

Phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh mới

Lê Mạnh Hùng¹, Đỗ Anh Đức^{2*}, Hà Diệu Linh¹

¹Trường Đại học Công đoàn

²Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Ngày nhận bài 13/12/2021; ngày chuyển phản biện 17/12/2021; ngày nhận phản biện 21/1/2022; ngày chấp nhận đăng 26/1/2022

Tóm tắt:

Lãnh đạo và phong cách lãnh đạo có vai trò quan trọng, cần thiết đối với đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước và góp phần ảnh hưởng tới kết quả hoạt động hay thành tựu của doanh nghiệp. Trong bối cảnh các doanh nghiệp nhà nước cần xây dựng một chiến lược bài bản, dài hơi trong tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản trị, điều hành, nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước là vô cùng cần thiết. Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước, phân tích kinh nghiệm quốc tế về nghiên cứu phong cách lãnh đạo làm cơ sở cho việc nhận thức và hình thành phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh mới.

Từ khóa: doanh nghiệp nhà nước, đội ngũ lãnh đạo, phong cách lãnh đạo.

Chỉ số phân loại: 5.6

Leadership style of the key leaders at state-owned enterprises in the new context

Manh Hung Le¹, Anh Duc Do^{2*}, Dieu Linh Ha¹

¹Trade Union University

²National Economics University

Received 13 December 2021; accepted 26 January 2022

Abstract:

Leadership and leadership style play an important and necessary role for the key leaders in state-owned enterprises and contribute to influencing the performance or achievements of enterprises. In the context that state-owned enterprises need to develop a methodical and long-term strategy in recruiting, training, and fostering management and operating capacities, research on leadership styles of the key leaders in state-owned enterprises is extremely essential. This article systematized the theoretical basis of leadership and leadership styles of the key leaders in state-owned enterprises and then analysed the experience of international studies on leadership styles as the basis for the perception and formation of leadership styles of key leaders in state-owned enterprises in the new context.

Keywords: leaders, leadership style, state-owned enterprises.

Classification number: 5.6

Đặt vấn đề

Lãnh đạo là kỹ năng cần thiết đối với những người đứng đầu trong các cơ quan, doanh nghiệp. Theo P.F. Drucker (1996) [1], hoạt động lãnh đạo góp phần ảnh hưởng tới kết quả hoạt động hay thành tựu của các tổ chức. Để tổ chức có thể thành công, không thể vắng một người đứng đầu tài giỏi. Mà một nhà lãnh đạo giỏi thì cần rèn luyện những kỹ năng quan trọng và tạo cho mình phong cách lãnh đạo thích hợp với năng lực, tố chất của bản thân và bối cảnh xung quanh để có thể phát huy tối đa khả năng, góp phần phát triển tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã đề cập đến mối liên kết giữa phong cách và mục tiêu, kết quả hoạt động của tổ chức như D. Pardey (2007) [2] nhận định, phong cách lãnh đạo là cách thức nhà lãnh đạo dẫn dắt mọi người thực hiện theo khả năng phù hợp của mình và phù hợp với hoàn cảnh của tổ chức. Trong quá trình phát triển của tổ chức, phong cách lãnh đạo được rất nhiều các nhà khoa học trên thế giới quan tâm, trong đó nhiều trường phái cũng như phong cách lãnh đạo được giới thiệu. Các nghiên cứu đã tập trung rất nhiều đến vấn đề lãnh đạo và phong cách lãnh đạo vì nó có vai trò rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức [3]. Không có sự lãnh đạo mang tính chiến lược và hiệu quả, rất khó cho các thành viên của tổ chức duy trì lợi nhuận, năng suất và lợi thế cạnh tranh [4].

Nhiệm vụ xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước được đặt ra tại các Hội nghị trung ương khóa XII và đã trở nên “nóng” hơn bao giờ hết, sau hàng loạt vụ việc cán bộ, đảng viên nắm giữ các chức vụ quan trọng trong các doanh nghiệp nhà nước “dính chàm”, bị truy tố. Nhiệm vụ đặt ra là cần có một chiến lược bài bản, dài hơi trong tuyển

*Tác giả liên hệ: Email: ducda@neu.edu.vn

chọn, đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực quản trị, điều hành, phẩm chất đạo đức của cán bộ, đi đôi với cơ cấu lại bộ máy theo hướng tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả; phân cấp, phân quyền rõ ràng. Ngoài những tiêu chuẩn chung được đề ra tại Quy định số 89-QĐ/TW ngày 4/8/2017 của Bộ Chính trị về khung tiêu chuẩn chức danh, định hướng khung tiêu chí đánh giá cán bộ lãnh đạo, quản lý, người được giao quyền lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cần những tiêu chuẩn có tính đặc thù. Lãnh đạo trong các doanh nghiệp nhà nước có những tố chất riêng giúp họ có những phong cách lãnh đạo khác nhau. Nhưng lại ít người có thể nhận thức, xác định, xây dựng và hoàn thiện phong cách lãnh đạo cho bản thân.

Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo tại các doanh nghiệp nhà nước, phân tích các nghiên cứu quốc tế và trong nước về phong cách lãnh đạo làm cơ sở cho việc nhận thức và hình thành phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước trong bối cảnh mới.

Một số vấn đề lý luận về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước

Lãnh đạo là chủ đề được nghiên cứu sớm nhất và nhiều nhất, tuy nhiên cho đến nay, sự hiểu biết chi tiết, cụ thể về lãnh đạo vẫn còn hạn chế và chưa có sự thống nhất về khái niệm lãnh đạo. Nhiều nghiên cứu về lãnh đạo dựa trên nhiều phương diện và khía cạnh tiếp cận khác nhau.

R.M. Stogdill (1974) [5] đã tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu về các lý thuyết lãnh đạo dựa trên đặc điểm (trait-based leadership theory) đã nhận định rằng: Đường như đã có số lượng lớn định nghĩa về lãnh đạo, nhưng đến nay vẫn còn rất nhiều người đang đi kiếm tìm một định nghĩa thật sự chính xác về lãnh đạo. M.M. Chemers (1997) [6] cho rằng, lãnh đạo là một quá trình tạo sự thay đổi tới xã hội, trong đó một người đảm nhận và hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu chung của tổ chức của mình bằng cách tranh thủ sự giúp đỡ của mọi người xung quanh. L.W. Fry (2003) [7] giải thích lãnh đạo là việc vận dụng các chiến lược quản lý, động viên để tạo động lực thúc đẩy và phát huy tiềm năng của nhân viên cho sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp, sự lãnh đạo đó là một quá trình tương tác xã hội giữa các cá nhân. J.A. McCleskey (2014) [8] đã lập luận rằng, việc tìm kiếm một định nghĩa duy nhất về lãnh đạo là vô ích vì định nghĩa chuẩn về lãnh đạo còn phụ thuộc vào mối quan tâm của nhà nghiên cứu và loại vấn đề, tình huống đang được nghiên cứu. J.M. Burns (1978) [9] đã nhận định, lãnh đạo là hiện tượng được quan sát nhiều nhất, nhưng lại ít được hiểu chính xác nhất. Tuy chưa thống nhất về khái niệm lãnh đạo, nhưng hầu hết các nghiên cứu đều thống nhất rằng, việc lãnh đạo hiệu quả là chìa khóa quan trọng nhất để mở ra cánh cửa thành công của tổ chức, trong đó có doanh nghiệp nhà nước.

Phong cách lãnh đạo là yếu tố nhất định không thể thiếu trong việc tăng cường sự quan tâm và cam kết của các cá nhân với tổ chức [10]. Khái niệm phong cách lãnh đạo đã được nhiều

nghiên cứu làm rõ và đưa ra kết luận khác nhau. Tập trung vào hành vi của người lãnh đạo là một cách tiếp cận phong cách lãnh đạo [11]. Do đó, cách tiếp cận phong cách lãnh đạo là sự tổng hòa của tất cả các đặc điểm, kỹ năng và hành vi mà một nhà lãnh đạo có thể sở hữu [12]. J. W. Newstrom và cs (1993) [13] đã khẳng định, phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận dễ dàng nhất để đề ra các định hướng, thực hiện các kế hoạch và tăng thêm năng suất làm việc của nhân viên, tạo động lực cho họ trong quá trình làm việc. Đứng dưới góc độ của nhân viên, phong cách đó được biểu hiện rất rõ qua hành vi, cử chỉ hoặc hàm ý từ cấp trên. Cùng quan điểm đó, B.S. Smith và V. Squires (2016) [14] quan niệm rằng, phong cách lãnh đạo là những phương pháp, cách thức nhà lãnh đạo thường dùng để tạo tác động đến nhân viên của họ. A. Dubrin (2012) [15] lại đem đến một khái niệm mới về phong cách lãnh đạo, đó là một hệ thống các phương thức, cách thức hành động mang bản sắc cá nhân của mỗi nhà lãnh đạo, nó có tính ổn định và rất khó để có thể thay đổi. Phong cách của người lãnh đạo sẽ hiệu quả khi người lãnh đạo biết vận dụng linh hoạt từng loại phong cách để lãnh đạo trong từng trường hợp, tình huống cụ thể, một nhà lãnh đạo tài tình không chỉ cần biết vận dụng khéo léo mà còn cần biết phối hợp một cách hợp lý các loại phong cách với nhau để có thể tìm ra một hướng lãnh đạo phù hợp nhất với tổ chức của mình.

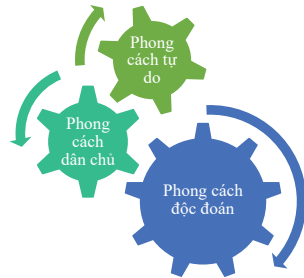
Tổng hợp tất cả các quan điểm trên lại, có thể định nghĩa rằng: Phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước là cách thức và cách tiếp cận của nhà lãnh đạo đối với những vấn đề của doanh nghiệp nhà nước để từ đó đề ra các phương hướng, tổ chức thực hiện các kế hoạch đã lập ra và là người truyền cảm hứng, tạo động lực, động viên tinh thần cho cho nhân viên. Phong cách của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt trở nên hiệu quả khi người lãnh đạo biết vận dụng chúng một cách linh hoạt và kết hợp khéo léo để giải quyết các vấn đề phát sinh trong từng tình huống cụ thể. Phong cách lãnh đạo là một chủ đề khá mới, nhất là phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước, hầu hết những bài nghiên cứu về phong cách lãnh đạo được tiến hành ở nước ngoài.

Kinh nghiệm quốc tế về nghiên cứu phong cách lãnh đạo của doanh nghiệp

Trong những năm gần đây, phong cách lãnh đạo đã trở thành một chủ đề quan trọng trong lĩnh vực quản lý, và nhiều nhà nghiên cứu coi phong cách lãnh đạo là một biến quan trọng ảnh hưởng đến cách thức các thành viên của một tổ chức hoạt động [16]. Sau đó, phong cách lãnh đạo cũng đã được tìm thấy như một yếu tố dự báo quan trọng về hiệu suất của tổ chức [17].

K. Lewin và cs (1939) [18] đã tiến hành các nghiên cứu quan trọng về các phong cách lãnh đạo khác nhau và phát triển được 3 phong cách lãnh đạo chủ chốt có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến hiện tại (hình 1), đó là: 1) Phong cách độc quyền (độc đoán): các nhà lãnh đạo giao việc và chỉ ra cho các nhân viên của mình cách thực hiện những công việc đó mà không cần

lắng nghe những góp ý từ nhân viên; 2) Phong cách dân chủ (tham gia đóng góp): các nhà lãnh đạo và nhân viên sẽ thực hiện việc ra quyết định, nhưng các nhà lãnh đạo thường sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng; 3) Phong cách tự do (trao quyền tự do): các nhà lãnh đạo cho phép các nhân viên đưa ra quyết định, tuy nhiên, họ vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng.



Hình 1. Các phong cách lãnh đạo chủ chốt [18].

J.M. Burns (1978) [9] đã nghiên cứu và đưa ra khái niệm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, đó là một quá trình trong đó các nhà lãnh đạo và nhân viên đề cao các khía cạnh đạo đức và động lực làm việc vì tổ chức hơn là thay đổi, đổi mới và tinh thần kinh doanh. Nhận định này cũng được N.M. Tichy và M.A. Devanna (1986) [19] khẳng định, thông qua nghiên cứu hàng loạt các doanh nghiệp lớn với tiêu đề “Tạo ra tổ chức cạnh tranh thế kỷ XXI tại các tập đoàn không biên giới”. Bên cạnh đó B.M. Bass (1985) [20] phát triển lý thuyết về lãnh đạo giao dịch, đó là người lãnh đạo “hoạt động trong khuôn khổ các lợi ích của tổ chức, trong khi lãnh đạo chuyển đổi di chuyển để thay đổi mạng lưới”. Hầu hết các nghiên cứu về sau đã chỉ ra rằng, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có hiệu quả hơn phong cách giao dịch và có mối tương quan thuận với hiệu suất của các doanh nghiệp [21, 22].

Bên cạnh các nghiên cứu về các phong cách lãnh đạo, nhiều nghiên cứu khác tập trung vào nghiên cứu sự tác động của phong cách lãnh đạo lên nhân viên. H. Saleem (2015) [23] đã nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc và vai trò hòa giải của tổ chức chính trị. Nghiên cứu cho thấy, lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến sự hài lòng của công việc và lãnh đạo giao dịch có tác động tiêu cực đến sự hài lòng của công việc. Kết quả cũng cho thấy, nhận thức của tổ chức chính trị là trung gian mối quan hệ giữa cả hai phong cách lãnh đạo và sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc phân tích thống kê mô tả các kết quả khảo sát. Bên cạnh đó, việc sử dụng sự hài lòng của nhân viên là biến đầu ra trong nghiên cứu này chưa thực sự làm rõ được ảnh hưởng của hai phong cách lãnh đạo lên sự trung thành và động lực làm việc của nhân viên.

R.S. Khan và cs (2017) [24] đã nghiên cứu vai trò trung gian của sự hài lòng công việc giữa lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tổ chức trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Karachi. Kết quả cho thấy, sự hài lòng công việc có vai trò trung gian đáng kể giữa các biến. Nghiên cứu này xác nhận rằng, có mối

tương quan mạnh mẽ giữa lãnh đạo chuyển đổi và cam kết của tổ chức. Nhân viên có sự hài lòng công việc cao cho thấy sự cam kết với tổ chức cao hơn. Mức độ cam kết của phụ nữ ghi nhận nhiều hơn so với nam. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa có sự so sánh giữa các phong cách lãnh đạo khác nhau mà chỉ tập trung duy nhất vào một biến là lãnh đạo chuyển đổi.

N. Muenjohn và A. McMurray (2016) [25] đã nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo đến sự đổi mới nơi làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Thái Lan và Việt Nam. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 696 người từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Thái Lan và Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy sự khác biệt về điểm trung bình của hành vi lãnh đạo. Ngoài ra, sự khác biệt đáng kể được tìm thấy trong các điểm trung bình của thay đổi nơi làm việc và các khía cạnh của nó giữa người Thái và người Việt Nam. Tuy nhiên, không có sự khác biệt trong nhận thức về giá trị công việc và đạo đức giữa những người được hỏi của hai nước này. Các phát hiện này đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động của giá trị công việc đối với hành vi lãnh đạo, thay đổi mới nơi làm việc. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa tìm ra sự khác biệt trong các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng như thế nào đến sự đổi mới nơi làm việc (một khía cạnh khác của lòng trung thành) mà mới chỉ đưa các phong cách lãnh đạo một cách chung chung.

Xây dựng phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam trong bối cảnh mới

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hợp tác kinh tế quốc tế sâu rộng đã tạo ra cơ hội cho Việt Nam có những thời cơ và điều kiện thuận lợi để phát triển kinh tế. Nhưng quá trình này cũng có thể tạo ra những tác động tích cực và tiêu cực đến đời sống xã hội, đến đội ngũ cán bộ chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước. Những tác động này có thể ảnh hưởng đến việc xây dựng và hình thành phong cách lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước. Bên cạnh đó, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 phát triển mạnh mẽ, tạo ra nhiều đột phá trên nhiều lĩnh vực. Những thành tựu từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 có thể tạo ra sự ảnh hưởng đến công tác lãnh đạo, quản lý của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước. Điều này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước cần phải xây dựng và hình thành được phong cách lãnh đạo cho phù hợp với bối cảnh, đáp ứng được những nội dung mới theo Văn kiện Đại hội XIII của Đảng: Phải đổi mới tư duy và hành động, chủ động nắm bắt kịp thời, tận dụng hiệu quả các cơ hội của Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư gắn với quá trình hội nhập quốc tế để cơ cấu lại nền kinh tế, phát triển kinh tế số, xã hội số, coi đây là các yếu tố quyết định để nâng cao năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh [26].

Năm 2021, cả nước còn gần 500 doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, gồm 6 tập đoàn kinh tế; 74 tổng công ty và nhóm công ty mẹ - công ty con; số còn lại là các công ty độc lập thuộc các bộ, UBND cấp tỉnh. Những năm qua, doanh nghiệp nhà nước đã đảm trách vai trò là lực lượng quan

trọng của nền kinh tế, góp phần điều tiết, ổn định kinh tế vĩ mô, đảm bảo các cân đối lớn của nền kinh tế và thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Báo cáo Chính trị trình Đại hội XIII đã khẳng định rõ vai trò của doanh nghiệp nhà nước là lực lượng vật chất quan trọng của kinh tế nhà nước, góp phần trong việc giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, định hướng, điều tiết, dẫn dắt thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội. Sự tiếp tục khẳng định như trên cũng đặt ra yêu cầu và trách nhiệm của các doanh nghiệp nhà nước trong việc phát triển kinh tế - xã hội đất nước trong giai đoạn mới, hướng tới Việt Nam phát triển cường thịnh vào năm 2045. Để thực hiện được mục tiêu này, đội ngũ lãnh đạo chủ chốt trong các doanh nghiệp nhà nước có vai trò quyết định trong việc huy động các nguồn lực tạo ra sản phẩm và dịch vụ cho xã hội, góp phần quan trọng vào việc thực hiện chiến lược toàn diện về tăng trưởng, xóa đói, giảm nghèo, tạo công ăn, việc làm cho người lao động, góp phần giải quyết các vấn đề an sinh xã hội của đất nước. Kết quả nghiên cứu về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo chủ chốt tại các doanh nghiệp nhà nước sẽ giúp đội ngũ lãnh đạo này tăng cường nhận thức và hình thành phong cách lãnh đạo cho bản thân, đáp ứng nhu cầu phát triển trong bối cảnh mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] P.F. Drucker (1996), "Your leadership is unique", *Leadership*, **17**(4), p.54.
- [2] D. Pardey (2007), "Leadership in turbulent times: Effective leadership during times of organizational change", *Strategic HR Review*, **6**(5), pp.16-19.
- [3] C.R. Kumar (2007), *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*, APH Publishing.
- [4] R.N. Lussier, C.F. Achua (2007), *Effective Leadership*, 552pp, South-Western Cengage Learning.
- [5] R.M. Stogdill (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press.
- [6] M.M. Chemers (1997), *Leadership, Change, and Organizational Effectiveness*, University of California.
- [7] L.W. Fry (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, **14**(6), pp.693-727.
- [8] J.A. McCleskey (2014), "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development", *Journal of Business Studies Quarterly*, **5**(4), pp.117-130.
- [9] J.M. Burns (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- [10] T.C. Obiwuru, et al. (2011), "Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria", *Australian Journal of Business and Management Research*, **1**(7), pp.100-111.
- [11] P.G. Northouse (1999), *Leadership: Theory and Practice*, Western Michigan University.
- [12] M. Van Wart (2003), "Public-sector leadership theory: An assessment", *Public Administration Review*, **63**(2), pp.214-228.
- [13] J.W. Newstrom, et al. (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw Hill Higher Education.
- [14] B.S. Smith, V. Squires (2016), "The role of leadership style in creating a great school", *SELU Research Review Journal*, **1**(1), pp.65-78.
- [15] A. Dubrin (2012), *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Houghton Mifflin, Boston.
- [16] F.Y. Wu, C. Shiu (2009), "The relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, **14**(2), pp.75-82.
- [17] B.M. Bass, et al. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, **88**(2), pp.207-218.
- [18] K. Lewin, et al. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally-created social climates", *Journal of Social Psychology*, **10**, pp.271-299.
- [19] N.M. Tichy, M.A. Devanna (1986), *The Transformational Leader*, New York John Wiley & Sons.
- [20] B.M. Bass (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press.
- [21] L. Benjamin, F.J. Flynn (2006), "Leadership style and regulatory mode: Value from fit?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **100**(2), pp.216-230.
- [22] B. Lind, J. Stevens (2004), "Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type", *Strategy & Leadership*, **32**(4), pp.10-16.
- [23] H. Saleem (2015), "The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **172**, pp.563-569.
- [24] R.S. Khan, et al. (2017), "The mediating role of job satisfaction between transformational leadership and organizational commitment within the SMEs of Karachi", *M.P.R.A.*, **2**(1), pp.46-55.
- [25] N. Muenjohn, A. McMurray (2016), "The impact of leadership on workplace innovation in Thai and Vietnamese SMES", *The Journal of Developing Areas*, **50**(5), pp.479-486.
- [26] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Nxb Chính trị Quốc gia Sự thật.