

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP NÔNG NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Trần Thị Thanh Huyền*, Nguyễn Ngọc Mai, Lê Thị Kim Oanh, Đào Hồng Vân

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: 04.01.2021

Ngày chấp nhận đăng: 24.05.2021

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Nhóm nghiên cứu điều tra 70 giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp và 140 cấp dưới của họ. Bằng phương pháp Cronbach alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy nhóm đã chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Trong đó, nhóm yếu tố tác động mạnh nhất là nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc. Theo sau là nhóm đặc điểm của cấp dưới; môi trường hoạt động và đặc điểm của tổ chức.

Từ khóa: Năng lực, lãnh đạo, doanh nghiệp nông nghiệp.

Analysis of Factors Affecting to the Leadership Capacity of Agricultural Enterprise Chief Executive Officer (CEO) in Hanoi

The purpose of this research was to analyze the factors affecting the leadership capacity of agricultural enterprise CEO in Ha Noi. In this study, 70 agricultural enterprise CEO and 140 of their subordinates were interviewed. By applying Cronbach's alpha method, Exploratory Factor Analysis, regression analysis, this research showed that the most influential factor belongs to the directors-themselves; followed by the subordinates' characteristics; the operating environment and organizational characteristics.

Keywords: Capacity, leadership, agricultural enterprise.

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. Theo Yukl (2013) năng lực lãnh đạo là sự kết hợp những kiến thức và kỹ năng, phẩm chất đặc biệt. Edoka (2012) cho rằng lãnh đạo hiệu quả là một nguồn lực phát triển quản lý mạnh mẽ và lợi thế cạnh tranh bền vững để cải thiện hiệu suất của tổ chức. Năm 2018, Hà Nội có 129.556 doanh nghiệp, 3,94% trong số đó là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, tạo công việc cho 12.667 lao động (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2020). Mặc dù tỉ lệ còn hạn chế nhưng các doanh nghiệp đang là “trụ cột”, đầu

tàu trong việc thúc đẩy phát triển chuỗi giá trị sản xuất nông nghiệp theo hướng sản xuất hàng hóa quy mô lớn, ứng dụng khoa học công nghệ, nâng cao hiệu quả, năng lực cạnh tranh và phát triển thương hiệu nông sản Việt Nam. Tuy nhiên, chưa có các nghiên cứu cụ thể về năng lực lãnh đạo, các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Mô hình nghiên cứu

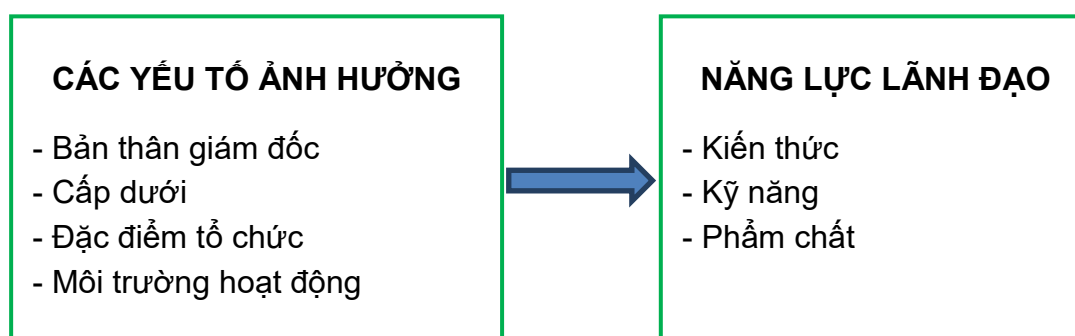
Nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra quan điểm của mình về năng lực lãnh đạo. Theo Bass (1990), năng lực lãnh đạo là tập hợp của kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Còn

Barrow (1977) khẳng định năng lực lãnh đạo là tập hợp của bảy năng lực con, bao gồm: tầm nhìn chiến lược, năng lực động viên khuyến khích, năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, năng lực phân quyền ủy quyền, năng lực ra quyết định, năng lực hiểu mình hiểu người và năng lực giao tiếp lãnh đạo động cơ học. Về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo Fiedler (1967) cho rằng 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 Lê Thị Phương Thảo (2016) chia các yếu tố ảnh hưởng thành ba nhóm: yếu tố thuộc về bản thân giám đốc; 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 như Đỗ Anh Đức (2014), Trần Thị Phương Hiền (2013), Đặng Ngọc Sự (2012), Trương Quang Dũng (2008).

Theo hình 1, năng lực lãnh đạo được đo bằng kiến thức, kỹ năng và phẩm chất của người lãnh đạo. Trong đó, kiến thức được đo lường bằng 15 tiêu chí (Bảng 1), kỹ năng lãnh đạo được đo lường bằng 10 tiêu chí (Bảng 2); phẩm chất được đo lường bằng 10 tiêu chí (Bảng 3). Yếu tố ảnh hưởng gồm 26 biến được chia thành 4 nhóm phản ánh các yếu tố ảnh hưởng năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp (Bảng 4). Các biến này được đo lường bằng sự đánh giá của giám đốc và cấp dưới trực tiếp theo thang đo Likert 5 mức độ (1. Rất không đồng ý đến 5. Rất đồng ý). Khi đó, giá trị khoảng cách là 0,8 và ý nghĩa của các mức lần lượt là 1,00-1,80: Rất không đồng ý; 1,81-2,60: Không đồng ý; 2,61-3,40: Lương lự; 3,41-4,20: Đồng ý và 4,21-5,00: Rất đồng ý.

2.2. Thu thập số liệu

Bên cạnh việc tìm kiếm tài liệu, thu thập thông tin thứ cấp qua các tài liệu như sách, tạp chí khoa học, luận án tiến sỹ, các văn bản pháp quy liên quan, nhóm tác giả tiến hành điều tra giám đốc và cấp dưới trong các doanh nghiệp nông nghiệp. Kích thước mẫu tùy thuộc vào phương pháp ước lượng trong nghiên cứu và có nhiều quan điểm khác nhau. Theo Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), quy tắc xác định cỡ mẫu cho phân tích nhân tố là số quan sát (kích thước mẫu) phải bằng 4 hay 5 lần số biến trong phân tích nhân tố. Green (1991) thì cho rằng cỡ mẫu tối thiểu cần trong hồi quy được tính bằng công thức $50 + 8m$ (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu, nhóm tác giả xây dựng mô hình hồi quy với 4 biến độc lập, tức là kích thước mẫu tối thiểu là 82. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn tiến hành phân tích nhân tố khám phá với 26 biến nên kích thước mẫu cần đạt là 104. Thêm vào đó, nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu của Slovin (1960) dựa trên quy mô của tổng thể, sai số với công thức là $n = N/(1+Ne^2)$, với n : dung lượng mẫu cần điều tra, N : tổng thể, e là sai số, giả định là 10%. Tổng số doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội năm 2018 là 510 (sách trắng doanh nghiệp năm 2020). Dung lượng mẫu điều tra là $n = 70$. Nhóm nghiên cứu tiến hành điều tra bằng bảng câu hỏi với 70 doanh nghiệp nông nghiệp, mỗi doanh nghiệp điều tra 1 giám đốc và 2 cấp dưới là cấp trưởng phòng, kế toán trưởng. Như vậy, số mẫu là 210, đảm bảo đủ các điều kiện trên. Các doanh nghiệp nông nghiệp được điều tra là doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

**Bảng 1. Tiêu chí đo lường năng lực lãnh đạo
của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa Hà Nội**

	Tiêu chí đánh giá	Mã hóa	Các nghiên cứu trước đã sử dụng
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	KT1; KT2; KT3; KT4; KT5; KT6; KT7; KT8; KT9	Lê Thị Phương Thảo (2016), Lê Quân & cs. (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Kiến thức về chiến lược kinh doanh; 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	KT10; KT11; KT12; KT13	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kiến thức về con người: nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc; Kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp	KT14; KT15	Tác giả
Kỹ năng	Kỹ năng thấu hiểu bản thân; 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 phát triển công việc; Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi	KN1; KN6; KN7; KN8; KN10; KN12	Lê Thị Phương Thảo (2016); Anand Bhardwaj & cs. (2013); McCauley (2006)
	Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; Kỹ năng phân quyền, ủy quyền; Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp	KN5; KN9; KN13	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống; Kỹ năng động viên khuyến khích	KN2; KN4	Lê Thị Phương Thảo (2016); Anand Bhardwaj & cs. (2013); Trần Kiều Trang (2012)
	Kỹ năng học hỏi	KN3	Lê Thị Phương Thảo (2016), McKenzie & cs. (2008); Mumford & cs. (2000)
	Kỹ năng ra quyết định, Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	KN14; KN15	Tác giả
Phẩm chất	Thích ứng với mọi tình huống	PC1	Lê quân & cs. (2012); Trần Thị Vân Hoa (2011); Boyatzis (1993); Gardner (1990).
	Linh hoạt và nhạy bén; Tự tin; Kiên nhẫn; Sẵn sàng chịu trách nhiệm	PC2; PC4; PC5; PC6	Lê Thị Phương Thảo (2016), Anand Bhardwaj & cs. (2013)
	Có tính hợp tác trong công việc	PC3	Cardona & cs. (2005); Raišienė (2014); Stogdill (1948)
	Trí tuệ cảm xúc	PC7	Raišienė (2014); Salovey & cs. (1990)
	Quyết đoán	PC8	Lê Quân & cs. (2012)
	Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng	PC9	Tác giả
	Sinh lực và sự chịu đựng căng thẳng cao	PC10	

2.3. Phương pháp phân tích

- Sử dụng hệ số tương quan Cronbach alpha để loại các biến không phù hợp trong từng nhóm cho trước. Các biến có hệ số tương quan Cronbach alpha giữa biến nhân tố ảnh hưởng X_{ij} đến biến tổng X_i (bình quân của nhóm) có giá trị nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Nunally & Burstein, 1994). Các biến được lựa chọn khi có hệ số tương quan có trị số từ 0,6 trở lên (Hair & cs., 2006).

- Sau khi lựa chọn xong các biến X_{ij} thuộc mỗi nhóm, phương pháp EFA được sử dụng để lựa chọn các biến X_{ij} ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông

nghiệp (biến Y). Nghiên cứu sử dụng kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett's Test để kiểm tra mức độ phù hợp của dữ liệu. Nếu $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với dữ liệu, các biến sử dụng không tương quan với nhau (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Tiếp theo, nghiên cứu sử dụng phương pháp rút trích Principal component và phép quy ma trận phổ biến Varimax, với hệ số tải nhân tố $> 0,3$. Các biến chỉ được chấp nhận khi trọng số $> 0,5$ các trọng số tải của chính nó ở nhân tố khác $< 0,3$ (Igbaria & cs., 1995) hoặc khoảng cách giữa hai trọng số tải cùng một biến ở hai nhân tố khác nhau. Thang đo chỉ được chấp nhận với

tổng phương sai trích (Cumulative) lớn hơn 50% (Anderson & Gerbing 1998). Phương pháp EFA đã được tác giả Lê Thị Phương Thảo

(2016), Đỗ Anh Đức (2014) sử dụng để xác định các nhóm nhân tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo, quản lý của giám đốc doanh nghiệp.

Bảng 2. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng
Yếu tố thuộc về bản thân	Trình độ	BT1	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Các yếu tố về động lực và khát vọng	BT2	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Tổ chất thiên bẩm	BT3	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Hoàn cảnh gia đình	BT4	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Truyền thống gia đình	BT5	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Kinh nghiệm	BT6	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Độ tuổi	BT8	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Giới tính	BT9	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia Zheltoukhova & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Sức khỏe	BT10	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Tình trạng hôn nhân	BT11	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Khả năng chuyên môn nghiệp vụ	BT7	Tác giả
Yếu tố thuộc về đặc điểm của cấp dưới	Phẩm chất	CD1	Ao Hoài Thu (2019); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Trình độ	CD2	Ao Hoài Thu (2019); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Năng lực	CD3	Ao Hoài Thu (2019); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Những đánh giá về người lãnh đạo	CD4	Ao Hoài Thu (2019)
	Sự hài lòng với người lãnh đạo và công việc	CD5	Ao Hoài Thu (2019)
Yếu tố thuộc về đặc điểm của tổ chức	Khả năng tài chính của doanh nghiệp	TC1	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ... của doanh nghiệp	TC2	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh	TC3	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Quy mô doanh nghiệp	TC4	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Đặc điểm giai đoạn phát triển của tổ chức	TC5	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
Yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô	Hệ thống chính sách quản lý của nhà nước	MT1	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Hệ thống các Hiệp hội doanh nghiệp	MT2	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Điều kiện kinh tế	MT3	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Điều kiện văn hóa, xã hội	MT4	Lê Thị Phương Thảo (2016); Ksenia & cs. (2014); Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012)
	Tiến trình hội nhập quốc tế	MT5	Tác giả

- Sau khi phân tích nhân tố khám phá, các nhóm yếu tố ảnh hưởng được sắp xếp lại, nhóm nghiên cứu tiến hành kiểm tra mối quan hệ tương quan giữa năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp với các nhóm yếu tố này bằng hệ số tương quan Person. Giá trị Sig. < 0,05 mới có tương quan. Hệ số tương quan Pearson càng tiến về 1 càng tương quan mạnh. Ngược lại, hệ số này càng tiến gần về 0 thì tương quan càng yếu.

- Sử dụng hàm hồi quy với các biến từ kết quả chọn lọc của các bước trên. Biến phụ thuộc Y phản ánh năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mô hình tuyến tính có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Trong đó:

Y: Biến đại diện cho năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội;

X_1, X_2, X_3, X_4 : Biến thể hiện yếu tố ảnh hưởng năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội (bản thân giám đốc, cấp dưới, tổ chức và môi trường);

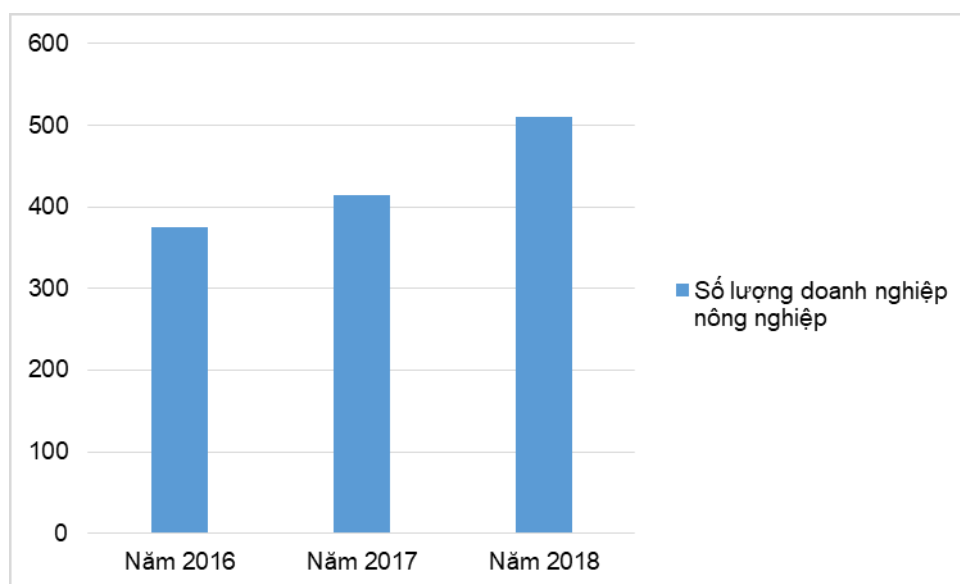
β_0 : hằng số; $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: là các hệ số hồi quy.

Các biến được đo lường bằng thang đo likert 5 mức độ (1. Rất không đồng ý đến 5. Rất đồng ý).

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Đặc điểm của các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Hình 2 cho thấy số lượng doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội tăng qua các năm. Chỉ trong 3 năm, số lượng doanh nghiệp tăng 36%. Bên cạnh sản xuất nông nghiệp truyền thống, Hà Nội có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao. Theo nhà báo Khắc Nam đăng trên báo điện tử Tuổi trẻ Thủ đô ngày 25 tháng 2 năm 2020, toàn thành phố đã có 164 mô hình nông nghiệp công nghệ cao, trong đó, có 109 mô hình trồng trọt, 40 mô hình chăn nuôi, 15 mô hình nuôi trồng thủy sản. Đặc biệt, giá trị từ nông nghiệp công nghệ cao hiện chiếm khoảng 30% tổng giá trị sản xuất nông nghiệp toàn thành phố. Trong đó, có nhiều mô hình đem lại hiệu quả kinh tế cao như trồng rau hữu cơ cho thu nhập từ 2-3 tỷ đồng/ha/năm, trồng hoa, cây cảnh cho thu nhập từ 0,5-2 tỷ đồng/ha/năm. Các doanh nghiệp nông nghiệp phát triển cũng góp phần giải quyết việc làm cho người lao động trong thành phố.



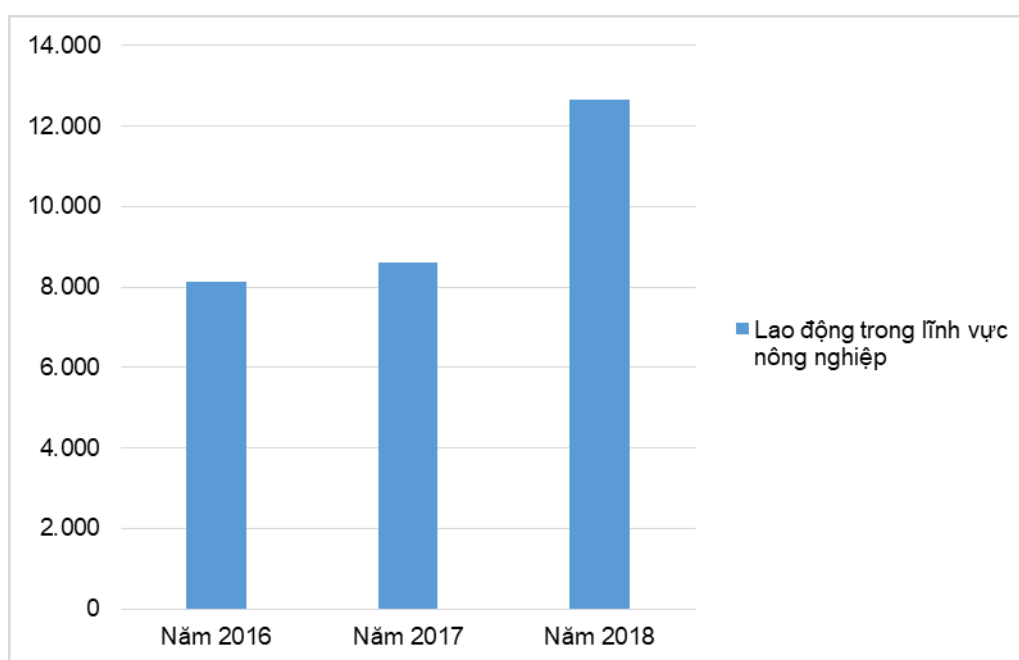
Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020).

Hình 2. Số lượng doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội qua các năm

3.2. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp

Kiểm định chi bình phương cho thấy giới tính, thâm niên có ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo. Chi tiết thể hiện trong bảng 3. Theo bảng 4, điểm trung bình của năng lực lãnh đạo là khá cao và đồng đều, 100% các chỉ tiêu ở mức rất đồng ý. Điều này cho thấy năng lực lãnh đạo thể hiện qua các chỉ tiêu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất

lãnh đạo. Điều này cũng được khẳng định trong nghiên cứu của Trần Kiều Trang (2012) và Lê Thị Phương Thảo (2016). Tuy nhiên, trong nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016), các kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10), kiến thức về văn hóa doanh nghiệp (KT11), kỹ năng về thiết lập và lãnh đạo nhóm (KN6), kỹ năng tổ chức và triển khai công việc (KN10) và kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp (KN13) được đánh giá thấp.



Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020).

Hình 3. Số lượng lao động trong các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Bảng 3. Trích dẫn kết quả kiểm định Chi bình phương về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo giới tính và thâm niên

Tiêu chí	Năng lực lãnh đạo	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Giới tính	KT3			
	KT8	8,816 ^a	2,00	0,01
	KN2	5,941 ^a	2,00	0,05
	KN3	10,219 ^a	2,00	0,01
	KN4	5,627 ^a	2,00	0,06
	PC7	6,034 ^a	2,00	0,05
	KT2	8,257 ^a	4,00	0,08
Thâm niên	KN2	16,501 ^a	4,00	0,00
	KN5	10,576 ^a	4,00	0,03

Ghi chú: a: số ô trong bảng chéo có tần suất mong đợi nhỏ hơn 5 chiếm dưới 20%.

Bảng 4. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp

Chỉ tiêu	Giới tính				Thâm niên						Chức vụ				Trung bình chung	Đánh giá
	Nam		Nữ		Dưới 5 năm		Từ 5-10 năm		Trên 10 năm		Giám đốc		Cấp dưới			
	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB		
KT1	120	4,5	90	4,49	77	4,61	70	4,5	63	4,35	70	4,27	140	4,61	4,5	Rất đồng ý
KT2	120	4,3	90	4,33	77	4,31	70	4,33	63	4,3	70	4,24	140	4,35	4,31	Rất đồng ý
KT3	120	4,41	90	4,28	77	4,32	70	4,31	63	4,37	70	4,16	140	4,42	4,33	Rất đồng ý
KT4	120	4,53	90	4,52	77	4,55	70	4,49	63	4,54	70	4,47	140	4,55	4,52	Rất đồng ý
KT5	120	4,54	90	4,44	77	4,45	70	4,51	63	4,49	70	4,53	140	4,46	4,49	Rất đồng ý
KT6	120	4,42	90	4,51	77	4,47	70	4,44	63	4,51	70	4,56	140	4,43	4,47	Rất đồng ý
KT7	120	4,41	90	4,42	77	4,43	70	4,41	63	4,4	70	4,36	140	4,44	4,41	Rất đồng ý
KT8	120	4,33	90	4,27	77	4,29	70	4,27	63	4,33	70	4,2	140	4,34	4,3	Rất đồng ý
KT9	120	4,3	90	4,33	77	4,3	70	4,3	63	4,35	70	4,07	140	4,44	4,31	Rất đồng ý
KT10	120	4,46	90	4,43	77	4,43	70	4,47	63	4,41	70	4,34	140	4,49	4,44	Rất đồng ý
KT11	120	4,47	90	4,41	77	4,48	70	4,34	63	4,48	70	4,44	140	4,43	4,43	Rất đồng ý
KT12	120	4,51	90	4,47	77	4,53	70	4,49	63	4,43	70	4,41	140	4,52	4,49	Rất đồng ý
KT13	120	4,36	90	4,48	77	4,43	70	4,41	63	4,44	70	4,24	140	4,52	4,43	Rất đồng ý
KT14	120	4,39	90	4,26	77	4,39	70	4,27	63	4,27	70	4,19	140	4,38	4,31	Rất đồng ý
KT15	120	4,31	90	4,23	77	4,22	70	4,31	63	4,27	70	4,14	140	4,33	4,27	Rất đồng ý
KN1	120	4,39	90	4,32	77	4,25	70	4,39	63	4,43	70	4,24	140	4,4	4,35	Rất đồng ý
KN2	120	4,51	90	4,41	77	4,53	70	4,4	63	4,41	70	4,37	140	4,49	4,45	Rất đồng ý
KN3	120	4,56	90	4,32	77	4,4	70	4,51	63	4,33	70	4,37	140	4,44	4,42	Rất đồng ý
KN4	120	4,4	90	4,43	77	4,38	70	4,5	63	4,38	70	4,36	140	4,45	4,42	Rất đồng ý
KN5	120	4,39	90	4,36	77	4,23	70	4,56	63	4,33	70	4,23	140	4,44	4,37	Rất đồng ý
KN6	120	4,4	90	4,33	77	4,26	70	4,53	63	4,3	70	4,07	140	4,51	4,36	Rất đồng ý
KN7	120	4,48	90	4,45	77	4,4	70	4,6	63	4,38	70	4,26	140	4,56	4,46	Rất đồng ý
KN8	120	4,47	90	4,48	77	4,48	70	4,56	63	4,37	70	4,36	140	4,53	4,47	Rất đồng ý

Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chỉ tiêu	Giới tính				Thâm niên						Chức vụ				Trung bình chung	Đánh giá
	Nam		Nữ		Dưới 5 năm		Từ 5-10 năm		Trên 10 năm		Giám đốc		Cấp dưới			
	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB	Số lượng mẫu	Điểm TB		
KN9	120	4,57	90	4,51	77	4,47	70	4,64	63	4,49	70	4,44	140	4,58	4,53	Rất đồng ý
KN10	120	4,33	90	4,37	77	4,23	70	4,51	63	4,32	70	4,14	140	4,46	4,35	Rất đồng ý
PC1	120	4,51	90	4,38	77	4,47	70	4,47	63	4,37	70	4,3	140	4,51	4,44	Rất đồng ý
PC2	120	4,47	90	4,49	77	4,51	70	4,56	63	4,37	70	4,34	140	4,55	4,48	Rất đồng ý
PC3	120	4,49	90	4,46	77	4,47	70	4,54	63	4,4	70	4,37	140	4,52	4,47	Rất đồng ý
PC4	120	4,47	90	4,54	77	4,56	70	4,51	63	4,44	70	4,39	140	4,57	4,51	Rất đồng ý
PC5	120	4,48	90	4,44	77	4,48	70	4,49	63	4,4	70	4,41	140	4,48	4,46	Rất đồng ý
PC6	120	4,59	90	4,55	77	4,56	70	4,6	63	4,54	70	4,53	140	4,59	4,57	Rất đồng ý
PC7	120	4,29	90	4,38	77	4,3	70	4,44	63	4,29	70	4,17	140	4,43	4,34	Rất đồng ý
PC8	120	4,48	90	4,59	77	4,56	70	4,56	63	4,51	70	4,49	140	4,57	4,54	Rất đồng ý
PC9	120	4,48	90	4,41	77	4,44	70	4,47	63	4,4	70	4,44	140	4,44	4,44	Rất đồng ý
PC10	120	4,4	90	4,45	77	4,47	70	4,41	63	4,4	70	4,36	140	4,46	4,43	Rất đồng ý

3.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp

Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp bao gồm 26 chỉ tiêu thuộc 4 nhóm yếu tố: Bản thân giám đốc, cấp dưới, tổ chức và môi trường. Sau khi thu thập số liệu, nhóm tác giả sử dụng hệ số cronbach's alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Tất cả 4 nhóm đều có hệ số cronbach's alpha $> 0,6$. Tuy nhiên, ở nhóm nhân tố thuộc về bản thân giám đốc, tiêu chí 4 và tiêu chí 5 có hệ số quan sát biến tổng $< 0,3$ nên bị loại khỏi mô

hình. Các biến còn lại đều được chấp nhận (Bảng 5).

Kết quả xử lý SPSS cho ma trận xoay lần 1 có tổng phương sai trích đạt giá trị $62,587\% > 50\%$. có hệ số KMO = $0,846 > 0,5$ đảm bảo thỏa mãn điều kiện và kiểm định Barlett = $2.289,260$ với mức ý nghĩa Sig. = $0,000 < 0,5$ thỏa mãn nhu cầu (Bảng 6). Như vậy 24 biến còn lại và nhóm nhân tố có liên hệ chặt chẽ với nhau. Sau khi đặt lại tên cho các nhân tố mới (Bảng 7), tác giả tiến hành kiểm định lại độ tin cậy của thang đo. Hệ số Cronbach's alpha của nhóm BT3 = $0,508 < 0,6$ nên nhóm BT3 bị loại khỏi mô hình (Bảng 8).

Bảng 5. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Nhân tố tác động	Cronbach's Alpha	Chỉ tiêu	Mã hóa	Hệ số tương quan tổng biến	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Bản thân	0,722	Trình độ	BT1	0,402	0,697
		Các yếu tố về động lực và khát vọng	BT2	0,495	0,679
		Tổ chất thêm bấm	BT3	0,458	0,685
		Giới tính	BT6	0,376	0,701
		Khả năng chuyên môn	BT7	0,307	0,713
		Độ tuổi	BT8	0,302	0,716
		Kinh nghiệm	BT9	0,344	0,706
		Sức khỏe	BT10	0,480	0,683
		Tình trạng hôn nhân	BT11	0,423	0,694
Cấp dưới	0,875	Phẩm chất	CD1	0,700	0,851
		Trình độ	CD2	0,721	0,844
		Năng lực	CD3	0,731	0,843
		Những đánh giá về người lãnh đạo	CD4	0,738	0,842
		Sự hài lòng với người lãnh đạo và công việc	CD5	0,653	0,861
Tổ chức	0,770	Khả năng tài chính của doanh nghiệp	TC1	0,424	0,766
		Đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp	TC2	0,626	0,701
		Sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh	TC3	0,538	0,730
		Quy mô doanh nghiệp	TC4	0,563	0,721
		Đặc điểm giai đoạn phát triển của tổ chức	TC5	0,566	0,720
Môi trường	0,903	Hệ thống chính sách quản lý của Nhà nước	MT1	0,710	0,892
		Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp	MT2	0,741	0,886
		Các điều kiện kinh tế	MT3	0,763	0,881
		Các điều kiện văn hóa, xã hội	MT4	0,808	0,872
		Tiến trình hội nhập quốc tế	MT5	0,775	0,878

Bảng 6. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,846
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.289,260
	df	276
	Sig.	<0,001

Bảng 7. Nhân tố khám phá EFA của các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Biến quan sát	Nhân tố						Đặt tên nhân tố mới
	1	2	3	4	5	6	
MT5	0,834						Môi trường
MT4	0,819						
MT3	0,815						
MT1	0,800						
MT2	0,759						
CD2		0,798					Cấp dưới
CD4		0,751					
BT11		0,727					
CD3		0,715					
CD5		0,682					
CD1		0,654					
BT10		0,507					Tổ chức
TC2			0,794				
TC5			0,741				
TC3			0,728				
TC4			0,724				
TC1			0,600				
BT3				0,701			Bản thân 1
BT1				0,687			
BT2				0,676			
BT9					0,832		Bản thân 2
BT7					0,785		
BT8						0,808	Bản thân 3
BT6						0,637	

Sau khi xác định từng biến quan sát trong từng nhân tố và kiểm định thang đo mới, nghiên cứu phân tích ma trận hệ số điểm nhân tố để xem xét từng biến quan sát sẽ ảnh hưởng như thế nào tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp (Bảng 9).

Trước khi phân tích hồi quy, nhóm nghiên cứu tiến hành kiểm định Person. 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 10 cho thấy, các nhân tố độc lập của mô hình có thể giải thích được 70,8% sự biến thiên năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội (R^2 hiệu chỉnh = 0,708). Kết quả kiểm định Anova cho thấy F có giá trị dương với mức ý nghĩa thống kê < 1% chứng tỏ mô hình đề xuất phù hợp với thực tế.

Bảng 8. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo mới

Nhân tố tác động	Cronbach's alpha	Biến quan sát	Hệ số tương quan tổng biến	Cronbach's alpha nếu loại biến
Môi trường	0,903	MT1	0,710	0,892
		MT2	0,741	0,886
		MT3	0,763	0,881
		MT4	0,808	0,872
		MT5	0,775	0,878
Cấp dưới	0,877	CD1	0,707	0,855
		CD5	0,674	0,858
		BT10	0,526	0,876
		BT11	0,593	0,868
		CD2	0,724	0,851
		CD3	0,704	0,855
		CD4	0,715	0,854
		TC1	0,424	0,766
Tổ chức	0,770	TC2	0,626	0,701
		TC3	0,538	0,730
		TC4	0,563	0,721
		TC5	0,566	0,720
		BT1	0,788	0,715
Bản thân 1	0,631	BT2	0,756	0,750
		BT3	0,615	0,879
		BT7	0,331	0,469
Bản thân 2	0,636	BT9	0,418	0,469
		BT8	0,433	0,341
Bản thân 3	0,508	BT6	0,479	0,341

Như vậy, theo bảng 9 và 10, các yếu tố trong mô hình đều có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp. Trong đó, nhân tố tác động mạnh nhất là nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, theo sau là nhóm đặc điểm của cấp dưới, môi trường hoạt động và đặc điểm của tổ chức. Kết luận này tương đồng với nghiên cứu của nhiều tác giả trước đó như Lê Thị Phương Thảo (2016), Trần Kiều Trang (2012). Nghiên cứu của Lê Thị Phương Thảo (2016) 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. Hai nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc bao gồm 5 chỉ tiêu với phương trình là: nhóm BT1 = 0,486 BT1 + 0,448 BT2 + 0,479 BT3 và

nhóm $BT2 = 0,489 BT7 + 0,555 BT9$. Trong nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, kinh nghiệm của giám đốc có ảnh hưởng nhiều hơn tới năng lực lãnh đạo. Tiếp theo sau là trình độ; khả năng chuyên môn; các yếu tố thuộc về động lực và khát vọng; tố chất thiên bẩm. Nhóm yếu tố thuộc về cấp dưới gồm 6 yếu tố với phương trình là: $CD = 0,119 BT10 + 0,266 BT11 + 0,156 CD1 + 0,268 CD2 + 0,211 CD3 + 0,233 CD4 + 0,213 CD5$. Trong nhóm yếu tố này, trình độ của cấp dưới là yếu tố có ảnh hưởng nhiều nhất. Nhóm yếu tố về tổ chức gồm 5 yếu tố với phương trình là $TC = 0,221TC1 + 0,309 TC2 + 0,281 TC3 + 0,264 TC4 + 0,276 TC5$. Trong đó, đặc điểm vật chất, công nghệ của tổ chức có ảnh hưởng nhiều nhất. Nhóm yếu tố về môi trường lãnh đạo gồm 5 yếu tố với phương trình là $MT = 0,258 MT1 + 0,222 MT2 + 0,257 MT3 + 0,251$

$MT4 + 0,270 MT5$. Trong nhóm này, tiến trình hội nhập quốc tế có ảnh hưởng nhiều nhất. Như vậy, để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội, trước tiên bản thân giám đốc doanh nghiệp cần xác định rõ những ưu điểm và hạn chế của mình để có các biện pháp tự hoàn thiện, tìm hiểu các thông tin, văn bản liên quan tới tiến trình hội nhập quốc tế; các cơ sở giáo dục đào tạo xây dựng những chương trình đào tạo bồi dưỡng trình độ, khả năng chuyên môn cho đội ngũ này; Nhà nước cần có chính sách gắn việc nâng cao chất lượng đào tạo phát triển đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp với việc phát triển loại hình doanh nghiệp này. Bên cạnh đó, các giám đốc doanh nghiệp cần tạo điều kiện cho cấp dưới tham gia các khóa đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn của họ.

Bảng 9. Ma trận hệ số điểm nhân tố

Biến quan sát	Nhân tố				
	Môi trường	Cấp dưới	Tổ chức	Bản thân 1	Bản thân 2
BT1				0,486	
BT2				0,448	
BT3				0,479	
BT7					0,489
BT9					0,555
BT10		0,119			
BT11		0,266			
CD1		0,156			
CD2		0,268			
CD3		0,211			
CD4		0,233			
CD5		0,213			
TC1			0,221		
TC2			0,309		
TC3			0,281		
TC4			0,264		
TC5			0,276		
MT1	0,258				
MT2	0,222				
MT3	0,257				
MT4	0,251				
MT5	0,270				

Bảng 10. Hệ số ảnh hưởng của các biến yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội

Nhóm yếu tố	Biến quan sát	Hệ số (β)
Hệ số tự do		1,338***
Môi trường	X1	0,157**
Cấp dưới	X2	0,182***
Tổ chức	X3	0,055*
Bản thân 1	X4	0,247***
Bản thân 2	X5	0,479***
R ²		0,708
F		102,565
Sig(F)		<0,001

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

4. KẾT LUẬN

Số lượng doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội đang có xu hướng tăng qua các năm. Nghiên cứu đã chỉ rõ các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm tổ chức và môi trường hoạt động có ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Trong đó, yếu tố ảnh hưởng lớn nhất thuộc về bản thân giám đốc. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội cần sự cố gắng nỗ lực từ phía bản thân giám đốc cũng như hỗ trợ của các cơ sở giáo dục, của Nhà nước. Mục đích nâng cao năng lực lãnh đạo xét cho cùng là để nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp. Đây là hướng đi sẽ được tác giả tìm hiểu trong các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anderson J.C. & Gerbing D.W. (1998). Structural equations modeling in practice: A review and recommended two - step approach. *Psychological Bulletin*: 103: 411-423.
- 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.
- Ao Hoài Thu (2019). *Lãnh đạo từ khoa học đến nghệ thuật*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
- Bass B.M. (1990). *Bass and Stogdilis handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bennis W. & Nanus B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper Collins.
- Boyatzis R.E. (1993). Beyond Competence: The Choice to Be a Leader. *Human Resource Management Review* 3(1): 1-14.
- Burns J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Edoka J. (2012). *Effective leadership and organizational performance: A case study of national youth service corps (NYSC) Kogi State*. (PhD Thesis, University of Nigeria Nsukka).
- Fiedler F.E. & Garcia J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Green D.A. (1991). Statistical quality control in retail banking. *International Journal of bank Marketing*. 9(2): 12-16.
- Goleman D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

- Goldsmith M. & Walt K. (1999). New competencies for tomorrow's global leader. *CMA Management*, December/January. pp. 4-20.
- Hair J., Black W., Babin B., Anderson R. & Tatham R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Prentice-Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hal B. Gregersen, Allen J. Morrison & J. Stewart Black (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*. 40(1): 122-135.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- Jeffrey C. Barrow (1977). The Variables of Leadership: a Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*. 2(2).
- Khắc Nam (2020). Hà Nội thu hút doanh nghiệp tham gia sản xuất nông nghiệp công nghệ cao. Truy cập từ <https://tuoitrethudo.com.vn/ha-noi-thu-hut-doanh-nghiep-tham-gia-san-xuat-nong-nghiep-cong-nghe-cao-16911.html>, ngày 19/03/2021.
- 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.
- Ksenia Zheltoukhova & Louise Suckley (2014). Hands-on or hands-off: effective leadership and management in SMEs, the CIPD & Sheffield Hallam University.
- Kirkman B.L. & Rosen B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*. 28(3): 48-66.
- Li-Ren Yang, Chung - Fah Huang & Ting-Jui Hsu (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*. 32: 40-53.
- 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 sĩ, Đại học Huế.
- 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.
- Magid Igbaria & Jack J. Baroudi (1995). The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*. 1: 107-123
- McKenzie K.B., Christman D.E., Hernandez F., Fierro E., Capper C.A., Dantley M., Maria L.G. & James J.S. (2008). From the field: A proposal for educating leaders for social justice. *Educational Administration Quarterly*. 44: 111-138.
- Mumford M.D., Marks H.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.
- Ngô Quý Nhâm (2012). Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự. *Tạp chí Nhà quản lý*. 94: 36-39.
- Nanus (1992). *Visionary leadership - Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco; Jossey - Bass.
- Raiðienė 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
- Stogdill R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- Stogdill R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Salovey P. & Mayer J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9: 185-211/
- 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 sĩ. Đại học Kinh tế quốc dân
- 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, 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 sĩ kinh tế. Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
- Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Quốc Chính & 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
- 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 sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại Hà Nội
- Tổng cục thống kê (2020). *Sách trắng doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- Warren Bennis (2009). *On becoming a leadership*. Perseus Books Group.
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 8.
- Zaccaro S.J., Kemp C. & Bader P. (2004). Leader traits and attributes. In *The Nature of Leadership I*, eds J. Antonakis, A.T. Cianciolo, and R.J. Sternberg. Thousand Oaks: Sage Publications.