

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đình Văn Sơn và Trần Thị Phương Thảo** - Ảnh hưởng của cơ cấu vốn đến hiệu quả kinh doanh của các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 114.1FiBa.11** 2
Impacts of Capital Structure on Business Performance of Joint-stock Companies Listed in Vietnam Securities Market
2. **Vũ Đức Thanh và Hoàng Khắc Lịch** - Mối quan hệ giữa chi tiêu công và tăng trưởng kinh tế ở các nước đang phát triển. **Mã số: 114.1DEco.11** 15
The Relationship between Public Expenditure and Economic Growth in Developing Countries
3. **Nguyễn Bình Dương** - Hàng rào kỹ thuật trong thương mại của Nhật Bản và giải pháp cho hàng xuất khẩu của Việt Nam. **Mã số: 114.1IBMg.12** 24
Technical Barriers in Japanese Commerce and Solution for Export of Vietnam
4. **Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng** - Xây dựng khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở tại Tỉnh Hòa Bình. **Mã số: 114.1OMIs.11** 33
Building Capacity Framework for Leaders of the Public Administrations in Hoa Binh province

QUẢN TRI KINH DOANH

5. **Vũ Thị Hồng Nhung** - Ảnh hưởng của đặc điểm doanh nghiệp và nhà quản lý đến mạng lưới quan hệ ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 114.2BAdm.21** 42
The Impact of Enterprise and Management Characteristics on the Networks of Small and Medium Enterprises in Vietnam
6. **Nguyễn Phúc Nguyên và Nguyễn Hiệp và Nguyễn Thị Thúy Hằng** - Phẩm chất cá nhân lãnh đạo, mối quan hệ của nó với văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp: nghiên cứu khám phá định tính. **Mã số: 114.2OMIs.22** 55
Individual Qualities of Leaders and Their Relationships with Organizational Culture and Business Performance: An Exploratory Study

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. **Huỳnh Thị Thu Sương** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của giáo viên cơ hữu với các trường trung học phổ thông ngoài công lập, kiểm chứng tại Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 114.3HRMg.31** 64
The Impact of Human Resource Management Practices on the Commitment of Longterm-Contract Teachers to Non-public Highschools, the Verification in Ho Chi Minh City

PHẨM CHẤT CÁ NHÂN LÃNH ĐẠO, MỐI QUAN HỆ CỦA NÓ VỚI VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP: NGHIÊN CỨU KHÁM PHÁ ĐỊNH TÍNH

Nguyễn Phúc Nguyên
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng
Email: nguyennp@due.edu.vn
Nguyễn Hiệp
Đại học Đà Nẵng
Email: giahiiep2001@yahoo.com
Nguyễn Thị Thúy Hằng
Trường Đại học Phạm Văn Đồng
Email: thuyhangktpdu@gmail.com

Ngày nhận: 02/11/2017 Ngày nhận lại: 05/12/2017 Ngày duyệt đăng: 20/12/2017

Trong số các nghiên cứu nổi bật nhất những năm gần đây, nghiên cứu lãnh đạo chuyển đổi đã xác nhận những hữu ích của phẩm chất cá nhân lãnh đạo trong việc gia tăng văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Mục đích của bài viết này là xem xét lại khái niệm phẩm chất cá nhân lãnh đạo, mối quan hệ của nó với văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo bao gồm các thành phần như ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, kích thích thông minh và quan tâm cá nhân. Các khía cạnh của văn hóa tổ chức như sứ mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán. Kết quả hoạt động tổ chức có các thành phần như hoạt động kinh doanh và hiệu quả tổ chức. Tất cả các khía cạnh này cho thấy, phẩm chất cá nhân lãnh đạo, văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp có những ảnh hưởng tích cực với nhau. Khuyến nghị các nghiên cứu tiếp theo phát triển hướng nghiên cứu mới.

Từ khóa: Phẩm chất, phẩm chất cá nhân lãnh đạo, văn hóa tổ chức, kết quả hoạt động doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Nghiên cứu về lãnh đạo đã cho thấy sự thay đổi lớn bắt nguồn từ các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi (Seyal và Rahman, 2014). Boevink (2009) cho rằng đặc điểm và uy tín của nhà lãnh đạo cũng như truyền cảm hứng liên quan tích cực đến kết quả tổ chức. Wang và cộng sự (2010) phát hiện lãnh đạo uy tín, tầm nhìn xa, kích thích sáng tạo, xem xét cá nhân tích cực liên quan đến kết quả tổ chức. Hơn nữa, sự khác biệt giữa các cá nhân tạo ra những phản ứng khác nhau của các nhà lãnh đạo. Đa phần các nghiên cứu này cho

rằng nhà lãnh đạo thúc đẩy những người đi theo đạt được những suy nghĩ cao hơn nhờ đó tác động đến kết quả tổ chức bằng cách tạo ra lý tưởng, giá trị. Nhà lãnh đạo thay đổi tổ chức bằng cách tạo ra tầm nhìn rõ ràng và truyền cảm hứng cho những người đi theo để phát triển các cách tư duy mới về vấn đề.

Một khía cạnh quan trọng khác là văn hóa tổ chức. Mặc dầu, văn hóa tổ chức tiềm ẩn trong hoạt động của tổ chức nhưng các nghiên cứu đã chứng minh phẩm chất cá nhân lãnh đạo tác động đến văn hóa tổ chức (Masood và cộng sự,

2006; Boevink, 2009; Shurbagi và Zahari, 2013; Veiseh và cộng sự, 2014). Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến kết quả hoạt động doanh nghiệp (Yilmaz và Ergun, 2008; Uddin và cộng sự, 2013; Zakari và cộng sự, 2013). Tất cả các phát hiện trên là cơ sở cung cấp nguồn tài liệu tham khảo, cơ sở lý luận mới cần thiết cho nghiên cứu về lãnh đạo, phẩm chất cá nhân lãnh đạo, văn hóa tổ chức, kết quả hoạt động doanh nghiệp và tổng hợp mối quan hệ giữa chúng cho một tiến đề mới là hết sức quan trọng.

2. Phương pháp nghiên cứu

Trong bối cảnh mà nguồn dữ liệu thứ cấp vô cùng đa dạng và phong phú, điều quan trọng phải thu thập thông tin cần thiết cho vấn đề cụ thể cần nghiên cứu. Do đó, nghiên cứu này thu thập thông tin từ các nghiên cứu nước ngoài với nội dung liên quan đến lãnh đạo, phẩm chất cá nhân lãnh đạo, văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng là phương pháp Grounded theory (GT) để bắt đầu thu thập dữ liệu về vấn đề liên quan ý tưởng rằng: “cơ sở lý thuyết nào cho mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp”, với các phạm trù cần điều chỉnh như phẩm chất cá nhân, văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động, đồng thời ghi chú các tài liệu theo chủ đề và thống kê nhằm tập hợp các phạm trù thành một chủ đề nhất quán.

3. Tổng quan nghiên cứu

3.1. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo

Phẩm chất là thuật ngữ có từ rất lâu thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan tiếp nhận và phản ứng lại các thực tế (receiving, responding to phenomena), xác định giá trị (valuing), giá trị ưu tiên. Các phẩm chất và hành vi thể hiện thái độ của cá nhân với công việc, động cơ, cũng như những tố chất cần có để đảm nhận tốt công việc. Burns (1978) phẩm chất cá nhân lãnh đạo nằm trong cách thức mà các nhà lãnh đạo quan sát và hành động dựa trên các giá trị và động cơ của chính họ và những người đi theo họ. Phẩm chất cá nhân là đặc điểm ổn định lâu dài của một cá nhân biểu lộ cách thức nhất quán của hành vi trong mọi

hoàn cảnh. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo là việc nhận thức những điều tốt đẹp của nhà lãnh đạo thông qua những người khác. Với ý nghĩa như vậy, phẩm chất là cơ sở để xác định các vấn đề và lý do cho việc ra một quyết định tốt của nhà lãnh đạo. Hoạt động của nhà lãnh đạo luôn gắn với tình huống nhất định và phẩm chất cá nhân lãnh đạo tác động đến hoạt động và hành vi ra quyết định của nhà lãnh đạo. Các đặc điểm hay phẩm chất cá nhân là cơ sở cho tuyển dụng, lựa chọn và đặt vào vị trí lãnh đạo. Phẩm chất cá nhân được thể hiện thông qua những hành động, cũng như lời nói sẽ thấm nhuần những giá trị theo thời gian vào văn hóa tổ chức; điều này dần dần khởi đầu sự thay đổi trong tổ chức. Tầm quan trọng của nhận thức về phẩm chất cá nhân lãnh đạo được xác định một phần bởi chuẩn mực giao tiếp thông qua văn hóa và một phần bởi những yêu cầu trong vai trò lãnh đạo. Thành quả lãnh đạo vừa phụ thuộc rất lớn vào công tác tổ chức, vừa phụ thuộc vào phẩm chất của bản thân người lãnh đạo.

Lý thuyết đặc điểm dựa trên tiếp cận lý thuyết người đàn ông vĩ đại cũng giả định phẩm chất cá nhân để phân biệt lãnh đạo và không lãnh đạo. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo bao gồm tính chính xác trong công việc, kiến thức về bản thân con người, thói quen đạo đức. Stogdill (1974) đã phân tích 163 nghiên cứu được tiến hành giữa năm 1948-1970. Khảo sát đầu tiên của Stogdill phần lớn giải thích rằng: lãnh đạo được xác định bởi các yếu tố tình huống hơn là yếu tố cá nhân, thì khảo sát thứ hai Stogdill (1974) cho rằng cả hai yếu tố cá nhân và tình huống xác định kết quả lãnh đạo. Các phát hiện này đã phản ánh phẩm chất cá nhân lãnh đạo không hoàn toàn di truyền, phẩm chất có thể được xác định và liên quan đến lãnh đạo thành công. Vì thế nhà lãnh đạo cần hội tụ những yếu tố, đặc điểm lãnh đạo nhất định để lãnh đạo hiệu quả.

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Burn (1985) được mở rộng bởi Bass và các học giả khác đã dường như cho thấy một sự hoàn thiện trong nghiên cứu về lãnh đạo. Lý thuyết tập trung vào các kết nối được hình thành giữa các nhà lãnh đạo

và những người đi theo. Nhà lãnh đạo chuyển đổi dựa trên ba giả thiết: cấp dưới sẽ kết hợp với nhau xung quanh một người truyền cảm hứng cho họ, nhà lãnh đạo với tầm nhìn và niềm đam mê có thể đạt được những điều tuyệt vời và cách để hoàn thành những điều tuyệt vời là cổ vũ cho sự hăng hái và khích lệ. Lý thuyết này đưa ra một quan điểm mới về lãnh đạo với hàm ý rằng lãnh đạo không chỉ phụ thuộc vào hành động và hành vi của lãnh đạo mà nó còn xuất phát từ những tương tác giữa các nhà lãnh đạo và những người đi theo. Dựa vào thảo luận trên, tiếp cận lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, phẩm chất cá nhân lãnh đạo bao gồm bốn yếu tố như ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, kích thích sự thông minh và quan tâm cá nhân.

3.2. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một mô hình cơ bản giả định những chia sẻ mà một nhóm đã học được từ những vấn đề đã được giải quyết thông qua môi trường bên ngoài và sự liên kết trong nội bộ đảm bảo rằng các công việc được phân công hợp lệ, từ đó văn hóa sẽ định hướng các thành viên mới cách nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận đúng đắn đối với những vấn đề. Zakari và cộng sự (2013) cho rằng văn hóa tổ chức là hiện thân của hệ thống tập thể, niềm tin, các chuẩn mực, hệ tư tưởng, thần thoại và nghi lễ. Đến nay, mặc dầu có nhiều khái niệm về văn hóa tổ chức nhưng hầu hết các tác giả đều đồng ý rằng văn hóa tổ chức là tập hợp các quy trình tạo ràng buộc giữa các thành viên tổ chức lại với nhau dựa trên mô hình chung của các giá trị cơ bản, niềm tin và các giá định trong một tổ chức. Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến cách thức tổ chức của tổ chức, là một công cụ quản lý, dựa trên các giá trị hàng đầu của người quản lý hoặc người sáng lập tổ chức. Văn hóa tổ chức được sử dụng như là một lợi thế cạnh tranh trong quá trình phát triển tổ chức, nó mang lại nhiều lợi ích như hợp tác, kiểm soát, truyền thông hoặc cam kết. Văn hóa tổ chức gắn liền với thực tiễn của tổ chức. Văn hóa tổ chức có thể nâng cao hiệu suất theo quy mô lớn, cho phép nhân viên làm quen với cả lịch sử của công ty cũng như các

phương pháp hoạt động hiện tại và chỉ dẫn rõ ràng (Uddin và cộng sự, 2013). Yilmaz và Ergun (2008) cho rằng văn hóa tổ chức là thành tố quan trọng với mọi tổ chức, nó chính là yếu tố chính (1) định hình các quy trình tổ chức, (2) thống nhất năng lực tổ chức thành một hệ thống, (3) cung cấp các giải pháp cho các vấn đề mà tổ chức gặp phải, (4) cản trở hoặc tạo thuận lợi cho tổ chức đạt được các mục tiêu của nó. Đa phần các nghiên cứu về văn hóa tổ chức sử dụng hai mô hình chính trong nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Cameron và Quinn (2006) dựa trên lý thuyết về Khung giá trị cạnh tranh (CVF) đã chia văn hóa doanh nghiệp thành 4 loại: văn hóa gia đình (Clan), văn hóa thứ bậc (Hierarchy), văn hóa cạnh tranh (Market) và văn hóa sáng tạo (Adhocracy). Để xác định được mô hình văn hóa tổ chức, Cameron và Quinn đã xây dựng Bộ công cụ chẩn đoán văn hóa doanh nghiệp OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Bộ công cụ OCAI được hình thành với mục tiêu đánh giá cụ thể 6 yếu tố cấu thành từ đó định dạng văn hóa tổ chức dựa trên khung giá trị cạnh tranh. Sáu yếu tố cấu thành trong Bộ công cụ OCAI gồm: Đặc tính nổi bật của doanh nghiệp, Phong cách lãnh đạo, Đặc điểm nhân viên, Chất keo gắn kết, Chiến lược phát triển, Tiêu chuẩn thành công. OCAI dùng để đánh giá nền văn hóa hiện tại và mong muốn thông qua khảo sát nhận thức về văn hóa hiện tại và mong muốn; nó còn được dùng để giải thích một loạt các hiện tượng tổ chức (Shurbagi và Zahari 2014). Hơn nữa, OCAI là một phương pháp nghiên cứu được sử dụng để kiểm chứng văn hóa tổ chức. Nghiên cứu của Denison và cộng sự (1995) là một trong những nghiên cứu thực nghiệm đầu tiên đưa ra bốn đặc điểm văn hóa làm cơ sở cho khảo sát mô hình văn hóa tổ chức được gọi là DOCS (Denison Organizational Culture Survey) gồm: sứ mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán. DOCS khẳng định mối quan hệ bền vững giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Boevink, 2009). Mô hình của Denison nhấn mạnh đến các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Việc phân tích

bốn đặc điểm văn hóa và các yếu tố phụ có thể hướng các nhà quản lý theo hướng hành động thích hợp cần thiết để tạo ra, phát triển và thay đổi văn hóa. Dựa trên các nhận định về văn hóa tổ chức theo mô hình của Denison, các khía cạnh của văn hóa tổ chức bao gồm sứ mệnh, khả năng thích ứng, sự tham gia và tính nhất quán.

3.3. Kết quả hoạt động doanh nghiệp

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn các doanh nghiệp đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp theo nhiều quan điểm khác nhau. Khá nhiều tác giả cho rằng kết quả hoạt động doanh nghiệp như quá trình định lượng hiệu lực, hiệu quả các hoạt động (Neely và cộng sự, 2005). Neely và cộng sự (2005) cho rằng hiệu lực để cập đến mức độ đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan, còn hiệu quả là một thước đo về các nguồn lực của các công ty về mặt kinh tế như thế nào trong việc cung cấp mức độ hài lòng của các bên liên quan. Bên cạnh đó, việc đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp là việc giám sát và báo cáo liên tục về thành tựu của các chương trình, đặc biệt là sự tiến bộ hướng

còn của một tổ chức. Thứ hai, các mục tiêu được doanh nghiệp thiết lập, thành quả đạt được của mục tiêu phải được biết đến và truyền đạt tới tất cả các bên trong tổ chức và liên quan đến tầm nhìn được giao cho một tổ chức, hỗ trợ tăng cường liên kết tổ chức để đạt được mục đích và mục tiêu (trích trong Ahmed, 2014). Thứ ba, đo lường phản ánh hoạt động của một đơn vị công việc, đơn vị kinh doanh hoặc công ty như một đơn vị độc lập, sự phát triển kết quả hoạt động doanh nghiệp kết hợp với sự phát triển kết quả cá nhân, kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm. Thứ tư, kết quả hoạt động phản ánh kết quả tài chính, thông báo về mối quan hệ giữa chi phí và lợi ích, giữa chi phí hiệu quả và sản lượng thực hiện và giữa sản lượng và kết quả đạt được. Thứ năm, đối với nhà lãnh đạo, hiệu quả doanh nghiệp phản ánh thước đo thực sự về hệ thống quản trị và là cơ sở dẫn đến những thách thức tập trung vào việc đạt được kết quả của các nhà lãnh đạo. Trên cơ sở các cách tiếp cận khác nhau, chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp cũng khác nhau như:

Bảng 1: Các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp

STT	Tác giả	Chỉ tiêu
1	Yilmaz và Ergun (2008)	(1) Tăng trưởng doanh thu, (2) Tăng trưởng thị phần, (3) Lợi nhuận trên tài sản, (4) cải tiến chất lượng, (5) Khả năng phát triển sản phẩm mới (6) Sự thỏa mãn nhân viên và (7) Hiệu quả kinh doanh tổng thể.
2	Boevink (2009)	(1) hiệu quả, (2) sự hài lòng của khách hàng, (3) hành vi quản lý, (4) hành vi chuyên nghiệp, (5) chất lượng dịch vụ, (6) liên hệ với khách hàng, (7) vị trí trên thị trường, và (8) uy tín công ty.
3	Wang và cộng sự (2010)	(1) Hoạt động tài chính, (2) Hoạt động kinh doanh, (3) Hiệu quả tổ chức.
4	Zakari và cộng sự (2013)	(1) Sự hài lòng của khách hàng, (2) Tăng thị phần, (3) Cạnh tranh hiệu quả trong thị trường, (4) Sự hài lòng của Nhân viên, (5) Chất lượng dịch vụ gia tăng, (6) Cải tiến đổi mới
5	Ahmed và Shafiq (2014)	(1) Quan điểm tài chính, (2) Quan điểm của khách hàng, (3) Quan niệm nội bộ, (4) Quan điểm học tập

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

đến các mục tiêu đã được xác lập. Do đó cần hiểu ý nghĩa quan trọng của việc đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trước hết, doanh nghiệp xem xét kết quả hoạt động doanh nghiệp đặt nó trong bối cảnh của một tổ chức, liên quan đến sự sống

Qua giới thiệu các chỉ tiêu đo lường, một số chỉ tiêu cho thấy hạn chế nhất định khi sử dụng chẳng hạn, yếu tố giá trị thị trường. Tobins Q là tỷ lệ của giá trị thị trường của một tài sản của công ty (giá trị thị trường chứng khoán) so với giá trị sổ sách.

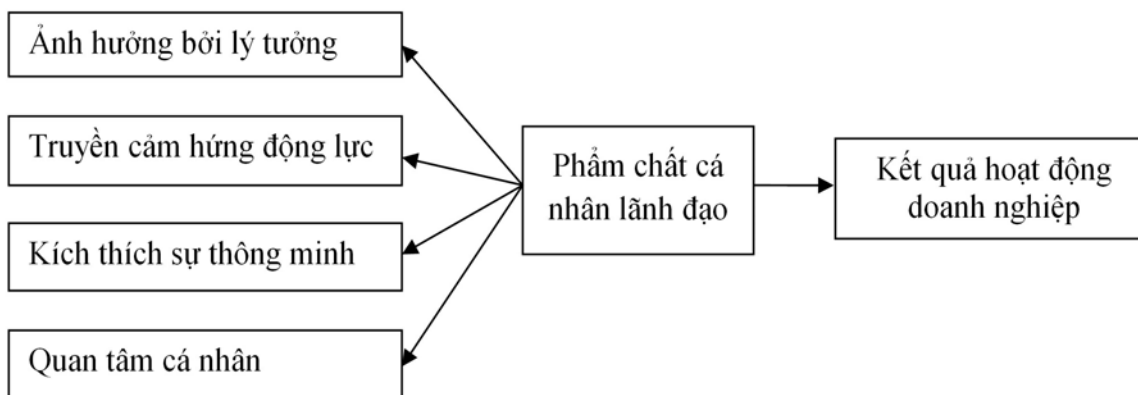
Đây là một thước đo được sử dụng rộng rãi đối với giá trị tương lai của một công ty theo nhận thức của thị trường chứng khoán. Tuy nhiên, báo cáo của Ủy Ban Chứng khoán Nhà nước trong 6 tháng đầu năm 2017 có 677 doanh nghiệp niêm yết có báo cáo tình hình hoạt động. Do đó, rất khó trong việc thu thập thông tin về chỉ số này. Bối cảnh đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp tại Việt Nam ngoài một số yếu tố đặc thù riêng, với nghiên cứu có quy mô rộng, trên nhiều lĩnh vực hoạt động và xu hướng đánh giá cả lãnh đạo và nhân viên thì tiếp cận hướng nghiên cứu của Wang và cộng sự (2010) có thể là lựa chọn thích hợp nhất.

4. Mỗi quan hệ

4.1. Mỗi quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Nghiên cứu tác động của lãnh đạo chuyển đổi đã phát hiện những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến kết quả của nhân viên bao gồm sự trao quyền, sự hài lòng công việc, cam kết, tin tưởng, niềm tin về sự tự tin và động cơ. Thông qua việc am hiểu nội dung lãnh đạo chuyển đổi, các nhà lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên từ đó tác động tích cực đến kết quả tổ chức. Với kích thước mẫu 1.059 nhân viên, Boevink (2009) phát hiện ra rằng: khả năng lãnh đạo chuyển đổi có sự thay đổi đáng kể ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính ngắn hạn của một công ty. Koech và Namusonge (2012) nghiên cứu về hiệu quả của phong cách lãnh đạo và kết quả tổ chức với cỡ mẫu 72 quản lý cấp trung và cao. Kết quả khuyến cáo rằng các nhà quản lý nên phấn đấu để trở thành mô hình vai trò cho cấp dưới của mình; truyền cảm hứng cho cấp dưới bằng cách cung cấp ý nghĩa và thách thức để làm việc cũng như khuyến khích những nỗ lực giúp nhân viên sáng tạo và động lực. Hơn nữa họ nên chú ý nhiều hơn đến từng nhu cầu thành đạt và tăng trưởng của cá nhân. Quan tâm đến nhân viên có ảnh hưởng đặc biệt đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, khi nhà lãnh đạo thể hiện sự quan tâm đến cấp dưới của mình sẽ nâng cao sự hài lòng và hiệu quả công việc vì cấp dưới nhận thức được sự tôn trọng và hỗ trợ từ cấp trên. Như vậy, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các phẩm

chất của lãnh đạo chuyển đổi như ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân, không chỉ được các nhà lãnh đạo hiểu rõ mà còn thực hành trong hoạt động lãnh đạo để mang đến sự thành công cho tổ chức. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu có sự khác biệt ở các lĩnh vực như ngân hàng, dịch vụ, sản xuất, thực phẩm... và văn hóa quốc gia khác nhau. Nghiên cứu của Wang và cộng sự (2010), Koech và Namusonge (2012) đều khẳng định có bốn nhân tố ảnh hưởng không chỉ đến kết quả mà còn nâng cao kết quả hoạt động và đổi mới tổ chức. Nghiên cứu Seyal và Rahman (2014) xác nhận hai nhân tố là quan tâm cá nhân và truyền cảm hứng động lực còn Rattanaborworn và cộng sự (2015) cho rằng kích thích sự thông minh và quan tâm cá nhân là hai yếu tố quan trọng. Ở khía cạnh tổng quát, các nghiên cứu sử dụng phổ biến bốn thành phần trong các nghiên cứu thực nghiệm, trên nhiều lĩnh vực và không chỉ ở các nước phát triển mà cả những nước đang phát triển như Koech và cộng sự (2012) ở Kenya một nước ở miền đông Châu Phi, Seyal và Rahman (2014) ở Malaysia, Rattanaborworn và cộng sự (2015) ở Thái Lan. Đối tượng nghiên cứu chủ yếu là lãnh đạo cấp trung (gồm giám đốc điều hành và quản lý) và nhân viên, với cỡ mẫu lớn nhất 400, thực hiện nghiên cứu trên một lĩnh vực hoặc chung cho các lĩnh vực ngân hàng, sản xuất, dịch vụ xã hội, trường học, dịch vụ ăn uống. Như vậy, kết quả lý thuyết cho thấy phẩm chất cá nhân lãnh đạo được tiếp cận theo bốn nhân tố. Tuy nhiên mối quan hệ của bốn nhân tố này với kết quả hoạt động còn nhiều khác biệt ở cả số lượng nhân tố và tác động. Hơn nữa chưa có nghiên cứu hướng tiếp cận đề cập đến phẩm chất cá nhân lãnh đạo để khảo luận các nhân tố này tại Việt Nam trong khi nhà lãnh đạo trong các tổ chức trải qua các thay đổi đáng kể về công nghệ, cạnh tranh và tính chất thay đổi của lực lượng lao động. Do đó, nghiên cứu phẩm chất cá nhân lãnh đạo vẫn còn khiếm khuyết trong đo lường. Nghiên cứu này sẽ kết hợp bốn nhân tố trong mối quan hệ với kết quả hoạt động doanh nghiệp thể hiện ở Hình 1.



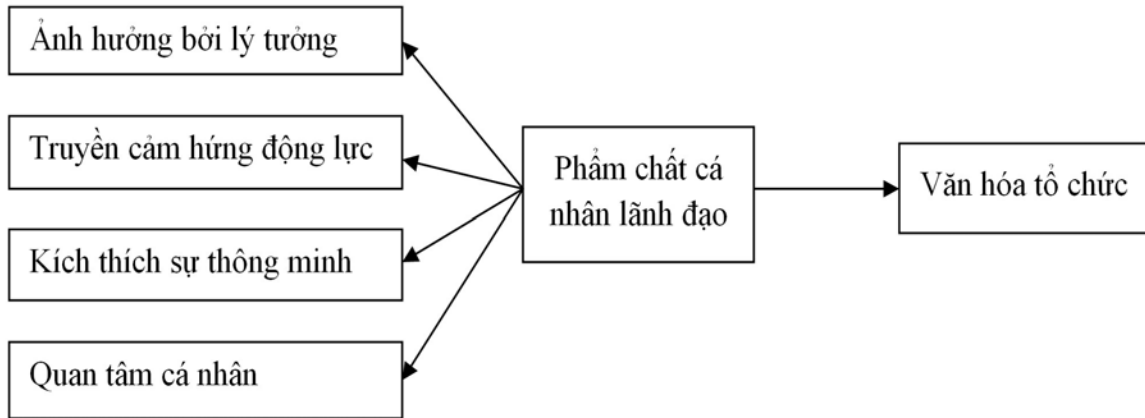
(Nguồn: Tổng kết từ lược khảo lý thuyết)

Hình 1: Mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp

4.2. Mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và văn hóa tổ chức

Masood và cộng sự (2006) nghiên cứu mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa tổ chức với cỡ mẫu gồm 300 nhân viên và 76 lãnh đạo quản lý trên cơ sở giả định rằng hành vi lãnh đạo chuyển đổi có thể ảnh hưởng đến sự đồng thuận lớn, cách mà người đi theo làm việc và sự tự do làm việc trong tổ chức của họ. Boevink (2009) cho rằng nhà lãnh đạo và văn hóa tổ chức đều có liên quan đáng kể đến nhận thức kết quả công ty và sự chia sẻ lãnh đạo chuyển đổi có liên quan đáng kể đến từng khía cạnh văn hóa tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhà lãnh đạo có một vai trò mạnh mẽ trong việc cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức và định hình văn hóa tổ chức. Shurbagi và Zahari (2013) với mục đích là khảo sát tác động của văn hóa tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng trong công việc. Kết quả thực nghiệm chỉ ra rằng văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng trong công việc. Veiseh và cộng sự (2014) phát hiện mối quan hệ mật thiết giữa lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa tổ chức. Hơn nữa, văn hóa tổ chức bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, và quan tâm cá nhân. Văn hóa tổ chức đóng vai trò chính trong việc thúc đẩy và định hình hành vi sáng tạo trong các tổ chức là

một trong yếu tố chính ảnh hưởng đến đổi mới. Văn hóa tổ chức có thể là một yếu tố thuận lợi cho sự phát triển của hoạt động đổi mới. Các giá trị, quy tắc và niềm tin có vai trò quan trọng nhằm khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới trong các tổ chức. Nó cũng có thể ức chế sự sáng tạo và sự đổi mới, tùy thuộc vào cách chúng tác động đến hành vi của các cá nhân và các nhóm. Hơn nữa, tầm nhìn là yếu tố góp phần xây dựng văn hóa tổ chức và động viên nhân viên qua ảnh hưởng của đồng nghiệp và nhà lãnh đạo. Nhìn chung, mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân và văn hóa tổ chức dù tiếp cận mô hình nào thì nhà lãnh đạo có vai trò quan trọng đến việc hình thành văn hóa tổ chức (Masood và cộng sự, 2006; Boevink, 2009; Shurbagi và Zahari, 2013; Veiseh và cộng sự, 2014). Đối với hướng tiếp cận các nhân tố, các nghiên cứu phần nào khẳng định rằng ảnh hưởng bởi lý tưởng, kích thích sự thông minh, truyền cảm hứng động lực và xem xét cá nhân là những đặc tính lãnh đạo và tác động đến văn hóa tổ chức (Shurbagi và Zahari, 2013); Veiseh và cộng sự (2014). Do đó, trên cơ sở các luận điểm về vai trò của văn hóa tổ chức, nên tăng thực nghiệm về đóng góp của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến văn hóa tổ chức, nghiên cứu kết hợp các nhân tố ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, kích thích sự thông minh và quan tâm cá nhân đến văn hóa tổ chức được thể hiện ở hình 2 như sau:



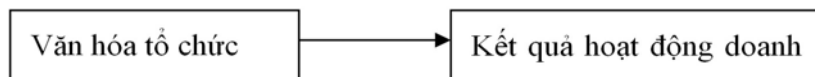
(Nguồn: Tổng kết từ lược khảo lý thuyết)

Hình 2: Mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và văn hóa tổ chức

4.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp

Denison và cộng sự (1995) xây dựng nền tảng lý thuyết và kiểm chứng tác động của văn hóa tổ chức đến hiệu quả hoạt động. Mỗi yếu tố của văn hóa tổ chức có mối liên quan tích cực đến mức độ chủ quan và khách quan của hiệu quả tổ chức. Văn hóa tổ chức tạo lập và định hình môi trường làm việc nhằm thúc đẩy việc thiết lập mục tiêu, hoàn thành các mục tiêu, và tiêu chuẩn hiệu suất cao sẽ đưa đến kết quả cho hiệu suất. Yilmaz và Ergun (2008) tiến hành nghiên cứu tác động của các đặc điểm văn hóa tổ chức đến việc xây dựng và phát triển sứ mệnh từ đó góp gia tăng hiệu suất tổng thể công ty, tăng trưởng doanh thu, tăng trưởng thị phần. Ngoài ra, khả năng của một công ty để phát triển thành công sản phẩm mới chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi tính thích nghi và tính nhất quán. Sự hài lòng của nhân viên được xác định phần lớn bởi đặc điểm của sự tham gia. Các khía cạnh khác của văn hoá tổ chức có mối quan hệ tích cực với thực hành quản lý hiệu quả. Uddin và cộng sự (2013) sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, thực hiện phỏng vấn sâu các đối tượng nhân viên ở các cấp độ và các phòng ban liên quan đã đưa ra kết luận rằng văn hóa tổ chức là một

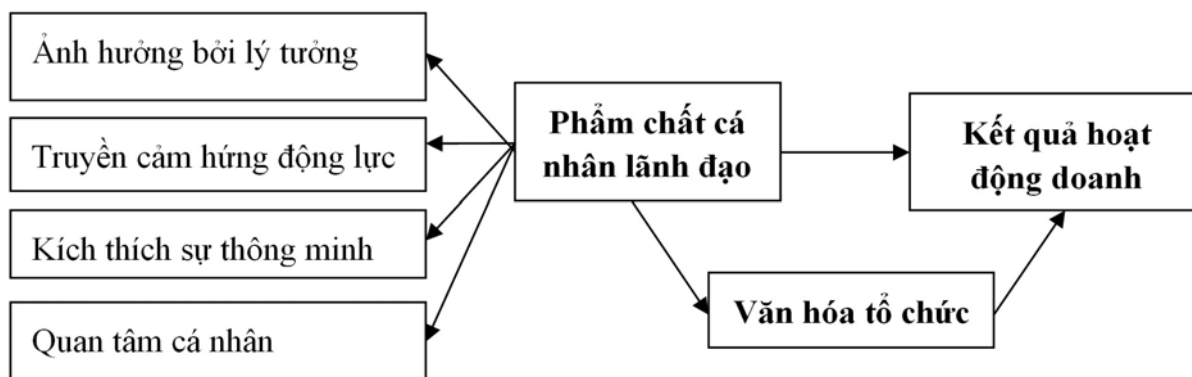
cách tiếp cận hệ thống mở có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau với các kết quả tổ chức. Như vậy, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của con người trong công việc. Văn hóa rõ ràng là một thành phần quan trọng của kết quả hoạt động doanh nghiệp và có một mối quan hệ chặt chẽ giữa văn hóa của một tổ chức và kết quả hoạt động của tổ chức. Trong các nghiên cứu tiếp cận mô hình DOCS cho rằng chỉ có sứ mệnh ảnh hưởng đến kết quả hoạt động, các tác giả khác thì đề cập cả bốn đặc điểm của văn hóa tổ chức như Denison; Yilmaz và Ergun (2008) với sự khẳng định cả bốn đặc điểm đều ảnh hưởng song sứ mệnh nổi bật nhất trong các đặc điểm. Như vậy, kết quả từ khảo lược lý thuyết cho thấy, phẩm chất cá nhân lãnh đạo là yếu tố chính làm thay đổi môi trường và giúp doanh nghiệp thích nghi với môi trường. Với môi trường thay đổi nhanh chóng và liên tục thì việc xây dựng nền tảng văn hóa vững chắc giữa vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Do đó, mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp được thể hiện ở hình 3 như sau:



Hình 3: Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp

5. Kết luận và kiến nghị

Lãnh đạo chuyển đổi với những phẩm chất như ảnh hưởng bởi lý tưởng, truyền cảm hứng động lực, kích thích sự thông minh và quan tâm cá nhân là những phẩm chất cá nhân lãnh đạo dành cho nhà lãnh đạo tìm kiếm sự sống còn và phát triển tổ chức. Đối với các tổ chức tìm kiếm sự tuyệt hảo và đạt được một lợi thế cạnh tranh, họ phải giữ lại một đội ngũ năng động và hài lòng cao thì văn hóa tổ chức là yếu tố vô cùng quan trọng. Phẩm chất cá nhân lãnh đạo và văn hóa tổ chức là mối lương duyên trong mối quan hệ với kết quả hoạt động doanh nghiệp. Do đó, khuôn khổ các mối quan hệ được thiết lập, cần một nghiên cứu chi tiết về lĩnh vực này trong nhiều loại hình tổ chức và ngành khác nhau có thể trả lời cho câu hỏi và hướng cải tiến các mối quan hệ và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Để kiểm định về mặt định lượng các mối quan hệ này trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam, khung phân tích mối quan hệ này được đề xuất như sau:



(Nguồn: tác giả đề xuất)

Hình 4: Khung phân tích mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp, nghiên cứu tại Việt Nam

Với mục tiêu tổng quát là phân tích mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Bên cạnh các kết quả của các nghiên cứu được đưa ra, giả thuyết về mối quan hệ này cần được thừa nhận và liên quan đến các doanh nghiệp tại Việt Nam. Do đó, hướng nghiên cứu trong tương lai về mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo và kết quả hoạt động

doanh nghiệp là hết sức cần thiết ngoài việc tạo nhận thức lãnh đạo hiệu quả trong việc đáp ứng những thay đổi của bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0 mà còn chứng minh rằng nhà quản trị tốt liên quan đến việc đo lường kết quả hoạt động doanh nghiệp. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Ahmed, Mashal, & Saima Shafiq (2014), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study on Telecom Sector*, Global Journal of Management and Business Research, 14(3), 21-29.
2. Boevink, Arno (2009), *Shared Transformational Leadership and Organization Culture as Predictors of a Banks Financial Performance*, University of Twente, Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.
3. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture:*

Based on the competing values framework, (Rev. ed.). San Francisco, CA: Wiley (Jossey Bass).

4. Denison, Daniel R., & Anil K. Mishra (1995), *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science, 6 (2), 204–223.

5. Koehn, Peris M., & Prof. G.S Namusonge (2012), *The Effect of Leadership Styles on*

Organizational Performance at State Corporations in Kenya, International Journal of Business and Commerce, 2(1), 1-12.

6. Masood, S A, S S Dani, N D Burns, & C J Backhouse (2006), *Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 220, 941- 949.

7. Neely, Andy, Mike Gregory, & Ken Platts (2005), *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*, International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.

8. Rattanaborworn, Jirayu, & Phaprukbaramee Ussahawanitchakit (2015), *Transformational Leadership and Firm Performance: Empirical Evidence from Instant Foods and Convenience Foods Businesses in Thailand*, The Business & Management Review, 7(1), 12-23.

9. Seyal, Afzaal H., & Mohd Noah Abd Rahman (2014), *Testing Bass & Avolio Model of Leadership in Understanding ERP Implementation among Bruneian SMEs*, Journal of Organizational Management Studies, 2014, 1-15.

10. Shurbagi, Adel Mohamed Ali, & Ibrahim Bin Zahari (2013), *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya*, International Journal of Business Administration, 4(4), 26-34.

11. Stogdill, R. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press.

12. Uddin, Mohammad Jasim, Rumana Huq Luva, & Saad Md Maroof Hossain (2013), *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*, International Journal of Business and Management, 8(2), 63-77.

13. Veiseh, Seidmehdi, Esfandyar Mohammadi, Mohsen Pirzadian, & Vahid Sharafi (2014), *The Relation between Transformational*

Leadership and Organizational Culture (Case Study: Medical School of Ilam)." Journal of Business Studies Quarterly, 5(3), 113-124.

14. Wang, Fu-Jin, Shieh Chich-Jen, and Tang Mei-Ling (2010), *Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy*, African Journal of Business Management, 4(18), 3924-3936.

15. Yilmaz, Cengiz, & Ercan Ergun (2008), *Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy*, Journal of World Business 43(3), 290-306.

16. Zakari, Mariama, Kofi Poku, & Wilberforce Owusu-Ansah (2013), *Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana*, International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(1), 95-107.

Summary

Among the distinctive studies in recent years, studies on transformational leadership have affirmed the roles of leaders individual qualities in improving organizational culture and business performance. This paper aims to review the concepts of leader individual qualities, their relationships with organizational culture and business performance of enterprises. Leader individual qualities include such components as impacts, inspiration, intellectual motivations and personal cares; organizational culture consists of such aspects as mission, adaptability, participation, consistency. Business performance is comprised of business operations and organizational performance. All these aspects show that leader individual qualities, organizational culture and business performance have positive impacts on one another. The paper has proposed orientations for further research.