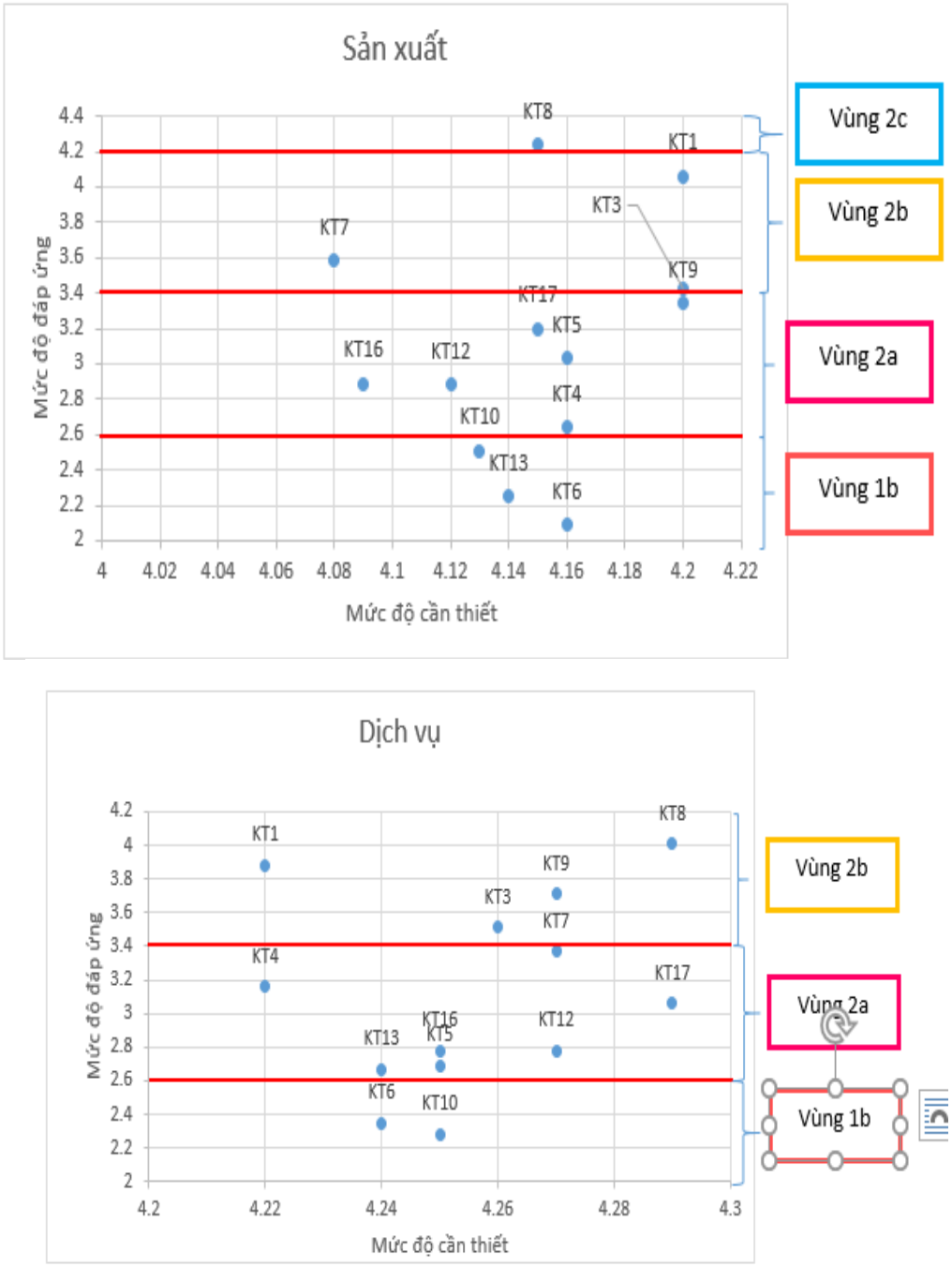
Biểu đồ 4.5a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Biểu đồ 4.5b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Hình 4.7. Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo lĩnh vực

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Trong khi với lĩnh vực dịch vụ, thứ tự ưu tiên là kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13); kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12); kiến thức về con người (KT16); kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp (KT17); kiến thức về marketing (KT7). Các kiến thức ở vùng 2b, mức khá cần được duy trì và phát triển ở lĩnh vực sản xuất là kiến thức về chính

trị, pháp luật (KT3); kiến thức về marketing (KT7) và kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1). Đối với lĩnh vực dịch vụ, đó là kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3); kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9); kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1) và kiến thức về tài chính kế toán (KT8).

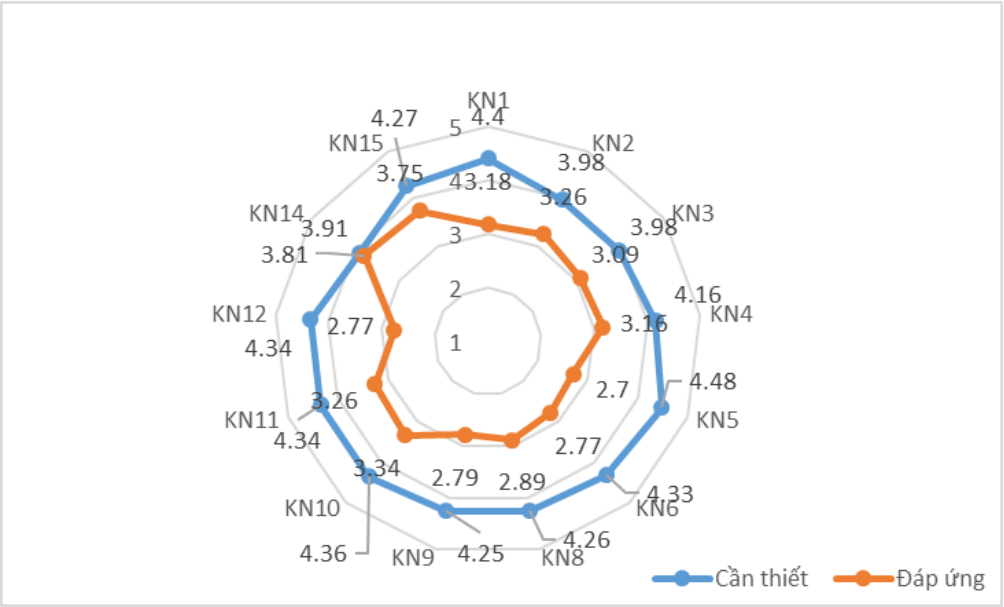
b. Kỹ năng lãnh đạo

Biểu đồ 4.6a và 4.6b cho thấy, đối với doanh nghiệp sản xuất, kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5) có mức độ chênh lệch nhiều nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết. Tiếp đó là kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN 9) và kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8). Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8) có khoảng cách lớn nhất, tiếp đó là kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN9). Như vậy có thể thấy sự thiếu hụt về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp lĩnh vực sản xuất và dịch vụ tập trung vào một số kỹ năng. Mặc dù vậy, vẫn có sự khác biệt về khoảng cách, dẫn đến thứ tự có sự khác nhau.

Ở cả hai lĩnh vực, ba kỹ năng có sự chênh lệch ít nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết lần lượt là kỹ năng ra quyết định (KN14), kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15) và kỹ năng cần bằng công việc và cuộc sống (KN2). Ở lĩnh vực sản xuất, kỹ năng tổ chức và triển khai công việc ở vị trí thứ tư. Tiếp đó là kỹ năng học hỏi. Đối với lĩnh vực dịch vụ, vị trí thứ tư là kỹ nưang học hỏi, tiếp đó là kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1).

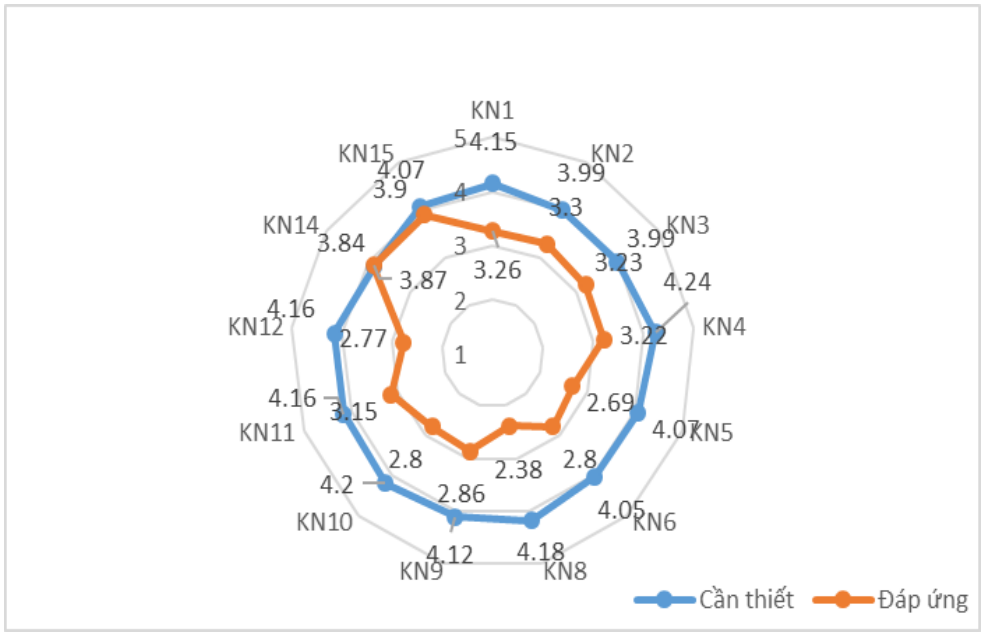
Hình 4.8 thể hiện ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo lĩnh vực. Tất cả các kỹ năng lãnh đạo thuộc lĩnh vực sản xuất nằm ở ô phát triển đúng hướng. Ở lĩnh vực dịch vụ, chỉ có kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KT8) ở ô cần phát triển, vùng 1b. Các kỹ năng còn lại cũng tập trung ở ô phát triển đúng hướng. Các kỹ năng phân bổ ở ô phát triển đúng hướng của cả hai lĩnh vực đều chia thành 2 vùng 2a và 2b. Đối với vùng 2a, thứ tự ưu tiên cải thiện đối với lĩnh vực sản xuất là kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN11); kỹ năng phân quyền, ủy quyền (KN9); kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng thấu hiểu bản

thân (KN1); kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12); kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10).



Biểu đồ 4.6a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất

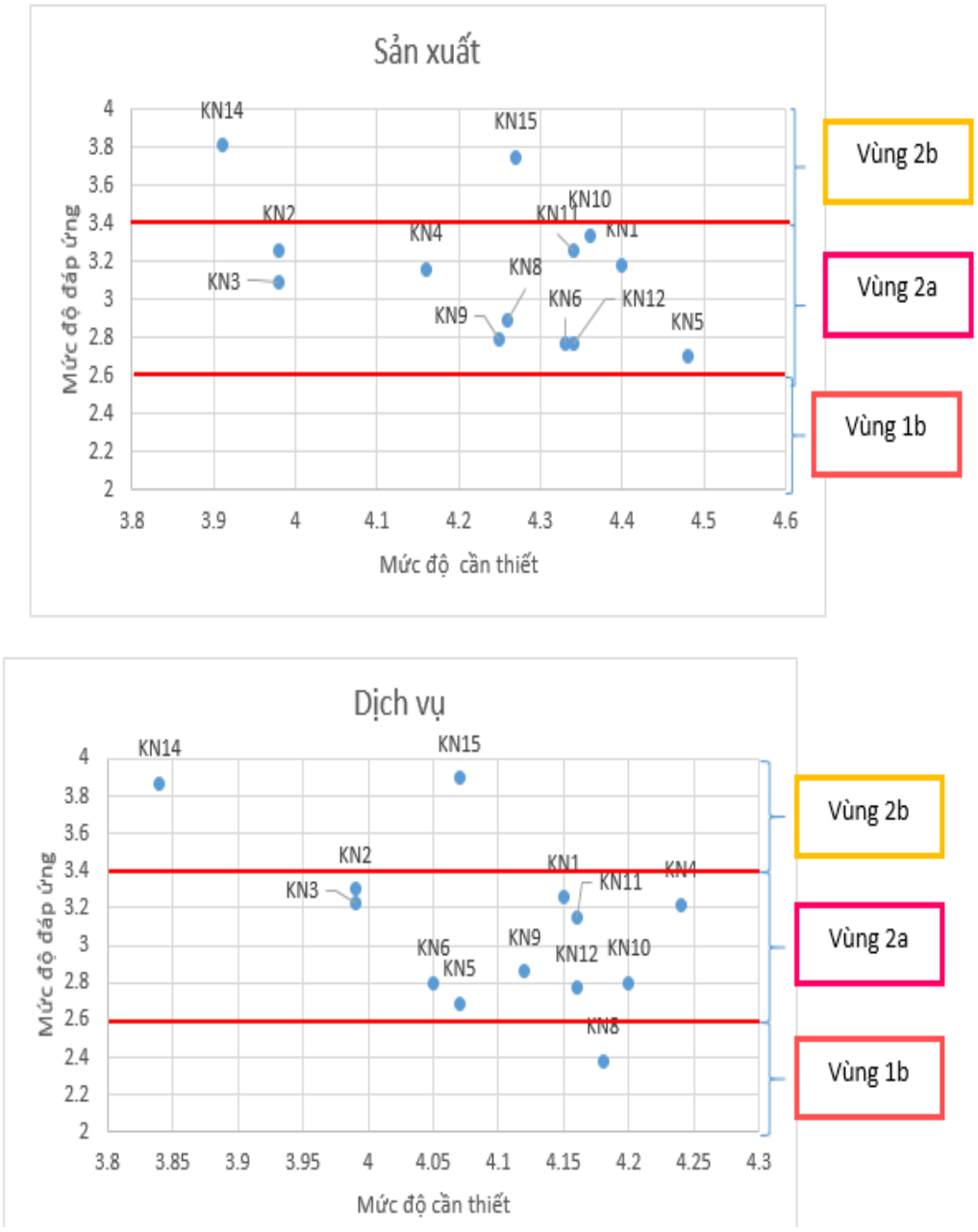
Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Biểu đồ 4.6b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Đối với lĩnh vực dịch vụ, thứ tự cần cải thiện của nhóm này là kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8); kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5); kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12); kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6); kỹ năng tổ chức và triển khai công việc KN10) ; kỹ năng phân quyền và ủy quyền (KN9); kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11); kỹ năng động viên khuyến khích (KN4); kỹ năng học hỏi (KN3); kỹ năng thấu hiểu bản thân và kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2).

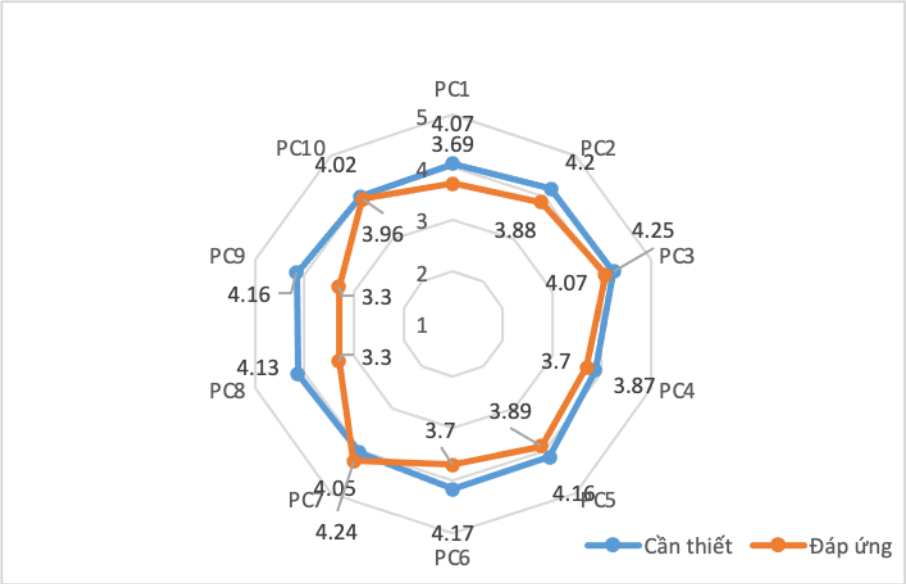


Hình 4.8. Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo lĩnh vực

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

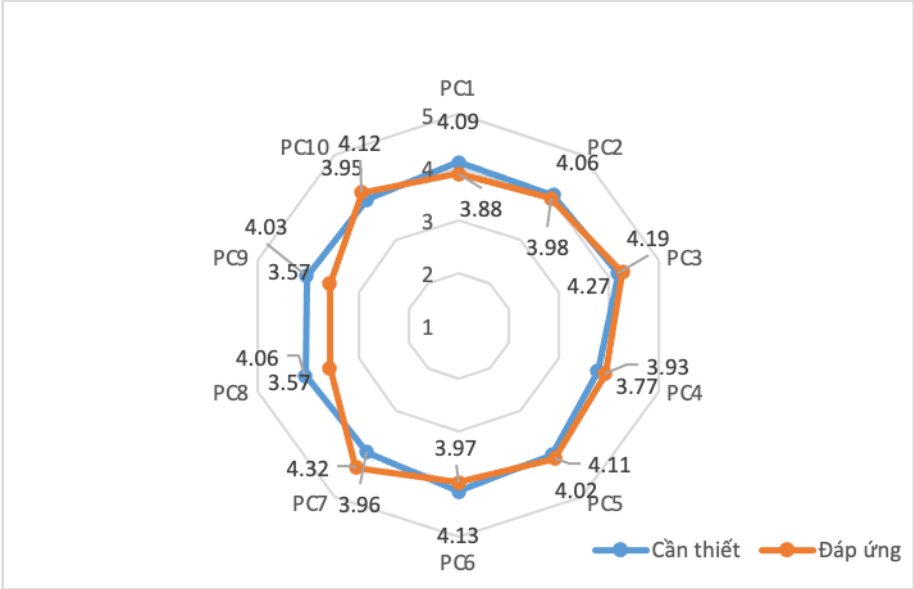
c. Phẩm chất lãnh đạo

Biểu đồ 4.7a, 4.7b thể hiện sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa đơi đối với các doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp dịch vụ.



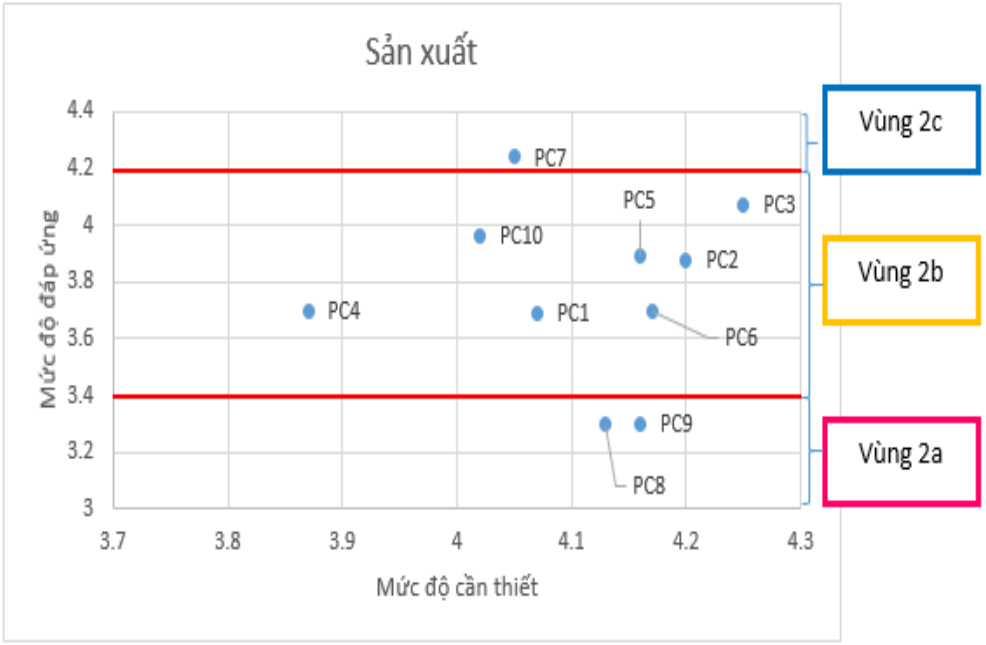
Biểu đồ 4.7a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực sản xuất

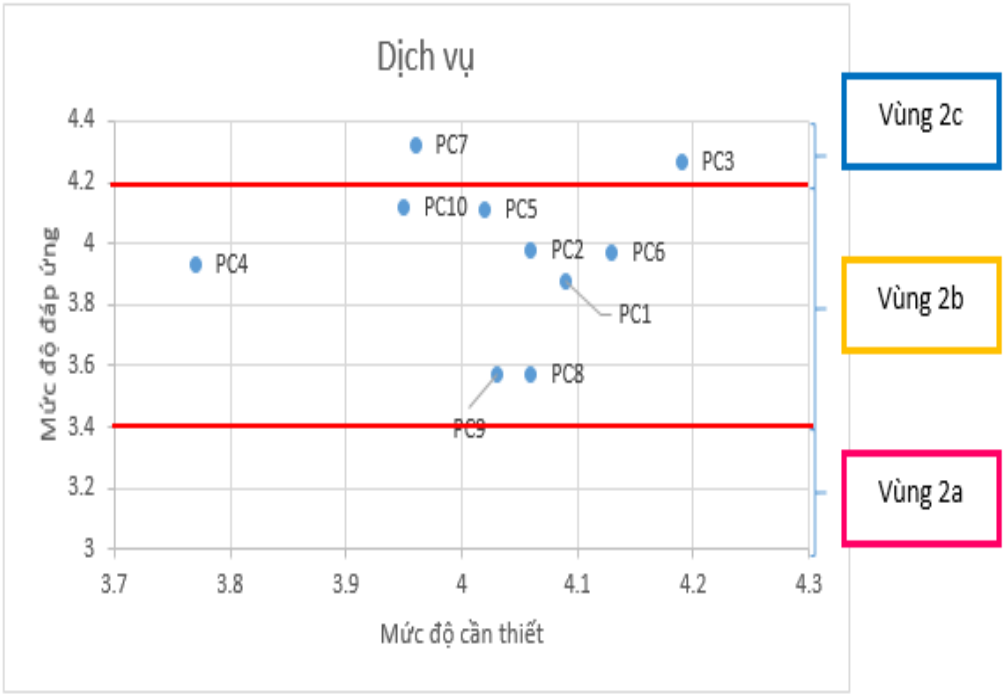
Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Biểu đồ 4.7b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực dịch vụ

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)





Hình 4.9. Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo theo lĩnh vực

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Đối với doanh nghiệp sản xuất, khoảng cách lớn nhất giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết là có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9). Tiếp đó là tuy duy đổi mới sáng tạo (PC8), quyết đoán (PC6), thích ứng với mọi tình huống

(PC1) và sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5). Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, sự thiếu hụt của tư duy đổi mới sáng tạo (PC8) là lớn nhất. Vị trí số hai là có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9). Đặc biệt với doanh nghiệp dịch vụ, một số phẩm chất có mức độ đáp ứng lớn hơn mức độ cần thiết như: đạo đức nghề nghiệp (PC7), sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng (PC10), kiên nhẫn (PC4), sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5) và tự tin (PC3). Ở các doanh nghiệp sản xuất, chỉ có đạo đức nghề nghiệp (PC7) có mức độ đáp ứng lớn hơn mức độ cần thiết. Hình 4.9 thể hiện ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo theo lĩnh vực. Phẩm chất lãnh đạo theo lĩnh vực sản xuất và dịch vụ đều nằm ở ô phát triển đúng hướng của ma trận. Ở lĩnh vực sản xuất, ô số này gồm cả vùng 2a, 2b và 2c. Trong khi ở lĩnh vực dịch vụ, không có phẩm chất nào ở vùng 2a. Đối với lĩnh vực sản xuất, hai phẩm chất thuộc vùng 2a là tư duy đổi mới sáng tạo (PC8) và có hoài bão, mục tiêu rõ ràng (PC9). Ở lịch vực dịch vụ, hai phẩm chất là tự tin (PC3) và đạo đức nghề nghiệp (PC7) nằm ở vùng 2c. Trong khi đó, lĩnh vực sản xuất chỉ có đạo đức nghề nghiệp (PC7) thuộc vùng này. Các phẩm chất còn lại thuộc vùng 2b.

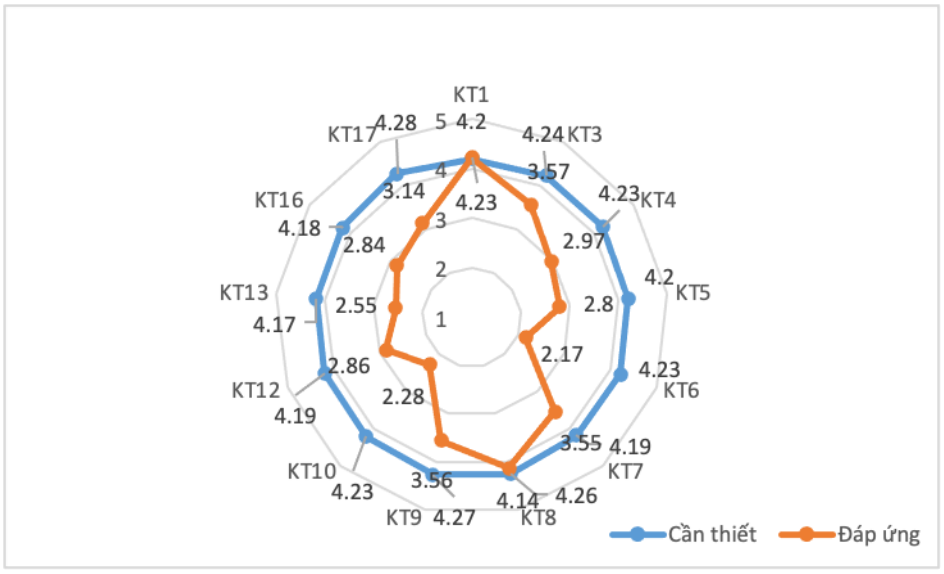
4.1.5.3. Phân tích ma trận GAP năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội theo đối tượng điều tra

a. Kiến thức lãnh đạo

Biểu đồ 4.8a, 4.8b cho thấy sự chênh lệch giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết về kiến thức lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp và của cấp dưới. Mặc dù có sự khác nhau về mức độ chênh lệch nhưng theo đánh giá của cả hai đối tượng này, khoảng cách lớn nhất là kiến thức về quản trị nhân lực (KT6). Tiếp theo là kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13). Theo giám đốc doanh nghiệp, kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5) và kiến thức về con người (KT16) có khoảng cách lớn tiếp theo. Trong khi với cấp dưới, khoảng cách lớn thứ tư là kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12). Tiếp theo là kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5).

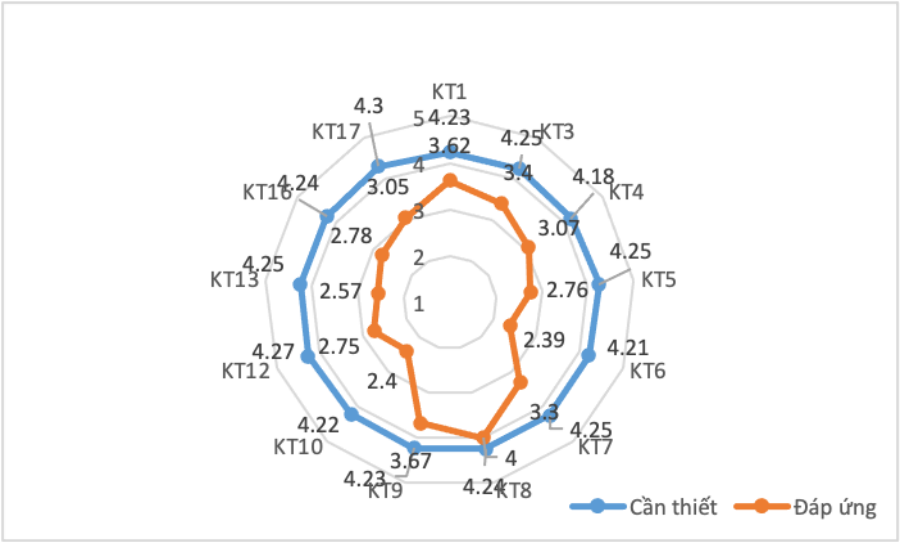
Theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp, sự chênh lệch ít nhất là kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh (KT1). Mức độ đáp ứng về kiến thức ngành nghề lĩnh vực kinh doanh lớn hơn mức độ cần thiết 0,03 điểm. Tiếp theo là kiến thức về tài chính kế toán (KT8) và kiến thức về marketing (KT7). Theo đánh giá của cấp dưới, kiến thức tốt nhất của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lần lượt là kiến

thức tài chính kế toán (KT8), kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9) và kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh (KT1).



Biểu đồ 4.8a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

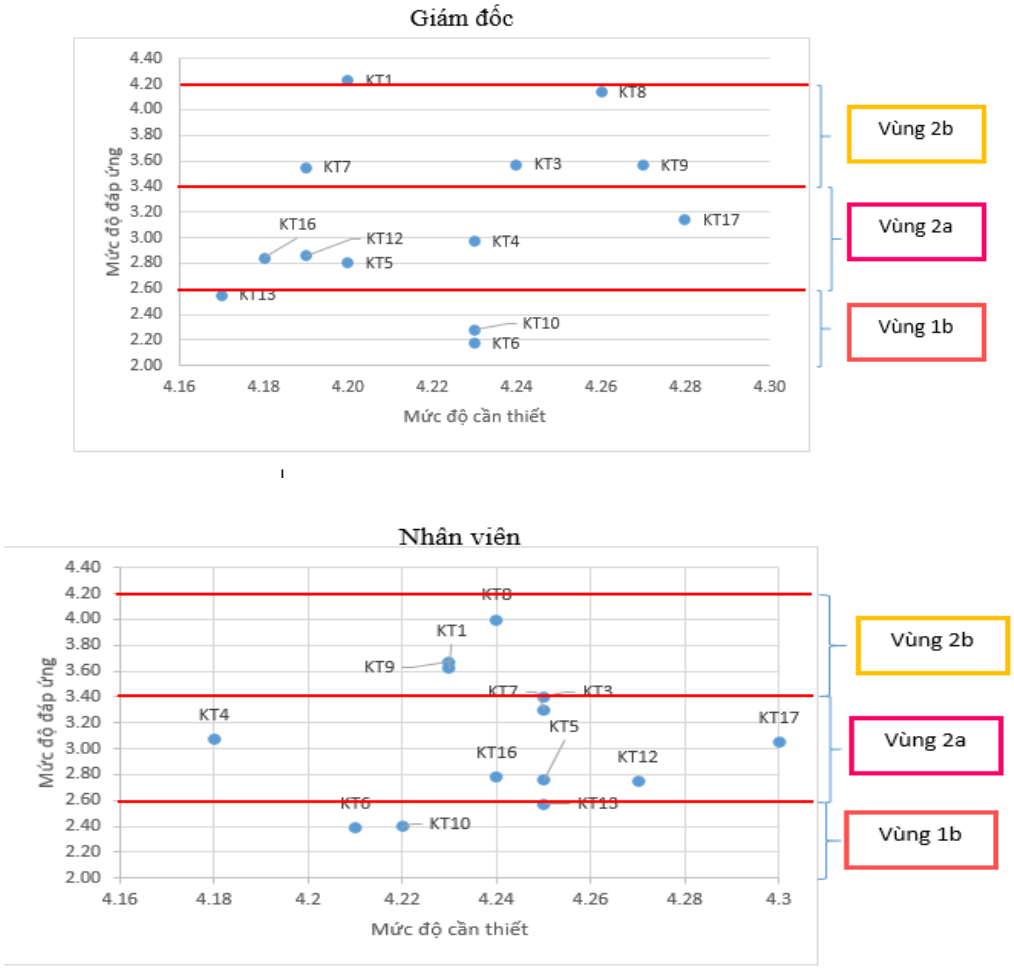


Biểu đồ 4.8b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kiến thức đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Hình 4.10 thể hiện ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo đánh giá của bản thân giám đốc và cấp dưới. Theo đánh giá của cả hai nhóm đối tượng, kiến thức lãnh

đạo nằm ở ô 1 (cần phát triển) và ô 2 (phát triển đúng hướng). Trong đó, với đánh giá của giám đốc doanh nghiệp, kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10) và kiến thức lãnh đạo bản thân (KT13) nằm ở vùng 1b. Kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh nằm ở vùng 2c, còn lại các kiến thức khác tập trung ở vùng 2a và 2b. Trong vùng 2a, các kiến thức ưu tiên cải thiện lần lượt là kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5), kiến thức về con người (KT16), kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12), kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4) và kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp (KT17).



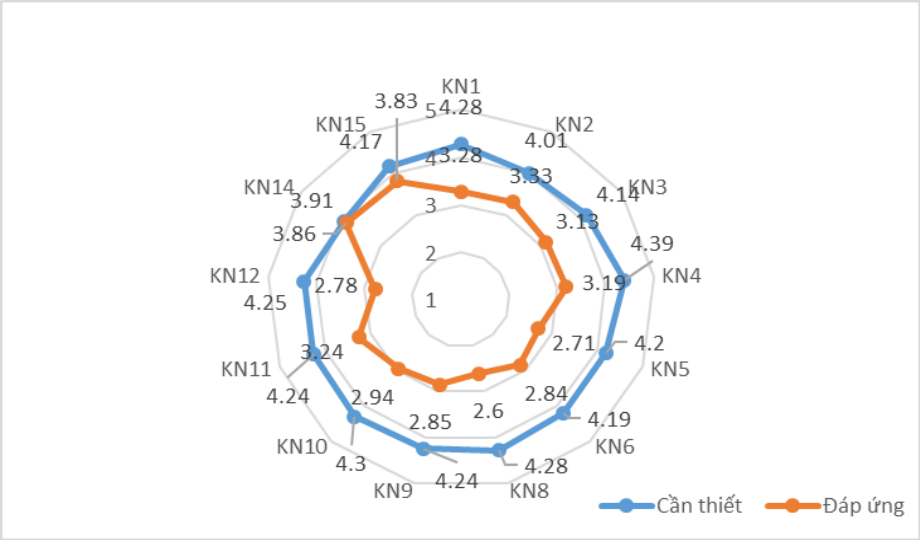
Hình 4.10. Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo theo đối tượng điều tra

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Về đánh giá của nhân viên, kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10) và kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13) nằm ở vùng 1b. Các kiến thức còn lại tập trung ở vùng 2a và 2b. Không có kiến thức nào nằm trong vùng 2c. Thứ tự ưu tiên cải thiện các kiến

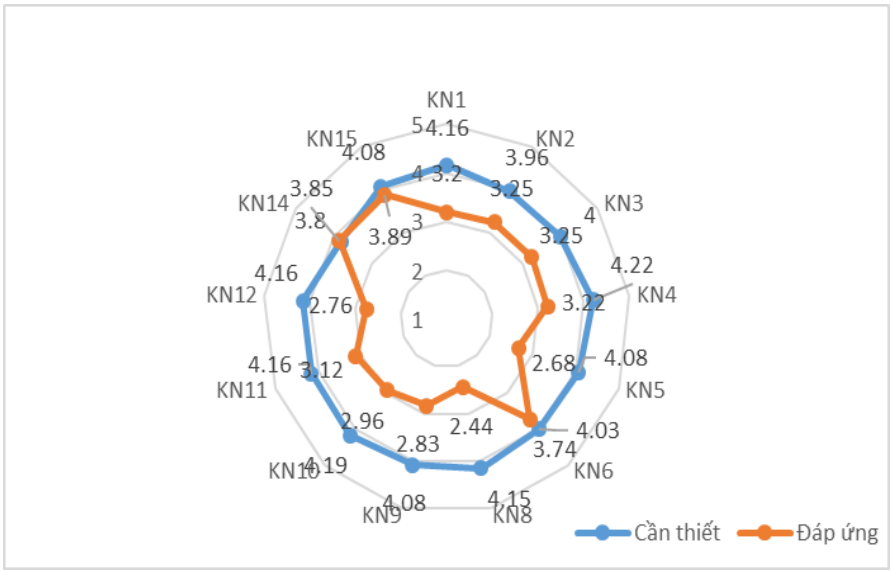
thức nằm trong vùng 2a là kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12), kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5), kiến thức về con người (KT16), kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp (KT17), kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4), kiến thức về marketing (KT7).

b. Kỹ năng lãnh đạo



Biểu đồ 4.9a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

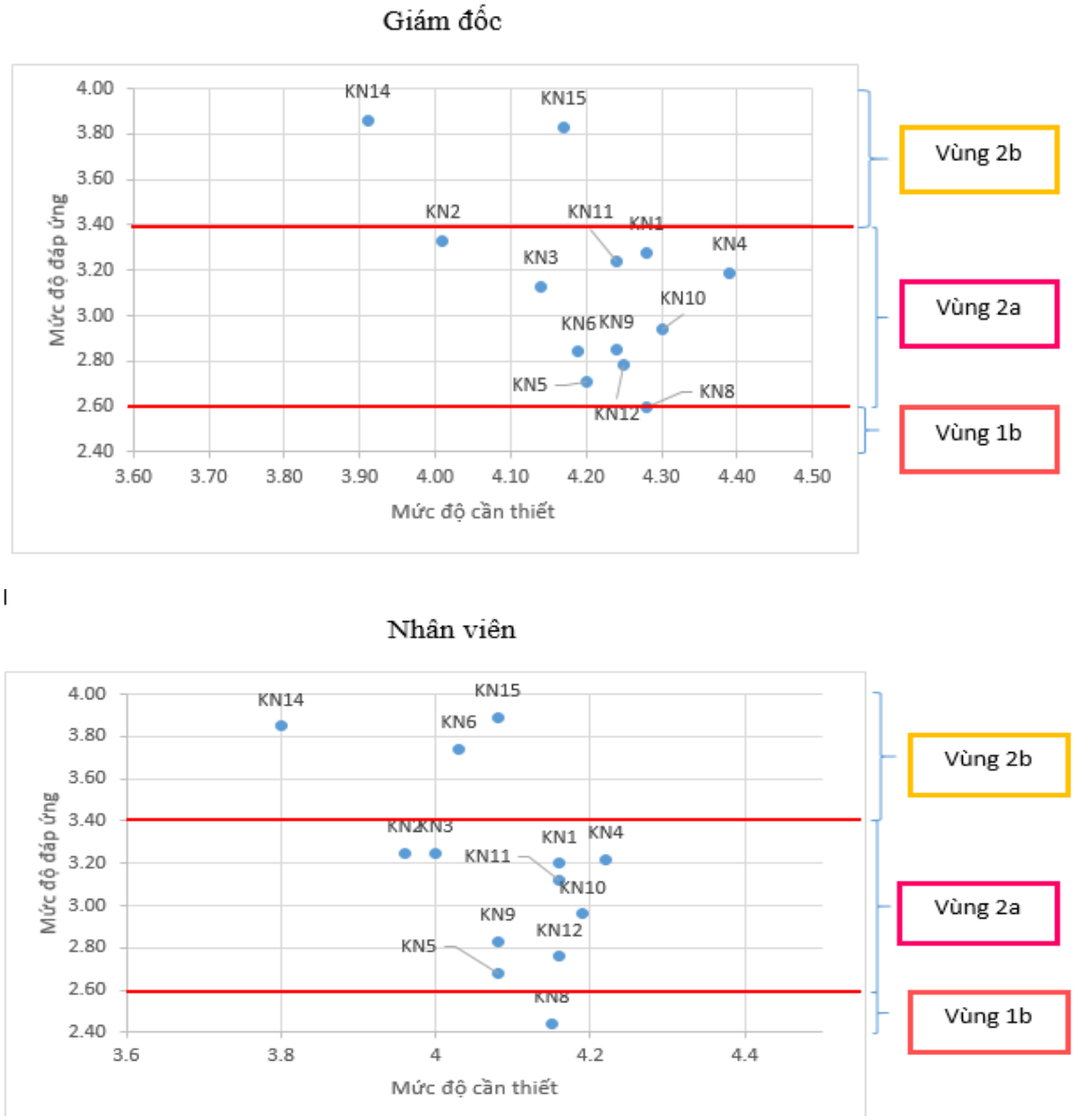


Biểu đồ 4.9b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về kỹ năng đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Biểu đồ 4.9a, 4.9b thể hiện sự chênh lệch giữa mức độ đáp ứng và mức độ cần thiết của kỹ năng lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp và của cấp dưới. Sự đánh giá của hai đối tượng này có khá nhiều điểm tương đồng. Theo quan điểm của cả hai nhóm, sự chênh lệch lớn nhất lần lượt là kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN9), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10). Kỹ năng ra quyết định có sự chênh lệch ít nhất. Cùng với điểm số chênh lệch là 0,05 tuy nhiên giám đốc doanh nghiệp đánh giá mức độ đáp ứng của kỹ năng này thấp hơn mức độ cần thiết. Cấp dưới thì có đánh giá ngược lại, mức độ đáp ứng lớn hơn mức độ cần thiết. Giám đốc doanh nghiệp đánh giá các kỹ năng có mức độ chênh lệch ít tiếp theo là kỹ năng về giao tiếp hiệu quả (KN15), kỹ năng cân bằng công việc với cuộc sống (KN2), kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11). Với cấp dưới, các kỹ năng có độ chênh lệch nhỏ tiếp theo là kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15), kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng cân bằng công việc với cuộc sống (KN2).

Hình 4.11 thể hiện ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới. Kỹ năng lãnh đạo tập trung chủ yếu ở ô số 2 (phát triển đúng hướng). Theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp, hai kỹ năng là kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15) và kỹ năng ra quyết định (KN14) nằm ở vùng 2b. Còn lại các kỹ năng khác tập trung ở vùng 2a. Theo đánh giá của nhân viên, vùng 2b có thêm kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6). Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược ở vùng 1b. Cấp dưới có đánh giá giống giám đốc doanh nghiệp về ba thứ tự cần cải thiện đầu tiên trong vùng 2a. Cụ thể, với doanh đốc doanh nghiệp, thứ tự ưu tiên cải thiện ở vùng 2a là kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh (KN5), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN9), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4), kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11), kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1) và kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2).



Hình 4.11. Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới

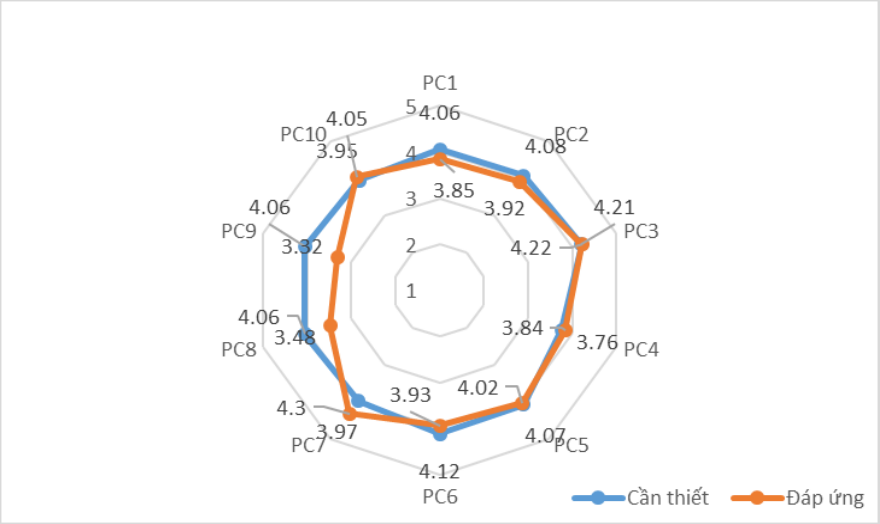
Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

c. Phẩm chất lãnh đạo

Biểu đồ 4.10a và 4.10b thể hiện sự chênh lệch giữa mức độ đáp và mức độ cần thiết về phẩm chất lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp và cấp dưới. Sự chênh lêch với phẩm chất lãnh đạo là không nhiều.

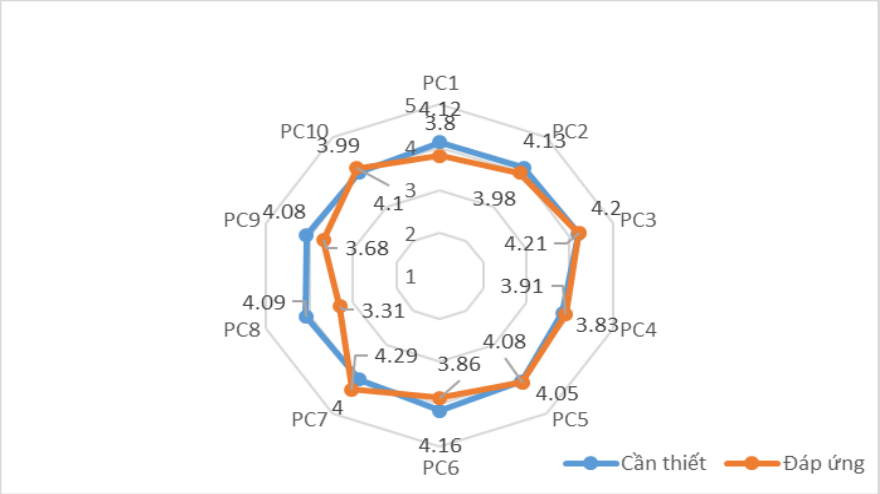
Phẩm chất tự tin (PC3), kiên nhẫn (PC4), đạo đức nghề nghiệp (PC7), sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao (PC10) được cả giám đốc doanh nghiệp và nhân viên đánh giá có mức độ đáp ứng lớn hơn mức độ cần thiết. Theo đánh giá

của giám đốc doanh nghiệp, một số phẩm chất có khoảng cách lớn là có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9), tư duy đổi mới sáng tạo (PC8) và thích nghi với mọi tình huống (PC1). Với cấp dưới, tư duy đổi mới sáng tạo (PC8) có khoảng cách lớn nhất. Tiếp theo là có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9).



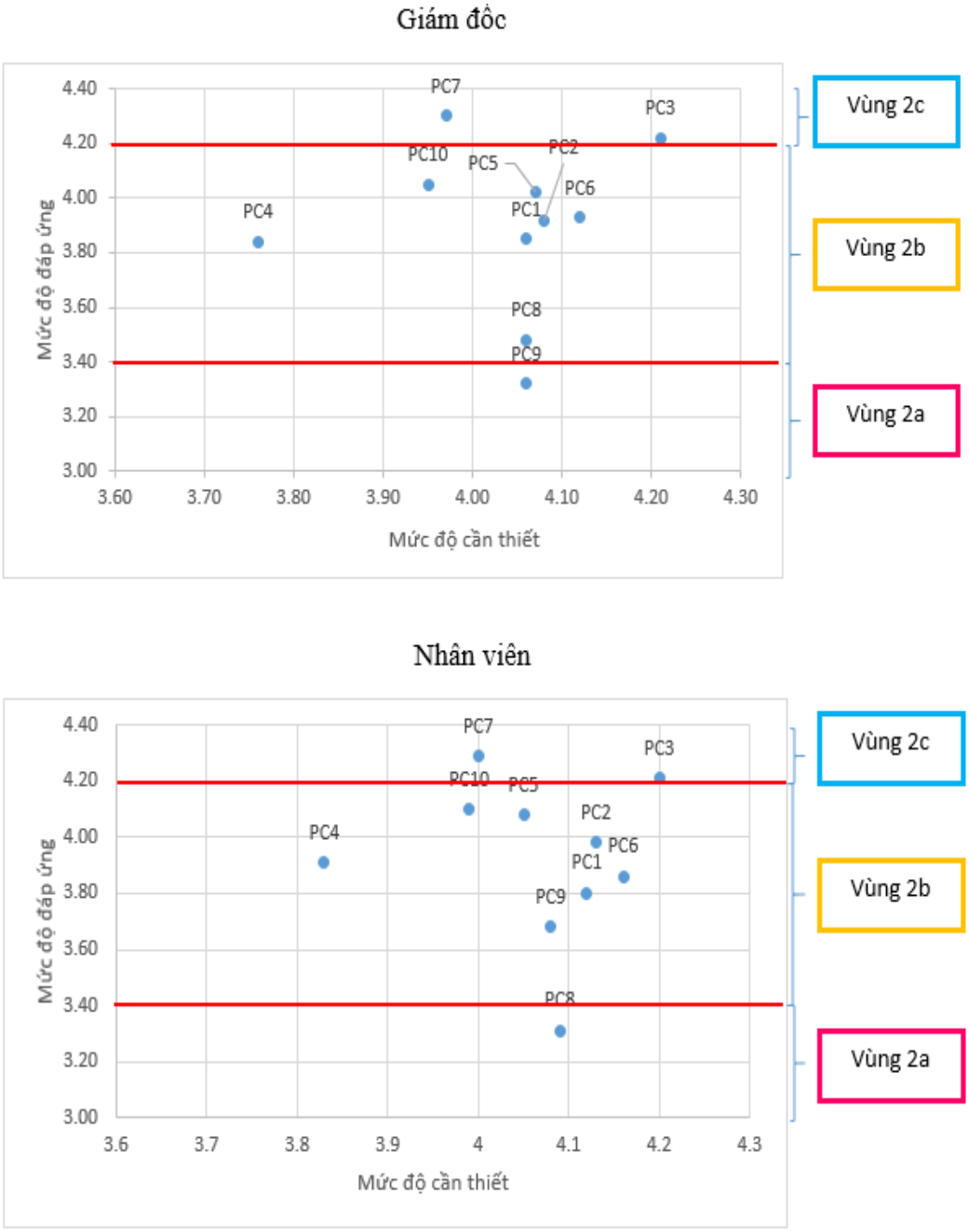
Biểu đồ 4.10a. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của giám đốc doanh nghiệp

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Biểu đồ 4.10b. Sự chênh lệch giữa mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về phẩm chất đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo đánh giá của cấp dưới

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)



Hình 4.12. Ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Hình 4.12 cho thấy toàn bộ phẩm chất lãnh đạo tập trung vào ô số 2 (phát triển đúng hướng). Trong đó, hầu hết nằm ở vùng 2b và 2c. Chỉ có một phẩm chất nằm ở vùng 2a. Với giám đốc doanh nghiệp là có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9). Với cấp dưới là tư duy đổi mới sáng tạo (PC8). Phẩm chất tự tin (PC3) và đạo đức nghề nghiệp (PC7) nằm ở vùng 2c theo đánh giá của cả hai nhóm trên.

4.2. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

4.2.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Như đã trình bày ở trên, yếu tố ảnh hưởng gồm 4 nhóm: bản thân giám đốc, cấp dưới, đặc điểm doanh nghiệp và đặc điểm môi trường bên ngoài, Trong đó yếu tố thuộc về bản thân giám đốc gồm 10 biến quan sát, đặc điểm cấp dưới gồm 4 biến quan sát, đặc điểm doanh nghiệp gồm 5 biến quan sát, đặc điểm môi trường bên ngoài gồm 5 biến quan sát. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho thấy các cả bốn nhóm đều có hệ số Cronbach Alpha >0,6, hệ số quan sát biến tổng > 0,3. Như vậy thang đo về yếu tố ảnh hưởng xây dựng đạt yêu cầu.

Bảng 4.17. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha với thang đo các yếu tố ảnh hưởng

Nhóm biến	Số lượng biến	Cronback Alpha
Bản thân	10	0,856
Cấp dưới	4	0,800
Doanh nghiệp	5	0,753
Môi trường	5	0,842

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Tiếp đó, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được tiến hành. Thực hiện SPSS cho ma trận xoay hai lần, loại bỏ một biến quan sát là DN5 do không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố. Kết quả xoay ma trận lần 2 tổng phương sau trích dẫn cho ma trận xoay đạt 55,041% > 50%. Hệ số KMO = 0,858 > 0,5 thoả mãn điều kiện với mức ý nghĩa sig= 0,000 < 0,5 (Bảng 4.18).

Bảng 4.18. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test

Thước đo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.)		0,858
Bartlett's Test of Sphericity	Giá trị ($\chi 2$) Approx. Chi-Square	3707,765
	Bậc tự do (df)	253
	Mức ý nghĩa (Sig.)	,000

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện trong bảng 4.19. Thang đo môi trường bị loại một quan sát, kết quả kiểm định thang đo mới có hệ số Cronbach Alpha = 0,784 >0,6 và các hệ số tương quan của mỗi biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Vậy thang đo mới đạt yêu cầu. Như vậy, yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo gồm 4 nhóm: yếu tố thuộc bản thân giám đốc (10 quan sát); yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới (4 quan sát); yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp (4 quan sát); yếu tố thuộc môi trường (5 quan sát).

Bảng 4.19. Bảng ma trận xoay các nhân tố ảnh hưởng

	Nhân tố			
	1	2	3	4
BT6	0,753			
BT5	0,734			
BT7	0,729			
BT9	0,707			
BT1	0,699			
BT10	0,651			
BT2	0,598			
BT3	0,590			
BT4	0,586			
BT8	0,569			
MT1		0,810		
MT3		0,797		
MT2		0,779		
MT4		0,748		
MT5		0,672		
CD3			0,839	
CD2			0,815	
CD1			0,783	
CD4			0,647	
DN3				0,825
DN1				0,819
DN2				0,782
DN4				0,636

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

4.2.2. Ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Để xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy.. với các biến cụ thể như sau:

Biến độc lập: gồm 3 nhóm chính là các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới, yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và yếu tố thuộc môi trường hoạt động của doanh nghiệp

Biến phụ thuộc: là năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong đó 13 tiêu chí về kiến thức; 13 tiêu chí kỹ năng và 10 tiêu chí phẩm chất. Để có biến phụ thuộc, tác giả tiến hành theo hai bước. Đầu tiên, xác định ba biến đại diện cho nhóm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất. Tiếp theo nhân các biến đại diện với trọng số từng nhóm lần lượt là 0,4; 0,4 và 0;2. Đây là trọng số đã được xác định bởi phương pháp chuyên gia.

Trước khi phân tích hồi quy để xác định ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, kiểm định Person được tiến hành để kiểm tra mối tương quan tuyến tính giữa biến năng lực lãnh đạo (biến phụ thuộc) và các yếu tố ảnh hưởng (biến độc lập) đã xác định ở trên. Các giá trị ý nghĩa thống kê đều nhỏ hơn 0,05 nghĩa là biến độc lập có quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc.

Bảng 4.20. Hệ số ảnh hưởng của các biến yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nhóm yếu tố	Biến quan sát	Hệ số mô hình hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số mô hình hồi quy chuẩn hóa	VIF
Constant		0,827		
Bản thân	BT	0,364***	0,518***	1,021
Môi trường	MT	0,063***	0,132***	1,246
Cấp dưới	CD	0,073***	0,160***	1,156
Doanh nghiệp	DN	0,296***	0,579***	1,114
F			172,809	
Sig(F)			0,000	
R^2			0,651	
n			450	

Ghi chú*, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Phân tích hồi quy cho kết quả R^2 = 0,651 cho thấy các biến độc lập có thể giải thích được 65,1% sự biến thiên của năng lực lãnh đạo. Kết quả bảng Anova giá trị sig của kiểm định F là 0,000. Điều này chứng tỏ mô hình đề xuất về yếu tố ảnh hưởng phù hợp với thực tế. Theo bảng 4.20, kết quả hồi quy chuẩn hóa, cả 4 nhóm yếu tố có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ

và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trong đó yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp có ảnh hưởng nhiều nhất, sau đó là yếu tố thuộc đặc điểm của giám đốc; yếu tố thuộc đặc điểm cấp dưới và yếu tố thuộc đặc điểm môi trường.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có những đặc điểm nổi bật về khả năng tài chính của doanh nghiệp, cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp; sự đang dạng ngành nghề kinh doanh; quy mô của doanh nghiệp. Nguồn vốn doanh nghiệp nhỏ và vừa hạn hẹn, khó tiếp cận với các nguồn vốn chính thức. Trong cơ cấu vốn của doanh nghiệp nhỏ và vừa, vốn chủ sở hữu chiếm tỷ lệ lớn, khả năng huy động vốn qua kênh tín dụng chính thức không cao vì không có tài sản thế chấp, thiếu có những kế hoạch kinh doanh khả thi. Doanh nghiệp nhỏ và vừa thường có công nghệ lạc hậu, khó tiếp cận và đổi mới công nghệ sản xuất tiên tiến, nhất là công nghệ sản xuất xanh. Doanh nghiệp nhỏ và vừa thường khó khăn trong tiếp cận vốn nên hạn chế trong đầu tư, nâng cấp có sở vật chất. Với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, việc chuyển đổi, lựa chọn ngành nghề kinh doanh có tính linh hoạt (Hoàng Thị Tâm, 2022). Lê Quang Mạnh (2011), Nguyễn Thị Hoàng Lý (2019) cũng có nhận định tương tự về các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đó là việc thiếu vốn, sử dụng máy móc thiết bị cũ, lạc hậu, chậm đổi mới và cải tiến công nghệ sản xuất. Các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc bao gồm trình độ, các yếu tố về động lực và khát vọng, tố chất thiên bẩm, hoàn cảnh gia đình, truyền thống gia đình, kinh nghiệm, độ tuổi, giới tính, sức khoẻ, tình trạng hôn nhân. Trình độ của giám đốc doanh nghiệp bao gồm trình độ học vấn và trình độ chuyên môn. Khi có được nền tảng kiến thức cơ bản, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ vận dụng linh hoạt vào quá trình lãnh đạo, giúp họ nhanh chóng tiếp thu được các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất để nâng cao năng lực lãnh đạo của mình. Giám đốc doanh nghiệp có khát vọng lớn lao, mong muốn tới những điều tốt đẹp và tràn đầy năng lượng, sức mạnh để thực hiện nó sẽ truyền được cảm hứng cho người người dưới quyền, thực hiện tốt các công việc. Bản thân những tài năng hay đặc điểm thiêm bẩm có thể ảnh hưởng theo các chiều hướng khác nhau tới nhà lãnh đạo. Hoàn cảnh và truyền thống gia đình là cơ sở để hình thành nên những tố chất, kỹ năng lãnh đạo. Nhiều giám đốc doanh nghiệp theo con đường "cha truyền con nối" với sự thiếu hụt về nhiều kiến thức, kỹ năng, phẩm chất mang tới những ảnh hưởng tiêu cực cho năng lực lãnh đạo và ngược lại. Đặc điểm của cấp dưới gồm thái độ làm việc của cấp dưới, trình độ chuyên môn của cấp dưới, năng lực lành việc của cấp dưới, những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo là các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp, thường xuyên tương tác với giám đốc doanh

nghiệp. Bản thân doanh nghiệp luôn vận động dưới sự tác động của các yếu tố bên ngoài, nên yếu tố thuộc môi trường này cũng sẽ tác động tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây. Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016); Trần Kiều Trang (2012) cũng có kết luận tương tự. Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo chỉ rõ nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc có ảnh hưởng lớn nhất (hệ số là 0,182), tiếp đó là nhóm thuộc về đặc điểm của tổ chức (hệ số 0,113) và nhóm yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô (hệ số là 0,102). Tuy nhiên nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016) chưa chỉ rõ ảnh hưởng của từng chỉ tiêu trong các nhóm yếu tố. Nghiên cứu của Trần Kiều Trang (2012) khẳng định các yếu tố thuộc về bản thân chủ doanh nghiệp nhỏ như tư chất, năng khiếu bẩm sinh, động lực và khát vọng, tuổi tác có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến sự phát triển năng lực của chủ doanh nghiệp. Tiếp theo là sự ảnh hưởng của các nhân tố thuộc về doanh nghiệp, còn nhân tố thuộc về môi trường vĩ mô cũng có sự ảnh hưởng đến năng lực nhưng có mức độ tác động thấp nhất (như yếu tố về hệ thống các chính sách quản lý của nhà nước, hệ thống giáo dục, các điều kiện văn hóa – xã hội. Nghiên cứu của Jamilah & cs (2012) cũng khẳng định đặc điểm của giám đốc như độ tuổi, gia đình, giới tính ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kabeer & cs (2012) khẳng định giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ… của các nhà lãnh đạo khác nhau thì năng lực lãnh đạo, phong cách lãnh đạo sẽ khác nhau. Bảng 4.21 cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố trong từng nhóm.

Nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc gồm 10 chỉ tiêu.

BT = 0,153 BT1 + 0,139 BT2 + 0,140 BT3 + 0,137 BT4+ 0,165 BT5 + 0,171 BT6 + 0,160 BT7+ 0,134 BT8 + 0,155 BT9+ 0,145 BT10

Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc khá tương đồng. Trong đó kinh nghiệm, truyền thống gia đình, độ tuổi, sức khỏe, sức khỏe, trình độ là các yếu tố ảnh hưởng nhiều hơn.

CD = 0,327CD1 + 0,339 CD2 + 0,356 CD3 + 0,274 CD4

Nhóm yếu tố thuộc về cấp dưới gồm bốn chỉ tiêu. Ảnh hưởng lớn nhất là năng lực làm việc của cấp dưới, tiếp theo là trình độ chuyên môn của cấp dưới, thái độ làm việc và những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo.

DN = 0,341 DN1 + 0,327 DN2+ 0,347 DN3 + 0,262 DN4

Nhóm yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp gồm 4 chỉ tiêu. Ảnh hưởng lớn nhất là sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp, đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp.

MT = 0,283 MT1+ 0,280 MT2 + 0,280 MT3 + 0,264 MT4 + 0,267 MT5

Nhóm yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô gồm 4 chỉ tiêu. Ảnh hưởng lớn nhất là hệ thống chính sách quản lý nhà nước, hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp và các điều kiện kinh tế, tiến trình hội nhập; các điều kiện văn hóa, xã hội.

Bảng 4.21. Hệ số điểm nhân tố

	Nhân tố			
	1	2	3	4
BT1	.153			
BT2	.139			
BT3	.140			
BT4	.137			
BT5	.165			
BT6	.171			
BT7	.160			
BT8	.134			
BT9	.155			
BT10	.145			
CD1			.327	
CD2			.339	
CD3			.356	
CD4			.274	
DN1				.341
DN2				.327
DN3				.347
DN4				.262
MT1		.283		
MT2		.280		
MT3		.280		
MT4		.264		
MT5		.267		

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Để phân tích rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, tác giải muốn xem xét các yếu tố ảnh hưởng theo lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động. Tuy nhiên, tỷ lệ mẫu điều tra các doanh nghiệp sản xuất thấp, tổng mẫu là 122 <210 nên không đảm bảo điều kiện thực hiện nhân tố khám phá (Hair & cs., 2014). Vì vậy tác giả chỉ phân tích yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp ở lĩnh vực dịch vụ.

Đối với lĩnh vực dịch vụ, khi cỡ mẫu đủ lớn (382 mẫu >210), kết quả khá tương đồng với phân tích chung cả tổng thể. Như vậy khi xem xét các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, có thể cân nhắc đến việc tác động, cải thiện các yếu tố ảnh hưởng trên.

Bảng 4.22. Hệ số ảnh hưởng của các biến yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội lĩnh vực dịch vụ

Nhóm yếu tố	Biến quan sát	Hệ số MHHQ chưa chuẩn hóa	Hệ số MHHQ chuẩn hóa	VIF
Constant		0,726		
Bản thân	BT	0,371***	0,543***	1,034
Môi trường	MT	0,064***	0,126***	1,374
Cấp dưới	CD	0,085***	0,182***	1,218
Doanh nghiệp	DN	0,298***	0,567***	1,187
F			183,864	
Sig(F)			0,000	
R^2			0,695	
n			382	

Ghi chú*, **, ***tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5% ,1%.

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

4.3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

4.3.1. Phân tích ma trận SWOT nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Phân tích ma trận SWOT giúp đánh giá đầy đủ điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Điểm mạnh, điểm yếu là các đặc điểm xuất phát từ phía giám đốc doanh nghiệp và các doanh nghiệp

a. Điểm mạnh

- Giám đốc doanh nghiệp có kinh nghiệm tại vị trí làm việc, trên 80% có kinh nghiệm từ 5 năm trở lên. Nhà lãnh đạo có những trải nghiệm phong phú sẽ có những tác động linh hoạt, khéo léo đối với các mối quan hệ xung quanh, từ đó có ảnh hưởng tích cực tới năng lực lãnh đạo của họ. Bản thân giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa có tuổi đời trẻ, đã được đào tạo bài bản với trình độ đại học trở lên chiếm tỷ lệ lớn. Điều này là thế mạnh giúp họ cập nhật những kiến thức, kỹ năng mới, bằng các phương pháp khác nhau.

Bảng 4.23. Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo nằm ở vùng khá, tốt

	Sản xuất	Dịch vụ	Chung
Vùng 2b	KT1	KT1	KT1
	KT3	KT3	KT3
	KT7	KT7	KT7
		KT8	KT8
		KT9	KT9
	KN14	KN14	KN14
	KN15	KN15	KN15
	PC1	PC1	PC1
	PC2	PC2	PC2
	PC3		
	PC4	PC4	PC4
	PC5	PC5	PC5
	PC6	PC6	PC6
	PC10	PC10	PC10
Vùng 2c	KT8		
		PC3	PC3
	PC7	PC7	PC7

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

- Theo phân tích ở trên, 30/36 yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo đang nằm trong vùng phát triển đúng hướng, trong đó 16 yếu tố nằm ở vùng khá và tốt. Đây là những tín hiệu tích cực trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Cụ thể, về kiến thức, đó là kiến thức về ngành nghề; lĩnh vực kinh doanh (KT1); kiến thức về chính trị; pháp luật (KT3); kiến thức về marketing

(KT7); kiến thức về tài chính kế toán (KT8);kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ (KT9). Các kỹ năng gồm kỹ năng ra quyết định (KN14) và kỹ năng giao tiếp hiệu quả (KN15). Các phẩm chất gồm thích nghi với mọi tình huống (PC1); có tính hợp tác trong công việc (PC2); tự tin (PC3); kiên nhẫn (PC4); sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5); quyết đoán (PC6); đạo đức nghề nghiệp (PC7); có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9); sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao (PC10). Cụ thể hơn, với hai lĩnh vực sản xuất và dịch vụ thể hiện trong bảng 4.23

b. Điểm yếu

- Trong các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, 3 yếu tố nằm ở vùng cần phát triển, 14 yếu tố nằm ở vùng trung bình trong nhóm phát triển đúng hướng.

Bảng 4.24. Tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo nằm ở vùng kém và trung bình

	Sản xuất	Dịch vụ	Chung
Vùng 1b	KT6	KT10	KT6
	KT13	KT6	KT10
	KT10	KT7	KT13
		KN8	KN8
	KT4	KT13	KT5
	KT12	KT5	KT12
	KT16	KT12	KT16
	KT5	KT16	KT4
	KT17	KT17	KT17
	KT9	KT4	
Vùng 2a	KN5	KN5	KN5
	KN6	KN12	KN12
	KN12	KN6	KN6
	KN9	KN10	KN9
	KN8	KN9	KN10
	KN3	KN11	KN11
	KN4	KN4	KN3
	KN1	KN3	KN4
	KN2	KN1	KN1
	KN11	KN2	KN2
	KN10		
	PC9		

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

- Tỷ lệ các doanh nghiệp chưa quan tâm tới xây dựng khung năng lực còn thấp. Khung năng lực là công cụ nền tảng cho các hoạt động của công tác quản trị nhân sự. Nó là một hệ thống bao gồm các năng lực cần thiết ở các vị trí công tác. Từ đó mỗi người, ứng với các vị trí khác nhau sẽ phải có năng lực đáp ứng để hoàn thành nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Bảng 4.25. Mức độ quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chỉ tiêu	Rất không quan tâm		Không quan tâm		Lưỡng lự		Quan tâm		Tổng
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng
Theo lĩnh vực									
Sản xuất	4	6,56	33	54,1	21	34,43	3	4,92	61
Dịch vụ	27	16,46	82	50	44	26,83	11	6,71	164
Theo quy mô									
Siêu nhỏ	3	11,54	18	69,23	5	19,23	0	0	26
Nhỏ	28	19,58	75	52,45	37	25,87	3	2,1	143
Vừa	0	0	22	39,29	23	41,07	11	19,64	56
Theo giới tính									
Nam	21	15,44	71	52,21	37	27,21	7	5,15	136
Nữ	10	11,24	44	49,44	28	31,46	7	7,87	89
Theo trình độ									
Trung cấp, cao đẳng	9	15,79	30	52,63	14	24,56	4	7,02	57
Đại học	21	14	73	48,67	46	30,67	10	6,67	150
Trên đại học	1	5,56	12	66,67	5	27,78	0	0	18
Theo thâm niên									
Dưới 5 năm	4	9,3	21	48,84	15	34,88	3	6,98	43
Từ 5-10 năm	14	13,86	51	50,5	28	27,72	8	7,92	101
Trên 10 năm	13	16,05	43	53,09	22	27,16	3	3,7	81
Theo tuổi									
Dưới 35 tuổi	6	11,76	21	41,18	22	43,14	2	3,92	51
Từ 35 đến 50 tuổi	25	14,53	93	54,07	42	24,42	12	6,98	172
Trên 50 tuổi	0	0	1	50	1	50	0	0	2

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Tuy nhiên việc xây dựng khung năng lực chưa được nhiều doanh nghiệp quan tâm, hoặc các doanh nghiệp chỉ xây dựng khung năng lực cho người lao động, chưa chú ý tới việc xây dựng khung năng lực cho đội ngũ giám đốc doanh

nghiệp. Chỉ khoảng 6% số giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo của giám đốc.Xét theo lĩnh vực, tỷ lệ doanh nghiệp không quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo của hai nhóm đều lớn hơn 60%. Tỷ lệ quan tâm tới hoạt động này của lĩnh vực dịch vụ cao hơn so với lĩnh vực sản xuất. Tuy nhiên, nhìn chung còn thấp. Về quy mô, tỷ lệ các mức độ có sự khác biệt nhiều. Mức độ quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo tăng dần theo quy mô doanh nghiệp. Tỷ lệ quan tâm của doanh nghiệp vừa chiếm gần 20%.

Theo giới tính, tỷ lệ giám đốc nữ quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo nhiều hơn so với giám đốc là nam giới. Mặc dù vậy, tỷ lệ quan tâm cũng chưa tới 8%. Về trình độ, mức độ không quan tâm của giám đốc doanh nghiệp tới xây dựng năng lực còn lớn, chiếm khoảng 60 đến 70%. Trong đó, giám đốc có trình độ trên đại học không quan tâm chiếm hơn 72%. Về thâm niên, mức độ không quan tâm tăng dần theo kinh nghiệp làm việc. Nghĩa là giám đốc ít năm kinh nghiệm có tỷ lệ không quan tâm thấp hơn so với những người nhiều kinh nghiệm. Theo độ tuổi, giám đốc nhóm tuổi từ 35 – 50 tuổi có mức độ quan tâm gần gấp đôi nhóm dưới 30 tuổi, nhóm trên 50 tuổi không quan tâm tới hoạt động này.

Chỉ có 2,22 % doanh nghiệp xây dựng khung năng lực lãnh đạo. Tuy nhiên hoạt động xây dựng này mới dừng lại ở việc bản thân giám đốc tự xây dựng, vạch ra những năng lực cần thiết trong quá trình lãnh đạo của mình.

- Giám đốc các doanh nghiệp chưa chủ động tham gia nhiều hoạt động nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của mình

Bảng 4.26. Tổng hợp tình hình tham gia các hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố

	Sản xuất		Dịch vụ		Chung	
	Có	**Không**	**Có**	**Không**	**Có**	**Không**
Đọc sách báo, tạp chí	100	0	100	0	100	0
Tham gia đào tạo, bồi dưỡng	22,95	77,05	25,61	74,39	24,89	75,11
Tham gia tập huấn	6,56	93,44	14,02	85,98	12	88
Tham gia hội thảo	90,16	86,59	9,84	90,16	12,44	87,56
Giao lưu, trao đổi kinh nghiệm	8,2	91,8	9,15	90,85	8,89	91,11

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

Bảng 4.26 cho thấy, hoạt động được 100% các giám đốc lựa chọn là đọc sách báo, tạp chí. Tiếp theo là tham gia đào tạo, bồi dưỡng chiếm gần 25%. Đây đều là các khóa đào tạo ngắn ngày. Tỷ lệ giám đốc thamg gia tập huấn và hội thảo khá tương đồng, khoảng 12%. Cuối cùng là giao lưu, trao đổi kinh nghiệm chiếm gần 9%.

c. Cơ hội

Cơ hội là những yếu tố tích cực từ môi trường hoạt động, ảnh hưởng tới hoạt động nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

- Các bài học kinh nghiệm phong phú được rút ra từ nhiều quốc gia, nhiều tỉnh thành ở Việt Nam là kho tàng quý báu để giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội có thể học tập.

- Các yếu tố về cơ sở hạ tầng viễn thông phát triển cũng mang tới cho giám đốc doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận với những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất mới để nâng cao năng lực của mình. Thêm vào đó cũng mang lại sự thuận tiện với các khoá học/chương trình học trực tuyến nhằm cải thiện năng lực của mình

- Cơ quan quản lý Nhà nước luôn dành sự quan tâm tới việc phát triển các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách đặc thù cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ngày 30 tháng 6 năm 2009 Chính phủ đã ban hành Nghị định số 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong đó, trợ giúp phát triển nguồn nhân lực đã đươc đề cập tới. Chính phủ giao bộ Kế hoạch đầu tư chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan hướng dẫn xây dựng kế hoạch trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, chủ yếu tập trung vào quản trị doanh nghiệp. Các quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19/4/2011 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011 – 2020; quyết định số 630/QĐ-TTg ngày 29/5/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển dạy nghề giai đoạn 2011 - 2020; chỉ thị số 18/CT-TTg ngày 30/5/2012 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện quy hoạch nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020; thông tư liên tịch số 04/2014/TTLT-BKHĐT-BTC ngày 13/8/2014 của liên Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính hướng dẫn trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân đều hướng tới mục tiêu phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đặc biệt luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2017 số 04/2017/QH14 của Quốc hội ban hành ngày 12 tháng 6 năm 2017, có hiệu lực ngày 01/01/2018 là dấu mốc quan trọng khẳng định cam kết của Đảng, Nhà nước và Chính phủ về ưu tiên

phát triển DNNVV, doanh nghiệp khu vực tư nhân trong nước trở thành động lực quan trọng cho phát triển kinh tế. Luật đã xác định các hình thức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa về tiếp cận tín dụng; hỗ trợ thuế, kế toán; hỗ trợ mặt bằng sản xuất; hỗ trợ công nghệ; hỗ trợ cơ sở ươm tạo, có sở kỹ thuật, khu làm việc chung; hỗ trợ mở rộng thị trường; hỗ trợ thông tin, tư vấn pháp lý; hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực. Với hoạt động nâng cao nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp nhỏ và vừa được miễn, giảm chi phí tham gia các khóa đào tạo có sử dụng ngân sách nhà nước về khởi sự kinh doanh và quản trị doanh nghiệp, đào tạo nghề cho lao động làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nhà nước tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo trực tuyến, chương trình đào tạo trên các phương tiện thông tin đại chúng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; hỗ trợ hoạt động đào tạo trực tiếp tại doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất, chế biến..Tiếp đó nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018 của Chính phủ về quy định chi tiết một số điều của Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa; nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021; thông tư 06/2022/TT-BKHĐT ngày 10 tháng 05 năm 2022 hướng dẫn một số điều của Nghị định 80/2021/NĐ-CP đã quy định khá cụ thể hoạt động hỗ trợ nhân lực này. Trong đó, nội dung đào tạo về quản trị doanh nghiệp cơ bản và chuyên sâu được đề cập tới. Đối tượng tham dự là người quản lý, người điều hành doanh nghiệp. Như vậy có thể thấy giám đốc doanh nghiệp là đối tượng được quan tâm trong chính sách hỗ trợ này. Nội dung đào tạo của các khóa chuyên sâu có thể được thiết kế theo nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp nhỏ và vừa, dựa vào việc khảo sát các doanh nghiệp. Việc đào tạo được kết hợp với nhiều hình thức thực hành phù hợp với nhu cầu của học viên và điều kiện tổ chức lớp như: trình diễn mô hình, diễn tập thực tế, kết hợp với đi tham quan, khảo sát các doanh nghiệp trong nước. Đây là chính sách rất thiết thực, cần tiếp tục phát triển. Tuy nhiên, mức độ phổ biến cũng như tiếp cận luật vẫn còn hạn chế. Luật 04/2017/QH14 có hiệu lực từ ngày 01/0102018. Tính đến năm 2022, sau 4 năm thực hiện luật, tỷ lệ doanh nghiệp cho biết đã nhận được hỗ trợ từ các chương trình đều dưới 8%. Chương trình hỗ trợ có tỷ lệ doanh nghiệp tiếp cận được cao nhất là cấp bảo lãnh tín dụng tại Quỹ bảo lãnh tín dụng doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhưng cũng chỉ có 7,34% doanh nghiệp thực tế đã tiếp cận; khoảng 51,3% doanh nghiệp trả lời khảo sát PCI 2021 không biết đến Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (Vũ Khuê, 2022).

Không chỉ quan tâm trực tiếp tới phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, Nhà nước còn có các chủ trương khuyến khích giáo dục, phát triển các hiệp hội doanh nghiệp để đạt được mục tiêu này.

Về giáo dục, Chính phủ đã có những văn bản chỉ đạo cho hoạt động này: Chiến lược phát triển KT-XH giai đoạn 2011-2020 đã nêu: "Đào tạo nguồn nhân lực cần đáp ứng yêu cầu đa dạng, đa tầng của công nghệ và trình độ phát triển của các lĩnh vực, ngành nghề; thực hiện liên kết chặt chẽ giữa các DN, cơ sở sử dụng lao động, cơ sở đào tạo và Nhà nước để phát triển nguồn nhân lực theo nhu cầu xã hội" (Chính phủ, 2012). Trong văn kiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ 6 Trung ương Đảng khóa XI cũng đã khẳng định: "Doanh nghiệp là trung tâm của đổi mới ứng dụng và chuyển giao công nghệ, là nguồn cầu quan trọng nhất của thị trường khoa học công nghệ" (Chính phủ, 2017). Điều 12 Luật số 34/2018/QH14 ban hành ngày 19 tháng 11 năm 2018 về sửa đổi, bổ sung một số điều của luật giáo dục đai học giáo dục đại học nêu rõ: "Gắn đào tạo với nhu cầu sử dụng lao động của thị trường, nghiên cứu triển khai ứng dụng khoa học và công nghệ, đẩy mạnh hợp tác giữa cơ sở giáo dục đại học và doanh nghiệp." Như vậy, việc liên kết giữa các trường đại học và doanh nghiệp được xác định là yêu cầu quan trọng. Tuy nhiên, việc liên kết này mới tập trung nhiều vào việc đào tạo, thực tập, thực hành của sinh viên, chưa chú trọng tới các chương trình bồi dưỡng kiến thức cho những nhà lãnh đạo.

Về phát triển các hiệp hội: Các chính sách phát huy vai trò của các hiệp hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp trong tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa được quan tâm. Nhiều văn bản pháp luật của nhà nước đã ban hành nhằm phát triển các hội, hiệp hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp như Hiến pháp năm 2013 (Điều 25 ghi nhận quyền lập hội); nghị định số 45/2010/ NĐ- CP ngày 21 tháng 4 năm 2010 quy định về tổ chức, hoạt động và quản lý hội; nghị định số 33/2013/NĐ-Cp ngày 13/4/2012 của Chính phủ sửa đổi bổ sung một số điều của nghị định 45/2010/ NĐ- CP, thông tư số 03/2013/TT-BNV ngày 16 tháng 04 năm 2013, nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa; thông tư số 05/2019/TT-BKH ngày 29/3/2019 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mặc dù đã có sự quan tâm nhất định, song khung pháp lý hiện hành về hoạt động của hội, hiệp hội còn

những điểm bất cập, gây khó khăn trong quá trình hoạt động. Hệ thống pháp luật về Hội và tự do hiệp hội khá phức tạp, với nhiều loại hình văn bản, trong khi nhiều vấn đề chưa được quy định rõ ràng, phù hợp như quy định về các đầu mối quản lý thống nhất các hội; cơ chế đánh giá, giám sát trách nhiệm giải trình và tính công khai, minh bạch của các hội; cơ chế hợp tác giữa các hội.

Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội đã ban hành nhiều văn bản nhằm phát triển nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Thủ đô như: chương trình số 04 - CTr/TU của Thành ủy Hà Nội về Phát triển văn hóa - xã hội, nâng cao chất lượng nhân lực Thủ đô, xây dựng người Hà Nội thanh lịch, văn minh giai đoạn 2011 - 2015; kế hoạch số 157/KH-UBND của Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội về việc Thực hiện chương trình "Phát triển văn hóa - xã hội, nâng cao chất lượng nhân lực, xây dựng người Hà Nội thanh lịch, văn minh giai đoạn 2011 - 2015" của Thành ủy Hà Nội; quyết định số 6593/QĐ-UBND ngày 01/12/2015 về việc phê duyệt kế hoạch hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực các DNNNV trên địa bàn Thành phố Hà Nội giai đoạn 2016-2020; quyết định số 5629/QĐ-UBND ngày 12/11/2010 của UBND TP Hà Nội: V/v phê duyệt kế hoạch hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Thành phố Hà Nội giai đoạn 2011 – 2015.

Sau khi Luật Hỗ trợ DNNVV được ban hành và có hiệu lực, năm 2018, nhằm cụ thể hóa các chính sách, giải pháp hỗ trợ được quy định tại Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, UBND Thành phố đã trình HĐND Thành phố ban hành Nghị quyết số 04/2018/NQ-HĐND ngày 05/7/2018 về việc thông qua chủ trương ban hành Đề án Hỗ trợ khởi nghiệp trên địa bàn Thành phố giai đoạn 2018-2020; UBND Thành phố đã ban hành Quyết định số 4665/QĐ-UBND ngày 05/9/2018 của UBND Thành phố về việc thông qua chủ trương ban hành Đề án Hỗ trợ khởi nghiệp trên địa bàn Thành phố giai đoạn 2018-2020, trong đó triển khai nhiều chính sách hỗ trợ DNNVV chung và hỗ trợ hộ kinh doanh chuyển đổi thành doanh nghiệp như: Hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận tín dụng và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cho doanh nghiệp; Hỗ trợ về phí, lệ phí và công tác kế toán cho DNNVV khởi sự; Hỗ trợ mặt bằng sản xuất cho các DNNVV; Hỗ trợ cung cấp thông tin, xúc tiến, mở rộng thị trường; Hỗ trợ nghiên cứu, chuyển giao và đổi mới công nghệ; Hỗ trợ thông tin, tư vấn pháp lý về thủ tục thành lập doanh nghiệp; Hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cho các DNNVV và DNNVV chuyển đổi từ hộ kinh doanh. Đối với nội dung hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa và các doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi từ hộ kinh doanh, nội dung hỗ trợ ngoài tuyên truyền kiến thức về pháp luật, hỗ trợ pháp lý, thuế,

kế toán đã đề cập tới việc đẩy mạnh nâng cao chất lượng chương trình đào tạo kiến thức cho giám đốc điều hành trên địa bàn thành phố nhằm nâng cao năng lực quản lý điều hành cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Đề án 5742/QĐ-UBND ngày 29 tháng 12 năm 2020 "Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2021-2025" nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển, góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội của Thủ đô trong giai đoạn 2021-2025. Đề án nhằm triển khai đồng bộ, hiệu quả các chính sách, chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa của Trung ương và Thành phố nhằm đẩy nhanh tốc độ phát triển, tạo môi trường đầu tư và kinh doanh thuận lợi, bình đẳng, ổn định để các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa của trên địa bàn thành phố Hà Nội phát triển; thúc đẩy chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa của phát triển, tăng trưởng chất lượng và hiệu quả, tạo nền tảng vững chắc, động lực quan trọng cho phát triển kinh tế - xã hội Thủ đô. Với đề án này doanh nghiệp nhỏ và vừa được hỗ trợ về nhiều mặt, trong đó có hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực thông qua các chương trình: đào tạo kiến thức khởi sự kinh doanh và quản trị kinh doanh, quản trị kinh doanh chuyên sâu về kiến thức giám đốc điều hành doanh nghiệp; quản trị kinh doanh chuyên sâu cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa do nữ làm chủ.

- Sự phát triển của các cơ sở giáo dục

Các cơ sở giáo dục, đặc biệt là giáo dục đại học, có sự liên kết với doanh nghiệp trong đào tạo, đáp ứng nhu cầu của thị trường. Theo Đỗ Thị Thanh Toàn (2018), hiện nay hoạt động liên kết giữa các trường đại học và doanh nghiệp gồm các nội dung chủ yếu như: Liên kết trong hoạt động đào tạo như tham quan thực tế, nhận sinh viên thực tập tốt nghiệp, kiểm tra, đánh giá kết quả học tập; liên kết giữa nhà trường với doanh nghiệp trong xây dựng mục tiêu, nội dung, chương trình đào tạo, phương pháp, hình thức tổ chức đào tạo; liên kết trong trao đổi chuyên môn, học tập kinh nghiệm hoạt động thực tiễn nhằm nâng cao trình độ cho đội ngũ giảng viên; liên kết trong nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ Liên kết đào tạo theo địa chỉ, theo hợp đồng đặt hàng giữa nhà trường và doanh nghiệp nhằm đảm bảo sinh viên sau khi kết thúc khóa học có việc làm; liên kết tổ chức bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu của người lao động tại các doanh nghiệp; liên kết còn là cơ hội để sinh viên nâng cao tinh thần sáng tạo và khởi nghiệp; liên kết trong quản trị trường đại học, doanh nghiệp tham gia vào Hội đồng trường cùng xây dựng chiến lược phát triển nhà trường. Như vậy, hoạt động liên kết chủ yếu nâng cao chất lượng học tập cho

sinh viên trong trường, giúp sinh viên ra trường đáp ứng được những nhu cầu của doanh nghiệp, của thị trường lao động.

Trong các chương trình giáo dục đai học, chưa có ngành học chuyên đào tạo các giám đốc điều hành, chỉ có những ngành học như quản trị kinh doanh, quản trị nhân lực, quản trị marketing..Như vậy đào tạo bài bản để trở thành giám đốc doanh nghiệp trong tương lai còn những hạn chế. Bên cạnh các trường đại học, cũng có nhiều cơ sở giáo cung cấp các khóa bồi dưỡng, đào tạo các năng lực cho giám đốc các doanh nghiệp. Một số khóa học có thể kể tới như khóa học giám đốc điều hành chuyên nghiệp do trường doanh nhân PTI thiết kế. Khóa học thể hiện rõ mục tiêu cải thiện năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp với các nội dung như phương pháp phát triển khả năng lãnh đạo; quản trị nhân lực dành cho lãnh đạo, quản trị marketing dành cho lãnh đạo; quản trị tài chính và đầu tư dành cho lãnh đạo, quản trị sự thay đổi dành cho lãnh đạo. Khóa học được khai giảng thường xuyên tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Khóa học giám đốc điều hành của học viên quản lý PACE cũng có những nội dung tương đồng là phát triển năng lực lãnh đạo; quản trị nhân lực dành cho lãnh đạo; quản trị marketing dành cho lãnh đạo; quản trị bán hàng dành cho lãnh đạo; kế toán tài chính dành cho lãnh đạo. Viện kế toán và Quản trị kinh doanh cung cấp khóa học CEO – Bồi dưỡng nhà lãnh đạo toàn cầu..

- Các hiệp hội doanh nghiệp

Với sự khuyến khích phát triển của Nước, có nhiều hiệp hội, hội, câu lạc bộ của các doanh nghiệp ra đời và phát triển trên cả nước: Hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, hội doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực phía Bắc, khu vực phía Nam, hội doanh nghiệp nhỏ và vừa các tỉnh, thành phố.

Trên địa bàn Hà Nội, có nhiều các hội, hiệp hội doanh nghiệp kết nối giám đốc các doanh nghiệp. Hiệp hội các doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Hà Nội, tiền thân là Câu lạc bộ các doanh nghiệp vừa và nhỏ Hà Nội ra đời ngày 21 tháng 15 năm 1995. Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Hà Nội hiện có 25 câu lạc bộ, chi hội quận, huyện trực thuộc tại các quận Thanh Xuân, Cầu Giấy, Đống Đa, Hai Bà Trưng, Hoàng Mai, Long Biên, Thanh Trì, Huyện Phúc Thọ, huyện Hoài Đức, 01 trung tâm tư vấn pháp luật, 01 trung tâm xúc tiến thương mại và hỗ trợ doanh nghiệp chăm lo, bảo vệ lợi ích hợp pháp cho hội viên. Hiện nay hội có 10. 047 hội viên. Định kỳ hàng tháng, hiệp hội tổ chức các buổi đi thăm doanh nghiệp hội viên để chia sẻ, tháo gỡ cá khó khăn cho đơn vị. Trong giai đoạn 2018-2023, hiệp hội đã phối hợp với cá trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp

sở Kế hoạch và đầu tư và các đơn vị chuyên môn tổ chức, giới thiệu tới doanh nghiệp hội viên 90 cuộc Hội thảo, tập huấn, đào tạo mỗi năm nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, phổ biến các chế độ, chính sách pháp luật, kiến thức cho doanh nghiệp, tạo cơ hội cho doanh nghiệp có điều kiện trao đổi với các chuyên gia. Đã có hơn 30.000 lượt cán bộ đã tham dự các khoá hội thảo, đào tạo, tập huấn; tổ chức giao lưu, gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệp với các hội, hiệp hội các tỉnh thông qua các hội nghị, diễn đàn (Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội, 2023).

Hội doanh nghiệp trẻ Hà Nội có tiền thân là câu lạc bộ doanh nghiệp trẻ Hà Nội thành lập tháng 4 năm 1994 thu hút trên 1000 hội viên cá nhân và hội viên tập thể là những doanh nhân trẻ đang lãnh đạo các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế trên địa bàn Thủ đô. Hiệp hội nữ doanh nhân Hà Nội thành lập năm 2008 trên cơ sở sáp nhập câu lạc bộ nữ doanh nghiệp Hà Nội và mạng lưới nữ doanh nhân Hà Nội. Hiện nay câu lạc bộ có 250 hội viên, hoạt động trên nguyên tắc tự nguyện và bình đẳng của các Nữ doanh nhân thuộc các thành phần kinh tế đang hoạt động hợp pháp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mục đích của câu lạc bộ là kết nối các nữ doanh nhân; chia sẻ, giúp đỡ và nâng cao năng lực của thành viên. Hiệp hội thực hiện đào tạo và hợp tác với các tổ chức trong nước và quốc tế để tổ chức các khóa đào tạo, tập trung vào 3 lĩnh vực: Quản trị doanh nghiệp, Phát triển thị trường và Hội nhập nhằm trợ giúp các Hội viên nâng cao năng lực quản lý, tiếp cận thị trường mới, tăng cường năng lực bán sản phẩm/dịch vụ. Như vậy hoạt động của hội khá đa dạng, phong phú, mạng lưới kết nối rộng khắp. Đây là cơ hội để nâng cao hiệu quả hoạt động của hội, tổ chức giao lưu, học tập trao đổi kinh nghiệm cho các hội viên, đặc biệt là giám đốc các doanh nghiệp trong năng cao năng lực lãnh đạo.

Câu lạc bộ doanh nghiệp Việt Nam thành lập năm 2020, sau 3 năm có hơn 12.000 thành viên là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Câu lạc bộ là nơi các giám đốc doanh nghiệp cùng nhau giao lưu, học hỏi kinh nghiệm quản trị, kết nối kinh doanh, cập nhật thường xuyên tình hình kinh tế trong và ngoài nước kịp thời, nhanh chóng.

d. Thách thức

- Các chính sách của Chính phủ, Uỷ ban nhân dân thành phố tập trung nhiều nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, thúc đẩy khởi nghiệp, cải thiện các yếu tố nguồn lực của doanh nghiệp, chưa tập trung vào vào nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Bảng 4.27. Tổng hợp phân tích SWOT cho nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Điểm mạnh (S)	**Điểm yếu (W)**
1. Có kinh nghiệm tại vị trí làm việc, trên 80% có kinh nghiệm từ 5 năm trở lên 2. Hầu hết đã qua đào tạo, giám đốc có trình độ đào tạo từ đại học trở lên chiếm trên 75% 3. Tuổi đời trẻ, dưới 50 tuổi chiếm hơn 98% 4. 30/36 yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo ở vùng phát triển đúng hướng, trong 16 tiêu chí nằm ở vùng khá, tốt.	1. 3 yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo nằm ở vùng cần phát triển, 14 yếu tố nằm ở vùng trung bình trong nhóm phát triển đúng hướng 2. Tỷ lệ lớn các doanh nghiệp không quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo 3. Chưa tích cực tham gia các hoạt động nâng cao năng lực 4 Số lượng doanh nghiệp tham gia các hiệp hội còn ít
Cơ hội (O)	**Thách thức (T)**
1. Nhiều kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh từ các địa phương: Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Thanh Hoá; từ các đề tài nghiên cứu trong và ngoài nước 2. Cơ sở hạ tầng viễn thông phát triển hiện đại 4. Sự quan tâm từ phía cơ quan Nhà Nước, Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội 5. Sự phát triển của các cơ sở giáo dục 6.Sự phát triển của các Hiệp hội doanh nghiệp	1. Các chính sách tập trung vào nâng cao năng lực lãnh đạo còn hạn chế 2. Cơ sở giáo dục chưa quan tâm nhiều tới đào tạo, nâng cao năng lực lãnh đạo 3. Hoạt động của hiệp hội chưa tiếp cận được với phần đông giám đốc doanh nghiệp
Chiến lược S - O (Điểm mạnh – Cơ hội)	**Chiến lược S – T (Điểm mạnh – Thách thức)**
S1, O1: Khuyến khích giám đốc doanh nghiệp trao dồi, học tập kinh nghiệm từ các nguồn khác nhau để nâng cao năng lực lãnh đạo S2,S3, O2, O6: Tận dụng sự phát triển của giáo dục, viễn thông để nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp S4, O4. Tận dụng sự quan tâm của Nhà nước trong việc duy trì và phát triển các năng lực lãnh đạo	S1,S2,T1, T3: Cải thiện hoạt động của Hiệp hội doanh nghiệp; thông qua Hiệp hội doanh nghiệp để đề xuất những chính sách cần thiết hỗ trợ nâng cao năng lực cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.
Chiến lược W – O (Điểm yếu – Cơ hội)	**Chiến lược W- T (Điểm yếu – Thách thức)**
W1, O4, O5, O6: Tận dụng sự quan tâm từ nhiều chủ thể để cải thiện những năng lực chưa đáp ứng W4,O6: Cải thiện hoạt động của Hiệp hội nghề nghiệp, tăng cường tuyên truyền khuyến khích các doanh nghiệp tham gia W2,O6: Hiệp hội quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, làm cơ sở để các doanh nghiệp đánh giá	W1, T2: Cơ sở giáo dục thiết kế các khoá học, chương trình đào tạo ngắn hạn giúp cải thiện những năng lực lãnh đạo chưa đáp ứng

- Các cơ sở giáo dục chưa phát huy được vai trò của mình trong nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Hoạt động liên kết giữa cơ sở giáo dục và doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở đào tạo lao động trong doanh nghiệp. Thêm vào đó, những khóa học cung cấp bởi các cơ sở giáo dục khác nhau, nội dung tương tự nhau cũng gây khó khăn cho các giám đốc doanh nghiệp khi lựa chọn khóa bồi dưỡng phù hợp. Không chỉ có vậy, chất lượng các khóa học cũng là điều khiến nhiều giám đốc doanh nghiệp băn khoăn.

- Các Hiệp hội doanh nghiệp chưa tiếp cận được với nhiều doanh nghiệp, tỷ lệ doanh nghiệp nhỏ và vừa là thành viên của Hiệp hội còn hạn chế. Bằng chứng là tỷ lệ thành viên của các Hiệp hội so với số lượng doanh nghiệp nhỏ còn thấp.

4.3.2. Giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

4.3.2.1. Giải pháp từ phía giám đốc doanh nghiệp và doanh nghiệp nhỏ và vừa

a. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa chủ động cải thiện, nâng cao năng lực lãnh đạo của mình.

Căn cứ đề xuất giải pháp: Như đã phân tích ở trên, bản thân giám đốc doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Thực tế khi đánh giá năng lực lãnh đạo của đội ngũ này, kết hợp với ma trận GAP cho thấy còn nhiều năng lực đang ở vùng 1b và vùng 2a (mức độ đáp ứng ở mức kém và trung bình của thang đo Likert). Nhiều kinh nghiệm về nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam đã được tổng hợp, sự phát triển của các cơ sở giáo dục và hoạt động của các Hiệp hội doanh nghiệp cung cấp cho giám đốc doanh nghiệp những điều kiện thuận lợi để tự nâng cao năng lực lãnh đạo của mình

Nội dung thực hiện giải pháp

Chủ động, tích cực học tập nâng cao trình độ có thể được thực hiện một cách đa dạng thông qua các hoạt động như (1) tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước dành cho giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa; (2) thường xuyên cập nhật và bổ sung những năng lực lãnh đạo thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, internet, sách báo, tạp chí; (3) tham gia các diễn đàn, các câu lạc bộ doanh nhân, hiệp hội doanh nghiệp, hội thảo để tích lũy thêm kiến thức, kỹ năng, phẩm chất lãnh đạo. Đặc biệt, các hoạt động này phải tập trung vào nhóm năng lực chưa đáp ứng tốt.

Theo bảng 4.32, các năng lực nằm ở vùng 1b sẽ được ưu tiên cải thiện trước. Xét chung về kiến thức, kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13) và kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8) nằm ở vùng này. Đánh giá của nhân viên và giám đốc khá tương đồng nhau. Đối với lĩnh vực sản xuất, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần cải thiện theo thứ tự kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13) và kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10). Trong khi đó, với lĩnh vực dịch vụ, kiến thức về trách nhiệm xã hội (KT10) cần cải thiện trước tiên. Sau đó là kiến thức về quản trị nhân lực (KT6), kiến thức về marketing (KT7) và tư duy đổi mới sáng tạo (PC8).

Những nội dung cần trang bị cụ thể ở từng năng lực như sau:

Đối với kiến thức về quản trị nhân lực: Nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của các doanh nghiệp nói chung, doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Đặc biệt, trước phát triển của các mạng công nghệ 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm tới kiến thức về quản trị nhân lực. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa dành sự quan tâm cho quản trị nhân lực. Công tác phân tích công việc chưa được tiến hành bài bài, ảnh hưởng tới việc tuyển dụng lao động phù hợp với các vị trí việc làm; kế hoạch nhân sự trong dài hạn chưa được quan tâm; việc tuyển dụng lao động còn đơn giản, qua quen biết giới thiệu nhiều nên chưa đáp ứng được nhu cầu về nhân lực chất lượng cao (Phạm Thị Thùy Dương, 2022). Sự thiết hụt về kiến thức quản trị nhân lực cũng là một trong những nguyên nhân của vấn đề trên. Giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần quan tâm đến các kiến thức về hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên, đào tạo phát triển người lao động, đánh giá thực hiện công việc, thù lao cũng như tạo động lực cho người lao động.

Đặc biệt trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra trên quy mô toàn cầu, Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách về chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa như Quyết định số 12/QĐ-BKHĐT của Bộ Kế hoạch và Đầu tư năm 2021 về phê duyệt Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025; Quyết định số 377/QĐ-BTTTT của Bộ Thông tin và Truyền thông ngày 26/3/2021 về việc phê duyệt Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số; Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/3/2022 của Thủ tướng Chính phủ Phê duyệt Chiến lược Quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Kiến thức về

quản trị nhân lực trong chuyển đổi số cũng cần được giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa quan tâm.

Đối với kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là cam kết của doanh nghiệp đóng góp cho sự phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng. Việc thực hiện tốt trách nhiệm xã hội giúp doanh nghiệp đạt được nhiều lợi ích, quảng bá được thương hiệu, tạo dựng niềm tin với công chúng và tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Theo Carroll (1991), trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được thể hiện thông qua bốn nghĩa vụ mà doanh nghiệp cần gánh vác là: nghĩa vụ kinh tế, nghĩa vụ luật pháp, nghĩa vụ đạo đức và nghĩa vụ nhân văn. Các nghĩa vụ này được đưa ra từ cấp độ thấp mang tính bắt buộc đến cấp độ cao mang tính tự nguyện. Trong đó, nghĩa vụ về kinh tế là việc doanh nghiệp tạo ra lợi nhận để tồn tại và phát triển, sản xuất và cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng cho khách hàng với chi phí và sự mong đợi của họi, đảm bảo một cách hài hòa cho các bên, tránh gây tổn thất kinh tế cho các bên. Nghĩa vụ luật pháp được hiểu là việc tuân thủ theo đúng các điều luật, luật pháp của một quốc gia, nội dung quy định trong các hiệp định của một hiệp hội và luật quốc tế đã quy định. Nghĩa vụ đạo đức là doanh nghiệp phải đáp ứng được các kỳ vọng khác với mức độ cao hơn của người tiêu dùng, của xã hội, đó là những điều không được ghi trong luật, như tôn trọng quyền con người, khía cạnh đạo đức của doanh nghiệp được thể hiện thông qua các thực hiện các nguyên tắc, quy tắc ứng xử, giá trị đạo đức được cộng đồng tôn trọng. Nghĩa vụ nhân văn: Đây là khía cạnh cao nhất, thể hiện sự hy sinh muốn đóng góp của doanh nghiệp cho sự phát triển bền vững của toàn xã hội, khía cạnh này được điều chỉnh bởi lương tâm.

Đối với kiến thức về lãnh đạo bản thân: Đây là kiến thức quan trọng giúp giám đốc các doanh nghiệp trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần nắm vững những mô hình lãnh đạo bản thân phổ biến như tự kiểm soát (Carver & Scheier, 1981), nhận thức xã hội (Bandura, 1986) và tự quyết định (Deci & Ryan, 1985).

Đối với kỹ năng xây dựng tầm nhìn và chiến lược: Tầm nhìn của doanh nghiệp khác với tầm nhìn của giám đốc doanh nghiệp. Việc xây dựng tầm nhìn giúp doanh nghiệp xác định vị trí mong muốn đạt được của công ty trong tương

lai. Nó giúp truyền cảm hứng cho các doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên, cho khách hàng, đối tác, đối thủ thấy được nguyện vọng phát triển tương lai của công ty. Xây dựng chiến lược kinh doanh có vai trò rất lớn đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh tốt mang lại những lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp. Nó là định hướng cho các hoạt động dài hạn và là cơ sở vững chắc để triển khai các hoạt động tác nghiệp. Nếu không có những chiến lược dài hạn, sự phát triển của doanh nghiệp là cục bộ, có thể mất phương hướng. Lập chiến lược không chỉ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực bên trong, mà còn tận dụng được các cơ hội từ môi trường mang tới, tạo đà cho sự phát triển. Nó có thể sở thành công cụ cạnh tranh hiệu quả giữa các doanh nghiệp với nhau. Để cải thiện kỹ năng xây dựng tầm nhìn và chiến lược, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần có kỹ năng tư duy, kỹ năng dự báo, kỹ năng phán đoán, kỹ năng truyền đạt các mục tiêu. Giám đốc các doanh nghiệp cần sử dụng những công cụ lập kế hoạch, sử dụng những thông tin để đánh giá tình hình và giải quyết các vấn đề khoa học, hiệu quả.

Đối với vùng 2a, xét theo lĩnh vực, thứ tự ưu tiên cũng có sự khác nhau. Về mặt kiến thức, với lĩnh vực sản xuất, kiến thức hội nhập quốc tế (KT4) cần được ưu tiên đầu tiên, thì với lĩnh vực dịch vụ kiến thức hội nhập quốc tế lại ở vị trí sau cùng. Một số kiến thức cần cải thiện bao gồm: kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4), kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro (KT12), kiến thức về con người (KT16), kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5), kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp (KT17), kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ (KT9).

Những nội dung cần trang bị cụ thể của từng năng lực như sau:

Đối với kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4): Hội nhập kinh tế với nền kinh tế toàn cầu và khu vực là xu hướng rõ rệt ở Việt Nam. Mặc dù Việt Nam đã là thành viên chính thức của nhiều tổ chức quốc tế như tổ chức Liên Hợp quốc (UN), tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN), diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (APEC)..nhưng sự hiểu biết của các doanh nghiệp nhỏ và vừa về cơ chế hoạt động, các quy định, quy chế, quy tắc… của các tổ chức quốc tế còn nhiều hạn chế. Do đó, trang bị các kiến thức này là rất cần thiết. Việc hiểu biết đúng và đầy đủ các quy định sẽ giúp các DN tự tin trong quá trình hội nhập.

Đối với kiến thức về quản trị thay đổi, quản trị rủi ro (KT12): Quản trị rủi ro là quá trình tiếp cận rủi ro một cách khoa học. Trong quá trình hoạt động của mình, doanh nghiệp có thể đối mặt với nhiều rủi ro như rủi ro chiến lược, rủi ro

cạnh tranh, rủi ro từ nên kinh tế, rủi ro hoạt động, rủi ro pháp lý, rủi ro danh tiếng, rủi ro tín dụng, rủi ro tỷ giá, rủi ro lãi suất. Môi trường hoạt động của doanh nghiệp luôn có sự thay đổi. Bên cạnh việc mang lại những lợi ích thì cũng có nhiều khó khăn, thách thức. Giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần có những kiến thức nhất định về những vấn đề này.

Đối với kiến thức về con người: Con người là trung tâm của hoạt động lãnh đạo. Vì vậy những hiểu biết về con người, đặc biệt là nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc rất quan trọng. Nắm được những kiến thức này khiến nhà lãnh đạo trở thành nhà tâm lý học, giúp giám đốc các doanh nghiệp hiểu rõ về nhân viên, dẫn dắt họ, đặt đúng vị trí để nhân viên phát huy sức mạnh trong quá trình thực hiện công việc.

Đối với kiến thức về chiến lược kinh doanh: Những kiến thức về chiến lược kinh doanh mà giám đốc doanh nghiệp cần nắm vững là các nội dung của chiến lược như mục tiêu chiến lược, phạm vi chiến lược, lợi thế cạnh tranh, các hoạt động chiến lược và năng lực cốt lõi; cách thiết lập chiến lược kinh doanh.

Đối với kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp: Nhiều đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa mang lại những lợi thế và bất lợi cho loại hình doanh nghiệp này. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần nắm rõ các đặc điểm có lợi, bất lợi để tác động hợp lý, mang lại hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp.

Đối với kiến thức về sản xuất và dịch vụ: Thường xuyên cập nhật những kiến thức liên quan tới quy trình, công nghệ sản xuất sản phẩm; cung cấp dịch vụ, các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ để từ đó có những chỉ đạo đúng đắn trong hoạt động doanh nghiệp, tạo được niềm tin tưởng của cấp dưới, giúp doanh nghiệp phát triển

Về kỹ năng, điểm tương đồng là kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh cần chú ý nhất với cả hai lĩnh vực. Đây là năng lực giúp giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa thuyết phục những người xung quanh suy nghĩ, hành động theo hướng mình muốn. Kỹ năng gây ảnh hưởng không chỉ dừng lại ở việc đông viên, khen thưởng, khích lệ, mà còn cả những kiến thức uyên thâm của giám đốc trong nhiều lĩnh vực, sẵn sàng bảo vệ chấp dưới. Giám đốc doanh nghiệp là đại diện cho doanh nghiệp, bộ mặt của doanh nghiệp trong các hoạt động đối nội và đối ngoại. Kỹ năng xây dựng hình ảnh cá nhân thể hiện ra bên ngoài như lời nói, cử chỉ, động tác, cách ứng xử. Việc xây dựng hình ảnh cần gắn với các chuẩn mực đạo đức, giúp tạo có được niềm tin về nhà lãnh đạo có năng lực và phẩm chất.

Đối với doanh nghiệp sản xuất, thứ tự cần cải thiện tiếp theo là kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN9), kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược (KN8), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4), kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2), kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10). Đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ, thứ tự cần cải thiện của giám đốc doanh nghiệp là kỹ năng khởi xướng sự thay đổi (KN12), kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10), kỹ năng phân quyền, uỷ quyền (KN9), kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực (KN11), kỹ năng động viên khuyến khích (KN4), kỹ năng học hỏi (KN3), kỹ năng thấu hiểu bản thân (KN1), kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống (KN2)

Các nội dung cụ thể cần cải thiện ở các năng lực như sau:

Đối với kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm: Đây là kỹ năng đòi hỏi với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khi thành lập nhóm, dẫn dắt các thành viên trong nhóm làm việc. Giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần có kỹ năng lựa chọn thành viên nhóm; tổ chức thảo luận; giải quyết các xung đột trong nhóm; kỹ năng phân công công việc trong nhóm; kỹ năng điều hành nhóm làm việc hiệu quả.

Đối với kỹ năng khởi xướng sự thay đổi: Đó là việc đưa ra những thay đổi trong doanh nghiệp, mang lại tác động tích cực đối với các cá nhân, giám thiểu các chi phí không cần thiết, tăng khả năng thành công. Đó có thể là thay đổi về nhân sự, thay đổi và văn hóa doanh nghiệp, thay đổi về sản phẩm dịch vụ. Để làm tốt kỹ năng này, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần phân tích môi trường dẫn đến sự thay đổi, quy trình khởi xướng sự thay đổi; các vấn đề cưỡng lại sự thay đổi; duy trì sự thay đổi.

Đối với kỹ năng phân quyền, ủy quyền: Phân quyền, ủy quyền là kỹ năng cần thiết với nhà lãnh đạo, đặc biệt khi quy mô của doanh nghiệp được mở rộng. Để thực hiện tốt kỹ năng này, giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần quan tâm tới nghệ thuật ứng dụng các nguyên tắc và nghệ thuật phân quyền, ủy quyền: phân chia quyền lực hợp lý, thể hiện sự tin tưởng với cấp dưới, sẵn sằng chia sẻ trách nhiệm, quyền hạn và giúp đỡ cấp dưới.

Đối với kỹ năng học hỏi: Học hỏi là quá trình không ngừng giúp giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao năng lực lãnh đạo của mình. Kỹ năng học hỏi,

tìm kiếm những thông tin mới, áp dụng trong giải quyết những vấn đề của doanh nghiệp.

Đối với kỹ năng động viên khuyến khích: giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần vận dụng khéo léo linh hoạt những kiến thức về thúc đẩy, tạo đông lực làm việc cho nhân viên.

Đối với kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống: Để cải thiện kỹ năng này, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần thành thạo trong việc sắp xếp, quản lý thời gian hiệu quả, chủ động trong việc lập kế hoạch và uỷ thác công việc cho cấp dưới.

Đối với kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực: kỹ năng này giúp giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa phối hợp các nguồn lực trong doanh nghiệp, thực hiện những nhiệm vụ chung đạt hiệu quả cao nhất. Các kỹ năng chính cần có là kỹ năng điều phối công việc, kỹ năng nâng cao hiệu suất lao động, kỹ năng định hướng và mở rộng hợp tác.

Đối với kỹ năng tổ chức và triển khai công việc: Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện tốt chức năng tổ chức và triển khai công việc giúp nâng cao chất lượng công việc, tăng sự thấu hiểu giữa nhân viên, tạo mối quan hệ và hỗ trợ nhân viên khi thực hiện công việc. Để thực hiện tốt kỹ năng này, mỗi giám đốc doanh nghiệp cần quan tâm tới quản lý thời gian, tổ chức vật chất và nhân lực. Mỗi công việc cần được đạt mục tiêu rõ ràng. Mỗi giám đốc cần tư duy phân tích liên quan tới tiếp nhận và phân tích thông tin để đưa ra kết luận rõ ràng.

b. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa thúc đẩy nâng cao chất lượng người lao động trong doanh nghiệp

Căn cứ đề xuất giải pháp: Người lao động trong doanh nghiệp là cấp dưới của giám đốc doanh nghiệp, là một trong bốn nhóm yếu tố chính để cấu thành nên công tác lãnh đạo. Theo kết quả phân tích ở trên đặc điểm của cấp dưới bao gồm trình độ chuyên môn, năng lực làm việc của cấp dưới ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Thêm vào đó, nâng cao chất lượng nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa là chủ trương được Nhà nước, thành phố Hà Nội quan tâm

Nội dung thực hiện

- Hoàn thiện công tác phân tích và hoạch định nguồn nhân lực. Để tiến hành hoạch định nguồn nhân lực một cách hợp lý thì trước tiên các giám đốc doanh nghiệp cần phải nhìn nhận một cách đúng đắn về thực trạng hoạt động của nhân

viên một cách khách quan và cụ thể. Tiến hành điều tra về khối lượng công việc cho nhân viên cũng như khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ bằng việc xây dựng các bảng đánh giá, hay các phiếu chấm điểm thường xuyên. Hình thức này nên áp dụng hàng tháng, nhân viên sẽ tự chấm điểm của mình, đồng thời cán bộ quản lý không thiên vị. Một doanh nghiệp muốn hoạt động tốt thì phải có một nguồn nhân lực chất lượng tốt, phù hợp với yêu cầu thực tế.

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự: xây dựng kế hoạch tuyển dụng hợp lý, tiêu chí tuyển dụng rõ ràng, các phương pháp tuyển dụng và đánh giá ứng viên để tuyển dụng người phù hợp với công việc và vị trí tuyển dụng. Thực hiện chính sách thu hút và duy trì người lao động giỏi. Tăng cường tuyển dụng nguồn bên ngoài, người được đào tạo thích hợp thay vì nhiều hoạt động tuyển dụng người quen biết như hiện nay.

- Với chế độ lương bổng và đãi ngộ, các khoản tiền thưởng có tác dụng khuyến khích tinh thần của nhân viên và gắn kết nhân viên với doanh nghiệp. Doanh nghiệp không nên cứng nhắc áp dụng các mức lương hiện hành của Nhà nước mà nên xem xét đánh giá công việc, phân tích công việc của từng nhân viên. Hệ thống trả công nên phản ánh sự đóng góp của nhân viên vào công ty. Nhân viên nên nhận được sự trả công dựa trên hiệu suất cá nhân, hiệu suất nhóm và hiệu suất tổ chức. Cần có liên kết giữa hiệu suất và phần thưởng, nghĩa là chia sẻ lợi nhuận và trả thêm ưu đãi. Một hệ thống trả công như vậy có thể nâng cao trách nhiệm, tự giác, sáng tạo, góp phần tăng năng suất lao động từ đó tạo thuận lợi cho môi trường đổi mới và học tập trong các tổ chức.

- Quan tâm, khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo trong và ngoài doanh nghiệp để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc. Để nâng cao khả năng sáng tạo và học tập của nhân viên, các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần thiết kế chương trình đào tạo riệng. Bên cạnh đào tạo kiến thức, kỹ năng liên quan trực tiếp tới công việc, có thể bổ sung đào tạo tăng sự đa dạng các kỹ năng của nhân viên.

Doanh nghiệp cần tạo sự liên kết chặt chẽ giữa doanh nghiệp và nhà trường. Các doanh nghiệp cần có chiến lược phát triển nhân lực và đặt hàng cụ thể cho các cơ sở đào tạo; Cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chuyên gia đào tạo, trường đại học và doanh nghiệp trong thiết kế và quản lý chương trình đào tạo. Doanh nghiệp có thể tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng chương trình đào tạo với nhà trường, hay trực tiếp giảng dạy kỹ năng cho học viên.

c. Doanh nghiệp nhỏ và vừa cần chủ động xây dựng, phát triển khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp.

Căn cứ giải pháp: Xuất phát từ vai trò của khung năng lực lãnh đạo đối với việc đánh giá, cải thiện năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Dựa trên khung năng lực lãnh đạo đã được xây dựng, các doanh nghiệp có thể hoàn thiện, phát triển khung năng lực lãnh đạo, làm cơ sở đánh giá, nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp. Theo kết quả điều tra thực tế, đây là hoạt động ít nhận được sự quan tâm của giám đốc doanh nghiệp.

Nội dung thực hiện giải pháp: Để đánh giá và hoàn thiện năng lực lãnh đạo thường xuyên, giám đốc các doanh nghiệp cần quan tâm xây dựng và phát triển khung năng lực lãnh đạo cho mình. Có thể xây dựng khung năng lực cho từng doanh nghiệp hoặc một nhóm các doanh nghiệp có nhiều đặc điểm tương đồng. Doanh nghiệp có thể tự xây dựng khung năng lực cho giám đốc doanh nghiệp hoặc phát triển từ khung năng lực có sẵn.

Trường hợp 1. Doanh nghiệp tự xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp, cần thực hiện theo các bước sau:

Khung năng lực bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Các tiêu thức cụ thể như bảng 4.3

Bước 1. Chuẩn hoá cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong bước này, cần đặc biệt chú ý đến những nhiệm vụ lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp.

Bước 2. Xác định những năng lực và cấp độ năng lực cần thiết cho nhiệm vụ lãnh đạo doanh nghiệp. Quá trình xác định năng lực cần bám sát vào chức năng, nhiệm vụ lãnh đạo của giám đốc. Doanh nghiệp có thể khảo sát nội bộ hoặc sử dụng phương pháp chuyên gia về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với nhiệm vụ lãnh đạo doanh nghiệp.

Bước 3. Xây dựng khung năng lực lãnh đạo dựa trên tham khảo các khung năng lực và bộ từ điển năng lực. Khi xây dựng khung năng lực lãnh đạo, doanh nghiệp có thể tham khảo khung năng lực và bộ từ điển năng lực có sẵn đã đầy đủ định nghĩa năng lực, mo tả các hành vi gắn với năng lực và các minh hoạ, từ đó xác định năng lực cần thiết, các hành vi và cấp độ của năng lực. Điều này sẽ giúp tiết kiệm thời gian, chi phí. Doanh nghiệp có thể điều chỉnh, bổ sung các tiêu chuẩn khác sao cho phù hợp với doanh nghiệp mình.

Bước 4. Xác định nội dung, thành phần của khhung năng lực lãnh đạo đối với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trường hợp 2. Doanh nghiệp xây dựng khung năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên cơ sở kế thừa các khung năng lực đã có. Trường hợp này, doanh nghiệp thực hiện từ bước 3.

4.3.2.2. Giải pháp từ phía các tổ chức bên ngoài

a. Đối với Chính phủ

- Hoàn thiện các chính sách hỗ trợ của Nhà nước đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong công tác đào tạo.

Đã có nhiều chủ trường, chính sách của Đảng và Nhà nước được ban hành đúng đắn, kịp thời, tạo hành lang pháp lý cho việc thành lập, hoạt động và phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Doanh nghiệp nhỏ và vừa dành được nhiều sự quan tâm, đặc biệt với sự thông qua Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (2017). Khi doanh nghiệp nhỏ và vừa mới thành lập, giám đốc doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều khó khăn trong công tác quản lý, lãnh đạo nhân viên. Khi số lượng doanh nghiệp tăng lên nhanh chóng, sự thiếu hụt trầm trọng đội ngũ quản lý chuyên nghiệp, có đủ năng lực lãnh đạo dẫn dắt doanh nghiệp là một thách thức. Do đó, Nhà nước cần hoàn thiện các chính sách hỗ trợ cho chủ các doanh nghiệp nhỏ và vừa, coi đây là một nội dung bắt buộc, muốn được điều hành doanh nghiệp thì phải trải qua các khóa đào tạo. Việc tổ chức các khóa đào tạo có thể giao cho các cơ quan quản lý nhà nước về doanh nghiệp như Bộ Kế hoạch Đầu tư hoặc các tổ chức xã hội nghề nghiệp, các hiệp hội... thực hiện. Bên cạnh đó, tăng cường các hoạt động tập huấn, bồi dưỡng cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết. Hiện nay, với các hoạt động đào tạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa mới tập trung vào các kiến thức về khởi sự kinh doanh và quản trị doanh nghiệp, chưa chú trọng tới đào tạo, bồi dưỡng về năng lực lãnh đạo. Trong thời gian tới, cần tập trung nhiều hơn vào vấn đề này.

Tăng cường đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Bộ Kế hoạch và Đầu tư tiếp tục triển khai hiệu quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng quản trị kinh doanh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bộ Lao động Thương binh và xã hội (Tổng Cục dạy nghề) đẩy mạnh công tác đào tạo nghề đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực có kỹ năng cho doanh nghiệp. Chú trọng đào tạo nghề các ngành, lĩnh vực sử dụng công nghệ cao để chuyển dịch cơ cấu lao động từ thô sơ sang lao động có tay nghề trình độ, đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp nhỏ và

vừa trong giai đoạn mới. Khuyến khích doanh nghiệp thành lập hoặc liên kết với cơ sở dạy nghề trong đào tạo và giải quyết việc làm. Phát triển đồng bộ thị trường lao động; phát triển hệ thống cơ sở dữ liệu về thị trường lao động, các hình thức thông tin thị trường lao động nhằm kết nối cung cầu lao động.

- Tiếp tục thực hiện chiến lược phát triển giáo dục đào tạo, coi "Giáo dục là quốc sách hàng đầu" để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần gián tiếp tạo nên đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa với đầy đủ các năng lực lãnh đạo cần thiết.

Ngày 5/2/2021, thủ tường Chính phủ đã ký quyết định số 176/QĐ-Ttg ban hành Chương trình hỗ trợ thị trường lao động đến năm 2030. Trong đó, một số chỉ tiêu đáng chú ý là: tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng cấp, chứng chỉ đạt 30% vào năm 2025 và đạt 35-40% vào năm 2030; chỉ số lao động có kiến thức chuyên môn trong chỉ số đổi mới, sáng tạo toàn cầu (GII) thuộc nhóm 60 nước đứng đầu vào năm 2025 và thuộc nhóm 55 nước đứng đầu vào năm 2030; tỷ lệ lao động có các kỹ năng công nghệ thông tin đạt 80% năm 2025 và 90% năm 2030. Để làm được điều đó, việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển giáo dục – đào tạo, xác định đúng đắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng. Nhà nước cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, phổ biến nhằm nâng cao nhận thức của các doanh nghiệp về chiến lược và vài trò của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Triển khai có hiệu quả hoạt động trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực hằng năm cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; định kỳ tổ chức điều tra, khảo sát để nắm bắt được nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa, qua đó có cơ sở đổi mới nội dung, phương thức phù hợp yêu cầu nguồn nhân lực; rà soát và lồng ghép các giải pháp tăng cường đầu tư phát triển dạy nghề nâng cao chất lượng nguồn lao động, đặc biệt là lao động kỹ thuật; hoàn thiện hệ thống thông tin thị trường lao động; phát triển các hình thức thông tin thị trường lao động, nhất là hình thức giao dịch về việc làm chính thức trên thị trường lao động nhằm kết nối cung - cầu lao động; tạo thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình tuyển dụng lao động phù hợp với yêu cầu sản xuất, kinh doanh. Bên cạnh đó, tăng cường công tác đào tạo nâng cao năng lực lãnh đạo cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; bồi dưỡng kiến thức pháp luật, tổ chức các hoạt động dưới nhiều hình thức nhằm tuyên truyền, khuyến cáo doanh nghiệp thực thi pháp luật.

- Đẩy mạnh phát triển các hội, hiệp hội nghề nghiệp, đặc biệt là các hội, hiệp hội có thành viên tham gia là các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Nhà nước cần nâng cao trách nhiệm và hiệu quả quản lý về hội, hiệp hội. Kiện toàn tổ chức bộ máy quản lý nhà nước về hội; xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của Chính phủ, các bộ và chính quyền địa phương trong quản lý đối với hội. Các cấp ủy đảng, cơ quan nhà nước có thẩm quyền hướng dẫn, tạo điều kiện để các hội tiến hành thảo luận, sửa đổi, bổ sung điều lệ, bảo đảm các tổ chức này hoạt động ngày càng sát hơn với cuộc sống, đóng góp thiết thực đối với phát triển kinh tế - xã hội trong khuôn khổ pháp luật hiện hành

Nhà nước có những chính sách nhằm khuyến khích tăng cường tính tự chủ, tự quản và phát huy vai trò của hội trong phát triển kinh tế - xã hội. Tạo điều kiện để các hội hoàn chỉnh điều lệ, quy chế hoạt động của mỗi tổ chức phù hợp với thể chế luật pháp chung; hướng dẫn các hội xây dựng quy chế hoạt động, quy chế quản lý tài sản, tài chính, bảo đảm tính dân chủ, minh bạch và đúng pháp luật trong hoạt động nội bộ hội; cơ chế giải quyết tranh chấp phát sinh trong hoạt động của hội. Nghiên cứu cơ chế khuyến khích các tổ chức, cá nhân hỗ trợ, tài trợ cho hoạt động của các hội, như khấu trừ thuế cho những doanh nghiệp tài trợ cho các hoạt động xã hội của hội.

- Chính phủ chỉ đạo sự phối hợp của các bộ, ngành liên quan xây dựng bộ công cụ/phần mền đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong năm 2022, Bộ Thông tin và Truyền thông cùng các địa phương đã triển khai chương trình hỗ trợ chyển đối số với doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong đó điểm nổi bật là đã xây dựng bộ công cụ đánh giá mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp (Bùi Huyền, 2023). Tương tự như vậy, Bộ Thông tin và Truyền thông có thể phối hợp với Bộ Công Thương, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Hiệp hội doanh nghiệp.. để xây dựng bộ tiêu chí đánh giá năng lực lãnh đạo trong doanh nghiệp chia theo lĩnh vực, theo quy mô…Hiện nay, các phần mềm đánh giá nhân viên được sử dụng ngày càng phổ biến trong các doanh nghiệp. Nó mang lại các lợi ích trong cải thiện năng suất, chất lượng nhân sự. Với việc xây dựng bộ công cụ/phần mềm đánh giá năng lực lãnh đạo, nhà quản lý các cấp có thể dễ dàng đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua việc điều tra đa chiều (phương pháp 360 độ) là cơ sở đưa ra các chiến lược cải thiện năng lực lãnh đạo cho đội ngũ này. Trong bối cảnh, các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo, đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp, một bộ công cụ có sẵn, miễn phí và dễ sử dụng sẽ thúc đẩy hoạt động này được thực hiện.

b. Đối với Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội

- Tiếp tục chỉ đạo và thực hiện các chủ trương của Nhà nước về phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa; cần đặc biệt quan tâm tới các hoạt động nhằm cải thiện năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố

- Hình thành các quỹ nhằm phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung

- Tiếp tục phát huy vai trò của mạng lưới tư vấn viên do Bộ Kế hoạch và Đầu tư phụ trách

c. Đối với các hội, hiệp hội doanh nghiệp

Các hội, hiệp hội cần nâng cao hoạt động của các hiệp hội theo hướng thực chất, thiết thực và hiệu quả nhằm tạo nên khí thế, tinh thần doanh nhân cạnh tranh lành mạnh, hợp tác phát triển, chia sẻ và đoàn kết giữa lãnh đạo các doanh nghiệp; cần phải chủ động hơn, đặc biệt là trong những công tác phối hợp với các tổ chức chuyên môn, cơ quan nhà nước nhằm nâng cao chất lượng hoạt động và mở rộng quy mô hơn. Cụ thể như sau:

- Đẩy mạnh các hoạt động tuyên truyền, giới thiệu nhằm động viên các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các hội và hiệp hội doanh nghiệp. Giao nhiệm vụ cho các chi hội, câu lạc bộ để trở thành cầu nối kết nối, thực hiện hoạt động này.

- Tiếp tục phát huy vai trò của các hiệp hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp trong việc tư vấn hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa về nâng cao chất lượng nhân lực. Với vai trò đại diện cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, các hiệp hội cần quan tâm hơn nữa tới việc đứng ra tổ chức các khóa đào tạo, tập huấn cho các hội viên. Kết hợp với các cơ sở đào tạo trong nước và quốc tế bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cho giám đốc các doanh nghiệp. Các hoạt động này cần được thực hiện một cách thường xuyên, có tổ chức.

- Tiếp tục tham gia các cuộc giao lưu, gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm với các Hội, Hiệp hội các tỉnh thông qua các Hội nghị, diễn đàn liên kết các tỉnh.

- Hiệp hội tích cực tham gia các chương trình, dự án của các Bộ, ngành, địa phương đang triển khai thực hiện để hỗ trợ tốt hơn cho doanh nghiệp hội viên; qua đó nâng cao kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng nghề nghiệp cho các thành viên của hội, hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa.

d. Đối với các cơ sở đào tạo

Để tạo ra một đội ngũ nhân lực chất lượng cho tương lai, bao gồm cả những nhà lãnh đạo và người lao động, hoạt động đào tạo trong các trường cần phải được coi trọng, chú ý.

- Các cơ sở giáo dục cần thường xuyên rà soát lại chương trình đào tạo ở các trường; tăng cường thời gian học thực hành, giảm thời gian học lý thuyết; gắn quá trình đào tạo với hoạt động thực tập, tham quan, bắt tay vào công việc ở từng chuyên ngành đào tạo; đẩy mạnh các hoạt động hợp tác, liên doanh, liên kết giữa các trường, các chuyên ngành đào tạo với nhau, nhất là với các doanh nghiệp, nhà sản xuất, đầu tư, công ty; các cơ sở giáo dục cần phát triển hơn nữa vào các ngành nghề chất lượng cao: như lĩnh vực kỹ thuật số, công nghệ thông tin, năng lượng, vật liệu mới, công nghệ sinh học,... để giúp người lao động có thể làm chủ khi cuộc cách mạng số hóa bùng nổ như hiện nay.

- Tổ chức các khoá đào tạo ngắn hạn với nội dung chương trình và phương pháp phù hợp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp. Trước mắt, để nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, những khoá đào tạo cần tập trung vào những nội dung sau: kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về lãnh đạo bản thân; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược, kiến thức hội nhập quốc tế kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro; kiến thức về con người; kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ. Đổi mới phương pháp giảng dạy, thời gian giảng dạy linh hoạt.. để đáp ứng nhu cầu của giám đốc các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nhà trường chủ động tìm hiểu và đáp ứng các nhu cầu đào tạo khác của giám đốc các doanh nghiệp, của các hội, hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Các cơ sở đào tạo đại học và đào tạo nghề nghiệp cần đẩy mạnh hợp tác liên doanh, liên kết với cá cơ sở đào tạo trong khu vực và quốc tế để vừa thu hút được các nguồn lực nước ngoài (vốn, công nghệ, phương pháp giảng dạy,…) để phát triển nguồn nhân lực trong nước, vừa từng bước tham gia vào sự phân công lao động quốc tế trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, tiết kiệm chi phí đào tạo.

PHẦN 5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. KẾT LUẬN

1. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là tập hợp các hoạt động từ bản thân doanh nghiệp và các tổ chức liên quan như cơ quan quản lý nhà nước, các hội/hiệp hội doanh nghiệp, các cơ sở giáo dục nhằm cải thiện, phát huy khả năng lãnh đạo, tăng thêm khả năng gây ảnh hưởng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lên các thành viên trong tổ chức để họ hoàn thành công việc với sự thỏa mãn cao.

2. Về thực trạng, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa đang ở mức 3 (đáp ứng cơ bản) theo thang đo Lirkert 5 mức độ. Trong đó có ba phẩm chất đáp ứng vượt trội là tự tin, đạo đức nghề nghiệp và tư duy đổi mới sáng tạo. Đây là điểm nổi bật của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Ba chỉ tiêu ở mức 2 (chưa đáp ứng) là kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thứ về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa lĩnh vực thương mại dịch vụ tốt hơn so với lĩnh vực sản xuất. Các yếu tố gồm bản thân giám đốc doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và môi trường hoạt động có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Trong đó, yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn nhất.

3. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội cần những giải pháp đồng bộ từ nhiều phía: Chính sách phát triển nguồn nhân lực của bản thân doanh nghiệp nhỏ và vừa, cho cả đối tượng giám đốc và nhân viên; sự nỗ lực trong hoàn thiện các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa; tiếp tục xây dựng và hoàn thiện các chính sách phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa từ phía cơ quan quản lý Nhà nước và Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội; xây dựng mô hình/phần mềm đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; xây dựng các chương trình, hoạt động phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa của các hôi, hiệp hội nghề nghiệp một cách thiết thực, hiệu quả; xây dựng và hoàn thiện các chương trình đào tạo, các khóa học phù

hợp cho giám đốc các doanh nghiệp, đội ngũ nhân viên và sinh viên của các cơ sở giáo dục.

5.2. KIẾN NGHỊ

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư tiếp tục nghiên cứu, trình Chính phủ các văn bản pháp luật nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt quan tâm tới vấn đề nâng cao năng lực của đội ngũ giám đốc doanh nghiệp.

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài Chính, Bộ Lao động và Thương binh Xã hội, Bộ Giáo dục và Đào tạo phối hợp nhằm đưa ra và thực hiện hiệu quả các chính sách phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Trần Thị Thanh Huyền*, Nguyễn Quốc Chỉnh & Trần Hữu Cường (2020). Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam. 18(11): 1036-1045.

2. Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Ngọc Mai, Lê Thị Kim Oanh & Đào Hồng Vân (2021). Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam. 19(9): 1215-1228.

3. Trần Thị Thanh Huyền*, Nguyễn Quốc Chỉnh & Trần Hữu Cường (2023). Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, số 21(8), 1037-1049

4. Trần Thị Thanh Huyền*, Nguyễn Quốc Chỉnh & Trần Hữu Cường (2023). Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam. 21(10): 1336-1346

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Ao Hoài Thu (2019). Lãnh đạo từ khoa học đến nghệ thuật. Nhà Xuất Bản Thông tin và Truyền thông.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2022). Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam. Nhà Xuất Bản Thống kê
3. Bùi Minh Đức (2013). Năng lực và vấn đề phân loại năng lực trong các nghiên cứu hiện nay. Tạp chí Giáo dục, số 306, kỳ 2-3/2013. 28:30
4. Bùi Thị Hoàng Lan (2023). Phát triển kinh tế đô thị tại thành phố Hà Nội. Tạp chí Kinh tế và Dự báo. Số 14 (2023): 10-14
5. Bùi Thị Minh Thu & Trần Thị Ngân Hà. (2019). Tác động của năng lực lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp theo quan điểm thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị kinh doanh. 14(2): 74-86.
6. Chính phủ (1998). Công văn số 681/CP-KTN công văn ngày 20 tháng 6 năm 1998 của Chính phủ về việc định hướng chiến lược và chính sách phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
7. Chính phủ (2001). Nghị định số 90/2001/NĐ – CP ngày 23 tháng 11 năm 2001 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
8. Chính phủ (2009). Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30 tháng 6 năm 2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa
9. Chính phủ (2012). Quyết định số 222/QĐ-TTg ngày 22 tháng 02 năm 2012 của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Thành phố Hà Nội đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050
10. Chính phủ (2018). Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11 tháng 3 năm 2018 về quy định chi tiết một số điều của luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.
11. Chính phủ (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26 tháng 8 năm 2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.
12. Chu Thanh Hải (2019). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam hiện nay. Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam.Viện hàn lâm KHXH, số 11 (2019). 18:26.
13. Chu Thị Thanh An (2016). Pháp luật Liên minh Châu Âu và Việt Nam về khái niệm, tiêu chí xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa và một số đề xuất. Nghiên cứu và lập pháp. Truy cập từ http://www.lapphap.vn/Pages/tintuc/tinchitiet.aspx?tintucid=208674 ngày 27/10/2019.
14. Cục Thống kê Hà Nội (2017-2021). Niên giám thống kê Hà Nội năm 2017-2021. Nhà Xuất BảnThống kê

15. Đặng Ngọc Sự (2012). Năng lực lãnh đạo – Nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Luận án Tiến sỹ, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW

16. Đặng Thị Hương (2016). Đào tạo cán bộ quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa ở một số nước và kinh nghiệm ở Việt Nam. Tạp chí điện tử Lý luận chính trị. Truy cập từ http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/dao-tao-boi-duong/item/1402-dao-tao-can-bo-quan-ly-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-mot-so-nuoc-va-kinh-nghiem-voi-viet-nam.html ngày 12 tháng 2 năm 2022.

17. Đặng Văn Thanh (2020), Thời cơ và thách thức của doanh nghiệp Việt Nam trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Truy cập từ https://dientungaynay.vn/goc-nhin-chuyen-gia/ thoi-co-va-thach-thuc-cua-doanh-nghiep-viet-namtrong-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-40 ngày 4/6/2020.

18. Diệu Anh (2023). Đột phá trong đào tạo nghề gắn với doanh nghiệp thủ đô. Cổng thông tin điện tử thành phố Hà Nội. Truy cập từ https://thanglong.chinhphu.vn/dot-pha-trong-dao-tao-nghe-gan-voi-doanh-nghiep-o-thu-do-1032306191132495.htm 24/08/2023

19. Đinh Văn Thông (2018). Di dân ngoại tỉnh vào thành phố Hà Nội: vấn đề đặt ra và giải pháp. Tạp chí cộng sản. Truy cập từ https://www.tapchicongsan.org.vn/thanh-pho-ha-noi/-/2018/53713/di-dan-ngoai-tinh-vao-thanh-pho-ha-noi--van-de-dat-ra-va-giai-phap.aspx ngày 20/5/2021

20. Đinh Vũ Minh (2023). PHát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Tài chính Online. Truy cập ngày 19 tháng 3 năm 2024. Link truy cập https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tp-ha-noi-1074145.html

21. Đinh Xuân Tư (2023). Một số giải pháp phát triển hợp tác xã trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay. Tạp chí Công Thương. Truy cập từ https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/mot-so-giai-phap-phat-trien-hop-tac-xa-tren-dia-ban-thanh-pho-ha-noi-hien-nay-106493.htm ngày 09/08/2023

22. Đỗ Anh Đức (2014). Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

23. Đỗ Quốc Đạt (2018). Năng lực lãnh đạo chính quyền cấp xã khu vực miền Núi-Nghiên cứu từ tỉnh Sơn La. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

24. Đỗ Thị Thanh Toàn (2018). Liên kết trường đại học và doanh nghiệp - Phương thức nâng cao chất lượng đào tạo. Tạp chí Giáo dục Tạp chí Giáo dục, Số 432 (Kì 2 - 6/2018), tr 34-38.

25. Giang Thanh (2022). Đà Nẵng tăng trưởng kỷ lục, xếp thứ 3 cả nước. Báo Tiền Phong Online. Truy cập từ https://tienphong.vn/da-nang-tang-truong-ky-luc-xep-thu-3-ca-nuoc-post1499653.tpo ngày 19/9/2023.

26. Hà Anh (2024). Hà Nộ cần hình thành rõ các ngành kinh tế mũi nhọn. Báo mới Online. Truy cập ngày 21/3/2024. Link truy cập https://baomoi.com/ha-noi-can-hinh-thanh-ro-cac-nganh-kinh-te-mui-nhon-c48395040.epi

27. Hà Thị Duy Linh (2019). CHính sách phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Thương Mại

28. Hoà An (2023). Chú trọng đào tạo, nâng cao chất lượng nhân lực. Cổng thông tin điện tử thành phố Hà Nội. Truy cập từ https://thanglong.chinhphu.vn/chu-trong-dao-tao-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-103230215110916811.htm ngày 17/05/2023.

29. Hoàng Anh (2023). Đà Nẵng triển khai 45 chính sách hỗ trợ doanh nghiệp. Tạp chí Đầu Tư Online. Truy cập từ https://baodautu.vn/da-nang-trien-khai-45-chinh-sach-ho-tro-doanh-nghiep-d190817.html ngày 20/09/2023

30. Hoàng Phê, Bùi Khắc Việt, Chu Bích Thu, Đào Thản, Hoàng Tuệ, Hoàng Văn Hành, Lê Kim Chi, Nguyễn Minh Châu, Nguyễn Ngọc Trâm, Nguyễn Thanh Nga, Nguyễn Thuý Khanh, Nguyễn Văn Khang, Phạm Hùng Việt, Trần Cẩm Vân, Trần Nghĩa Phương, Vũ Ngọc Bảo & Vương Lộc (2005). Từ điển Tiếng Việt. NXB Đà Nẵng.

31. Hoàng Phúc (2022). Hà Nội: Phát triển giáo dục, đào tạo là nhiệm vụ của cả hệ thống chính trị. Tạp chí Lao động thủ đô. Truy cập từ https://laodongthudo.vn/ha-noi-phat-trien-giao-duc-dao-tao-la-nhiem-vu-cua-ca-he-thong-chinh-tri-137100.html ngày 15/08/2023

32. Hoàng Thị Tâm (2022). Nghiên cứu vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa Việt Nam. Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Thương mại

33. Hoàng Thị Thu Trang (2021). Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của nhà quản lý cao cấp tại các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Hà Nội. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Thương mại

34. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà Xuất Bản Lao động xã hội. ISBN/ISSN 2012201000064

35. Hồng Sơn (2023). Doanh nghiệp nỗ lực vượt khó. Báo Hà Nội mới. truy cập ngày 15 tháng 9 năm 2023. Link truy cập https://hanoimoi.vn/doanh-nghiep-no-luc-vuot-kho-640524.html

36. Khánh Linh (2019). Hà Nội: Năm 2019, đảm bảo các chỉ tiêu cân đối lớn về kinh tế. Thời báo Tài Chính Online. Truy cập từ https://thoibaotaichinhvietnam.vn/ha-noi-nam-2019-dam-bao-cac-chi-tieu-can-doi-lon-ve-kinh-te-18910.html ngày 15/07/2022

37. Lê Quân & Nguyễn Quốc Khánh (2012). Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK. Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh. 28:29-35.

38. Lê Quang Mạnh (2011). Phát huy vai trò của Nhà nước trong phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

39. Lê Thế Giới (2016). Nâng cao năng lực lãnh đạo cho các nhà quản trị doanh nghiệp nhằm thúc đẩy liên kết kinh doanh. Hội thảo khoa học Quản trị và Kinh doanh –COMB 2016

40. Lê Thị Phương Thảo (2016). Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực bắc miền Trung, Luận án tiến sỹ, Đại học Huế.

41. Lê Văn Thuận (2019). Nghiên cứu năng lực lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bưu chính viễn thông Việt Nam. Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

42. Lưu Ngọc Liêm (2023). Nâng cao năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Tạp chí Công Thương. Truy cập từ https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nang-cao-nang-luc-lanh-dao-cua-doanh-nghiep-trong-boi-canh-chuyen-doi-so-hien-nay-106500.htm ngày 22/08/2023

43. Lưu Quang Huy, Lê Chính Trực & Phan Thế Hùng (2022). Tạp chí Quy hoạch Đô thị số 47/2022: 16-24 https://tuoitrethudo.com.vn/ha-tang-giao-thong-ha-noi-ngay-cang-phat-trien-dong-bo-va-hien-dai-204724.html

44. Mai Thanh Lan & Tạ Huy Hùng (2014). Khung năng lực lãnh đạo, quản lý của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp giai đoạn tái cấu trúc ở Việt Nam. Tạp chí Kinh tế & Phát triển. Số 206 (tháng 8 năm 2014): 122 - 134

45. Minh Dũng (2023). Tiếp sức cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Báo Nhân dân online. Truy cập từ https://nhandan.vn/tiep-suc-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-post755684.html ngày 05/09/2023

46. Ngô Quý Nhâm (2012). Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự. Tạp chí Nhà quản lý, 2012. 94: 36-39.

47. Nguyễn Hữu Long & Nguyễn Quang Phục (2022). Mô hình đánh giá năng lực lãnh đạo của chủ doanh nghiệp trẻ ở tỉnh Quảng Bình. Tạp chí Khoa học Xã hội và Nhân văn, 64(10): 30-35

48. Nguyễn Sơn Lam (2022). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. Tạp chí Tài chính Online. Truy cập từ https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tp-ha-noi.html ngày 29/08/2023

49. Nguyễn Sơn Lam (2022). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tạp chí Tài Chính. Truy cập từ https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tp-ha-noi.html ngày 22/07/2023

50. Nguyễn Sơn Lam (2022). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội. Tạp chí Tài chính Online. Truy cập từ https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tp-ha-noi.html ngày 29/8/2023.

51. Nguyễn Thị Đông (2019). Chuyển dịch cơ cấu kinh tế ngành của thành phố Hà Nội đến năm 2030 theo hướng phát triển bền vững. Luận án tiến sỹ Viện chiến lược phát triển.

52. Nguyễn Thị Hoàng Lý (2019). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa ở tỉnh Hoà Bình. Luận án tiến sỹ, Học viện Chính trị quốc gia.

53. Nguyễn Thị Kim Phương, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Bá Dương, Võ Thanh Thảo, Nguyễn Thị Kim Phương, Hồ Sỹ Lộc, Lê Văn Thái, Tô Ngọc Quyết, Nguyễn Thanh Hà, Từ Minh PHương, Trần Hương Thanh, Trần Tú Quyên, Nguyễn Thị Bích Ngọc, Nguyễn Đình Tốn & Nguyễn Ngọc Anh (2004). Giám

đốc doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở nước ta hiện nay. Đề tài cấp bộ

54. Nguyễn Thị Tuyết Lê (2019). Xu hướng phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Công thương số 8 (2019): 258-264

55. Nguyễn Tôn Nhan & Phú Văn Hản (2020).Từ điển Tiếng Việt. NXB Hồng Đức

56. Phạm Thanh Vân (2023). Đóng góp của doanh nghiệp vừa và nhỏ trong tăng trưởng kinh tế thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Công Thương. Truy cập từ https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/dong-gop-cua-doanh-nghiep-vua-va-nho-trong-tang-truong-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh-106913.htm ngày 8/8/2023

57. Phạm Việt Dũng (2023). Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa – Tạo động lực cho nền kinh tế. Tạp chí công sản. Truy cập từ https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/42747/phat-trien-doanh-nghiep-nho-va-vua---tao-dong-luc-cho-nen-kinh-te.aspx ngày 22/06/2022

58. Phạm Xuân Giang & Nguyễn Thị Phương Thảo (2020), Chính xác hoá một khái niệm trong nghiên cứu định lượng. Tạp chí Khoa học và Công nghệ, số 46 (2020): 158-161

59. Phương Anh (2014). Giới thiệu tổng quan và khái quát về địa lý thành phố Hà Nội. Cổng giao tiếp điện tử thành phố Hà Nội. Truy cập từ https://hanoi.gov.vn/diachihanoi/-/hn/RtLibd2X8kEn/1001/124742/gioi-thieu-tong-quan-va-khai-quat-ve-ia-li-thanh-pho-ha-noi.html 05/06/2023

60. Quốc hội (2014). Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13. Ngày 26 tháng 11 năm 2014 Luật doanh nghiệp. Thư viện pháp luật. Truy cập từ https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Luat-Doanh-nghiep-2014-259730.aspx 22/10/2019

61. Thanh Hà (2022). Hạ tầng giao thông Hà Nội ngày càng phát triển đồng bộ. Báo Tuổi trẻ thủ đô. Truy cập ngày 22 tháng 12 năm 2021. Link truy cập https://tuoitrethudo.com.vn/ha-tang-giao-thong-ha-noi-ngay-cang-phat-trien-dong-bo-va-hien-dai-204724.html

62. Thiên An (2023). Thanh Hóa: Hành trình trở thành một cực tăng trưởng mới. Tạp chí Kinh tế Việt Nam Online. Truy cập ngày 20/9/2023. Link truy cập https://vneconomy.vn/thanh-hoa-va-hanh-trinh-tro-thanh-cuc-tang-truong-moi.htm

63. Tổ chức tài chính quốc tế quốc tế IFC (2019).Cẩm nang kiến thức dịch vụ ngân hàng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Pennsylvania Avenue NW. Truy cập từ https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/add82691-59f4-4e54-a2c4-fb49ef00b04d/SMEV.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-add82691-59f4-4e54-a2c4-fb49ef00b04d-jkCVsb2

64. Tổng cục Thống Kê (2018).Niên giám thống kê Việt Nam 2017. NXB Thống kê

65. Tổng cục Thống Kê (2019).Niên giám thống kê Việt Nam 2018. NXB Thống kê

66. Tổng cục Thống Kê (2020).Niên giám thống kê Việt Nam 2019. NXB Thống kê

67. Tổng cục Thống Kê (2021).Niên giám thống kê Việt Nam 2020. NXB Thống kê

68. Tổng cục Thống Kê (2022).Niên giám thống kê Việt Nam 2021. NXB Thống kê

69. Trần Kiều Trang (2012). Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay – Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội. Luận án tiến sỹ, Trường đại học Thương mại

70. Trần Long (2023). Hà Nội hoàn thành cả 4 mục tiêu cơ bản xây dựng xã hội học tập. Tạp chí Kinh tế & Đô thị. Truy cập từ https://kinhtedothi.vn/ha-noi-hoan-thanh-ca-4-muc-tieu-co-ban-xay-dung-xa-hoi-hoc-tap.html ngày 14/09/2023

71. Trần Minh Hoàng (2016). Phát triển năng lực lãnh đạo của nhân sự quản lý khu vực hành chính công tỉnh Hà Giang. Luận án tiến sỹ. Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

72. Trần Thị Bích Nhung (2018). Kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Quản lý và kinh tế quốc tế online. Số 102 tháng 5 năm 2018. Truy cập ngày 20 tháng 3 năm 2024. Link truy cập https://tapchi.ftu.edu.vn/c%C3%A1c-s%E1%BB%91-t%E1%BA%A1p-ch%C3%AD-kt%C4%91n/t%E1%BA%A1p-ch%C3%AD-kt%C4%91n-s%E1%BB%91-101-110/t%E1%BA%A1p-ch%C3%AD-kt%C4%91n-s%E1%BB%91-102/1551-k%E1%BB%B9-n%C4%83ng-l%C3%A3nh-%C4%91%E1%BA%A1o-c%E1%BB%A7a-c%C3%A1c-doanh-nghi%E1%BB%87p-t%E1%BA%A1i-tp-hcm.html

73. Trần Thị Phương Hiền (2013). Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam - Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội. Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

74. Trần Thị Vân Hoa (2011), Nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, Đề tài nghiên cứu cấp Bộ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân

75. Trọng Tùng (2022). Nông nghiệp Hà Nội nhiều điểm sáng trong năm đại dịch. Tạp chí Kinh tế & Đô thị Online. Truy cập từ https://kinhtedothi.vn/nong-nghiep-ha-noi-2021-nhieu-diem-sang-trong-nam-dai-dich.html ngày 8/8/2023

76. Trương Quang Dũng (2008). Nâng cao năng lực giám đốc doanh nghiệp tư nhân tại thành phố Hồ Chí Minh. Luận án Tiến sỹ kinh tế. Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

77. Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội (2018). Quyết định số 4665/QĐ-UBND về ban hành đề án " Hỗ trợ khởi nghiệm trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020"

78. Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội (2020). Quyết định số 5742/QĐ-UBND phê duyệt đề án " Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2021-2025" ngày 29 tháng 12 năm 2020.

79. Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội (2022). Công bó số liệu thống kê về tình hình kinh tế - xã hội thành phố hà Nội năm 2022. Cổng giao tiếp điện tử. Truy cập từ https://hanoi.gov.vn/tintuc_sukien/-/hn/ZVOm7e3VDMRM/7320/_2855082/cong-bo-so-lieu-thong-ke-ve-tinh-hinh-kinh-te---xa-hoi-thanh-pho-ha-noi-nam-2022.html;jsessionid=lC2DVn8Jy968gfbPM7ysSwbz.app2 ngày 9/8/2023

80. Vân Hà (2023). Khoảng 20 nghìn doanh nghiệp tại Hà Nội giải thể, tạm ngừng hoạt động. Báo Kinh tế và Đô thị. Truy cập từ https://kinhtedothi.vn/khoang-20-nghin-doanh-nghiep-tai-ha-noi-giai-the-tam-ngung-hoat-dong.html ngày 29/03/2023

81. Vũ Khuê (2022). VCCI nói gì về Luật Hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tạp chí VnEconomy. Truy cập từ https://vneconomy.vn/vcci-noi-gi-ve-luat-ho-tro-doanh-nghiep-vua-va-nho.htm ngày 22 tháng 8 năm 2023

82. Vũ Khuê (2023). Loại bỏ những quy định không phù hợp để thúc đẩy doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển. Tạp chí VnEconomy. Truy cập từ https://vneconomy.vn/loai-bo-nhung-quy-dinh-khong-phu-hop-de-thuc-day-doanh-nghiep-nho-va-vua-phat-trien.htm ngày 22/08/2023

83. Vũ Long (2022). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp lớn cho nền kinh tế. Tạp chí Lao động online. Truy cập từ https://laodong.vn/kinh-doanh/doanh-nghiep-nho-va-vua-dong-gop-lon-cho-nen-kinh-te-1024647.ldo ngày 29/8/2023

II. Tiếng Anh

84. Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership* (pp. 07-084428). New York: McGraw-Hill.

85. Adéle Bezuidenhout & Avhatakali Lazarus Nenungwi (2012). A competency framework for the small business sector in Johannesburg South Africa. African Journal of Business Management Vol. Vol. 6(47), pp. 11658-11669.

86. Aladin, A., Dewata, E., Sari, Y., & Aryani, Y. A. (2021). The Role of Small and Medium Enterprises (SMES) and Economic Growth in Indonesia: The VECM Analysis. In *4th Forum in Research, Science, and Technology (FIRST-T3-20)* (pp. 95-99). Atlantis Press.

87. Alidrisi, H. M., & Mohamed, S. (2022). Developing a personal leadership competency model for safety managers: a systems thinking approach. *International journal of environmental research and public health*, *19*(4), 2197.

88. Anand Bhardwaj & B.K. Punia (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performace. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol2,,5, 70-84, ISSN: 2278-6236

89. Anderson, J. C & Gerbing, D. W. (1998). `Structural equations modeling in practice: A review and recommended two-step approach', Psychological Bulletin, 103: 411-423.

90. Andriukaitienė, R., Voronkova, V., Kyvliuk, O., Maksimenyuk, M., & Sakun, A. (2017). Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*, (15, Iss. 1 (cont.)), 220-226.

91. Ashwini, B., Misty, B., Gary, B., Cathy, B., Kirsten, G., Sara, L & Stephen, W. (2013). A leadership competency model: Describing the capacity to lead. Central Michigan University.

92. Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *The Leadership Quarterly*, *9*(4), 423-426

93. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vitas (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.

94. Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–337.

95. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, *1986*(23-28).

96. Barham & Oates(1991). The International Manager. London: Economist Books

97. Barnard C. (1938).The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

98. Barnard, M. (2020). Leadership in non-white majority schools: the symbolic negation of distance. *British Journal of Sociology of Education*, *41*(7), 958-974.

99. Bartol, K. M., Durham, C. C., & Poon, J. M. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1106.

100. Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

101. Bennis, W. & Nanus B. (1985). Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper Collins.

102. Bezuidenhout, A., & Nenungwi, L. (2012). A competency framework for the small business sector in Johannesburg South Africa.

103. Bhardwaj A., & Punia B. K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 2(5):70-84

104. Blake,R. R. & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Gulf Publishing: Houston, TX

105. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human resource management*, *30*(4), 509-534

106. Bouazza, A. B. (2015). Small and medium enterprises as an effective sector for economic development and employment creation in Algeria. *International Journal of Economics, commerce and management*, *3*(2), 1-16.

107. Bui Thi Minh Thu, Nguyen Ho Phuong nhat, Ho THi Bich Thuỷ, Phan THi Yen Lai (2020). The Impact of Leadership Capacity on Business Results from the Perspective Card Points Perspective at Small and Medium Enterprises Established in Da Nang City. Saudi Journal of Economics and Finance, p(351-358).

108. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

109. Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? Human Resource Planning, 3: 27–38.

110. Campbell, J. P. (1977). The cutting edge of leadership: An overview. Leadership: The cutting edge, 221-234.

111. Cardona, P. & Garcia, P. (2005). How to Develop Leadership Competencies. Navarra: EUNSA

112. Carlyle, T. (1840). Lecture I. The Hero as Divinity. Odin. Paganism: Scandinavian Mythology. *On heroes, hero-worship and the heroic in history*.

113. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, *38*(3), 268-295.

114. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). The self-attention-induced feedback loop and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *17*(6), 545-568.

115. Chitra Sathe (2017), Leadership Competencies of SME leaders: A comparative study, International Journal of Management, IT & Engineering, Vol. 7 8,101-117, ISSN: 2249-0558 Impact Factor: 7.119

116. Cibela Neagu (2016). The importance and role of small and medium-sized businesses. Theoretical and Applied Economics Volume XXIII (2016), No. 3(608), Autumn, pp. 331-338

117. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.

118. Dave, R. H. (1975). In R. J. Armstrong (Ed.), Developing and Writing Behavioral Objectives. Tucson, Arizona: Educational Innovators Press

119. Deci,E.L., & Ryan,R.M. (1985). Intrinsic motivation and self – determination in human behavior. NewYork:Plenum.

120. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, *23*(4), 380-394.

121. Do Minh Thuy & Nguyen Thi Loan (2019). Research Leadership Capacity of Small and Medium-sized Enterprise Directors: The Case Study in Thanh Hoa Province, Vietnam. Journal of Business and Management Sciences Vol. 7, No. 1, 12-18

122. Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.

123. Druker, P. F. (2009). Innovation and entrepreneurship, New York: Harper Collins

124. Drucker, P. F. (2017). Managing oneself. In *Leadership Perspectives* (pp. 315-324). Routledge.

125. Dzikowski, P. (2012). Efficiency of Leaders in Micro, Small and Medium-sized Enterprises within the Leszno Subregion in Poland in the Light of the Globe Project. Global Management Journal, 4, 87-95.

126. Edoka, J. (2015). Effective leadership and organizational performance: A case study of national youth service corps (NYSC) Kogi State (Doctoral dissertation)

127. Ellison, L. J. (2018). Sink or swim: Maximizing the impact of 360 feedback in leader development

128. Fiedler, F.A (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, New York:

129. George, B. (2004). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

130. Godinez, E., & Leslie, B. B. (2015). Phát triển khả năng lãnh đạo dân sự của quân đội: Năng lực bản thân, sự lựa chọn và chuyển giao học tập. Học tập của người lớn, 26(3), 93-100.

131. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam

132. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. Harvard business review, 79(11), 42-53.

133. Grint, K., & Jones, O. S. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Bloomsbury Publishing

134. Hair J. F., Black W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. & Ronald L. T. (2006). Multivariate data analysis (6th Eds.). ed: Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice–Hall, International Inc.

135. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). Pearson new international edition. Multivariate data analysis, Seventh Edition. Pearson Education Limited Harlow, Essex.

136. Harrow, A. (1972). A taxonomy of psychomotor domain -- a guide for developing behavioral objectives. New York: David McKay

137. Herr, Hansjörg; Nettekoven & Zeynep Mualla (2018) : The role of small and medium-sized enterprises in development: What can be learned from the German experience?, Global Labour University Working Paper, No. 53, International Labour Organization (ILO), Geneva

138. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). The management of organizational behaviour, Upper Saddle River N. J.: Prentice Hall.

139. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, *3*(1), 43-54.

140. Hollander, E. P. (2013). Organizational leadership and followership. Social Psychology at Work: Essays in Honour of Michael Argyle; Collett, P., Furnham, A., Eds, 69-87.

141. Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision support systems*, *26*(2), 125-135.

142. Hughes R. L. & Stricker, A. G. (2009). Outside-in and inside-out approaches to transformation. Crosscutting Issues in International Transformation, 189.

143. Jeffrey C. Barrow (1977). The Variables of Leadership: a Review and Conceptual Framework. Academy of Management Review. Vol2, No 2

144. Jimmy Mutuku Nwith (2016). Effect of leadership competencies on performance of state corporation in Kenya. PhD thesis. Jomo Kenyatta University of Agricultere and technology

145. Johns, R. L., Reller, T. L., & Morphet, E. L. (1982). *Educational organization and administration: Concepts, practices and issues*. Prentice-Hall.

146. Kadwa, I., & Barnard, B. (2019). The impact of leadership on entrepreneurship and innovation: Perceptions of entrepreneurs. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, *16*(4), 7-43.

147. Kaplan, R. E., & Palus, C. J. (1994). *Enhancing 360-degree feedback for senior executives: How to maximize the benefits and minimize the risks*. Center for Creative Leadership.

148. Katz (1977), The influence of group conflict on leadership effectiveness organizational Behavior and Human performance, 22, 265-285.

149. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York, NY: Wiley

150. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42

151. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational dynamics*.

152. Kirkpatrick S. A. & Locke E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? Academy of Management Executive. 5:48–60.

153. Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81, 36–51

154. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, *10*(2), 269-299.

155. Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York, NY: McGraw-Hill.

156. Lobo, I. D., Velez, M., & Puerto, S. (2016). Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific region. *International Journal of the Commons*, *10*(2), 982-1012.

157. Lord, R. & Maher, K.J. (1991) Leadership and Information Processing. Boston: Unwin Hyman

158. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, *71*(3), 402.

159. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, *11*(3), 585-600.

160. Marlowe, D. H. (1986). New manning system field evaluation (Tech. Rep. No. 1, DTIC #ADA 162087). Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research.

161. McCauley, C. (2006). *Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. G*reensboro, N.C.: Center for Creative Leadership Press. Permission granted from the Center for Creative Leadership to republish CCL's Model of Leader Competencies

162. McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.). (2004). Handbook of leadership development (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass

163. McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(374), 5.

164. Merton, Robert K. (1957). Social Theory and Social Structure. Second Edition. New York: Free Press

165. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York, NY: Harper & Row

166. Mohrman. A. M., Mohrman A. M. & Lawler E. E. (1992). The Performance Management of Team: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Boston: Havard Business School Press.

167. Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, *45*(3), 22-33

168. Muda, W. H. N. W., Libunao, W. H., Isa, K., Ahmad, A. R., & Yusoff, R. M. (2018). Leadership capability framework for the construction industry leaders in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*(4.28), 505-509.

169. Muff, K., Delacoste, C., & Dyllick, T. (2022). Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(1), 273-292.

170. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 155-170.

171. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The Leadership Quarterly, 18, 154–166

172. Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*

173. Nguyen Phan Thu Hang (2022). Improving Leadership Capaticy at Small and Mediun Enterprises Bases on the Digital Economy in Ho Chi Minh City. International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied

Sciences & Technologies, 13(3), 13A3K, 1-11. http://TUENGR.COM/V13/13A3K.pdf DOI: 10.14456/ITJEMAST.2022.53

174. Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, *45*(6/7), 566-587

175. Northouse, P. G. (1997). Leadership: Theory and research. *Thousand oaks*.

176. Northouse, P.G. (2004). Leadership: Theory and practice (3. painos). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc

177. Nunnally, J. C., & Bernstein, L. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

178. Peters, Y. (2019). *Exploring Leadership Skills for the Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises* (Doctoral dissertation, Walden University).

179. Raisiene A.G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives, Economics and Sociology. 7(3): 179-193. DOI: 10.14254/2071789X.2014/7-3/14

180. Richard, M., & Engle, D. (1986). Organizational Leaning and School Change. *Educational Administra-tion Quarterly*, *38*(5), 206.

181. Robescu, D. F., Fatol, D., Pascu, D., & Draghici, A. (2021). A study on leadership competencies.

182. Rychen, D.S. & Salgnik, L.H (2001), *Definition and Selection of Key Competencies*, OECD - Key DeSeCo Publication, pp.4

183. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition & Personality, 9(3), 185–211

184. Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, *3*(4), 762-772.

185. Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(16), 2387-2417

186. Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, *4*(1), 1309123

187. Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. Leadership Quarterly, 9, 147–160

188. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, *25*(1), 35-71.

189. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

190. Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, *7*(6).

191. Sundheim, K. (2013). 15 Traits of The Ideal Employee. http://www.forbes.com/sites/kensundheim/2013/04/02/15-traits-of-the-idealemployee/ Accessed on 19 September 2013

192. Susan R. Madsen & Anita L. Musto (2004). Important 47. Knowledge and Competence for Successful Human Resource Leadership, Journal of Behavioral and Applied Management. pp. 228-244

193. Thompson A. D.& Ronald E. R. (2010). Introduction to special issue ib defining and measuring character in leadership. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 62, 4, 211–215

194. Weinert, F. E. (1999, April). Concepts of competence. OFS.

195. Wickramasinghe, V., & De Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. Journal of management development, 28(4), 344-360.

196. Young, M. D. (2023). The development of educational leaders: History and contemporary practice in the United States. In International encyclopedia of education (4th Ed., pp. 370–380). Elsevier. https://doi.org/ 10.1016/B978-0-12-818630-5.05050-8

197. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, *20*(1), 38-48

198. Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership. Washington, DC: American Psychological Association

199. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*, *101*, 124.

200. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. Harvard Business Review.

201. Zhang, Y., & Feng, L. (2013). Development assessment of leisure agriculture in Henan province of China based on SWOT-AHP method. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, *6*(2), 642-653.

202. Zheltoukhova K. & Suckley L. (2014). Hands-on or hands-off: effective leadership and management in Small to Medium size Enterprises. Chartered Institute of Personnel And Development (CIPD).

203. Zimmerman, P. B., & Kanter, R. M. (2012). Decision-making for leaders: A synthesis of ideas from the Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank. *Harward University. Cambridge*.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU XIN Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ KHẢO SÁT NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Kính thưa quý vị, nhóm nghiên cứu chúng tôi có kế hoạch nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Kính mong quý vị cho ý kiến về các thang đo nhóm xây dựng. Nhóm nghiên cứu những góp ý chỉ phục vụ mục đích hoàn thiện thang đo nghiên cứu của đề tài. Nhóm nghiên cứu xin chân thành cảm ơn!

Phần 1. Về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Nhóm nghiên cứu sử dụng mô hình ASK gồm kiến thức lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và phẩm chất lãnh đạo. Bên cạnh việc kế thừa các nghiên cứu trước đó, nhóm nghiên cứu đã bổ sung thêm các thang đo phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Kính mong quý vị cho ý kiến đồng ý/không đồng ý với thang đo được xây dựng.

Yếu tố cấu thành NLLĐ	Thang đo	Đồng ý	Không đồng ý
Kiến thức	Kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh		
	Kiến thức về văn hóa, xã hội		
	Kiến thức về chính trị, pháp luật		
	Kiến thức về hội nhập quốc tế		
	Kiến thức về chiến lược kinh doanh		
	Kiến thức về quản trị nhân lực		
	Kiến thức về marketing		
	Kiến thức về tài chính kế toán		
	Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ		
	Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp		
	Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp		
	Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro		
	Kiến thức lãnh đạo bản thân		
	Ngoại ngữ		
	Tin học		

	Kiến thức về con người: nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc..		
	Kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp		
Kỹ năng	Kỹ năng thấu hiểu bản thân		
	Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống		
	Kỹ năng học hỏi		
	Kỹ năng động viên khuyến khích		
	Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh		
	Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm		
	Kỹ năng phát triển đội ngũ		
	Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược		
	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền		
	Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc		
	Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực		
	Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi		
	Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp		
	Kỹ năng ra quyết định		
	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả		
Phẩm chất	Thích ứng với mọi tình huống		
	Có tính hợp tác trong công việc		
	Tự tin		
	Kiên nhẫn		
	Sẵn sàng chịu trách nhiệm		
	Trí tuệ cảm xúc		
	Quyết đoán		
	Đạo đức nghề nghiệp		
	Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng		
	Tư duy đổi mới sáng tạo		
	Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng		
	Sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao		
Ý kiến về thay đổi, bổ sung các thang đo cấu thành năng lực lãnh đạo			

Phần 2. Về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo

Nhóm nghiên cứu chia các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo thành 4 nhóm gồm yếu tố thuộc bản thân giám đốc, yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới, yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và các yếu tố môi trường kinh doanh. Kính mong quý vị cho ý kiến đồng ý/không đồng ý với thang đo được xây dựng.

Nhóm yếu tố ảnh hưởng	Thang đo	Đồng ý	Không đồng ý
Nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc	Trình độ		
	Các yếu tố về động lực và khát vọng		
	Tố chất thiên bẩm		
	Hoàn cảnh gia đình		
	Truyền thống gia đình		
	Kinh nghiệm		
	Độ tuổi		
	Giới tính		
	Sức khỏe		
	Tình trạng hôn nhân		
Yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới	Thái độ làm việc của cấp dưới		
	Trình độ chuyên môn của cấp dưới		
	Năng lực làm việc của cấp dưới		
	Những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo		
Yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp	Khả năng tài chính của doanh nghiệp		
	Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp		
	Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh		
	Quy mô doanh nghiệp		
	Đặc điểm giai đoạn phát triển của doanh nghiệp		
Đặc điểm về yếu tố thuộc môi trường bên ngoài	Hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước		
	Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp		
	Các điều kiện kinh tế		
	Các điều kiện văn hóa, xã hội		
	Tiến trình hội nhập quốc tế		
Ý kiến thay đổi, bổ sung các thang đo về yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo			

Phần 3. Trọng số các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa được đo lường bằng kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Kính mong quý vị cho biết ý kiến của mình về trọng số của các yếu tố trên (với điểm tổng trọng số là 1).

Yếu tố cấu thành	Trọng số
Kiến thức	
Kỹ năng	
Phẩm chất	

Nhóm nghiên cứu xin chân thành cảm ơn.

PHỤ LỤC 2

PHIẾU KHẢO SÁT NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Kính thưa quý vị, hiện tại nhóm nghiên cứu chúng tôi đang nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kính mong quý vị cung cấp một số thông tin cho phiếu điều tra của nhóm. Chúng tôi cam kết mọi thông tin không công khai danh tính và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Nhóm nghiên cứu xin chân thành cảm ơn!

PHẦN 1. THÔNG TIN CHUNG

1.1. Thông tin người cung cấp thông tin

1. Họ và tên:……..

2. Chức vụ:……..

1.2 Thông tin chung về giám đốc doanh nghiệp

1. Họ và tên: ……

2. Giới tính

□ Nam □ Nữ

3. Thâm niên với vị trí công tác hiện tại

□ Dưới 5 năm □ Trên 10 năm

□ Từ 5-10 năm

4. Trình độ

□ Trung cấp cao đẳng □ Trên đại học

□ Đại học □ Khác

4. Độ tuổi

□ Dưới 35 tuổi □ Trên 50 tuổi

□ Từ 35-50 tuổi

1.3 Thông tin chung về doanh nghiệp

1.Tên công ty:

……

2. Địa chỉ công ty (Quận, huyện):……

3. Năm thành lập:

…….

4. Quy mô công ty

□ Siêu nhỏ (dưới 10 lao động) □ Nhỏ (Từ 10-100 lao động)

□ Vừa (từ 100-200) lao động □ Lớn (Trên 200 lao động)

5. Loại hình doanh nghiệp

□ Doanh nghiệp tư nhân □ Công ty hợp danh

□ Công ty TNHH □ Công ty cổ phần

6. Ngành nghề hoạt động

□ Nông, lâm, thủy sản □ Xây dựng

□ Công nghiệp □ Thương mại, dịch vụ

7. Một số chỉ tiêu tài chính của công ty

- Doanh thu năm 2018
- Doanh thu năm 2019
- Doanh thu năm 2020
- Lợi nhuận năm 2018
- Lợi nhuận năm 2019
- Lợi nhuận năm 2020

PHẦN 2. KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, PHẨM CHẤT CẦN THIẾT CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRONG THỜI GIAN TỚI

Ông (bà) vui lòng cho ý kiến về mức độ cần thiết của những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất sau đây đối với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong những năm tới

Trong đó 1. Hoàn toàn không quan trọng; 2. Chưa thực sự quan trọng; 3 Quan trọng; 4. Tương đối quan trọng; 5 Rất quan trọng

KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, PHẨM CHẤT	1	2	3	4	5
KIẾN THỨC					
Ngành nghề lĩnh vực kinh doanh					
Văn hóa, xã hội					
Chính trị, pháp luật					
Hội nhập quốc tế					
Chiến lược kinh doanh					
Quản trị nhân lực					
Marketing					
Tài chính, kế toán					
Quản trị sản xuất, dịch vụ					
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp					
Văn hóa doanh nghiệp					
Quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro					
Lãnh đạo bản thân					
Ngoại ngữ					
Tin học					

Con người: nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc					
Đặc điểm doanh nghiệp					
KỸ NĂNG					
Thấu hiểu bản thân					
Cân bằng công việc và cuộc sống					
Học hỏi					
Động viên, khuyến khích					
Gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh					
Thiết lập và lãnh đạo nhóm					
Phát triển đội ngũ					
Xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược					
Phân quyền, ủy quyền					
Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc					
Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực					
Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi					
Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp					
Kỹ năng ra quyết định					
Kỹ năng giao tiếp hiệu quả					
PHẨM CHẤT					
Thích ứng với mọi tình huống					
Có tính hợp tác trong công việc					
Tự tin					
Kiên nhẫn					
Sẵn sàng chịu trách nhiệm					
Trí tuệ cảm xúc					
Quyết đoán					
Đạo đức nghề nghiệp					
Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng					
Sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao					

PHẦN 3: THỰC TRẠNG KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, PHẨM CHẤT CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Ông (bà) cho ý kiến đánh giá về mức độ đáp ứng về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của bản thân mình (nếu là giám đốc) hoặc của giám đốc công ty (nếu là nhân viên cấp dưới) với các tiêu thức sau đây.

Trong đó: 1. Hoàn toàn không đáp ứng, 2. Chưa đáp ứng, 3. Đáp ứng cơ bản. 4. Đáp ứng, 5. Đáp ứng vượt trội

KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, PHẨM CHẤT	1	2	3	4	5
KIẾN THỨC					
Ngành nghề lĩnh vực kinh doanh					
Văn hóa, xã hội					
Chính trị, pháp luật					
Hội nhập quốc tế					
Chiến lược kinh doanh					
Quản trị nhân lực					
Marketing					
Tài chính, kế toán					
Quản trị sản xuất, dịch vụ					
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp					
Văn hóa doanh nghiệp					
Quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro					
Lãnh đạo bản thân					
Ngoại ngữ					
Tin học					
Con người: nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc					
Đặc điểm doanh nghiệp					
KỸ NĂNG					
Thấu hiểu bản thân					
Cân bằng công việc và cuộc sống					
Học hỏi					
Động viên, khuyến khích					
Gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh					
Thiết lập và lãnh đạo nhóm					
Phát triển đội ngũ					
Xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược					
Phân quyền, ủy quyền					
Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc					
Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực					
Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi					
Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp					

Kỹ năng ra quyết định					
Kỹ năng giao tiếp hiệu quả					
PHẨM CHẤT					
Thích ứng với mọi tình huống					
Có tính hợp tác trong công việc					
Tự tin					
Kiên nhẫn					
Sẵn sàng chịu trách nhiệm					
Trí tuệ cảm xúc					
Quyết đoán					
Đạo đức nghề nghiệp					
Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng					
Sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao					

PHẦN 4 : CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Ông (bà) vui lòng cho ý kiến về các yếu tố sau đây ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong đó 1. Ảnh hưởng rất yếu; 2. Ảnh hưởng yếu; 3. Lưỡng lự; 4. Ảnh hưởng; 5. Ảnh hưởng mạnh

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
YẾU TỐ THUỘC BẢN THÂN					
Trình độ					
Các yếu tố về động lực và khát vọng					
Tố chất thiên bẩm					
Hoàn cảnh gia đình					
Truyền thống gia đình					
Kinh nghiệm					
Độ tuổi					
Giới tính					
Sức khỏe					
Tình trạng hôn nhân					
YẾU TỐ THUỘC VỀ ĐẶC ĐIỂM CẤP DƯỚI					
Thái độ làm việc của cấp dưới					
Trình độ trình độ chuyên môn của cấp dưới					
Năng lực làm việc của cấp dưới					

Những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo					
YẾU TỐ THUỘC ĐẶC ĐIỂM CỦA DN					
Khả năng tài chính của doanh nghiệp					
Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp					
Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh					
Quy mô doanh nghiệp					
Đặc điểm thị trường của doanh nghiệp					
YẾU TỐ THUỘC VỀ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI					
Hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước					
Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp					
Các điều kiện kinh tế					
Các điều kiện văn hóa, xã hội					
Tiến trình hội nhập quốc tế					

PHẦN V. HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

(Dành cho giám đốc doanh nghiệp)

1. Mức độ quan tâm của ông (bà) tới khung năng lực lãnh lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp?

□ Rất không quan tâm □ Quan tâm

□ Không quan tâm □ Rất quan tâm

□ Lưỡng lự

2. Các hoạt động ông (bà) đã tham gia để nâng cao năng lực lãnh đạo của bản thân?

Hoạt động	Có	Không
Đọc sách báo, tạp chí		
Tham gia đào tạo, bồi dưỡng		
Tham gia tập huấn		
Tham gia hội thảo		
Giao lưu, trao đổi kinh nghiệm		

Theo ông bà, để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, cần có những giải pháp gì?

…….

…….

PHẦN V. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY

Ông (bà) vui lòng cho biến ý kiến của mình về các chỉ tiêu tài chính sau đây của doanh nghiệp mình

Trong đó

1. Không hoàn thành so với kế hoạch đặt ra dưới mức 80%
2. Không hoàn thành so với kế hoạch đặt ra từ 80/99%
3. Hoàn thành đúng kế hoạch 100%
4. Hoàn thành vượt mức kế hoạch từ 101%-120%
5. Hoàn thành vượt mức kế hoạch trên 120%

Chỉ tiêu	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Doanh thu trong 3 năm gần đây 2018-2020					
Lợi nhuận trong 3 năm gần đây 2018-2020					

Xin chân thành cảm ơn!