

BÀN VỀ NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ CẤP TRUNG VÀ SỰ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÃNH ĐẠO CỦA CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI VỪA VÀ NHỎ TẠI HÀ NỘI

TS. Lê Thu Hạnh* - Trần Xuân Bắc*

Hội nhập văn hóa mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam, nhưng cũng đồng thời tạo ra không ít thách thức, đặc biệt đối với các doanh nghiệp thương mại SMEs tại Hà Nội. Năng lực lãnh đạo của các nhà quản lý cấp trung là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả lãnh đạo của doanh nghiệp. Bài nghiên cứu này đã tổng hợp các cơ sở lý luận từ các nghiên cứu trước và phân tích tình hình thực tế tại các doanh nghiệp thương mại SMEs ở Hà Nội. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một mô hình nghiên cứu mới, dựa trên mô hình BKD (Be-Know-Do), để khảo sát ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo cấp trung đối với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp này. Bài nghiên cứu cũng phân tích yếu tố "Be" (Tổ chất lãnh đạo) thành hai nhóm tổ chất tích cực và tiêu cực, dựa trên công trình nghiên cứu của Lương Thu Hà (2015). Đồng thời, yếu tố "Hành động lãnh đạo" được chia thành 5 yếu tố chính theo nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2014). Mô hình nghiên cứu đề xuất sẽ là nền tảng giúp các doanh nghiệp thương mại SMEs áp dụng và cải thiện kết quả lãnh đạo của mình.

• Từ khóa: năng lực lãnh đạo, lãnh đạo cấp trung, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Hà Nội.

Cultural integration brings many opportunities for small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam, but at the same time creates many challenges, especially for SMEs in Hanoi. The leadership capacity of middle managers is an important factor that directly affects the leadership performance of the enterprise. This study has synthesized the theoretical basis from previous studies and analyzed the actual situation at SMEs in Hanoi. From there, the study proposes a new research model, based on the BKD (Be-Know-Do) model, to examine the impact of middle-level leadership capacity on the leadership performance of these enterprises. The study also separates the "Be" factor (Leadership qualities) into two groups of positive and negative qualities, based on the research work of Luong Thu Ha (2015). At the same time, the factor "Leadership Action" is divided into 5 main factors according to the research of Tran Thi Phuong Hien (2014). The proposed research model will be the foundation to help SMEs apply and improve their leadership results.

• Key words: leadership capacity, middle-level leadership, small and medium enterprises, Hanoi.

JEL code: M12

Ngày gửi bài: 19/02/2025

Ngày gửi phản biện: 28/02/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 13/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 12/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i292.20>

* Học viện Ngân hàng; email: hanhlt@hvn.edu.vn - 24a4030413@hvn.edu.vn

Giới thiệu

Hội nhập kinh tế quốc tế mang lại nhiều cơ hội nhưng cũng thách thức lớn cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội. Trong bối cảnh này, lãnh đạo cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào năng lực lãnh đạo cấp cao, ít đề cập đến lãnh đạo cấp trung, lực lượng nòng cốt trong doanh nghiệp. Tại Hà Nội, năng lực lãnh đạo cấp trung còn yếu, đặc biệt trong quản trị chiến lược và ra quyết định, dẫn đến hiện tượng "trên nóng dưới lạnh", ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này tập trung vào mô hình năng lực lãnh đạo cấp trung với ba yếu tố chính: Tổ chất lãnh đạo, Kiến thức lãnh đạo và Hành động lãnh đạo, nhằm đề xuất giải pháp nâng cao năng lực lãnh đạo cấp trung và cải thiện hiệu quả quản trị, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

1. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

1.1. Một số khái niệm

Lãnh đạo cấp trung

Lãnh đạo cấp trung đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa lãnh đạo cấp cao và cấp thấp, đảm nhận nhiệm vụ truyền đạt tầm nhìn chiến lược, lập kế hoạch và triển khai các mục tiêu chiến lược thông qua đội ngũ thực thi. Vị trí này linh hoạt theo quy

mô doanh nghiệp và mô hình quản lý, bao gồm trưởng/phó phòng, giám đốc chức năng và trưởng các bộ phận kỹ thuật hoặc sản xuất. Heckscher (1995) định nghĩa họ là tầng lãnh đạo trung gian, duy trì hoạt động hiệu quả và hỗ trợ sự phát triển doanh nghiệp.

Vai trò lãnh đạo cấp trung

Lãnh đạo cấp trung đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối chiến lược doanh nghiệp với hoạt động thực tế, đảm nhận nhiệm vụ truyền đạt thông tin, điều phối và triển khai chiến lược. Họ đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo cấp cao và đội ngũ nhân viên, đồng thời tạo sự liên kết giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Lãnh đạo cấp trung đảm nhiệm ba nhóm vai trò chính: (1) Vai trò thông tin; (2) Vai trò; (3) Vai trò quyết định. Với những vai trò đa dạng này, lãnh đạo cấp trung không chỉ đảm bảo hoạt động doanh nghiệp diễn ra suôn sẻ mà còn góp phần nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Năng lực lãnh đạo cấp trung

Năng lực lãnh đạo cấp trung là quá trình trong đó một cá nhân có khả năng ảnh hưởng, truyền cảm hứng và thúc đẩy những người khác nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Năng lực này có thể được tiếp cận theo nhiều góc độ, bao gồm khả năng khơi dậy động lực, giành được sự tôn trọng, tổng hợp các tổ chất, kiến thức và thành tựu lãnh đạo, cũng như khả năng tạo ảnh hưởng và thúc đẩy hiệu quả tổ chức. Để thực hiện vai trò hỗ trợ đạt mục tiêu doanh nghiệp, lãnh đạo cấp trung cần sở hữu những tổ chất, kiến thức và hành động đặc thù. Năng lực lãnh đạo cấp trung có thể hiểu là sự tổng hợp các yếu tố trên, giúp nhà lãnh đạo thực hiện hiệu quả vai trò của mình trong việc lãnh đạo bản thân, đội ngũ cấp dưới và hướng đến thành công chung của doanh nghiệp.

1.2. Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo cấp trung trong doanh nghiệp

Donald J. Campbell & Gregory J. Dardis (2004) đưa ra mô hình BKD (Be - Know - Do)

Tổ chất lãnh đạo (Be)

Tổ chất lãnh đạo không phải là phẩm chất bẩm sinh mà có thể được rèn luyện và phát triển qua học hỏi và thực hành liên tục. Đây là những đặc điểm tính cách giúp cá nhân tạo ảnh hưởng, dẫn dắt và truyền cảm hứng cho người khác. Tổ chất lãnh đạo được chia thành hai nhóm: tổ chất tích cực và tổ chất tiêu cực, dựa trên nghiên cứu của

Lương Thu Hà (2015). Tổ chất tích cực gồm 6 tổ chất: Sự hiểu biết, Lòng can đảm, Tính nhân bản, Sự vượt trội, Sự kiềm chế, và Sự công bằng, cùng với tổ chất thứ 7 là Chủ động - Xoay chuyển, bổ sung sau nghiên cứu định tính. Những tổ chất này giúp lãnh đạo cấp trung hoạch định chiến lược, quản lý hiệu quả và tạo động lực cho nhân viên. Ngược lại, tổ chất tiêu cực gồm 4 tổ chất: Tự cao tự đại, Ngạo mạn, Tư tưởng thống trị, và Thủ đoạn xảo quyệt, cùng với 2 tổ chất bổ sung: Cảm tính và Tư duy quân bình. Các tổ chất tiêu cực này có thể làm suy giảm sự gắn kết nội bộ và hiệu suất công việc. Việc nhận diện và phát triển các tổ chất lãnh đạo phù hợp là yếu tố quan trọng giúp nâng cao năng lực lãnh đạo cấp trung, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế. Stogdill (1974) xác định tổ chất lãnh đạo dựa trên đặc điểm cá nhân và bối cảnh. Horey & Fallesen (2003) tiếp tục bổ sung các đặc điểm lãnh đạo trong nghiên cứu về sự khác biệt nhận thức trong năng lực lãnh đạo: Đặc tính chung gồm: Gây ảnh hưởng, tự tin, nhiệt tình; Tư tưởng gồm phòng khoáng, hợp tác, độc lập; Giao tiếp cảm công bằng, sáng tạo, có đạo đức; Thái độ đối với rủi ro là sẵn sàng, hiểu kỳ, mạo hiểm; và nguyên tắc là cam kết, thấu hiểu và vị tha.

Bass, B.M. (1996) tổng hợp so sánh các đặc trưng của năng lực lãnh đạo được phát hiện trong các nghiên cứu từ năm 1945 đến 1997: Giai đoạn 1945-1970 gồm: Kỹ năng chuyên môn; thân thiện với cộng đồng; tập trung và thúc đẩy nhiệm vụ; khích lệ tinh thần nhóm; giao tiếp xã hội; kiểm soát và cân bằng cảm xúc; hiệu quả lãnh đạo; kỹ năng hành chính; thành quả tổng thể; chất xám; uy quyền; đạo đức, liêm chính; dám chịu trách nhiệm; duy trì các nhóm làm việc hiệu quả; đề cao sự phối hợp và làm việc nhóm; có sức khỏe; đề cao các chuẩn mực hành động; sáng tạo, độc lập; thích ứng; có lòng thương cảm và trắc ẩn; có kinh nghiệm, năng động; tinh thần nuôi dưỡng; đề cao kiểm soát nhóm phi chính thức; cẩn thận, có văn hóa; xa cách, cách biệt. Các đặc trưng lãnh đạo Bass tổng hợp trong giai đoạn 1980-1997: Có tầm nhìn; Thúc đẩy và truyền cảm hứng; chuyên môn; lãnh đạo mẫu; ra quyết định; truyền thông hiệu quả; đề cao năng lực nhóm và cá nhân; trao quyền; phối hợp hiệu quả; ứng xử công bằng; đổi mới và sáng tạo; thích ứng, linh hoạt; Tư tưởng, phóng khoáng, đánh giá khách quan, sát thực; dám chịu trách nhiệm; đề cao và áp dụng các chuẩn mực; đáng tin cậy; quyết đoán dũng cảm,

gan dạ; Sự nhạy cảm/ đồng cảm; có đạo đức, liêm chính.

Kiến thức lãnh đạo (Know)

Kiến thức lãnh đạo là tri thức và hiểu biết mà nhà lãnh đạo có được qua trải nghiệm và học hỏi, và có khả năng áp dụng hiệu quả vào công tác lãnh đạo. Đối với lãnh đạo cấp trung, kiến thức này phụ thuộc vào quá trình đào tạo, khả năng tiếp cận tri thức khoa học và môi trường học tập cá nhân. Những lãnh đạo được đào tạo bài bản sẽ có lợi thế hơn. Môi trường học tập và sự sẵn có của thông tin cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao kiến thức lãnh đạo (Trần Kiều Trang, 2012). Trần Thị Vân Hoa (2011) khẳng định tầm quan trọng của kiến thức lãnh đạo đối với năng lực của CEO Việt Nam, và Zaccaro et al. (2000) phát hiện mối quan hệ thuận chiều giữa kiến thức và kỹ năng lãnh đạo. Các tiêu chuẩn kiến thức lãnh đạo có thể khác nhau tùy vào vị trí và yêu cầu công việc, vì vậy cần linh hoạt trong việc xác định và phát triển chúng. Nhóm tác giả nghiên cứu không đi sâu vào kiến thức lãnh đạo cụ thể mà khảo sát kiến thức chung về lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ ở Hà Nội, với giả định rằng kiến thức lãnh đạo sẽ có mối quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Hành động lãnh đạo (Do)

Hành động lãnh đạo là sự thể hiện cụ thể các tố chất và kiến thức lãnh đạo mà lãnh đạo cấp trung áp dụng trong các tình huống tổ chức khác nhau. Lãnh đạo cấp trung có thể khuyến khích đổi mới hoặc nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên tùy thuộc vào tố chất sáng tạo hoặc kiến thức quản trị nhân sự của họ. Theo Bryant (1993), hành động lãnh đạo tập trung vào hành vi lãnh đạo trong các tình huống cụ thể, từ đó hình thành phong cách lãnh đạo. Lý thuyết lãnh đạo chuyển giao (transformational leadership) được cho là quan trọng, nhấn mạnh vào hành động cụ thể để thu hút sự tham gia và tạo động lực đạt mục tiêu tổ chức. Trần Thị Phương Hiền (2014) cũng đã áp dụng lý thuyết này khi nghiên cứu năng lực lãnh đạo của các CEO Việt Nam. Kouzes & Posner (1993) nhấn mạnh giá trị và tầm nhìn của lãnh đạo cấp trung, với 5 hành động cụ thể: (1) Chấp nhận thử thách; (2) Tạo dựng tầm nhìn chung; (3) Phát triển nhân viên; (4) Làm gương; (5) Truyền nhiệt huyết.

1.3. Kết quả lãnh đạo doanh nghiệp

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp: là việc

“biến đổi đầu vào thành đầu ra nhằm đạt tới mục tiêu đã định”. Theo đó, kết quả hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến mối quan hệ giữa tính hiệu quả về chi phí và đầu ra và giữa đầu ra với những mục tiêu đạt được. Trần Thị Phương Hoa (2014) đã tóm tắt các chỉ số đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp được sử dụng trên thế giới.

Bảng 1: Tóm tắt các chỉ số đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Tác giả	Năm sáng tác	Chỉ số đo lường
Maani, Putterill và Sluti	1994,1995	Thị phần, Lợi nhuận/doanh thu, lợi nhuận/tài sản
Podsakoff và cộng sự	1996	Chất lượng sản phẩm
Huang, Tung Chun	1997	Lợi nhuận, doanh thu
Dean	1998	Lợi nhuận/doanh thu, lợi nhuận/tài sản
Heffernan and Flood	2000	Lợi nhuận, doanh thu
Truss	2001	Lợi nhuận/lao động, lợi nhuận/tài sản
Bansal và Cleland	2003	Sự thay đổi giá trị cổ phiếu

Nguồn: Trần Thị Vân Hoa (2014)

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được đo lường thông qua các chỉ số tài chính và chỉ số thị trường, phản ánh năng lực tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn. Do đó, nghiên cứu này lựa chọn các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động của doanh nghiệp gồm: doanh thu, lợi nhuận và thị phần.

2. Khoảng trống nghiên cứu

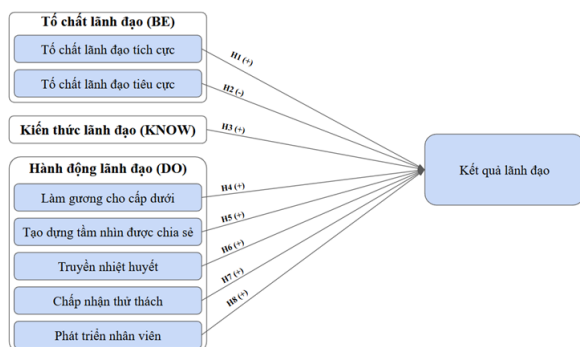
Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy năng lực lãnh đạo và các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo được tiếp cận theo nhiều quan điểm khác nhau, không mâu thuẫn mà bổ sung lẫn nhau. Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo thường bao gồm các thuộc tính tâm lý phù hợp với từng loại hoạt động, trong đó mô hình ASK của Bass (1990) nhấn mạnh ba yếu tố Thái độ - Kỹ năng - Kiến thức, còn mô hình BKD của Campbell & Dardis (2004) tập trung vào Tố chất - Kiến thức - Hành động. Bên cạnh đó, các yếu tố khác như kinh nghiệm, mối quan hệ và động cơ cũng có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực lãnh đạo. Mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo và kết quả lãnh đạo đã được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực, tuy nhiên chủ yếu ở phạm vi hẹp như ngân hàng, xây dựng, năng lượng, hoặc tập trung vào lãnh đạo cấp cao (CEO) mà chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu về đội ngũ lãnh đạo cấp trung. Đặc biệt, chưa có nghiên cứu cụ thể nào về năng lực lãnh đạo cấp trung trong các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội - nhóm đối tượng đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai và kết nối chiến lược của doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu các

yếu tố ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội, nhằm bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu và cung cấp góc nhìn mới về chủ đề này.

3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu đã trình bày ở trên, Bài báo, tập trung nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo cấp trung trong doanh nghiệp, dựa trên khung lý thuyết BKD (Be - Know - Do) của Donald J. Campbell & Gregory J. Dardis (2004). Trong đó yếu tố chất dựa theo nghiên cứu của Lương Thu Hà (2005) chia thành tố chất tích cực và tiêu cực. Biến Kiến thức lãnh đạo được nhóm tác giả không đi sâu mà thừa nhận nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền (2014) với giả thuyết rằng Kiến thức Lãnh Đạo có mối quan hệ thuận chiều với Kết quả lãnh đạo. Biến Hành Động Lãnh Đạo được nhóm tác giả kế thừa nghiên cứu của Kouzes & Posner (1993), đo lường bằng 5 hành động gồm: Làm gương cho cấp dưới, Tạo dựng tầm nhìn được chia sẻ, Truyền nhiệt huyết, Chấp nhận thử thách, Phát triển nhân viên.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: nhóm tác giả đề xuất

Giả thuyết nghiên cứu

H1: Tổ chất lãnh đạo tích cực của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tác động thuận chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

H2: Tổ chất lãnh đạo tiêu cực của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tác động ngược chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội

H3: Kiến thức lãnh đạo của đội ngũ lãnh đạo cấp trung thuận chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội

H4: Hành động làm gương cho cấp dưới của đội ngũ lãnh đạo cấp trung thuận tác động chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

H5: Hành động tạo dựng tầm nhìn được chia sẻ của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tác động thuận chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

H6: Hành động truyền nhiệt huyết của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tác động thuận chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

H7: Hành động chấp nhận thử thách của đội ngũ lãnh đạo cấp trung tác động thuận chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

H8: Hành động phát triển nhân viên của đội ngũ lãnh đạo cấp trung thuận tác động chiều với kết quả lãnh đạo của các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội.

4. Kiểm định mô hình nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Bảng 2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu	Chi tiết	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Giới tính	Nam	271	57,4
	Nữ	201	42,6
Tổng		472	100
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	63	13,3
	25 - 30 tuổi	149	31,6
	31 đến 45 tuổi	176	37,3
	Trên 45 tuổi	84	17,8
Tổng		472	100
Học hàm	Tốt nghiệp THPT	76	16,1
	Tốt nghiệp cao đẳng	81	17,2
	Cử nhân	112	23,7
	Thạc sĩ	130	27,5
	Tiến sĩ	73	15,5
Tổng		472	100
Thâm niên	Dưới 3 năm	81	17,2
	Từ 3 đến 7 năm	244	51,7
	Trên 7 năm	147	31,1
Tổng		472	100
Vị trí công tác	Nhân viên	322	68,2
	Lãnh đạo cấp thấp	37	7,8
	Lãnh đạo cấp trung	33	7
	Lãnh đạo cấp cao	49	10,4
	Khác	31	6,6
Tổng		472	100
Thu nhập hiện tại	Dưới 10 triệu	77	16,3
	Từ 10 - 20 triệu	119	25,2
	Từ 20 - 30 triệu	203	43
	Trên 30 triệu	73	15,5
Tổng		472	100

Nguồn: tác giả tổng hợp

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Đánh giá chất lượng và độ tin cậy thang đo

Trước khi tiến hành phân tích tác động của các yếu tố thuộc năng lực lãnh đạo theo khung năng lực BKD, tác giả kiểm tra chất lượng biến quan sát bằng hệ số Outer Loadings nhằm loại bỏ những biến không phù hợp. Kết quả cho thấy có 2 biến quan sát là ST2 và ST3 không đảm bảo hệ số Outer Loadings. Biến tiềm ẩn ST chỉ có 3 biến quan sát là ST1, ST2 và ST3. Do vậy, tác giả quyết định loại biến này ra khỏi mô hình, và tiếp tục đánh giá độ tin cậy của thang đo theo các tiêu chí trình bày ở bảng 3

Bảng 3. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Biến	Mã hoá	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Làm gương cho cấp dưới	EX	0.914	0.916	0.931	0.660
Kiến thức lãnh đạo	KN	0.815	0.840	0.890	0.729
Chấp nhận thử thách	MS	0.916	0.923	0.935	0.707
Tổ chức tiêu cực	NE	0.916	0.917	0.934	0.704
Truyền nhiệt huyết	PA	0.871	0.876	0.912	0.721
Tổ chức tích cực	PO	0.912	0.913	0.930	0.655
Kết quả lãnh đạo	RE	0.943	0.944	0.953	0.715
Tạo dựng tầm nhìn	VS	0.910	0.924	0.930	0.689

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

4.2.2. Đánh giá giá trị phân biệt của thang đo

Giá trị phân biệt của thang đo được kiểm định bằng hệ số HTMT. Kết quả phân tích hệ số HTMT của các biến đều <0.85 đáp ứng yêu cầu. Hệ số HTMT thể hiện ở bảng 4.

Bảng 4. Hệ số HTMT

	EX	KN	MS	NE	PA	PO	RE	VS
EX								
KN	0.056							
MS	0.040	0.050						
NE	0.049	0.037	0.031					
PA	0.045	0.018	0.883	0.037				
PO	0.119	0.039	0.042	0.058	0.038			
RE	0.342	0.349	0.357	0.380	0.362	0.331		
VS	0.042	0.084	0.057	0.074	0.079	0.040	0.272	

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

4.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Bảng 5. Hệ số f bình phương và R bình phương

	EX	KN	MS	NE	PA	PO	VS	RE
EX								0.439
KN								0.349
MS								0.031

	EX	KN	MS	NE	PA	PO	VS	RE
NE								0.401
PA								0.050
PO								0.295
VS								0.320
RE								
R bình phương hiệu chỉnh RE = 0.662								

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

R bình phương hiệu chỉnh RE = 0.662 chứng tỏ năng lực lãnh đạo giải thích được 66.2% sự biến động của kết quả lãnh đạo của doanh nghiệp. Mô hình có ý nghĩa nghiên cứu thực tiễn.

4. Kết luận

Các doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội có thể gia tăng kết quả lãnh đạo bằng cách thúc đẩy năng lực lãnh đạo của đội ngũ cấp trung trong tổ chức của mình. Việc xây dựng mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo cấp trung đến kết quả lãnh đạo của doanh nghiệp thương mại vừa và nhỏ tại Hà Nội giúp cho các doanh nghiệp này có thể đánh giá được năng lực lãnh đạo cấp trung hiện tại của mình và mức độ quan trọng của năng lực lãnh đạo cấp trung qua ba yếu tố (BKD). Từ đó có thể nâng cao kết quả lãnh đạo của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các hướng đi phù hợp, phát triển doanh nghiệp. Mô hình nghiên cứu do nhóm tác giả đề xuất là cơ hội tốt cho các nghiên cứu tiếp theo, đảm bảo tính phù hợp và khả năng áp dụng của nghiên cứu vào thực tiễn.

Tài liệu tham khảo:

- Bass, B.M. (1996), *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S. Army Research Institute.
- Campbell, Donald J., & Dardis, Gregory J. (2004), "The 'Be, Know, Do' Model of Leader Development," *Human Resource Planning*, Vol. 27, Issue 2, pp. 26-39.
- Heckscher, C. (1995), *White Collar Blues*, New York: Basic Books, pp. 9.
- Horey, J.D., & Fallesen, J.J. (2003), "Leadership competencies: Are we all saying the same thing?" *Army Research Institute, Ft. Leavenworth, Kansas*.
- Kerstin, K. (2000), *Năng lực lãnh đạo*, Giáo trình giảng dạy tại lớp VIE/96/029 của Học viện Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh.
- 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 tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế—Đại học Huế.
- Lương Thu Hà (2015), *Nghiên cứu ảnh hưởng của tổ chức và nhân sự lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Mair, J., & Thurner, C. (2008), "Going global: How middle managers approach the process in medium-sized firms," *Strategic Change*, Vol. 17, pp. 83-99.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*.
- Trần Kiều Trang (2012), *Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay—Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
- Vân Hoa, T. T. (2011). *Nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc điều hành các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế*. Đề Tài Nghiên Cứu Khoa Học Cấp Bộ, Trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- Zaccaro, S.J., Foli, R.J., and Kenny, S. (1991), "Self-Monitoring and individual difference-based variance and leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 308-315.