

NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở VIỆT NAM

Trần Thị Thanh Huyền*, Nguyễn Quốc Chính, Trần Hữu Cường

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Tác giả liên hệ: tranhuyen@vnua.edu.vn

Ngày nhận bài: 25.05.2020

Ngày chấp nhận đăng: 03.09.2020

TÓM TẮT

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) có vai trò vô cùng quan trọng, thúc đẩy loại hình doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả. Nghiên cứu đi sâu phân tích các khái niệm, yếu tố cấu thành, yếu tố ảnh hưởng và hiệu quả năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, từ đó đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này trong thời gian tới. Năng lực này bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Có sự chênh lệch giữa năng lực cần thiết và mức độ đáp ứng của các giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là kiến thức về chiến lược kinh doanh; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi, xây dựng phát triển văn hóa doanh nghiệp. Đây là rào cản hạn chế sự phát triển của các doanh nghiệp trong nền kinh tế hội nhập. Để nâng cao năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, cần sự nỗ lực của bản thân các giám đốc, sự vào cuộc của Nhà nước và các cơ sở đào tạo, cung ứng dịch vụ, các hội, hiệp hội nghề nghiệp.

Từ khóa: Doanh nghiệp nhỏ và vừa, năng lực lãnh đạo, lãnh đạo.

Leadership Competencies of the Small and Medium Enterprise Managers in Vietnam: Theories, Practices and Recommendations

ABSTRACT

The leadership competencies of small and medium enterprise managers play an extremely important role in promoting this type of business to operate effectively. However, there are few articles focusing on the leadership competencies of small and medium enterprise managers in Vietnam. This article focuses on analysis of concepts, constituents, influences and effectiveness of leadership competencies of small and medium enterprise managers in Vietnam to give some recommendations to improve these competencies of small and medium enterprise managers in the future. These competencies include knowledge, skills and qualities. There is a discrepancy between the necessary and current competencies of small and medium enterprise managers, especially knowledge of business strategies; skills to initiate changes, to build and develop corporate culture. To improve the leadership competencies of the small and medium enterprises managements, the efforts of the leaders themselves, the involvement of the state, the training facilities, service provider for organizations and professional association are required.

Keywords: Small and medium enterprises, leadership, leader.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Bennis (2009) khẳng định lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong việc thực thi mục tiêu, sứ mệnh. Năng lực lãnh đạo chính là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi, thái độ nhằm biến tổ chức, doanh nghiệp thành một khối kết dính, thống nhất, đảm bảo cạnh tranh thành

công trên thương trường. Thompson (2010) khẳng định ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo trong tổ chức được thể hiện trong các hoạt động khác nhau, từ việc đưa chiến lược lập kế hoạch, đến các tính năng giao tiếp của các thành viên nhóm riêng biệt trong một dự án. Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) có vai trò vô cùng quan trọng. Với Việt Nam, năm 2018 DNNVV chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp cả nước, đóng góp hơn 40% GDP (Bộ Kế hoạch và Đầu tư,

2020), giải quyết hàng triệu việc làm cũng như góp phần giải quyết vấn đề an sinh xã hội. Vì vậy phát triển năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV, nhằm thúc đẩy hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp này là rất cần thiết. Tuy nhiên, các bài viết tập trung thảo luận về năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ở Việt Nam chưa nhiều: Lê Quân (2012) đánh giá năng lực của giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam; Trần Thị Phương Hiền (2013) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của các CEO ở Việt Nam, khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội; Lê Thị Phương Thảo (2016) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung. Nghiên cứu này nhằm tổng quan các nghiên cứu trong nước và ngoài nước liên quan đến khái niệm, yếu tố cấu thành, yếu tố ảnh hưởng và hiệu quả năng lực lãnh đạo giám đốc DNNVV ở Việt Nam, từ đó đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này trong thời gian tới.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp thu thập thông tin: Thông tin nghiên cứu 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, niên giám thống kê và các văn bản pháp quy liên quan.

Phương pháp phân tích: Nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp tổng hợp các lý luận và bài học thực tiễn; Phương pháp thống kê mô tả và thống kê so sánh.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Các khái niệm

Tại Việt Nam, theo Nghị định Số 39/2018 ND-CP, DNNVV bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa. Việc xác định này dựa vào số lao động, tổng doanh thu và tổng nguồn vốn tùy lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động (Bảng 1).

- Giám đốc DNNVV: 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”.

- Năng lực lãnh đạo: Nhiều tác giả đưa ra quan điểm về năng lực lãnh đạo. Theo Yukl (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. Theo Katz (1970), năng lực là những đặc tính cơ bản của một người dẫn đến hoặc gây ra một hiệu quả nổi bật. Điều làm cho cách tiếp cận năng lực đặc biệt hữu ích là sự nhấn mạnh rằng các hành vi cụ thể là kỹ năng cá nhân được liên kết 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.

Bảng 1. Phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam

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

Nguồn: Chính phủ (2018).

3.2. Yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Có nhiều quan điểm khác nhau về các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, nó phụ thuộc vào thời gian nghiên cứu, hướng tiếp cận. Trong đó năng lực lãnh đạo có thể thể hiện thông qua tố chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo, hành vi lãnh đạo, hoặc là sự kết hợp các yếu tố trên.

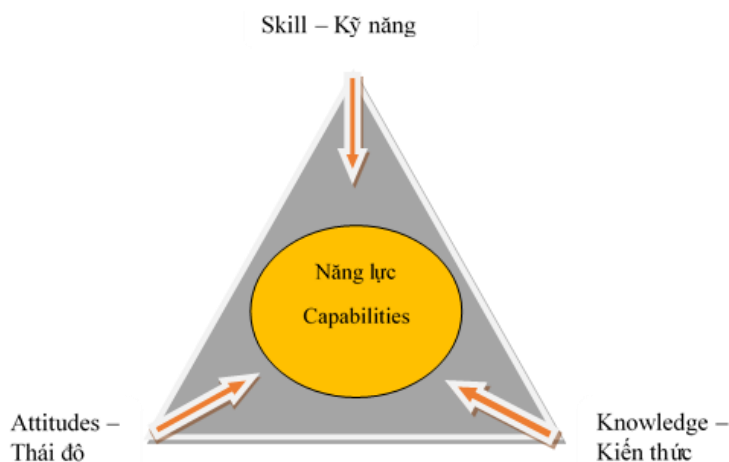
Thứ nhất, năng lực lãnh đạo được thể hiện thông qua tố chất lãnh đạo. Quan điểm này xuất phát từ những năm 1930 và được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Theo Yukl & Van Fleet (1992), lãnh đạo là những người có tố chất siêu phàm, có những giá trị vượt trội so với đồng đẳng những người còn lại; chính những tố chất siêu phàm và giá trị vượt trội vốn có do tạo hóa ban tặng đó đã giúp họ trở nên xuất chúng và trở thành những người đứng đầu một quốc gia, một bộ tộc, một tôn giáo hay một tổ chức nào đó. Nhiều nhà nghiên cứu như Stogdill (1974), Marlove (1986), Kirpatrick & Locker (1991), Smith & Fori (1998), Northouse (2004), Liliana Crăciun (2015)...cũng đồng tình với quan điểm đó. Theo họ, một số đặc tính nhất có thể đảm bảo cho sự thành công của người lãnh đạo, nếu người lãnh đạo có những tố chất này thì thường có năng lực lãnh đạo cao.

Thứ hai, năng lực lãnh đạo thể hiện thông qua kiến thức lãnh đạo. Các nghiên cứu tiếp cận theo hướng này đã đề cập và nhấn mạnh đến tầm quan trọng của kiến thức. Nghiên cứu của

tác giả như Mahoney & Carroll (1965), Mintzberg (1973), Katz Kahn (1978), Lau, Newman & Broedling (1980), Kanungo & Misra (1992), Connolly & cs. (2000), Mumford & cs. (2000), Zaccaro (2001) đã tập trung vào năng lực lãnh đạo và những kiến thức cần thiết để nâng cao năng lực lãnh đạo.

Thứ ba, năng lực lãnh đạo thể hiện qua hành vi lãnh đạo. Các nhà nghiên cứu theo hướng này muốn nhấn mạnh hành vi lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo được thể hiện thông qua các kỹ năng, các hành vi của người lãnh đạo. Katz (1955), Goleman (1998), Avolio & cs. (2004), Judge & Piccilo (2004), McCauley (2006), Chitra Sathe (2017) đã có những nghiên cứu như vậy.

Bên cạnh nghiên cứu riêng rẽ về từng khía cạnh, các nghiên cứu cho rằng năng lực lãnh đạo thể hiện thông qua sự kết hợp ba yếu tố trên nhiều hơn hẳn. Có thể kể đến các nghiên cứu của Susan & Anita (2004), Anand & Punia (2013), Trần Thị Vân Hoa (2011), Trần Thị Phương Hiền (2013), Lê Quân & cs. (2012), Trần Kiều Trang (2012), Đỗ Anh Đức (2014), Lê Thị Phương Thảo (2016). Điển hình của sự kết hợp đó là sử dụng mô hình ASK. Mô hình này bao gồm các yếu tố: (1) K (knowledge) là kiến thức, (2) S (skill) là kỹ năng, kinh nghiệm, thâm niên và (3) A (attitudes) là phẩm chất, hành vi, thái độ. Tổng hợp ba nhóm này hình thành nên năng lực lãnh đạo.



Nguồn: Bass (1990)

Hình 1. Mô hình năng lực cá nhân

Trong đó, kiến thức là khái niệm rộng lớn. Theo Gareth & 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. Lê Quân & cs. (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 (synthesis), năng lực đánh giá (evaluation). Theo Lê Thị Phương Thảo (2016), kiến thức lãnh đạo là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lãnh đạo, 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.

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 với lãnh đạo là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng nhân sự và kỹ năng tư duy. Sathe (2017) đã đưa ra các kỹ năng lãnh đạo cần thiết như: đào tạo nhân viên, quản trị quá trình, ra quyết định, quản trị căng thẳng, xây dựng chiến lược, đổi mới. 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.

Thái độ được hiểu là ý thức, tính cách, phẩm chất 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).

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

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). Dựa trên cơ sở đó, nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016), Đỗ Anh Đức (2014), Trần Thị Phương Hiền (2013), Đặng Ngọc Sự (2012), Trương Quang Dũng (2008) đồng quan điểm có bốn nhóm yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là 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.

3.4. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả năng lực lãnh đạo

Nghiên cứu của nhiều tác giả như Maani & Putterill (1994), Huang & Tung-Chun (1997), Dean (1998), Heffernan & Flood (2000), Truss (2001), Nguyễn Minh Tâm (2009), Trần Thị Phương Hiền (2014), Lương Thu Hà (2015), Lê Thị Phương Thảo (2016) đánh giá năng lực lãnh đạo thông qua các chỉ tiêu như tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, tăng thị phần, lợi nhuận tái đầu tư, năng suất, chi phí trên mỗi đơn vị sản phẩm, chi phí so với các khoản chi phí trong kế hoạch ngân sách. Đây là những chỉ tiêu đánh giá trên khía cạnh tài chính. Theo Piero & cs. (2005) đo lường hiệu quả lãnh đạo trên các tiêu chí: sự đánh giá của nhân viên về hiệu quả lãnh đạo; sự thỏa mãn trong công việc; tự đánh giá kết quả cá nhân và mong muốn thay đổi công việc. Lương Thu Hà (2015), đo lường năng lực lãnh đạo thông qua kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền và kết quả lãnh đạo chung trong doanh nghiệp. Đồng tình với quan điểm đó, Ao

Hoài Thu (2019) bổ sung thêm hai tiêu chí là đánh giá thông qua thái độ của cấp dưới đối với người lãnh đạo và đánh giá thông qua sự cống hiến của người lãnh đạo cho chất lượng các hoạt động nhóm.

3.5. Khung phân tích nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng mô hình ASK với cách tiếp cận tổng hợp. Nghĩa là tác giả sẽ xem xét yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ. Năng lực lãnh đạo của đội ngũ này sẽ bị ảnh hưởng bởi 4 nhóm yếu tố là đặc điểm của bản thân; đặc điểm của cấp dưới; đặc điểm của doanh nghiệp; đặc điểm của môi trường kinh doanh. Hiệu quả năng lực lãnh đạo cũng được đánh giá trên phương diện tài chính và kết quả làm việc; thái độ làm việc của cấp dưới.

3.6. Thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

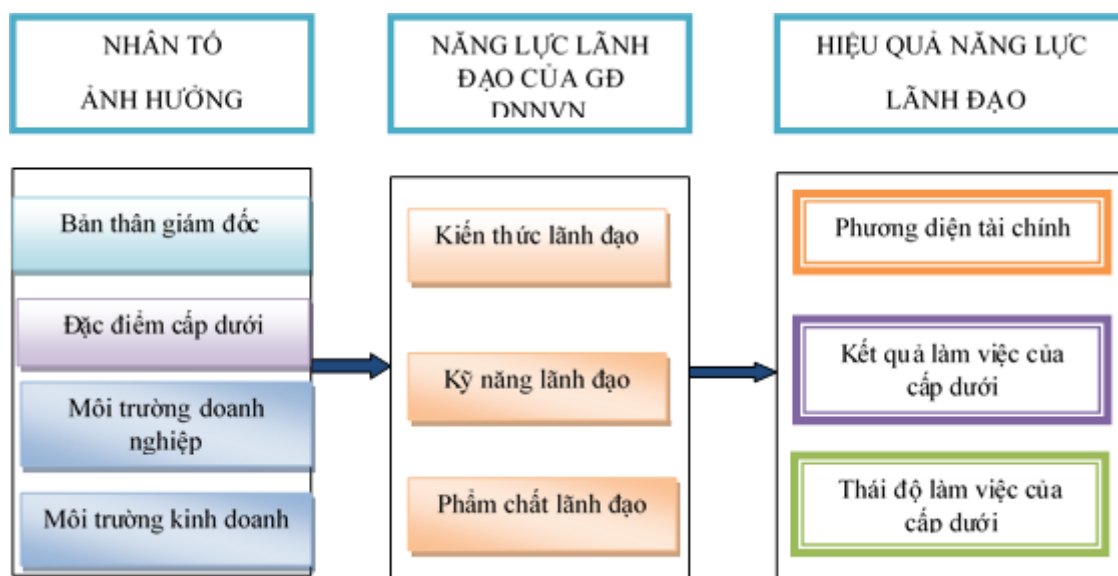
Theo số liệu điều tra và cập nhật của ngành thống kê tại thời điểm 31/12/2018, bình quân giai đoạn 2016-2018, khu vực doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ và nhỏ chiếm 93,5% trong tổng số doanh nghiệp của cả nước, trong đó doanh

nh nghiệp quy mô siêu nhỏ tăng 54,8% so với bình quân giai đoạn 2011-2015, doanh nghiệp quy mô nhỏ tăng 36,9%; doanh nghiệp quy mô vừa tăng 43,3%; doanh nghiệp quy mô lớn tăng 34,4% so với bình quân giai đoạn 2011-2015 (Sách trắng doanh nghiệp, 2020).

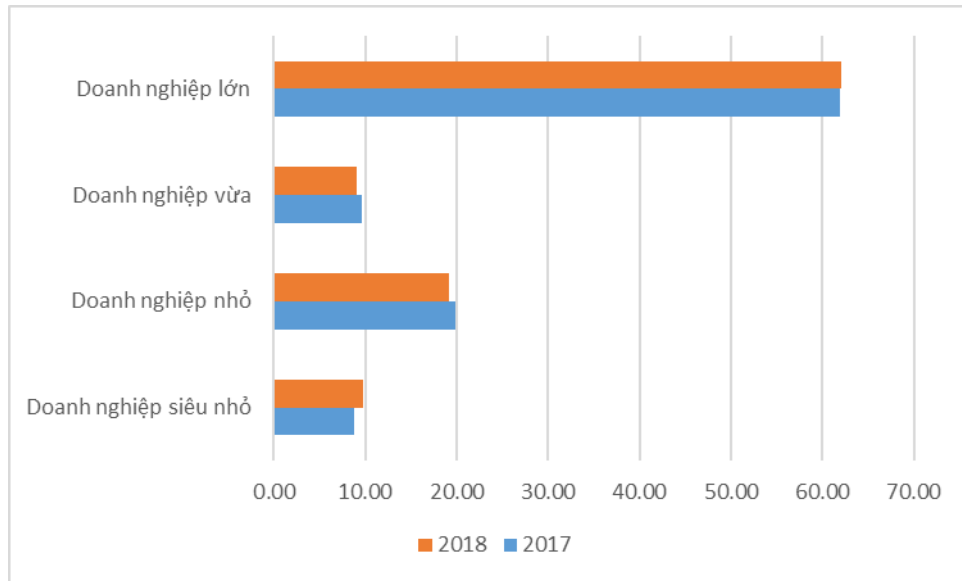
Lực lượng lao động làm việc trong doanh nghiệp siêu nhỏ năm 2018 tăng so với năm 2017. Lao động làm việc trong doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm gần 40%.

3.7. Thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

Trên 92% giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa đồng thời thời chủ sở hữu doanh nghiệp với trên 10% vốn điều lệ của công ty (Lê Quân & cs., 2012). Điều tra chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) do phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) tổ chức năm 2015 tiến hành với 8.335 doanh nghiệp dân doanh trong nước cho thấy khoảng 60-70% giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có trình độ đại học trở lên. Trước khi quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa, khoảng 3-5% chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa từng là lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước, khoảng 8-11% làm công tác quản lý tại các doanh nghiệp nhà nước và khoảng 15% là nhân viên tại các doanh nghiệp nhà nước. Chi tiết thể hiện trong bảng 2.



Hình 2. Khung phân tích nghiên cứu



Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020).

Hình 3. Lao động trong các loại hình doanh nghiệp

Bảng 2. Thực trạng công việc trước khi trở thành giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (%)

Giám đốc doanh nghiệp từng	Doanh nghiệp siêu nhỏ	Doanh nghiệp nhỏ	Doanh nghiệp vừa	Doanh nghiệp lớn	Tổng
Tốt nghiệp đại học	56	61	62	65	59
Tốt nghiệp thạc sỹ	2	4	9	10	4
Lãnh đạo trong các cơ quan nhà nước	3	4	5	5	3
Là sỹ quan quân đội	3	5	5	9	4
Làm công tác quản lý tại DNNN	8	11	11	22	10
Là nhân viên tại DNNN	15	14	14	9	14

Nguồn: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2015).

Sử dụng mô hình ASK, nhiều tác giả như Trần Kiều Trang (2012), Lê Quân (2012,) Đỗ Anh Đức (2014) và Lê Thị Phương Thảo (2016) đã sử dụng các tiêu chí đánh giá kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các kiến thức được đánh giá tốt như: kiến thức về pháp luật, chính trị, văn hóa xã hội, ngành nghề kinh doanh, công nghệ môi trường, lãnh đạo bản thân, quản trị nhân lực, marketing, tài chính kế toán. Kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ được đánh giá chưa tốt như kỹ năng quản lý thời gian; hội họp; lập kế hoạch; xây dựng đội nhóm; tạo dựng quan hệ. Các phẩm chất của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa gồm đáp ứng được các yêu cầu gồm chi tiết/ tỉ mỉ; thích nghi; mạo hiểm,

quyết đoán; sáng tạo; kiên nhẫn; bao quát. Tầm nhìn xa trông rộng là phẩm chất được đánh giá còn thiếu.

3.8. Những vấn đề đặt ra đối với năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong tình hình mới

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra trên qui mô toàn cầu và tác động trực tiếp tới các doanh nghiệp Việt Nam. Doanh nghiệp sẽ tăng trưởng nhanh nếu cập nhật kịp thời xu hướng công nghệ. Ngược lại, nếu “lạc nhịp” về công nghệ, doanh nghiệp sẽ phải thu hẹp qui mô, thậm chí sẽ bị đào thải khỏi thị trường (Đặng Văn Thanh, 2020). Theo bộ Khoa học và Công nghệ (2015), cả nước có gần 600 nghìn

doanh nghiệp, với hơn 90% là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Các doanh nghiệp phần lớn đều đang sử dụng công nghệ tụt hậu so với mức trung bình của thế giới từ 2-3 thế hệ. Trong đó, có đến 76% máy móc, dây chuyền công nghệ thấp thuộc thế hệ những năm 60-70 của thế kỷ trước, 75% số thiết bị đã hết khấu hao, 50% thiết bị là đồ tân trang, chỉ có 20% là nhóm ngành sử dụng công nghệ cao.

Không chỉ có vậy, hội nhập kinh tế với nền kinh tế toàn cầu và khu vực gần đây đã là xu hướng rõ rệt ở Việt Nam. Việt Nam trở thành thành viên của ASEAN năm 1995 và tham gia Hợp tác kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC) năm 1998, đồng thời đàm phán tư cách thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), tiếp tục đàm phán các hiệp định đối tác toàn diện trong khu vực như Thỏa thuận toàn diện và tiến bộ về quan hệ đối tác xuyên Thái Bình Dương (CPTPP). Cho đến nay, khoảng 60 nền kinh tế trên thế giới đã đàm phán FTA với Việt Nam, bao gồm các đối tác thương mại quan trọng nắm giữ khoảng 90% thương mại của Việt Nam (Tien, 2019a). Tuy nhiên, theo khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2019), tỷ lệ doanh nghiệp Việt Nam hiểu và sẵn sàng tham gia vào các “sân chơi lớn” như Hiệp định CPTPP, AEC là chỉ khoảng 20-30%. Hầu hết các doanh nghiệp gần như “mù tịt” về những tác động của các Hiệp định thương mại tự do (FTA) Việt Nam tham gia. Thậm chí, có tới 60-70% doanh nghiệp được khảo sát cho rằng, các hiệp định này không mấy ảnh hưởng đến họ. Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng hiện nay, cần có những chính sách đặc thù để nuôi dưỡng, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh trên thương trường quốc tế, hình thành được các sản phẩm, thương hiệu Việt mang tầm khu vực và thế giới, tăng cường hợp tác liên kết khu vực doanh nghiệp trong nước và khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài, thúc đẩy các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia chuỗi giá trị và mạng phân phối toàn cầu, kinh doanh hiệu quả gắn liền với bảo vệ môi trường. Quan trọng nhất, giám đốc doanh nghiệp phải lãnh đạo hoạt động sản xuất kinh doanh bài bản, chuyên nghiệp, đúng pháp

luật, bắt nhịp được những chuẩn mực của khu vực và quốc tế, phải năng động sáng tạo, có kiến thức, có bản lĩnh kinh doanh, dám “đương đầu” với hội nhập để vươn ra “biển lớn” (Dương Phúc, 2019). Các nhà lãnh đạo là những người chấp nhận một bộ tư duy mới. Giám đốc doanh nghiệp cần xác lập 4 kỹ năng mới nhằm nâng tầm lãnh đạo cho bản thân để dẫn dắt doanh nghiệp thành công bao gồm: khơi dậy niềm tin, làm rõ mục đích, gắn kết hệ thống, phát huy tài năng (Brian Bacon (2015). Họ cũng là những chuyên gia, vững về kiến thức chuyên môn, có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới, có kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin, có khả năng làm việc và ra quyết định trên cơ sở phân tích các chứng cứ và dữ liệu. Để kiến tạo nên sự vượt trội nhà lãnh đạo cần đổi mới và có phong cách lãnh đạo chuyên biệt để tạo tiền đề đưa doanh nghiệp đi đến thành công (Lưu Ngọc Liêm, 2018).

3.9. Đề xuất nhằm nâng cao năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam

Nâng cao lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa là nhiệm vụ của bản thân giám đốc các doanh nghiệp và cũng mục tiêu quan trọng để thúc đẩy loại hình doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả hơn. Vì vậy, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị sau:

(i) Bản thân giám đốc doanh nghiệp cần xác định rõ những ưu điểm và hạn chế của mình về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo để có các biện pháp hoàn thiện, nâng cao năng lực lãnh đạo; phải xác định luôn học hỏi mọi lúc mọi nơi những thứ cần thiết để luôn theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của môi trường; chú trọng trang bị kiến thức về hội nhập quốc tế: nắm được bản chất, nội hàm, các hình thức và tính chất của hội nhập quốc tế; chủ động trong các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp để tận dụng những lợi thế của cách mạng 4.0 và hội nhập kinh tế quốc tế.

(ii) 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 được 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.

(iii) Đối với các hội, hiệp hội nghề nghiệp: cần nâng cao hoạt động của các hội, 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 các doanh nhân với nhau và đặc biệt khi đầu tư ra nước ngoài. Hội doanh nghiệp nhỏ và vừa cần xây dựng và hoàn thiện các chương trình trợ giúp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa.

(iv) Đối với Nhà nước: Có chính sách gắn việc nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo với phát triển đội ngũ giám đốc DNNVV; tiếp tục và hoàn thiện các chính sách, chương trình trợ giúp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho DNNVV; có chính sách phát huy vai trò các tổ chức cung ứng dịch vụ tư vấn và đào tạo cho đội ngũ giám đốc DNNVV; có chính sách phát huy vai trò của các hiệp hội, các tổ chức xã hội nghề nghiệp trong việc tư vấn hỗ trợ các DNNVV về nâng cao chất lượng nhân lực; các cấp lãnh đạo của tỉnh, thành phố cần triển khai các chính sách nhằm quan tâm đến nâng cao năng lực lãnh đạo cho đội ngũ giám đốc DNNVV. Ủy ban nhân dân các tỉnh cần 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 DNNVV. Đồng thời, nâng cao hiệu quả hoạt động các hiệp hội tại các địa phương, đặc biệt là các hoạt động hỗ trợ công tác đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ giám đốc DNNVV.

4. KẾT LUẬN

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa được đo lường thông qua kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của họ. Bên cạnh những tiêu chí được đánh giá cao như kiến thức về pháp luật/ chính trị, văn hóa, xã hội, ngành nghề kinh doanh, công nghệ môi trường, lãnh đạo bản thân, quản trị nhân lực, marketing, tài chính kế toán, vẫn những tiêu chí được đánh giá thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu. Còn nhiều kỹ

năng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cần được cải thiện như kỹ năng về quản lý thời gian; hội họp; lập kế hoạch; xây dựng đội nhóm; tạo dựng quan hệ; phát triển đội ngũ, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược, huy động và phối hợp các nguồn lực, khởi xướng sự thay đổi, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Về phẩm chất “tầm nhìn xa trông rộng” được đánh giá chưa cao. Bối cảnh hoạt động mới như CMCN 4.0 và hội nhập quốc tế đặt ra cho giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa những thách thức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ao Hoài Thu (2019). Lãnh đạo từ khoa học đến nghệ thuật. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
- Anand Bhardwaj & Punia B.K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2(5): 70-84. ISSN: 2278-6236
- Abraham S.E., Kams L.A., Shaw K. & Mena M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*. 20(100): 842-852.
- Alan W. Lau, Arthur R. Newman & Laurie A. Broedling (1980). The Nature of Managerial Work in the Public Sector. 5: 513-520
- Bass B.M. (1990). Bass and Stogdilis handbook of leadership. New York: Free Press
- Brian Bacon (2015). Intuitive Intelligence in Leadership, Oxford Leadership. Retrieved from <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2016/08/ol-intuitive-intelligence.pdf>, on March 9, 2020.
- Chính phủ (2018). Nghị định Số 39/2018/NĐ-CP hướng dẫn Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa. Truy cập từ <https://luatvietnam.vn/doanh-nghiep/nghi-dinh-39-2018-nd-cp-quy-dinh-chi-tiet-luat-ho-tro-doanh-nghiep-nho-va-vua-160820-d1.html>, ngày 17/01/2020
- Chitra Sathe (2017). Leadership Competencies of SME leaders: A comparative study, *International Journal of Management, IT & Engineering*. 7(8): 101-117, ISSN: 2249-0558 Impact Factor: 7.119
- Dale Thompson A. & Ronald E.R. (2010). Introduction to special issue on defining and measuring character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62(4): 211-215.
- Dana L.P. (2010). When Economies Change Hands: A Survey of Entrepreneurship in the Emerging

- Markets of Europe from the Balkans to the Baltic States. New York & Oxford: Routledge,
- Dana L.P. (1994). A Marxist Mini-Dragon? Entrepreneurship in Today's Vietnam. *Journal of Small Business Management*. 32(2): 95-102.
- Dave R.H. (1975). In R. J. Armstrong (Ed.), *Developing and Writing Behavioral Objectives*. Tucson, Arizona: Educational Innovators Press.
- Dương Phúc (2019). Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam cần làm gì để hội nhập toàn cầu. Truy cập từ <https://vietnamhoinhap.vn/article/doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-can-lam-gi-de-hoi-nhap-toan-cau---n-25076>, ngày 10/4/2020.
- 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-nam-trong-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-40>, ngày 4/6/2020.
- 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 kinh tế. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW.
- 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 kinh tế. Đại học Kinh tế quốc dân.
- Fiedler F.E. & Garcia J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- George B. (2004). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harrow A. (1972). *A taxonomy of psychomotor domain - a guide for developing behavioral objectives*. New York: David McKay
- Huang Quanga, Joseph Leonard & Chen Tong (1997), *Business decision making in China*, International Business Press.
- Katz D. & Kahn R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Katz R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 33(1): 33-42
- Katz (1977). The influence of group conflict on leadership effectiveness organizational Behavior and Human performance. 22: 265-285.
- Kanungo & Misra (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skill, *Human Relations*. 45: 1311-1332
- Kirkpatrick S.A. & Locke E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5: 48-60.
- Kim Hiền (2015). Đổi mới công nghệ để doanh nghiệp cất cánh. Truy cập từ <http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/146-4372-doi-moi-cong-nghe-de-doanh-nghiep-cat-canhh.html>, ngày 03/08/2020
- Liliana Crăciun, Marian Năstase, Tănase Stamule & Cristian Vizitiu (2015). Leadership in Romanian Small to Medium Enterprises, *Sustainability*. 7: 4183-4198; doi:10.3390/su7044183.
- 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.
- 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.
- Lưu Ngọc Liêm (2018), *Lãnh đạo doanh nghiệp trong nền công nghiệp 4.0*. Truy cập từ <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/lanh-dao-doanh-nghiep-trong-nen-cong-nghiep-40-301340.html>, ngày 03/08/2020.
- Lương Thu Hà (2015). Nghiên cứu ảnh hưởng tổ chức cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam. Luận án Tiến sỹ. Đại học Kinh tế quốc dân.
- Maani K.E, Putterill MS & Sluti DG (1994). Empirical analysis of quality improvement in manufacturing. *Asia Pacific Journal of Quality Management*. 3(1): 5-23.
- Mahoney T.A, Jerdee T.H & Carroll S.J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*. 4: 97-110.
- Marlowe D.H. (1986). *New manning system field evaluation* (Tech. Rep. No. 1, DTIC #ADA 162087). Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- 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.
- Mumford M.D., Marks M.A., Connelly M.S., Zaccaro S.J. & Reiter-Palmon R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*. 11: 87-114.
- McCauley C. (2006). *Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership Press. Permission granted from the Center for Creative Leadership to republish CCL's Model of Leader Competencies.
- McCauley C.D. & Van Velsor E. (Eds.). (2004). *Handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Mumford T, Campion M.A & Morgeson F.P (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*. 18: 154-166.
- Northouse P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2015). Báo cáo khảo sát doanh nghiệp năm 2015 của PCI. Truy cập từ <https://pcivietnam.vn/an-pham/bao-cau-pci-2015-ct169>, ngày 04/06/2020
- Phạm Hoàng Tú Linh, Phạm Xuân Viễn & Nguyễn Thanh Sang (2019). Nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ giám đốc điều hành ở Việt Nam. Truy cập từ <http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/nang-cao-nang-luc-lanh-dao-cua-doi-ngu-giam-doc-dieu-hanh-o-viet-nam-301422.html>, ngày 03/09/2020.
- Pierro A., Cicero L., Bonaiuto M., van Knippenberg D. & Kruglanski A.W. (2005). Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure. *The Leadership Quarterly*. 16: 503-516.
- Raiðienē 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
- Reichard R.J. & Avolio B.J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: A meta-analytic summary. In Gardner W.L., Avolio B.J. & Walumbwa F.O. (Eds.), *Monographs in leadership and management volume 3: Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. pp. 203-226. Amsterdam: Elsevier.
- Sách trắng doanh nghiệp (2020). Bộ kế hoạch đầu tư.
- Sundheim K. (2013). 15 Traits of The Ideal Employee. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/kensundheim/2013/04/02/15-traits-of-the-idealemployee/> on 19 September, 2019.
- 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
- Stogdill R. (1974) *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Smith J.A. & Foti R.J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *Leadership Quarterly*. 9: 147-160.
- 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, Đại học Kinh tế quốc dân.
- 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.
- Truss C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*. 38(8): 1121-49.
- Thomson H.A. (1970). Comparison of predictor and criterion judgments of managerial performance using the multitrait-multimethod approach. *Journal of Applied Psychology*. 54: 496-502.
- Tien N.H. & Minh H.T.T. (2019a). Challenges for Vietnamese Business Leaders in the Era of International Economic Integration and Industrial Revolution 4.0. *International Journal Of Commerce And Management Research*. 5(5): 19-24.
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl G. & Van Fleet D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette M.D. & Hough L.M. (Eds.), *Handbook of organizational psychology* (2nd ed.). 3: 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro S.J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zaccaro S.J. (2001). The nature of executive leadership. Washington, DC: American Psychological Association.