

# Nhân tố ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo của đội ngũ quản lý cấp cao trong doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Lê Thị Mỹ Dung

Khoa Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Thủy Lợi

Việt Nam hiện nay có khoảng 600 ngàn doanh nghiệp đang hoạt động. Để phát triển kinh tế, Chính phủ cũng phát động phong trào khởi nghiệp hướng tới có 1 triệu doanh nghiệp trong tương lai. Đội ngũ quản lý cấp cao trong doanh nghiệp có vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ là những người vạch định chiến lược, điều hành trực tiếp và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Để nâng cao năng lực lãnh đạo của đội ngũ QLCC trong doanh nghiệp Việt Nam, trước hết cần hiểu rõ nhân tố tác động tới năng lực lãnh đạo của họ.

## Thực trạng NLLD của đội ngũ giám đốc doanh nghiệp Việt Nam

Những doanh nhân thế hệ 6x, 7x (Được sinh ra ở những năm 1980) là thế hệ doanh nhân cũ của Việt Nam. Hầu hết những doanh nhân thành đạt (tỷ phú) hiện nay thuộc độ tuổi này. Họ là những người có tài báo lớn, tham vọng và nghị lực phi thường, họ rõ ràng chiến lược, đặc trưng ngành nghề, biết cách lập mối quan hệ cứng như tận dụng cơ hội tốt. Tuy nhiên nhiều người trong số họ có một số kỹ năng chưa như kỹ năng ngoại ngữ hoặc ứng dụng Công nghệ thông tin còn hạn chế.

Còn những doanh nhân trẻ sinh từ năm 1980 trở lại thì kinh nghiệm ít hơn, gặt hái thành công trên thương trường chưa được như thế hệ trước; nhưng họ đã chứng tỏ được một số năng lực nổi bật như ngẩng đầu, khả năng đối phó với sự thay đổi môi trường kinh doanh cao, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và thời cơ thị trường tốt. Họ cũng là những người ham học hỏi và tập trung vào phát triển các kỹ năng lãnh đạo nhiều hơn là kiến thức và phẩm chất.

## Mô hình năng lực lãnh đạo ASK

Năng lực được hiểu là khả năng thực hiện được công việc với một kết quả nhất định. Năng lực lãnh đạo hình thành bởi những tố chất từ lúc còn nhỏ sinh ra kết hợp với sự học hỏi, rèn luyện trong quá trình trưởng thành.

Mô hình ASK của Benjamin Bloom năm 1956 là hình được sử dụng phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân. Mô hình đưa ra ba nhóm tiêu chuẩn để đánh giá năng lực nhân: Phẩm chất/Thái độ, Kỹ năng và Kiến thức.

Hình 1: Các yếu tố cấu thành NLLD theo mô hình ASK



Phẩm chất, thái độ là quan điểm, ý thức hay phần nào đó thể hiện tính cách của con người. Kỹ năng là khả năng thao tác, thể hiện kinh nghiệm mức độ thành thạo khi thực hiện một công việc nào đó. Kỹ năng chính là năng lực thực hiện, biến kiến thức thành hành động. Kiến thức là sự nhận thức về quy luật vận động của thế giới xung quanh.

## 3. Các nhân tố ảnh hưởng tới NLLD của đội ngũ QLCC trong doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

### 3.1 Yếu tố thuộc về bản thân nhà quản lý

- Tính cách, tố chất bẩm sinh

Các nhà QLCC được sinh ra trong 2 giai đoạn, thế hệ từ 1980 trở về trước và thế hệ 1980-nay. Giai đoạn đầu, nền kinh tế đang trong giai đoạn quan liêu bao cấp, kinh tế kém phát triển, chủ yếu khắc phục hậu quả chiến tranh. Sự thiếu thốn về vật chất và giáo dục chưa phát triển đã tạo nên một thế hệ doanh nhân kiên cường, tham vọng lớn, có lý tưởng; tuy nhiên họ

lại không được đào tạo bài bản nên con đường họ trở thành doanh nhân cũng thường khá gian truân. Thông thường là các nước nhập ngữ, học đại học, cao đẳng, đi làm công, đi vùng kinh tế mới, buôn bán nhỏ... rồi sau này mới tạo lập doanh nghiệp và trở thành quản lý cấp cao. Một số người có tố chất tài giỏi, gia đình có tiềm lực đã được cử đi đào tạo tại các nước phát triển, đặc biệt là các nước Đông Âu, khi về nước họ đều đang tạo ra các tập đoàn lớn và đứng đầu trong danh sách tỷ phú đô la của Việt Nam. Giai đoạn sau, thế hệ trẻ sinh ra trong điều kiện kinh tế phát triển hơn, được gia đình đầu tư cho giáo dục hoàn thiện, đất nước mở rộng đón nhận đầu tư và cải cách môi trường kinh doanh, khoa học kỹ thuật phát triển mạnh... nên các nhà QLCC trẻ tuổi có rất nhiều thuận lợi. Họ thông minh, nhanh nhẹn nắm bắt cơ hội, ứng dụng tốt sự phát triển khoa học công nghệ và nắm bắt tốt xu hướng thị trường, nhu cầu người tiêu dùng... và gặt hái được thành công ở tuổi rất sớm. Tuy nhiên, nhược điểm của thế hệ này là thường thiếu sự kiên trì, bền bỉ hoặc coi trọng chủ nghĩa vật chất.

Thứ độ, tính cách sẽ ảnh hưởng tới khả năng lãnh đạo, sự ham học hỏi, sự thu hút người khác, từ đó ảnh hưởng tới năng lực lãnh đạo và kết quả kinh doanh của nhà quản lý.

- Quá trình học tập và tự rèn luyện

Quá trình học tập và rèn luyện tạo ra một nền tảng vững chắc về kiến thức và kỹ năng cho mỗi người. Qua khảo sát, những nhà QLCC thường trải qua quá trình học tập và rèn luyện xuất sắc hơn những người khác. Khi người khác chơi hoặc chấp nhận một cuộc sống bình thường, thì những nhà QLCC thường tập trung vào học tập và rèn luyện. Họ học nhiều hơn, đọc nhiều sách hơn, tham gia nhiều tổ chức hơn, nhiều khóa học ngắn hạn hơn. Ngày nay, nhiều trung tâm đào tạo của các tổ chức quốc tế và trong nước tổ chức nhiều khóa học đa dạng về nội dung nhằm đào tạo những nhà QLCC toàn diện, đó là sự thuận lợi cho các nhà QLCC.

- Sức khỏe, thể chất

Sức khỏe, thể chất ảnh hưởng tới NLLĐ của các nhà QLCC trẻ tuổi. Sức khỏe là nền tảng để làm tốt mọi việc. Đối với các vị trí QLCC, họ lại thường làm việc với tần suất dày đặc, áp lực cao, hay phải di chuyển... nên rất cần một sức khỏe tốt. Nhờ sự phát triển của kinh tế và y tế, cũng như khoa học kỹ thuật; sức khỏe của đội ngũ QLCC ngày càng được cải thiện. Tuy nhiên, môi trường sống ngày càng ô nhiễm, cộng với áp lực công việc, nên cũng xuất hiện nhiều trường hợp nhà QLCC trẻ tuổi gặp những bệnh hiểm nghèo. Vì vậy, để đảm bảo sức khỏe, các nhà QLCC cần chú ý chăm sóc sức khỏe của mình, cần bằng cuộc sống, làm việc hiệu quả, tập thể dục và ăn uống hợp lý.

- Truyền thống gia đình

Truyền thống gia đình cũng ảnh hưởng đến NLLĐ

của nhà quản lý. Trên thực tế, có nhiều nhà QLCC là con em của gia đình giàu truyền thống về kinh doanh. Nhưng đó là số ít. Hầu hết các nhà QLCC xuất thân từ gia đình bình thường, công chức, viên chức, nông dân... Như vậy, với những người này, truyền thống gia đình sẽ ảnh hưởng đến phẩm chất, định hướng, động lực, nhân cách, năng lực phần đầu học hỏi của họ.

### 3.2. Các yếu tố bên ngoài nhà QLCC

- Chủ sở hữu doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp; Cơ chế, chính sách nhân sự trong doanh nghiệp

Báo cáo của VCCI năm 2017 đã chỉ rõ xu hướng chuyển dịch của các doanh nghiệp Việt Nam về loại hình doanh nghiệp, theo đó giai đoạn 2007 đến nay liên tục chứng kiến sự lên ngôi của các mô hình kinh doanh hiện đại thông qua hình thức công ty TNHH và công ty cổ phần, thay thế dần mô hình quản trị truyền thống theo kiểu gia đình dưới hình thức các công ty tư nhân. Sự chuyển dịch này là một dấu hiệu tích cực. Cho dù các doanh nghiệp này có thể chưa áp dụng được toàn bộ những thực tiễn tốt về quản trị công ty, song sự tiến bộ dần dần tới các chuẩn mực về quản trị đã mang lại những ưu thế nhất định trong hoạt động của doanh nghiệp

**Bảng 1: Cơ cấu khảo sát doanh nghiệp của VCCI 2016**

Loại hình DN	Số lượng khảo sát	Tỷ lệ (%)
DN nhà nước	6	1,5
DN tư nhân	12	3,0
Công ty hợp danh	1	0,25
Công ty TNHH	226	56,5
Công ty cổ phần	140	35,0
Doanh nghiệp FDI	15	3,75
<b>Tổng</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

Nguồn: VCCI

Cho đến nay, khung quản trị công ty (QTCT) ở Việt Nam được đánh giá là phù hợp với các yêu cầu và nguyên tắc quản trị phổ biến được thừa nhận trên thế giới. Tuy nhiên, hoạt động QTCT ở Việt Nam vẫn còn nhiều điểm hạn chế và yếu kém. Sự yếu kém về quản trị cũng làm cho doanh nghiệp Việt Nam "chậm lớn", đóng về số lượng, nhưng yếu kém về chất lượng.

Điểm hạn chế lớn nhất đối với hoạt động quản trị công ty ở Việt Nam hiện nay là lãnh đạo doanh nghiệp hoạt động thực tế thiên về điều hành hơn là hoạch định chiến lược và giám sát thực thi chiến lược phát triển doanh nghiệp; chưa thực hiện được chức năng giám sát và cân bằng quyền lực giữa các bên trong doanh nghiệp, nhất là giữa chủ sở hữu và điều hành. Ngoài ra, vai trò của Ban kiểm soát còn mờ nhạt, hoạt động mang tính hình thức, phụ thuộc vào Hội đồng

in trị (HQQT) và Ban điều hành. Năng lực kiểm soát bộ của các doanh nghiệp còn hạn chế, một phần điểm soát viên nội bộ chịu trách nhiệm trước Ban m đốc thay vì trước HQQT. Cùng với đó, kém công ai và thiếu minh bạch đang là một trong số các vấn lớn của QTCT hiện nay ở Việt Nam. Điều này làm ố các nhà đầu tư và cổ đông khó có thể thể đánh chính xác giá trị doanh nghiệp trong hiện tại cũng r tương lai. Quyền cổ đông mặc dù đã bắt đầu đượ i tâm nhưng chưa thực sự đem lại những kết quả ng kể.

#### - Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp ngày càng được quan tâm, ú ý xây dựng ở các doanh nghiệp Việt Nam. Trước y, người ta cho rằng chỉ cần doanh nghiệp lớn mới ả xây dựng văn hóa doanh nghiệp; nhưng ngày nay ố doanh nghiệp nhỏ cũng chú trọng văn hóa doanh hiệp bởi những vai trò quan trọng của nó. Văn hóa anh nghiệp không chỉ tạo sức mạnh cho doanh hiệp; mà nó còn là công cụ quản trị công ty từ bên ng doanh nghiệp. Văn hóa của một doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp tạo được bản sắc, giữ nhân , phát huy nội lực. Vì vậy, một nhà QLCC vừa là ười có vai trò xây dựng và phát triển văn hóa; ngược văn hóa cũng sẽ ảnh hưởng đến họ. Nếu họ phù p với văn hóa của doanh nghiệp, thì họ sẽ quản trị u quả, phát huy tối năng lực của mình. Thực tế cho íy, có khá nhiều nhà QLCC được đánh giá là giỏi ở y trường này, nhưng sang môi trường mới, hoặc ng ty tiến hành mở rộng, sát nhập... lại không phát y được năng lực đó, thất bại và phải ra đi.

#### - Môi trường kinh doanh

Môi trường kinh doanh là tổng hòa các mối quan từ môi trường tác động đến doanh nghiệp. Môi ờng kinh doanh càng cạnh tranh, công khai minh ch, thị trường lao động quản lý càng phát triển... thì ng nặng cao NLLĐ cho các nhà quản trị cấp cao.

Môi trường kinh doanh của Việt Nam vẫn còn nhiều n chế, khi nước ta chỉ là một nước đang phát triển, ất thân từ nền nông nghiệp lúa nước hàng ngàn năm ất triển tranh tàn phá; bên cạnh đó là sự đi sau về công hệ và vốn so với các nước tiên tiến; các doanh nghiệp t Nam 98% là doanh nghiệp nhỏ và vừa,... nên NLLĐ a các nhà QLCC vẫn còn hạn chế.

Trong những năm gần đây, chính phủ khuyến ích phong trào khởi nghiệp; nên tỷ lệ QLCC trẻ tuổi ng các doanh nghiệp ngày càng cao, họ sẽ là những ười dám dẫn thân, ham học hỏi, linh hoạt và đón u được công nghệ hiện đại để góp phần phát triển u vực vực kinh tế tư nhân.

#### - Môi trường giáo dục đào tạo

Môi trường giáo dục đào tạo ở đây nói đến hệ ồng giáo dục đào tạo của Việt Nam, sẽ cung cấp ồng kiến thức, kỹ năng, thái độ nền tảng cho đội 1 QLCC. Trước hết là giáo dục phổ thông, nền giáo

dục phổ thông từ năm của Việt Nam được đánh giá là chú trọng vào kiến thức, nên thực sự các nhà QLCC thường cũng là những người giỏi về kiến thức phổ thông; tuy nhiên chưa giúp người học phát triển toàn diện; vì vậy kỹ năng sống, khả năng tư lập và sự định hướng cho học sinh phổ thông là chưa tốt. Về giáo dục đại học, mặc dù sinh viên những trường đại học hàng đầu của Việt Nam có đầu vào khá giỏi, kiến thức chuyên môn khá vững, nhưng do còn nặng về lý thuyết, ít thực tế; nên sinh viên ra trường thường thiếu kỹ năng, chưa chủ động, thiếu ngoại ngữ, ngại va chạm... Về giáo dục sau đại học, thì chủ yếu vẫn còn nặng về tính bằng cấp, chưa thực sự ứng dụng được nhiều trong khoa học quản lý. Ngày càng có nhiều nhà QLCC tìm đến các khóa học như CEO, hay các khóa học riêng đơn lẻ về các lĩnh vực như Chiến lược, Nhân sự, Marketing, Tài chính... Cũng có nhiều nhà QLCC may mắn được đi du học hoặc tham gia các khóa đào tạo ở nước ngoài.

Như vậy, mặc dù còn nhiều hạn chế, tuy nhiên nhờ ồng dụng công nghệ 4.0 ngày nay, việc học và nghiên cứu, giao lưu... trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết; qua đó, càng ngày các nhà QLCC càng có cơ hội hoàn thiện bản thân và nâng cao NLLĐ cho mình.

## 4. Kết luận

Đội ngũ QLCC trong các DN ngày càng đóng góp quan trọng vào sự phát triển nền kinh tế. Tuy nhiên, NLLĐ hiện tại của các nhà QLCC trong các DN Việt Nam chưa cao so với thế giới, còn chưa đồng đều, một số lĩnh vực còn dưới mức yêu cầu; vì vậy cần có những giải pháp toàn diện cả về phía Nhà nước và doanh nghiệp, các trung tâm đào tạo và bản thân nhà quản lý để nâng cao NLLĐ đáp ứng nhu cầu phát triển hiện nay/.

## Tài liệu tham khảo

- Bloom B. S. (1956), Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 1;
- Lê Quán, (2015), Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Nhà xuất bản ĐHQG;
- 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.