**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**

# TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

**NHÀ XUẤT BẢN HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP - 2024**

Công trình hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. Trần Hữu Cường**
**TS. Nguyễn Quốc Chỉnh**

Phản biện 1: **GS.TS. Lê Quốc Hội**
**Trường Đại học Kinh tế quốc dân**

Phản biện 2: **PGS.TS. Lê Mạnh Hùng**
**Trường Đại học Công đoàn**

Phản biện 3: **PGS.TS. Lê Thái Phong**
**Trường Đại học Ngoại thương**

**Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng Đánh giá luận án cấp Học viện họp tại:**

**Học viện Nông nghiệp Việt Nam**
**Vào hồi giờ phút, ngày tháng năm 2024**

Có thể tìm hiểu luận án tại:
Thư viện Quốc gia Việt Nam
Trung tâm Thông tin - Thư viện Lương Định Của (HVN)

# PHẦN 1. MỞ ĐẦU

## 1.1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Hà Nội là một tỉnh thuộc vùng Đồng bằng sông Hồng, là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị của đất nước. 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 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).

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). 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). Tuy nhiên, tính đến ngày 31/12/2022, số doanh nghiệp nhỏ và vừa tạm ngừng hoạt động tăng 38% so với năm 2021, 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).

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.

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 lập 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, nghiên cứu và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa còn hạn chế, chưa có nghiên cứu nào trùng tên được công bố. 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 trong đánh giá 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 VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

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

### 2.1.1. Các khái niệm

Đề tài làm sáng rõ một số khái niệm như năng lực, lãnh đạo, năng lực lãnh đạo, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa.

### 2.1.2. Các trường phái lãnh đạo

Đề tài luận án đã tổng hợp một số trường phái lãnh đạo phổ biến: trường phái "Người vĩ đại", trường phái đặc điểm, trường phái lãnh đạo theo hành vi, trường phái lãnh đạo có sự tham gia, trường phái lãnh đạo tình huống, trường phái lãnh đạo ngẫu nhiên, trường phái lãnh đạo chuyển đổi

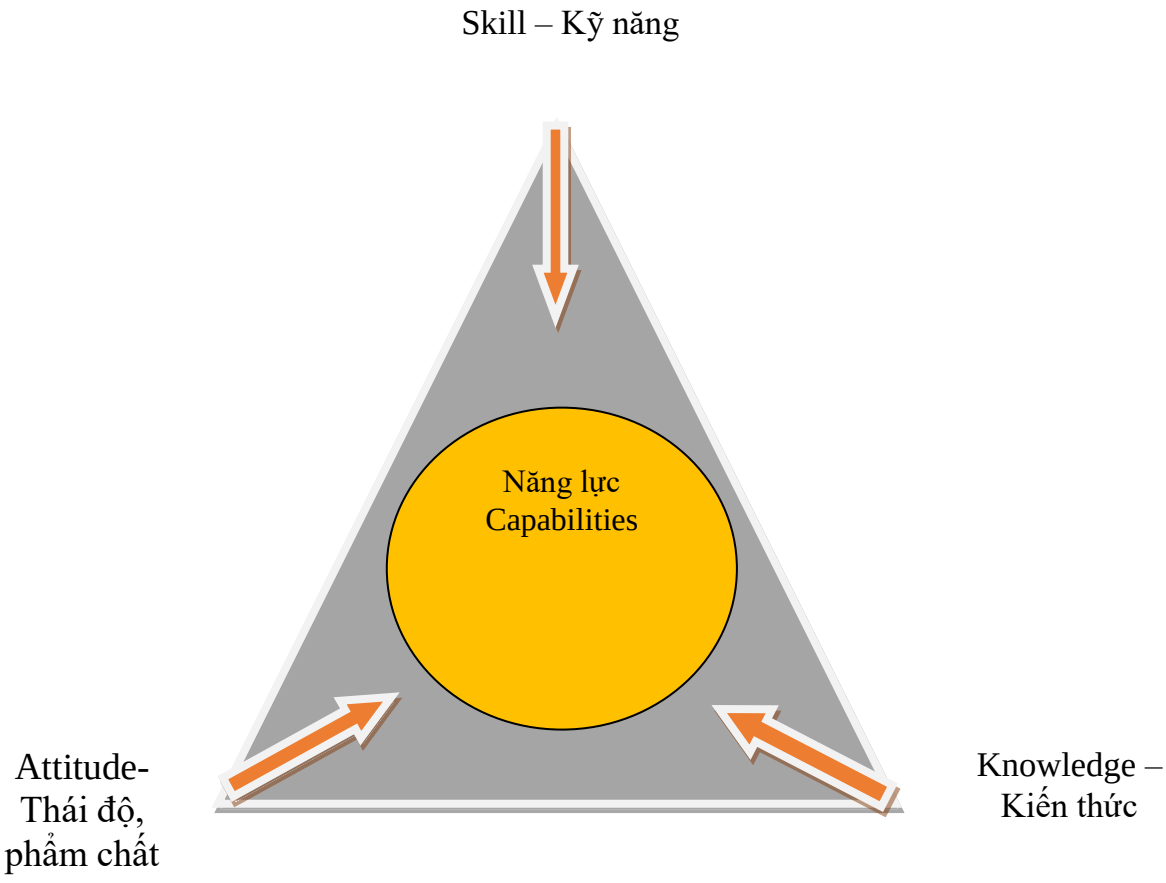
### 2.1.3. Các hướng nghiên cứu về năng lực lãnh đạo

**Luận án tiếp cận hướng nghiên cứu về thực trạng năng lực lãnh đạo; yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo và các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo**

*a. Thực trạng năng lực lãnh đạo tiếp cận theo mô hình ASK*

Đề tài luận án tổng hợp một số mô hình nghiên cứu về năng lực lãnh đạo gồm mô hình năng lực lãnh đạo theo bộ phận cấu thành, mô hình năng lực lãnh đạo Be – Know – Do, mô hình năng lực lãnh đạo ASK

Trong đó, luận án nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội theo mô hình ASK.




**Hình 2.1. Mô hình năng lực cá nhân – Mô hình ASK**

Nguồn: Bass & Stogdill (1990)

*b. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo*

Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo: gồm các yếu tố bên trong doanh nghiệp là yếu tố thuộc đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp, yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới, yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và yếu tố bên ngoài

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

Các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội gồm: 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

Ngoài ra, còn có các giải pháp từ phía cơ quan quản lý Nhà nước, các cơ sở giáo dục, các hiệp hội nghề nghiệp.

## 2.2. CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp ở một số thành phố ở Việt Nam là Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Thanh Hoá. Ngoài ra, luận án phân tích một số nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan tới đề tài.

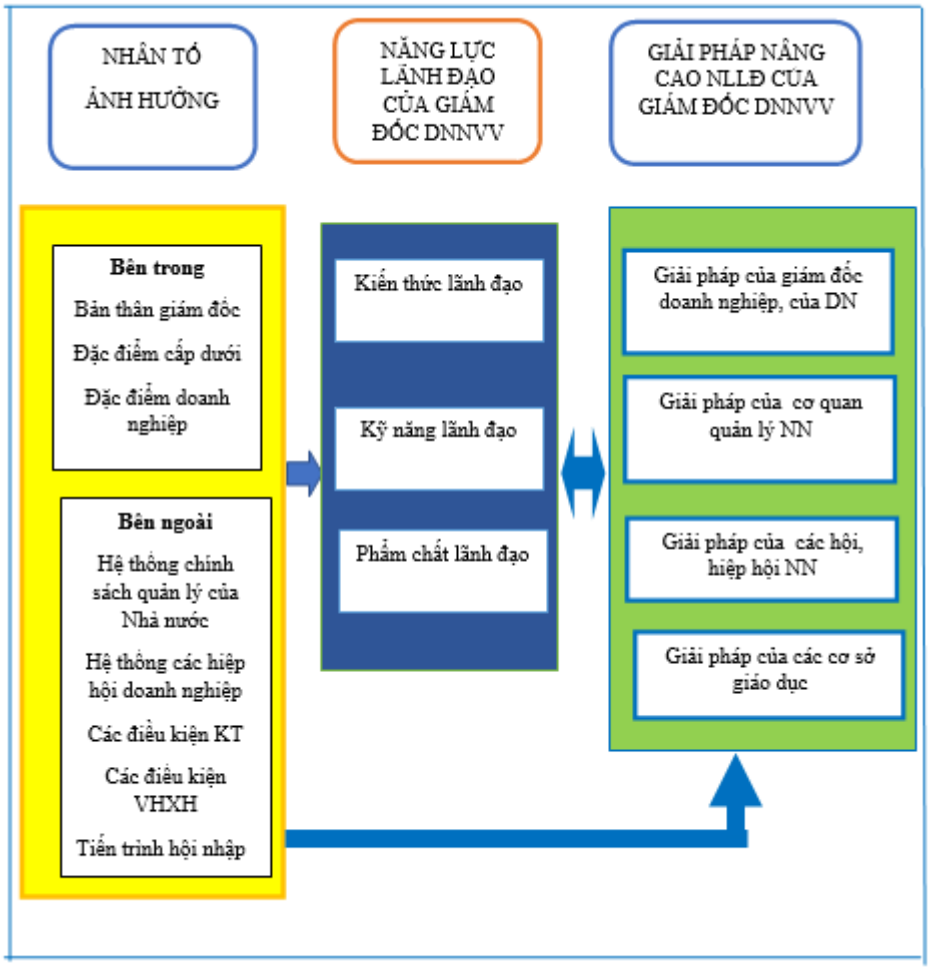
# PHẦN 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

## 3.1. ĐẶC ĐIỂM ĐỊA BÀN NGHIÊN CỨU

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). Trong giai đoạn 2017-2020, mặc dù có sự tang trưởng về doanh thu xong lợi nhuận của các doanh nghiệp nhỏ và vừa lại giảm. Nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ có tổng lợi nhuận âm trong giai đoạn này (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2018-2022)

## 3.2. CÁCH TIẾP CẬN VÀ KHUNG PHÂN TÍCH

Đề tài sử dụng tiếp cận hệ thống, tiếp cận có sự tham gia, tiếp cận theo lĩnh vực và tiếp cận theo yếu tố cấu thành, đề xuất khung phân tích như hình sau




**Hình 3.1: Khung phân tích của đề tài**

## 3.2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thông tin thứ cấp chủ yếu thu thập từ các nguồn thứ cấp được công bố qua các tài liệu như sách, tạp chí khoa học, kỷ yếu hội thảo và các văn bản pháp quy liên quan

Thu thập thông tin sơ cấp được thực hiện bằng bảng hỏi thực hiện tại 225 doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tại mỗi doanh nghiệp, phỏng vấn 2 người: giám đốc doanh nghiệp và cấp dưới trực tiếp (phó giám đốc, trưởng/phó phòng, tổ trưởng)

Phương pháp xử lý số liệu trên phần mềm SPSS 20

Phương pháp phân tích số liệu bao gồm; Phương pháp so sánh; phương pháp thống kê mô tả; phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA; phương pháp hồi quy; phương pháp kiểm định Chi bình phương

# PHẦN 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

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

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

Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố là nam chiếm trên 60%. Trên 45% giám đốc đã có từ 5-10 năm kinh nghiệm. Độ tuổi chủ yếu là 35 đến 50 tuổi.

**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 | | 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 | | 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 | | 225 | 100 |
| TNHH | 44 | 72,13 | 111 | 67,68 | 155 | 68,89 |
| Cổ phần | 17 | 27,87 | 53 | 32,32 | 70 | 31,11 |

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

### 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

Luận án sử dụng hệ số Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo xây dựng, sau đó sử dụng phân tích nhân tố khám phá để xác định các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả, các biến bị loại do không đạt yêu cầu gồm: kiến thức về văn hoá xã hội (KT2), kiến

thức về văn hoá doanh nghiệp (KT11), ngoại ngữ (KT14), tin học, kỹ năng phát triển đội ngũ (KN7) và kỹ năng xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp (KN13).

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo mới, các biến đều đạt yêu cầu. Như vậy năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất. 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).

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*

Các tiêu chí đo lường kiến thức, kỹ năng và phẩm chất luận án đưa ra đều được cho là cần thiết. Theo bảng 4.2, điểm trung bình tổng hợp là 4,16 (Mức 4 của thang đo Likert). Trong đó, điểm trung bình của kiến thức là 4,32 (mức 5); của kỹ năng là 4,14 (mức 4) và phẩm chất là 4,05 (mức 4)

Tiếp đó, nghiên cứu đánh giá mức độ cần thiết 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 4.2. 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 | Kết luận | Tiêu chí | Điểm trung bình | Kết luận | Tiêu chí | Điểm trung bình | Kết luận |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KT1 | 4,21 | Rất cần thiết | KN1 | 4,22 | Rất cần thiết | PC1 | 4,09 | Cần thiết |
| KT3 | 4,24 | Rất cần thiết | KN2 | 3,98 | Cần thiết | PC2 | 4,1 | Cần thiết |
| KT4 | 4,2 | Rất cần thiết | KN3 | 4,07 | Cần thiết | PC3 | 4,21 | Rất cần thiết |
| KT5 | 4,22 | Rất cần thiết | KN4 | 4,31 | Rất cần thiết | PC4 | 3,8 | Cần thiết |
| KT6 | 4,22 | Rất cần thiết | KN5 | 4,14 | Cần thiết | PC5 | 4,06 | Cần thiết |
| KT7 | 4,22 | Rất cần thiết | KN6 | 4,11 | Cần thiết | PC6 | 4,14 | Cần thiết |
| KT8 | 4,25 | Rất cần thiết | KN8 | 4,21 | Rất cần thiết | PC7 | 3,99 | Cần thiết |
| KT9 | 4,25 | Rất cần thiết | KN9 | 4,16 | Cần thiết | PC8 | 4,08 | Cần thiết |
| KT10 | 4,22 | Rất cần thiết | KN10 | 4,24 | Rất cần thiết | PC9 | 4,08 | Cần thiết |
| KT12 | 4,23 | Rất cần thiết | KN11 | 4,21 | Rất cần thiết | PC10 | 3,99 | Cần thiết |
| KT13 | 4,21 | Rất cần thiết | KN12 | 4,21 | Rất cần thiết | PC | 4,05 | |
| KT16 | 4,21 | Rất cần thiết | KN14 | 3,86 | Cần thiết | | | |
| KT17 | 4,29 | Rất cần thiết | KN15 | 4,12 | Cần thiết | | | |
| KT | 4,23 | | KN | 4,14 | | | | |

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

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 4.3)

**Bảng 4.3. 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)

Điểm trung bình về mức độ cần thiết theo đối tượng khảo sát có sự khác biệt. 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).

**Bảng 4.4. 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 | Kết luận | Tiêu thức | Điểm trung bình | Kết luận | Tiêu thức | Điểm trung bình | Kết luận |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KT1 | 3,93 | Đáp ứng | KN1 | 3,24 | Đáp ứng cơ bản | PC1 | 3,83 | Đáp ứng |
| KT3 | 3,49 | Đáp ứng | KN2 | 3,29 | Đáp ứng cơ bản | PC2 | 3,95 | Đáp ứng |
| KT4 | 3,02 | Đáp ứng cơ bản | KN3 | 3,19 | Đáp ứng cơ bản | PC3 | 4,22 | Đáp ứng vượt trội |
| KT5 | 2,78 | Đáp ứng cơ bản | KN4 | 3,2 | Đáp ứng cơ bản | PC4 | 3,87 | Đáp ứng |
| KT6 | 2,28 | Chưa đáp ứng | KN5 | 2,7 | Đáp ứng cơ bản | PC5 | 4,05 | Đáp ứng |
| KT7 | 3,42 | Đáp ứng | KN6 | 2,79 | Đáp ứng cơ bản | PC6 | 3,9 | Đáp ứng |
| KT8 | 4,07 | Đáp ứng | KN8 | 2,52 | Chưa đáp ứng | PC7 | 4,3 | Đáp ứng vượt trội |
| KT9 | 3,61 | Đáp ứng | KN9 | 2,84 | Đáp ứng cơ bản | PC8 | 3,4 | Đáp ứng cơ bản |
| KT10 | 2,34 | Chưa đáp ứng | KN10 | 2,95 | Đáp ứng cơ bản | PC9 | 3,5 | Đáp ứng |
| KT12 | 2,81 | Đáp ứng cơ bản | KN11 | 3,18 | Đáp ứng cơ bản | PC10 | 4,08 | Đáp ứng |
| KT13 | 2,56 | Chưa đáp ứng | KN12 | 2,77 | Đáp ứng cơ bản | PC | 3,91 | |
| KT16 | 2,81 | Đáp ứng cơ bản | KN14 | 3,86 | Đáp ứng | | | |
| KT17 | 3,1 | Đáp ứng cơ bản | KN15 | 3,86 | Đáp ứng | | | |
| KT | 3,09 | | KN | 3,11 | | | | |

Nguồn: Kết quả điều tra (2021-2022)

### *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*

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. Bảng 4.4 cho thấy mức độ đáp ứng khác nhau trong kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. 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.

**Bảng 4.5. 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 4.5 thể hiện mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố theo lĩnh vực. Theo đó, năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp dịch vụ tốt hơn so với các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất.

Kết quả kiểm định Chi bình phương về mức độ đáp ứng cho thấy sự khác nhau có ý nghĩa thống kê ở một số chỉ tiêu (bảng 4.6). 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).

Theo chức vụ, sự chênh lệch không nhiều theo đánh giá của giám đốc và cấp dưới. Điểm trung bình của giám đốc tự đánh giá cao hơn so với cấp dưới là 0,03. Sự khác biệt tập trung ở một số chỉ tiêu gồm: 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 thwucs 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).

**Bảng 4.6. Kết quả kiểm định chi binh 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 Nôi 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)

*4.1.3.3. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*

Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có năng lực tốt hơn mang lại kết quả kinh doanh tốt hơn. Các chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận đạt và vượt mức chỉ tiêu đề ra.

Các doanh nghiệp khảo sát chia thành hai nhóm: nhóm giám đốc doanh nghiệp có năng lực lãnh đạo đạt mức 4, nhóm giám đốc doanh nghiệp có năng lực lãnh đạo đạt mức 3 của thang đo. Kiểm định Chi bình phương cho thấy, 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 vùa 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 (bảng 4.7)

**Bảng 4.7. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp phân nhóm theo năng lực lãnh đạo**

| Chỉ tiêu | Mức 3 n=336 | | | Mức 4 n=114 | | | Chênh lệch |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 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)

Các doanh nghiệp dịch vụ đạt được mục tiêu doanh thu lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp sản xuất (bảng 4.8). 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. Kết luận này phù hợp với phân tích ở trên, do năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp dịch vụ tốt hơn so với doanh nghiệp sản xuất.

**Bảng 4.8. So sánh kết quả kinh doanh của doanh nghiệp theo lĩnh vực**

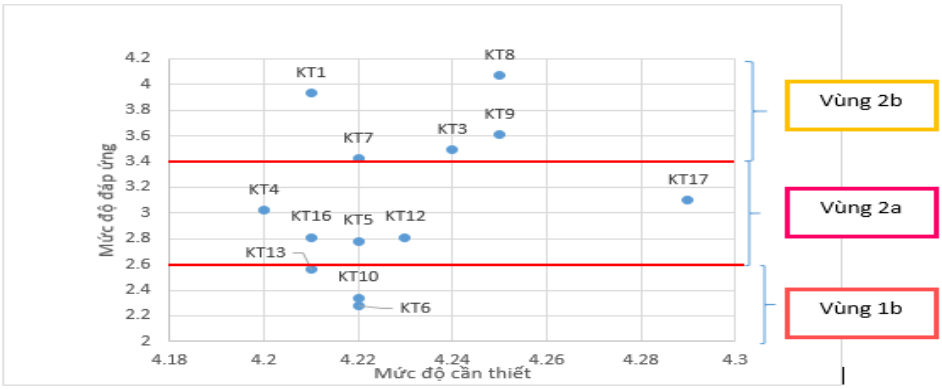
| Chỉ tiêu | Lĩnh vực sản xuất n=122 | | | Lĩnh vực dịch vụ n=328 | | | Chênh lệch |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Kết luận | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Kết luận | |
| Doanh thu | 3,19 | 0,973 | HT đúng 100% | 3,22 | 1,063 | HT đúng 100% | 0,03*** |
| 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)

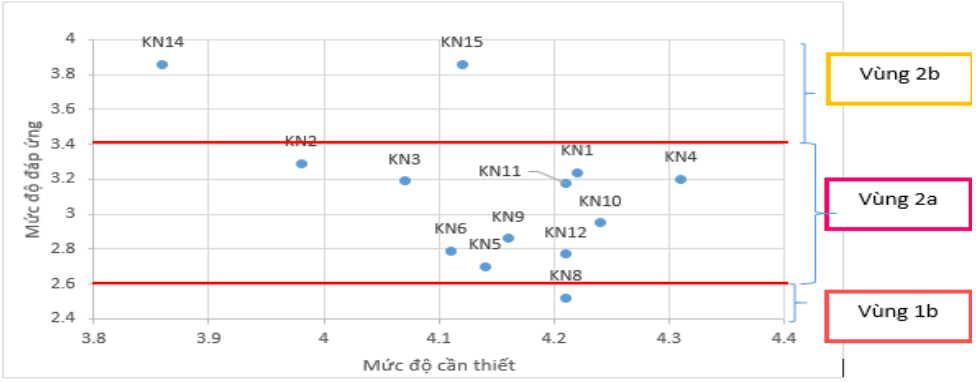
### 4.1.4. Phân tích ma trận GAP về năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Ma trận GAP được sử dụng để xác định vị trí của từng tiêu thức đo lường năng lực lãnh đạo, từ đó đưa ra thứ tự ưu tiên trong thực hiện giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội



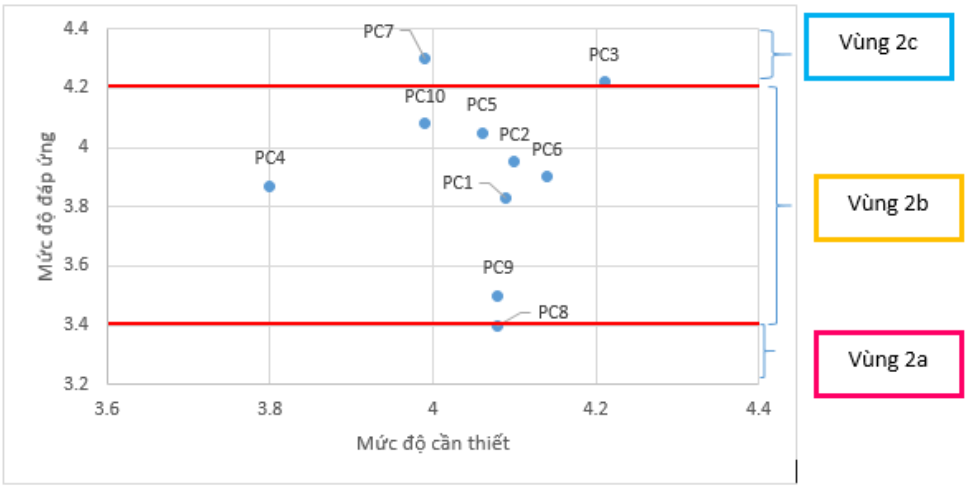

**Hình 4.1. Lát cắt ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội**

Kiến thức cần tập trung phát triển nằm ở ô 1, vùng 1b 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). Trong các kiến thức ở ô số 2 gồm hai vùng 2a và 2b. 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).




**Hình 4.2. 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**

Hình 4.2 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: Lát cắt ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội**

Lát cắt ma trận GAP về phẩm chất lãnh đạo thể hiện hình 4.3. Các phẩm chất tập trung ở vùng 2b là nhiều nhất. 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)

Luận án thực hiện thêm phân tích ma trận GAP về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo lĩnh vực và đối tượng điều tra.

## 4.2. THỰC TRẠNG 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

Sử dụng hệ số Cronbach Alpha và phương pháp phân tích nhân tố khám phá để xác định 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. Biến quan sát đặc điểm thị trường của

doanh nghiệp (DN5) bị loại do không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố. Sử dụng hệ số Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy đối với thang đo mới, thang đo 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). Cụ thể các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc gồm: trình độ (BT1); các yếu tố về động lực và khát vọng (BT2), tố chất thiên bẩm (Bt3), hoàn cảnh gia đình (BT4), truyền thống gia đình (BT5), kinh nghiệm (BT6), độ tuổi (BT7), giới tính (BT8), sức khoẻ (BT9), tình trạng hôn nhân (BT10). Các yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới gồm: thái độ làm việc của cấp dưới (CD1); trình độ chuyên môn của cấp dưới (CD2), năng lực làm việc của cấp dưới (CD3), đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo (CD4). Yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp gồm: khả năng tài chính của doanh nghiệp (DN1), đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp (Dn2), sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh (DN3), quy mô doanh nghiệp (DN4). Các yếu tố thuộc về môi trường hoạt động là hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp; các điều kiện kinh tế; các điều kiện văn hoá, xã hội; tiến trình hội nhập.

### 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

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.

Phân tích hồi quy cho kết quả $R^2 = 0,651$ cho thấy các nhân tố 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 trên, kết quả hồi quy chuẩn hóa, cả 4 nhóm yếu tố có ảnh hưởng cùng chiều 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 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  Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đây. 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 4.9. 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%

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.

**Bảng 4.10. 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%.

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.

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

### 4.5.1. 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.

| 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<br>2. Hầu hết đã qua đào tạo, giám đốc có trình độ đào tạo từ đại học trở lên chiếm trên 75% | 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 |

| | |
|---|---|
| 3. Tuổi đời trẻ, dưới 50 tuổi chiếm hơn 98%<br>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. | 2. Tỷ lệ lớn các doanh nghiệp không quan tâm tới xây dựng khung năng lực lãnh đạo<br>3. Chưa tích cực tham gia các hoạt động nâng cao năng lực<br>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<br>2. Cơ sở hạ tầng viễn thông phát triển hiện đại<br>4. Sự quan tâm từ phía cơ quan Nhà Nước, Uỷ ban nhân dân thành phố Hà Nội<br>5. Sự phát triển của các cơ sở giáo dục<br>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<br>2. Cơ sở giáo dục chưa quan tâm nhiều tới đào tạo, nâng cao năng lực lãnh đạo<br>3. Hoạt động của hiệp hội chưa tiếp cận được với phần đông giám đốc doanh nghiệp |
| **Chiến lược S - O**<br>**(Điểm mạnh – Cơ hội)** | **Chiến lược S – T**<br>**(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<br>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<br>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**<br>**(Điểm yếu – Cơ hội)** | **Chiến lược W- T**<br>**(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<br>W4,O6: Cải thiện hoạt động của Hiệp hội nghề nghiệp, tăng cường tuyên truyền khuyến khích các doanh nghiệp tham gia<br>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 |

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

#### *4.5.2.1. Giải pháp từ phía giám đốc doanh nghiệp và doanh nghiệp nhỏ và vừa*

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

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

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

#### *4.5.2.2. Giải pháp từ phía các tổ chức bên ngoài*

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; 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; 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; xây dựng bộ công cụ/phần mềm đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Đối với các hội, hiệp hội doanh nghiệp: 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; 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; 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.

Đối với cơ sở đào tạo: 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; 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; cần tập trung đẩy mạng công tác đào tạo nghề nhằm nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

# 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 KHOA HỌC 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