

Kỹ năng lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Trần Thị Bích Nhung*, Lê Thái Phong**

* Trường Đại học Ngoại thương, Cơ sở II Tại Tp.HCM. * Trường Đại học Ngoại thương
Ngày nhận bài: 17/12/2019, ngày gửi phản biên: 4/02/2020, ngày duyệt đăng: 10/03/2020

Kỹ năng lãnh đạo là khả năng thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động và thể hiện sự thành thạo của người lãnh đạo khi vận dụng kiến thức vào trong thực tế nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp. Ngành dệt may Việt Nam đã và đang phát triển mạnh mẽ, và ngày càng đóng vai trò quan trọng trong quá trình tăng trưởng của nền kinh tế quốc gia. Bài viết tập trung phân tích thực trạng kỹ năng lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự chênh lệch đáng kể giữa tầm quan trọng và mức độ thực hiện ở các kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược.

Từ khóa: Doanh nghiệp dệt may, lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo, đo lường kỹ năng

Mở đầu

Nhà lãnh đạo là người rất quan trọng và không thể thiếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào, là người thực hiện chức năng quản lý và lãnh đạo trong doanh nghiệp, điều hành các hoạt động của công ty, là người xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp. Đồng thời, nhà lãnh đạo không những là người tạo ra sự ảnh hưởng, tạo động lực làm việc cho nhân viên, đồng nghiệp và lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp, mà còn là người tạo ra sự ảnh hưởng rất lớn đến các cá nhân và tổ chức bên ngoài doanh nghiệp nhằm đảm bảo đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra. Trong các yếu tố thuộc nhà lãnh đạo, kỹ năng của nhà lãnh đạo được xem là quan trọng nhất, bởi kỹ năng của nhà lãnh đạo là khả năng thực hiện công việc, biến kiến thức thành hành động, thể hiện sự thành thạo của mỗi lãnh đạo khi vận dụng sự hiểu biết, kiến thức của mình nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Chính vì tầm quan trọng như trên nên vấn đề liên quan đến kỹ năng lãnh đạo từ lâu đã nhận được rất nhiều sự quan tâm của các học giả trên thế giới, tuy nhiên tại Việt Nam vấn đề lãnh đạo chỉ mới được quan tâm nghiên cứu trong thời gian gần đây.

Trên thế giới, các nghiên cứu liên quan đến kỹ năng lãnh đạo rất phong phú và đa dạng, và tùy thuộc vào các hướng tiếp cận khác nhau, có những nhóm nghiên cứu khác nhau. Xét theo nội dung nghiên cứu, các nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo có thể được phân chia thành 2 nhóm nghiên cứu chính. Thứ nhất, nhóm nghiên cứu khám phá những kỹ năng mà nhà lãnh đạo cần có và thứ hai là nhóm nghiên cứu về mối quan hệ giữa kỹ năng lãnh đạo và hiệu quả của lãnh đạo. Ngoài ra, các nghiên cứu về

* tranthibichnhung.cs2@ftu.edu.vn

kỹ năng của lãnh đạo trên thế giới cũng được thực hiện trong nhiều lĩnh vực khác nhau như: quân đội (Zaccaro và cộng sự, 2000); giáo dục (Kalargyrou, Pescosolido, Kalargiros, 2012; Da'as, R.A., 2016); y tế (Zilz, D.A. và cộng sự, 2004; Robbins, C.J. và cộng sự, 2001); dịch vụ công (Haq, S., 2011).

Tại Việt Nam, trực tiếp nghiên cứu về *kỹ năng lãnh đạo* gồm có luận án Tiến sĩ nghiên cứu về phát triển kỹ năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh của Việt Nam của Nguyễn Thị Thu Trang (2016) và bài viết về kỹ năng lãnh đạo của các trường khoa tại một trường đại học khu vực tại Việt Nam được đăng tại Hội nghị quốc tế về cải cách giáo dục lần thứ 7 (ICER, 2014) của Hung, N. M., Tesaputa, K., & Sri-ampai, A (2019). Nghiên cứu đã phân tích và đưa ra giải pháp để phát triển kỹ năng lãnh đạo trong doanh nghiệp. Nguyễn Thị Thu Trang (2016) đã sử dụng mô hình của Warren Blank (2007) để đánh giá kỹ năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp ngoài quốc doanh của Việt Nam. Khác với cách tiếp cận trên, Nguyễn Mạnh Hùng và cộng sự (2014) đã kế thừa các mô hình nghiên cứu kỹ năng lãnh đạo của Katz (1955), Mumford, Campion và Morgeson (2007), Jones và Rudd (2007), Cheng, H. C. (2011) và Kalargyrou và cộng sự (2012) và đề xuất mô hình đánh giá kỹ năng của trường khoa của 5 trường cao đẳng thuộc trường Đại học Huế bao gồm 6 nhóm kỹ năng chính: kỹ năng nhận thức, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh, kỹ năng chiến lược, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng trí tuệ cảm xúc.

Ngành dệt may là một trong những ngành chủ đạo của công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, góp phần đảm bảo nhu cầu tiêu dùng, cần thiết cho hầu hết các ngành nghề và sinh hoạt. Sự tồn tại và phát triển của ngành dệt may sẽ góp phần ổn định công ăn việc làm của người lao động, tạo nguồn thu ngoại tệ, làm nền tảng để phát triển các ngành kinh tế khác và ổn định xã hội. Bài viết này tập trung xác định các kỹ năng cần thiết đối với nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, đánh giá mức độ quan trọng và thực trạng về mức độ thực hiện các kỹ năng trên của các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

1. Cơ sở lý thuyết và mô hình đo lường đề xuất

1.1. *Khái niệm về kỹ năng lãnh đạo*

Theo Bass và Stogdill (1990) thì có hàng trăm định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt mục tiêu và trong một hoàn cảnh thực tế cụ thể (Hersey và Blanchard, 1982). Quá trình lãnh đạo là sự ảnh hưởng không ép buộc nhằm hướng dẫn và phối hợp hoạt động của các thành viên trong nhóm để đạt được mục tiêu. Lãnh đạo là tài sản bởi đây là một tập hợp những đặc tính, phẩm chất của những cá nhân, những người đã sử dụng thành công những ưu thế đó vào việc gây ảnh hưởng (Jago, 1982). Lãnh đạo là mối quan hệ ảnh hưởng giữa những người lãnh đạo và người chịu lãnh đạo nhằm thực hiện những thay đổi hiện tại, đây chính là sự phản ánh mục tiêu của họ (Rost, 1993). Lãnh đạo là một quá trình, qua đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm người khác nhằm đạt được mục tiêu chung (Northouse, 2001).

Mặc dù có rất nhiều quan điểm khác nhau về lãnh đạo, nhưng nhìn chung, các định nghĩa về lãnh đạo đều nhắm đến 2 nội dung, đó là: sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến đối tượng chịu ảnh hưởng, và đạt được mục tiêu của tổ chức. Từ đó, có thể hiểu "*lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng của người lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức*".

Theo Yukl (2013), nhà lãnh đạo là những người giữ vị trí (chức vụ) trong doanh nghiệp, và họ được kỳ vọng để thực hiện chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp. Đồng thời từ khái niệm về lãnh đạo Nghiên cứu Ấn Độ và Châu Á. Số 3 - 2020, tr.66-74

đạo, có thể hiểu nhà lãnh đạo là những người tạo ra sự ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Vậy, *"nhà lãnh đạo chính là người giữ chức vụ trong doanh nghiệp, thực hiện chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp, thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp thông qua ảnh hưởng đến người khác"*.

Theo Katz (1955), một kỹ năng là một khả năng có thể được phát triển, không nhất thiết là bẩm sinh, và được chứng minh trong thực hiện công việc, chứ không đơn thuần là tiềm năng. Theo Yukl (2013), kỹ năng là khả năng thực hiện một cái gì đó bằng một cách hiệu quả. Kỹ năng có thể được xác định thông qua học hỏi và di truyền. Theo Đỗ Anh Đức (2014), kỹ năng là khả năng, mức độ thành thạo để tiến hành một hoạt động nhất định thông qua quá trình ứng dụng các kiến thức có được để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, kỹ năng là khả năng thực hiện công việc, biến kiến thức thành hành động (Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh, 2012; Lê Thị Phương Thảo, 2016). Vậy, ta có thể kết luận, *"kỹ năng là khả năng thực hiện công việc, khả năng biến kiến thức thành hành động để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu, và kỹ năng có thể phát triển thông qua học hỏi"*. Từ đó, có thể kết luận: *"kỹ năng của nhà lãnh đạo chính là khả năng thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động của nhà lãnh đạo, thể hiện sự thành thạo của người lãnh đạo khi vận dụng kiến thức có được vào trong thực tế thực hiện chức năng lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra"*.

1.2. Các mô hình đo lường kỹ năng lãnh đạo

1.2.1. Mô hình của Katz (1955)

Với quan điểm lãnh đạo là người hiểu rõ tầm nhìn chiến lược, nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức, quản lý hoạt động của người khác và chịu trách nhiệm trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức, để thực hiện công việc hiệu quả, Katz (1955) đề xuất người lãnh đạo cần có 3 kỹ năng cơ bản sau: *Kỹ năng kỹ thuật* (kỹ năng chuyên môn) bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động cụ thể, nhất là những hoạt động liên quan đến các phương pháp, quy trình, thủ tục hay các kỹ thuật cụ thể trong một lĩnh vực nhất định; *Kỹ năng con người* là những kiến thức và khả năng làm việc với con người của lãnh đạo. Kỹ năng con người giúp người lãnh đạo làm việc hiệu quả với nhân viên, đồng nghiệp và lãnh đạo cấp cao hơn nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức; *Kỹ năng nhận thức* là khả năng làm việc với những ý tưởng và khái niệm, là thành tố chính trong việc xây dựng tầm nhìn và hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp. Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể, giúp nhà quản trị phối hợp một cách hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

Trong ba kỹ năng trên, kỹ năng kỹ thuật rất cần thiết với lãnh đạo cấp thấp, kỹ năng con người là kỹ năng không thể thiếu đối với mọi cấp lãnh đạo, và kỹ năng nhận thức là rất cần thiết đối với lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp. Đồng thời, Katz (1955) cũng nhấn mạnh rằng, nhà lãnh đạo giỏi không nhất thiết phải là bẩm sinh, mà có thể được hình thành và phát triển thông qua đào tạo và thực hành các kỹ năng trên.

1.2.2. Mô hình kỹ năng lãnh đạo của Mumford và cộng sự (2000)

Mô hình này xem các kỹ năng của lãnh đạo là trung tâm, nhưng để áp dụng một cách hiệu quả các kỹ năng này đòi hỏi lãnh đạo phải có kiến thức và những thuộc tính cá nhân, ngoài ra, kinh nghiệm

ngành nghiệp và các yếu tố môi trường cũng có thể ảnh hưởng đến kỹ năng lãnh đạo. Các kỹ năng được đánh giá ảnh hưởng đến thành quả lãnh đạo bao gồm kỹ năng giải quyết vấn đề và kỹ năng phân xét xã hội.

1.2.3. *Mô hình 4 kỹ năng lãnh đạo của Mumford, Campion, và Morgeson (2007)*

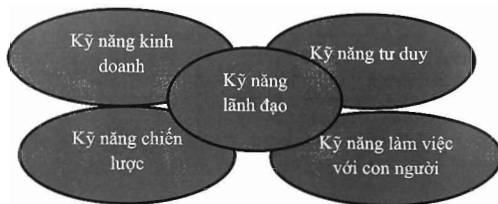
Trên cơ sở phân tích, tách ghép và tổng hợp các nghiên cứu đã có trước đó về kỹ năng lãnh đạo, Mumford, Campion và Morgeson (2007) đưa ra mô hình kỹ năng lãnh đạo, bao gồm 4 nhóm kỹ năng. *Kỹ năng tư duy* là các kỹ năng liên quan đến khả năng nhận thức cơ bản như thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin. Bao gồm những kỹ năng như: truyền đạt thông tin, kỹ năng học tập chủ động, và kỹ năng tư duy phân biện... *Kỹ năng làm việc với con người* là những kỹ năng xã hội, là khả năng của lãnh đạo liên quan đến việc ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Bao gồm: nhận thức xã hội, kỹ năng phối hợp, kỹ năng thương lượng và kỹ năng thuyết phục. Nhận thức xã hội là nhận thức của lãnh đạo về phản ứng của người khác và hiểu tại sao người khác hành động như vậy. *Kỹ năng kinh doanh* là các kỹ năng cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm: kỹ năng phân tích hoạt động doanh nghiệp, kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, quản lý nguồn lực tài chính và kỹ năng quản lý các nguồn lực vật chất khác của doanh nghiệp phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh. *Kỹ năng chiến lược* là kỹ năng liên quan đến việc hoạch định tầm nhìn, nhận thức hệ thống, đánh giá hệ thống, xác định các vấn đề của doanh nghiệp, cũng như là đề xuất các giải pháp phù hợp để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp.

Theo mô hình này, lãnh đạo cấp cao yêu cầu cao hơn về các kỹ năng lãnh đạo so với các lãnh đạo cấp thấp. Trong mọi cấp quản lý trong tổ chức, kỹ năng nhận thức là cao nhất, tiếp đến là kỹ năng con người, kinh doanh và chiến lược.

1.3 *Mô hình đo lường đề xuất*

Trong ba mô hình kỹ năng lãnh đạo đã trình bày trên, mô hình của Mumford, M. D. và cộng sự (2000) khá toàn diện, đánh giá kỹ năng lãnh đạo trên nhiều phương diện khác nhau, tuy nhiên mô hình này khá phức tạp, đòi hỏi nhiều người cùng thực hiện, tốn nhiều thời gian và công sức. Trong khi đó, mô hình kỹ năng lãnh đạo của Katz (1955) và mô hình của Mumford, Campion và Morgeson (2007) khá đơn giản, dễ sử dụng và có nhiều kỹ năng tương đồng với nhau, nhưng có cách phân chia khác nhau. Mô hình của Katz (1955) có thể được xem là mô hình đầu tiên nghiên cứu chuyên sâu về kỹ năng lãnh đạo. Mô hình này ra đời vào năm 1955 trong bối cảnh kinh tế chưa phát triển mạnh mẽ và phức tạp như hiện nay. Đồng thời, Katz (1955) sử dụng thuật ngữ "*kỹ năng kỹ thuật*" để đánh giá sự hiểu biết của nhà lãnh đạo về các hoạt động liên quan đến các phương pháp, quy trình, thủ tục hay các kỹ thuật cụ thể trong một lĩnh vực nhất định như: sản xuất, tài chính, bán hàng... Điều này ít nhiều đã tạo sự hiểu nhầm cho nhiều nhà lãnh đạo. Mô hình kỹ năng lãnh đạo của Mumford, Campion và Morgeson (2007) ra đời vào năm 2007, dựa trên cơ sở tổng hợp, tách ghép các nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo đã có trước đó, và mô hình này đang có xu hướng được sử dụng phổ biến và rộng rãi trong những năm gần đây, đồng thời, mô hình này đánh giá các kỹ năng của nhà lãnh đạo rõ ràng hơn.

Sơ đồ 1: Mô hình đo lường đề xuất



Nguồn: đề xuất của nhóm tác giả

2. Phương pháp nghiên cứu

Để làm rõ các vấn đề nghiên cứu nêu trên, nghiên cứu này sử dụng các phương pháp phân tích và tổng hợp trên cơ sở sử dụng cách tiếp cận định tính kết hợp định lượng.

2.1. Thang đo

Bài viết dựa trên thang đo của Mumford, Campion và Morgeson (2007) và có sự điều chỉnh để đo lường kỹ năng của nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Kết quả phỏng vấn 30 nhà lãnh đạo các cấp cho thấy thang đo là phù hợp.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn trước đó, bài viết phát triển các biến đo lường thành các câu hỏi và tiến hành thu thập dữ liệu chính thức thông qua phiếu khảo sát.

2.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập qua 3 hình thức: khảo sát trực tuyến, trực tiếp và gián tiếp. Thời gian thực hiện khảo sát từ ngày 02/01/2019 đến ngày 30/04/2019.

2.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Bài viết sử dụng phần mềm IBM SPSS Statistics 20 và AMOS 20 để kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định mô hình nghiên cứu và cho ra kết quả nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thống kê mô tả mẫu

Nghiên cứu đã khảo sát 476 nhà lãnh đạo đang làm việc tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Trong đó: 270 lãnh đạo nam và 206 lãnh đạo nữ; 101 lãnh đạo dưới 30 tuổi, 150 lãnh đạo có độ tuổi từ 30 đến dưới 40, 152 lãnh đạo có độ tuổi từ 40 đến dưới 50, và 73 lãnh đạo trên 50 tuổi; 165 lãnh đạo cấp cơ sở, 236 lãnh đạo cấp trung và 75 lãnh đạo cấp cao; 166 nhà lãnh đạo có dưới 5 năm kinh nghiệm lãnh đạo, 192 lãnh đạo có từ 5 đến dưới 10 năm kinh nghiệm lãnh đạo và 118 lãnh đạo có kinh nghiệm lãnh đạo từ 10 năm trở lên.

3.2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha, EFA, CFA

3.2.1. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 1 cho thấy biến Cog 3 có hệ số tương quan biến tổng $0,280 < 0,3$, do đó cần loại biến Cog 3 và kiểm định lại Cronbach's Alpha. Kết quả kiểm định lần 2 sau khi loại biến Cog 3 cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha thang đo kỹ năng nhận thức là 0,859, kỹ năng làm việc với con người là 0,812, kỹ năng kinh doanh là 0,875, kỹ năng chiến lược là 0,882. Hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đều lớn hơn 0,5. Điều này cho thấy thang đo kỹ năng lãnh đạo sau khi loại biến Cog3 đạt yêu cầu về độ tin cậy, và có thể thực hiện kiểm định nhân tố khám phá.

3.2.2. Kết quả kiểm định EFA

Kết quả kiểm định EFA cho thấy KMO bằng 0,934, kiểm định Bartlett's test of sphericity có Sig bằng 0,000, tổng phương sai trích là 52,927% và tất cả hệ số tải nhân tố của tất cả các yếu tố đều lớn hơn 0,4, thấp nhất là 0,561. Do đó, có thể kết luận thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và có thể thực hiện kiểm định CFA tiếp theo.

3.2.3. Kết quả kiểm định CFA

Kết quả tính toán từ SPSS và AMOS như sau: Cmin/df bằng 1,976, CFI là 0,965, GFI là 0,926, AGFI bằng 0,909, TLI bằng 0,960 và RMSEA bằng 0,041. Kết quả trên cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và thỏa mãn tính đơn hướng. Kết quả tính toán từ AMOS cho thấy hệ số hồi quy nhân tố đều có ý nghĩa thống kê và các trọng số chuẩn hóa của thang đo đều có giá trị $\geq 0,5$, từ đó kết luận thang đo đạt giá trị hội tụ. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt cho thấy tương quan giữa hai thành phần của một khái niệm hay giữa hai khái niệm đều nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa.

Kết quả kiểm định cho thấy thang đo kỹ năng lãnh đạo đạt yêu cầu về độ tin cậy, phù hợp với dữ liệu thị trường và có thể sử dụng để đo lường.

3.3. Đánh giá thực trạng kỹ năng lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Kết quả kiểm định trên cho thấy kỹ năng của nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam có thể đo lường qua 4 nhóm kỹ năng chính: kỹ năng nhận thức, kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược.

Bảng 1: Đánh giá của nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam

Ký hiệu	Kỹ năng	Điểm đánh giá trung bình	
		Tầm quan trọng	Mức độ thực hiện
Cog	Kỹ năng nhận thức	4,06	3,77
Cog1	Kỹ năng nói	4,31	3,74
Cog2	Kỹ năng lắng nghe	4,30	3,75
Cog4	Kỹ năng viết	3,68	3,74
Cog5	Kỹ năng đọc hiểu	3,89	3,82
Cog 6	Kỹ năng học tập chủ động	3,78	3,80
Cog7	Kỹ năng tư duy phê phán	4,37	3,76
Per	Kỹ năng làm việc với con người	4,55	3,75
Per1	Kỹ năng nhận thức xã hội	4,46	3,76
Per2	Kỹ năng phối hợp	4,56	3,71
Per3	Kỹ năng thương lượng	4,59	3,82

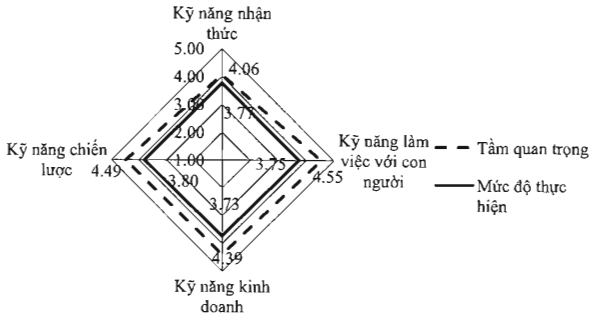
Per4	Kỹ năng thuyết phục	4,59	3,72
Bus	Kỹ năng kinh doanh	4,39	3,73
Bus1	Phân tích hoạt động doanh nghiệp	4,67	3,72
Bus2	Động viên nhân viên	4,61	3,78
Bus3	Hướng dẫn nhân viên	4,34	3,74
Bus4	Phát triển nhân viên	4,29	3,66
Bus5	Quản lý tài chính	4,28	3,71
Bus6	Quản lý nguồn lực hữu hình	4,14	3,74
Str	Kỹ năng chiến lược	4,49	3,80
Str1	Xác định tầm nhìn	4,42	3,82
Str2	Nhận thức hệ thống	4,39	3,74
Str3	Đánh giá hệ thống	4,72	3,76
Str4	Xác định hậu quả kéo theo	4,59	3,71
Str5	Xác định các nguyên nhân chính	4,52	3,85
Str6	Xác định đúng bản chất vấn đề	4,46	3,88
Str7	Đánh giá giải pháp	4,32	3,87

Nguồn: kết quả thống kê từ SPSS, 2020

Theo đánh giá của các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, các kỹ năng nhận thức, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược có vai trò rất quan trọng đối với nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Quan trọng nhất là kỹ năng làm việc với con người (điểm trung bình là 4,55); tiếp đến là kỹ năng chiến lược (điểm trung bình 4,49); tiếp theo là kỹ năng kinh doanh (điểm trung bình là 4,39) và cuối cùng là kỹ năng nhận thức (điểm trung bình là 4,06).

Xét về mức độ thực hiện, theo kết quả đánh giá của các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, mức độ thực hiện các kỹ năng của nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam còn nhiều hạn chế so với tầm quan trọng. Hạn chế nhất có thể kể đến là kỹ năng kinh doanh (điểm trung bình là 3,73); tiếp theo là kỹ năng làm việc với con người (điểm trung bình là 3,75); tiếp đến là kỹ năng nhận thức (điểm trung bình là 3,77). Kỹ năng chiến lược được đánh giá có mức độ thực hiện tốt nhất với điểm đánh giá trung bình từ các nhà lãnh đạo là 3,80. Sau đây là ma trận GAP biểu thị chênh lệch điểm đánh giá về tầm quan trọng và mức độ thực hiện các kỹ năng trên theo đánh giá của lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam.

Sơ đồ 2: Ma trận GAP về tầm quan trọng và thực hiện các kỹ năng lãnh đạo



Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả, 2020

Kết quả trên cho thấy có sự chênh lệch đáng kể giữa tầm quan trọng và mức độ thực hiện ở các kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược.

Kết luận

Bài viết đã làm rõ các kỹ năng cần thiết đối với nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, đánh giá tầm quan trọng và mức độ thực hiện các kỹ năng trên của nhà lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cần có 4 nhóm kỹ năng chính, đó là: kỹ năng nhận thức, kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự chênh lệch đáng kể giữa tầm quan trọng và mức độ thực hiện ở các kỹ năng làm việc với con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược. Mặc dù đã đạt được một số kết quả đáng kể như trình bày trên, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế, thứ nhất là nghiên cứu chưa chỉ ra được các kỹ năng lãnh đạo ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, thứ hai là chưa làm rõ sự khác nhau về giới tính, vị trí lãnh đạo cũng như kinh nghiệm lãnh đạo đối với các kỹ năng trên.

Tài liệu tham khảo

1. Bass, B. M., & Stogdill, R. M., (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster

2. Da'as, R. A., (2017), School principals' leadership skills: measurement equivalence across cultures, *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(2), pp.207-222.
3. 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, Đại học kinh tế Quốc dân.
4. Haq, S. (2011), "Ethics and leadership skills in the public service", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, pp 2792-2796.
5. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982), Leadership style: Attitudes and behaviors.
6. House, R.J. and Mansor, N., (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe* (Vol. 1), Advances in Global Leadership.
7. Hung, N. M., Tesaputa, K., & Sri-ampai, A. (2019), Leadership skills of the department heads at a regional university in Vietnam, In *7th International Education Reform Conference (ICER 2014)*, <http://hueuni.edu.vn/portal/en/index.php/News/the-7th-international-conferenceon-educational-reform-2014-icer-2014.html>, ngày truy cập 1/2/2020.
8. Jago, A. G., (1982), Leadership: Perspectives in theory and research, *Management science*, 28(3), pp.315-336.
9. Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A., (2012), Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), pp 39.
10. Katz, R. L., (1955), "Skills of an effective administrator", *Harvard business review*, 33(1), pp.33-42.
11. 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*.
12. Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực Bắc miền Trung*, Luận án Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh, Đại học Huế - Đại học Kinh tế.
13. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F.D., Jacobs, T., & Fleishman, E. A., (2000), "Leadership skills for a changing world: Solving complex problems", *The Leadership Quarterly*, 11(1), pp.11-35.
14. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P., (2007), "The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels", *The Leadership Quarterly*, 18(2), pp.154-166.
15. Northouse, P., (2001), *Leadership theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
16. Nguyễn Thị Thu Trang (2016), *Phát triển kỹ năng lãnh đạo tại các doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Ngoại thương.
17. Robbins, C. J., Bradley, E. H., Spicer, M., & Mecklenburg, G. A., (2001), "Developing leadership in healthcare administration: A competency assessment tool/Practitioner application", *Journal of Healthcare Management*, 46(3), p.188.
18. Rost, J.C., (1993), *Leadership for the twenty-first century*, Greenwood Publishing Group.
19. Yukl, G. A., (2013), *Leadership in organizations*, Pearson (Eight Edition)
20. Zitz, D. A., Woodward, B. W., Thielke, T. S., Shane, R. R., & Scott, B., (2004), "Leadership skills for a high-performance", *Am J Health-Syst Pharm*, 61, 2562-74.