

# ẢNH HƯỞNG CỦA TỔ CHẤT CÁ NHÂN NHÀ LÃNH ĐẠO TỚI KẾT QUẢ LÃNH ĐẠO TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Lương Thu Hà

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: haluongthu@yahoo.com

Ngày nhận: 5/4/2016

Ngày nhận bản sửa: 25/4/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2016

## Tóm tắt:

Nói đến lãnh đạo người ta thường hình dung đến những cá nhân đầy quyền lực, có sức mạnh và tầm ảnh hưởng rộng lớn trong các lĩnh vực từ kinh tế, chính trị và kinh doanh. Nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể xây dựng – điều hành – truyền lại ảnh hưởng trong những doanh nghiệp tồn tại qua hàng thế kỷ... Vậy, những yếu tố nào có ảnh hưởng tới kết quả và hiệu quả lãnh đạo? Trong bài viết này, tác giả nghiên cứu ảnh hưởng của tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp trong điều kiện Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng cách phân loại tổ chất của Peterson & Seligman (2004), Judge & cộng sự (2009), đồng thời có bổ sung những tổ chất cá nhân điển hình của nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi và văn hóa Phương Đông như Việt Nam. Các kết luận được rút ra từ cuộc khảo sát 806 nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp thuộc các loại hình, sở hữu và ngành nghề kinh doanh khác nhau trên 7 vùng kinh tế chính trong cả nước.

**Từ khóa:** Tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo, kết quả lãnh đạo, nhà lãnh đạo

## Impacts of leader's traits on leadership performance in enterprises in Vietnam

*Abstract:*

Leaders are people with power, influence, charismatic and inspirational abilities in all areas of economics, politics, and business. In business, many leaders can build - operate - transmit their affects in centuries-lasting companies. Which factors have influence on their leadership performance and effectiveness? Which factors may help them succeed? In this article, the author focuses on the influence of leaders' traits on leadership performance under the conditions of Vietnam. Besides using classification of bright traits by Peterson and Seligman (2004); dark traits by Judge et al. (2009); the author adds some typical traits of leaders in enterprises in the context of the transformring economy and the oriental culture of Vietnam. The conclusions drawn from the survey of 806 leaders of enterprises in variety of form of business, ownership and industry in 7 major economic regions of Vietnam.

*Keywords:* Leader's trait, Leadership performance, Leader.

## 1. Đặt vấn đề

Trên thế giới, vấn đề lãnh đạo từ lâu đã nhận được sự quan tâm không chỉ của nhiều học giả mà còn của rất nhiều người hoạt động thực tế. Trong đó, cách tiếp cận lãnh đạo thông qua nghiên cứu nhà lãnh đạo, tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo là cách tiếp

cận có vị trí quan trọng.

Ở Việt Nam, một mặt, các nghiên cứu về nhân cách, tổ chất cá nhân, của nhà lãnh đạo và ảnh hưởng của những yếu tố này tới kết quả lãnh đạo, đặc biệt trong doanh nghiệp còn rất hạn chế. Các nghiên cứu hiện có hầu hết mang tính định tính, tiếp

cận theo hướng phẩm chất, năng lực, đạo đức, đức tính cần có, mối quan hệ đức – tài...

Mặt khác, do bối cảnh lịch sử, tầng lớp doanh nhân, lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam hình thành rất muộn, trong khoảng thời gian rất dài không được coi trọng và tạo điều kiện phát triển. Cùng với quá trình đổi mới tư duy quản lý kinh tế, đội ngũ những người kinh doanh ngày càng phát triển và đóng vai trò quan trọng khi đất nước hội nhập sâu hơn vào kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, đánh giá chung, sau gần 30 năm đổi mới, đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp về cơ bản là còn yếu cả về kiến thức, năng lực và kinh nghiệm quản lý (Trần Thị Vân Hoa, 2011).

Trong bối cảnh đó, nghiên cứu theo cách tiếp cận định lượng về lãnh đạo, tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo và ảnh hưởng của những tố chất này tới kết quả lãnh đạo là một vấn đề có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn trong điều kiện Việt Nam, mà bài viết này mong muốn đạt được.

## 2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

### 2.1. Về tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo

Nghiên cứu phẩm chất cá nhân của nhà lãnh đạo, Sankar (2003, 46) cho rằng “tâm nhìn, mục tiêu, định vị bản thân, chiến lược, đạo đức nghề nghiệp, thái độ làm việc, nhận thức, chuẩn mực đạo đức, hành vi và nhu cầu tự hoàn thiện” là những tố chất cá nhân giúp cho nhà lãnh đạo thành công trong công việc. Tương tự, một số nhà nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa hiệu quả công việc với một số phẩm chất cá nhân như: lòng can đảm, sự chính trực, sự say mê, lòng trắc ẩn, sự lạc quan, lòng tốt, tính nhân bản, có mục đích, vị tha (Bright & cộng sự, 2006).

Bắt nguồn từ tâm lý học, ngoài Mô hình 5 tố chất do Judge & cộng sự (2002) đề xuất, Peterson & Seligman (2004) đã chỉ ra 6 nhóm với 24 tố chất giúp mỗi cá nhân, nhà lãnh đạo thành công, thỏa mãn với công việc: Sự hiểu biết, Lòng can đảm,

**Bảng 1: Phân loại tố chất tích cực và tố chất tiêu cực**

<b>Phân nhóm tố chất tích cực</b>					
	<b>Tố chất</b>	<b>Tiếng Anh</b>		<b>Tố chất</b>	<b>Tiếng Anh</b>
<b>I</b>	<b>Sự hiểu biết</b>	<b>Wisdom</b>	<b>IV</b>	<b>Sự vượt trội</b>	<b>Transcendence</b>
1	Óc sáng tạo	Creativity	13	Cầu toàn	Beauty
2	Ham hiểu biết	Curiosity	14	Biết trân trọng	Gratitude
3	Sẵn sàng tiếp thu	Open-mindedness	15	Lạc quan	Hope
4	Ham học hỏi	Love of learning	16	Hài hước	Humor
5	Khả năng bao quát	Perspective	17	Có niềm tin	Spirituality
<b>II</b>	<b>Lòng can đảm</b>	<b>Courage</b>	<b>V</b>	<b>Sự kiềm chế</b>	<b>Temperance</b>
6	Dũng cảm	Bravery	18	Vị tha, độ lượng	Forgiveness/Mercy
7	Kiên trì	Persistence	19	Khiêm tốn	Humility/Modesty
8	Chính trực	Integrity	20	Cẩn trọng	Prudence
9	Nhiệt huyết, say mê	Vitality	21	Kỷ luật, tự chủ	Self-regulation
<b>III</b>	<b>Tính nhân bản</b>	<b>Humanity</b>	<b>VI</b>	<b>Sự công bằng</b>	<b>Justice</b>
10	Nhân ái	Love	22	Tinh thần đồng đội	Citizenship
11	Lòng tốt	Kindness	23	Công tâm	Fairness
12	Giao tiếp xã hội	Social Intelligence	24	Khả năng dẫn dắt	Leadership
<i>Nguồn: Peterson &amp; Seligman (2004)</i>					
<b>Phân nhóm tố chất tiêu cực</b>					
	<b>Tố chất</b>	<b>Tiếng Anh</b>		<b>Tố chất</b>	<b>Tiếng Anh</b>
1	Tự cao tự đại	Narcissism	3	Tư tưởng thống trị	Social Dominance
2	Ngạo mạn	Hubris	4	Thủ đoạn xảo quyệt	Machiavellianism
<i>Nguồn: Judge &amp; cộng sự (2009)</i>					

Tính nhân bản, Sự vượt trội, Sự kiềm chế và Sự công bằng. Các tổ chất này đã được Thun (2009) phát triển thang đo và đánh giá mối quan hệ với kết quả lãnh đạo. Cách phân nhóm này phù hợp hơn với lĩnh vực kinh doanh và quản lý.

Một số nghiên cứu tập trung vào các tổ chất có tác động tiêu cực (*dark traits*), trong đó nổi lên những nghiên cứu về nhóm 3 tổ chất bao gồm Tự cao tự đại, Thủ đoạn xảo quyệt và Sự thiếu ổn định về tâm lý (Schaubroeck & cộng sự, 2007; Judge & cộng sự, 2009). Trong đó, Judge & cộng sự (2009) chỉ ra 4 tổ chất tiêu cực (ngoài các tổ chất tích cực theo Mô hình 5 tổ chất) bao gồm: Tự cao tự đại (Narcissism), Ngạo mạn (Hubris), Tư tưởng thống trị (Social Dominance) và Thủ đoạn xảo quyệt (Machiavellianism). Ba tác giả này cho rằng mỗi tổ chất đều có tính hai mặt và đều có ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả của hoạt động lãnh đạo. Ngoài ra, cũng cần phải thấy rằng, trong môi trường văn hóa khác biệt, trong một số bối cảnh và tình huống cụ thể, ở từng cấp lãnh đạo khác nhau thì mỗi tổ chất này lại có thể có những tác động khác biệt (Lương Thu Hà, 2014).

Tác giả lựa chọn cách phân loại tổ chất tích cực của Peterson & Seligman (2004), cách phân loại tổ chất tiêu cực của Judge & cộng sự (2009) là một trong những cơ sở cho nghiên cứu này.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về tổ chất cá nhân của nhà lãnh đạo nói chung, về tổ chất cá nhân của nhà lãnh đạo doanh nghiệp và tác động của nó tới kết quả lãnh đạo nói riêng còn rất hạn chế, theo một số hướng cơ bản như vận dụng quan điểm Mác – Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh hay dưới góc độ tâm lý học. Các tiếp cận hiện đại, định lượng đã xuất hiện nhưng còn ít. Từ khám phá của Triandis (1989) và McCrae (2004), về sự tác động của môi trường nói chung tới tính cách, tổ chất con người, tác giả tiến hành nghiên cứu sự ảnh hưởng của môi trường tự nhiên, xã hội tới tổ chất điển hình của người Việt nói chung và lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng.

*Các tổ chất do ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên:* Điều kiện tự nhiên ở Việt Nam phong phú và đa dạng giữa các vùng miền, vừa giàu có vừa khắc nghiệt; phù hợp với nền văn minh nông nghiệp lúa nước. Điều kiện tự nhiên và địa hình như vậy khiến cho tính cách của con người Việt Nam cũng có những đặc điểm nương theo và thích nghi với tự nhiên. Một số nét nổi bật như *Khả năng thích nghi cao; Tính cộng đồng, quần cư, làng xã; Tư duy sản xuất nhỏ, thiếu kế hoạch, nặng tính mùa vụ; Thụ động...*

*Các tổ chất do ảnh hưởng của kinh tế – xã hội – tôn giáo và các yếu tố ngoại nhập:* Văn hóa Việt Nam là văn hóa nông nghiệp, chứa đựng đặc trưng âm tính là chủ yếu thể hiện như mong muốn sống yên ổn, hòa hợp thiên nhiên, nặng tình cảm, bao dung... vì vậy, người Việt có triết lý sống mang *tính quân bình, hài hòa*... Chính triết lý này tạo nên *khả năng thích nghi* cao trong mọi hoàn cảnh (Trần Ngọc Thêm, 1999). Ngoài ra, quá trình gắn bó lâu dài trong lịch sử của cá nhân với cộng đồng cũng khiến cho nếp nghĩ của người Việt nặng về tình cảm mà có người khái quát là *“duy tình”*. Phật giáo du nhập vào Việt Nam với hai giá trị tinh thần lớn nhất là *phù sinh và khuyến thiện* cũng góp phần tạo nên đặc điểm tính cách *duy tình* của người Việt. Ảnh hưởng của văn hóa Trung Hoa, nho giáo với yếu tố nhân bản, chế độ khoa cử với tư duy trực giác tổng hợp cũng dẫn đến *tư duy cảm tính, duy tình*.

*Sự ảnh hưởng của yếu tố chính trị:* tâm lý chính trị với tư tưởng tuyệt đối hóa Nhà nước và nhà vua, tin cậy mang tính tuyệt đối, hàm ơn Nhà nước, coi vua chúa là thiên tử, quan lại là cha mẹ dẫn đến *tư tưởng thụ động*. Mặt khác, tâm lý cộng đồng, quần cư và văn hóa làng xã cũng xuất hiện xu hướng *riêng tư hóa các quan hệ chính trị* (Lại Phi Hùng, 2013). Nhà lãnh đạo thường bị chi phối bởi các quan hệ gia đình, người thân, họ hàng, địa phương... khi ra quyết định; biểu hiện này cũng rất gần *duy tình* của người Việt.

Trên cơ sở các tổ chất cá nhân được ghi nhận, tác giả đã đối chiếu và phân nhóm các tổ chất để xin ý kiến chuyên gia. Tác giả đã phỏng vấn sâu một số các chuyên gia giảng dạy và nghiên cứu về lãnh đạo, văn hóa, nhà quản lý để chọn lọc một số những tổ chất điển hình đại diện cho nét tính cách của con người Việt Nam nói chung và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam riêng. Kết quả phỏng vấn cho thấy ý kiến chuyên gia tập trung ở 3 tổ chất bao gồm:

*“Sự cảm tính”* được hiểu là *“Bị chi phối bởi các mối quan hệ, tình cảm; ra quyết định không cần lý do xác đáng”* (Viện Ngôn ngữ học, 2010).

*“Chủ động – Khả năng xoay chuyển”*: chủ động là *“ở trạng thái làm chủ được hành động của mình, không để bị tình thế hoặc đối phương chi phối”* và *“khả năng xoay chuyển tình thế là khả năng thích ứng, tác động, biến đổi những yếu tố bất lợi thành những lợi thế trong kinh doanh”* (Viện Ngôn ngữ học, 2010).

*“Tư duy quân bình”*: Quân bình là *“cân bằng ngang nhau”* (Viện Ngôn ngữ học, 2010). Đối với

**Bảng 2: Các tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo tổ chức / doanh nghiệp**

TT	Nhóm tác giả / Năm	Tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo
1	Piero & cộng sự (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhận thức về kết quả lãnh đạo</li> <li>• Thỏa mãn trong công việc</li> <li>• Tự đánh giá cá nhân</li> <li>• Mong muốn thay đổi việc</li> </ul>
2	Knippenberg & Hogg (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kết quả, động lực làm việc</li> <li>• Sẵn sàng đổi mới</li> <li>• Sự tuân thủ, chấp hành</li> <li>• Kết quả và uy tín nhà lãnh đạo</li> </ul>
3	Koene & cộng sự (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uy tín của nhà lãnh đạo</li> <li>• Kết quả hoạt động <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lợi nhuận ròng</li> <li>○ Chi phí có thể kiểm soát</li> </ul> </li> <li>• Môi trường doanh nghiệp <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Năng lực tổ chức hoạt động</li> <li>○ Sẵn sàng đổi mới</li> <li>○ Giao tiếp trong doanh nghiệp</li> </ul> </li> </ul>

*Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu của tác giả*

nhà lãnh đạo nói chung và nhà lãnh đạo doanh nghiệp nói riêng duy quân bình lại khiến nhà lãnh đạo không giải quyết vấn đề một cách sâu sắc, triệt để. Khi lựa chọn phương án hoặc giải quyết vấn đề không quan trọng vấn đề đúng /sai mà quan trọng nhất là đi tìm đến sự dung hòa, sự phù hợp, nhằm tìm kiếm sự ổn định trong tổ chức /doanh nghiệp.

### **2.2. Về kết quả lãnh đạo**

Kết quả của hoạt động lãnh đạo được ghi nhận dưới các góc độ khác nhau, với chủ đích nghiên cứu khác nhau. Từ các nghiên cứu của Thun (2009), Piero & cộng sự (2005), Reave (2005), Knippenberg & Hogg (2003), Koene & cộng sự (2002), Mumford & cộng sự (2000)... tác giả nhóm các chỉ tiêu đánh giá kết quả lãnh đạo thành Kết quả lãnh đạo nhân viên và Kết quả lãnh đạo chung.

Trong đó, kết quả lãnh đạo nhân viên bao gồm: *Sự nhận thức về kết quả lãnh đạo của nhà lãnh đạo; Sự thỏa mãn trong công việc và động lực làm việc; Cam kết gắn bó với tổ chức; Đạo đức nghề nghiệp.*

Kết quả lãnh đạo chung bao gồm: *Kết quả hoạt động gồm lợi nhuận ròng và kiểm soát chi phí; Năng lực tổ chức hoạt động; Tư tưởng và sự sẵn sàng đổi mới trong doanh nghiệp và Giao tiếp trong*

*doanh nghiệp.*

### **2.3. Về ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo**

Trong phạm vi quản lý chung, Mumford & cộng sự (2000) nghiên cứu ảnh hưởng của 7 tố chất của nhà lãnh đạo tới chất lượng của các quyết định, phân tích phản biện, kết quả lãnh đạo của cá nhân; Reave (2005) đã xem xét mối quan hệ giữa giá trị tinh thần và hành vi cụ thể tới hiệu quả lãnh đạo. Thun (2009) nghiên cứu ảnh hưởng của 6 nhóm tố chất tới kết quả hoạt động lãnh đạo thông qua 3 nhóm tiêu chí: Hành vi cá nhân (sự thỏa mãn, niềm tin, sự tận tâm), cam kết gắn bó và sức khỏe tâm lý.

Trong doanh nghiệp sản xuất, Cavazotte & cộng sự (2012); Strohhecker & Grobler (2013) cùng nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị vật tư, năng lượng. Các tác giả này tiếp cận theo trường phái lãnh đạo cải cách (Transformational leadership) với việc đề cao các tố chất cá nhân như sự thông minh, nhân cách, trí tuệ xúc cảm, kiến thức.

Một nghiên cứu khá thú vị khác về đo lường ảnh hưởng của tố chất cá nhân tới kết quả lãnh đạo phải kể đến là mô hình đánh giá kết quả lãnh đạo 360 độ (Strang & Kuhnert, 2009), thông qua cấp trên, cấp

**Bảng 3: Tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo và ảnh hưởng tổ chất cá nhân tới kết quả lãnh đạo**

	Nhóm tác giả / Năm	Tổ chất cá nhân	Tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo
1	Strohhecker & GroBler (2013)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thông minh</li> <li>• Kiến thức</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhân cách</li> <li>• Sự say mê</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản trị vật tư, nguyên vật liệu, kho tàng</li> </ul>
2	Cavazotte & cộng sự (2012)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trí tuệ xúc cảm</li> <li>• Thông minh</li> <li>• Tư duy mở</li> <li>• Sự tận tâm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tính hướng ngoại</li> <li>• Dễ chịu, ôn hòa</li> <li>• Chế ngự cảm xúc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cải cách trong doanh nghiệp</li> <li>• Kết quả hoạt động quản trị</li> </ul>
3	Mumford & cộng sự (2000)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chi tiết</li> <li>• Hướng ngoại</li> <li>• Hướng nội</li> <li>• Thích nghi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tự do</li> <li>• Tranh đấu</li> <li>• Đổi mới</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chất lượng các quyết định</li> <li>• Phân tích phản biện</li> <li>• Kết quả lãnh đạo của cá nhân</li> </ul>
4	Thun (2009)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự hiểu biết</li> <li>• Lòng can đảm</li> <li>• Tính nhân bản</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự vượt trội</li> <li>• Sự kiềm chế</li> <li>• Sự công bằng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hành vi cá nhân</li> <li>- Thỏa mãn trong công việc</li> <li>- Niềm tin</li> <li>- Sự tận tâm</li> <li>• Cam kết gắn bó</li> <li>• Sức khỏe tâm lý</li> </ul>
5	Reave (2005)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự chính trực</li> <li>• Sự trung thực</li> <li>• Tính nhân bản</li> <li>• Tôn trọng người khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đối xử công bằng</li> <li>• Quan tâm chia sẻ</li> <li>• Biết lắng nghe</li> <li>• Biết ghi nhận</li> <li>• Có đức tin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự nhận thức</li> <li>• Kết quả làm việc</li> <li>• Sự thỏa mãn trong công việc</li> <li>• Sự gắn bó</li> <li>• Đạo đức nghề nghiệp</li> </ul>

*Nguồn: Tổng hợp kết quả nghiên cứu*

dưới và người đồng cấp với đối tượng mà họ đang nghiên cứu.

Dựa vào việc thống kê, phân nhóm và lựa chọn các kết quả nghiên cứu như đã trình bày ở trên, tác giả sử dụng 5 nhóm chỉ tiêu dưới đây để đo lường kết quả lãnh đạo của nhà lãnh đạo doanh nghiệp.

- Sự thỏa mãn trong công việc;
- Cam kết gắn bó với tổ chức;
- Sức khỏe tâm lý, sự thoải mái tinh thần;
- Năng lực tổ chức hoạt động;
- Tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

Tác giả nhận thấy 3 nhóm tiêu chí đầu tiên có sự

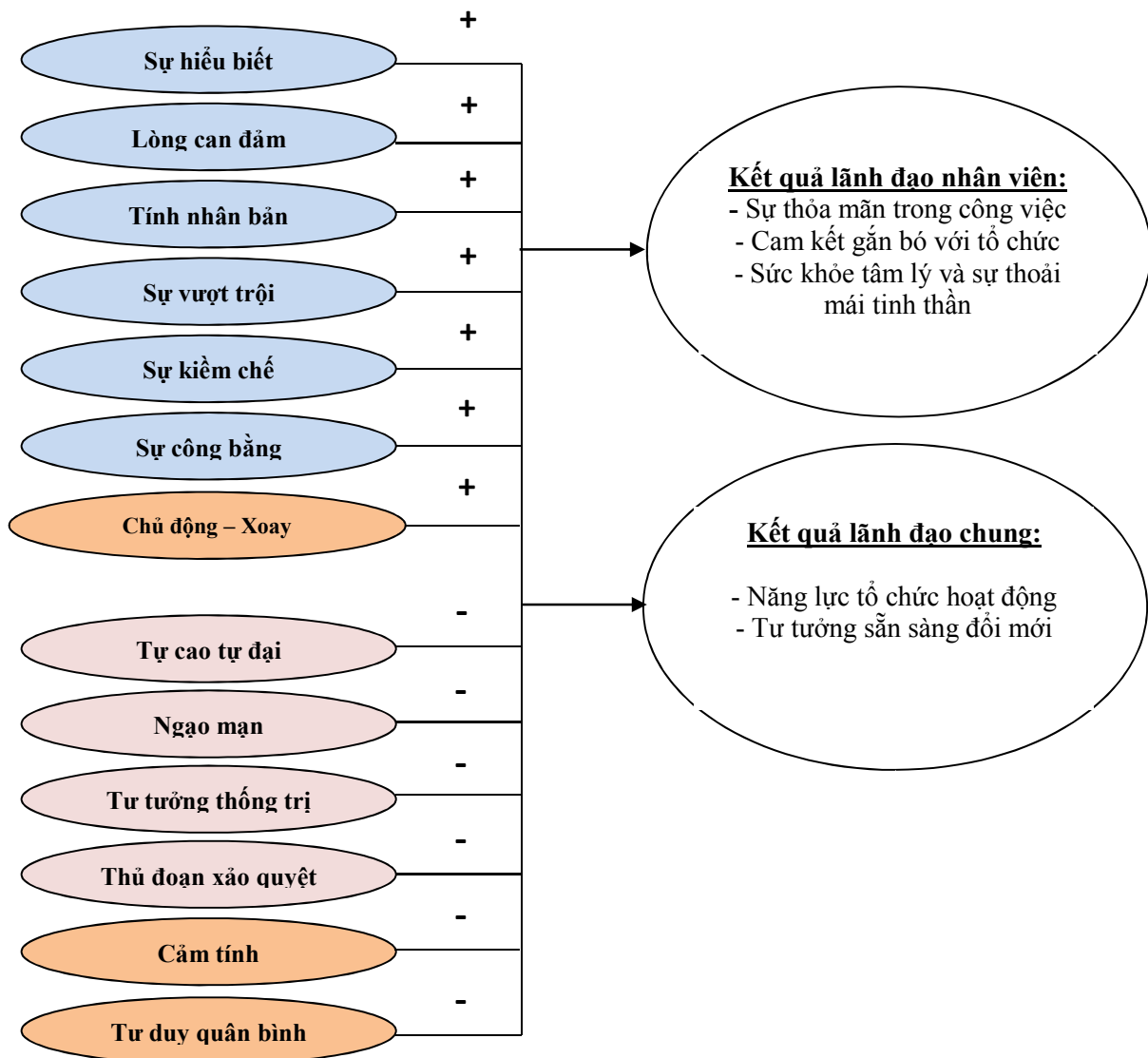
tương đồng với Nhóm tiêu chí Kết quả quản trị nội bộ; 2 nhóm tiêu chí sau trùng khớp quan điểm về lãnh đạo cải cách (theo quan điểm của Cavazotte & cộng sự, 2012) như đã trình bày ở trên. Do đó, trong mô hình cuối cùng tác giả dự kiến có 2 biến phụ thuộc và điều chỉnh tên gọi của hai nhóm này thành Kết quả lãnh đạo nhân viên và Kết quả lãnh đạo chung.

#### **2.4. Mô hình nghiên cứu dự kiến**

Các kết quả nghiên cứu trên đây là căn cứ để tác giả hình thành mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo trong doanh nghiệp. Mô hình nghiên cứu dự kiến



Hình 1: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo



được trình bày tại hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

**Phương pháp phân tích và tổng hợp:** Sử dụng công cụ ScienceDirect.com, tác giả nghiên cứu trên 1.000 kết quả đầu tiên và gần nhất với thuật ngữ “Leadership + Trait theory” trong thời gian 6 tháng (12/2013 – 5/2014), sau đó tiếp tục cập nhật các bài viết mới hơn và có liên quan đến tháng 11/2015. Tập trung vào nhà lãnh đạo trong kinh doanh ở các quốc gia và trong các nền văn hóa khác nhau, ở trong các doanh nghiệp khác nhau.

**Phương pháp định tính:** tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia, phỏng vấn sâu một số các chuyên gia về cơ sở lý thuyết gốc, những yếu tố văn hóa đặc thù Việt Nam và tố chất điển hình cho nét tính cách của con người Việt Nam nói chung và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam riêng.

**Phương pháp nghiên cứu định lượng – Điều tra bảng hỏi:** được sử dụng nhằm đo lường ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp. Phiếu điều tra được xây dựng và hoàn thiện qua điều tra định lượng sơ bộ với quy mô mẫu 55 tại Hà Nội.

**Phương pháp chọn mẫu:** Điều tra khoảng 1000 nhà quản trị cấp trung và cơ sở trong các doanh nghiệp để có được những đánh giá của họ về tố chất cá nhân và kết quả lãnh đạo của cấp trên trực tiếp. Do hạn chế về nguồn lực tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhưng để đảm bảo tính đại diện, tác giả đã cố gắng phân bổ số phiếu điều tra theo 7 vùng kinh tế trên phạm vi toàn quốc, các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề, loại hình doanh nghiệp, chủ sở hữu khác nhau. Thời gian điều tra từ tháng 4/2014 đến tháng 8/2014. Số phiếu đạt yêu cầu là 806 phiếu trong số

**Bảng 4. Dự kiến và kết quả điều tra thực tế**

TT	Vùng kinh tế	Địa phương	Số phiếu dự kiến	Số phiếu thực tế	
				Số lượng	Tỷ lệ %
1	Đông Bắc Bộ và Đồng bằng sông Hồng	Hà Nội	240 – 300	323	40.07
2	Tây Bắc Bộ	Điện Biên	80 – 100	47	5.83
3	Bắc Trung bộ	Nghệ An	80 – 100	39	4.84
4	Duyên hải miền trung	Đà Nẵng	80 – 100		
5	Tây Nguyên	Đắk Lắk	80 – 100	92	11.41
6	Đông Nam Bộ	Thành phố Hồ Chí Minh	160 – 200	212	26.30
7	Tây Nam Bộ	Cần Thơ	80 – 100	93	11.54
	<b>Tổng số</b>		<b>800 – 1000</b>	<b>806</b>	<b>100.00</b>

830 phiếu thu về trên 1000 phiếu phát ra. Dự kiến và thực tế điều tra như sau:

*Phương pháp xử lý số liệu:* Phương pháp phân tích nhân tố, phương pháp hồi quy tuyến tính trên phần mềm SPSS.

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Kiểm tra thang đo

###### 4.1.1. Kiểm tra độ tin cậy của thang đo

Hệ số  $\alpha$  nằm trong khoảng 0.7 – 0.8 là tốt nhưng thang đo được chọn nếu hệ số  $\alpha$  từ 0.6 trở lên; ngoài ra các biến có hệ số tương quan biến tổng thấp hơn 0.4 cũng sẽ bị loại.

*Thang đo tố chất cá nhân nhà lãnh đạo:* Hệ số  $\alpha$  của các biến đều đạt yêu cầu, trong khoảng 0.686 đến 0.927. Tác giả giữ lại 47 biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.4; loại 3 biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.4.

*Thang đo kết quả lãnh đạo:* Hệ số  $\alpha$  của các biến đều đạt yêu cầu, trong khoảng từ 0.736 đến 0.874. Vì 15 biến quan sát này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.4 do đó tác giả giữ nguyên 15 biến quan sát này.

###### 4.1.2. Kiểm tra hiệu lực của thang đo

Tiếp theo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để đánh giá độ hiệu lực của phép đo. Trong phép đo này, các biến có trọng số nhỏ hơn 0.5 tiếp tục bị loại. Phương pháp trích hệ số là phương pháp Principle components với phép xoay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalue bằng 1. Thang đo được chấp nhận khi

tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% và trọng số nhân tố từ 0.5 trở lên.

*Thang đo tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo:* Sau khi loại bỏ 9 biến, kết quả phân tích EFA lần thứ 3 đã đạt yêu cầu ở tất cả các tiêu chí. Trước hết, kết quả kiểm định KMO Barlett's cho thấy, hệ số KMO là 0.934 nằm trong khoảng cho phép ( $0.5 < KMO < 1$ ) và Sig Barlett's = 0.000 ( $< 0.05$ ) cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trên tổng thể. Dựa vào kết quả phân tích trong Phụ lục 9 với tiêu chuẩn Eigenvalue lớn hơn 1 thì có 6 nhân tố được rút trích ra. Giá trị cumulative % cho thấy 6 nhân tố này giải thích được 61.96% sự biến thiên của dữ liệu. Đến đây, ta đã xác định được 6 nhóm nhân tố sẽ được sử dụng trong mô hình phân tích:

*FX1: Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Tư tưởng thống trị.*

*FX2: Tính nhân bản – Sự công bằng, thêm Vị tha và Hải hước.*

*FX3: Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế.*

*FX4: Cảm tính – Tư duy quân bình.*

*FX5: Kỷ luật – Cầu toàn thêm Cần trọng và Biết trân trọng.*

*FX6: Ham hiểu biết – Học hỏi.*

*Thang đo kết quả lãnh đạo:* gồm 15 biến quan sát. Với nguyên tắc như trên, kết quả phân tích lần 2 sau khi loại bỏ 1 biến quan sát cho thấy hệ số KMO là 0.933 nằm trong khoảng cho phép ( $0.5 < KMO < 1$ ) và Sig Barlett's = 0.000 ( $< 0.05$ ) cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trên tổng thể. Dựa vào kết quả phân tích với tiêu chuẩn Eigenvalue lớn hơn 1 thì có 2 nhân tố được rút trích ra. Giá trị cumulative % cho thấy 2 nhân tố đầu giải thích được

61.02% sự biến thiên của dữ liệu. Như vậy, ta có 2 nhóm nhân tố đo lường kết quả lãnh đạo đúng như dự kiến bao đầu, bao gồm:

*FY1: Kết quả lãnh đạo nhân viên*

*FY2: Kết quả lãnh đạo chung.*

Do đó mô hình nghiên cứu được điều chỉnh lại như ở hình 2.

#### 4.2. Phân tích ảnh hưởng của tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp

##### 4.2.1. Mô hình thứ nhất

Đánh giá ảnh hưởng của 6 nhóm tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo đến (FY1) Kết quả lãnh đạo nhân viên. Mô hình giả định và kết quả hồi quy như sau:

$$FY_1 = \alpha + \beta_1 (FX_1) + \beta_2 (FX_2) + \beta_3 (FX_3) + \beta_4 (FX_4) + \beta_5 (FX_5) + \beta_6 (FX_6)$$

$$FY_1 = 0.068(FX_1) + 0.305(FX_2) + 0.073(FX_3) + 0.076(FX_4) + 0.1(FX_5) + 0.07(FX_6)$$

Với mức ý nghĩa 5% cả 6 nhóm tổ chất đều có ảnh hưởng đến Kết quả lãnh đạo nhân viên gồm Sự thỏa mãn trong công việc – Cam kết gắn bó – Sức khỏe tâm lý và sự thoải mái tinh thần của nhân viên. Trong đó sự ảnh hưởng của nhóm nhân tố (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng, (FX3) Chủ động – Khả năng xoay chuyển tình thế, (FX4) Cảm tính – Tư duy quân bình, (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn và (FX6) Ham hiểu biết – Ham học hỏi là tích cực,

(FX1) Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Tư tưởng thống trị là tiêu cực.

Về độ lớn, (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng là có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới kết quả lãnh đạo nhân viên (0.305) rồi tới (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn (0.1). Các nhóm tổ chất còn lại có ảnh hưởng với độ lớn gần nhau, với giá trị tuyệt đối xấp xỉ 0.07.

##### 4.2.2. Mô hình thứ hai

Đánh giá ảnh hưởng của 6 nhóm tổ chất cá nhân của nhà lãnh đạo đến (FY2) Kết quả lãnh đạo chung. Mô hình giả định và kết quả hồi quy có kết quả như sau:

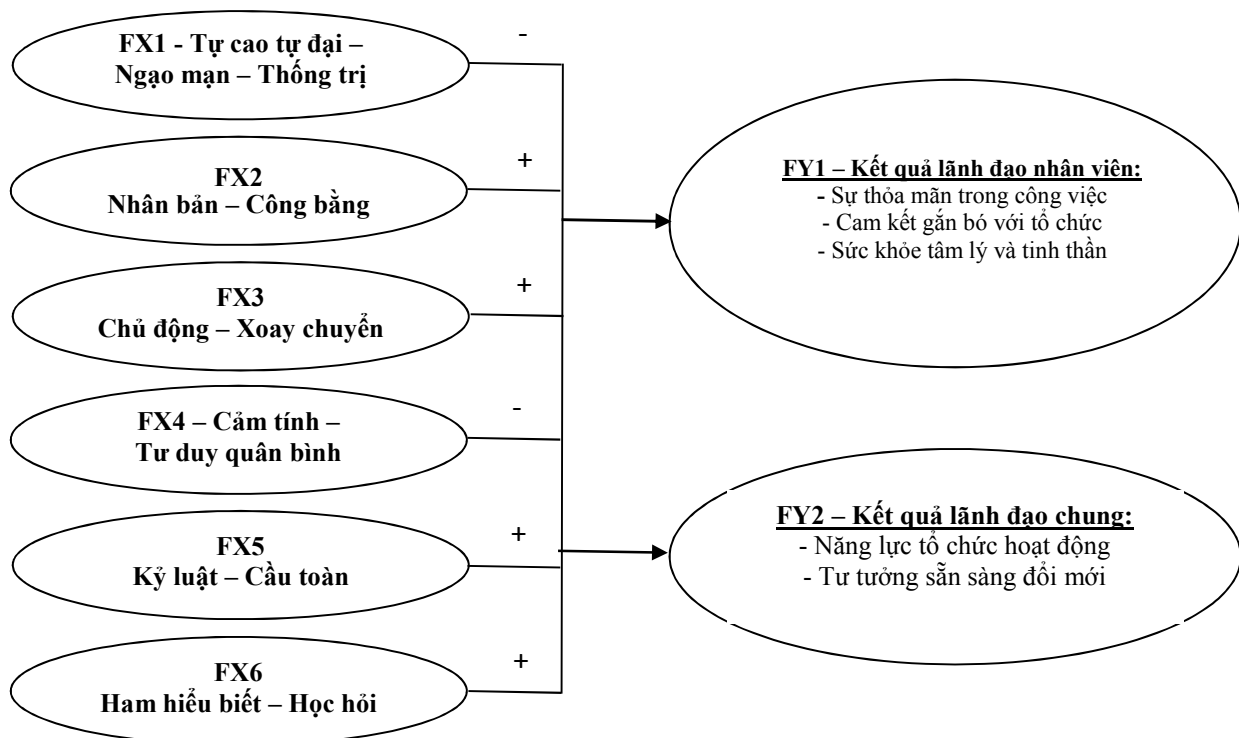
$$FY_2 = \alpha + \beta_1 (FX_1) + \beta_2 (FX_2) + \beta_3 (FX_3) + \beta_4 (FX_4) + \beta_5 (FX_5) + \beta_6 (FX_6)$$

$$FY_2 = 0.338 (FX_2) + 0.091 (FX_5) + 0.216 (FX_6)$$

Điều này có nghĩa là với mức ý nghĩa 5% chỉ có (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng; (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn và (FX6) Ham hiểu biết – Ham học hỏi là ảnh hưởng đến (FY2) Kết quả lãnh đạo chung đánh giá thông qua năng lực tổ chức hoạt động và tư tưởng sẵn sàng đổi mới trong doanh nghiệp. Tất cả những sự ảnh hưởng này đều là tích cực.

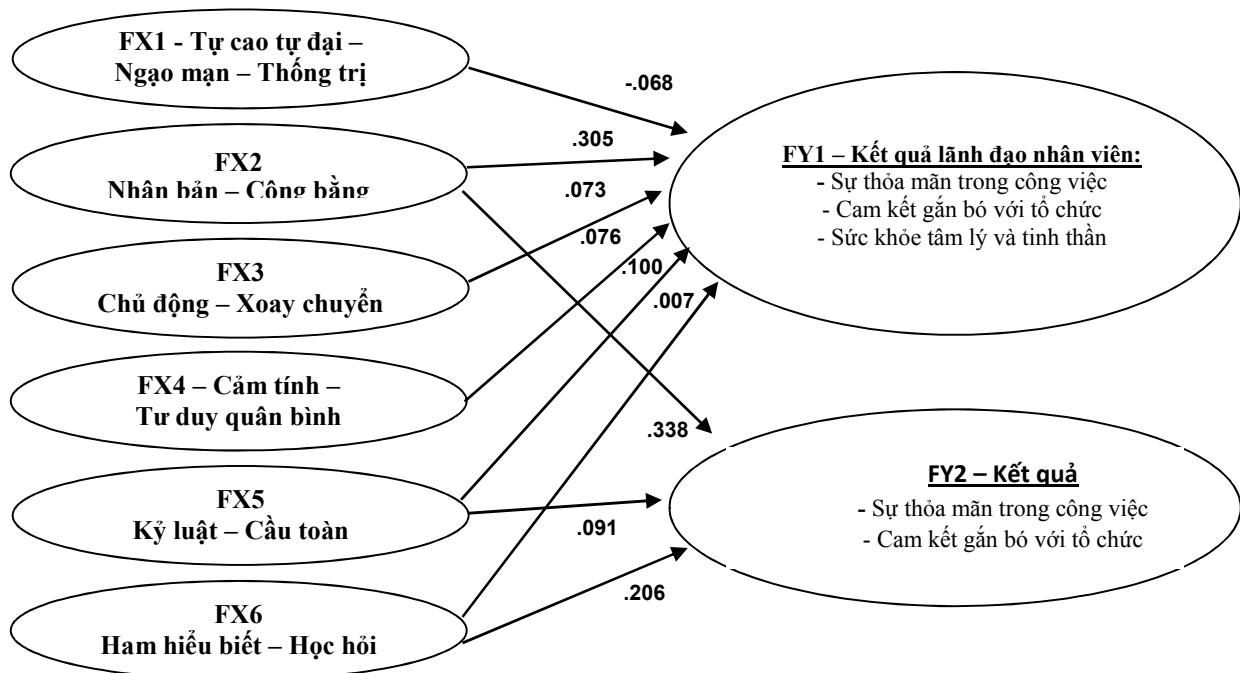
Về độ lớn, (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng là có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới kết quả lãnh đạo chung (0.338) rồi tới (FX6) Ham hiểu biết – Ham học hỏi (0.216), cuối cùng là (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn (0.091).

**Hình 2: Mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo**





**Hình 3: Kết quả phân tích ảnh hưởng tổ chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo**



#### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Có 3 nhóm tổ chất vừa tác động tới kết quả lãnh đạo nhân viên và kết quả lãnh đạo chung gồm (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng, (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn và (FX6) Ham hiểu biết – Ham học hỏi. Ngoài ra còn có sự tác động (FX1) các tổ chất tiêu cực, (FX3) Chủ động – Xoay chuyển và (FX4) cảm tính – Quân bình tới Kết quả lãnh đạo nhân viên gồm sự thỏa mãn, cam kết gắn bó và sức khỏe tâm lý.

Về mức độ, (FX2) Tính nhân bản – Sự công bằng có ảnh hưởng tích cực và mạnh mẽ nhất tới cả Kết quả lãnh đạo nhân viên (0.305) và Kết quả lãnh đạo chung (0.338). Tiếp theo là ảnh hưởng của (FX6) Ham hiểu biết – Ham học hỏi tới Kết quả lãnh đạo chung (0.216) và (FX5) Kỷ luật – Cầu toàn tới Kết quả lãnh đạo nhân viên (0.1). Các ảnh hưởng còn lại có mức độ gần tương đương nhau (0.068 – 0.076), trong đó, chỉ có tác động của (FX1) Tự cao tự đại – Ngạo mạn – Tư tưởng thống trị tới Kết quả lãnh đạo nhân viên là tiêu cực.

Hai nhóm tổ chất tiêu biểu của người Việt được bổ sung phân tích trong mô hình ban đầu gồm (FX3) Chủ động – Xoay chuyển và (FX4) Cảm tính – Tư duy quân bình chỉ có tác động tới kết quả lãnh đạo nhân viên mà không có sự ảnh hưởng tới kết quả lãnh đạo chung. Trong đó (FX4) Cảm tính – Tư duy quân bình có ảnh hưởng tích cực tới kết quả lãnh đạo nhân viên. Điều này có thể do sự khác biệt trong tâm lý và mối quan hệ giữa lãnh đạo – nhân viên

ảnh hưởng tới kết quả và hiệu quả làm việc của nhân viên dưới quyền. Đây sẽ là một chủ đề thú vị cho các nghiên cứu tiếp theo về vấn đề văn hóa, đa văn hóa trong lãnh đạo và điều hành.

#### 5. Một số khuyến nghị

Các kết luận này là căn cứ quan trọng để tác giả đưa ra một số kiến nghị và đề xuất trong chương 5 nhằm chứng minh ý nghĩa thực tiễn của việc thực hiện nghiên cứu.

*Về đào tạo và phát triển đội ngũ doanh nhân, nhà lãnh đạo doanh nghiệp:* (1) Tăng cường đào tạo về kiến thức chuyên môn, các kỹ năng mềm, kiến thức về lãnh đạo và quản lý; (2) Khuyến khích tinh thần học hỏi, sự ham hiểu biết; khuyến khích sự sáng tạo; (3) Rèn tính kỷ luật, phương pháp và tác phong làm việc khoa học, chuyên nghiệp...

*Về quan điểm lãnh đạo trong doanh nghiệp:* (1) Đề cao tính nhân bản trong quản lý; (2) Thiết lập cơ chế đãi ngộ công bằng; (3) Biết lắng nghe và tôn trọng các ý kiến phản biện; (4) Khi ra quyết định cần xét đến tình và lý để cân bằng và hài hòa lợi ích chung...

*Về chính sách đánh giá và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp:* (1) Công bằng trong đánh giá và bổ nhiệm; (2) Coi trọng năng lực và phẩm chất cá nhân hơn các yếu tố vẫn được xem trọng trước đây là giới tính, tuổi tác và thâm niên công tác... □

## Tài liệu tham khảo

- Bright, D.S., Cameron, K.S. & Caza, A. (2006), 'The applying and buffering effects of virtuousness in downsized organization', *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. (2012), 'Effect of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance', *The Leadership Quarterly*, 23 (2012), 443-455.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Kosalka, T. (2009), 'The bright and dark sides of leader trait: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm', *The Leadership Quarterly*, 20(2009), 855-875.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002), 'Personality and leadership: A qualitative and quantitative review', *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Knippenberg, D.V. & Hogg, M.A. (2003), 'A social identity model of leadership effectiveness in organization', *Research in Organizational Behaviour*, 25(2003), 243-295.
- Koene, B.A.S., Vogelaar, Ad L.W. & Soeters J.L. (2002), 'Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organization', *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.
- Lại Phi Hùng (2013), *Xu hướng biến đổi cấu trúc văn hóa vùng ở các tỉnh phía Bắc Việt Nam*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Lương Thu Hà (2014), 'Tiếp cận đa chiều về tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo doanh nghiệp', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 209(II), 46-54.
- McCrae, R.R. (2004), 'Human nature and culture: A trait perspective', *Journal of Research in Personality*, 38, 3-14.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Johnson, J.F., Diana, M., Gilbert, J.A. & Threlfall, K.V. (2000), 'Patterns of leader characteristics: Implication for performance and development', *The Leadership Quarterly*, 11 (2000), 115-133.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, APA Press, Washington DC.
- Piero, A., Cicero, L., Bonaiuto, M., Knippenberg, D.V. & Kruglanski, A.W. (2005), 'Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure', *The Leadership Quarterly*, 16, 503-516.
- Reave, L. (2005), 'Spiritual values and practices related to leadership effectiveness', *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Sankar, Y. (2003), 'Character not charisma is the critical measure of leadership excellence', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 45-55.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, Fred O., Ganster, Daniel C. & Kepes, S. (2007), 'Destructive leader traits and neutralizing influence of an "enriched" job', *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Strang, S.E. & Kuhnert, K.W. (2009), 'Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance', *The Leadership Quarterly*, 20, 421-433.
- Strohhecker, J. & Grobler, A. (2013), 'Do personal traits influence inventory management performance? - The case of intelligence, personality, interest and knowledge', *International Journal of Production Economics*, 142, 37-50.
- Thun, N.B. (2009), 'Character Strengths in Leadership', Doctoral Thesis, The Department of Management, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Trần Ngọc Thêm (1999), *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, Nhà xuất bản Giáo dục.
- Trần Thị Vân Hoa (2011), 'Nâng cao năng lực lãnh đạo của các giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế', Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ.
- Triandis, H.C. (1989), 'The self and social behavior in differing culture contexts', *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Viện Ngôn ngữ học (2010), *Từ điển Tiếng Việt*, Nhà xuất bản Từ điển Bách khoa, Hà Nội.