

## ĐỊNH HƯỚNG LÃNH ĐẠO CỦA CEO TRONG DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ: NGHIÊN CỨU TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Đỗ Tiến Long\*

### Tóm tắt

Sử dụng phương pháp thống kê mô tả, nghiên cứu này đã khảo sát 136 CEO của các DNNVV tại Hà Nội về định hướng lãnh đạo tổ chức. Kết quả khảo sát cho thấy như sau. Thứ nhất, không phải tất cả các CEO đều xác định được định hướng lãnh đạo rõ ràng khi dẫn dắt tổ chức. Thứ hai, kết quả phân tích 62 CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng, và tỷ lệ giữa các định hướng lãnh đạo phân bố tương đối đồng đều. Thứ ba, các doanh nghiệp tham gia khảo sát được các CEO đánh giá đang có kết quả hoạt động khá tích cực, đồng thời không có nhiều sự khác biệt giữa kết quả hoạt động của tất cả các doanh nghiệp khảo sát và kết quả hoạt động của 62 doanh nghiệp với CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng. Kết quả nghiên cứu cũng góp phần củng cố nhận định không thể chắc chắn về mối tương quan trực tiếp giữa định hướng lãnh đạo và kết quả hoạt động của tổ chức của nghiên cứu trước.

**Từ khóa:** Định hướng lãnh đạo, năng lực lãnh đạo, CEO, Doanh nghiệp nhỏ và vừa.

### 1. Doanh nghiệp nhỏ và vừa và vai trò của Tổng Giám đốc (CEO)

Theo Runckel (2011), hầu hết các doanh nghiệp ở Việt Nam được xếp là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV); các doanh nghiệp này đóng góp 1/3 tổng thu nhập quốc dân hàng năm và thu hút 77% lực lượng lao động. Theo số liệu công bố của Tổng cục Thống kê được Báo vnexpress.net trích dẫn, đến cuối năm 2014 Việt Nam có khoảng 500.000 doanh nghiệp đang hoạt động trên tổng số 830.000 doanh nghiệp đã đăng ký thành lập, tỷ lệ tồn tại ở Việt Nam là trên 60%. Chỉ số này được coi là

cao hơn so với Mỹ, châu Âu và chỉ thấp chút ít so với Anh. Trong năm 2014, cả nước có 74.842 doanh nghiệp đăng ký thành lập mới với tổng số vốn đăng ký là 432.286 tỷ đồng, giảm 2,7% về số doanh nghiệp và tăng 8,4% về số vốn đăng ký so với cùng kỳ năm 2013 (công bố của Cục Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và Đầu tư). Cũng theo báo cáo của Cục Doanh nghiệp, số doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể, chấm dứt hoạt động kinh doanh trong năm 2014 của cả nước là 9.501 doanh nghiệp, số doanh nghiệp gặp khó khăn buộc phải tạm ngừng hoạt động của cả nước là 58.322 doanh nghiệp, tăng 14,5% so với cùng kỳ năm trước. Theo Báo cáo đánh giá giữa kỳ tình hình thực hiện Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011 - 2015, trong giai đoạn 2011-2013 cả nước có thêm 224,2 nghìn doanh nghiệp thành lập mới, bằng 40,9% tổng số DN được thành lập trong giai đoạn 20 năm từ 1991 - 2010.

Bên cạnh đó, số lượng doanh nghiệp thành lập mới giảm liên tục; từ 83,6 nghìn DN (2010) xuống còn 77,5 nghìn DN (2011), tiếp đó giảm sâu xuống còn 69,8 nghìn DN (2012). Năm 2013 số lượng DN thành lập mới có dấu hiệu tăng trở lại, đạt 76,9 nghìn DN nhưng không bằng số lượng của các năm 2009 và 2010. Nhìn chung, các DNNVV đang phải đối mặt với những khó khăn rất lớn từ môi trường kinh doanh, làm cho số lượng doanh nghiệp đăng ký mới đang có xu hướng bị giảm sút, đồng thời, số lượng các doanh nghiệp phải tuyên bố phá sản, giải thể hay tạm ngừng hoạt động tăng lên. Bên cạnh các nguyên nhân khách quan và chủ quan, có một nguyên nhân phải kể đến là công tác quản lý và điều hành doanh nghiệp, trong đó có đặt ra vai trò của người đứng đầu doanh nghiệp.

\* Đỗ Tiến Long, Tiến sĩ, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

<sup>1</sup> <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/tong-cuc-thong-ke-so-doanh-nghiep-roi-thi-truong-khong-dang-lo-3126563.html>

<sup>2</sup> [http://www.mpi.gov.vn/\\_layouts/MPIPortalCMS/InChiTietTin.aspx?IdTin=2347](http://www.mpi.gov.vn/_layouts/MPIPortalCMS/InChiTietTin.aspx?IdTin=2347)

<sup>3</sup> [http://appl.hatinh.gov.vn/vbpq\\_hatinh.nsf/4b438b320dbf1cda4725719a0012432c/1E7296460E4415B147257D190015E4C1/\\$file/sao%20luc%2080.pdf](http://appl.hatinh.gov.vn/vbpq_hatinh.nsf/4b438b320dbf1cda4725719a0012432c/1E7296460E4415B147257D190015E4C1/$file/sao%20luc%2080.pdf)

Cụm từ CEO (Chief Executive Officer), được hiểu là chức danh Tổng giám đốc, là người chịu trách nhiệm điều hành mọi hoạt động của doanh nghiệp, nhằm hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược, và phát triển tổ chức. Theo Mark Thomas, Gary Miles và Peter Fisk (2008) CEO là người chịu trách nhiệm cao nhất đảm bảo công ty hoạt động hiệu quả, trong bối cảnh cạnh tranh quyết liệt, môi trường biến động và đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, cũng như nhân viên và cổ đông. Theo tác giả Warren Bennis được Mark Thomas và cộng sự (2008) trích dẫn: “công việc của các CEO đang trở nên phức tạp và khắc nghiệt hơn bao giờ hết. Sơ đồ các bên lợi ích liên quan rối rắm hơn, những thay đổi không thể tin nổi, sự sụp đổ của các công nghệ, toàn cầu hóa, những bước ngoặt mà thậm chí không ai có thể nghĩ ra mười năm trước, và hầu như tất cả đều diễn ra rất nhanh. Nó không chỉ đòi hỏi một cái dạ dày mạnh và một hệ thống thần kinh cứng rắn mà còn một cái đầu có thể nhìn thấy chín góc nhìn và kết nối nhiều điểm nhỏ”. Theo Farkas và Wetlaufer (1998), thực tế có từ 35%-50% CEO bị thay thế trong vòng 5 năm do không đạt được các mục tiêu đề ra, tức là không hoàn thành công việc cơ bản của một CEO. Số CEO bị sa thải này là một khoản chi phí lớn đối với doanh nghiệp, bao gồm cả chi phí cơ hội, bởi mất đi giám đốc điều hành cũng đồng nghĩa với việc tạm thời mất đi định hướng phát triển của doanh nghiệp trong khoảng thời gian thay thế.

Như vậy CEO có trách nhiệm bao quát toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, giữ vai trò rất quan trọng trọng đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức, tuy vậy, các nghiên cứu về CEO thuộc loại không thường gặp (Hughes, R., Ginnet, R., và Curphy G., 2009). Mặt khác với vai trò điều hành doanh nghiệp, CEO cũng sẽ là đối tượng rất lý tưởng để nghiên cứu về năng lực lãnh đạo và định hướng lãnh đạo trong doanh nghiệp.

## 2. Lãnh đạo và định hướng lãnh đạo

Theo Warren Bennis, Giáo sư tại Đại học Nam California, lãnh đạo các tổ chức ngày nay phải là những con người: có mục đích, đường lối và ý nghĩa rõ ràng; niềm tin; sự lạc quan; và hành động với kết quả (Bennis và Goldsmith, 2011). Hai tác giả này đã tiến hành phỏng vấn 90 nhà lãnh đạo nổi bật, trong đó có 60 CEO, để xác

định được các năng lực của lãnh đạo thành công là: *xác định tầm nhìn; truyền đạt ý nghĩa tầm nhìn; khẳng định lập trường để xây dựng lòng tin; và khẳng định cái tôi thông qua lòng tự tin lạc quan*. Theo tác giả Borrow được Đặng Ngọc Sự (2011) trích dẫn, năng lực lãnh đạo bao gồm bảy thành tố: *tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích, giao tiếp truyền thông, ra quyết định, phân quyền ủy quyền, hiểu mình hiểu người, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh*. Theo Đỗ Tiến Long (2011), một nhà lãnh đạo hiệu quả được biểu hiện qua các khả năng: *xét đoán bối cảnh, tình huống và con người; dám nghĩ dám làm dám chịu trách nhiệm; truyền thông giao tiếp; nhất quán trong hành động lời nói và suy nghĩ; ý chí mạnh mẽ và khiêm nhường*. Đồng thời để đáp ứng yêu cầu tổ chức, lãnh đạo phải có khả năng: *liên kết, trao quyền hành động, và phát triển văn hóa học hỏi* (Bennis và Goldsmith, 2011). Caldwell, Hayes, và Long (2010) mô hình hóa lãnh đạo gồm ba nhiệm vụ then chốt: (1) *Phát triển các mối quan hệ, tạo dựng sự cam kết của cấp dưới*; (2) *Sử dụng hiệu quả các nguồn lực bên trong và bên ngoài để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức*; (3) *Xây dựng hình ảnh tạo nên niềm tin và sự tin cậy trong toàn tổ chức*.

Farkas và Wetlaufer (1998) cho rằng, đã có rất nhiều công trình khoa học được công bố nghiên cứu về lãnh đạo theo hướng tiếp cận năng lực, tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu đề cập tới tới lãnh đạo theo tiếp cận định hướng lãnh đạo. Farkas và Wetlaufer đã tiến hành nghiên cứu trong 12 tháng, phỏng vấn CEO của 160 doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau. Hai tác giả này đã chỉ ra, lãnh đạo thành công không chỉ đơn thuần là năng lực hay tính cách, mà còn nhờ vào sự phù hợp giữa định hướng lãnh đạo và bối cảnh hoạt động của tổ chức. Cho dù doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào, các CEO sẽ phát triển một triết lý của mình nhằm trong việc dẫn dắt tổ chức đạt được hiệu quả. Định hướng lãnh đạo (leading way) của CEO là một triết lý được CEO lựa chọn và phát triển, nó mang tính bao trùm và dẫn dắt cách thức CEO tạo ra giá trị cho tổ chức (Farkas và Wetlaufer, 1998). Định hướng lãnh đạo sẽ chỉ ra hoạt động nào của doanh nghiệp được CEO

quan tâm nhiều nhất, đó có thể là việc lên kế hoạch chiến lược, nghiên cứu và phát triển, tuyển dụng, lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và được biểu hiện ở cách họ sử dụng thời gian làm việc hàng ngày. Trong những tổ chức thành công, CEO là những người có định hướng lãnh đạo rõ ràng, và phù hợp với nhu cầu của tổ chức, ngược lại, CEO thất bại cũng là những người không có định hướng lãnh đạo rõ ràng và nhất quán (Farkas và Wetlaufer, 1998). Sau khi tổng hợp các kết quả

phỏng vấn, Farkas và Wetlaufer đã rút ra năm định hướng lãnh đạo của CEO trong tổ chức, bao gồm: 1. *Định hướng chiến lược* (the strategy approach); 2. *Định hướng nhân lực* (the human-assets approach); 3. *Định hướng chuyên môn* (the expertise approach); 4. *Định hướng kiểm soát* (the box approach); 5. *Định hướng thay đổi* (the change approach). Dưới đây là bảng tóm tắt nội dung năm định hướng lãnh đạo theo công bố của Farkas và Wetlaufer (1998).

**Phân loại các định hướng lãnh đạo của CEO**

| Tiêu chí so sánh                                              | Định hướng lãnh đạo                                                                                                                            |                                                                                                                    |                                                                                                   |                                                                                                                                               |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                               | Chiến lược                                                                                                                                     | Kiểm soát                                                                                                          | Đổi mới                                                                                           | Nhân lực                                                                                                                                      | Chuyên môn                                                              |
| <b>Yếu tố quyết định đem lại thành công của doanh nghiệp)</b> | Định hướng phát triển doanh nghiệp thông qua phân tích và dự báo môi trường kinh doanh là yếu tố quyết định tới thành công của doanh nghiệp    | Thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ ổn định, nhất quán             | Đổi mới là cách hiệu quả nhất để giành được và duy trì các kết quả hoạt động xuất sắc             | Thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào mức độ hiệu quả trong hoạt động của nhân viên                                                       | Vấn đề chuyên môn là yếu tố quyết định đến thành công của doanh nghiệp. |
| <b>Vai trò của CEO</b>                                        | Thiết kế, hình thành, triển khai và kiểm soát quá trình thực hiện chiến lược dài hạn                                                           | Xây dựng, thi hành, giám sát thực hiện các nguyên tắc, luật lệ của doanh nghiệp                                    | Xây dựng môi trường khuyến khích đổi mới trong doanh nghiệp, tạo ra thật nhiều cơ hội cho đổi mới | Tạo ra một hệ thống các nhà lãnh đạo “vệ tinh” cho doanh nghiệp, những nhân viên có khả năng làm việc và ra quyết định như những nhà lãnh đạo | Lựa chọn, đào tạo, mở rộng năng cao chất lượng chuyên môn               |
| <b>Mục đích</b>                                               | Đảm bảo chắc chắn về tình hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp và vị trí thuận lợi nhất trên thị trường của doanh nghiệp trong tương lai. | Xây dựng doanh nghiệp với các nhân viên có thể hoạt động và ra quyết định thông qua việc sử dụng hệ thống giám sát | Liên tục cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua đổi mới                          | Xây dựng doanh nghiệp với các nhân viên có thể hoạt động và ra quyết định như một CEO thông qua hệ thống đào tạo và phát triển nhân lực       | Tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên chất lượng chuyên môn cao.           |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Biện pháp tác động của CEO</b>      | Phân tích hành vi và mong muốn của khách hàng Tìm hiểu , đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu , đặc điểm công nghệ , thị trường chủ chốt của đối thủ cạnh tranh Tập trung vào các thể m a n h c ù a d o a n h nghiệp , đề ra các chiến lược và tìm cách thực hiện các chiến lược đó của doanh nghiệp | Đặt ra các nguyên tắc, tiêu chuẩn hoạt động cho nhân viên; xây dựng hệ thống khen thưởng, xử phạt công bằng, rõ ràng Đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tìm hiểu nguyên nhân, phân tích, đề ra phương án giải quyết các sự cố nảy sinh: công việc chậm tiến độ, hoạt động kém hiệu quả, thua lỗ | Thay đổi chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp nhằm khuyến khích đổi mới: tăng lương, tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến nghề nghiệp Xây dựng sự thống nhất với nhân viên để họ ủng hộ và thích nghi với sự đổi mới Công khai ủng hộ các đổi mới trong doanh nghiệp , loại bỏ các yếu tố cản trở sự đổi mới | Trực tiếp tham gia tuyển dụng, đào tạo nhân viên. Trao đổi, truyền đạt các hành vi và giá trị theo các tiêu chuẩn của doanh nghiệp với nhân viên. Tin tưởng và trao quyền cho nhân viên trong một số trường hợp nhất định Giám sát, đánh giá hoạt động của nhân viên. Tư vấn và giúp đỡ phát triển sự nghiệp cho nhân viên. | Xác định thể mạnh chuyên môn trong doanh nghiệp; Liên tục trau dồi và cải thiện chuyên môn thông qua việc nghiên cứu các công nghệ mới, tham khảo ý kiến chuyên gia , phân tích khách hàng và các đối thủ cạnh tranh Tập trung vào việc thiết kế , triển khai , giám sát các chương trình n a n g c a o chuyên môn |
| <b>Các nhân viên được đánh giá cao</b> | Những nhân viên mà CEO có thể ủy quyền trong công việc thường ngày; những người có kỹ năng phân tích và hoạch định chiến lược                                                                                                                                                                      | Các nhân viên có thâm niên hoạt động lâu năm trong doanh nghiệp                                                                                                                                                                                                                                           | Các nhân viên có năng nổ, tự tin , kiên định, thăng tiến                                                                                                                                                                                                                                              | Các nhân viên có quá trình làm việc lâu dài tại doanh nghiệp , tuân thủ các giá trị và tiêu chuẩn của doanh nghiệp                                                                                                                                                                                                          | Các nhân viên có năng lực chuyên môn cao hoặc những người có khả năng học hỏi chuyên môn nhanh chóng                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Tỉ lệ</b>                           | 19%                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 30%                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 15%                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 22%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 14%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### 3. Mục đích và phương pháp nghiên cứu

#### *Mục đích nghiên cứu*

Mục đích của nghiên cứu này nhằm xác định và phân tích những định hướng lãnh đạo của CEO trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, tập trung vào ba câu hỏi sau đây:

1. CEO trong các DNNVV được nghiên cứu có xác định được định hướng lãnh đạo trong tổ chức họ dẫn dắt hay không?

2. Tỷ lệ phản bố theo các định hướng lãnh đạo của các CEO như thế nào?

3. Các CEO đánh giá như thế nào về kết quả hoạt động của doanh nghiệp họ đang lãnh đạo?

#### *Phương pháp nghiên cứu*

Phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng

trong nghiên cứu này là phương pháp nghiên cứu định tính, chủ yếu dựa trên thống kê mô tả. Theo Conger (1998), các nhà nghiên cứu và các nhà quản trị nên sử dụng phương pháp định tính khi nghiên cứu về lãnh đạo vì cách tiếp cận này phù hợp với quá trình năng động trong thực tiễn lãnh đạo. Thực tế, quá trình lãnh đạo bị ảnh hưởng của rất nhiều các yếu tố ngoại cảnh chi phối như: môi trường biến động, thay đổi trong quản trị công ty, và những áp lực khác trong bối cảnh tổ chức ảnh hưởng tới sự phát triển mối quan hệ lãnh đạo và thuộc cấp (Scott, 2003). Gordon and Yukl (2004) cho rằng phương pháp định tính giúp cho nghiên cứu nắm bắt được tính phức tạp của hiện tượng lãnh đạo cũng như những thành tố mang tính biểu tượng trong quá

trình lãnh đạo. Bản thân nghiên cứu hiếm hoi gần như duy nhất về định hướng lãnh đạo mà chúng tôi có thể tham khảo của Farkas và Wetlaufer (1998) cũng sử dụng phương pháp định tính. Hai tác giả này cũng đã không tiến hành kiểm định sự tương quan trực tiếp giữa định hướng lãnh đạo và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Bởi vì họ cho rằng, các số liệu thu thập cho thấy có mối liên hệ này, nhưng chưa đủ căn cứ để xác định sự tương quan trực tiếp giữa chúng, vì kết quả hoạt động còn bị chi phối bởi nhiều yếu tố tác động khác.

Đối tượng phát bảng hỏi là các lãnh đạo DNNVV trên địa bàn Hà Nội, là những người đã tham gia và hoàn thành chương trình đào tạo CEO - Giám đốc điều hành chuyên nghiệp. Bảng hỏi khảo sát xây dựng bao gồm 3 phần: phần thông tin chung 7 câu; phần các định hướng lãnh đạo gồm 25 câu, mỗi định hướng lãnh đạo có 5 câu được thiết kế dựa trên các mô tả đặc trưng định hướng lãnh đạo trong nghiên cứu của Farkas và Wetlaufer (1998); phần 3 là kết quả kinh doanh. Các câu hỏi đánh giá được đo lường theo thang Likert 1 đến 5. CEO được xem là có định hướng lãnh đạo khi có điểm trung bình cộng của các tiêu chí đánh giá của một định hướng lãnh đạo là cao nhất và duy nhất so với các định hướng còn lại, đồng thời đạt điểm trung bình là 3,8 trở nên (tương đương có tối thiểu có 4 đồng ý và một phiếu bình thường). Các doanh nghiệp có kết quả kinh doanh đạt điểm trung bình dưới 3 được coi là chưa đạt; từ 3-3,6 là khá; từ 3,7-4,3 là tương đối tốt; từ 4,4 trở lên là rất tốt.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Tổng số 300 phiếu khảo sát đã được gửi đến các lãnh đạo doanh nghiệp. Kết quả thu về được

142 phiếu đạt 47%, trong đó, có 136 phiếu hợp lệ, trong đó, nam chiếm 78%, nữ chiếm 22%.

Về độ tuổi người trả lời phiếu có 66% số người trả lời ở độ tuổi từ 31 đến 40; 20% trong độ tuổi từ 25 đến 30, 10% là trên 40 tuổi, và dưới 25 tuổi chỉ chiếm 4%.

Về số năm kinh nghiệm quản lý: 23,5% có dưới 3 năm kinh nghiệm quản lý; 23,5% có từ 3 đến 5 năm kinh nghiệm; 21% có từ 5 đến 7 năm; 15% có từ 7 đến 10 năm; và 17% có trên 10 năm kinh nghiệm.

Về trình độ học vấn: 72% đã tốt nghiệp Đại học và Cao đẳng; 19% tốt nghiệp Sau đại học; 4% tốt nghiệp Trung cấp; 4% tốt nghiệp PTTH; và 1% chưa qua PTTH.

Về số lượng nhân viên trong công ty: 48% có dưới 20 nhân viên; 29% có từ 20 đến 50 nhân viên; 8% có trên 50 đến 100 nhân viên; 8% có trên 100 đến 250 nhân viên; và 7% có trên 250 nhân viên.

Đánh giá chung, các CEO tham gia khảo sát này có tuổi đời khá trẻ, 86% có độ tuổi đến 40; phần lớn đang lãnh đạo những công ty nhỏ, có số lượng nhân viên không nhiều với 85% có số lượng bằng và dưới 100 nhân viên. Các CEO này đã tích lũy được một số vốn kinh nghiệm quản lý với 53% có kinh nghiệm quản lý từ 5 năm trở lên, và có trình độ học vấn tương đối tốt với 91% có trình độ đại học và trên đại học. Đây là những đối tượng cho phép khảo sát về khả năng lãnh đạo mà cụ thể là định hướng lãnh đạo họ đang thực thi trong doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát cho thấy, không phải tất cả các CEO đều có định hướng lãnh đạo rõ ràng. Có 62 trên tổng số 136 CEO cho thấy học xác lập định hướng lãnh đạo rõ ràng trong doanh nghiệp, chiếm tỷ lệ 46% (Bảng 1).

**Bảng 1: Tỷ lệ CEO xác định định hướng lãnh đạo**

| Đặc điểm         | Số người sử dụng              |                                       |                               |                               |                                  |
|------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                  | 1 định hướng lãnh đạo rõ ràng | Đan xen sử dụng 2 định hướng lãnh đạo | Đi theo 3 định hướng lãnh đạo | Đi theo 4 định hướng lãnh đạo | Đi theo cả 5 định hướng lãnh đạo |
| Số lượng         | 62                            | 37                                    | 31                            | 5                             | 1                                |
| Tỉ lệ (trên 136) | 46%                           | 27%                                   | 23%                           | 3%                            | 1%                               |

Tỷ lệ CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng không quá cao, gần 50%, cho thấy một sự ổn định về nhận thức, kiên định về phương pháp trong một bộ phận đáng kể CEO tham gia khảo sát. Bên cạnh đó, có tới 27% các CEO có kết quả đánh giá cho thấy họ đang sử dụng đan xen hai định hướng lãnh đạo. Những người này chưa được coi xếp vào một định hướng lãnh đạo, nhưng họ cũng có khả năng xác lập tương đối rõ về định hướng và nhiệm vụ mà họ mong muốn tổ chức nỗ lực thực hiện. Đây cũng là một vấn đề đặt ra cho những nghiên cứu tiếp theo sâu sắc

hơn. Những người có kết quả khá sát cho thấy họ có từ 3 định hướng lãnh đạo trở lên có thể xếp vào nhóm chưa có định hướng lãnh đạo, chiếm tỷ lệ 27%.

Phân tích riêng với 62 CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng cho thấy tỷ lệ giữa các định hướng lãnh đạo phân bố tương đối đồng đều, đồng thời, kết quả khảo sát cũng cho thấy các CEO này lựa chọn định hướng lãnh đạo một cách rõ ràng, với điểm trung bình của từng định hướng lãnh đạo là tương đối cao và đồng đều, từ 4,48 đến 4,68 trên thang điểm 5 (Bảng 2).

**Bảng 2: Tỷ lệ lựa chọn theo từng định hướng lãnh đạo của CEO**

| Định hướng lãnh đạo | Số lượng | Tỉ lệ | Điểm trung bình trên thang 5 |
|---------------------|----------|-------|------------------------------|
| Chiến lược          | 15       | 24%   | 4,48                         |
| Nhân lực            | 10       | 16%   | 4,62                         |
| Chuyên môn          | 15       | 24%   | 4,52                         |
| Kiểm soát           | 10       | 16%   | 4,68                         |
| Đổi mới             | 12       | 20%   | 4,53                         |

Bên cạnh đó, kết quả khảo sát về định hướng lãnh đạo của CEO trong các DNNVV ở Hà Nội thu được cũng có sự khác biệt so với kết quả nghiên cứu của Farkas và Wetlaufer (1998). Theo đó, trong nghiên cứu ở đây cho thấy định hướng chiến lược, định hướng chuyên môn và định hướng đổi mới là ba định hướng nổi trội và đạt tỷ lệ tương ứng: 24%, 24%, và 20%, còn nhân lực và kiểm soát là 16%. Trong khi đó, công bố của Farkas và Wetlaufer (1998) cho thấy các CEO ở Hoa Kỳ coi trọng định hướng

kiểm soát nhất 30%, tiếp đến là định hướng nhân lực 22%, và định hướng chiến lược 19%, còn lại, đổi mới là 15% và chuyên môn 14%. Điều này có thể hiểu các CEO của DNNVV ở đây đang trong quá trình xây dựng nền tảng doanh nghiệp và xác định hướng đi, nên các định hướng chiến lược, chuyên môn và đổi mới được ưu tiên coi trọng hơn, trong khi ở Hoa Kỳ các DN phải kiểm soát chặt giảm chi phí để tăng sức cạnh tranh.

**Bảng 3: Đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp**

| Xếp loại hoạt động      | Số lượng | Tỉ lệ (trên 136) | Tỉ lệ (trên 62) |
|-------------------------|----------|------------------|-----------------|
| Chưa đạt (0-2,9)        | 41       | 30%              | 29%             |
| Khá (3-3,6)             | 50       | 37%              | 37%             |
| Tương đối tốt (3,7-4,3) | 32       | 23%              | 26%             |
| Rất tốt (4,4-5)         | 13       | 10%              | 8%              |

Đánh giá về kết quả hoạt động cho thấy gần 70% các CEO tự đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp của mình từ mức đạt yêu cầu đến rất tốt, trong đó có 33% số CEO cho rằng doanh nghiệp của họ đang hoạt động ở mức tương đối tốt và rất tốt. Cụ thể, xếp loại đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp: rất tốt 10%, tương đối tốt 23%, khá 37%, chưa đạt 30% (Bảng 3). Kết quả trên Bảng 3 cũng cho thấy, không có nhiều khác biệt khi so sánh với kết quả kinh doanh của 62 doanh nghiệp mà CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng so với các doanh nghiệp khảo sát. Kết quả này gợi mở ba nhận thức như sau:

- **Thứ nhất:** kết quả đánh giá hoạt động của doanh nghiệp ở đây là đánh giá cảm nhận của các CEO theo quan điểm chủ quan của họ, chứ không dựa trên các tiêu chí thống nhất ví dụ như dựa theo các chỉ số trung bình ngành. Hơn nữa, cũng có thể giả thiết rằng, những người có định hướng lãnh đạo rõ ràng có thể có những mục tiêu rõ ràng và minh bạch hơn, vì vậy, cần có những nghiên cứu sâu hơn để lý giải điều này.
- **Thứ hai,** bên cạnh đòi hỏi phải có các chỉ số đánh giá rõ ràng thì kết quả hoạt động của doanh nghiệp cần được khảo sát trong một thời gian dài. Ví dụ, nghiên cứu của Collins (2007) đã khảo sát kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong 15 năm để khẳng định doanh nghiệp đạt kết quả hoạt động tích cực và ổn định. Vậy nên, kết quả khảo sát bảng hỏi thu thập ý kiến đánh giá của người trả lời về kết quả hoạt động của doanh nghiệp nên sử dụng là những dữ liệu tham khảo hơn là căn cứ để khẳng định mối liên hệ giữa định hướng lãnh đạo và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

**Cuối cùng,** kết quả này cũng củng cố thêm một phần nhận định của của Farkas và Wetlaufer (1998) rằng chưa đủ cơ sở để khẳng định mối tương quan trực tiếp giữa định hướng lãnh đạo và kết quả kinh doanh, đồng thời kết quả này cũng ủng hộ quan điểm tiếp cận rằng nghiên cứu định tính là một phương pháp phù hợp khi nghiên cứu về lãnh đạo.

## KẾT LUẬN

Lãnh đạo là một lĩnh vực nghiên cứu đang thu hút được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu

cũng như các nhà quản lý trong các tổ chức và doanh nghiệp trong bối cảnh môi trường hoạt động mang tính cạnh tranh và biến động. Trong khi có rất nhiều các nghiên cứu về lãnh đạo đi theo hướng nghiên cứu năng lực, tính cách và hành vi của nhà lãnh đạo, thì có rất hiếm các nghiên cứu theo tiếp cận định hướng lãnh đạo (leading way), cũng như đối tượng là các CEO. Nghiên cứu này đã tiến hành khảo sát 136 CEO trên địa bàn Hà Nội được thực hiện bằng phương pháp điều tra bảng hỏi nhằm làm rõ ba câu hỏi: 1. Có phải tất cả các CEO trong DNNVV có định hướng lãnh đạo rõ ràng; 2. Tỷ lệ phân bố định hướng lãnh đạo của CEO theo các định hướng như thế nào; và 3. Đánh giá của các CEO về kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho phép rút ra những kết luận ban đầu như sau:

**Thứ nhất,** không phải tất cả các CEO đều xác định được định hướng lãnh đạo rõ ràng khi dẫn dắt tổ chức. Chỉ có gần 46% các CEO được khảo sát đã xác định được định hướng lãnh đạo rõ ràng. Việc còn tới 54% các CEO tham gia khảo sát chưa xác định được định hướng lãnh đạo rõ ràng, điều này sẽ ảnh hưởng tới khả năng truyền đạt ý đồ tới cấp dưới về những ưu tiên trong hoạt động của tổ chức và ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của tổ chức.

**Thứ hai,** kết quả phân tích riêng với 62 CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng cho thấy tỷ lệ giữa các định hướng lãnh đạo phân bố tương đối đồng đều: định hướng chiến lược là 24%, định hướng nhân lực là 16%, định hướng chuyên môn là 24%, định hướng kiểm soát là 16%, và định hướng đổi mới là 20%. Kết quả khảo sát cũng cho thấy các CEO xác định định hướng lãnh đạo một cách rất rõ ràng với điểm trung bình cho từng định hướng lãnh đạo là tương đối cao và đồng đều giữa các lựa chọn định hướng lãnh đạo, từ 4,48 đến 4,68 trên thang điểm 5. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát về định hướng lãnh đạo của CEO trong các DNNVV ở Hà Nội thu được cũng có sự khác biệt so với kết quả nghiên cứu của Farkas và Wetlaufer (1998). Kết quả này có thể hiểu là các DNNVV Việt Nam đang trong quá trình xây dựng nền tảng và tìm kiếm hướng đi, nên các định hướng chiến lược, chuyên môn và đổi mới được coi trọng hơn, và

khác với các doanh nghiệp Hoa Kỳ tập trung chủ yếu vào định hướng kiểm soát, nơi môi trường kinh doanh đã được hoàn thiện.

*Thứ ba*, các doanh nghiệp tham gia khảo sát được các CEO đánh giá đang có kết quả hoạt động khá tích cực, và không có nhiều sự khác biệt giữa kết quả hoạt động của tất cả các doanh nghiệp khảo sát và kết quả hoạt động của 62 doanh nghiệp với CEO có định hướng lãnh đạo rõ ràng. Kết quả này gợi mở ba nhận thức như sau: 1. đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp cần dựa trên các tiêu chí thống nhất ví dụ như dựa theo các chỉ số trung bình ngành, còn bảng hỏi theo cảm nhận của người trả lời sẽ dễ bị nhiễu; 2. đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp cần được khảo sát trong một thời gian dài, có thể là trong năm năm, mười năm để nhìn thấy sự ổn định trong xu hướng phát triển của doanh nghiệp so với các tiêu chuẩn trung bình ngành. 3. kết quả này cũng củng cố thêm một phần nhận định của Farkas và Wetlaufer (1998) rằng, chưa đủ cơ sở để khẳng định mối tương quan trực tiếp giữa định hướng lãnh đạo và kết quả kinh doanh, đồng thời cũng ủng hộ quan điểm tiếp cận rằng nghiên cứu định tính là một phương pháp phù hợp khi nghiên cứu về lãnh đạo.

Kết quả nghiên cứu cũng góp phần làm rõ nhận thức rằng không thể khẳng định có một cách thức hay định hướng lãnh đạo nào là quan trọng nhất, mà cả năm định hướng lãnh đạo là: định hướng chiến lược, định hướng nhân sự, định hướng chuyên môn, định hướng đổi mới, đều có khả năng giúp các nhà lãnh đạo dẫn dắt và tạo ra giá trị cho doanh nghiệp của mình. Đồng thời, cũng không thể chắc chắn rằng cứ xác lập và sử dụng một định hướng lãnh đạo rõ ràng thì doanh nghiệp sẽ đạt được kết quả cao, bởi vì lãnh đạo chỉ là một trong số các nhân tố bên trong có tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, trong bối cảnh môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này cũng giúp các nhà lãnh đạo ý thức rõ hơn vai trò của mình trong việc định hướng và dẫn dắt tổ chức. Theo đó, các CEO phải xác lập định hướng lãnh đạo rõ ràng, đồng thời phù hợp

với đặc thù tổ chức và môi trường hoạt động của doanh nghiệp, qua đó, CEO khẳng định được vai trò dẫn dắt và tạo dựng giá trị cho tổ chức.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bennis W. và Goldsmith, J., 2009. *Học làm lãnh đạo*, Nhà xuất bản Trẻ
- Caldwell, C., Hayes, L., A., & Long, D., T., 2010. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics* (2010) 96:497–512. Springer 2010. DOI 10.1007/s10551-010-0489-y
- Collins J., 2007. *Từ tốt đến vĩ đại*, Nhà xuất bản Trẻ.
- Conger, J. (1998). *Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership*. *Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121.
- Đặng Ngọc Sự, 2011. Năng lực lãnh đạo – Nghiên cứu tình huống của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, Luận án Tiến sĩ, Viện Quản lý Kinh tế Trung ương.
- Đỗ Tiến Long, 2011. Từ Quản lý đến Lãnh đạo và Phát triển Nhân tài trong Quản lý Lãnh đạo, *Báo cáo tại Hội thảo Khoa học: Công tác Nhân tài ở Việt Nam một số Vấn đề Lý luận và Thực tiễn*, do Ban Tổ chức Trung ương chủ trì.
- Farkas C., M. và Wetlaufer S., 1998. The Ways Chief Executive Officers Lead, *Harvard Business Review*.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). *The future of leadership research: Challenges and opportunities*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(3), 359-365.
- Hughes, R., Ginnet, R., và Curphy G., 2009. *Năng lực lãnh đạo*. Nhà XB Tổng hợp Tp HCM.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F., 2004. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, 2nd ed. Thomson, South-Western, ISBN: 0-324-15556-5
- Mark Thomas, Gary Miles và Peter Fisk, 2008. *CEO Toàn diện*, Nhà xb Trẻ.
- Runckel, C. W. (2011). *Small Medium Enterprise (SME) in Vietnam* [http://www.business-in-asia.com/vietnam/sme\\_in\\_vietnam.html](http://www.business-in-asia.com/vietnam/sme_in_vietnam.html)