

Đánh giá năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bởi cấp dưới

Lê Quân*

Ngày nhận: 14/10/2013
Ngày nhận bản sửa: 9/01/2014
Ngày duyệt đăng: 15/6/2014

Tóm tắt:

Đánh giá lãnh đạo bởi cấp dưới ngày càng được nhiều doanh nghiệp triển khai và xem đó là một bước quan trọng trong phát triển lãnh đạo. Nghiên cứu này khảo sát trên mẫu gồm 452 cán bộ cấp dưới, là những cán bộ quản lý cấp trung, nhằm đánh giá năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Mẫu được chọn ngẫu nhiên từ 452 doanh nghiệp hoạt động trên 5 lĩnh vực khác nhau tại các thành phố lớn ở Việt Nam. Khảo sát sử dụng công cụ bảng hỏi có cấu trúc. Kết quả nghiên cứu (ý kiến cấp dưới) cho thấy lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam có trình độ học vấn cao, tiếng Anh tốt, có tư duy thực tiễn và có năng lực tạo dựng quan hệ. Tuy nhiên, lãnh đạo sử dụng nhiều kinh nghiệm trong quản lý điều hành và yếu về quản trị con người và quản trị bản thân. Một điểm yếu chung khác của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam là khả năng đánh giá nhân sự, đào tạo và phát triển nhân viên, và khả năng phân cấp, ủy quyền.

Từ khóa: Doanh nghiệp, Đánh giá 360, Lãnh đạo, Năng lực

1. Giới thiệu

Nghiên cứu trên thế giới về lãnh đạo doanh nghiệp (dưới đây gọi tắt là lãnh đạo) rất phong phú. Các hướng nghiên cứu chính có thể kể ra như vai trò của lãnh đạo, coi lãnh đạo là yếu tố chủ đạo quyết định thành công của tổ chức các tác giả chính như (Woods, 1913); phẩm chất và năng lực của nhà lãnh đạo (các tác giả chính như: Allport (1937); Fiedler (1967); hành vi lãnh đạo và phong cách lãnh đạo (các tác giả chính là Barnard (1968); McGregor, 1967); lãnh đạo theo tình huống, sức hấp dẫn và lôi cuốn của lãnh đạo (House, 1978); tầm nhìn của lãnh đạo (Snyder & Graves, 1994) hay năm cấp độ lãnh đạo (Maxwell, 1998)...

Tại Việt Nam, lãnh đạo đang là chủ đề thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu, nhất là khi chứng kiến ngày càng nhiều doanh nghiệp phá sản hoặc tạm dừng hoạt động. Trong bối cảnh đó, một câu hỏi lớn đặt ra cho các nhà nghiên cứu: năng lực

lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam? Để trả lời câu hỏi trên, năm 2012 tác giả đã tiến hành một nghiên cứu trên 230 giám đốc điều hành doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam sử dụng mô hình ASK (Attitudes, Skills, Knowledges) và phương pháp tự đánh giá. Kết quả cho thấy nhiều giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam tự đánh giá năng lực chưa đáp ứng được yêu cầu công việc (Quân, 2012). Tiếp theo, nghiên cứu này tiếp tục sử dụng mô hình ASK nhưng triển khai theo phương pháp cấp dưới đánh giá lãnh đạo. Nghiên cứu tập trung vào năng lực, điểm mạnh và điểm yếu của lãnh đạo theo nhìn nhận của cấp dưới, là quản lý cấp trung. Một số kết quả quan trọng được mang ra so sánh với kết quả lãnh đạo tự đánh giá.

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong vài thập kỷ qua, lãnh đạo (leader) và phát triển lãnh đạo (leadership development) nhận được sự quan tâm đặc biệt của nhiều nhà nghiên cứu. Nếu

nhu trước đây hình ảnh lãnh đạo gắn liền với quyền lực thì ngày nay đó là hình ảnh sáng tạo, truyền đạt các giá trị, tầm nhìn và lôi cuốn các cá nhân hướng vào mục đích của tổ chức (Alvesson & Sveningsson, 2003). Bennis (2007) cho rằng lãnh đạo là quá trình người lãnh đạo tác động khiến người khác thực hiện hành vi theo cách thức người lãnh đạo mong muốn. Theo Hollander (1978), lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Còn theo định nghĩa của Evans (1970), lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng người khác để tạo ra các thay đổi nhằm đạt mục tiêu chung. (Meindl & Ehrlich, 1987) đã chỉ ra rằng nhà lãnh đạo chính là tác nhân chính đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Chính vì thế mà việc phát triển lãnh đạo ngày càng trở nên quan trọng với các doanh nghiệp. Trong phát triển lãnh đạo, đánh giá năng lực lãnh đạo được xem là bước đầu tiên và quan trọng.

Năng lực lãnh đạo, theo Evers (2008), bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối với nhà lãnh đạo. Định nghĩa này dựa trên mô hình ASK. ASK thể hiện các tiêu chuẩn năng lực theo chức danh công việc. ASK được cấu thành bởi ba nhóm tiêu chuẩn chính là Phẩm chất hay Thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges). Tiếp đó, Boyatzis & Royatzis (1982) đã đưa ra khung năng lực lãnh đạo hiệu quả.

Về đánh giá năng lực lãnh đạo, Kaplan & Palus (1994) cho rằng đó là vị trí cần được đánh giá đa chiều, cụ thể bao gồm các hình thức: lãnh đạo tự đánh giá, cấp trên đánh giá, cấp dưới đánh giá... Cũng theo Kaplan và Palus, có hai lý do đánh giá lãnh đạo đa chiều. Thứ nhất, đó là vị trí mà công việc có tính phức tạp, nhiều thách thức và thay đổi hơn các vị trí khác. Thứ hai, đó là kết quả đánh giá đa chiều, dù tích cực hay chưa tích cực, sẽ có nhiều ý nghĩa (với hình ảnh và uy tín của người lãnh đạo) hơn là kết quả đánh giá một chiều. Trên thế giới ngay từ những năm 1990, nhiều doanh nghiệp đã nhận rõ giá trị của đánh giá đa chiều. Lợi ích lớn nhất của đánh giá đa chiều là thông tin đánh giá toàn diện và khách quan (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992). Kết quả đánh giá đa chiều có độ tin cậy cao hơn kết quả đánh giá một chiều (Wohlers, Hall, & London, 1993). Trong đánh giá đa chiều, tự đánh giá và đánh giá bởi cấp dưới thường được sử dụng đồng thời (Mohrman, Mohrman, & Lawler, 1992). Budman & Rice (1994) cho rằng sự kết hợp

này mang lại nhiều lợi ích hơn đánh giá một chiều.

Cấp dưới đánh giá lãnh đạo chính là cách bày tỏ niềm tin đối với lãnh đạo. Theo Buckingham & Coffman (1999), người lãnh đạo là hình ảnh của doanh nghiệp và khi cấp dưới nghỉ việc chính là rời bỏ người lãnh đạo. Chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên chính là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của doanh nghiệp. Bởi thế, cấp dưới đánh giá có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của người lãnh đạo. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều người lãnh đạo chưa chủ động đề nghị cấp dưới đánh giá. Lý do là vì e ngại kết quả đánh giá có thể không tích cực. Do đó, Budman & Rice (1994) đã khuyến nghị các doanh nghiệp khi tổ chức cho cấp dưới đánh giá lãnh đạo cần lưu ý công cụ đánh giá và công tác truyền thông.

Về công cụ đánh giá, năm 1993, Hazucha, Hezlett, & Schneider (1993) đã tiến hành một nghiên cứu với 198 nhà quản lý doanh nghiệp sử dụng kết hợp công cụ Hồ sơ Năng lực Quản lý (Management Skills Profile) và Bảng hỏi Phát triển Quản lý (Management Development Questionnaire). Trong nghiên cứu này, các nhà lãnh đạo được đánh giá bởi cấp dưới. Kết quả cuối cùng rất tích cực và được sử dụng trong các chương trình phát triển lãnh đạo.

Ngoài ra, một số tác giả cũng đã tiến hành một nghiên cứu tương tự nhằm tìm ra các lý do khiến doanh nghiệp muốn cấp dưới đánh giá lãnh đạo. Kết quả là có 10 lý do chính: (1) nhận diện được các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp; (2) tăng hiệu quả dịch vụ khách hàng; (3) hỗ trợ triển khai sáng kiến của nhân viên; (4) tăng cường kết nối trong tổ chức; (5) giảm quản lý hành chính, tăng cường phân cấp, phân nhiệm quản lý; (6) nhận diện các yếu tố cản trở hiệu suất; (7) đánh giá nhu cầu phát triển; (8) giảm thiểu các “khoảng mờ” trong tổ chức; (9) kết nối năng lực với kết quả và (10) dễ triển khai. Qua nghiên cứu này, House (1978) đã khuyến nghị các doanh nghiệp thật chú ý công tác truyền thông, cần gắn kết quả đánh giá với các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Ngoài ra, House (1978) cũng đã khuyến nghị đẩy mạnh ứng dụng công nghệ hỗ trợ việc đánh giá (computer-based evaluation).

Các tác giả khác trong một nghiên cứu về phát triển lãnh đạo cũng đã chỉ ra 3 nhân tố tác động tới kết quả cấp dưới đánh giá lãnh đạo: thứ nhất là lãnh

đạo phải có mong muốn “được cấp dưới đánh giá”, thứ hai là có định hướng học tập, tức là nhìn nhận kết quả đánh giá như cơ hội nâng cao năng lực cho bản thân và thứ ba là có sự tự tin, tức là tự tin vượt qua các thay đổi, khó khăn sau đánh giá.

Nhìn chung, trong các chương trình phát triển lãnh đạo, phương pháp cấp dưới đánh giá lãnh đạo được sử dụng nhằm đánh giá kết quả lãnh đạo và năng lực nhà lãnh đạo. Tại Mỹ, khoảng 80% doanh nghiệp Mỹ, trong đó 90% doanh nghiệp thuộc nhóm Top 500 thế giới, sử dụng phương pháp này trong chương trình nâng cao năng lực đội ngũ quản lý cấp cao (Edwards & Ewen, 1996)

Về mặt kỹ thuật, cấp dưới đánh giá lãnh đạo thường được thực hiện thông qua một bảng hỏi với thang bậc từ 1 đến 5 (thang bậc Likert). Bảng hỏi bao gồm các năng lực lãnh đạo và cấp dưới sẽ đánh giá từng năng lực với các mức độ hài lòng khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp này sẽ chỉ có ý nghĩa khi mẫu khảo sát đủ lớn và cách thức lấy ý kiến đảm bảo đủ độ tự chủ và tự do, bảo mật cho người đánh giá.

Hiện nay, trên thế giới có khá nhiều nghiên cứu đánh giá lãnh đạo được công bố để các doanh nghiệp tham khảo. Tiêu biểu trong số đó là các báo cáo của Forbes, IMB Global Leadership, Polaris Global Leadership hay NHS. Đó là các báo cáo tổng hợp kết quả lãnh đạo tự đánh giá và cấp dưới đánh giá.

Tạp chí Forbes thực hiện khảo sát về lãnh đạo hàng năm nhằm đúc kết các phẩm chất quan trọng làm nên một nhà lãnh đạo thành công. Khảo sát 2012 của Forbes đã chỉ ra 10 phẩm chất quan trọng đó là: (1) Trung thực; (2) Ủy quyền; (3) Truyền thông; (4) Hải hước; (5) Tự tin; (6) Cam kết; (7) Lạc quan, (8) Sáng tạo, (9) Trực giác và (10) Hoài bão.

Khảo sát của IBM Global Leadership (IBM Global Leadership Report, 2012) đánh giá lãnh đạo

gắn với bối cảnh kinh tế từng năm và từng giai đoạn. Global Leadership năm 2010 đã đánh giá lãnh đạo với các tiêu chuẩn: tầm nhìn, tư duy chiến lược, năng lực quản trị con người, năng lực thích nghi với biến đổi môi trường kinh doanh và năng lực quản trị các nguồn lực hiệu quả. Kết quả của năm 2010 cho thấy lãnh đạo trong bối cảnh khủng hoảng cần chú trọng nhiều đến phát triển bền vững, linh hoạt trong điều hành và quản trị con người.

Polaris Global Leadership (2013) đánh giá lãnh đạo trên 4 góc độ: quản trị bản thân; quan hệ xã hội; tư duy kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo; và năng lực thích nghi văn hoá. Đánh giá được tiến hành dựa trên một bản hỏi gồm 75 câu và được tiến hành trực tuyến.

NHS Institute for Innovation and Improvement (2010) đưa ra công cụ và báo cáo đánh giá lãnh đạo từ năm 2002. Các báo cáo này dựa trên 3 nhóm tiêu chuẩn chính: nhóm tiêu chuẩn về định hướng (setting direction), nhóm tiêu chuẩn về cung ứng dịch vụ (delivering the service) và phẩm chất cá nhân (personal qualities).

Tại Việt Nam, trong nghiên cứu về doanh nhân trẻ Việt Nam, (Quân, 2003) đã chỉ ra 5 phẩm chất quan trọng của doanh nhân trẻ là tư duy kinh doanh, trực giác, mạo hiểm, sáng tạo, linh hoạt. Tiếp theo, trong một nghiên cứu vào năm 2010 về các giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam, (Quân, 2010) cũng đã chỉ ra các phẩm chất nổi trội bao gồm tỉ mỉ, thích nghi, quyết đoán, sáng tạo, kiên nhẫn và bao quát. Tiếp đó, khảo sát theo phương pháp lãnh đạo tự đánh giá năm, (Quân, 2012) lại cho thấy các kỹ năng mạnh của lãnh đạo là giao tiếp thuyết trình, quản trị văn phòng, tư duy, xử lý thông tin và ra quyết định. Ngược lại, các kỹ năng yếu là quản lý thời gian, điều khiển cuộc họp và lập kế hoạch. Ngoài ra, các kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng tạo dựng quan hệ được đánh giá ở mức độ trung

Bảng 1: Thang đo năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Cấp độ	Trung bình	Chi tiết
5	>=4.5	Đáp ứng vượt trội so với yêu cầu công việc
4	4.0 – 4.5	Đáp ứng yêu cầu công việc
3	3.0 - 4.0	Cơ bản đáp ứng yêu cầu công việc
2	2.0 – 3.0	Chưa đáp ứng yêu cầu
1	<2.0	Không phù hợp với yêu cầu công việc

binh khá.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đối tượng được đánh giá là lãnh đạo doanh nghiệp (thành viên ban giám đốc). Bảng hỏi được thiết kế với 64 câu hỏi. Các câu hỏi được xây dựng để đánh giá năng lực lãnh đạo, bao gồm: phẩm chất cá nhân; tầm nhìn và tư duy kinh doanh; kỹ năng lãnh đạo; và quản lý con người, quản trị bản thân.

Các câu hỏi được thiết kế với thang bậc 1-5. Thang đo được xây dựng dựa trên nghiên cứu đánh giá lãnh đạo của IBM Global Leadership. Thang đo gồm 5 cấp độ đánh giá năng lực từ đáp ứng vượt trội yêu cầu công việc đến không phù hợp với công việc (bảng 1).

Ban đầu, đường dẫn tới bảng hỏi khảo sát trực tuyến được gửi tới hơn 600 cán bộ quản lý cấp trung và nhân viên văn phòng của các doanh nghiệp tại các thành phố lớn của Việt Nam bằng email (Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh). Cuối cùng tác giả nhận được 561 phiếu khảo sát có giá trị sử dụng đến từ 561 doanh nghiệp (Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh chiếm khoảng 80%). Trong số 561 người tham gia trả lời khảo sát, có tới 452 là quản lý cấp trung, còn lại là nhân viên. Có 97% người tham gia trả lời khảo sát có trình độ đào tạo đại học và sau đại học. Trong phạm vi bài báo này, nhóm nghiên cứu sử dụng các kết quả đánh giá lãnh đạo bởi cán bộ quản lý cấp trung (452 người).

Mẫu khảo sát đến từ các doanh nghiệp thuộc 5 lĩnh vực khác nhau là bảo hiểm - ngân hàng, sản xuất công nghiệp, dịch vụ đào tạo - tư vấn, thương mại - bán lẻ (xuất - nhập khẩu) và bất động sản-xây dựng. Cấu trúc mẫu khá đồng đều giữa các lĩnh

vực này (tỉ lệ phân bố là khoảng 20%/lĩnh vực). Về mặt quy mô, có 38,1% doanh nghiệp có trên 200 lao động, 26% doanh nghiệp có từ 50 đến 200 lao động và 35,8% có dưới 50 lao động.

Bảng hỏi được thiết kế để người được hỏi chọn một lãnh đạo trong doanh nghiệp để đánh giá. Có tới 91% quản lý cấp trung lựa chọn đánh giá tổng giám đốc (giám đốc). Chức danh phó tổng giám đốc (phó giám đốc) ít được lựa chọn để đánh giá.

4. Kết quả và thảo luận

Dưới đây là báo cáo kết quả khảo sát cán bộ cấp trung đánh giá năng lực lãnh đạo của họ trên cơ sở khảo sát mẫu 452 cán bộ quản lý cấp trung tại 452 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn 04 thành phố lớn là Hải Phòng, Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh.

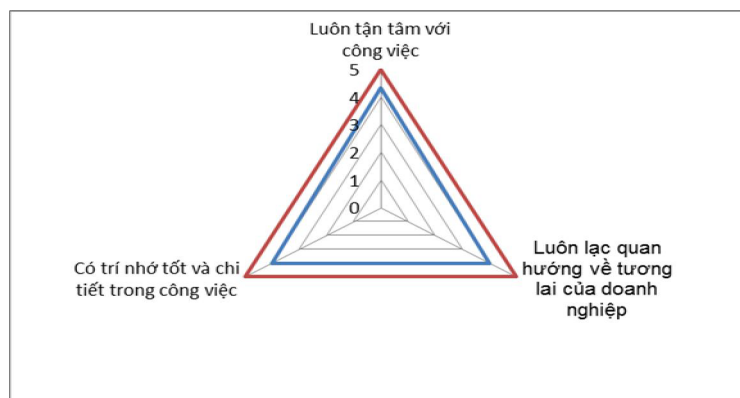
4.1. Về trình độ học vấn của lãnh đạo

Lãnh đạo có trình độ đại học và cao đẳng chiếm 56,2%. Đặc biệt, tỷ lệ lãnh đạo có trình độ đào tạo sau đại học chiếm đến 48,2%. Trình độ học vấn phổ thông trung học và trung cấp chỉ chiếm 2,6%. Có thể thấy, lãnh đạo doanh nghiệp đến từ các thành phố lớn có trình độ học vấn rất cao so với những kết quả khảo sát của 10 năm trước đây (CIEM, 2000). Ngoài ra, trình độ tiếng Anh của lãnh đạo cũng được đánh giá tốt. Chỉ có 16,4% lãnh đạo không biết tiếng Anh. 58,4% lãnh đạo giao tiếp tiếng Anh cơ bản. Số còn lại có thể giao tiếp thành thạo tiếng Anh trong giao dịch. Kết quả này cũng phù hợp với trình độ học vấn của lãnh đạo.

4.2. Về các năng lực của lãnh đạo

Các năng lực đáp ứng yêu cầu công việc

Hình 1: 3 năng lực đáp ứng yêu cầu



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 2: Năng lực làm việc cá nhân cơ bản đáp ứng yêu cầu

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
Có khả năng tạo dựng quan hệ	449	3.8123	1.042
Quyết đoán	452	3.8885	1.024
Giao tiếp và thuyết phục	440	3.75	1.012
Quản trị theo thời hạn	434	3.7315	1.019
Quyết liệt trong triển khai công việc	428	3.7286	1.032
Nhận diện và giải quyết rất nhanh các vấn đề phát sinh	421	3.7103	1.035
Phản ứng nhanh với những thay đổi của môi trường	452	3.7022	1.013

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Không có năng lực nào của lãnh đạo được quản lý cấp dưới đánh giá đạt mức vượt trội so với yêu cầu công việc lãnh đạo doanh nghiệp.

Có 3 năng lực đạt giá trị trung bình từ 4.0 đến 4.5 bao gồm: luôn tận tâm với công việc, luôn lạc quan hướng về tương lai của doanh nghiệp và có trí nhớ tốt và chi tiết trong công việc. Trong đó năng lực luôn tận tâm với công việc được đánh giá cao nhất với giá trị trung bình là 4.36.

Các năng lực được đánh giá cơ bản đáp ứng yêu cầu

Tổng cộng có 20 năng lực của lãnh đạo được quản lý cấp dưới đánh giá cơ bản đáp ứng được yêu cầu. Các năng lực này được chia thành 3 nhóm gồm

năng lực làm việc cá nhân, năng lực quản lý con người và tư duy kinh doanh.

Nhóm 1 thuộc về các năng lực làm việc cá nhân. Các năng lực này bao gồm kỹ năng giao tiếp thuyết phục, quản trị theo thời hạn, quyết liệt trong triển khai công việc, nhận diện và giải quyết nhanh các phát sinh, phản ứng nhanh với những thay đổi của môi trường, có khả năng tạo dựng quan hệ, quyết đoán.

Nhóm 2 là các năng lực quản trị nhân sự bao gồm: khuyến khích nhân viên học hỏi, khuyến khích nhân viên cam kết trong công việc, làm cho nhân viên tin tưởng vào tương lai của doanh nghiệp, hướng nhân viên đến với các thành tích cao hơn,

Bảng 3: Năng lực quản trị nhân sự cơ bản đáp ứng yêu cầu

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
Luôn khuyến khích nhân viên học hỏi	410	3.7235	0.809
Luôn khuyến khích nhân viên cam kết trong công việc	418	3.5761	0.913
Luôn hướng nhân viên đến với các thành tích cao hơn	442	3.5739	0.972
Luôn làm cho nhân viên rất tin tưởng vào tương lai của doanh nghiệp	435	3.4171	1.174
Nắm bắt ý tưởng của nhân viên nhanh	436	3.4714	1.024

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 4: Năng lực tư duy kinh doanh cơ bản đáp ứng yêu cầu

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
Tư duy thực tiễn	413	3.7857	1.032
Tư duy mở đón nhận các ý tưởng mới, sáng kiến	426	3.6473	1.146
Nhìn nhận rất tốt về cơ hội và thách thức đến từ môi trường	432	3.6791	1.048
Hiểu biết sâu rộng các chức năng và chuyên môn	428	3.5901	1.071
Luôn biết việc trọng tâm để xử lý	422	3.5011	0.965
Luôn chú trọng đến hiệu quả, và kết quả hơn là bề nổi	410	3.5118	1.071
Thiết lập nhiều mối quan hệ bên trong và ngoài	427	3.5429	1.065

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 5: Năng lực chưa đáp ứng yêu cầu

Năng lực	N	Trung bình	Độ lệch
Tạo môi trường hợp tác, phân đầu và nỗ lực vượt khó	425	2.9816	1.024
Quan tâm đến cân bằng cuộc sống và công việc của nhân viên	445	2.9791	1.034
Phân cấp tốt, chú trọng ủy quyền trong công việc	426	2.9644	0.957
Thông tin phản hồi cho nhân viên về công việc và bản thân họ	434	2.9529	0.984
Làm rõ quyền hạn và trách nhiệm của từng nhân viên	441	2.8486	0.954
Phát triển nhân viên đa tài, am hiểu nhiều lĩnh vực chuyên môn	446	2.847	1.145
Truyền thông và chia sẻ về chiến lược của doanh nghiệp	427	2.7346	1.182
Tạo dựng được bộ khung cán bộ tốt, có năng lực	436	2.7147	1.075
Làm rõ vị trí của nhân viên trong ngắn và dài hạn	447	2.7977	1.034
Đánh giá thành tích nhân viên công bằng và khoa học	425	2.6977	1.018
Có nhiều phương án nhân sự kế nhiệm	419	2.5174	0.962
Dành nhiều thời gian để chia sẻ, đào tạo với nhân viên	428	2.5173	0.913

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

nắm bắt ý tưởng của nhân viên.

Nhóm 3 gồm các năng lực thuộc về tư duy kinh doanh như: tư duy thực tiễn, tư duy mở đón nhận các ý tưởng mới, sáng kiến, nhìn nhận rất tốt về cơ hội và thách thức đến từ môi trường, hiểu biết sâu rộng các chức năng và chuyên môn, biết việc trọng tâm để xử lý, luôn chú trọng đến hiệu quả, và kết quả hơn là bề nổi.

Về các năng lực được đánh giá chưa đáp ứng yêu cầu, có 12 năng lực được đánh giá yếu và rất yếu. Trong đó chủ yếu là các năng lực quản lý nhân sự như phân cấp/ủy quyền, thông tin phản hồi cho nhân viên về công việc, tạo dựng được bộ khung cán bộ tốt, có năng lực, chuẩn bị nhân sự kế nhiệm, kế cận và đánh giá thành tích của nhân viên.

Như vậy, năng lực của lãnh đạo về quản lý con người và quản trị bản thân chưa được đánh giá tốt. Năng lực tư duy kinh doanh đạt mức độ khá và tốt về tạo dựng và khai thác quan hệ kinh doanh và thích nghi với môi trường, nhưng lại chưa cao về năng lực tầm nhìn. Chân dung nhà lãnh đạo doanh nghiệp sử dụng nhiều kinh nghiệm trong quản lý điều hành. Trong khi xu hướng của thế giới là lãnh đạo đi nhiều hơn về quản lý con người và tư duy tầm nhìn, lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam dường như chưa chú trọng vào quản lý có hệ thống dựa trên nền tảng phát triển nguồn nhân lực.

5. Kết luận và khuyến nghị

Trên đây là kết quả nghiên cứu năng lực lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam theo phương pháp quản lý cấp dưới đánh giá. Kết quả này cho thấy cấp dưới là

cán bộ quản lý đánh giá lãnh đạo “khất khe” hơn rất nhiều so với cấp dưới là nhân viên đánh giá lãnh đạo và so với lãnh đạo tự đánh giá (Quân, 2012). Nghiên cứu cũng cho thấy điểm yếu chung của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trong công tác quản lý nhân sự và quản trị theo hệ thống.

Bên cạnh đó, nghiên cứu còn một số hạn chế như: kết quả mới chỉ dừng lại ở đánh giá định lượng của cấp dưới với lãnh đạo doanh nghiệp, chưa có các xử lý sâu về nguyên nhân của các hạn chế và chưa nhận diện được các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực của lãnh đạo. Kết quả đánh giá có thể mang tính chủ quan do mỗi nhà lãnh đạo mới chỉ được đánh giá bởi một cán bộ cấp dưới.

Về mặt lý luận, từ kết quả này tác giả đề xuất hai hướng nghiên cứu trong tương lai là mối quan hệ giữa trình độ học vấn của lãnh đạo với kết quả đánh giá (tự đánh giá và/hoặc cấp dưới đánh giá); và về mối quan hệ giữa kết quả kinh doanh của doanh nghiệp với kết quả cấp dưới đánh giá lãnh đạo.

Về mặt thực tiễn, tác giả đưa ra một số khuyến nghị với lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo doanh nghiệp nên tăng cường sử dụng phương pháp cấp dưới đánh giá lãnh đạo nhằm cung cấp thông tin phản hồi của cấp dưới, phục vụ đổi mới công tác quản lý điều hành của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để cấp dưới đánh giá lãnh đạo được hiệu quả, doanh nghiệp cần chú ý về cách thức lấy ý kiến để không hình thức và kết quả đánh giá không phản ánh đúng thực chất.

Thứ hai, bên cạnh chú trọng về hiệu quả hoạt

động kinh doanh, lãnh đạo doanh nghiệp cần chú ý rất nhiều đến phát triển bản thân về các năng lực quản trị bản thân, quản lý con người. Lãnh đạo là nghệ thuật nhưng cũng là khoa học. Đầu tư hiệu quả nhất là đầu tư cho con người. Nâng cao năng lực

lãnh đạo là việc ưu tiên hàng đầu. Các năng lực cần được tăng cường cụ thể là tạo động lực cho nhân viên, đào tạo bồi dưỡng nhân viên, uỷ quyền và phân cấp, giao việc và đánh giá hoàn thành công việc. □

Tài liệu tham khảo

- Allport, G. (1937), *Personality: A psychological interpretation*, New York: Henry Holt.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003), 'The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"', *The leadership quarterly*, 14(3), 359-381.
- Barnard, C. I. (1968), *The functions of the executive*, Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Bennis, W. (2007), 'The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue', *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Boyatzis, R. E., & Royatzis, R. (1982), *The competent manager: A model for effective performance* (Vol. 49), Wiley New York.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999), *First, break all the rules: What the worlds greatest managers do differently*, New York: Simon and Schuster.
- Budman, M., & Rice, B. (1994), 'The rating game', *Across the Board*, 31(2), 34-38.
- CIEM (2000), *Vai trò của doanh nhân trong phát triển kinh tế*, Báo cáo chuyên đề doanh nhân, Trung tâm thông tin CIEM.
- Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996), *360 Feedback: The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement*, Amacom New York.
- Evans, M. G. (1970), 'Leadership and motivation: A core concept', *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Evers, H.-D. (2008), 'Knowledge hubs and knowledge clusters: Designing a knowledge architecture for development', ZEF Working Paper Series: B. University of Bonn.
- Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., & Schneider, R. J. (1993), 'The impact of 360-degree feedback on management skills development', *Human Resource Management*, 32(2-3), 325-351.
- Hollander, E. P. (1978), *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, Free Press New York.
- House, R. J. (1978), 'A path goal theory of leader effectiveness', *Administrative science quarterly*, 16, 321-339.
- IBM Global Leadership Report (2012), http://www-935.ibm.com/services/us/en/c_suite/ceostudy2012/
- Kaplan, R. E., & Palus, C. J. (1994), *Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives. How To Maximize the Benefits and Minimize the Risks*, North Carolina: Greensboro.
- Maxwell, J. (1998), *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*, Nashville: Thomas Nelson Inc.
- McGregor, D. M. (1967), *The professional manager*, New York: McGraw-Hill.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987), 'The romance of leadership and the evaluation of organizational performance', *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., & Lawler, E. E. (1992), *The performance management of teams* (Vol. 217), Boston: Harvard Business School Press.
- NHS Institute for Innovation and Improvement (2010), *Evaluation of the leadership qualities frameworks 360 review*, <http://nhsleadershipframework.rightmanagement.co.uk/assets/x/50161>
- Polaris Global Leadership (2013), <http://espritgloballearning.com/assessments/polaris-assessments/global-leader->

ship-competency-model

Quân, L. (2003), 'Phẩm chất doanh nhân trẻ Việt Nam', *Tạp chí khoa học Thương Mại*, 13, 25-40.

Quân, L. (2010), 'Năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Nam Định', *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 29, 81-89.

Quân, L. (2012), *Báo cáo kết quả khảo sát lãnh đạo doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam năm 2012*, Kỷ yếu Ngày nhân sự Việt Nam 2012, Hà Nội: Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, 29-43.

Snyder, N. H., & Graves, M. (1994), 'Leadership and vision', *Business Horizons*, 37(1), 1-7.

Wohlers, A. J., Hall, M. J., & London, M. (1993), 'Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 263-275.

Woods, F. A. (1913), *The influence of monarchs*, New York: Macmillan Company.

Evaluation of Vietnamese business leaders by their subordinates

Abstract:

Evaluation of business leaders by their subordinates has been increasingly used in the world today because of its helpfulness in leadership development programs. This study was carried out on a sample of 452 subordinates, middle managers, to evaluate Vietnamese business leadership competencies. The sample, 85% of which were line managers and 15% of which were staff, was randomly selected from 452 companies in 5 sectors that are located in the big cities of Viet Nam. Structured questionnaire was used. The survey results showed that Vietnam business leaders have high levels of education and good English. They are very practical and assertive, and strong in relationship building. However, they have 3 principal weaknesses pertaining to personnel appraisal, delegation, and employee training and development.

Thông tin tác giả:

***Lê Quân**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Trưởng ban Tổ chức Cán bộ, Đại học Quốc gia Hà Nội

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị nguồn nhân lực

- Một số tạp chí tiêu biểu đã đăng: *Asian Social Science – Canada*, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, *tạp chí Phát triển Kinh tế*, *tạp chí Khoa học Thương mại*.

- Địa chỉ liên lạc: Địa chỉ email: lequan@vnu.edu.vn