

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

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: 13.03.2023

Ngày chấp nhận đăng: 04.08.2023

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Tác giả đã tiến hành điều tra 225 giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa và 225 cấp dưới của họ, sử dụng hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá, kiểm định Chi - bình phương, phương pháp ma trận GAP. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra phần lớn các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo đang ở mức đáp ứng cơ bản. Trong khi, một số yếu tố đang chưa đáp ứng như kiến thức về nhân sự, kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, kiến thức lãnh đạo bản thân, kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược. Cần có những giải pháp đồng bộ từ giám đốc doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước, các cơ sở giáo dục để nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này.

Từ khóa: Năng lực lãnh đạo, giám đốc, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Hà Nội.

Leadership Capacity of Chief Executive Officers of Small and Medium-sized Enterprises in Hanoi

ABSTRACT

This study aimed to evaluate leadership capacity of CEOs in small and medium-sized enterprises in Hanoi. We randomly selected 225 small and medium-sized enterprise CEOs and 225 of their subordinates, applying Cronbach's Alpha method, Exploratory Factor Analysis, Chi - Square Test, GAP matrix. The findings showed that surveyed leadership capacity of small and medium - sized enterprises reached the basic level. Meanwhile, some factors i.e., human resources knowledge, corporate social responsibility knowledge, self-leadership knowledge, building vision and strategy skills were lacking. There should be synchronous solutions from CEOs, governments, and educational institutions in order to enhance their leadership capacity.

Keywords: Leadership capacity, CEO, small and medium-sized enterprise, Hanoi.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Theo Benis (2009), lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng của cấp trên tới cấp dưới khiến họ tự nguyện trong quá trình làm việc, thực thi mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức. Theo Yukl (2013) sự kết hợp kiến thức, kỹ năng và những thái độ đặc biệt tạo nên năng lực lãnh đạo. Avolio & Gardner (2005) khẳng định việc phát triển năng lực lãnh đạo của nhà quản lý có tác động tích cực tới tổ chức của họ. Edoka (2012) nhấn mạnh nguồn lực phát triển của tổ chức, tạo nên lợi thế cạnh tranh, giúp nâng cao hiệu

suất của tổ chức chính là năng lực lãnh đạo của người đứng đầu. Năm 2020, các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Hà Nội chiếm 97,72% tổng số doanh nghiệp trên địa bàn (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng vai trò quan trọng trong tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, giúp huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói, giảm nghèo ở địa phương, hỗ trợ tích cực cho sự phát triển.

Tuy nhiên, năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn còn những hạn chế, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0, hội

nhập nền kinh tế toàn cầu mang lại những thách thức đối với năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (Đặng Văn Thanh, 2020). Theo báo cáo của Liên đoàn lao động thành phố Hà Nội, trong năm 2022 số doanh nghiệp giải thể là 3.600 doanh nghiệp; 16.400 doanh nghiệp đăng ký tạm ngừng hoạt động. Số liệu này cao hơn những năm trước đó (Vân Hà, 2023). Vì vậy, nghiên cứu tập trung đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này trong thời gian tới.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bass & Stogdill (1990) đã đề cập tới mô hình năng lực lãnh đạo ASK bao gồm kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill) và những thái độ (Attitude) nhất định. Tuy nhiên, mô hình chỉ dừng lại ở việc điểm tên một số kiến thức, kỹ năng và thái độ đã được đề cập ở các nghiên cứu trước đó, chưa hệ thống hóa và tổng hợp. Trong bài viết này, tác giả đã phát triển mô hình của Bass & Stogdill (1990), kết hợp với tham khảo các nghiên cứu liên quan và bổ sung những tiêu thức phù hợp với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội thể hiện qua ba nhóm tiêu chí gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ lãnh đạo. Các tiêu chí đo lường được thể hiện qua bảng 1.

2.2. Thu thập số liệu

Tài liệu và thông tin thứ cấp được thu thập từ sách, báo, tạp chí khoa học, luận án tiến sỹ đã công bố. Số liệu sơ cấp được thu thập qua điều tra các doanh nghiệp. Để xác định cỡ mẫu khảo sát, nghiên cứu dựa vào công thức của Hair & cs. (2014), kích thước mẫu tối thiểu để sử dụng nhân tố khám phá EFA là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên; tỉ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1. Trong nghiên cứu này, phân tích nhân tố khám phá với 42 biến phân tích nên cỡ mẫu tối thiểu là 210. Để tránh trường hợp phiếu hỏng, không đảm bảo cỡ mẫu, nghiên

cứ khảo sát 225 doanh nghiệp. Tại mỗi doanh nghiệp điều tra 2 người gồm giám đốc và 1 người khác là phó giám đốc hoặc trưởng phòng hoặc tổ trưởng. Theo báo cáo của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội (2022), tính đến năm 2020, số doanh nghiệp nhỏ và vừa là 141.502, trong đó lĩnh vực dịch vụ là 104.519 (chiếm 73,85%); lĩnh vực nông nghiệp là 447 (chiếm 0,33%); còn lại là lĩnh vực công nghiệp và xây dựng. Với tổng số mẫu điều tra là 225 doanh nghiệp, lựa chọn phân tầng theo lĩnh vực gồm 164 doanh nghiệp dịch vụ, 2 doanh nghiệp nông nghiệp và 59 doanh nghiệp lĩnh vực xây dựng. Theo Cục Thống kê thành phố Hà Nội năm 2020, 12 quận, huyện của Hà Nội có trên 5.000 doanh nghiệp, chiếm hơn 80% số doanh nghiệp trên địa bàn thành phố. Điều tra thuận tiện các doanh nghiệp được tiến hành trên địa bàn các quận huyện này theo tỉ lệ phân bố. Cụ thể quận Cầu Giấy 28 doanh nghiệp, quận Đống Đa 27 doanh nghiệp, quận Hoàng Mai 25 doanh nghiệp, quận Thanh Xuân 24 doanh nghiệp, quận Hà Đông 22 doanh nghiệp, quận Ba Đình 18 doanh nghiệp, quận Nam Từ Liêm 18 doanh nghiệp, quận Hai Bà Trưng 17 doanh nghiệp, quận Long Biên 15 doanh nghiệp, quận Thanh Trì, Hoàn Kiếm và Bắc Từ Liêm mỗi quận 10 doanh nghiệp. Thời gian điều tra từ tháng 11/2021 đến tháng 5/2022. Phương pháp điều tra là phỏng vấn trực tiếp.

2.3. Phương pháp phân tích

Phần mềm SPSS 20 được dùng để phân tích số liệu. Trước tiên sử dụng hệ số Cronbach Alpha để kiểm tra độ tin cậy của thang đo xây dựng. Sau đó, sử dụng phương pháp EFA để phân loại các biến thành các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo.

Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng để mô tả những đặc điểm cơ bản của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội: tuổi, giới tính, trình độ, số năm kinh nghiệm... Để phân tích sự khác nhau giữa giá trị trung bình về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa theo lĩnh vực kiểm định Chi - bình phương được sử dụng.

**Bảng 1. Tiêu chí đo lường năng lực lãnh đạo
của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn 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	KT1; KT2; KT3; KT4	Kirkam & Rosen (2000); Caligiri & Di Santo (2001); Lê Quân & cs. (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019)
	Kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về marketing; kiến thức về tài chính kế toán; kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ	KT5; KT6; KT7; KT8; KT9	Lê Quân & cs. (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019)
	Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về văn hóa doanh nghiệp	KT10; KT11	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kiến thức về quản trị sự thay đổi và rủi ro; kiến thức về lãnh đạo bản thân	KT12; KT13	Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019)
	Kiến thức về ngoại ngữ; kiến thức về tin học	KT14; KT15	Lê Quân & cs. (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Văn Thuận (2019)
	Kiến thức về con người (nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc); kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp	KT16; KT17	Tác giả
Kỹ năng	Kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng cân bằng công việc với cuộc sống; kỹ năng học hỏi	KN1; KN2; KN3	Murnford & cs. (2000); McCauley (2004); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng động viên khuyến khích; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh	KN4; KN5	Bass & cs. (1990); Ashwini Bapat & cs. (2013); Đặng Ngọc Sự (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng phát triển đội ngũ; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc; kỹ năng huy động và phối hợp nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi	KN6; KN7; KN10; KN11; KN12	McCauley (2006); Ashwini Bapat & cs. (2013); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược	KN8	McCauley (2006); Ashwini Bapat & cs. (2013); Ngô Quý Nhâm (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	KN9	Barow (1977); Dzikowski.P (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp	KN13	Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Kỹ năng ra quyết định; kỹ năng giao tiếp hiệu quả	KN14; KN15	Tác giả
Thái độ	Thích nghi với mọi tình huống	PC1	Stogdill (1974); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Có tính hợp tác trong công việc	PC2	Stogdill (1974); Cardona & Carcia (2005); Raidienė (2014)
	Tự tin; kiên nhẫn; sẵn sàng chịu trách nhiệm	PC3; PC4; PC5	Stogdill (1974); Ashwini & cs. (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Quyết đoán; tư duy đổi mới sáng tạo	PC6; PC7	Lê Quân & cs. (2012); Trần Thị Phương Hiền (2013)
	Đạo đức nghề nghiệp	PC8	Kirkpatrick & Locke (1996); Ashwini & cs. (2013); Trần Thị Phương Hiền (2013)
	Có hoài bão và mục tiêu rõ ràng; sinh lực và sức chịu đựng căng thẳng cao	PC9; PC10	Tác giả

Phương pháp lập ma trận GAP để xác định mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng của năng lực lãnh đạo, từ đó đưa ra những giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà

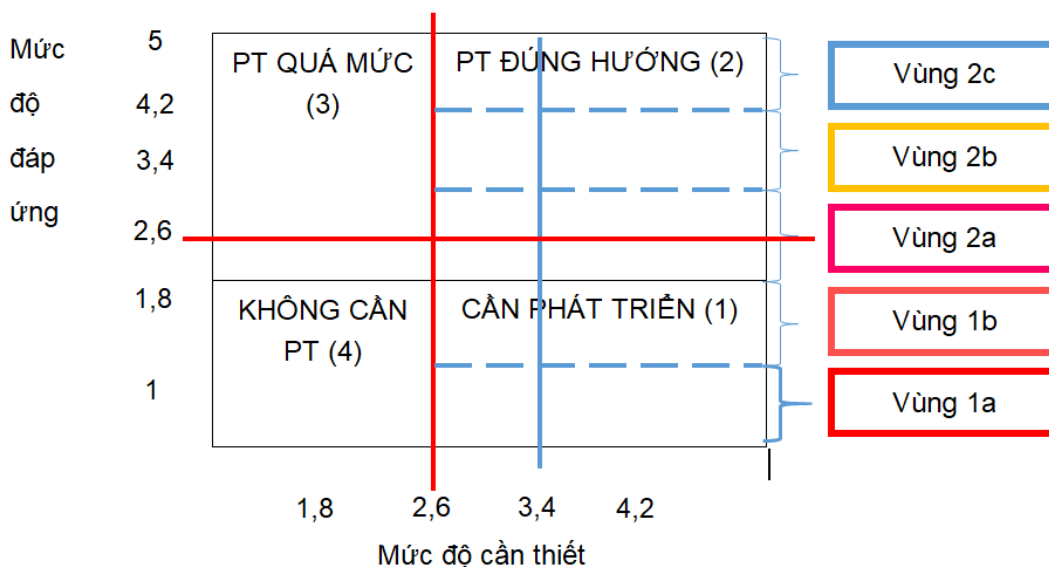
Nội. Đây là phương pháp được nhiều tác giả như: Lori & Rick (2004); Molinaro & Weiss (2005); Leslie & cs. (2015); Lê Thị Phương Thảo (2016), Đặng Thị Hoài Nhung & Lê Thái Phong (2019) sử dụng để đánh giá năng lực lãnh đạo.

Mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ từ: 1 - Hoàn toàn không cần thiết - Hoàn toàn không đáp ứng đến 5 - Rất cần thiết - Đáp ứng vượt trội (Leslie, 2015). Khi đó, giá trị khoảng cách là 0,8 với các mức ý nghĩa lần lượt là 4,21-5: Rất cần thiết - Đáp ứng vượt trội; 3,41-4,20: Cần thiết - Đáp ứng; 2,61-3,4: Tương đối cần thiết - Đáp ứng cơ bản; 1,81-2,60: Chưa thật sự cần thiết - Chưa đáp ứng; 1-1,80: Hoàn toàn không cần thiết - Hoàn toàn không đáp ứng.

Theo các tác giả trên, ma trận GAP gồm 4 ô, tương ứng với 4 tình huống xảy ra: (1) Những năng lực có mức độ cần thiết lớn hơn 2,5 và mức độ đáp ứng nhỏ hơn 2,5. Những năng lực thuộc ô này cần phát triển; (2) Những năng lực có mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng cùng lớn hơn 2,5. Những năng lực này đang phát triển đúng hướng; (3) Những năng lực có mức độ cần thiết nhỏ hơn 2,5 và mức độ đáp ứng lớn hơn 2,5. Đây là những năng lực phát triển quá mức; (4) Những năng lực có mức độ cần thiết và mức độ đáp ứng đều nhỏ hơn 2,5. Đây là những năng lực không cần phát triển. Đồng tình với quan điểm này, tuy nhiên, tác giả sử dụng 2,6 là điểm số để phân loại. Vì theo thang đo Likert đã trình bày ở trên, điểm trung bình từ 2,6 trở xuống là

chưa đáp ứng thuộc về nhóm cần phát triển sẽ phù hợp hơn (Hình 1).

Trong hình 1, những năng lực nằm ở ô 1 và ô 2 có điểm mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên cần được chú ý cải thiện, phát triển. Thứ tự ưu tiên lần lượt là: Vùng 1a: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 (cần thiết) trở lên và mức độ đáp ứng dưới 1,8 (hoàn toàn chưa đáp ứng). Những năng lực ở vùng này đang ở mức yếu theo thang đo Likert. Vùng 1b: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 (cần thiết) trở lên và mức độ đáp ứng từ 1,8 đến dưới 2,6 (chưa đáp ứng). Những năng lực ở vùng này đang ở mức kém theo thang đo Likert. Vùng 2a: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng nhỏ hơn 3,4 (đáp ứng cơ bản). Những năng lực ở vùng này đang ở mức trung bình theo thang đo Likert. Vùng 2b: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng từ 3,4 đến 4,2 (đáp ứng). Những năng lực trong vùng này đã đạt mức khá theo thang đo Likert. Vùng 2c: những năng lực có mức độ cần thiết từ 3,4 trở lên (cần thiết) và mức độ đáp ứng từ 4,2 trở lên (đáp ứng vượt trội). Những năng lực trong vùng này đạt mức tốt của thang đo Likert. Những năng lực nằm trong vùng yếu, kém, trung bình, cần những giải pháp cụ thể để cải thiện. Với những năng lực nằm trong mức khá và tốt cần tiếp tục duy trì, phát triển để đạt mức điểm cao hơn.



Hình 1. Ma trận GAP về năng lực lãnh đạo

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Thực trạng doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Theo bảng 2 cho thấy số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội tăng qua các năm. Năm 2020, xét theo quy mô, doanh nghiệp siêu nhỏ luôn chiếm tỷ trọng lớn, trên 70% tổng số doanh nghiệp trên địa bàn. Về lĩnh vực hoạt động, doanh nghiệp dịch vụ luôn chiếm trên 70% tổng số. Do các doanh nghiệp dịch vụ thường đầu tư ít hơn về cơ sở vật chất, vốn ban đầu... nên phù hợp với loại hình doanh nghiệp này. Doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp chiếm tỷ trọng rất nhỏ, chưa tới 1%.

3.2. Thực trạng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

3.2.1. Đặc điểm của mẫu điều tra

Theo bảng 3, giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội là nam chiếm tỷ trọng 60%, cao hơn nữ; gần 45% trong số họ có thâm niên công tác từ 5-10 năm. Giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố đại đa số đều đã qua đào tạo trình độ đại học trở lên, chiếm gần 75%. Độ tuổi của giám đốc doanh nghiệp khá trẻ, trên 50 tuổi chỉ chiếm hơn 1%.

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

Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa của thành phố Hà Nội được thể hiện thông qua kiến thức lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo và thái độ lãnh đạo. Trong đó, kiến thức được đo lường bằng 17 biến quan sát, kỹ năng gồm 15 biến quan sát và thái độ gồm 10 biến quan sát. Trước tiên, tác giả sử dụng hệ số Cronbach Alpha để kiểm định độ tin cậy của thang đo. Ba nhóm kiến thức, kỹ năng và thái độ đều có hệ số Cronbach Alpha > 0,6. Tuy nhiên, 4 biến quan sát không đạt bị loại khỏi mô hình, bao gồm: KT14, KT15 thuộc nhóm kiến thức; KN7, KN13 thuộc nhóm kỹ năng.

Sau khi loại 4 biến quan sát không đạt yêu cầu, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được tiến hành với các biến quan sát đạt yêu cầu. Thực hiện ma trận xoay lần hai, loại bỏ thêm hai biến quan sát là KT2 và KT11 do không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố. Kết quả xoay ma trận lần 2 tổng phương sai trích dẫn cho ma trận xoay đạt 52,67% > 50%. Hệ số KMO = 0,921 > 0,5 thỏa mãn điều kiện với mức ý nghĩa sig = 0,000 < 0,5.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện trong bảng 4. Như vậy, ở bước phân tích nhân tố khám phá, thêm hai biến quan sát bị loại khỏi mô hình.

Bảng 2. Số lượng doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội qua các năm 2017-2020

Tiêu chí phân loại	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Theo quy mô								
Doanh nghiệp siêu nhỏ	76026	62,54	72997	56,34	96054	67,89	101652	70,20
Doanh nghiệp nhỏ	38223	31,44	48856	37,71	37405	26,44	35068	24,22
Doanh nghiệp vừa	4401	3,62	4493	3,47	4731	3,34	4782	3,30
Doanh nghiệp lớn	2920	2,40	3210	2,48	3294	2,33	3306	2,28
Theo lĩnh vực								
Nông, lâm nghiệp, thủy sản	415	0,34	510	0,39	572	0,4	475	0,33
Công nghiệp và xây dựng	30362	24,97	33235	25,65	37092	26,22	37388	25,82
Dịch vụ	90793	74,68	95811	73,95	103820	73,38	106945	73,85
Tổng	121.570	100	129.556	100	141.484	100	144.808	100

Nguồn: Bộ Kế hoạch & Đầu tư (2022).

Bảng 3. Đặc điểm của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Theo giới tính		
Nam	136	60,44
Nữ	89	39,56
Theo thâm niên		
Dưới 5 năm	43	19,11
Từ 5-10 năm	101	44,89
Trên 10 năm	81	36,00
Theo trình độ		
Trung cấp, cao đẳng	57	25,33
Đại học	150	66,67
Trên đại học	18	8,00
Theo độ tuổi		
Dưới 35 tuổi	51	22,67
Từ 35 đến 50 tuổi	172	76,44
Trên 50 tuổi	2	1,19
Tổng	225	100

Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để tiếp tục kiểm định độ tin cậy của thang đo mới. Kết quả thể hiện trong bảng 5.

Hệ số Cronbach Alpha của cả ba nhóm lớn hơn 0,6. Các hệ số tương quan của biến quan sát ở mỗi nhóm chỉ tiêu lớn hơn 0,3. Thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy. Như vậy năng lực lãnh đạo là tập hợp của kiến thức, kỹ năng và thái độ lãnh đạo. Trong đó kiến thức lãnh đạo gồm 13 biến quan sát; kỹ năng lãnh đạo gồm 13 biến quan sát và thái độ gồm 10 biến quan sát.

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

Về mức độ cần thiết, 13 tiêu thức đo lường kiến thức được đánh giá rất cần thiết. Các tiêu thức đo lường kỹ năng được đánh giá từ cần thiết trở lên. Kỹ năng được đánh giá rất cần thiết gồm kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng động viên, khuyến khích; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng tổ chức và triển khai công việc, kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi.

Ngoài tự tin được đánh giá rất cần thiết, các chỉ tiêu đo lường thái độ còn lại ở mức độ cần thiết.

Mức độ đáp ứng về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội thể hiện trong bảng 6.

Theo bảng 6, năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa đạt mức đáp ứng cơ bản. Trong đó, năng lực cụ thể về kiến thức, kỹ năng và thái độ như sau:

Điểm trung bình chung của kiến thức là 3,09 đạt mức đáp ứng cơ bản. Kiến thức lãnh đạo được đo lường bằng 13 chỉ tiêu. Không có chỉ tiêu nào đáp ứng vượt trội. Có 5 chỉ tiêu mức đáp ứng gồm kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh (KT1); kiến thức về chính trị, pháp luật (KT3); kiến thức về marketing (KT7); kiến thức về tài chính kế toán (KT8); kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ (KT9). Trong đó kiến thức về quản trị sản xuất và dịch vụ có điểm trung bình cao nhất, đạt 4,07. Các chỉ tiêu khác có điểm trung bình thấp hơn, có chênh lệch không nhiều so với điểm tối đa của mức đáp ứng cơ bản (3,40). Năm chỉ tiêu đáp ứng cơ bản bao gồm kiến thức về hội nhập quốc tế (KT4); kiến thức về chiến lược kinh doanh (KT5); kiến thức về quản trị sự

thay đổi và rủi ro (KT12); kiến thức về con người (KT16) và kiến thức về đặc điểm doanh nghiệp (KT17). Còn lại, ba chỉ tiêu chưa đáp ứng là kiến

thức về quản trị nhân sự (KT6); kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (KT10) và kiến thức về lãnh đạo bản thân (KT13).

Bảng 4. Nhân tố khám phá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

	Nhóm nhân tố (Component)		
	1	2	3
KNN9	0,817		
KNN10	0,793		
KNN4	0,783		
KNN1	0,763		
KNN12	0,763		
KNN5	0,728		
KNN11	0,727		
KNN8	0,727		
KNN3	0,727		
KNN2	0,687		
KNN15	0,656		
KNN6	0,652		
KNN14	0,533		
PCC6		0,834	
PCC7		0,834	
PCC8		0,829	
PCC2		0,823	
PCC10		0,808	
PCC1		0,788	
PCC5		0,780	
PCC9		0,779	
PCC3		0,710	
PCC4		0,697	
KTT10			0,752
KTT13			0,716
KTT16			0,714
KTT6			0,708
KTT7			0,692
KTT9			0,690
KTT8			0,685
KTT12			0,685
KTT17			0,675
KTT5			0,573
KTT1			0,547
KTT3			0,546
KTT4			0,541

Bảng 5. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha đối với thang đo năng lực lãnh đạo

Nhóm biến	Số lượng biến	Cronbach Alpha
Kiến thức	13	0,888
Kỹ năng	13	0,924
Thái độ	10	0,934

Bảng 6. Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Chỉ tiêu	Điểm trung bình	Kết luận	Chỉ tiêu	Điểm trung bình	Kết luận	Chỉ tiêu	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	3,20	Đáp ứng cơ bản	PC4	3,87	Đáp ứng
KT6	2,28	Chưa đáp ứng	KN5	2,70	Đáp ứng cơ bản	PC5	4,05	Đáp ứng
KT7	3,42	Đáp ứng	KN6	2,79	Đáp ứng cơ bản	PC6	3,90	Đáp ứng
KT8	4,07	Đáp ứng	KN8	2,52	Chưa đáp ứng	PC7	4,30	Đáp ứng vượt trội
KT9	3,61	Đáp ứng	KN9	2,84	Đáp ứng cơ bản	PC8	3,40	Đáp ứng cơ bản
KT10	2,34	Chưa đáp ứng	KN10	2,95	Đáp ứng cơ bản	PC9	3,50	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			
KT16	2,81	Đáp ứng cơ bản	KN14	3,86	Đáp ứng			
KT17	3,10	Đáp ứng cơ bản	KN15	3,86	Đáp ứng			
KT	3,09	Đáp ứng cơ bản	KN	3,11	Đáp ứng cơ bản	PC	3,91	Đáp ứng
NL	3,37	Đáp ứng cơ bản						

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

Điểm trung bình chung của thái độ là 3,91 đạt mức đáp ứng (mức 4). Thái độ lãnh đạo được đo lường bằng 10 tiêu chí. Trong đó, hai tiêu chí đáp ứng vượt trội là tự tin (PC3) và quyết đoán (PC7); đạo đức nghề nghiệp (PC8) ở mức đáp ứng cơ bản. Bảy tiêu chí còn lại ở mức đáp ứng gồm thích nghi với mọi tình huống (PC1); có tính hợp tác trong công việc (PC2); kiên nhẫn (PC4); sẵn sàng chịu trách nhiệm (PC5); quyết đoán (PC6); tư duy đổi mới sáng tạo (PC7); đạo đức nghề nghiệp (PC8); có hoài bão và mục tiêu rõ ràng (PC9); sinh lực và sức chịu đựng căng thẳng cao (PC10).

So với nghiên cứu của Lê Quân (2012) kiến thức về chính trị pháp luật của các doanh nghiệp đã được cải thiện từ mức đáp ứng cơ bản lên đáp ứng. Nghiên cứu của Lê Thị Phương

Thảo (2016) đối với giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung cũng có những điểm tương đồng. Mức độ đáp ứng của kiến thức về ngành nghề lĩnh vực kinh doanh; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp; kiến thức về quản trị sự thay đổi và rủi ro; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; kỹ năng huy động và phối hợp nguồn lực; kỹ năng khởi xướng sự thay đổi thấp hơn so với nhóm kiến thức, kỹ năng còn lại. Nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2012) cũng chỉ ra sự tương đồng trong thái độ lãnh đạo như thích nghi với mọi tình huống; quyết đoán; đạo đức nghề nghiệp. Các thái độ này đều ở mức đáp ứng. Như vậy có thể thấy chưa có sự cải thiện đối với thái độ của giám đốc doanh nghiệp.

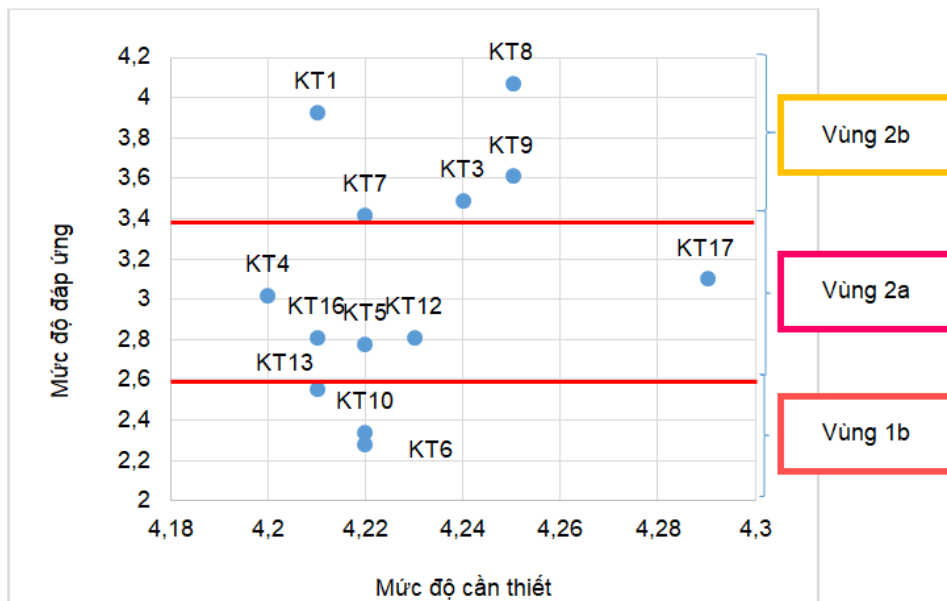
Kết quả ở bảng 7 cho thấy có sự khác nhau về năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực dịch vụ.

Nhìn chung giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa ở lĩnh vực dịch vụ có năng lực tốt hơn so với lĩnh vực sản xuất. Nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực miền Trung của Lê Thị Phương Thảo (2016) chỉ ra rằng năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp lĩnh vực sản xuất cao hơn so với lĩnh vực dịch vụ. Tuy nhiên, trong nghiên cứu đó, Lê Thị Phương Thảo chỉ ra sự khác nhau rõ ràng do quy mô các doanh nghiệp thuộc hai nhóm này. Các doanh nghiệp sản xuất có quy mô lớn hơn so với các doanh nghiệp dịch vụ. Trong nghiên cứu của tác giả, cơ cấu quy mô của hai nhóm này là tương đồng.

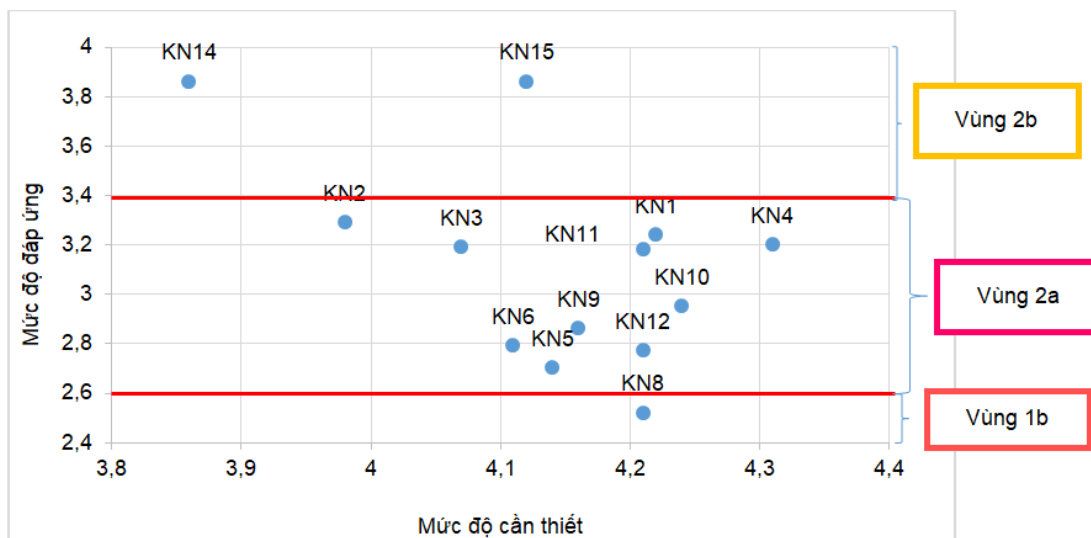
Bảng 7. Kiểm định Chi - bình phương về năng lực lãnh đạo theo lĩnh vực

Năng lực lãnh đạo	Value	df	Asymptotic. Sig. (2-sided)	Điểm trung bình		
				Lĩnh vực SX (n = 122)	Lĩnh vực DV (n = 328)	
Kiến thức	KT4	104,531 ^a	2	0,000	2,64	3,16
	KT6	82,791 ^a	2	0,000	2,09	2,35
	KT7	11,662 ^a	3	0,009	3,58	3,37
	KT8	9,271 ^a	2	0,010	4,24	4,01
	KT9	67,557 ^a	3	0,000	3,34	3,71
	KT10	14,809 ^a	2	0,001	2,51	2,28
	KT12	11,360 ^a	2	0,003	2,88	2,78
	KT13	63,565 ^a	2	0,000	2,25	2,67
	KT16	16,994 ^a	2	0,000	2,89	2,78
	Kỹ năng	KN1	11,261 ^a	2	0,004	3,18
KN3		57,920 ^a	2	0,000	3,09	3,23
KN8		41,782 ^a	2	0,000	2,89	2,38
KN10		166,986 ^a	2	0,000	3,34	2,80
Thái độ	PC1	7,489 ^a	2	0,024	3,69	3,88
	PC3	7,201 ^a	2	0,027	4,07	4,27
	PC4	8,574 ^a	2	0,014	3,70	3,93
	PC5	9,200 ^a	2	0,010	3,89	4,11
	PC6	12,569 ^a	2	0,002	3,70	3,97
	PC9	16,287 ^a	2	0,000	3,30	3,57
	PC10	10,422 ^a	2	0,005	3,96	4,12

Ghi chú: ^a: Đảm bảo điều kiện của kiểm định Chi bình phương là tần suất kỳ vọng của mỗi mức đánh giá từ 5 trở lên.



Hình 2. Ma trận GAP về kiến thức lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

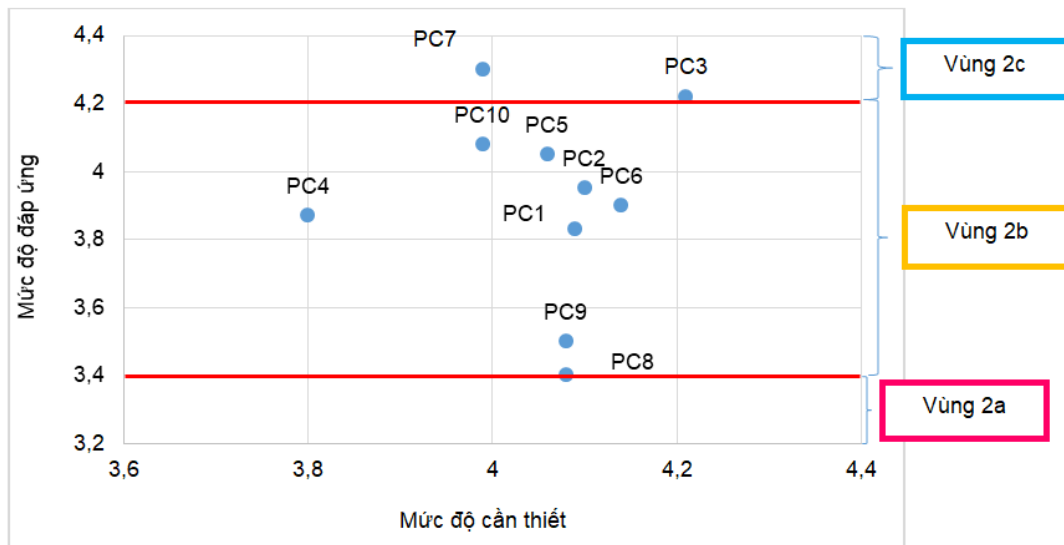


Hình 3. Ma trận GAP về kỹ năng lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Mức độ cần thiết của kiến thức, kỹ năng và thái độ có đánh giá thấp nhất là $3,80 > 2,6$ nên các tiêu chí phân bố trong ma trận GAP về kiến thức, kỹ năng, thái độ đều tập trung vào ô 1 và 2 nghĩa là phát triển đúng hướng và cần phát triển.

Theo hình 2, kiến thức cần tập trung phát triển nằm ở ô 1, vùng 1b là kiến thức về quản trị nhân lực; kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và kiến thức lãnh đạo bản thân.

Trong các kiến thức ở ô số 2 thì nhóm kiến thức vùng 2b có điểm trung bình dưới 3,4, nghĩa là đạt mức trung bình trong thang đo Likert sẽ là nhóm cần cải thiện tiếp theo. Nhóm này bao gồm kiến thức về chiến lược kinh doanh; kiến thức về con người như nhu cầu, cảm xúc, động cơ làm việc; kiến thức về quản trị sự thay đổi và rủi ro; kiến thức về hội nhập quốc tế; kiến thức về đặc điểm của doanh nghiệp.



Hình 4. Ma trận GAP về thái độ lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội

Hình 3 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. Các kỹ năng thuộc ô số 2, có hai kỹ năng nằm ở vùng 2b đạt mức 4 theo thang đo Likert là kỹ năng ra quyết định và kỹ năng giao tiếp hiệu quả. Các kỹ năng còn lại nằm ở vùng 2a đều ở mức trung bình, cần được cải thiện.

Hình 4 cho thấy, các thái độ đều tập trung ở ô số 2. Trong đó thái độ cần cải thiện nhất là tư duy đổi mới sáng tạo.

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

Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, đòi hỏi trước tiên mỗi giám đốc doanh nghiệp cần rèn luyện nâng cao năng lực của mình thông qua các hoạt động khác nhau: tham gia các khóa đào tạo, tham gia các câu lạc bộ, hội nghề nghiệp; các buổi học tập, trao đổi... Đối với các cơ sở đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo đặc biệt hướng tới kiến thức, kỹ năng còn thiếu, cần phát triển của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội như 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. Bên cạnh đó, đổi mới phương pháp giảng dạy phù hợp với đối tượng này cũng là vấn đề cần chú ý. Về phía Nhà nước, tiếp tục hoàn thiện các chính sách, chương trình trợ giúp đào tạo và phát triển nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, khuyến khích liên kết giữa doanh nghiệp và nhà trường. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đất nước giai đoạn 2011-2020 đã nêu: “Đào tạo nguồn nhân lực cần đáp ứng yêu cầu đa dạng, đa tầng của công nghệ và trình độ phát triển của các lĩnh vực, ngành nghề; thực hiện liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp, cơ sở sử dụng lao động, cơ sở đào tạo và Nhà nước để phát triển nguồn nhân lực theo nhu cầu xã hội” (Chính phủ, 2012). Trong văn kiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ 6 Trung ương Đảng khóa XI cũng đã khẳng định: “Doanh nghiệp là trung tâm của đổi mới ứng dụng và chuyển giao công nghệ, là nguồn cầu quan trọng nhất của thị trường khoa học công nghệ” (Ban Chấp hành Trung ương, 2017). Việc liên kết giữa các trường đại học và doanh nghiệp được xác định là yêu cầu quan trọng. Tuy nhiên, việc liên kết này mới tập trung nhiều vào việc đào tạo, thực tập, thực hành của sinh viên, chưa chú trọng tới các

chương trình bồi dưỡng kiến thức cho những nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã đánh giá và kiểm chứng năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội qua ba nhóm yếu tố về kiến thức, kỹ năng và thái độ lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng mỗi nhóm kiến thức và kỹ năng lãnh đạo đều được đo lường bằng 13 tiêu chí và thái độ lãnh đạo được đo lường bằng 10 tiêu chí. Phần lớn các tiêu chí đang ở mức đáp ứng cơ bản. Một số tiêu chí chưa đáp ứng là kiến thức về nhân sự, kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, kiến thức lãnh đạo bản thân; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và xây dựng chiến lược. Năng lực lãnh đạo của giám đốc trong các doanh nghiệp dịch vụ tốt hơn so với các doanh nghiệp sản xuất. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này, cần sự cố gắng tự hoàn thiện của bản thân giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội; và sự vào cuộc của các bên nhằm hoàn thiện cơ chế, chính sách của Nhà nước cho đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa; và sự đổi mới nội dung, phương pháp đào tạo từ các cơ sở giáo dục.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Avolio B.J. & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3): 315-338.

Ashwini B., Misty B., Gary B., Cathy B., Kirsten G., Sara L & Stephen W. (2013). A leadership competency model: Describing the capacity to lead. Central Michigan University.

Bass B.M. & Stogdill R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Ban Chấp hành Trung ương (2017). Nghị quyết Hội nghị Trung ương 6 khóa XII.

Bennis W. (2009). Crises reveal the quality of leadership. *Leader to Leader*, 54: 27-31.

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.

Cardona P. & Garcia P. (2005). *How to Develop Leadership Competencies*. Navarra: EUNSA.

Chính phủ (2012). Nghị quyết số 10/NQ-CP ngày 24/4/2012 về Ban hành chương trình hành động của chính phủ triển khai thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 và phương hướng, nhiệm vụ phát triển đất nước 5 năm 2011-2015.

Cục Thống kê thành phố Hà Nội (2021). Niên giám thống kê Hà Nội năm 2020. Nhà xuất bản Thống kê.

Dương Thị Hoài Nhung & Lê Thái Phong (2019). Đánh giá năng lực quản lý của nhân sự phụ trách kinh doanh tại các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam bằng phương pháp ma trận. *Tạp chí Khoa học và Thương mại*, 128: 20-30.

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 sĩ kinh tế. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

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.

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.

Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. & Anderson R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, New Jersey.

House R.J. & Aditya R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3): 409-473.

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.

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

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. Trường Đại học Huế.

Leslie J.B. (2015). *The leadership gap what you need, and still don't have, when it comes to leadership talent*. Center for Creative Leadership. Retrieved

- from <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/09/Leadership-Gap-What-You-Need.pdf> on November 22, 2019.
- Mumford M.D., Marks M.A., Connelly M.S., Zaccaro S.J. & Reiter-Palmon R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*. 11(1): 87-114.
- McCauley C.D. & Van Velsor E. (Eds.). (2004). *Handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moore L.L. & Rudd R.D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*. 45(3): 22-33.
- Molinaro V. & Weiss D. (2005). *Driving employee engagement*. The Banff Centre: Leadership Development.
- Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội (2022). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Stogdill R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Trần Kiều Trang (2012). Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội. Luận án Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại Hà Nội.
- Trần Thị Phương Hiền (2013). Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam - Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội. Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- Trần Thị Vân Hoa (2010). Phương pháp đánh giá năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. *Tạp chí Quản lý Kinh tế*. 33: 1-7.
- Vân Hà (2023). Khoảng 20 nghìn doanh nghiệp tại Hà Nội giải thể, tạm ngừng hoạt động. Truy cập từ <https://kinhthedothe.vn/khoang-20-nghin-doanh-nghiep-tai-ha-noi-giai-the-tam-ngung-hoat-dong.html> ngày 29/3/2023.
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Vol. 8/E.