



VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI VÙNG TRUNG BỘ

TẠP CHÍ

KHOA HỌC XÃ HỘI MIỀN TRUNG

Central Vietnamese Review of Social Sciences

02(70) 2021

ISSN 1859-2635

TỔNG BIÊN TẬP

TS. Hoàng Hồng Hiệp

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP

TS. Đinh Như Hoài

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

PGS.TS. Bùi Đức Hùng (Chủ tịch)

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Thắng

Bí thư BCH Trung ương Đảng

Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh

GS.TS. Nguyễn Chí Bền

Viện Văn hóa Nghệ thuật Việt Nam

GS.TS. Trần Thọ Đạt

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

GS.TS. Phạm Văn Đức

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

TS. Hoàng Hồng Hiệp

Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ

GS.TS. Nguyễn Xuân Kính

Viện Nghiên cứu Văn hóa

GS.TS. Eric Iksoon Im

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Đỗ Hoài Nam

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Vũ Bằng Tâm

University of Hawaii – Hilo, Hoa Kỳ

GS.TS. Nguyễn Quang Thuấn

Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam

GS.TS. Trần Đăng Xuyên

Trường Đại học Sư phạm Hà Nội

BIÊN TẬP TRỊ SỰ

ThS. Châu Ngọc Hòe

ThS. Hoàng Thị Thu Hương

CN. Lê Thị Vân

Mục lục

Quan điểm, mục tiêu, định hướng, nhiệm vụ trọng tâm và các đột phá chiến lược phát triển đất nước trong thời gian đến <i>Đảng Cộng sản Việt Nam (2021)</i>	3
Tội phạm xuyên quốc gia trên Biển Đông trong những năm gần đây <i>Nguyễn Thanh Minh, Nguyễn Xuân Cường</i>	8
Xuất nhập khẩu của Việt Nam trong bối cảnh hiện nay <i>Nguyễn Thị Thoa</i>	21
Năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động tại các công ty lắp máy ở khu vực miền Trung <i>Bùi Thị Minh Thu, Nguyễn Hồ Phương Nhật, Phan Thị Yến Lai</i>	30
Ảnh hưởng của rủi ro cảm nhận đến ý định hành vi giảm thiểu sử dụng đồ nhựa của cộng đồng dân cư ven biển Nha Trang <i>Lê Chí Công, Hoàng Thị Thu Phương</i>	43
Phát triển ngành khai thác thủy sản tỉnh Bình Định <i>Nguyễn Thị Kim Đoàn</i>	53
Hình ảnh con lợn trong tục ngữ tiếng Hàn, tiếng Việt (từ góc nhìn văn hóa nông nghiệp) <i>Hoàng Thị Yến</i>	62
Di cư tự do của các tộc người thiểu số miền núi phía Bắc đến Lâm Đồng từ năm 1976 đến năm 2015 <i>Nguyễn Thị Hà Giang</i>	74

Contents

The Communist Party of Viet Nam's stances, goals, orientations, key tasks,
and strategic breakthroughs for the coming years

The Communist Party of Viet Nam

3

Transnational crimes in the Bien Dong Sea in recent years

Nguyen Thanh Minh, Nguyen Xuan Cuong

8

Viet Nam's international trade in the current context

Nguyen Thi Thoa

21

On management capacity, corporate culture, and performance outcomes
at machinery installation companies in the Central Viet Nam

Bui Thi Minh Thu, Nguyen Ho Phuong Nhat, Phan Thi Yen Lai

30

The impact of perceived risk to the local people's behavioral intention
of reducing plastic consumption in Nha Trang

Le Chi Cong, Hoang Thi Thu Phuong

43

Promoting fisheries sector in Binh Dinh province

Nguyen Thi Kim Doan

53

The image of pigs in Korean and Vietnamese proverbs
(from an agricultural perspective)

Hoang Thi Yen

62

Free migration of ethnic minorities in the Northern mountains to Lam Dong
province from 1976 to 2015

Nguyen Thi Ha Giang

74

Năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động tại các công ty lắp máy ở khu vực miền Trung

Bùi Thị Minh Thu

Nguyễn Hồ Phương Nhật

Phan Thị Yến Lai

Trường Đại học Nội vụ Hà Nội phân hiệu Quảng Nam

Email liên hệ: thubtmgv@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu này khảo sát mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động doanh nghiệp tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung. Trên cơ sở bộ dữ liệu được thu thập từ 280 lao động tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung của LILAMA, mô hình SEM được sử dụng để phân tích các mối quan hệ này. Kết quả ước lượng cho thấy, năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này cho phép đề ra những biện pháp về công tác quản trị tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty lắp máy khu vực miền Trung của Lilama trong bối cảnh mới.

Từ khóa: kết quả hoạt động doanh nghiệp, năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp.

On management capacity, corporate culture, and performance outcomes at machinery installation companies in the Central Viet Nam

Abstract: This paper examines the relationship among leadership capacity, corporate culture, and performance outcomes at machinery installation companies in the Central Viet Nam. SEM model is utilized to analyze the relationship based on the data collected from 280 employees working at Lilama Corporation's member companies in the Central Viet Nam. The results indicate that the leadership capacity and corporate culture have a direct influence on their business performances. Based on the results, the author proposes good and sound solutions to corporate management to help Lilama Corporation's member companies in the Central Viet Nam gain their competitive advantages in the new context.

Keywords: business performance outcomes, leadership capacity, corporate culture.

Ngày nhận bài: 05/08/2020

Ngày duyệt đăng: 01/04/2021

1. Đặt vấn đề

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney và cộng sự, 2001). Thực tiễn đã chỉ ra rằng, lãnh đạo mà cụ thể là năng lực lãnh đạo của người đứng đầu là nhân tố quyết định thành công của doanh nghiệp. Theo Bennis (2009), lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong việc thực thi mục tiêu,

sứ mệnh. Năng lực lãnh đạo chính là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và hành vi, thái độ nhằm biến tổ chức, doanh nghiệp thành một khối kết dính, thống nhất, đảm bảo cạnh tranh thành công trên thương trường. Nghiên cứu của Noe (2013) cho thấy, văn hóa doanh nghiệp (VHDN) ngày nay được xem là một phần trong vốn xã hội tạo nên tài sản vô hình, quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Qua đó, VHDN góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Trong khi đó, các công ty lắp máy khu vực miền Trung với hàng ngàn người lao động là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa,... Chính sự khác nhau này đã tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, do tính chất ngành cơ khí nên các công ty lắp máy khu vực miền Trung có môi trường làm việc nhanh, nhịp độ làm việc cao, thời gian làm việc dài, điều kiện làm việc khắc nghiệt ở nơi vùng sâu, vùng xa; quá trình làm việc có một mức độ cao và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm làm việc, vì thế cần thiết phải tạo được VHDN để gắn kết người lao động.

Nghiên cứu thực nghiệm của Parolia và cộng sự (2001) chứng minh sự thành công thúc đẩy kết quả hoạt động doanh nghiệp là sự lãnh đạo hiệu quả; nghiên cứu của Bryde và Ronison (2007) chứng minh kết quả hoạt động doanh nghiệp tăng do năng lực lãnh đạo tốt; nghiên cứu của Kendra và Taplin (2004) chỉ ra rằng, kết quả hoạt động doanh nghiệp ngày càng gia tăng do sự phát triển của VHDN. Cummings và Worley (1997) khẳng định, "VHDN là tiềm lực để thúc đẩy sự liên kết giữa những nhiệm vụ khác nhau, để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và phát triển của nhân viên, thiết lập phương pháp để truyền tải thông tin xuyên suốt tổ chức". Vì vậy, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp trong môi trường văn hóa sẽ hết sức cần thiết.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Năng lực lãnh đạo

Khái niệm về năng lực lãnh đạo có thể được tiếp cận dưới góc độ tổ chức, góc độ hành vi, cũng có thể được tiếp cận dưới góc độ gây ảnh hưởng hay góc độ sự tương tác qua lại. Theo nghiên cứu của Bennis (2009), năng lực lãnh đạo là một quá trình trong đó một đối tượng thuyết phục cấp dưới hành động theo như mong muốn. E.H.Schein (1992), năng lực lãnh đạo là khả năng bứt phá khỏi văn hóa nhằm thực hiện một quá trình thay đổi tiến hóa mang tính thích ứng cao. Ở vai trò giám đốc điều hành, năng lực lãnh đạo chính là các yếu tố thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc các đặc điểm cá nhân có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả lãnh đạo, giúp cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Kabeer.A.M và cộng sự (2012), năng lực lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến người khác để họ hiểu và đồng ý về những công việc cần thực hiện và thực hiện nó như thế nào một cách hiệu quả, là quá trình tạo điều kiện thuận lợi cho các cá nhân và tập thể nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức đề ra. Bennis (2009), năng lực lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới để thực hiện một cách tốt nhất các mục tiêu của tổ chức. Nhìn chung, một nhà lãnh đạo phải đảm bảo được 3 yếu tố năng lực: khả năng tạo tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng và khả năng gây ảnh hưởng. Như vậy, theo cách hiểu đơn giản nhất, năng lực lãnh đạo

là quá trình ảnh hưởng, tác động (bằng cách tạo điều kiện, môi trường, truyền cảm hứng) đến con người để tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của họ nhằm đạt mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mạng của nhóm, của tổ chức.

2.2. Văn hóa doanh nghiệp

Deal và Kennedy (1982) xác định VHDN bằng các giá trị: anh hùng, lễ nghi và nghi thức, các mạng lưới truyền thông. Quinn và Cameron (1983) đề xuất một khuôn khổ VHDN được đo lường dựa trên 39 chỉ số hiệu quả tổ chức. Các kích thước theo chiều dọc phân biệt tính linh hoạt tổ chức và quyết định sự ổn định và kiểm soát; chiều ngang khác biệt theo định hướng của sự hài hòa nội bộ từ sự cạnh tranh bên ngoài. Một cách tiếp cận khác để xác định văn hóa tổ chức được dựa trên đặc điểm: tham gia, thống nhất, nhiệm vụ và khả năng thích ứng, phát triển bởi Denison (2010). Mô hình này đã đưa ra các thang đo hay tiêu chí để đánh giá sự mạnh hay yếu của VHDN với 4 đặc điểm văn hoá (khả năng thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham gia), trong mỗi đặc điểm có 3 cách thức biểu hiện và sử dụng 2 chiều: Tập trung bên trong so với tập trung bên ngoài, linh động so với ổn định. Theo Herzka và Turáková (2010), mô hình đánh giá VHDN của Denison là lý tưởng nhất. Mô hình này đã được 5.000 DN và nhiều nhà nghiên cứu áp dụng trong hơn 20 năm qua.

2.3. Kết quả hoạt động doanh nghiệp theo quan điểm thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng – BSC (Balanced Scorecard) được phát triển bởi Robert Kaplan và David Norton lần đầu tiên đăng trên báo Harvard Business Review (số 1 và số 2 năm 1992) có tên “Thẻ điểm cân bằng – Những thước đo thúc đẩy hiệu quả hoạt động” (The balanced Scorecard – Measures That Drive Performance). Đây là công trình nghiên cứu năm 1990, khi học viện Nolan Norton, bảo trợ cho cuộc nghiên cứu đa công ty trong thời gian một năm với đề tài “Đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức trong tương lai” và đã phát triển thành một công cụ đo lường hiệu suất được sử dụng bởi 50% công ty của Fortune 1000 Kaplan và Norton. Gần 20 năm sau, trong kết quả khảo sát toàn cầu về các công cụ quản lý năm 2011 do hãng tư vấn Bain công bố, Thẻ điểm cân bằng đã lọt vào top 10 công cụ quản lý được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới (vị trí thứ 6). Thẻ điểm cân bằng BSC bao gồm 4 thành phần:

- Phương diện tài chính: Một số các chỉ số đo lường phương diện tài chính thường được sử dụng là: Chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI), Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản (ROA), Tỷ suất sinh lợi trên doanh thu (ROS), Tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu (ROE), Lợi nhuận còn lại (thặng dư) RI, Giá trị kinh tế tăng thêm (EVA – Economic Value Added).

- Phương diện khách hàng: Một số các chỉ số đo lường phương diện khách hàng thường được sử dụng: sự hài lòng của khách hàng; lòng trung thành của khách hàng; thị phần; tỷ lệ khách hàng tăng thêm; doanh thu trên từng kênh,...

- Phương diện quy trình nội bộ: Một số các chỉ số đo lường phương diện quy trình nội bộ thường được sử dụng: Các chỉ tiêu chi phí cho nghiên cứu, thời gian giải quyết đơn hàng, công suất máy móc thiết bị, thời gian bảo trì, phục vụ hay khắc phục sản phẩm lỗi...

- Phương diện đào tạo - phát triển: Một số các chỉ số đo lường phương diện đào tạo và phát triển thường được sử dụng: số nhân viên đã qua huấn luyện, đào tạo; tỷ lệ thay thế nhân viên; sự hài lòng của nhân viên; tỷ lệ % nhân viên có bằng cấp cao,...

3. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Để xây dựng câu hỏi khảo sát, nghiên cứu tham vấn ý kiến của nhóm các chuyên gia (bao gồm: 5 thầy cô với trình độ nghiên cứu chuyên sâu về quản trị nhân lực ở Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại học Kinh tế Huế, 3 giám đốc) về các thông tin, dữ liệu nhằm xác định các yếu tố hình thành bằng câu hỏi khảo sát về năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trong phần nghiên cứu định tính này, một số tên gọi đã được các chuyên gia góp ý để chỉnh sửa cho phù hợp với đặc điểm và điều kiện của các công ty lắp máy miền Trung. Để phân tích tác động của năng lực lãnh đạo đến văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động doanh nghiệp tại các công ty lắp máy miền Trung, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phân tích được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) và sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22 và phần mềm AMOS (Analysis Of Moment Structures). Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis).

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (1998), để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì số quan sát tối thiểu $N > 5 \times x$ (x : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996), để tiến hành phân tích hồi quy một cách tốt nhất thì cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức $N > 50 + 8m$ (trong đó m là biến độc lập). Trong nghiên cứu này, có 13 thang đo quan sát về kết quả hoạt động doanh nghiệp, 34 biến về năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp, 4 biến về văn hóa doanh nghiệp: $N > \max(5 \times 51; 50 + 9 \times 13) = (255, 167) = 255$ quan sát. Nghiên cứu này sử dụng mẫu 280 quan sát là đảm bảo độ tin cậy cho các kết quả ước lượng. Việc lựa chọn người được hỏi được thực hiện theo hạn ngạch (quota) cho các nhóm đối tượng được phân chia theo biến số địa bàn, khu vực. Đối tượng tham gia trả lời bằng hỏi là 280 người lao động của các công ty lắp máy miền Trung. Trong đó, phỏng vấn đáp viên theo hình thức phát trực tiếp tại nơi làm việc là 95 phiếu, gửi mail là 205 phiếu, số phiếu đáp ứng yêu cầu phân tích là 280.

4. Mô hình nghiên cứu

4.1. Lựa chọn và phát triển thang đo

4.1.1. Thang đo năng lực lãnh đạo

Tác giả kế thừa thang đo của Trần Kiều Trang (2012), Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh (2012). Thang đo kiến thức lãnh đạo: Tác giả điều chỉnh và bổ sung thêm một số vấn đề để phù hợp với công tác lãnh đạo như: "Kiến thức về lãnh đạo bản thân" trong phần kiến thức liên quan đến công tác lãnh đạo; "Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp"; "Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp"; "Kiến thức về quản trị sự thay đổi, rủi ro" trong phần kiến thức hỗ trợ. Thang đo kỹ năng lãnh đạo: Tác giả bổ sung thêm "Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp" nhằm làm rõ hơn nhiệm vụ công tác lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thang đo phẩm chất lãnh đạo: giữ nguyên. Bổ sung thêm thang đo sự hợp tác: gồm "Kỹ năng hợp tác với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế"; "Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền". Bảng 1 mô tả cụ thể các thang đo năng lực lãnh đạo doanh nghiệp trong nghiên cứu này.

Bảng 1. Thang đo năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Thang đo	
Kiến thức lãnh đạo (14) KIENTHUC	KT1 - Kiến thức về lĩnh vực ngành nghề kinh doanh KT2 - Kiến thức về văn hóa, xã hội KT3 - Kiến thức chính trị, pháp luật KT4 - Kiến thức về lãnh đạo bản thân KT5 - Kiến thức về chiến lược kinh doanh KT6 - Kiến thức về quản trị nhân lực KT7 - Kiến thức về marketing KT8 - Kiến thức về tài chính, kế toán KT9 - Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ KT10 - Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp KT11 - Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp KT12 - Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro KT13 - Kiến thức về hội nhập quốc tế KT14 - Kiến thức ngoại ngữ, tin học
Kỹ năng lãnh đạo (14) KYNANG	KN1 - Kỹ năng thấu hiểu bản thân KN2 - Kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống KN3 - Kỹ năng học hỏi KN4 - Kỹ năng giải quyết vấn đề KN5 - Kỹ năng giao tiếp lãnh đạo KN6 - Kỹ năng động viên khuyến khích KN7 - Kỹ năng phát triển đội ngũ KN8 - Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh KN9 - Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm KN10 - Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược KN11 - Kỹ năng tổ chức và triển khai công việc KN12 - Kỹ năng huy động và phối hợp các nguồn lực KN13 - Kỹ năng khởi xướng sự thay đổi KN14 - Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp
Phẩm chất lãnh đạo (10) PHAMCHAT	PC1 - Nhìn xa trông rộng PC2 - Tính mạo hiểm và quyết đoán PC3 - Ham học hỏi PC4 - Tư duy đổi mới và sáng tạo PC5 - Linh hoạt và nhạy bén PC6 - Trách nhiệm PC7 - Tính bao quát PC8 - Đạo đức nghề nghiệp PC9 - Tính kiên nhẫn PC10 - Tự tin
SUHOPTAC	SHT1 - Kỹ năng hợp tác với các doanh nghiệp trong nước và quốc tế SHT2 - Kỹ năng hợp tác với các cơ quan chính quyền

4.1.2. Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Denison (2010) xác định bốn quan điểm cơ bản của VHDN thành bốn giả thuyết khác nhau:

- Tính nhất quán: giả thuyết ý tưởng rằng một quan điểm chung, niềm tin và chia sẻ giá trị xã hội trong NLĐ của tổ chức sẽ tăng cường nội lực làm việc và thúc đẩy ý nghĩa và cảm giác là 1 phần thành viên của tổ chức.

- Sức mệnh: ý tưởng rằng một cảm giác chia sẻ về mục đích, định hướng và chiến lược có thể phối hợp và kích động các thành viên tổ chức hướng tới mục tiêu chung.

- Sự tham gia: ý tưởng rằng các thành viên tham gia sẽ đóng góp cho một ý thức trách nhiệm và quyền sở hữu và do đó tăng lòng trung thành.

- Khả năng thích ứng: ý tưởng rằng các chuẩn mực và niềm tin tăng cường khả năng của tổ chức tiếp nhận, giải thích và dựa vào môi trường doanh nghiệp sẽ thay đổi hành vi nội bộ sẽ thúc đẩy sự tồn tại, phát triển của DN.

4.1.3. Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp:

Bảng 2. Thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Thang đo		Thang đo	
ĐÀO TẠO DAOTAO	DTPT1 - Số lượng người lao động đã qua đào tạo tăng DTPT2 - Sự hài lòng của người lao động về doanh nghiệp cao DTPT3 - Số lượng các vụ sai phạm liên quan đến đạo đức nghề nghiệp của người lao động giảm	QUY TRÌNH NỘI BỘ QTNB	QTNB1 - Hệ thống công nghệ thông tin hiện đại hơn QTNB2 - Công suất máy móc thiết bị đạt chỉ tiêu QTNB3 - Hoạt động chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn QTNB4 - Số lượng sản phẩm mới, dịch vụ mới tăng QTNB5 - Các chương trình hoạt động xã hội doanh nghiệp tăng
KHÁCH HÀNG KHACHHANG	KH1 - Thị phần của DN tăng KH2 - Lượng khách hàng mới tăng KH3 - Số lượng khách hàng hài lòng về DN tăng	TÀI CHÍNH TAICHINH	TC1 - Doanh số tăng TC2 - Lợi nhuận tăng

(Nguồn: Bùi Thị Minh Thu và cộng sự)

Bảng 2 mô tả cụ thể các thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp như sau: Theo Nguyễn Minh Tâm (2009), kết quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ được đo lường thông qua thể điểm cân bằng BSC với bốn phương diện: Tài chính – Khách hàng – Quy trình nội bộ – Đào tạo và phát triển. Trong đó, nghiên cứu này bổ sung thêm yếu tố “Hệ thống công nghệ thông

tin hiện đại” và “Các chương trình hoạt động xã hội của doanh nghiệp tăng” vào phương diện Quy trình nội bộ; tiêu chí “Số lượng khách hàng mới tăng” vào phương diện Khách hàng; và tiêu chí “Hoạt động chăm sóc khách hàng hiệu quả” vào phương diện Quy trình nội bộ. Thang đo Likert được sử dụng để đo lường mức độ đồng ý của người được điều tra với các nhận định về kết quả năm này so với mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra từ trước (từ mức 1 đến mức 5 theo ý kiến chuyên gia).

4.2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

4.2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm chứng minh vai trò to lớn của VHDN đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Rad (2012) đã xác định tác động của các giá trị VHDN đối với sự thành công của kết quả hoạt động doanh nghiệp tại một bệnh viện ở Iran. Kết quả cho thấy rằng, kết quả hoạt động doanh nghiệp đòi hỏi một nền VHDN được tổ chức theo định hướng chất lượng được hỗ trợ bởi sự cam kết và tham gia quản lý cấp cao, tổ chức học tập, tinh thần kinh doanh, làm việc nhóm và sự hợp tác, chấp nhận rủi ro, liên tục cải tiến, tập trung khách hàng, quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, theo dõi và đánh giá chất lượng. Prajogo và MCDermott (2005) đã phát hiện ra rằng, sự khác nhau của việc thực hiện kết quả hoạt động doanh nghiệp được xác định bởi sự khác nhau của các nền VHDN. Đặc biệt, các nền VHDN có phân chia thứ bậc đã chỉ ra được mối quan hệ đáng kể với thực tiễn của quản trị chất lượng toàn diện. Theo các nghiên cứu đã trình bày ở trên, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau đây:

Giả thuyết 1: Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động doanh nghiệp

4.2.2. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Có khá nhiều quan điểm của các nhà nghiên cứu về mối quan hệ giữa giám đốc doanh nghiệp và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Peterson và Sorenson (2005) có nhiều luận giải về ảnh hưởng của giám đốc doanh nghiệp tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Bass (1990) cũng đề cập đến các kiến thức lãnh đạo như kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp,... là những thành phần tất yếu khi nói đến năng lực lãnh đạo. Như vậy, kiến thức lãnh đạo là một yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trong một nghiên cứu của Akhmad và cộng sự (2013) thì kỹ năng và năng lực của chủ doanh nghiệp là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. James Hayton (2015) cũng đã khảo sát trên 2.500 doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ở Anh và kết quả cho thấy, các kỹ năng của giám đốc DNNVV (bao gồm các kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng kinh doanh, kỹ năng kỹ thuật, và các kỹ năng tổ chức) có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (doanh thu, thị phần, năng suất,...). Do và Nguyen (2015) đã nghiên cứu và chỉ ra rằng có mối quan hệ ảnh hưởng giữa tố chất lãnh đạo như sự đồng cảm, tính nhất quán, tính trung thực, sự mềm dẻo, niềm tin... đối với yếu tố lãnh đạo hiệu quả. Boal (2004) cho rằng có những tố chất nhất định của lãnh đạo ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau đây:

Giả thuyết 2: Năng lực lãnh đạo có quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

4.2.3. Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

Trong nghiên cứu mô hình phát triển năng lực, Subranmanian (2007) đã phát hiện ra rằng mức độ của mô hình phát triển năng lực có liên quan tới quá trình chiến lược thực hiện và mô hình phát triển năng lực ở mức cao hơn thì liên quan chất lượng và văn hóa doanh nghiệp. Valentino và Brunelle (2004) nghiên cứu sự sáp nhập của một số tổ chức chăm sóc sức khỏe

tại Ontario, Canada. Các tác giả đã phát hiện ra rằng sự phù hợp giữa năng lực lãnh đạo và loại hình văn hóa tổ chức sẽ tạo ra sự cải thiện hiệu quả của tổ chức, hoàn thiện hệ thống truyền thông, nâng cao sự hài lòng của nhân viên và tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong các tổ chức vừa sáp nhập cũng thấp hơn. Các tác giả nhận thấy sự thiếu chú ý của lãnh đạo đối với văn hóa tổ chức sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả và hiệu quả của các tổ chức sau khi sáp nhập.

Giả thuyết 3: Năng lực lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa doanh nghiệp

4.2.4. Mô hình nghiên cứu

Dựa theo các giả thuyết nghiên cứu và tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu được đề xuất là:

Hình 1. Mô Hình nghiên cứu đề xuất



5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Thống kê đặc điểm mẫu điều tra

Bảng 3 trình bày đặc điểm nhân khẩu học của mẫu điều tra. Các dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm các câu trả lời từ những người lao động của các công ty lắp máy miền Trung.

Bảng 3. Đặc điểm mẫu khảo sát

Tiêu chí		(Số lượng (người	(%) Tỷ trọng
Giới tính	Nam	232	82,86
	Nữ	48	17,14
Độ tuổi	Dưới 35	121	43,22
	Từ 35 - 50	98	35
	Trên 50	61	21,78
Trình độ	Dưới đại học	52	20,82
	Đại học	221	78,93
	Trên Đại học	07	0,25
Thâm niên	Dưới 5 năm	78	27,14
	Từ 5 - 10 năm	158	56,43
	Trên 10 năm	46	16,43

(Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm, 2019)

5.2 Kiểm định thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo sau khi rút trích từ phân tích EFA đều đảm bảo độ tin cậy (> 0.7). Trong mỗi nhóm biến thì hệ số tương quan tổng của các biến quan

sát đều lớn hơn 0.3. Điều này khẳng định thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy. Vậy tất cả các biến quan sát có thể được sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo (bảng 4).

Bảng 4. Bảng Kiểm định Cronbach's Alpha

Nhóm	Chỉ số đo lường	Cronbach's
Năng lực lãnh đạo của giám đốc NANGLUCLANHDAO	KIENTHUC	0,894
	KYNANG	0,798
	PHAMCHAT	0,765
	SUHOPTAC	0,891
Kết quả hoạt động doanh nghiệp KQHD	DAOTAO	0,884
	QTNB	0,796
	KHACHHANG	0,745
	TAICHINH	0,714
Văn hoá doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	0,892
	TINHNHATQUAN	0,912
	THICHUNG	0,864
	SUMENH	0,867

(Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2019)

Theo kết quả kiểm định Kolmogorov-Smirnow, cả 12 nhóm nhân tố đều có giá trị Sig.>0.05, tức là không đủ cơ sở bác bỏ H₀. Vì vậy, dữ liệu của các nhân tố này đều có phân phối chuẩn, có thể sử dụng tốt trong các bước kiểm định tham số. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của thang đo năng lực lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp đã đánh giá sự phù hợp của mô hình, đánh giá độ tin cậy thang đo, kiểm định giá trị hội tụ, tính đơn nguyên, giá trị phân biệt đều đạt yêu cầu.

Bảng 5. Bảng kiểm định phân phối chuẩn

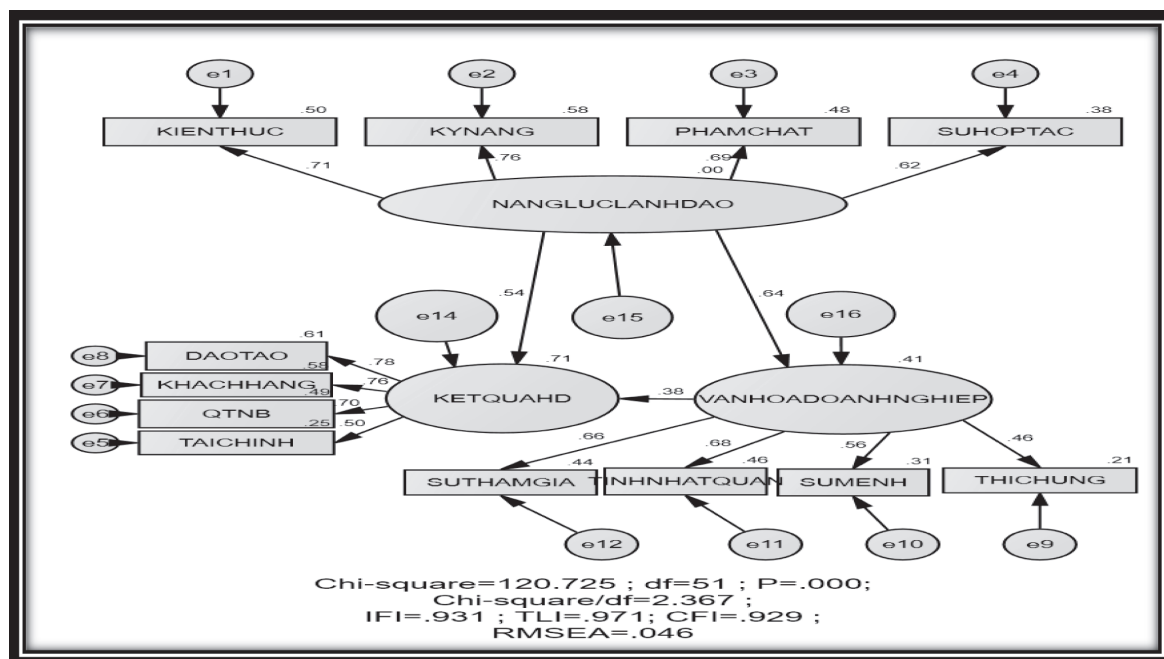
Nhóm	Chỉ số đo lường	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. (2-tailed)
Năng lực lãnh đạo của giám đốc NANGLUCLANHDAO	KIENTHUC	1,164	0,179
	KYNANG	1,252	0,053
	PHAMCHAT	1,146	0,070
	SUHOPTAC	1,145	0,069
Kết quả hoạt động doanh nghiệp KQHD	DAOTAO	1,362	0,089
	QTNB	1,218	0,125
	KHACHHANG	1,312	0,115
	TAICHINH	1,154	0,112
Văn hoá doanh nghiệp VANHOADOANHNGHIEP	SUTHAMGIA	1,218	0,113
	TINHNHATQUAN	1,310	0,089
	THICHUNG	1,145	0,098
	SUMENH	1,194	0,095

(Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2019)

5.3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để thử nghiệm lý thuyết cấu trúc (Tân, 2001). Trong mô hình đề xuất ở hình 1 thì năng lực lãnh đạo được coi là một biến ngoại sinh, và kết quả hoạt động doanh nghiệp được xem là một biến nội sinh và văn hóa doanh nghiệp là biến trung gian của 2 biến trên.

Hình 2. Mô hình SEM về mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, VHDN, và kết quả hoạt động doanh nghiệp



Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2019

Kết quả phân tích mô hình SEM được thể hiện trong hình 2 và phù hợp với các chỉ số tuyệt đối (IFI = 0,931, TLI = 0,971, CFI= 0,929, RMSEA = 0,046) chỉ ra rằng, các mô hình cấu trúc hoặc đáp ứng hoặc cao hơn giới hạn, và do đó đại diện cho một sự phù hợp thỏa đáng cho các dữ liệu mẫu thu thập được. Như vậy, các thành phần năng lực lãnh đạo của giám đốc đó là “Kiến thức lãnh đạo”, “Kỹ năng lãnh đạo”, “Chất lượng lãnh đạo” “ Sự hợp tác” đều tác động cùng chiều đến “Kết quả hoạt động của doanh nghiệp”. Nói cách khác, khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo này càng tốt thì kết quả hoạt động của doanh nghiệp cũng sẽ khả quan hơn. Trong đó, mức độ tác động của nhân tố “kiến thức” đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp là lớn nhất (0,179). Với môi trường kinh doanh đa dạng, phức tạp, thay đổi từng ngày từng giờ như hiện nay, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp cũng chịu sự chi phối và tác động bởi rất nhiều các yếu tố bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp như các năng lực nội tại của doanh nghiệp, yếu tố vốn, các chính sách vĩ mô, chính sách địa phương... Và năng lực lãnh đạo của giám đốc doanh nghiệp cũng là một trong những yếu tố có tác động và ảnh hưởng đến sự hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu trên khẳng định, “Khi giám đốc doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo càng tốt thì kết quả hoạt động của doanh nghiệp cũng sẽ khả quan hơn”. Kết luận này cũng khá tương đồng với một số nghiên cứu của các tác giả khác. Điển hình là nghiên cứu

của Trần Thị Phương Hiền (2013), đã chỉ ra tất cả các thành phần của năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam đều tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đỗ Anh Đức (2014) cũng đã chỉ ra cả ba yếu tố kiến thức, kỹ năng, tố chất đều có tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp với các hệ số tác động lần lượt là 0.296; 0.366 và 0.192. Một nghiên cứu ở nước ngoài với kích thước mẫu là 264 nhà lãnh đạo DNNVV các nước châu Âu của Laguna và cộng sự (2012) cũng đã chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp và sự thành công của tổ chức trong hoạt động kinh doanh. Mối quan hệ này được đo lường dựa trên mô hình hồi quy giữa năng lực chung (năng lực đổi mới, lập kế hoạch, hợp tác, ra quyết định, giải quyết căng thẳng, lãnh đạo bản thân), năng lực cụ thể (năng lực động viên, năng lực phát triển nhân viên, năng lực về tài chính, về thị trường, chính trị và pháp luật) với sự thành công của tổ chức trong hoạt động kinh doanh với hệ số tác động là 0.34 và 0.15.

Tương tự kết quả nghiên cứu của Dulaimi và cộng sự (2005), nghiên cứu này tìm thấy VHDN và năng lực lãnh đạo là những nhân tố quan trọng trong việc phát triển doanh nghiệp. Theo đó, VHDN là một nhân tố quan trọng nhưng ngấm ngấm trong việc tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp và năng lực lãnh đạo là một nhân tố quan trọng thực hiện kế hoạch đề ra của doanh nghiệp. Các số liệu thống kê chi bình phương chia cho độ tự do cũng chỉ ra một sự phù hợp, hợp lý của các kết quả nghiên cứu. Bảng 6 cho thấy, cả ba mối quan hệ giả thuyết (H1, H2 và H3) đều đảm bảo ý nghĩa thống kê.

Bảng 6. Những quan sát được tổng kết lại từ phân tích mô hình

Giả thuyết	Đường dẫn	Kết quả
H1	Văn hóa doanh nghiệp kết quả hoạt động doanh nghiệp	Có ý nghĩa thống kê
H2	Năng lực lãnh đạo -> kết quả hoạt động doanh nghiệp	Có ý nghĩa thống kê
H3	Năng lực lãnh đạo -> văn hóa doanh nghiệp	Có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Từ số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2019

6. Kết luận và một số hàm ý

Nghiên cứu này khảo sát mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động doanh nghiệp tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung. Trên cơ sở bộ dữ liệu được thu thập từ 280 lao động tại các công ty lắp máy khu vực miền Trung của LILAMA, mô hình SEM được sử dụng để phân tích các mối quan hệ này. Kết quả ước lượng cho thấy, năng lực lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu này cho phép đề xuất một số biện pháp cho các công ty lắp máy khu vực miền Trung của Lilama như sau: Thứ nhất, công ty Lilama cần không ngừng hoàn thiện và phát triển hơn nữa năng lực lãnh đạo của các giám đốc doanh nghiệp thông qua các chương trình đào tạo bài bản. Theo đó, cần tập trung nâng cao năng lực xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược; năng lực khởi xướng sự thay đổi; năng lực phát triển đội ngũ; huy động và phối hợp các nguồn lực và năng lực động viên - khuyến khích. Thứ hai, các công ty lắp máy ở khu vực miền Trung cần tích hợp VHDN vào sứ mệnh của tổ chức, các giá trị và chiến lược phát triển công ty. Ngoài ra, cần phải chú trọng tham gia các hoạt động xã hội như tặng nhà tình thương, ủng hộ bệnh nhân nghèo khó,... nhằm đưa hình ảnh tốt đẹp về công ty vào lòng công chúng, người tiêu dùng, người lao động; từ đó tạo nên giá trị văn hóa đặc sắc cho doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-54.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books. London.
- Noe, R. (2013). *Employee Training and Development*, 6 th Edition. McGraw Hill.
- Parolia, A., Kundabala, M., Dahal, M., Mohan, M., & Thomas, M. S. (2011). Management of supernumerary teeth. *Journal of conservative dentistry: JCD*, 14(3), 221.
- Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project success: A cultural framework. *Project management journal*, 35(1), 30-45.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Edgar H. Schein. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco.
- Kabeer A. M et al. (2012). Social Demographic Factors That Influence transformational leadership Styles among Top Management in Selected Organizations in Malaysia Asian. *Social Science*, 8(13).
- Deal, T. W., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. and R. E. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Beijing: China Renmin University Press.
- Kotrba, L. (2010). Organizational culture & employee engagement: what's the relationship. *Denison Consulting*, 4(3), 415-419.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. McGraw Hill.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Trần Kiều Trang. (2012). Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay – Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội. Luận án Tiến sĩ Kinh tế. Trường Đại học Thương mại Hà Nội.
- 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, Chuyên san kinh tế và kinh doanh*, 28.
- Laguna et al. (2012). The competencies of managers and their business success. *Central European Business Review*, 1, 3.
- Nguyễn Minh Tâm. (2009). Mối quan hệ giữa lãnh đạo ba chiều và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. Luận án Tiến sĩ Kinh tế.
- Prajogo, D. I. and McDermott, C. M. (2005). The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1101-1122.
- Valentino, C.L., & Brunelle, F.W.H. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393–404

Peter G. Northouse (2004). Leadership - theory and practice. Western Michigan University.

Currie, G., Burgess, N. and Hayton, J. C. (2015). HR practices and knowledge brokering by hybrid middle managers in hospital settings : the influence of professional hierarchy. Human Resource Management, 54(5), 793-812.

Subramanian. (2007). Foreign Capital and Economic Growth. Brookings Papers on Economic Activity, Economic Studies Program, The Brookings Institution, 38(2007-1), 153-230.

Đỗ Anh Đức. (2014). Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Luận án Tiến sĩ Kinh tế.

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.

Dulaimi, M.H., Nepal, M.P. and Park, M. (2005). A Hierarchical Structural Model of Assessing Innovation and Project Performance. Construction Management and Economic.