

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

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: 03.04.2023

Ngày chấp nhận đăng: 05.10.2023

## TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu là phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. Nghiên cứu tiến hành điều tra 225 giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa cùng 225 cấp dưới của họ dựa trên cơ sở số biến trong mô hình áp dụng, tỷ lệ biến/quan sát và cơ cấu doanh nghiệp nhỏ và vừa theo ngành. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy nhóm được sử dụng để nhận diện các yếu tố ảnh hưởng. Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố được đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố thuộc bản thân giám đốc doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và đặc điểm môi trường vĩ mô ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.

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

## Analysis of Factors Affecting the Leadership Capacity of Small and Medium-sized Enterprise CEO in Hanoi

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the factors affecting leadership capacity of small and medium-sized enterprise CEO in Hanoi. We randomly selected 225 Small and Medium-sized Enterprise CEO and 225 of their subordinates according to the number of variables in the applied model, the variable/observation ratio and the proportion of small and medium enterprises by field. By applying Cronbach's alpha, Exploratory Factor Analysis, regression analysis was used to analyze the influencing factors. The level of impact of each factor was assessed using a 5-point Likert scale. The results showed that factors belonging to the directors themselves, the subordinates' characteristics, enterprise's characteristics, and the macro environment positively influenced the leadership capacity of small and medium-sized enterprise CEO in Hanoi.

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

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Theo House & Aditya (1997) lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng của cá nhân lên các thành viên trong tổ chức để thúc đẩy, làm cho họ thực hiện tốt hơn công việc của mình. Theo Yukl (2013) sự kết hợp kiến thức, kỹ năng và những phẩm chất đặc biệt tạo nên năng lực lãnh đạo. Richard & Engle (1986) khẳng định lãnh đạo có vai trò tạo lập giá trị, tầm nhìn, môi trường để hiện thực hóa các mục tiêu đã được đề

ra. Edoka (2012) khẳng định năng lực lãnh đạo của giám đốc là nguồn lực phát triển và tạo nên lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp. Hà Nội là thủ đô của cả nước, có mật độ doanh nghiệp đang hoạt động bình quân trên 1.000 dân cao thứ hai của cả nước, chỉ sau thành phố Hồ Chí Minh. Theo Bộ kế hoạch và Đầu tư (2022), năm 2021, bình quân cả nước có 8,7 doanh nghiệp đang hoạt động trên 1.000 dân. Chỉ tiêu này của Hà Nội là 21,4; cao gấp gần 2,5 lần bình quân của cả nước. Trong đó, số doanh nghiệp nhỏ và vừa

luôn chiếm tỷ trọng cao. Năm 2020, tỷ lệ này là 97,72% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022). Nhóm doanh nghiệp này góp phần không nhỏ trong giải quyết việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, phát triển kinh tế địa phương (Vũ Long, 2022). Năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn còn những hạn chế. Nhiều thách thức đặt ra đối với năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 và hội nhập kinh tế toàn cầu. Hơn nữa, chưa có những nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội, đặc biệt là về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của đội ngũ này. Vì vậy, nghiên cứu tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó đưa ra một số khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ này.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Mô hình nghiên cứu

Năng lực lãnh đạo bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo (Yukl, 2013). Năng lực lãnh đạo bị ảnh hưởng bởi ba nhóm yếu tố gồm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc; yếu tố liên quan đến đặc điểm của doanh nghiệp và cấp dưới và nhóm yếu tố vĩ mô (Trương Quang Dũng,

2008; Đặng Ngọc Sự, 2012; Trần Thị Phương Hiền, 2013; Lê Thị Phương Thảo, 2016; Lê Văn Thuận, 2019). Theo Hollander (1992), Hughes & Stricker (2009), Zheltoukhova & Suckley (2014) lãnh đạo được hình thành trên các yếu tố như cấp dưới, giao tiếp và tình huống. Như vậy cấp dưới đóng vai trò quan trọng trong lãnh đạo. Đây là một trong hai nhóm chủ thể tham gia và là nhóm nhận những tác động của nhà lãnh đạo. Vì vậy, trong nghiên cứu, tác giả tách riêng nhóm yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và cấp dưới thành hai nhóm riêng biệt ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp là yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp và yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới.

Năng lực lãnh đạo được thể hiện ở rất nhiều tiêu chí. Các tiêu chí được xây dựng dựa trên mô hình lãnh đạo ASK bao gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước đó về năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa, tác giả phát triển thêm một số tiêu chí thuộc các nhóm trên. Cụ thể, năng lực lãnh đạo gồm 42 tiêu chí, được chia thành 03 nhóm, bao gồm: kiến thức (17 tiêu chí); kỹ năng (15 tiêu chí) và phẩm chất (10 tiêu chí). Sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1. Rất không cần thiết đến 5. Rất cần thiết nhằm xác định các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

**Bảng 1. Tiêu chí đo lường năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố 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
Kỹ năng động viên khuyến khích; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh.		KN4; KN5	Bass (1990); Ashwini & 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 & cs. (2006); Bhardwaj & Punia (2013); Trần Kiều Trang (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược.		KN8	McCauley & cs. (2006); Bhardwaj & Punia (2013); Ngô Quý Nhâm (2012); Lê Thị Phương Thảo (2016)
Kỹ năng phân quyền, ủy quyền.		KN9	Barow (1977); Dzikowski (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
Phẩm chất	Thích nghi với mọi tình huống.	PC1	Stogdill (1974); Trần Thị Vân Hoa (2011); Trần Thị Phương Hiền (2013); Lê Thị Phương Thảo (2016)
	Có tính hợp tác trong công việc.	PC2	Stogdill (1974); Cardona & Garcia (2005); Raisiene (2014)
	Tự tin; kiên nhẫn; sẵn sàng chịu trách nhiệm.	PC3; PC4; PC5	Stogdill (1974); Bhardwaj & Punia (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 (1991); Bhardwaj & Punia (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

Theo hình 1, năng lực lãnh đạo gồm kiến thức kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo. Các nhân tố ảnh hưởng được chia thành bốn nhóm là bản thân giám đốc, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và môi trường kinh doanh. Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng

của các nhóm yếu tố này tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Cụ thể, các tiêu chí đo lường năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố được trình bày trong bảng 1.

**Bảng 2. Yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội**

Yếu tố ảnh hưởng	Chỉ tiêu	Mã hóa	Các nghiên cứu đã sử dụng
Yếu tố thuộc về bản thân	Trình độ, các yếu tố về động lực và khát vọng; tố chất thiên bẩm; hoàn cảnh gia đình; truyền thống gia đình; kinh nghiệm; độ tuổi; giới tính; tình trạng hôn nhân.	GĐ1; GĐ2; GĐ3; GĐ4; GĐ5; GĐ6; GĐ7; GĐ8; GĐ 10	Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012); Zheltoukhova & Suckley (2014); Trần Thị Phương Thảo (2016)
	Sức khỏe.	GĐ 9	Trần Thị Phương Thảo (2016)
Yếu tố thuộc về đặc điểm của cấp dưới	Thái độ làm việc của cấp dưới; trình độ chuyên môn của cấp dưới; năng lực làm việc của cấp dưới.	CD1; CD2; CD3	Tác giả
	Những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo.	CD4	Ao Hoài Thu (2019)
Yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp	Khả năng tài chính của doanh nghiệp; đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ... của doanh nghiệp; sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh; quy mô doanh nghiệp; đặc điểm thị trường của doanh nghiệp.	DN1; DN2; DN3; DN4; DN5	Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012); Zheltoukhova & Suckley (2014); Trần Thị Phương Thảo (2016)
Yếu tố thuộc về môi vĩ mô	Hệ thống chính sách quản lý của nhà nước; hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp; các điều kiện kinh tế; các điều kiện văn hóa, xã hội; hệ thống giáo dục và đào tạo.	MTVM1; MTVM2; MTVM3; MTVM4; MTVM5	Đặng Ngọc Sự (2012); Trần Kiều Trang (2012); Zheltoukhova & Suckley (2014); Trần Thị Phương Thảo (2016)

Yếu tố ảnh hưởng gồm 24 biến được chia thành 4 nhóm (Bảng 2). Các biến này được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ (1 - Ảnh hưởng rất yếu đến 5 - Ảnh hưởng rất mạnh). Khi đó, giá trị khoảng cách là 0,8 và ý nghĩa của các mức lần lượt là 1,00-1,80: Ảnh hưởng rất yếu; 1,81-2,60: Ảnh hưởng yếu; 2,61-3,40: Lưỡng lự; 3,41-4,20: Ảnh hưởng và 4,21-5,00: Ảnh hưởng mạnh.

## 2.2. Thu thập số liệu

Tài liệu và thông tin thứ cấp được thu thập từ sách, báo, tạp chí khoa học, niên giám thống kê, luận án Tiến sĩ và các công trình nghiên cứu trước có liên quan đã công bố. Số liệu sơ cấp được thu thập qua việc 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; tỷ 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 cứu khảo sát 225 doanh nghiệp theo phương pháp chọn mẫu dựa vào cơ cấu các doanh nghiệp theo ngành; mỗi doanh nghiệp điều tra 02 người gồm giám đốc

và 01 phó giám đốc, 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 DNNVV 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. Nhóm nghiên cứu đã điều tra thuận tiện phân tầng theo tỷ lệ của ba lĩnh vực trên. Sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và gửi phiếu điều tra trực tuyến (online).

## 2.3. Phương pháp phân tích

Hệ số tương quan Cronbach Alpha được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo năng lực lãnh đạo, thang đo các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo được xây dựng. Thang đo đạt yêu cầu, tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA). Sau khi phân tích nhân tố khám phá, các nhóm yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo và các nhóm yếu tố ảnh hưởng được sắp xếp lại. Hệ số Cronbach Alpha tiếp tục được dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo mới. Nghiên cứu sử dụng bảng ma trận nhân tố để xác định mức độ ảnh hưởng của mỗi biến quan sát trong từng nhóm. Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, mối quan hệ tương quan giữa năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội với các nhóm yếu tố ảnh hưởng được

kiểm tra bằng hệ số tương quan Person. Hàm hồi quy chuẩn hóa các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội có dạng:

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

Trong đó:

Y: Biến đại diện cho năng lực lãnh đạo của giám đốc các DNNVV trên địa bàn Hà Nội. Sau khi phân tích nhân tố khám phá các biến cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội thành ba nhóm kiến thức, kỹ năng và thái độ. Biến đại diện là giá trị trung bình của ba nhóm này.

$X_1, X_2, X_3, X_4$ : Biến thể hiện yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội (giám đốc, cấp dưới, doanh nghiệp và môi trường).

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

### 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 3.1. Mô tả năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Số liệu trong bảng 3 cho thấy giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội chủ yếu là nam, chiếm trên 60%. Gần 45% trong số họ đã đảm nhiệm chức vụ giám đốc từ 5-10 năm, thậm chí 36% số người được hỏi có kinh nghiệm trên 10 năm tại vị trí này. Về trình độ, tất cả giám đốc đã qua đào tạo, trên đại học chiếm khoảng 8%, trình độ đại học chiếm gần 67%. Tuổi đời của các giám đốc khá trẻ, hơn 22% dưới 35 tuổi, chỉ có hơn 1% giám đốc trên 50 tuổi. Trong các doanh nghiệp điều tra, 100% là công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần. Đây cũng là hai loại hình doanh nghiệp chiếm số lượng lớn trong nền kinh tế. Trong số đó, công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm gần 70%. Xét theo quy mô, doanh nghiệp nhỏ chiếm khoảng 63%.

**Bảng 3. Đặc điểm của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội (năm 2022)**

Tiêu chí	Số lượng (người)	Tỷ 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
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
Loại hình doanh nghiệp		
TNHH	155	68,89
Cổ phần	70	31,11
Theo quy mô		
Siêu nhỏ	26	11,56
Nhỏ	143	63,56
Vừa	56	24,88
Tổng	225	100,00

Khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá với thang đo năng lực lãnh đạo đã xây dựng, các biến KT2, KT11, KT14, KT15, KN7, KN13 bị loại khỏi mô hình. Như vậy năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp được đo bằng 36 quan sát, trong đó 13 quan sát đo lường kiến thức, 13 quan sát đo lường kỹ năng và 10 quan sát đo lường phẩm chất. Nhìn chung năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội đang đạt mức 3 - đáp ứng cơ bản trong thang đo Likert 5 mức độ (Bảng 4).

### 3.2. Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn Hà Nội

Trước tiên, hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để kiểm tra độ tin cậy của thang đo các yếu tố ảnh hưởng đã xây dựng ở trên. Yếu tố ảnh hưởng gồm 4 nhóm: bản thân giám đốc, cấp dưới, đặc điểm doanh nghiệp và đặc điểm môi trường, trong đó, yếu tố thuộc về bản thân giám đốc gồm 10 biến quan sát, đặc điểm cấp dưới

gồm 4 biến quan sát, đặc điểm doanh nghiệp gồm 5 biến quan sát, đặc điểm môi trường gồm 5 biến quan sát.

Tiếp đó, phương pháp phân tích nhân tố khám phá được tiến hành. Kết quả phân tích lần 1 biến DN5 không đạt yêu cầu hệ số tải nhân tố nên bị loại khỏi mô hình. Kết quả xoay ma trận lần 2 tổng phương sai trích dẫn cho ma trận xoay đạt 55,041% > 50%. Hệ số KMO = 0,858 > 0,5 thỏa mãn điều kiện với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,5 (Bảng 6).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện ở bảng 7. Thang đo doanh nghiệp bị loại một quan sát, kết quả kiểm định thang đo mới có hệ số Cronbach Alpha = 0,784 > 0,6 và các hệ số tương quan của mỗi biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Vậy thang đo mới đạt yêu cầu. Như vậy, yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo gồm 4 nhóm: yếu tố thuộc bản thân giám đốc (10 quan sát); yếu tố thuộc đặc điểm của cấp dưới (4 quan sát); yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp (4 quan sát); yếu tố thuộc môi trường (5 quan sát).

**Bảng 4. Năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội (năm 2022)**

Nhóm tiêu chí kiến thức			Nhóm tiêu chí kỹ năng			Nhóm tiêu chí phẩm chất		
Tiêu chí	Điểm trung bình	Kết luận	Tiêu chí	Điểm trung bình	Kết luận	Tiêu chí	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
NLLĐ	3,37	Đáp ứng cơ bản						

**Bảng 5. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha với thang đo các yếu tố ảnh hưởng (năm 2022)**

Nhóm biến	Số lượng biến	Hệ số Cronbach Alpha
Giám đốc	10	0,856
Cấp dưới	4	0,800
Doanh nghiệp	5	0,753
Môi trường vĩ mô	5	0,842

**Bảng 6. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test (năm 2022)**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	3707,765
	Df	253
	Sig.	< 0,001

**Bảng 7. Nhân tố khám phá của các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội (năm 2022)**

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
GD9	0,753			
GD7	0,734			
GD5	0,729			
GD8	0,707			
GD6	0,699			
GD10	0,651			
GD1	0,598			
GD2	0,590			
GD3	0,586			
GD4	0,569			
MTVM1		0,810		
MTVM4		0,797		
MTVM2		0,779		
MTVM3		0,748		
MTVM5		0,672		
CD3			0,839	
CD2			0,815	
CD1			0,783	
CD4			0,647	
DN3				0,825
DN1				0,819
DN2				0,782
DN4				0,636

**Bảng 8. Ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội (năm 2022)**

Nhóm yếu tố	Biến quan sát	Hệ số mô hình hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số mô hình hồi quy chuẩn hóa	VIF
Hằng số		1,233E-016		
Giám đốc	X <sub>1</sub>	0,313 <sup>***</sup>	0,541 <sup>***</sup>	1,000
Môi trường vĩ mô	X <sub>2</sub>	0,140 <sup>***</sup>	0,242 <sup>***</sup>	1,000
Cấp dưới	X <sub>3</sub>	0,127 <sup>***</sup>	0,219 <sup>***</sup>	1,000
Doanh nghiệp	X <sub>4</sub>	0,264 <sup>***</sup>	0,457 <sup>***</sup>	1,000
F			172,809	
Sig(F)			< 0,001	
R <sup>2</sup>			0,605	
N			450	

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

**Bảng 9. Ma trận hệ số điểm nhân tố (năm 2022)**

Biến quan sát	Nhân tố			
	1	2	3	4
GD1	0,153			
GD 2	0,139			
GD 3	0,140			
GD 4	0,137			
GD 5	0,165			
GD 6	0,171			
GD 7	0,160			
GD 8	0,134			
GD 9	0,155			
GD 10	0,145			
CD1			0,327	
CD2			0,339	
CD3			0,356	
CD4			0,274	
DN1				0,341
DN2				0,327
DN3				0,347
DN4				0,262
MTVM1		0,283		
MTVM2		0,280		
MTVM3		0,280		
MTVM4		0,264		
MTVM5		0,267		



### 3.3. Ảnh hưởng của các yếu tố tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Kiểm định Person được sử dụng để kiểm tra mối tương quan tuyến tính giữa biến năng lực lãnh đạo (biến phụ thuộc) và các yếu tố ảnh hưởng (biến độc lập) đã xác định ở trên. Các giá trị ý nghĩa thống kê đều nhỏ hơn 0,05 cho thấy biến độc lập và biến phụ thuộc có quan hệ tuyến tính với nhau.

Phân tích hồi quy cho kết quả  $R^2 = 0,605$  nghĩa là các yếu tố (biến độc lập trong mô hình) có thể giải thích được 60,5% sự biến thiên của năng lực lãnh đạo. Kết quả phân tích Anova cho thấy kiểm định F có giá trị Sig. < 0,001. Như vậy, mô hình đề xuất về yếu tố ảnh hưởng phù hợp với thực tế. Theo bảng trên, kết quả hồi quy chuẩn hóa, cả 4 nhóm yếu tố có ảnh hưởng thuận chiều tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội. Trong đó yếu tố thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp có ảnh hưởng nhiều nhất, sau đó là yếu tố thuộc đặc điểm của doanh nghiệp; yếu tố thuộc đặc điểm môi trường vĩ mô và yếu tố thuộc đặc điểm cấp dưới. Nghiên cứu trước đó của Trần Thị Thanh Huyền & cs. (2021); Lê Thị Phương Thảo (2016); Trần Kiều Trang (2012) cũng có kết luận tương tự. Trần Thị Thanh Huyền & cs. (2021) khi nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV lĩnh vực nông nghiệp tại Hà Nội cũng khẳng định bản thân giám đốc có ảnh hưởng nhiều nhất tới năng lực lãnh đạo; tiếp đó là các yếu tố môi trường; cấp dưới và cuối cùng là đặc điểm của doanh nghiệp. Lê Thị Phương Thảo (2016) nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV khu vực miền Trung khẳng định bản thân giám đốc ảnh hưởng lớn nhất tới năng lực lãnh đạo; đặc điểm tổ chức và cấp dưới ảnh hưởng thứ hai và cuối cùng là môi trường vĩ mô. Tuy nhiên, nghiên cứu của mình Lê Thị Phương Thảo (2016) không tách biệt yếu tố thuộc cấp dưới và yếu tố thuộc doanh nghiệp, chỉ có một biến quan sát duy nhất là đặc điểm của cấp dưới với mô tả là những đặc điểm liên quan tới trình độ, phẩm chất, năng lực. Trần Kiều Trang

(2012) chỉ rõ các yếu tố như tư chất, năng khiếu, động lực và khát vọng, độ tuổi của giám đốc doanh nghiệp ảnh hưởng nhiều đến năng lực lãnh đạo của họ. Mohammed & cs. (2012) khẳng định giới tính, tình trạng hôn nhân, trình độ... của các nhà lãnh đạo khác nhau thì năng lực lãnh đạo, phong cách lãnh đạo sẽ khác nhau.

Nhóm yếu tố thuộc về bản thân giám đốc gồm 10 chỉ tiêu.  $GD = 0,153GD1 + 0,139GD2 + 0,140GD3 + 0,137GD4 + 0,165GD5 + 0,171GD6 + 0,160GD7 + 0,134GD8 + 0,155GD9 + 0,145GD10$ . Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về bản thân giám đốc khá tương đồng. Trong đó kinh nghiệm, truyền thống gia đình, độ tuổi, sức khỏe, trình độ là các yếu tố ảnh hưởng nhiều hơn. Nhóm yếu tố liên quan tới đặc điểm của cấp dưới gồm bốn chỉ tiêu.  $CD = 0,327CD1 + 0,339CD2 + 0,356CD3 + 0,274CD4$ . Ảnh hưởng lớn nhất là năng lực làm việc của cấp dưới, tiếp theo là trình độ chuyên môn của cấp dưới, thái độ làm việc và những đánh giá của cấp dưới về người lãnh đạo. Nhóm yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp gồm 4 chỉ tiêu.  $DN = 0,341DN1 + 0,327DN2 + 0,347DN3 + 0,262DN4$ . Ảnh hưởng lớn nhất là sự đa dạng của ngành nghề kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp, đặc điểm cơ sở vật chất, công nghệ của doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp. Nhóm yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô gồm 5 chỉ tiêu.  $MTVM = 0,283MTVM1 + 0,280MTVM2 + 0,280MTVM3 + 0,264MTVM4 + 0,267MTVM5$ . Mức độ ảnh hưởng giảm dần theo thứ tự là hệ thống chính sách quản lý nhà nước, hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp và các điều kiện kinh tế, tiến trình hội nhập; các điều kiện văn hóa, xã hội; hệ thống giáo dục đào tạo.

### 3.4. Một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Kết quả nghiên cứu cho thấy, bốn nhóm yếu tố gồm đặc điểm của giám đốc doanh nghiệp, đặc điểm của doanh nghiệp, đặc điểm của cấp dưới và đặc điểm môi trường vĩ mô ảnh hưởng cùng chiều tới năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV. Vì vậy, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo

của đội ngũ này như sau: Thứ nhất, quan tâm, đẩy mạnh các hoạt động giúp giám đốc doanh nghiệp trao đổi và tích lũy kinh nghiệm. Kinh nghiệm là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp. Bên cạnh kinh nghiệm được tích lũy từ bản thân, khi tham gia và các hoạt động như hội thảo, tham quan, khảo sát... giám đốc doanh nghiệp có cơ hội học tập kinh nghiệm từ các doanh nghiệp khác. Thứ hai, tiếp tục hoàn thiện các chính sách tín dụng để doanh nghiệp có thêm cơ hội phát triển đa dạng các sản phẩm, đầu tư cơ sở vật chất. Thứ ba, hoàn thiện các hoàn thiện cơ chế, chính sách cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là dựng các chính sách giúp các doanh nghiệp chủ động cải thiện chất lượng nhân lực như tăng cường hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu.

#### 4. KẾT LUẬN

Năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV là một yếu tố quan trọng, ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bốn nhóm yếu tố ảnh hưởng thuận chiều tới năng lực này gồm yếu tố thuộc bản thân giám đốc, đặc điểm của cấp dưới, đặc điểm của doanh nghiệp và đặc điểm của môi trường vĩ mô. Trong đó, các yếu tố thuộc bản thân giám đốc có ảnh hưởng lớn nhất. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp, cần sự nỗ lực của giám đốc doanh nghiệp, của doanh nghiệp, sự vào cuộc của Nhà nước, các hiệp hội doanh nghiệp, các cơ sở giáo dục.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bhardwaj A. & Punia B.K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2(5): 70-84.

Barrow J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of management Review*. 2(2): 231-251

Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2022). Sách trắng doanh nghiệp. Nhà xuất bản. Nhà xuất bản Thống Kê

Caligiuri P. & Santo V.D. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global

assignments?. *Human Resource Planning*. 24(3): 27-35.

Cardona P. & Garcia P. (2005). *How to Develop Leadership Competences*. Pamplona, Spain: Eunsa.

Dzikowski P. (2012). Developing the innovation potential of a medium sized family business functioning in a global supply chain. *Management*. 16(1): 101-113.

Đặng Ngọc Sự (2012). *Năng lực lãnh đạo - Nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các DNNVV Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ kinh tế. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

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. & Ronald L.T. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> Eds.). ed: Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice - Hall, International Inc.

Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội. ISBN/ISSN 2012201000064

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

Hughes R.L. & Stricker A.G. (2009). Outside-in and inside-out approaches to transformation. *Crosscutting Issues in International Transformation*. 189.

Kirkman B.L. & Rosen B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*. 28(3): 48-66.

Kirkpatrick S.A. & Locke E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*. 5: 48-60.

Lê Thị Phương Thảo (2016). *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các DNNVV khu vực bắc miền Trung*. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Huế.

Lê Thế Giới (2016). *Nâng cao năng lực lãnh đạo cho các nhà quản trị doanh nghiệp nhằm thúc đẩy liên kết kinh doanh*. Hội thảo Khoa học Quản trị và Kinh doanh - COMB 2016. Nhà xuất bản Đà Nẵng.

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

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. 28(Kinh tế và Kinh doanh): 29-35.

Mumford M.D., Zaccaro S.J., Connelly M.S. & Marks M.A. (2000). *Leadership skills: Conclusions and*

- future directions. *The Leadership Quarterly*. 11(1): 155-170.
- McCauley C.D. & Van Velsor E. (Eds.). (2004). *Handbook of leadership development* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley C.D., Drath W.H., Palus C.J., O'Connor P.M. & Baker B.A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*. 17(6): 634-653.
- Mohammed K.A., Othman J. & D'Silva J. . (2012). Social demographic factors that influence transformational leadership styles among top management in selected organizations in Malaysia. *Asian Social Science*. 8(13): 51-58.
- 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
- Richard M. & Engle D. (1986). *Organizational Learning and School Change*. *Educational Administration Quarterly*. 38(5): 206
- Raisiene A.G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives, *Economics and Sociology*. 7(3): 179-193. doi: 10.14254/2071789X.2014/7-3/14
- Stogdill R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- 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*, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Quốc Chinh & Trần Hữu Cường (2020). Năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam*. 18(11): 1036-1045.
- Trần Thị Thanh Huyền, Nguyễn Ngọc Mai, Lê Thị Kim Oanh & Đào Hồng Vân (2021). Các yếu tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam*. 19(9): 1215-1228.
- 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*, Đại học Thương mại.
- 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.
- Vũ Long (2022). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp lớn cho nền kinh tế. *Báo lao động online*. Truy cập từ <https://laodong.vn/kinh-doanh/doanh-nghiep-nho-va-vua-dong-gop-lon-cho-nen-kinh-te-1024647>. Ido ngày 2/2/2023.
- Yukl G. (2013). *Leadership in Organizations* (8<sup>th</sup> ed). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zheltoukhova K. & Suckley L. (2014). *Hands-on or hands-off: effective leadership and management in Small to Medium size Enterprises*. Chartered Institute of Personnel And Development (CIPD).