NĂNG LỰC VÀ HIỆU QUẢ LÃNH ĐẠO TẠI CÁC TỔ CHỨC CÔNG VÀ TƯ Ở VIỆT NAM

Nguyễn Thùy Dung
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
Email: dungtrangm@gmail.com

Ngày nhận: 24/10/2016
Ngày nhận bản sửa: 18/11/2016
Ngày duyệt đăng: 25/11/2016

Tóm tắt:
Để có một góc nhìn mới trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp thuộc khu vực công và tư tại Việt Nam trước xu thế hội nhập, bằng phương pháp phỏng vấn sâu kết hợp với dữ liệu thứ cấp, bài viết tập trung làm rõ những ảnh hưởng của môi trường thể chế, cách thức tuyển dụng, đào tạo và bổ nhiệm hiện nay đến năng lực và hiệu quả lãnh đạo, từ đó gợi ý một số giải pháp nhằm nâng cao công tác này tại các tổ chức thuộc hai khu vực nói trên.
Từ khóa: Năng lực lãnh đạo, hiệu quả lãnh đạo, lãnh đạo.

Capacities and leadership effectiveness in the state and private organizations of Vietnam
Abstract:
To provide a new view on improving the effectiveness of operation of both the state and private organizations in Vietnam in the context of integration, the paper, by applying the in-depth interview method and the use of secondary data, focuses on investigating the impacts of institutional environment, recruitment procedure, training and appointment mechanism on capacities and leadership effectiveness in these organizations. Based on the findings, some suggestions are provided.
Keyword: Leadership capacities, leadership effectiveness, leadership.

1. Giới thiệu

Việt Nam đang đứng trước rất nhiều thách thức của sự cạnh tranh quốc tế khi hàng loạt các cam kết, hiệp định song phương và đa phương được ký kết và triển khai thực hiện. Hơn lúc nào hết, nhiều doanh nghiệp đã nhìn nhận chính năng lực nguồn nhân lực (đặc biệt là năng lực của đội ngũ lãnh đạo) là yếu tố gia tăng lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Nguyễn Mạnh Hùng (2012) thì giám đốc trong các doanh nghiệp của Việt Nam thiếu đoàn kết, kỷ luật lao động không cao; theo nghiên cứu của Vũ Lệ Hằng & cộng sự (2015) thì hầu hết các nhà lãnh đạo thuộc đối tượng nghiên cứu đều hạn chế về khả năng thúc đẩy, tạo động lực làm việc, kích thích sự sáng tạo trong công việc cho nhân viên... Điều này dẫn đến nhiều sản phẩm của Việt Nam chưa tạo ra được giá trị cao trong chuỗi giá trị toàn cầu và đây được coi là một trong những thách thức lớn trước xu thế hội nhập sắp tới.

Trần Thị Phương Hiền (2014) đã thực hiện nghiên cứu khá bài bản nhằm đánh giá năng lực của các nhà lãnh đạo tại hơn 400 doanh nghiệp trong hơn ba mươi ngành nghề khác nhau thuộc khu vực công và tư. Kết quả đánh giá cho thấy các CEO Việt Nam còn thiếu tầm nhìn, độ "nhạy cảm" với thị thường, chưa hình thành thói quen đáp ứng mong đợi của các đối tác hay chủ đầu tư. Kết luận này tương đồng với nghiên cứu của Trần Thị Vân Hoa (2011), Đặng Ngọc Sự (2012) và Võ Duy Nghĩa (2015).

Như vậy có thể nói đội ngũ lãnh đạo cả khu vực công và tư của Việt Nam hiện nay còn hạn chế một số năng lực như khả năng tạo lập tầm nhìn, tạo động

lực, kích thích tư duy sáng tạo cho cấp dưới,… Các nghiên cứu này mới chủ yếu tập trung vào phân tích thực trạng năng lực lãnh đạo và còn ít nghiên cứu làm rõ hiệu quả lãnh đạo từ những hạn chế này, đặc biệt là chưa phân tích những nguyên nhân dẫn đến thực trạng nói trên. Bài viết này sẽ phân tích hiệu quả lãnh đạo và chỉ ra những yếu tố dẫn đến thực trạng này, từ đó đưa ra một số gợi ý như tăng cường trách nhiệm giải trình, rà soát công tác tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ, trong đó coi trọng tố chất và phẩm chất của người lãnh đạo nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại các tổ chức này.

2. Một số vấn đề lý thuyết về năng lực và hiệu quả lãnh đạo

2.1. Khái niệm về lãnh đạo và hiệu quả lãnh đạo

Theo Stogdill & Coons (1957) thì lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đối với các hoạt động của tổ chức nhằm đạt mục tiêu nhất định. Người lãnh đạo là người có khả năng định hướng, dẫn dắt và tạo ảnh hưởng cho những người đi theo họ. Đây là cách hiểu được nhiều nhà nghiên cứu đồng tình. Hiệu quả lãnh đạo (leadership effectiveness) hay kết quả lãnh đạo (leadership performance) phản ánh sự thành công trong nghề nghiệp của cá nhân người lãnh đạo. Trong nghiên cứu này, hiệu quả lãnh đạo được hiểu là kết quả mang lại từ hành vi, hoạt động của người lãnh đạo.

2.2. Các tiêu chí đo lường hiệu quả lãnh đạo

Hiệu quả lãnh đạo được đo lường qua các tiêu chí về tài chính và phi tài chính. Tiêu chí tài chính được đánh giá là tiêu chí ít thể hiện hiệu quả lãnh đạo hơn do kết quả hoạt động tài chính chịu sự tác động của nhiều yếu tố nằm ngoài khả năng kiểm soát của nhà lãnh đạo như thiên tai, khủng hoảng tài chính, sự biến động của các yếu tố vĩ mô… Hơn thế nữa, để đo lường hiệu quả lãnh đạo thì tiêu chí tài chính chỉ mang tính thời điểm, chưa phản ánh hết được hiệu quả trong hoạt động của một người lãnh đạo. Do vậy tiêu chí phi tài chính là nhóm yếu tố phổ biến hơn và được đánh giá quan trọng hơn khi đo lường hiệu quả lãnh đạo.

Các tiêu chí phi tài chính được nhiều nghiên cứu đề cập đó là: *sự thỏa mãn trong công việc và động lực làm việc của nhân viên*; *sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên* (Piero & cộng sự, 2005; Thunn, 2009); *n*ăng lực *của tổ chức* (khả năng nhân viên hiểu và thực hiện tốt được công việc của mình) (Koene & cộng sự, 2002), Cavazotte & cộng sự, 2012); *tư tưởng sẵn sàng đổi mới của toàn tổ chức* (Cavazotte & cộng sự, 2012); *kết quả và uy tín của người lãnh đạo* (Koene & cộng sự, 2002).

Do có sự khác biệt tương đối về mục tiêu hoạt động của khu vực công và khu vực tư, nên việc đánh giá hiệu quả lãnh đạo của hai khu vực này cũng khác nhau. Khu vực công là khu vực mà mọi hoạt động về kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội do nhà nước quyết định. Khu vực này hoạt động vì mục tiêu chung của cộng đồng. Do vậy, thước đo hiệu quả lãnh đạo của khu vực này là sự hài lòng của người dân; nhiệt huyết trong công việc của cán bộ công nhân viên chức; là kết quả đạt được nhằm thực hiện mục tiêu chính trị, kinh tế, văn hóa-xã hội hay an ninh quốc phòng.

Khác với khu vực công, khu vực tư do tư nhân quyết định. Mục tiêu hoạt động của các tổ chức tại khu vực này chủ yếu vì mục tiêu lợi nhuận. Và để phát triển bền vững, các tổ chức tại khu vực tư cũng cần hoạt động nhằm gia tăng lợi ích cho các bên liên quan như khách hàng, cổ đông, đối tác, người lao động và cộng đồng. Do vậy, thước đo hiệu quả lãnh đạo của các tổ chức thuộc khu vực này là kết quả tạo ra từ hoạt động như doanh thu, giá trị mang lại cho khách hàng (qua sự hài lòng của khách hàng), cho các cổ đông (qua giá trị cổ phiếu), cho nhân viên (qua sự hài lòng và động lực trong công việc của họ), cho cộng đồng (qua trách nhiệm đối với nhà nước và xã hội)…

2.3. Các tiêu chí đo lường năng lực lãnh đạo

Năng lực lãnh đạo là khả năng người lãnh đạo gây ảnh hưởng, thúc đẩy thuộc cấp của mình cống hiến vì hiệu quả và thành công của tổ chức.Có rất nhiều mô hình lý thuyết về năng lực lãnh đạo.Theo mô hình BKD (Be-Know-Do) - mô hình được nghiên cứu và áp dụng thành công trong quân đội Mỹ, thì năng lực người lãnh đạo bao gồm các yếu tố thuộc về *tố chất* cần thiết để lãnh đạo (Be); *kiến thức và kỹ năng* lãnh đạo (Know) và *hành động* của người lãnh đạo (Do). Theo mô hình ASK (Benjamin Bloom, 1956), trích trong bài viết của Nguyễn Hùng Cường (2014), thì năng lực lãnh đạo bao gồm thái độ (Attitudes), kỹ năng (Skills) và kiến thức (Knowledge). Đây là mô hình năng lực truyền thống trong rất nhiều nghiên cứu về năng lực cá nhân.Tiếp theo mô hình ASK, các tác giả đã cụ thể hóa các yếu tố về Attitudes, Skills và Knowledge thành các yếu tố về tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích, phân quyền ủy quyền, gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh, ra quyết định, hiểu mình hiểu người, giao tiếp lãnh đạo.

Như vậy, các yếu tố thuộc về kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi lãnh đạo biểu hiện năng lực lãnh đạo. Đây cũng là các yếu tố được rất nhiều tác giả sử dụng nhằm đo lường năng lực lãnh đạo.

2.4. Mối quan hệ giữa năng lực và hiệu quả lãnh đạo

Năng lực và hiệu quả lãnh đạo được cho là có mối quan hệ tương quan lẫn nhau. Nghiên cứu của GS. Larry Selden, Đại học Columbia (trích trong nghiên cứu của Tichy & Cohen, 2007) cho thấy: những công ty thành công nhất trên thị trường vốn, những công ty liên tục đứng trong top đầu bảng xếp hạng S&P, luôn duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu ở mức 12% và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận ròng trên tài sản ở mức 16% là những công ty có những người lãnh đạo với khả năng lãnh đạo tài ba. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu của Lương Thu Hà (2015) cũng đã cho thấy người lãnh đạo có một số tố chất như ham hiểu biết, tận tâm, hướng ngoại, có khả năng chế ngự cảm xúc… đã tạo ra hiệu quả lãnh đạo một cách tích cực; ngược lại người lãnh đạo có các tố chất như tự cao tự đại, thủ đoạn xảo quyệt và sự thiếu ổn định về mặt tâm lý đã gây ra những biểu hiện tiêu cực về hiệu quả lãnh đạo. Nghiên cứu của Phan Thị Thục Anh & Nguyễn Thùy Dung (2015) cũng cho thấy người lãnh đạo có năng lực (có sự nhiệt huyết trong công việc, ham hiểu biết, có khả năng truyền lửa) đã thúc đẩy đáng kể tư tưởng và kết quả đổi mới, sáng tạo cho nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu kết hợp với dữ liệu thứ cấp. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện tại nhà và phòng làm việc của chuyên gia kinh tế Phạm Chi Lan và chuyên gia Vũ Văn Tuấn - Giám đốc Công ty Tư vấn T&C, người đã có gần 20 năm kinh nghiệm; một cán bộ quản lý cấp viện và hai nhân viên làm việc tại hai tổ chức công và tư thuộc lĩnh vực hành chính công và kinh doanh hàng hóa.

Các câu hỏi phỏng vấn sâu là các câu hỏi mở nhằm tìm hiểu về năng lực lãnh đạo và hiệu quả lãnh đạo tại các tổ chức công và tư của Việt Nam. Những câu hỏi được đặt ra là: (1) Hiệu quả lãnh đạo tại khu vực công và tư tại Việt Nam như thế nào? (2) Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại hai khu vực này là gì?

Số liệu phỏng vấn được phân tích, tổng hợp ngay sau đó. Kết quả nghiên cứu được so sánh với các dữ liệu thứ cấp, các nghiên cứu trước đó, so với lý thuyết để từ đó đưa ra các kết luận và các gợi ý giải pháp có liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu về hiệu quả lãnh đạo

4.1. Về kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam

Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê trong buổi họp báo sáng 26/12/2015 thì số doanh nghiệp gặp khó khăn buộc phải tạm ngừng hoạt động là 71.391 doanh nghiệp, tăng 22,4% so với năm 2014. Trong đó, các doanh nghiệp nhà nước hoạt động trì trệ nhưng tiến độ cải cách còn chậm. Theo phương án sắp xếp, cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước thì giai đoạn 2011-2015 dự kiến cổ phần hóa 527 doanh nghiệp. Tuy nhiên, từ năm 2011 đến ngày 12/11/2015 (tức gần hết giai đoạn thứ nhất) cả nước mới cổ phần hóa được 397 doanh nghiệp, đạt 75% kế hoạch (Thùy Dương, 2015). Các doanh nghiệp khối tư nhân tỏ ra hoạt động có hiệu quả hơn. Theo công ty tư vấn quản lý toàn cầu McKinsey thì với mỗi đơn vị vốn bổ sung thì khu vực tư nhân Việt Nam đang tạo ra doanh thu bổ sung nhiều gấp ba lần so với doanh nghiệp nhà nước (Tâm An, 2014). Tuy nhiên con số doanh nghiệp có thành tích vượt bậc về hiệu quả không nhiều. Theo khảo sát hai năm gần đây của mạng tuyển dụng nhân sự Anphabe thì các doanh nghiệp Việt Nam lọt vào danh sách các doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất chỉ chiếm khoảng 20%, 80% còn lại thuộc về các doanh nghiệp FDI. Hiệu quả hoạt động chưa cao là một trong những tiêu chí cho thấy hiệu quả lãnh đạo chưa tốt.

4.2. Về sự nhiệt huyết trong công việc của nhân viên dưới quyền

Sự nhiệt huyết của nhân viên dưới quyền, của người dân là một trong những thước đo hiệu quả lãnh đạo. Tuy nhiên rất nhiều bài phát biểu, bài nghiên cứu cho thấy sự không hài lòng, mất niềm tin của người dân vào các tổ chức công quyền của Việt Nam, đặc biệt là những người lãnh đạo tại các khu vực này. Gần đây, đại biểu Lê Nam (tỉnh Thanh Hóa) đã thẳng thắn góp ý cho báo cáo tổng kết nhiệm kỳ của Quốc hội, sáng 28/3/2016 là: *Nhân dân chán lắm rồi những cán bộ chỉn chu và chau chuốt với những ngôn từ "tăng cường", "đẩy mạnh", "nâng cao".* Nhân dân và cán bộ đảng viên cần những người bí thư lăn vào cuộc sống, những bí thư có đủ quyền hành nhưng cũng có đủ những ràng buộc, công khai và minh bạch, được đảm bảo cho họ bằng pháp luật, để những hy sinh, cống hiến của họ

được đến với nhân dân.

Kết quả điều tra của trang thông tin việc làm vietnamwork năm 2015 về lý do nhảy việc của nhân viên trong các doanh nghiệp của Việt Nam (cả khu vực công và tư) cũng cho thấy sự không hài lòng và động lực làm việc hiện nay của người lao động tại các tổ chức này: có đến 39% người được hỏi trên tổng số 12.652 người cho rằng lãnh đạo của họ có phong cách làm việc khá khác biệt hoặc gây cản trở đến sự phát triển sự nghiệp hoặc thành tích trong công việc của họ, do vậy họ đã nghỉ việc; 54% thì cho rằng tiền lương họ nhận được thấp, không tương xứng với đóng góp của bản thân họ với tổ chức họ làm việc; 55% cho rằng họ không được trân trọng (không được ghi nhận những thành tích đạt được nhưng khi mắc sai phạm thì bị chỉ mặt đặt tên, hoặc có thể thấy mình bị thay thế một cách dễ dàng); tới 57% (hơn 7.400 người) đồng quan điểm rằng họ không có cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân… Như vậy, trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam, người lãnh đạo có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

4.3. Về tư tưởng sẵn sàng đổi mới

Tư tưởng sẵn sàng đổi mới là điều tất yếu dẫn đến sự phát triển của tổ chức. Theo nghiên cứu của Baldwin (1995); Marques & Ferreira (2009) thì đổi mới-sáng tạo là yếu tố quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh và quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của tổ chức. Nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2014) cho thấy các CEO Việt Nam thích sự đổi mới, cần cù, chịu khó. Tuy nhiên, các CEO này chưa có kỹ năng truyền nhiệt huyết cho cấp dưới trong việc đổi mới-sáng tạo. Để tạo thành sức mạnh cho tổ chức thì tư tưởng sẵn sàng đổi mới ở người lãnh đạo thôi chưa đủ mà cần tạo thành sức mạnh tập thể qua việc truyền nhiệt huyết đổi mới cho toàn thể nhân viên. Nghiên cứu của Phan Thi Thuc Anh (2014), Phan Thị Thục Anh & Nguyễn Thùy Dung (2015) cho thấy một số doanh nghiệp do có sự tác động mạnh mẽ của yếu tố môi trường bên ngoài (sự cạnh tranh khốc liệt) và những thuận lợi từ môi trường bên trong (nhiệt huyết đổi mới-sáng tạo của người lãnh đạo) đã hình thành văn hóa luôn sẵn sàng đổi mới. Tuy nhiên, các hoạt động đổi mới-sáng tạo của những tổ chức này chưa có những đột phá đáng kể, mới chỉ dừng lại ở mức độ đổi mới đối với bản thân doanh nghiệp. Đây là một trong những lý do tại sao ít có doanh nghiệp của Việt Nam có những sản phẩm khác biệt và có thể thấy rằng hiệu quả lãnh đạo của các tổ chức Việt Nam chưa cao.

Qua những phân tích trên đây có thể nói rằng hiệu quả lãnh đạo của các tổ chức công và tư của Việt Nam chưa cao. Một số biểu hiện về hiệu quả lãnh đạo đáng quan tâm là kết quả hoạt động, sự nhiệt huyết của nhân viên dưới quyền và tư tưởng sẵn sàng đổi mới của người lao động.

5. Những yếu tố ảnh hưởng đến năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại khu vực công và tư của Việt Nam

5.1. Môi trường thể chế

Trong các tổ chức thuộc khu vực công của Việt Nam đang tồn tại khá nhiều vấn đề làm ảnh hưởng đến năng lực và hiệu quả lãnh đạo như việc đánh giá kết quả hay hiệu quả làm việc chưa công bằng; việc ghi nhận thành tích còn mang tính hình thức, văn hóa tổ chức chưa có nhiều yếu tố tích cực nhằm thúc đẩy sự đoàn kết nội bộ, tạo sức mạnh của tổ chức, đặc biệt là cơ chế tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách hay việc chưa rõ ràng về trách nhiệm của người đứng đầu…

Theo kết quả nghiên cứu của tác giả thì rất nhiều tổ chức thuộc khu vực công chỉ tiến hành đánh giá kết quả công việc theo định kỳ. Việc ghi nhận thành tích thường được cho là không kịp thời, không xứng đáng với kết quả đạt được của các cá nhân. Điều này dẫn đến quan điểm phổ biến "chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ, không bị chê trách là được". Chuyên gia Vũ Văn Tuấn cho rằng: *nhiều người biết là phải đổi mới,* sáng *tạo trong công việc nhưng cơ chế đánh giá hiệu quả không thúc đẩy việc này,* ông làm được cũng như ông *không làm được, cuối kỳ đều lao động tiên tiến, hoàn thành nhiệm vụ hết nên chẳng ai muốn làm khác đi...* Nếu một tổ chức mà các thuộc cấp đều có *quan niệm* như vậy thì không thể tạo ra hiệu quả trong lãnh đạo được.

Một vấn đề nữa là *cơ chế tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách.* Cơ chế này cho thấy việc chỉ đạo, chịu trách nhiệm tại các tổ chức công hiện nay là rất mơ hồ, gây ra tình trạng không ai chịu trách nhiệm chính về một vấn đề cụ thể. Nghị quyết Trung ương 4 (khóa XI) đã đánh giá: *"Nguyên tắc tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách trên thực tế ở nhiều nơi rơi vào hình thức, do không xác định rõ cơ chế trách nhiệm, mối quan hệ giữa tập thể và cá nhân, khi sai sót, khuyết điểm không ai chịu trách nhiệm..."* Chuyên gia kinh tế Phạm Chi Lan cũng cho biết: *"... quyền lực của các nhà lãnh đạo tại khu vực công thì vô hạn, trách nhiệm thì chả thấy đâu, họ không*

có trách nhiệm giải trình và cũng không có văn hóa này. Hơn thế nữa nếu có xảy ra sai phạm thì cũng không có văn hóa phải từ chức, nhận lỗi là xong…"

Năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại các tổ chức công còn hạn chế là do thiếu *cơ chế giám sát*. Chính việc thiếu giám sát này đã để xảy ra nhiều sự việc, nhiều tổn thất cho Nhà nước như thời gian qua. Phát biểu bế mạc Hội nghị lần thứ 13, Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam (khóa XI), Tổng Bí thư Nguyễn Phú Trọng nói: *"... phải tiếp tục hoàn thiện và thực hiện nghiêm cơ chế kiểm soát quyền lực, ngăn ngừa sự lạm quyền, vi phạm kỷ luật, kỷ cương*". Như vậy, có thể nói việc không đề cao hay làm nghiêm trách nhiệm của người đứng đầu cộng với cơ chế giám sát lỏng lẻo đã dẫn đến thái độ thiếu trách nhiệm trong công việc của nhiều cán bộ lãnh đạo trong các tổ chức công. Điều này đã vừa không tạo sức ép cho những người lãnh đạo tại khu vực công nâng cao năng lực của mình mà còn tạo cơ hội cho họ có những hành động vi phạm, thậm chí gây tổn thất về của cải của Nhà nước, của nhân dân. Chính điều này đã làm ảnh hưởng đến niềm tin của người dân, làm giảm hiệu quả lãnh đạo trong các tổ chức công hiện nay.

Đối với khối tư nhân, môi trường thể chế được cho là "làm nặng nề hơn" các khiếm khuyết của thị trường. Tác giả Lệ Chi (2016) ghi nhận ý kiến của nhiều chuyên gia cho rằng: hiện nay có một thực tế là doanh nghiệp mất đến 70% thời gian để đối diện với chính sách, không tạo dựng quan hệ với chính quyền thì khó làm ăn. Ông Huỳnh Văn Minh, Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp TP. HCM cũng khẳng định: *"Cộng đồng doanh nghiệp không bi quan nhưng chừng nào các cán bộ công chức vừa thiếu tâm, vừa không đủ tầm, không thực sự đồng hành cùng doanh nghiệp thì chừng đó còn khó khăn.* Đây cũng là nguyên nhân khiến cho doanh nghiệp Việt Nam ngày càng tụt hậu và kinh tế Việt Nam ngày càng chậm phát triển.*"*

Như vậy có thể thấy rằng, môi trường thể chế đã tác động đáng kể đến quan điểm, thái độ trong công việc của người lãnh đạo tại các tổ chức của Việt Nam và và do đó ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo trong các tổ chức này.

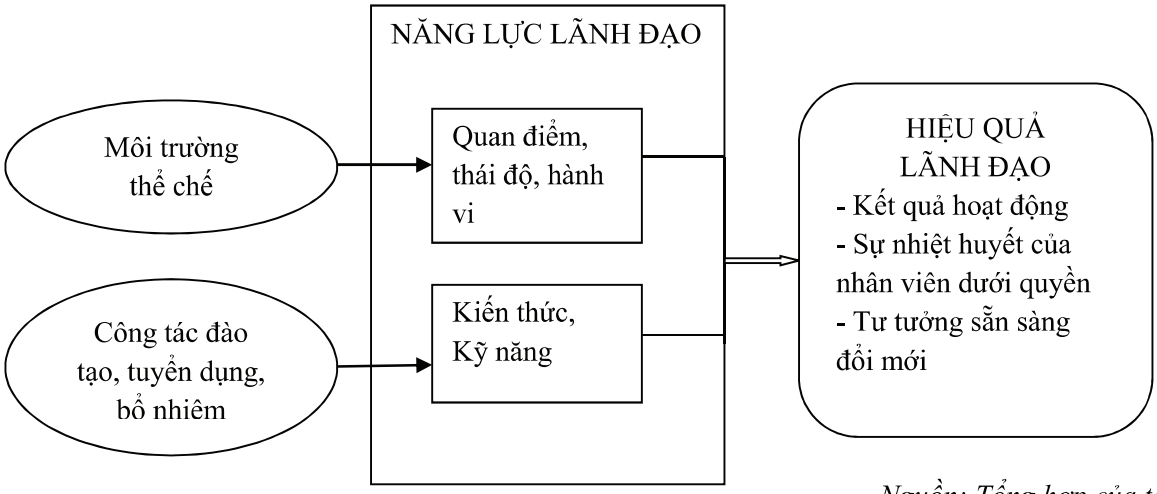
5.2. Công tác đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm lãnh đạo

Đối với các tổ chức công, việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo nhìn chung vẫn còn nặng về lý thuyết, tính ứng dụng chưa cao, chưa chú trọng tính đặc thù riêng biệt của từng vị trí việc làm của cán bộ, công chức, viên chức… Chuyên gia quản lý - Vũ Văn Tuấn, cho biết: "*Người lãnh đạo cần có kỹ năng động viên, tạo động lực, kỹ năng khai thác và phát triển tiềm năng cho cấp dưới để tạo ra hiệu quả cho tổ chức, cho xã hội. Những kỹ năng này thì chưa được đào tạo kỹ lưỡng trong các trường đào tạo cán bộ lãnh đạo khu vực công hiện nay...*" Một thực tế cho thấy, do nội dung đào tạo không đáp ứng nhu cầu đã khiến công tác đào tạo cán bộ lãnh đạo là việc làm cho có. Nhiều người đi học để chỉ lấy bằng, đảm bảo yêu cầu cho công tác bổ nhiệm sau này. Kiến thức và kỹ năng lãnh đạo tiên tiến không được cập nhật (cả từ phía người học và bên cung cấp chương trình đào tạo) dẫn tới hiệu quả lãnh đạo chưa cao.

Hơn thế nữa, công tác tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ tại các tổ chức công được coi là một nguyên nhân nhãn tiền dẫn đến sự hạn chế về năng lực và hiệu quả lãnh đạo. Nhiều ý kiến cho rằng các tổ chức thuộc khu vực này ngay từ đầu đã không làm tốt công tác tuyển dụng cán bộ, công chức, viên chức. Các tiêu chí tuyển dụng hoặc không rõ ràng, hoặc không khả thi, bị ảnh hưởng bởi các mối quan hệ. Công tác bổ nhiệm cũng chưa được công bằng với những người có năng lực… Do vậy, người lãnh đạo khó có thể có được những thành công nếu cấp dưới thiếu năng lực làm việc, nguy hiểm hơn là thiếu phẩm chất cần thiết. Hơn thế nữa việc tuyển dụng theo quan hệ, sẽ khiến cho người lãnh đạo thường xuyên vướng phải những mối quan hệ trong quá trình điều hành công việc, dẫn tới hiệu quả lãnh đạo chưa cao. Thêm vào đó thực trạng này sẽ dẫn đến hai xu hướng trong các tổ chức này là: (1) Thái độ thờ ơ với công việc của nhiều người lao động do bất mãn với năng lực của những người được bổ nhiệm; (2) Thái độ quay lưng, làm các công việc khác bên ngoài, dẫn tới "chân ngoài dài hơn chân trong" hoặc là nhảy việc của nhiều người lao động. Cả hai xu hướng này đều không mang lại hiệu quả lãnh đạo. Người lãnh đạo không giỏi, sẽ không có được những người tài giỏi bên mình. Như vậy, có thể nói rằng, việc tuyển dụng, bổ nhiệm lãnh đạo không đúng, không khoa học sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức, thậm chí có thể gây ra những hậu quả to lớn nếu như những người lãnh đạo đó không đủ tâm và tầm cần thiết…

Công tác tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm tại các tổ chức thuộc khu vực tư nhân được cho là có hiệu quả hơn do có áp lực cạnh tranh và sự kiểm soát chặt chẽ (của khách hàng, các nhà đầu tư và cổ đông). Hơn

Hình 1: Mô hình năng lực và hiệu quả lãnh đạo



Nguồn: Tổng hợp của tác giả

thế nữa, với cơ chế quy trách nhiệm rõ ràng buộc các nhà lãnh đạo tại các khu vực này quyết định và hành động hiệu quả từ việc tuyển chọn nhân viên, bổ nhiệm lãnh đạo các bộ phận. Công tác đào tạo lãnh đạo trong các doanh nghiệp này cũng thường được cân nhắc kỹ càng từ việc chọn nơi cung cấp dịch vụ đào tạo, đặt hàng nội dung đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo cho phù hợp với từng vị trí việc làm hơn… đã tạo thuận lợi cho các nhà lãnh đạo tại các khu vực này có được hiệu quả trong công việc. Nghiên cứu của Phan Thị Thục Anh & Nguyễn Thùy Dung (2015) cho thấy, chính áp lực của môi trường kinh doanh (sự cạnh tranh, áp lực của hội nhập kinh tế, của khách hàng và các cổ động) đã tạo ra sự thay đổi đáng kể về hoạt động của một doanh nghiệp khối tư nhân so với một tổ chức công.

Như vậy, có thể nói kiến thức, kỹ năng quản trị của các lãnh đạo thuộc khu vực tư nhân tốt hơn do công tác tuyển dụng, đào tạo và bổ nhiệm được làm tốt hơn. Các tổ chức này có thể dễ dàng vượt qua những thách thức nhiều hơn so với các tổ chức công. Và do vậy có thể nói, công tác đào tạo, tuyển dụng và bổ nhiệm hiện nay có tác động đáng đến năng lực lãnh đạo (về kiến thức và kỹ năng) và do đó ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo tại các tổ chức này.

6. Kết luận

Việc phân tích những yếu tố về môi trường thể chế, công tác đào tạo, tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo hiện nay đã giúp lý giải rõ hơn nguyên nhân về năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại các tổ chức công và tư của Việt Nam. Kết quả nghiên cứu có thể tổng hợp qua mô hình 1.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, môi trường thể chế của Việt Nam đã "kìm hãm", làm "thui chột" năng lực và hiệu quả lãnh đạo của các tổ chức. Điều này dẫn tới thực trạng là người lãnh đạo tại các khu vực công "không muốn" hoặc "không cần" áp dụng khoa học lãnh đạo tiên tiến vì họ không phải chịu trách nhiệm cá nhân với công việc và không bị giám sát. Người lãnh đạo tại khu vực tư nhân "không có thời gian" để lo cho những vấn đề trong dài hạn (bởi các doanh nghiệp này hiện nay phải dành đến 70% thời gian để đối diện với chính sách, tạo dựng quan hệ với chính quyền). Do vậy họ vẫn loay hoay ở "ao làng" và vẫn đang lo lắng cho vấn đề "tồn tại" chứ chưa thể "phát triển bền vững" được. Do vậy, để nâng cao năng lực và hiệu quả lãnh đạo tại Việt Nam hiện nay, cần đẩy mạnh hơn nữa các hoạt động làm "cải thiện" thể chế để người lãnh đạo, đặc biệt trong khu vực công, có quan điểm và trách nhiệm hơn trong hoạt động của mình. Ngoài ra, các tổ chức này cũng đẩy mạnh hơn việc thay đổi cách thức tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm cán bộ, trong đó cần coi trọng hơn tố chất và phẩm chất của người lãnh đạo.

Nghiên cứu cũng đã đưa ra một số gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo như muốn thúc hiệu quả lãnh đạo thì cần tập trung vào các giải pháp có liên quan đến công tác tuyển dụng, bổ nhiệm, đào tạo. Nghiên cứu này cũng là minh chứng rõ ràng cho việc cần thiết phải thay đổi môi trường thể chế hiện nay tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

Anphabe (2014, 2015), *Báo cáo 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam*.

Phan Thị Thục Anh & Nguyễn Thùy Dung (2015), 'Tác động của yếu tố môi trường đến hoạt động đổi mới sáng tạo trong các tổ chức tại Việt Nam', *Tạp chí Kinh tế* và P*hát triển,* số đặc biệt tháng 12/2015, 35-42.

Phan Thi Thuc Anh (2014), 'Characteristics of Innovation in Vietnamese Firm: an Exploratory Research', *Journal of Economics and Development*, 16 (3), 82-95.

Tâm An (2014), 'DNNN hưởng đặc quyền, DN tư nhân 'tự sinh tự diệt'', Đất Việt, truy cập lần cuối ngày 21/7/2014, từ <http://baodatviet.vn/kinh-te/doanh-nghiep/dnnn-huong-dac-quyen-dn-tu-nhan-tu-sinh-tu-diet-3047319>.

Baldwin J.R. (1995), *Innovation: the key to success in small firms*, 11F0019MPE No. 76, ISBN: 0-662-21720-9.

Lệ Chi (2016), 'Doanh nghiệp cần được 'cởi trói' để đón TPP', v*nexpress.net*, truy cập lần cuối ngày 10 tháng 01 năm 2016, từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/vi-mo/doanh-nghiep-can-duoc-coi-troi-de-don-tpp-3340409.html>.

Nguyễn Hùng Cường (2014), *Bộ năng lực (ASK) của Giám đốc (CEO) Việt Nam*, truy cập lần cuối ngày 05 tháng 7 năm 2014, từ <http://blognhansu.net.vn>.

Cavazotte F., Moreno V. & Hickmann M. (2012), 'Effect of leader intelligence personality and emotional intelligence on transformation leadership and managerial performance', *The Leadership Quarterly*, 23, 443-455.

Thùy Dương (2015), 'Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước: Khó thể về đích đúng hẹn', *Vietnamplus,* truy cập lần cuối ngày 17 tháng 12 năm 2015, từ <http://www.vietnamplus.vn/co-phan-hoa-doanh-nghiep-nha-nuoc-kho-the-ve-dich-dung-hen/361398.vnp>.

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 của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Vũ Lệ Hằng, Vũ Quốc Bình, Nguyễn Thùy Dung & Đậu Thị Đức (2015), 'Đánh giá năng lực xuất khẩu trên địa bàn thành phố Hà Nội', đề tài cấp thành phố, Viện Nghiên cứu Phát triển Kinh tế-Xã hội Hà Nội.

Nguyễn Mạnh Hùng (2012), 'Năng lực lãnh đạo và điều hành của CEO Việt Nam trong môi trường kinh doanh đầy biến động', *Kỷ yếu nhân sự Việt Nam*.

Trần Thị Phương Hiền (2014), 'Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam (khảo sát nghiên cứu tại Hà Nội)', luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Lương Thu Hà (2015), 'Nghiên cứu ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam', luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Võ Duy Nghĩa (2015), 'Doanh nghiệp Việt: làng nhàng ở ao làng', *Thời báo kinh tế Sài Gòn online*, truy cập lần cuối ngày 18 tháng 7 năm 2015, từ <http://www.thesaigontimes.vn/133006/Doanh-nghiep-Viet-lang-nhang-o-ao-lang.html>.

Nguyễn Thị La (2015), 'Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trong quá trình cải cách hành chính', *Tạp chí cộng sản*, truy cập lần cuối ngày 14 tháng 9 năm 2015, từ <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/PrintStory.aspx?distribution=35026&print=true>.

Koene B.A.S., Vogelaar Ad L.W. & Soeters J.L. (2002), 'Leadership effect on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organization', *The Leadership Quarterly*, 13, 193-215.

Piero A., Cicero L. & Bonaiuto M. (2005), 'Leadership group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure', *The Leadership Quarterly*, 16, 503-516.

Marques C.S. & Ferreira J. (2009), 'SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal', *Journal of Technology Management and Innovation*, 4 (4), 53-68.

Tichy, N.M. & Cohen, E. (2007), *Xây dựng bộ máy lãnh đạo để trường tồn*, nhà xuất bản Lao động-Xã hội, 2012.

Minh Trí (2015), 'Vinamilk đứng thứ 2 trong top 100 nơi làm việc tốt nhất VN', *vnexpress,* truy cập lần cuối ngày 12 tháng 3 năm 2015, từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/vinamilk-dung-thu-2-trong-top-100-noi-lam-viec-tot-nhat-vn-3157284.html>.

Thunn B. (2009), 'Character Strengths in Leadership', PhD thesis, Business Administration, The Department of Management, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.

Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.

Đặng Ngọc Sự (2012), 'Năng lực lãnh đạo của các lãnh đạo doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam', luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Vietnamwork (2015), *Vì sao nhân viên nhảy việc tại Việt Nam?,* truy cập lần cuối ngày 15 tháng 3 năm 2015, từ <http://hrinsider.vietnamworks.com/>.