

Thực trạng phong cách lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trong cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0

NGUYỄN THỊ THỤ TRANG*
ĐẶNG THỊ NHÀN**

Tóm tắt

Nghiên cứu được tổng hợp từ cuộc điều tra các nhà lãnh đạo thuộc 600 doanh nghiệp tại 7 vùng kinh tế của Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, về trình độ, nhìn chung cơ cấu theo trình độ chuyên môn của nhà lãnh đạo còn thấp; về phong cách lãnh đạo có sự đánh giá khác nhau với mỗi vùng, trong đó chỉ các doanh nghiệp thành phố lớn (như: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh) sử dụng thường xuyên các phong cách lãnh đạo.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, Cách mạng Công nghiệp 4.0, doanh nghiệp

Summary

The research results were compiled from a survey of 600 enterprises in 7 economic regions in Vietnam. Research results show that, in terms of qualifications, generally structure of the leaders' qualification is still low; there are different assessments about leadership styles for each region, of which only enterprises in big city (such as Hanoi and Ho Chi Minh City) frequently use leadership styles.

Key words: leadership styles, the 4th industrial revolution, enterprises

GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, sự thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào phong cách lãnh đạo. Một phong cách lãnh đạo hợp lý có nghĩa là họ phải đáp ứng được nhu cầu khác nhau của người lao động, phát huy được sức mạnh của cá nhân cũng như của tập thể người lao động, vận dụng hiệu quả các nguồn lực hiện có và đạt được mục tiêu cao nhất tổ chức đề ra. Chính vì vậy, việc nghiên cứu thực trạng phong cách lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam là cần thiết để có những cách nhìn thực tế về phong cách lãnh đạo. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện phong cách lãnh đạo, giúp doanh nghiệp Việt Nam hội nhập vào xu thế chung của toàn cầu hóa.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Theo nghiên cứu của Newstrom,

Davis (1993), phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên. Trước sự thay đổi về phương thức sản xuất và phương pháp quản trị dựa trên công nghệ, doanh nghiệp chỉ đạt hiệu quả khi tiếp nhận và đổi mới liên tục, nhất là phong cách quản lý của người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy doanh nghiệp. Chính vì sự thay đổi môi trường này, nhóm tác giả đã tiếp cận phong cách lãnh đạo theo học thuyết chuyển đổi của Bass (1992). Theo đó, phong cách lãnh đạo phân thành 3 loại, đó là: phong cách nghiệp vụ, phong cách chuyển đổi và phong cách tự do. Lý thuyết chuyển đổi của Bass được coi là một trong những lý thuyết lãnh đạo đã nắm bắt được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng đồng thời dữ liệu thứ cấp và sơ cấp. Đối với dữ liệu thứ cấp, bao gồm: các văn bản quy phạm pháp luật, tài liệu, báo cáo liên quan đến phong cách lãnh đạo, các chính sách đã ban hành trong các doanh nghiệp, báo cáo tổng kết của các doanh nghiệp trên các điểm nghiên cứu giai đoạn 2011-2016.

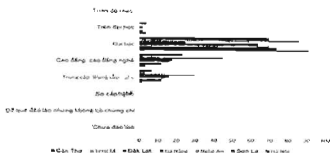
Đối với dữ liệu sơ cấp, được thu thập bằng phương pháp điều tra chọn mẫu ngẫu nhiên bằng bảng hỏi với các nhà lãnh đạo thuộc 600 doanh nghiệp tại 7 vùng

*ThS., Học viện Nông nghiệp Việt Nam

** PGS, TS., Trường Đại học Ngoại thương

Ngày nhận bài: 26/03/2019; Ngày phản biện: 20/04/2019; Ngày duyệt đăng: 23/04/2019

BIỂU ĐỒ 1: TRÌNH ĐỘ CỦA LÃNH ĐẠO CÁC DOANH NGHIỆP



BIỂU ĐỒ 2: NĂNG LỰC CỦA LÃNH ĐẠO CÁC DOANH NGHIỆP



BIỂU ĐỒ 3: KIẾN THỨC CỦA LÃNH ĐẠO CÁC DOANH NGHIỆP



Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

kinh tế Việt Nam, đó là: Vùng 1: Hà Nội; Vùng 2: Sơn La; Vùng 3: Vinh; Vùng 4: Đà Nẵng; Vùng 5: Đắk Lắk; Vùng 6: TP. Hồ Chí Minh; Vùng 7: Cần Thơ. Thời gian khảo sát từ tháng 03 đến tháng 12/2018 (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Về trình độ của lãnh đạo các doanh nghiệp: Trong những năm gần đây, đội ngũ lãnh đạo của các doanh nghiệp đã có những nỗ lực trong việc nâng cao trình độ, kiến thức của mình. Tuy nhiên, vẫn chưa có những chuyển biến rõ rệt.

Biểu đồ 1 cho thấy, lãnh đạo trong các doanh nghiệp ở cả 7 vùng kinh tế đều đã qua đào tạo, tuy nhiên, trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ thấp. Còn lãnh đạo các doanh nghiệp có trình độ đại học chiếm tỷ lệ khá cao; cao nhất là ở Hà Nội (chiếm trên 90%) và TP. Hồ Chí Minh (chiếm trên 85%). Duy chỉ có Đắk Lắk, lãnh đạo trong các doanh nghiệp chủ yếu có trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm lần lượt là 45% và 30%; trình độ đại học có tỷ lệ thấp chỉ chiếm 25%.

Tuy nhiên, đa số các chủ doanh nghiệp, ngay cả những người có trình độ học vấn từ đại học trở lên, thì cũng ít người được đào tạo về kiến thức kinh tế và quản trị doanh nghiệp cũng như về pháp luật trong

kinh doanh và có chứng chỉ đào tạo. Đó là một thách thức đối với sự phát triển các doanh nghiệp.

Về năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp: Năng lực của nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp thể hiện qua 3 dạng, đó là: năng lực nhân sự, năng lực chuyên môn và năng lực tư duy. Trong các doanh nghiệp được điều tra, thì nhà lãnh đạo có năng lực tư duy là 89.1%; năng lực nhân sự là 86.9%; và năng lực chuyên môn là 60.26%. Để thực hiện công việc chính của nhà lãnh đạo là tạo ra tầm nhìn cho tổ chức, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng để mọi người thực hiện tầm nhìn đó, thì lãnh đạo phải có những kiến thức, kỹ năng, tố chất, hành vi đặc biệt (Biểu đồ 2).

Về kiến thức lãnh đạo doanh nghiệp:

Biểu đồ 3 cho thấy, hầu như các lãnh đạo doanh nghiệp đều có kiến thức lãnh đạo bản thân (chiếm 89%); kiến thức chiến lược kinh doanh (86.2%); và kiến thức điều hành (81.3%). Các kiến thức này sẽ giúp lãnh đạo doanh nghiệp có cơ sở để thực hiện hiệu quả công tác lãnh đạo doanh nghiệp của mình. Bên cạnh đó, lãnh đạo doanh nghiệp còn có các kiến thức bổ trợ khác, như: kiến thức tin học (82.7%); kiến thức hội nhập (74.8%). Tuy nhiên, kiến thức ngoại ngữ (tiếng Anh) vẫn còn hạn chế chỉ chiếm 51.7%.

Về kỹ năng của lãnh đạo doanh nghiệp: Đa số các nhà lãnh đạo đều được trang bị kỹ năng cần thiết, như: kỹ năng hoạch định, kỹ năng xây dựng chiến lược, kỹ năng thấu hiểu bản thân, kỹ năng cân bằng công việc và cuộc sống, kỹ năng học hỏi, kỹ năng giao tiếp lãnh đạo, kỹ năng xây dựng và phát triển văn hoá doanh nghiệp (đều chiếm trên 80%). Tuy nhiên, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng động viên khuyến khích nhân viên, kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh nhìn chung ở các doanh nghiệp còn thấp (chỉ chiếm khoảng 50%-60%).

Phong cách lãnh đạo tại các doanh nghiệp

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi thể hiện sự tác động của nhà lãnh đạo đến cấp dưới, nhân viên có cảm nhận tin cậy, ngưỡng mộ trung thành và kính trọng đối với lãnh đạo.

Theo điều tra phong cách lãnh đạo chuyển đổi ở các doanh nghiệp, thì vùng 1 và vùng 6 các nhà lãnh đạo có cách nhìn mới hơn so với các vùng khác, họ đã tạo điều kiện cho người lao động tham

gia quyết định công việc của mình. Đồng thời, nhìn chung các nhà lãnh đạo đều thường xuyên tham gia giải quyết những vấn đề khó khăn cùng với lao động, đặc biệt là ở vùng 3, vùng 4, vùng 5, vùng 6 (Biểu đồ 4).

Biểu đồ 4 còn cho thấy, đa số các nhà lãnh đạo chỉ quan tâm nhân viên và giải quyết những nhu cầu nguyện vọng khó khăn trong công việc, đôi khi một số lãnh đạo chỉ biết cách giao phó công việc và trách nhiệm mà không quan tâm đến nhân viên. Bên cạnh đó, ở vùng 1, vùng 3, vùng 4, vùng 5, vùng 6, các nhà lãnh đạo thường linh hoạt hơn với quy định, sẵn sàng gạt bỏ những quy định khắt khe trong công ty và họ cũng rất được lòng nhân viên và đồng nghiệp tôn trọng.

Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ: gồm 2 thành phần là khen thưởng và quản trị bằng ngoại lệ. Khen thưởng là mức độ người lãnh đạo đưa ra mục tiêu, đưa ra khen thưởng kích thích và thưởng khi đạt mục tiêu.

Biểu đồ 5 cho thấy, hiện nay các doanh nghiệp đều có những quy định mức thưởng và có những hoạt động sự kiện tổ chức khen thưởng kịp thời và ghi nhận công lao cho người lao động khi họ hoàn thành xuất sắc công việc, mục tiêu đặt ra. Vùng 3, vùng 6, vùng 7 là 3 vùng thường xuyên có mức khen thưởng kịp thời cho người lao động khi hoàn thành tốt công việc. Các doanh nghiệp khen thưởng đều theo cả 2 hình thức là bằng tài chính và phi tài chính cho người lao động.

Ngoài ra, đa số nhà quản lý ở các vùng đều có xu hướng quản trị bằng ngoại lệ chủ động, các nhà lãnh đạo giám sát chặt chẽ nhân viên và đề phòng những lỗi xuất hiện. Họ thường xuyên tỏ ra hài lòng khi nhân viên hoàn thành công việc, đạt những tiêu chuẩn cao thể cho nhân viên và giám sát theo các tiêu chuẩn đó.

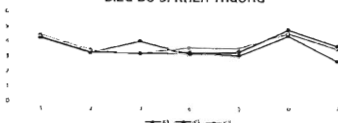
Ở một số vùng, như: vùng 2, vùng 4, vùng 5 các nhà lãnh đạo còn lúng túng trong việc thấy và giải quyết những hậu quả tiêu cực của vấn đề. Tại vùng 1, nhiều doanh nghiệp các nhà lãnh đạo gần như thường xuyên đề cập và chỉ chú ý những sai sót khuyết điểm của nhân viên (Biểu đồ 6).

Phong cách lãnh đạo tự do: Biểu đồ 7 cho thấy, nhìn chung các nhà lãnh đạo ít theo phong cách này. Trong một số tình huống họ sử dụng phong cách lãnh đạo này khi nhân viên có đủ năng lực để giải quyết tình huống và nhân viên cảm

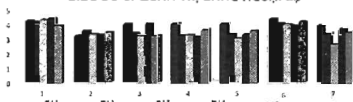
BIỂU ĐỒ 4: PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI TRONG DOANH NGHIỆP
PHƯƠNG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI:



BIỂU ĐỒ 5: KHEN THƯỞNG



BIỂU ĐỒ 6: QUẢN TRỊ BẰNG NGOẠI LỆ



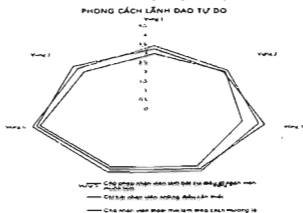
Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

thấy thoải mái trong công việc, không bị gò bó. Thông thường họ thường chỉ giao nhiệm vụ, kế hoạch ít tham gia chỉ đạo công việc cụ thể. Các nhà lãnh đạo thường giao khoán và cho phép nhân viên tự do làm bất cứ điều gì muốn làm và cũng như chịu trách nhiệm của mình trước cấp trên. Đối với vùng 3 các nhà lãnh đạo cũng chủ động cho nhân viên được thoải mái làm theo cách thường lệ, họ chỉ hỏi nhân viên những điều cần thiết khi xảy ra. Nhân viên của họ được trao quyền lực để tạo ra những thay đổi và xây dựng ý tưởng trong công việc. Tuy nhiên, khi sử dụng phong cách này đã gây sự mất ổn định nhóm, ảnh hưởng đến tiến độ công việc. Do vậy các nhà lãnh đạo nên có những công cụ tốt để kiểm soát tiến độ công việc.

Đánh giá sự khác biệt trong phong cách lãnh đạo giữa các vùng

Bảng cho thấy, kết quả so sánh đánh giá điểm trung bình của 3 phong cách lãnh đạo (phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo nghiệp vụ và phong cách lãnh đạo tự do) và xây dựng các nhân viên cấp dưới đánh giá từ mức 3.31 đến 4.7 điểm. Tuy nhiên, mỗi vùng lại có sự đánh giá khác nhau. Cụ thể, vùng 1, vùng 2 và vùng 5 các nhà lãnh đạo doanh nghiệp theo phong cách lãnh đạo nghiệp vụ và được đánh giá cao hơn so với hai phong cách còn lại; trong đó, vùng 1 các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường xuyên áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi và nghiệp vụ. Ở vùng 3, vùng 4, vùng 6,

BIỂU ĐỒ 7: PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ DO TẠI CÁC DOANH NGHIỆP



BẢNG: SỰ KHÁC BIỆT PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO GIỮA CÁC VÙNG

Phong cách lãnh đạo	Đánh giá điểm trung bình						
	Vùng 1	Vùng 2	Vùng 3	Vùng 4	Vùng 5	Vùng 6	Vùng 7
Lãnh đạo chuyển đổi	4.31	3.14	3.41	3.29	3.55	4.7	3.29
Lãnh đạo theo nghiệp vụ	4.2	3.31	3.5	3.4	3.39	4.25	3.36
Lãnh đạo tự do	3.2	3.21	3.65	3.62	3.69	4.29	3.46

Nguồn: Kết quả điều tra của nhóm tác giả

vùng 7, thì phong cách lãnh đạo tự do lại được sử dụng nhiều hơn so với 2 phong cách còn lại. Khác so với các vùng khác, vùng 6 các nhà lãnh đạo quản lý sử dụng ba phong cách lãnh đạo, trong đó áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi thường xuyên hơn 2 phong cách còn lại.

KẾT LUẬN VÀ MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Kết luận

Kết quả điều tra của nhóm tác giả về phong cách lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cho thấy, về trình độ, nhìn chung cơ cấu theo trình độ chuyên môn của người đứng đầu các cơ sở sản xuất còn thấp và còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ (trình độ tiếng Anh).

Còn phong cách lãnh đạo, thì cũng có sự đánh giá khác nhau với mỗi vùng. Sơn La (vùng 2) và Cần Thơ (vùng 7) các nhà lãnh đạo doanh nghiệp theo phong cách lãnh đạo nghiệp vụ và được đánh giá cao hơn so với hai phong cách còn lại. Ở Hà Nội (vùng 1) các nhà lãnh đạo doanh nghiệp linh hoạt sử dụng thường xuyên hai phong cách lãnh đạo nghiệp vụ và chuyển đổi. Tại TP. Hồ Chí Minh (vùng 6) các nhà lãnh đạo sử dụng

thường xuyên cả ba phong cách lãnh đạo, trong đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi chiếm ưu thế hơn 2 phong cách còn lại.

Bên cạnh đó, kết quả điều tra cũng cho thấy, đối với phong cách lãnh đạo chuyển đổi, khi có sự đổi mới nhà lãnh đạo còn có tình trạng giải quyết công việc thiếu hiệu lực, hiệu quả hoặc phải điều chỉnh, bổ sung, thay đổi liên tục của một số đạo luật, cơ chế, chính sách, quy định quản lý chống chéo, thiếu rõ ràng, minh bạch, khó kiểm chứng và đánh giá tác động đã cho thấy những hạn chế về tầm nhìn. Đối với phong cách lãnh đạo nghiệp vụ, các nhà lãnh đạo có xu hướng quản lý bằng ngoại lệ chủ động giám sát chặt chẽ nhân viên với các tiêu chuẩn đặt ra và để phòng những lỗi xuất hiện. Tuy nhiên, với phong cách lãnh đạo tự do, thì các nhà lãnh đạo ít theo phong cách này.

Một số giải pháp

Nhằm hoàn thiện phong cách lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

(1) Nhà lãnh đạo cần linh hoạt trong cách tiếp cận thay đổi phong cách lãnh đạo sao cho phù hợp với hoàn cảnh và tình hình hoạt động hiện đại của doanh nghiệp để đảm bảo có lợi nhất cho cả nhân viên và tổ chức.

(2) Nâng cao năng lực lãnh đạo tại các doanh nghiệp, nhà lãnh đạo cần nắm vững về kiến thức chuyên môn, có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới; có kỹ năng phân tích, tổng hợp thông tin và ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và điều hành.

(3) Trong cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 nhà lãnh đạo cần nhận biết và thấu hiểu các cơ hội và thách thức từ phát triển công nghệ để có sự linh hoạt trong việc ứng dụng công nghệ và tiếp cận những thay đổi công nghệ để phục vụ cho công tác lãnh đạo.

(4) Nhà lãnh đạo cần tăng cường hợp tác quốc tế trong sản xuất, kinh doanh. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) (2015-2017). *Báo cáo thường niên doanh nghiệp năm 2015, 2016, 2017*
2. Bass, B.M & Avolio, B, J (1992). *Multifactor Leadership questionnaire- short form. 68*, Binghamton, N. Y. Center for Leadership style
3. Klaus Schwab (2017). *The fourth Industrial Revolution. Executive Chairman of the World Economic Forum*
4. Newstrom, Davis (1993). *Leadership and organization behavior. Rev. ed. of: Human behavior at work / Keith Davis, John W. Newstrom. 8th ed. c1989*