

Mã số: 463

Ngày nhận: 11/12/2017

Ngày gửi phản biện lần 1: /12 /2017

Ngày gửi phản biện lần 2:

Ngày hoàn thành biên tập: 29/1/2018

Ngày duyệt đăng: 29/1/2018

## KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TẠI TP.HCM

Trần Thị Bích Nhung<sup>1</sup>

### Tóm tắt

Kỹ năng lãnh đạo chính là khả năng thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động của nhà lãnh đạo, thể hiện sự thành thạo của người lãnh đạo khi vận dụng kiến thức vào trong thực tế thực hiện chức năng lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra, do đó kỹ năng lãnh đạo có vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Bài viết này hệ thống hóa cơ sở lý luận về kỹ năng lãnh đạo, các mô hình đánh giá kỹ năng lãnh đạo, đề xuất mô hình đo lường phù hợp, kiểm định mô hình, và tiến hành đánh giá kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại Tp.HCM. Để làm rõ các vấn đề nghiên cứu nêu trên, bài viết sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, tư duy, suy luận logic trên cơ sở sử dụng cách tiếp cận định tính kết hợp định lượng. Để đánh giá mô hình nghiên cứu, bài viết sử dụng kiểm định Cronbach's Alpha, EFA, CFA thông qua công cụ thống kê SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, kỹ năng của lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM nhìn chung còn nhiều hạn chế, yếu kém nhất là những kỹ năng liên quan đến con người, kỹ năng truyền đạt, xây dựng tầm nhìn và kỹ năng xác định các nguyên nhân chính của vấn đề, các kỹ năng còn lại khá tương đồng như nhau.

**Từ khóa:** Lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM, đo lường kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng của lãnh đạo.

### Abstract

Leadership skill is the ability to perform tasks, turns knowledge into the action of the leader, demonstrates the leader's proficiency when applying knowledge in actual practice to achieve the objectives, so leadership skills is essential for the survival and development of businesses in Ho Chi Minh City. This article will systematize the theories about leadership skills, leadership skills models, suggest the appropriate model, test model, and assess leadership skills of companies in HCM City. In order to clarify the above research issues, this paper uses the methods of analysis, synthesis, thinking and logical reasoning via using the qualitative and quantitative approaches. To assess the research model, the study uses

---

<sup>1</sup> Trường Đại học Ngoại thương CS2, Email: tranthibichnhung.cs2@ftu.edu.vn

*Cronbach's Alpha, EFA, CFA tests through the SPSS and AMOS statistical tools. The results show that the skills of leaders in HCMC enterprises are generally limited, especially skills related to human, communication skills, vision and key causes skills, the others are quite similar in the same.*

**Key words:** *Leadership of enterprises in HCM city, Leadership skills measurement, leadership skills, skills of leaders.*

## **1. Đặt vấn đề**

Lãnh đạo là người không thể thiếu trong bất kì một doanh nghiệp nào, là những người thực hiện chức năng quản lý trong doanh nghiệp, điều hành công việc của công ty, xác định mục tiêu, định hướng hoạt động và hoạch định tầm nhìn chiến lược cho doanh nghiệp. Đồng thời, lãnh đạo còn là người tạo ra sự ảnh hưởng, sự lôi cuốn và truyền cảm hứng, khơi dậy lòng nhiệt huyết và sự cống hiến hy sinh của toàn thể nhân viên, đồng nghiệp và lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp. Không những thế, lãnh đạo còn là người có sự ảnh hưởng rất lớn đến các cá nhân và tổ chức bên ngoài doanh nghiệp nhằm đảm bảo đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Trong các yếu tố thuộc lãnh đạo, kỹ năng của lãnh đạo được xem là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất, bởi vì, kỹ năng của lãnh đạo là khả năng thực hiện công việc của lãnh đạo, khả năng biến kiến thức thành hành động của lãnh đạo, kỹ năng lãnh đạo thể hiện sự thành thạo của mỗi lãnh đạo khi vận dụng sự hiểu biết, kiến thức của mình nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Từ đó có thể kết luận rằng, kỹ năng lãnh đạo có vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp, là một trong những nhân tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

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

Trên thế giới, tùy thuộc vào quan điểm tiếp cận khác nhau, các tác giả đề xuất lãnh đạo cần có những kỹ năng khác nhau. Với quan điểm lãnh đạo là người hiểu rõ tầm nhìn chiến lược, nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức, quản lý hoạt động của người khác và chịu trách nhiệm trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức, để thực hiện công việc hiệu quả, Katz (1955) cho rằng lãnh đạo cần có 3 kỹ năng cơ bản, đó là kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng con người và kỹ năng nhận thức. Với quan điểm lãnh đạo là người thường xuyên giải quyết các vấn đề phát sinh trong doanh nghiệp, Mumford và cộng sự (2000) cho rằng lãnh đạo cần có kỹ năng giải quyết vấn đề và kỹ năng phán xét xã hội, tuy nhiên, để có thể thực hiện các kỹ năng này một cách hiệu quả, đòi hỏi lãnh đạo còn có kiến thức và các thuộc tính cá nhân khác. Trên cơ sở tách ghép các nghiên cứu đã có trước đó, Mumford, Campion và Morgeson (2007) đã đề xuất lãnh đạo cần có 4 kỹ năng, bao gồm: kỹ năng nhận thức, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược. Ngoài ra, tùy thuộc vào góc độ tiếp cận khác nhau, đối tượng nghiên cứu khác nhau, các tác giả cũng đề xuất bổ sung một số kỹ năng khác như: giá trị cá nhân (Edmunds 1998; Lord và Hall 2005; Kalargyrou và cộng sự 2012); các kiến thức liên

quan đến ngành (Robbin và cộng sự 2001; Moore và Rudd 2004; Connelly và cộng sự 2000; Mumford và cộng sự 2000); kỹ năng giao tiếp (Edmunds 1998; Moore và Rudd 2004); kỹ năng xây dựng giải pháp (Mumford & cộng sự 2000; Marshall-Mies & cộng sự 2000); kỹ năng ra quyết định (Edmunds 1998); kỹ năng tạo động lực nhóm (Edmunds 1998); kỹ năng hoạch định (Edmunds 1998; Marshall-Mies & cộng sự 2000); động cơ (Connelly & cộng sự 2000; Mumford & cộng sự 2000).

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

Tại Việt Nam, các nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo còn hạn chế, chủ yếu nghiên cứu về *năng lực lãnh đạo* (Trần Thị Vân Hoa 2012; Đặng Ngọc Sự 2012; Trần Thị Phương Hiền 2013; Đỗ Anh Đức 2014; Lê Thị Phương Thảo 2016; Lê Quân – Nguyễn Quốc Khánh 2012; Ngô Quý Nhâm 2014; Trần Kiều Trang 2012), *phong cách lãnh đạo* (Ao Thu Hoài 2012; Nguyễn Thị Hồng Hạnh 2008; Trần thị Thu Trang 2006), *tổ chất cá nhân của nhà lãnh đạo* (Luong Thu Hà 2015), *vai trò của giám đốc doanh nghiệp* (Trịnh Vĩnh Hội 2016), và *các vấn đề khác* như nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo ba chiều và kết quả hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam (Nguyễn Minh Tâm 2014). Xét về đối tượng nghiên cứu, thì các nghiên cứu hiện có chủ yếu nghiên cứu về lãnh đạo nói chung, hoặc lãnh đạo tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực miền trung, và miền Bắc. Trong khi đó, Tp.HCM là trung tâm kinh tế của quốc gia, sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp tại Tp.HCM không những giúp phát triển kinh tế xã hội tại Tp.HCM, mà còn góp phần rất lớn trong việc phát triển kinh tế xã hội của quốc gia.

Từ đó cho thấy nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh là nghiên cứu mới, rất cần thiết, có giá trị khoa học và thực tiễn. Bài viết này sẽ hệ thống hóa cơ sở lý luận về kỹ năng lãnh đạo, các mô hình đánh giá kỹ năng lãnh đạo, và đề xuất mô hình phù hợp để đánh giá kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại Tp.HCM. Trên cơ sở đó, bài viết sẽ đánh giá thực trạng kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại Tp.HCM.

## **2. Tổng quan lý thuyết và mô hình đo lường đề xuất**

### **2.1 Khái niệm về kỹ năng lãnh đạo**

Theo Bass và Stogdill (1990) thì có hàng trăm định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng của một hay nhiều người, theo cách tích cực để xác định nhiệm vụ thực hiện trên nền tảng mục đích của tổ chức (Hart 1980). Lãnh đạo thuộc về những quan hệ của những cá nhân với nhau trong tổ chức, trong đó một vài cá nhân thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ, hướng dẫn nhóm hướng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức (Segal 1981). Lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt mục tiêu và trong một hoàn cảnh thực tế cụ thể (Hersey và Blanchard 1982). Lãnh đạo vừa là một quá trình và cũng là một tài sản. Quá trình lãnh đạo là sự ảnh

hưởng không ép buộc nhằm hướng dẫn và phối hợp hoạt động của các thành viên trong nhóm để đạt được mục tiêu. Lãnh đạo là tài sản bởi đây là một tập hợp những đặc tính, phẩm chất của những cá nhân, những người đã sử dụng thành công những ưu thế đó vào việc gây ảnh hưởng (Jago 1982). Lãnh đạo là mối quan hệ ảnh hưởng giữa những người lãnh đạo và người chịu lãnh đạo nhằm thực hiện những thay đổi hiện tại, đây chính là sự phản ánh mục tiêu của họ (Rost 1993). Lãnh đạo là một quá trình, qua đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm người khác nhằm đạt được mục tiêu chung (Northouse 2001).

Mặc dù có rất nhiều phát biểu khác nhau về lãnh đạo, nhưng tựu trung lại các định nghĩa về lãnh đạo đều nhắm đến 2 nội dung, đó là: sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến đối tượng chịu ảnh hưởng, và đạt được mục tiêu của tổ chức. Từ đó, ta có thể hiểu *“lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng của người lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”*.

Theo Yukl (2013), nhà lãnh đạo là những người giữ vị trí (chức vụ) trong doanh nghiệp, và họ được kỳ vọng để thực hiện chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp. Đồng thời từ khái niệm về lãnh đạo ta có thể hiểu nhà lãnh đạo là những người tạo ra sự ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Vậy, *“nhà lãnh đạo chính là người giữ chức vụ trong doanh nghiệp, thực hiện chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp, thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp thông qua ảnh hưởng đến người khác”*.

Theo Katz (1955), một kỹ năng là một khả năng có thể được phát triển, không nhất thiết là bẩm sinh, và được chứng minh trong thực hiện công việc, chứ không đơn thuần là tiềm năng. Theo Yukl (2013), kỹ năng là khả năng thực hiện một cái gì đó bằng một cách hiệu quả. Kỹ năng có thể được xác định thông qua học hỏi và di truyền. Theo Đỗ Anh Đức (2014), kỹ năng là khả năng, mức độ thành thạo để tiến hành một hoạt động nhất định thông qua quá trình ứng dụng các kiến thức có được để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, kỹ năng là khả năng thực hiện công việc, biến kiến thức thành hành động (Lê Quân, Nguyễn Quốc Khánh 2012; Lê Thị Phương Thảo 2016). Theo Tra từ (hệ thống từ điển online), kỹ năng là khả năng vận dụng những kiến thức đã thu nhận được trong một lĩnh vực nào đó áp dụng vào thực tế. Vậy, ta có thể kết luận, *“kỹ năng là khả năng thực hiện công việc, khả năng biến kiến thức thành hành động để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu, và kỹ năng có thể phát triển thông qua học hỏi”*.

Từ đó, ta có thể đi đến kết luận: *“kỹ năng của nhà lãnh đạo chính là khả năng thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động của nhà lãnh đạo, thể hiện sự thành thạo của người lãnh đạo khi vận dụng kiến thức có được vào trong thực tế thực hiện chức năng lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra”*.

## **2.2 Các mô hình kỹ năng lãnh đạo**

### **a. Mô hình của Katz (1955)**

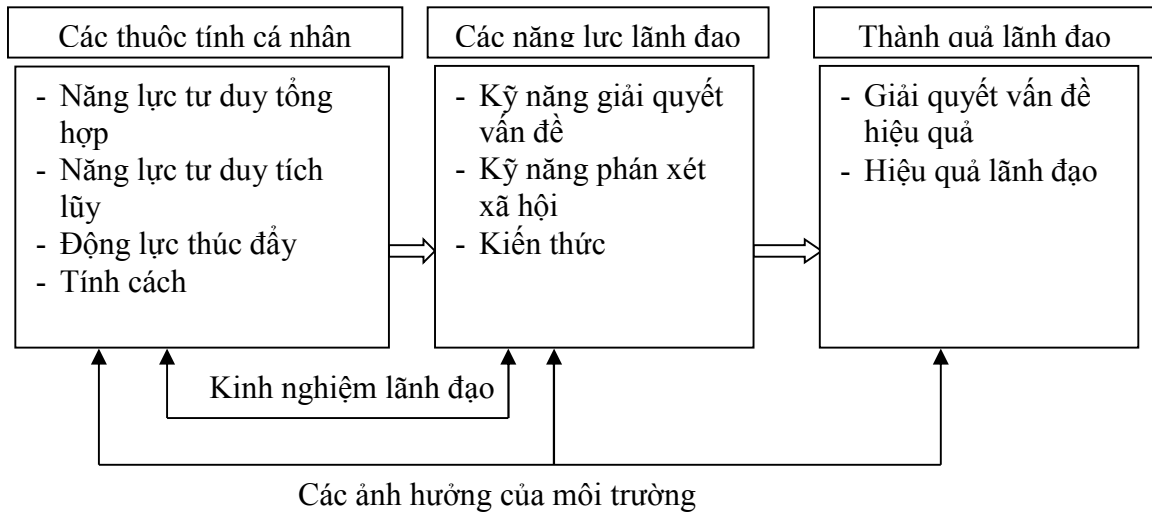
Với quan điểm lãnh đạo là người hiểu rõ tầm nhìn chiến lược, nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức, quản lý hoạt động của người khác và chịu trách nhiệm trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức, để thực hiện công việc hiệu quả, Katz (1955) đề xuất người lãnh đạo cần có 3 kỹ năng cơ bản sau:

- **Kỹ năng kỹ thuật**, hay còn gọi là kỹ năng chuyên môn, bao hàm sự hiểu biết và sự thành thạo về một loại hình hoạt động cụ thể, nhất là những hoạt động liên quan đến các phương pháp, quy trình, thủ tục hay các kỹ thuật cụ thể trong một lĩnh vực nhất định.
- **Kỹ năng con người** là những kiến thức và khả năng làm việc với con người của lãnh đạo. Kỹ năng con người giúp cho người lãnh đạo làm việc hiệu quả với nhân viên, đồng nghiệp và lãnh đạo cấp cao hơn nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Kỹ năng này được biểu thị trong cách lãnh đạo nhận thức cấp trên, đồng nghiệp và nhân viên cấp dưới, cũng như cách lãnh đạo đưa ra những quyết định sau đó.
- **Kỹ năng nhận thức**, còn gọi là kỹ năng tư duy hay kỹ năng khái quát hóa, là khả năng làm việc với những ý tưởng và khái niệm, và là thành tố chính trong việc xây dựng tầm nhìn và hoạch định chiến lược cho doanh nghiệp. Kỹ năng nhận thức bao gồm khả năng bao quát doanh nghiệp như một tổng thể, giúp nhà quản trị phối hợp một cách hiệu quả các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

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

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

### Sơ đồ 1. Mô hình kỹ năng lãnh đạo của Mumford và cộng sự (2000)



Nguồn: Michael D. Mumford và cộng sự, 2000

Mô hình này xem các kỹ năng của lãnh đạo là trung tâm, nhưng để có thể áp dụng một cách hiệu quả các kỹ năng này đòi hỏi lãnh đạo phải có kiến thức, và những thuộc tính cá nhân, ngoài ra, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố môi trường cũng có thể ảnh hưởng đến kỹ năng lãnh đạo.

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

Trên cơ sở phân tích, tách ghép và tổng hợp các nghiên cứu đã có trước đó về kỹ năng lãnh đạo, Mumford, Campion và Morgeson (2007) đưa ra mô hình kỹ năng lãnh đạo, bao gồm 4 nhóm kỹ năng sau: kỹ năng tư duy, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược.

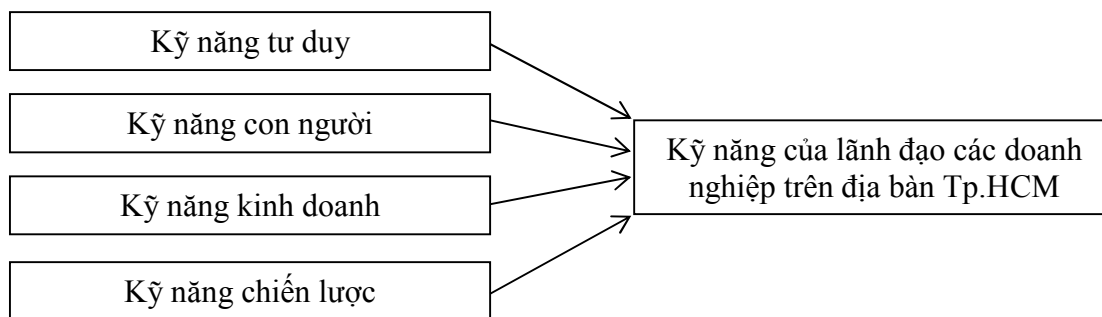
- **Kỹ năng tư duy** là các kỹ năng liên quan đến khả năng nhận thức cơ bản như thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin. Bao gồm những kỹ năng như: truyền đạt thông tin, kỹ năng học tập chủ động, và kỹ năng tư duy phản biện...
- **Kỹ năng con người** là những kỹ năng xã hội, là khả năng của lãnh đạo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

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

### 2.3 Mô hình đo lường đề xuất

Trong 3 mô hình đo lường trên, mô hình nghiên cứu của Katz (1955) khá đơn giản và dễ sử dụng, tuy nhiên mô hình này ra đời vào năm 1955, thời kì kinh tế chưa có sự phát triển mạnh mẽ như hiện nay. Mô hình của Mumford và cộng sự (2000) khá toàn diện, đánh giá kỹ năng lãnh đạo trên nhiều phương diện khác nhau, tuy nhiên mô hình này khá phức tạp, tốn nhiều thời gian và công sức. Trong khi đó, với đặc thù đại đa số các doanh nghiệp tại Tp.HCM là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, công ty trách nhiệm hữu hạn là chủ yếu, khả năng lãnh đạo còn hạn chế, thì mô hình này cũng chưa thực sự khả thi. Mô hình của Mumford, Campion và Morgeson (2007) mới ra đời vào năm 2007, dựa trên cơ sở tổng hợp, tách ghép các nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo đã có trước đó, và mô hình này đang có xu hướng sử dụng phổ biến và rộng rãi trong những năm gần đây. Đồng thời, mô hình này cũng không quá phức tạp, và phù hợp với năng lực hiện tại của lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM. Từ những phân tích trên, nghiên cứu đề xuất sử dụng mô hình 4 kỹ năng lãnh đạo của Mumford, Campion và Morgeson (2007) để đo lường và đánh giá kỹ năng của lãnh đạo các doanh nghiệp trên địa bàn Tp.HCM.

#### Sơ đồ 2. Mô hình nghiên cứu đề xuất



*Nguồn: đề xuất của tác giả*

### 3. Phương pháp nghiên cứu, thang đo, thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu

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

Nghiên cứu sử dụng thang đo của Mumford, Campion và Morgeson (2007). Tuy nhiên sau khi trao đổi với một số lãnh đạo, nghiên cứu đã điều chỉnh các biến quan sát cho phù hợp. Để đảm bảo tính khách quan trong nghiên cứu, các biến quan sát được mã hóa bằng cách kí hiệu sau:

**Bảng 1. mã hóa thang đo kỹ năng lãnh đạo**

Ký hiệu	Biến quan sát
Nhanthuc	Thang đo kỹ năng nhận thức
Cog1	Kỹ năng truyền đạt

Cog2	Kỹ năng lắng nghe người khác
Cog3	Kỹ năng đưa ra câu hỏi thích hợp sau khi nghe người khác trình bày
Cog4	Kỹ năng viết
Cog5	Kỹ năng đọc hiểu
Cog6	Kỹ năng học tập chủ động
Cog7	Kỹ năng tư duy phản biện
<b>Conngui</b>	<b>Thang đo kỹ năng con người</b>
Per1	Nhận thức xã hội
Per2	Kỹ năng phối hợp
Per3	Kỹ năng đàm phán
Per4	Kỹ năng thuyết phục
<b>Kinhdoanh</b>	<b>Thang đo kỹ năng kinh doanh</b>
Bus1	Phân tích hoạt động
Bus2	Quản lý nguồn nhân lực
Bus3	Quản lý nguồn lực tài chính
Bus4	Quản lý nguồn lực vật chất
<b>Chienluoc</b>	<b>Thang đo kỹ năng chiến lược</b>
Str1	Tầm nhìn rộng
Str2	Am hiểu hệ thống
Str3	Đánh giá hệ thống
Str4	Xác định các kết quả trong dài hạn
Str5	Xác định nguyên nhân chính
Str6	Xác định vấn đề
Str7	Đánh giá giải pháp

*Nguồn: đề xuất của tác giả*

Dữ liệu được thu thập thông qua 2 hình thức là khảo sát trực tiếp và trực tuyến. Sau khi loại bỏ các biến quan sát không hợp lệ, nghiên cứu sử dụng chương trình công cụ thống kê SPSS và AMOS để phân tích dữ liệu và cho ra kết quả nghiên cứu. Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Kích thước mẫu dự kiến là 350, thực tế thu thập được 320 mẫu, sau khi loại bỏ các khảo sát không hợp lệ, số mẫu chính thức đưa vào nghiên cứu là 314.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1 Kiểm định thang đo kỹ năng lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM

###### a. Kiểm định Cronbach's Alpha

Nghiên cứu sử dụng tiêu chuẩn của Nunnally & Bernstein (1994) để đánh giá độ tin cậy của thang đo, thang đo chấp nhận được về mặt độ tin cậy khi Cronbach Alpha  $\geq 0,60$  và hệ số tương quan biến tổng  $\geq 0,30$

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 1 cho từng nhóm kỹ năng cho thấy, có một vài biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng  $< 0,3$ , cho nên cần phải loại những biến rác này và tính lại Cronbach's Alpha lần 2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 1 và lần 2 chi tiết trong bảng sau:

**Bảng 2. Kiểm định Cronbach's Alpha lần 1 và lần 2 (sau khi loại các biến rác)**

Biến quan sát	Cronbach's Alpha (lần 1)	Cronbach's Alpha (lần 2)
---------------	--------------------------	--------------------------



<b>Nhanthuc</b>	<b>0,744</b>	<b>0,806</b>
Cog1	0,661	0,681
Cog2	0,560	0,583
Cog3	0,394	0,430
Cog4	<b>0,254</b>	
Cog5	0,605	0,655
Cog6	<b>0,179</b>	
Cog7	0,572	0,608
<b>Connguoi</b>	<b>0,700</b>	<b>0,846</b>
Per1	0,629	0,724
Per2	<b>0,236</b>	
Per3	0,632	0,703
Per4	0,600	0,720
<b>Kinhdoanh</b>	<b>0,824</b>	
Bus1	0,571	
Bus2	0,736	
Bus3	0,626	
Bus4	0,666	
<b>Chienluoc</b>	<b>0,829</b>	<b>0,864</b>
Str1	0,586	0,599
Str2	<b>0,176</b>	
Str3	0,696	0,717
Str4	0,598	0,617
Str5	0,609	0,610
Str6	0,704	0,715
Str7	0,694	0,702

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả kiểm định lần 2 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng các biến đều đạt yêu cầu về độ tin cậy của thang đo, và các biến này sẽ được đưa vào bước tiếp theo là kiểm định EFA.

*b. Kiểm định EFA*

Để kiểm định độ tin cậy thang đo, bài viết sử dụng phương pháp trích yếu tố Principal axis factoring với phép quay promax, với các điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue  $\geq 1$ . Hệ số KMO nằm trong khoảng  $0,5 \leq KMO \leq 1$  thì có thể xem phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa  $\leq 0,05$  thì có thể xem các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Anderson và Gerbing 1988). Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích  $\geq 50\%$ , hệ số tải  $\geq 0,4$ .

Kết quả kiểm định EFA thang đo kỹ năng lãnh đạo như sau: kiểm định KMO = 0,834; Sig = 0,000, và hệ số tải tổng hợp như sau:

**Bảng 3. Kiểm định EFA thang đo kỹ năng lãnh đạo**

<b>Pattern Matrix<sup>a</sup></b>				
	Factor			
	1	2	3	4
Str6	0,804			
Str3	0,792			

Str7	0,767			
Str1	0,659			
Str5	0,653			
Str4	0,622			
Cog1		0,771		
Cog5		0,723		
Cog7		0,705		
Cog2		0,647		
Cog3		0,522		
Bus2			0,875	
Bus4			0,812	
Bus3			0,665	
Bus1			0,569	
Per1				0,833
Per4				0,829
Per3				0,769
Extraction Method: Principal Axis Factoring.				
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả kiểm định trên cho thấy, thang đo kỹ năng lãnh đạo đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, và đủ điều kiện để thực hiện bước kiểm định tiếp theo.

*c. Kiểm định CFA*

Đối với kiểm định CFA, bài viết chấp nhận thang đo khi kiểm định Chi-square có P-value < 0,05; các giá trị TLI, CFI, GFI  $\geq$  0,9 (Bentler và Bonett 1980); CMIN/df < 2 hoặc có thể < 3 (Carmines và McIver 1981); và RMSEA < 0,08 (Steiger 1990). Các thang đo trong CFA chỉ được chấp nhận khi thỏa mãn: độ tin cậy tổng hợp (>0,6), phương sai trích AVE (>0,5), giá trị hội tụ (hệ số nhân tố chuẩn hóa có ý nghĩa thống kê và có giá trị  $\geq$  0,5), tính đơn hướng và giá trị phân biệt.

Kết quả kiểm định CFA lần 1 thang đo kỹ năng lãnh cho thấy các chỉ số AGFI, CMIN/df chưa tốt, đồng thời, hệ số nhân tố chuẩn hóa của biến **Cog 3** là **0,467 < 0,5**, không đạt yêu cầu về độ hội tụ của thang đo. Do đó, cần phải loại biến này ra khỏi mô hình và kiểm định lại CFA. Kết quả chi tiết kiểm định CFA lần 1 và lần 2 sau khi loại biến Cog3 như sau:

**Bảng 4. Kết quả kiểm định CFA lần 1 và lần 2 (sau khi loại biến Cog3)**

Chỉ tiêu	Kiểm định CFA lần 1	Ghi chú	Kiểm định CFA lần 2	Chi chú
P-value Kiểm định Chi-square	0,000	Chưa đáp ứng yêu cầu	0,000	Đạt yêu cầu
CMIN/df	2,351		1,850	
TLI	0,912		0,948	
CFI	0,926		0,957	
GFI	0,903		0,926	
AGFI	<b>0,871</b>		0,900	
RMSEA	<b>0,066</b>		0,052	
PCLOSE	0,004		0,364	

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả kiểm định giá trị hội tụ của thang đo kỹ năng lãnh đạo như sau:

**Bảng 5. kết quả kiểm định giá trị hội tụ đối với thang đo kỹ năng lãnh đạo**

Stt	Biến quan sát	Estimate	Stt	Biến quan sát	Estimate
	Str6 <--- chienluoc	0,776		Bus2 <--- kinhdoanh	0,877
	Str3 <--- chienluoc	0,783		Bus4 <--- kinhdoanh	0,798
	Str7 <--- chienluoc	0,753		Bus3 <--- kinhdoanh	0,656
	Str1 <--- chienluoc	0,652		Bus1 <--- kinhdoanh	0,611
	Str5 <--- chienluoc	0,662		Per1 <--- connguai	0,821
	Str4 <--- chienluoc	0,697		Per4 <--- connguai	0,809
	Cog1 <--- nhanthuc	0,813		Per3 <--- connguai	0,790
	Cog5 <--- nhanthuc	0,642			
	Cog7 <--- nhanthuc	0,793			
	Cog2 <--- nhanthuc	0,690			

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt của thang đo như sau:

**Bảng 6. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt đối với thang đo kỹ năng lãnh đạo**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
chienluoc	<-->	nhanthuc	0,236	0,056	4,207	***	
chienluoc	<-->	kinhdoanh	0,247	0,045	5,476	***	
chienluoc	<-->	connguai	0,169	0,039	4,359	***	
nhanthuc	<-->	kinhdoanh	0,219	0,045	4,840	***	
nhanthuc	<-->	connguai	0,095	0,038	2,481	0,013	
kinhdoanh	<-->	connguai	0,101	0,030	3,356	***	

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

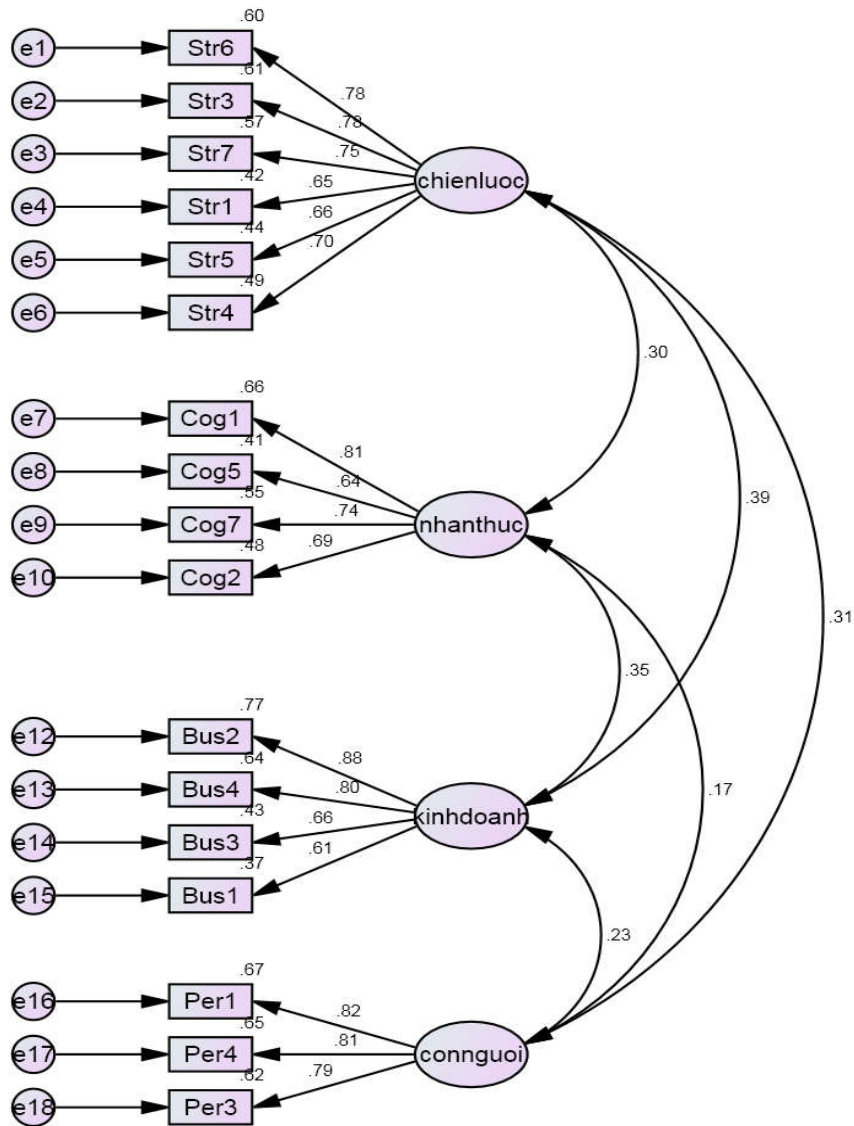
Kết quả kiểm tra độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích các thang đo như sau:

**Bảng 7. Kiểm định độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích**

Khái niệm	Biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích	Ghi chú
Nhanthuc	Cog1, Cog2, Cog5, Cog7	0,814	0,524	Đạt yêu cầu
Connguai	Per1, Per3, Per4	0,848	0,651	
Kinhdoanh	Bus1, Bus2, Bus3, Bus4	0,829	0,552	
Chienluoc	Str1, Str3, Str4, Str5, Str6, Str7	0,867	0,522	

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

**Sơ đồ 2. Kết quả kiểm định CFA thang đo kỹ năng lãnh đạo**



*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

Các kết quả phân tích trên cho thấy thang đo kỹ năng lãnh đạo tác giả đề xuất đáp ứng yêu cầu, phù hợp với dữ liệu của thị trường, và có thể sử dụng để đánh giá kỹ năng của lãnh đạo các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

#### **4.2 Đánh giá thực trạng kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại Tp.HCM**

Kết quả kiểm định trên cho thấy, kỹ năng của lãnh đạo các doanh nghiệp trên địa bàn Tp.HCM được đánh giá thông qua 4 nhóm kỹ năng chính, đó là: kỹ năng nhận thức, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh, và kỹ năng chiến lược. Kỹ năng nhận được đánh giá qua 4 kỹ năng chính, đó là: kỹ năng truyền đạt (Cog1), kỹ năng lắng nghe (Cog2), kỹ năng đọc hiểu (Cog5), và kỹ năng tư duy phê phán (Cog7). Kỹ năng con người được đánh giá qua 3 kỹ năng chính, bao gồm: nhận thức xã hội (Per1), kỹ năng thương lượng (Per3) và kỹ năng thuyết phục (Per4). Kỹ năng kinh doanh được đánh giá qua 4 kỹ năng chính, đó là: phân tích hoạt động của doanh nghiệp (Bus1), quản lý nguồn nhân lực (Bus2), quản lý tài chính (Bus3) và

quản lý nguồn lực vật chất (Bus4). Kỹ năng chiến lược được đánh giá qua 6 kỹ năng chính, đó là: xây dựng tầm nhìn (Str1), đánh giá hệ thống (Str3), xác định kết quả thay đổi trong dài hạn (Str4), xác định được các nguyên nhân chính (Str5), xác định đúng bản chất vấn đề (Str6), và đánh giá giải pháp (Str7). Kết quả đánh giá của lãnh đạo về các kỹ năng trên như sau:

**Bảng 8. Đánh giá kỹ năng lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM**

Chỉ tiêu	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Kỹ năng nhận thức</b>	<b>314</b>	<b>1,50</b>	<b>5,00</b>	<b>3,60</b>	<b>0,862</b>
Cog1 (truyền đạt)	314	1,00	5,00	3,49	1,100
Cog2 (lắng nghe)	314	1,00	5,00	3,76	1,068
Cog5 (đọc hiểu)	314	1,00	5,00	3,63	1,022
Cog7 (tư duy phê phán)	314	1,00	5,00	3,54	1,119
<b>Kỹ năng con người</b>	<b>314</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,06</b>	<b>0,720</b>
Per1 (nhận thức xã hội)	314	2,00	5,00	3,01	0,758
Per3 (thương lượng)	314	2,00	5,00	3,10	0,856
Per4 (thuyết phục)	314	2,00	5,00	3,06	0,851
<b>Kỹ năng kinh doanh</b>	<b>314</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,36</b>	<b>0,670</b>
Bus1 (phân tích hoạt động)	314	2,00	5,00	3,64	0,873
Bus2 (quản lý nguồn nhân lực)	314	2,00	5,00	3,18	0,810
Bus3 (quản lý tài chính)	314	2,00	5,00	3,30	0,795
Bus4 (quản lý nguồn lực vật chất)	314	2,00	5,00	3,30	0,834
<b>Kỹ năng chiến lược</b>	<b>314</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,43</b>	<b>0,902</b>
Str1 (xây dựng tầm nhìn)	314	1,00	5,00	3,13	1,292
Str3 (đánh giá hệ thống)	314	1,00	5,00	3,64	1,145
Str4 (Xác định các kết quả trong dài hạn)	314	1,00	5,00	3,61	1,044
Str5 (xác định nguyên nhân chính)	314	1,00	5,00	3,25	1,195
Str6 (xác định đúng vấn đề)	314	1,00	5,00	3,50	1,142
Str7 (đánh giá giải pháp)	314	1,00	5,00	3,46	1,183

*Nguồn: kết quả nghiên cứu của tác giả*

Kết quả trên cho thấy kỹ năng lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM nhìn chung còn nhiều hạn chế, chỉ trên mức trung bình và khá, kém nhất ở kỹ năng con người, khá nhất ở kỹ năng nhận thức, tiếp đến là kỹ năng chiến lược và kỹ năng kinh doanh. Kỹ năng nhận thức của lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM tương đối khá, đặc biệt là kỹ năng lắng nghe và kỹ năng đọc hiểu, kỹ năng tư duy phê phán, trong khi đó kỹ năng truyền đạt có phần kém hơn, nhưng nhìn chung, các kỹ năng này chênh lệch không nhiều. Kỹ năng con người là kém nhất, đặc biệt kém nhất là ở kỹ năng nhận thức xã hội. Kỹ năng kinh doanh của lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM tương đối khá, điển hình là khả năng phân tích hoạt động của doanh nghiệp, còn kỹ năng quản lý nguồn nhân lực thì có phần hạn chế hơn, kỹ năng quản lý tài chính và các nguồn lực vật chất khác tương đương nhau. Xét về kỹ năng chiến lược, lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM còn khá hạn chế trong việc xây dựng tầm nhìn và hạn chế trong xác định nguyên nhân chính của vấn đề, các kỹ năng còn lại tương đồng như nhau.

## 5. Kết luận

Kỹ năng lãnh đạo có vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, thế nhưng, để đánh giá một cách đầy đủ và chính xác các kỹ năng của lãnh đạo lại không phải là một việc dễ dàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy kỹ năng lãnh đạo các doanh nghiệp tại Tp.HCM có thể được đánh giá thông qua 4 nhóm kỹ năng chính, đó là kỹ năng nhận thức, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, nhìn chung kỹ năng lãnh đạo của các doanh nghiệp tại Tp.HCM còn hạn chế, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến con người, tiếp đến là kỹ năng truyền đạt, kỹ năng xây dựng tầm nhìn và xác định các nguyên nhân chính, các kỹ năng còn lại khá tương đồng như nhau. Mặc dù đã đạt được một số kết quả nghiên cứu nhất định, thế nhưng phạm vi nghiên cứu chỉ mới giới hạn trong phạm vi Tp.HCM, đồng thời nghiên cứu chưa làm rõ về sự khác nhau về kỹ năng lãnh đạo đối với đặc điểm của lãnh đạo như giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm, vị trí quản lý. Đây cũng chính là những hướng nghiên cứu tiếp theo của tác giả.

#### **Tài liệu tham khảo**

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411
2. Đỗ Anh Đức (2014), *Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội*, LA Tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân.
3. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33(1), 33-42.
4. Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
5. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F.D., Jacobs, T., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35
6. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York, NY: MacGraw-Hill.
7. Lê Quân – Nguyễn Quốc Khánh (2012), *Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK*, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN.
8. Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180
9. Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực Bắc miền Trung*, Luận án TS Quản trị kinh doanh, Đại học Huế - Đại học Kinh tế.
10. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson (Eight Edition).