

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lưu Thị Thùy Dương và Nguyễn Hoàng Long** - Tác động của các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam. *Mã số: 131.IBMkt.11* 2  
*The Impact of Factors Constituting Retail Banking Service Competitiveness in Vietnam*
- 2. Vũ Thị Thu Hương và Lê Thị Việt Nga** - Ảnh hưởng của rào cản kỹ thuật đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: một kết quả nghiên cứu khảo sát. *Mã số: 131.IIEM.11* 11  
*The Influence of Technical Barriers on Enterprises' Production and Trading: a Research Survey Result*
- 3. Phạm Tuấn Anh và Nguyễn Thị Thu Hồng** - Các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn tiêu dùng bền vững trong lĩnh vực ăn uống: nghiên cứu trường hợp sinh viên các trường đại học tại khu vực Hà Nội. *Mã số: 131.IBMkt.11* 23  
*Factors affecting sustainable consumption choices in the dining sector: a study of university students in Hanoi*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Hồ Như Hải** - Đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao doanh nghiệp ngoài quốc doanh: một số vấn đề lý luận và thực tiễn. *Mã số: 131.2HRMg.21* 32  
*The Evaluation of Senior Leaders Working in Non-state Enterprises: Theoretical and Practical Issues*
- 5. Ngô Thị Ngọc, Ngô Thùy Dung và Đặng Thu Trang** - Mối quan hệ giữa cấu trúc vốn và hiệu quả hoạt động của các công ty cổ phần ngành thủy sản niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. *Mã số: 131.2Fiba.21* 43  
*The Relationship between Capital Structure and the Performance of Listed Seafood Companies in Vietnamese Stock Market*
- 6. Đỗ Năng Thắng và Nguyễn Văn Huân** - Đề xuất cảnh báo rủi ro tín dụng trong cho vay khách hàng doanh nghiệp của ngân hàng thương mại ở Việt Nam. *Mã số: 131.2Fiba.21* 55  
*Proposing Credit Risk Warning for Commercial Banks' Corporate Lending in Vietnam*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Quách Dương Tử và Nguyễn Thanh Giang** - Sự khác biệt trong đầu tư cho giáo dục của hộ gia đình ở Việt Nam. *Mã số: 131.3OMIs.31* 64  
*Differences in Education Investment of Households in Vietnam*

# **ĐÁNH GIÁ ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO CẤP CAO DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN**

**Hồ Như Hải**

Email: haihn@vnu.edu.vn

Trường ĐH Việt Nhật, ĐHQG Hà Nội

Ngày nhận: 18/04/2019

Ngày nhận lại: 12/05/2019

Ngày duyệt đăng: 21/05/2019

Môi trường kinh doanh thay đổi khó lường khiến cho lãnh đạo trở nên vô cùng phức tạp, doanh nghiệp khó có thể trông cậy vào một nhà lãnh đạo mà cần đội ngũ lãnh đạo. Trên thế giới, nhiều doanh nghiệp đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao để xây dựng đội ngũ hoạt động hiệu quả. Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp ngoài quốc doanh vẫn chủ yếu đánh giá nhà lãnh đạo. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm rõ một số vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp ngoài quốc doanh, tập trung vào quan điểm, mục đích và tiêu chuẩn đánh giá. Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp tại bàn và điều tra xã hội học trên mẫu có kích thước 141 doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Kết quả khảo sát chỉ ra 6 tiêu chuẩn phù hợp đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao. Từ đó, nghiên cứu đề xuất hướng tăng cường đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao tại doanh nghiệp ngoài quốc doanh và hướng nghiên cứu tương lai về đo lường tác động của các tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

**Từ khóa:** lãnh đạo tập thể, đội ngũ lãnh đạo cấp cao, hoạt động hiệu quả, đánh giá.

## **1. Đặt vấn đề**

Trong thế kỷ 20, mô hình lãnh đạo doanh nghiệp phổ biến là top-down với đặc trưng là hoạt động lãnh đạo khởi nguồn từ nhà lãnh đạo cấp cao nhất (Drath, 2001). Tuy vậy, sự thay đổi từ môi trường khiến doanh nghiệp không thể dựa vào một cá nhân lãnh đạo (Yukl, 2006). Ngày càng nhiều doanh nghiệp thực hành mô hình lãnh đạo tập thể dựa trên sự tương tác và chia sẻ quyền lực trong đội ngũ lãnh đạo (Pearce, 2007). Cho dù người đứng đầu doanh nghiệp vẫn giữ vai trò cốt yếu nhưng chính đội ngũ lãnh đạo cấp cao (LĐCC) mới tác động lớn nhất đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Mackey, 2008; O'Reilly và cộng sự, 2009).

Nhìn vào sự phát triển của các doanh nghiệp ngoài quốc doanh (DNNQD) trong 2 thập kỷ vừa qua chúng ta thấy đó là sự phát triển nhanh nhưng thiếu tính bền vững. Khi thị trường thay đổi, nhiều DNNQD rơi vào khủng hoảng. Hiện nay, chính phủ

rất quan tâm đến nền kinh tế tư nhân và đặt mục tiêu đến năm 2020 cả nước có 1 triệu doanh nghiệp hoạt động. Khi đó, việc chuẩn bị, đảm bảo các điều kiện cần thiết cho doanh nghiệp cạnh tranh, phát triển bền vững như khung pháp lý ổn định, chính sách hỗ trợ từ chính phủ, vốn, công nghệ và lãnh đạo có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Trên phương diện thực tiễn, DNNQD đang gặp thách thức lớn về phát triển lãnh đạo. Khi DNNQD ở giai đoạn khởi tạo hoặc có quy mô nhỏ, mô hình lãnh đạo cá nhân tỏ ra phù hợp, nhưng khi DNNQD bước vào giai đoạn phát triển, sự chuyển đổi mô hình lãnh đạo từ lãnh đạo cá nhân (chủ DN là trung tâm ra quyết định) sang lãnh đạo tập thể là cần thiết. Lãnh đạo tập thể và đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả là không thể tách rời. Để lãnh đạo tập thể, DNNQD cần xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả. Để xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả, DNNQD cần đánh giá đội ngũ LĐCC, cụ

thể là đánh giá các yếu tố tập thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của đội ngũ.

Trên phương diện lý luận, trước những năm 90, tồn tại quan điểm là mọi cá nhân đều có thể đóng vai trò lãnh đạo khi có khả năng ảnh hưởng đến người khác, nên nghiên cứu về đánh giá lãnh đạo có đối tượng đánh giá ở nhiều cấp quản trị trong DN (Katz, 1982). Từ những năm 90, nghiên cứu về đánh giá lãnh đạo thường tập trung vào tầng quản trị cấp cao của DN (Finklestein và Hambrick, 1996; Waldman, Javidan và Varella, 2004). Nghiên cứu về đội ngũ LĐCC thường lấy cơ sở lý luận là lý thuyết người đại diện, lý thuyết lãnh đạo cấp cao và các lý thuyết về hành vi tổ chức. Đánh giá đội ngũ LĐCC có thể theo tiếp cận đánh giá các nhà LĐCC trong một ngành, đánh giá các nhà LĐCC của DN một cách riêng rẽ hay đánh giá đội ngũ LĐCC của DN như một khối thống nhất. Các nghiên cứu liên quan tại Việt Nam thường theo tiếp cận đánh giá các nhà LĐCC trong một ngành, ví dụ đánh giá năng lực của các chủ DN thương mại vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội, hoặc đánh giá đội ngũ LĐCC của DN theo kết quả hoạt động của DN (tức là đánh giá thành tích của đội ngũ). Tuy vậy, thành tích là đầu ra (là cái đến sau) và phụ thuộc vào đầu vào và hoạt động của đội ngũ. Cho nên đánh giá các đặc điểm đầu vào và hoạt động của đội ngũ LĐCC có ý nghĩa quan trọng đối với DNNQD nói chung và xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả nói riêng.

Nghiên cứu này có mục đích làm rõ các vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về đánh giá đội ngũ

LĐCC của DNNQD, từ đó có các đề xuất về đánh giá đội ngũ LĐCC trên cả phương diện lý luận và thực tiễn.

**2. Một số vấn đề lý luận**

**2.1. Lãnh đạo tập thể**

Lãnh đạo giúp DN tồn tại và phát triển trong môi trường thay đổi (Peterson và cộng sự, 2003). Thất bại của các DN nhỏ và vừa có nguyên nhân từ khả năng lãnh đạo yếu kém (Pellerin 2007). Trong thế kỷ 20, mô hình lãnh đạo phổ biến là lãnh đạo cá nhân (kiểu top-down), dẫn đến các nghiên cứu về lãnh đạo tập trung vào các đặc điểm của nhà lãnh đạo như phong cách, phẩm chất, hành vi và năng lực (Bass, 1990). Trong thế kỷ 21, DN phải cạnh tranh bằng khả năng thích ứng nhanh với các thay đổi phức tạp từ môi trường thì mô hình lãnh đạo cá nhân bộc lộ nhiều hạn chế. Nhiều DN bắt đầu thực hành lãnh đạo tập thể (Friedrich, Mumford, Vessey, Beeler, và Eubanks, 2010).

Lãnh đạo tập thể, theo Pearce và Conger (2003), là “Quy trình ảnh hưởng có tính động và tương tác giữa các cá nhân trong đội ngũ lãnh đạo để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Quy trình ảnh hưởng này bao gồm các tương tác từ trên xuống dưới, ngang hàng và từ dưới lên trên”. Đặc trưng của lãnh đạo tập thể là sự chia sẻ chức năng lãnh đạo trong đội ngũ LĐCC (Hauschildt và Kirchmann, 2001). Trong bảng 1 là sự so sánh giữa lãnh đạo cá nhân và lãnh đạo tập thể.

Trong thời đại ngày nay, không cá nhân nào hội tụ đủ phẩm chất và kỹ năng của nhà lãnh đạo thành

công (O’Toole, Galbraith và Lawler, 2002). Chỉ đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả mới có thể phát triển DN trước các biến động khó lường của thị trường. DN khó có thể tiếp tục trông cậy vào mô hình lãnh đạo cá nhân mà cần thực hành lãnh đạo tập thể. Khi đó, chất

**Bảng 1:** So sánh lãnh đạo cá nhân và lãnh đạo tập thể

	<b>Lãnh đạo cá nhân</b>	<b>Lãnh đạo tập thể</b>
Trọng tâm	Giá trị của cá nhân lãnh đạo	Giá trị của đội ngũ lãnh đạo
Các lý thuyết	Lãnh đạo hành vi Lãnh đạo chuyển giao Lãnh đạo chuyển đổi Lãnh đạo phục vụ	Lãnh đạo tối ưu Lãnh đạo tập thể Lãnh đạo phức hợp
Khởi nguồn lãnh đạo	Từ cá nhân lãnh đạo	Từ cá nhân lãnh đạo Từ mạng lưới lãnh đạo Từ quy trình lãnh đạo
Đối tượng lãnh đạo	Cấp dưới	Môi trường cho phép các cá nhân phát huy vai trò lãnh đạo
Kết quả lãnh đạo	Ảnh hưởng đối với cấp dưới về thành tích, đổi mới sáng tạo và tính cam kết	Khả năng tương tác hiệu quả để đạt thành tích chung của nhóm

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (2016)*

lượng và sự vận hành của đội ngũ LĐCC quyết định hiệu quả hoạt động của đội ngũ.

**2.2. Đội ngũ lãnh đạo cấp cao**

Lãnh đạo là chủ đề thu hút sự quan tâm lớn của các nhà quản lý và nghiên cứu. Trước đây hình ảnh lãnh đạo gắn với vị trí hay quyền lực thì ngày nay hình ảnh lãnh đạo gắn với nhà lãnh đạo (Alvesson & Sveningsson, 2003a). Lãnh đạo xảy ra khi một nhóm người làm việc cùng nhau. Theo Yukl (2009), ba cách tiếp cận nghiên cứu về lãnh đạo là chức năng lãnh đạo, hoạt động lãnh đạo và nhà lãnh đạo.

Theo lý thuyết hành vi tổ chức của Cyert và March (1963), trong giai đoạn khởi tạo, DN cần một người điều hành, nhưng trong giai đoạn phát triển, DN cần một đội ngũ điều hành. Theo lý thuyết LĐCC của Hambrick và Mason (1984), DN là hình ảnh phản chiếu của đội ngũ LĐCC, kết quả hoạt động của DN phụ thuộc vào hành động của đội ngũ LĐCC. Đó là nhóm tương

đối nhỏ các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất ở thượng tầng của DN, gồm giám đốc điều hành và các vị trí báo cáo trực tiếp giám đốc điều hành (Finkelstein, Hambrick và Cannella, 2009; Mutuku, K'obonyo và Awino, 2013).

Bên cạnh đó, có nhiều nghiên cứu về đội ngũ LĐCC theo tiếp cận quản trị công ty, trong đó điển hình là các nghiên cứu của Fama (1980) và Jensen (1986). Theo đó, quyền và trách nhiệm quản trị công ty được phân cho ba nhóm là cổ đông, ban điều hành và đội ngũ quản trị cấp trung. Ban điều hành của DN là tập hợp những cá nhân đảm nhận những chức vụ quản trị cao cấp trong DN với trách nhiệm hoàn thành chỉ tiêu do HĐQT hay chủ DN đặt ra.

**2.3. Đánh giá đội ngũ lãnh đạo cấp cao**

**a) Khái niệm và lợi ích của đánh giá đội ngũ LĐCC**

Đánh giá là gốc của quản trị và phát triển nguồn nhân lực (Lê Quân, 2012). Khác với nhiều DN nước ngoài vốn không xa lạ với đánh giá, nhiều DNNQD vẫn còn xem đánh giá nhân sự, đặc biệt là đánh giá nhà quản lý, là công việc nhạy cảm và khó khả thi. Đánh giá nhân sự hiệu đơn giản là quá

trình nhận định giá trị của một đối tượng (một người hay một nhóm người) nhằm hỗ trợ đối tượng đó đạt kết quả đề ra. Đánh giá nhân sự là một trong những hoạt động quan trọng nhất của chức năng quản trị nhân lực.

Về đánh giá nhà LĐCC, đó là một hoạt động phổ biến trong DN nhằm nhận định “giá trị cá nhân” của nhà LĐCC. Đánh giá nhà LĐCC thường diễn ra dưới hình thức đánh giá năng lực và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhà LĐCC. Về đánh giá đội ngũ LĐCC, đây là một phạm trù phức tạp do các yếu tố “LĐCC”, “đội ngũ” và “sự ràng buộc trách nhiệm của đội ngũ LĐCC với hiệu quả của hệ thống quản trị và kết quả hoạt động của DN”. So sánh cách tiếp cận đánh giá nhà LĐCC và cách tiếp cận đánh giá đội ngũ LĐCC ở bảng 2.

**Bảng 2:** Đánh giá nhà LĐCC và đánh giá đội ngũ LĐCC

	<b>Đánh giá nhà LĐCC</b>	<b>Đánh giá đội ngũ LĐCC</b>
<b>Đánh giá đầu vào và vận hành</b>	Năng lực lãnh đạo	Quy mô, sự đa dạng nhân khẩu học, tính kết dính
<b>Đánh giá đầu ra</b>	Mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo vị trí/chức danh	Kết quả hoạt động của DN

*Nguồn: Đề xuất của tác giả (2018)*

Theo International Finance Corporation (2014), ba lý do chính khiến DN đánh giá đội ngũ LĐCC. Một là, quy định đối với công ty lên sàn. Hai là, yêu cầu của cổ đông. Ba là, yêu cầu nâng cao kết quả hoạt động của DN. Nội dung đánh giá đội ngũ LĐCC tại mỗi DN là khác nhau tùy theo đặc thù của DN. Không có hệ thống đánh giá nào tương thích với các loại DN.

Khi DN áp dụng hệ thống quản trị theo mục tiêu thì đánh giá là công cụ đảm bảo sự thành công của hệ thống. Đánh giá đội ngũ LĐCC nhất thiết nằm trong hoạt động quản trị DN và phát triển nguồn nhân lực của DN. Thông qua đánh giá, DN nhận định được giá trị của đội ngũ LĐCC và các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của đội ngũ LĐCC, từ đó xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả. Tổng hợp các lợi ích của đánh giá đội ngũ LĐCC tại bảng 3.

**b) Mục đích và tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ LĐCC**

Khái niệm “đội ngũ” có nội hàm rộng nên đánh giá đội ngũ LĐCC có thể tiếp cận theo hướng đánh giá các nhà LĐCC một cách riêng rẽ và/hoặc hướng đánh giá đội ngũ LĐCC như một khối thống nhất.

**Bảng 3:** Lợi ích của đánh giá đội ngũ LĐCC của DN

Lợi ích	Với DN	Với người đứng đầu đội ngũ LĐCC	Với nhà LĐCC
Lãnh đạo	Thiết lập mục tiêu và chuẩn mực văn hóa DN; gán trách nhiệm cho đội ngũ LĐCC	Hoạt động lãnh đạo được thể hiện thông qua đánh giá cấp dưới; thể hiện cam kết với các mục tiêu lớn và lâu dài	Thể hiện cam kết học hỏi và hoàn thiện bản thân
Phân rõ vai trò	Phân rõ trách nhiệm giữa HĐQT/chủ DN với đội ngũ LĐCC; tăng trách nhiệm giải trình, niềm tin đối với cổ đông và nhà đầu tư	Phân rõ trách nhiệm giữa người đứng đầu và các thành viên của đội ngũ LĐCC; tăng cường phân quyền, ủy quyền	Vai trò, trách nhiệm được làm rõ; kỳ vọng của cấp trên được truyền đạt rõ
Tăng hiệu quả quan hệ	Tăng cường quan hệ giữa HĐQT/chủ DN và đội ngũ LĐCC	Tăng cường quan hệ giữa người đứng đầu và các thành viên của đội ngũ LĐCC; lôi cuốn sự tham gia của cấp dưới	Gia tăng tính chủ động; thể hiện bản thân
Tăng hiệu quả ra quyết định	Gia tăng hiệu quả ra quyết định trong DN; hỗ trợ quản trị theo chiến lược	Gia tăng hiệu quả ra quyết định trong đội ngũ LĐCC; nhận diện điểm mạnh/hạn chế của đội ngũ LĐCC	Nhận diện kỹ năng ra quyết định

Nguồn: Tác giả tổng hợp (2016)

Sự khác biệt giữa hai hướng đó chủ yếu nằm ở mục đích và tiêu chuẩn đánh giá.

- Mục đích đánh giá:

Theo lý thuyết người đại diện của Jensen và Meckling (1976), cổ đông và nhà đầu tư có nhu cầu được cung cấp thông tin về giá trị DN, bao gồm thông tin về đội ngũ LĐCC. Theo Kiel và cộng sự (2005), mục đích đánh giá đội ngũ LĐCC thường gắn với chỉ đạo của HĐQT/chủ DN đối với đội ngũ LĐCC, bao gồm hoạch định kế hoạch kinh doanh mới, xây dựng đội ngũ LĐCC hiện tại, phát triển đội ngũ LĐCC tương lai hay giải quyết các vấn đề lớn ảnh hưởng đến DN thuộc trách nhiệm của đội ngũ LĐCC như cải tiến hệ thống quản trị, nâng cao kết quả hoạt động,... Do đó, đánh giá đội ngũ LĐCC có thể nhằm mục đích đáp ứng đòi hỏi của cổ đông, HĐQT/chủ DN (vai trò sở hữu) hay nhu cầu nội tại của chính đội ngũ LĐCC (vai trò quản lý).

- Tiêu chuẩn đánh giá:

Theo Salas và cộng sự (2007), hiện có tới 130 mô hình và khung nghiên cứu về đội ngũ nhân sự. Trong đó mô hình được sử dụng nhiều nhất là đánh giá Đầu vào - Hoạt động - Đầu ra (Hollenbeck và cộng sự, 2008; Salas và cộng sự, 2007). Đánh giá đội ngũ LĐCC rõ ràng là phức tạp hơn đánh giá nhà LĐCC. Theo Forgie và DeRosa (2010), đánh giá

nhà LĐCC có thể dựa trên các tiêu chuẩn như niềm tin của HĐQT/chủ DN, năng lực lãnh đạo hay kết quả công việc. Nhưng một đội ngũ gồm toàn các nhà LĐCC có năng lực tốt chưa hẳn là một đội ngũ hoạt động hiệu quả.

Tuy nhiên, đầu vào và vận hành của đội ngũ LĐCC thường không được định nghĩa một cách rõ ràng trong các lý thuyết về quản trị DN, trong khi đó đầu ra của đội ngũ LĐCC là hiệu quả hoạt động của đội ngũ và được đo lường thông qua kết quả hoạt động của DN. Do đó, việc xác định tiêu chuẩn đội ngũ LĐCC được tiến hành bằng cách xác định các đặc điểm đầu vào và vận hành của đội ngũ ảnh hưởng lớn nhất đến đầu ra của đội ngũ. Phương pháp phổ biến cho việc này là xác định các đặc điểm nổi bật của một đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả.

Zaccaro, Rittman và Marks (2001) cho rằng các đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả có một số đặc điểm chung cơ bản. Vậy đó là các đặc điểm gì? Theo West (2012), đó là đội ngũ mà vai trò của từng thành viên được làm rõ, có sự ổn định về quy mô và có khả năng làm việc nhóm. Một đội ngũ LĐCC không chỉ là một tập hợp các nhà LĐCC mà còn là một tập thể hành động theo 3 nguyên tắc: tập trung vào các mục tiêu chiến lược, tiếp cận tập thể - tức là hành động dựa trên sự bàn bạc và giao tiếp thường xuyên. Theo



## QUẢN TRỊ KINH DOANH

Ducanis và Golin (1979) và Brannick và Prince (1997), giao tiếp thường xuyên, phối hợp hành động, phụ thuộc lẫn nhau, vai trò rõ ràng và chia sẻ giá trị ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của đội ngũ. Theo Peterson và cộng sự (2003), sự kết dính và tinh thần phối hợp của đội ngũ LĐCC ảnh hưởng kết quả hoạt động và tăng trưởng của DN. Tựu chung lại, các đặc điểm tập thể đầu và vận hành của đội ngũ LĐCC được chia vào ba nhóm là: quy mô, sự đa dạng nhân khẩu học và tính kết dính của đội ngũ.

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu lý thuyết, tác giả nhận diện được chân dung đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả với các đặc điểm chính như sau: quy mô hợp lý, đa dạng tuổi, đa dạng thâm niên, đa dạng học vấn, đa dạng chuyên môn, chia sẻ tầm nhìn, phân vai rõ ràng, giao tiếp thường xuyên, tinh thần đoàn kết và ra quyết định tập thể. Mô tả các đặc điểm nổi bật của đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả và các dấu hiệu nhận biết từng đặc điểm (theo lý thuyết) tại bảng 4.

**Bảng 4:** Các đặc điểm và dấu hiệu nhận biết đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả

<b>Quy mô hợp lý</b>		
Số lượng thành viên hợp lý so với quy mô nhân sự của DN		International Finance Corporate (2000)
Số lượng thành viên đủ lớn để đáp ứng yêu cầu triển khai chiến lược và kế hoạch kinh doanh của DN		
Số lượng thành viên đủ nhỏ để đảm bảo tính đồng thuận khi giải quyết vấn đề mới nảy sinh từ thay đổi của môi trường kinh doanh		Haleblian và Finkelstein (1993)
<b>Sự đa dạng nhân khẩu học</b>		
Tuổi	Có thành viên trên và dưới 40 tuổi	Hambrick và Mason (1984); Korac-Kakabadse và Myers (1998)
Thâm niên	Có thành viên thâm niên lâu và chưa lâu để duy trì sự ổn định, chia sẻ nhận thức, vun đắp các mối quan hệ trong đội ngũ, và phát huy tinh thần đổi mới và chấp nhận rủi ro	Bantel và Jackson, 1989); Wiersema và Bantel (1992)
Học vấn	Có học vấn đa dạng, trong đó có thành viên thành viên tốt nghiệp trường ĐH uy tín của thế giới	Katz (1982); Michel và Hambrick (1992); Carroll và Harrison (1998)
Chuyên môn	Có nền tảng học vấn và kinh nghiệm đa dạng về quản trị chiến lược, quản trị kinh doanh, kinh tế, marketing, tài chính, sản xuất, khoa học tự nhiên, công nghệ, kỹ thuật, luật và khoa học xã hội và nhân văn	Grant Thornton (2003); Brennan và McDermott (2003); Alexander và cộng sự (2006); Kusumastuti và cộng sự (2007)
<b>Tính kết dính</b>		
Chia sẻ tầm nhìn	Các thành viên chia sẻ tầm nhìn, mục tiêu chung và giá trị cốt lõi của DN	Francis và Young (1979); Loxley (1997); Headrick, Wilcock và Batalden (1998); Kets De Vries (2002)
	Các thành viên cam kết vì thành công chung của DN	Critchley và Casey (1986)
Phân vai rõ ràng	Các thành viên tư duy hướng đích và được phân công nhiệm vụ rõ ràng	Harris và Harris (1996)
	Các thành viên hiểu rõ vai trò, mối quan hệ và trách nhiệm của nhau	Sundstrom (1960); Harris và Harris (1996); Husting (1996); Firth-Cozens (1998)
	Các thành viên cùng nhau duy trì môi trường làm việc thoải mái, gắn kết và hạn chế chỉ trích nhau	Harris và Harris (1996); Bradley và Frederic (1997)

Giao tiếp thường xuyên	Cuộc họp của đội ngũ có mục tiêu rõ ràng và được điều hành theo hướng các thành viên đều nêu ý kiến	Loxley (1997)
	Các thành viên phản biện và tiếp nhận phản biện không bảo thủ	Harris và Harris (1996)
	Các thành viên đối thoại cởi mở ngay khi có vấn đề phát sinh	Harris và Harris (1996); Kets De Vries (1999)
	Các thành viên cảm thấy tự nhiên khi bộc lộ cảm xúc bản thân	Critchley và Casey (1986); Harris và Harris (1996)
Tinh thần đoàn kết	Các thành viên có tinh thần đương đầu với khó khăn và tìm cách cùng nhau vượt qua khó khăn	Critchley và Casey (1986); Husting (1996)
	Các thành viên thấu hiểu việc cả đội ngũ làm việc cùng nhau sẽ mang lại kết quả tốt hơn từng cá nhân làm việc riêng rẽ	Francis và Young (1979); Pearce và Ravlin (1987); Bradley và Frederic (1997); Peterson và cộng sự (2003)
	Các thành viên tin cậy, hỗ trợ nhau và bao dung khi có sai sót	Critchley và Casey (1986); Harris và Harris (1996); Kets De Vries (1999)
	Các thành viên cảm thấy được trải nghiệm kỹ năng và kiến thức mới khi làm việc cùng nhau	Scarnati (2001)
	Các thành viên cùng tìm cách thức mới phối hợp làm việc hiệu quả hơn	Wageman (1997)
	Mỗi thành viên chỉ thấy mình thành công khi cả đội ngũ thành công	Smith (1996); Harris và Harris (1996)
Ra quyết định tập thể	Các thành viên cảm thấy hài lòng về công việc	Hackman (2002); Wageman và cộng sự (2008)
	Các thành viên cổ vũ nhau tham gia vào quy trình ra quyết định	Harris và Harris (1996)
	Các thành viên ra quyết định dựa trên sự bàn bạc, đồng thuận	Critchley và Casey (1986)
	Các thành viên có trách nhiệm giải trình với nhau	Sundstrom và cộng sự (1990); Smith (1996)
	Người đứng đầu giải quyết bất đồng trong đội ngũ theo hướng kích thích sáng tạo và giảm thiểu xung đột	Payne (1982)
	Người đứng đầu lôi cuốn các thành viên vào quy trình ra quyết định	Headrick và cộng sự (1998)
	Người đứng đầu ghi nhận thành tích của các thành viên một cách công minh	Wageman (1997)

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (2018)*

### **3. Một số vấn đề thực tiễn**

#### **3.1. Phương pháp nghiên cứu**

Đề khảo sát thực tiễn đánh giá đội ngũ LĐCC, tác giả sử dụng phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi có cấu trúc. Phạm vi khảo sát là sự vận hành của đội ngũ LĐCC, thách thức đối với đội

ngũ LĐCC, mục đích đánh giá đội ngũ LĐCC và tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ LĐCC. Ưu điểm của phương pháp điều tra xã hội học là có thể đưa ra những nhận định dựa trên kết quả trả lời của đối tượng khảo sát. Bảng hỏi được thiết kế gồm hai loại câu hỏi chính là câu hỏi Đúng/Không đúng và câu

hỏi đo lường dạng Likert với 5 cấp độ (nhằm đo lường mức độ đồng ý và mức độ cần thiết).

Điều tra xã hội học được thực hiện trên mẫu được chọn theo kiểu thuận tiện (tác giả lường trước khó khăn trong việc mời các nhà LĐCC tham gia khảo sát nên quyết định chọn mẫu theo kiểu thuận tiện, tức là chọn mẫu phi ngẫu nhiên dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng tham gia khảo sát). Mẫu điều tra có kích thước 141 DNNQD. Đây là các DNNQD có nhà LĐCC tham gia khảo sát trong số 187 DNNQD mà tác giả gửi thư mời khảo sát (được chọn ra cũng theo kiểu thuận tiện trong số gần 1000 DNNQD mà tác giả có thông tin liên hệ).

Khảo sát được tiến hành trực tuyến thông qua công cụ Monkey Survey là một trong những công cụ khảo sát phổ biến nhất thế giới hiện nay. Đây là khảo sát khuyết danh. Các DNNQD xác nhận hoàn thành bằng hỏi khảo sát qua email hoặc điện thoại.

**3.2. Kết quả nghiên cứu**

*a) Sự vận hành của đội ngũ LĐCC*

Kết quả khảo sát chỉ ra, về mặt tổ chức, các nhà LĐCC nhìn chung đều được giao nhiệm vụ theo năng lực (TB=4.072), về mặt hoạt động, các nhà LĐCC tham gia vào các nhiệm vụ quan trọng của DN ở các mức độ khá khác nhau. Cụ thể, các nhà LĐCC đều có nhiệm vụ tham gia xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh

doanh của DN (TB=4.211) và lãnh đạo DN (TB=3.621) nhưng không phải tất cả nhà LĐCC đều tham gia vào nhiệm vụ tổ chức bộ máy của DN (TB=2.433) và kiểm soát DN (TB=3.185). Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cho thấy việc ra quyết định trong đội ngũ LĐCC có thể bị chi phối

bởi mối quan hệ gia đình và ý chí của chủ DN hơn là sự đồng thuận của tập thể khi mà các phát biểu “việc ra quyết định bị chi phối bởi quan hệ gia đình” và “việc ra quyết định dựa trên sự bàn bạc tập thể” đều nhận được phản hồi “không có ý kiến” từ người trả lời bảng hỏi. Điều đó có thể được lý giải bởi sự không tách bạch giữa sở hữu và quản lý và đặc trưng lãnh đạo cá nhân, vốn phổ biến tại DNNQD vừa và nhỏ. Kết quả khảo sát tại bảng 5.

**Bảng 5:** *Thực trạng vận hành của đội ngũ LĐCC của DNNQD (n=141)*

STT	Thực trạng vận hành của đội ngũ LĐCC	Đồng ý	
		TB	ĐLC
1	Các nhà LĐCC đều tham gia xây dựng chiến lược và kế hoạch KD	4.211	0.843
2	Các nhà LĐCC đều tham gia tổ chức bộ máy của DN	2.433	0.459
3	Các nhà LĐCC đều tham gia lãnh đạo DN	3.621	0.794
4	Các nhà LĐCC đều tham gia kiểm soát DN	3.185	0.548
5	Các nhà LĐCC đều được giao nhiệm vụ theo năng lực	4.072	0.941
6	Trong đội ngũ LĐCC, việc ra quyết định bị chi phối bởi quan hệ gia đình (nếu có)	3.634	1.264
7	Trong đội ngũ LĐCC, việc ra quyết định dựa trên sự bàn bạc tập thể	3.051	0.913

*Nguồn: Tác giả (2018)*

*b) Thách thức đối với đội ngũ LĐCC*

Khảo sát về thách thức đối với đội ngũ LĐCC cho thấy các thách thức lớn nhất hiện nay lần lượt là duy trì tốc độ tăng trưởng và mở rộng lĩnh vực KD (TB=4.414), thích ứng với thay đổi từ môi trường kinh doanh (TB=4.275) và chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ 4.0 (TB=4.013). Đó đều là các thách thức lớn và đến từ môi trường kinh doanh. Để giải quyết các thách thức đó, chủ DN cần nâng cao sự đa dạng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ LĐCC. Kết quả khảo sát tại bảng 6.

**Bảng 6:** *Thách thức đối với đội ngũ LĐCC của DNNQD (n=141)*

STT	Thách thức đối với đội ngũ LĐCC	Đồng ý	
		TB	ĐLC
1	Chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ 4.0	4.013	0.443
2	Nâng cao khả năng quốc tế hóa của DN	3.687	0.698
3	Nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo của DN	3.746	0.164
4	Thích ứng với thay đổi từ môi trường kinh doanh	4.275	0.414
5	Xác định chiến lược phát triển phù hợp với DN	3.575	0.956
6	Duy trì tốc độ tăng trưởng và mở rộng lĩnh vực KD	4.414	0.319

*Nguồn: Tác giả (2018)*



*c) Quan điểm đánh giá đội ngũ LĐCC*

Về quan điểm đánh giá, nhìn chung người trả lời bảng hỏi đồng ý với các phát biểu mà tác giả đưa ra, đồng thời phân biệt đánh giá đội ngũ LĐCC và đánh giá nhà LĐCC. Theo kết quả khảo sát, các phát biểu đánh giá đội ngũ LĐCC là đánh giá toàn thể đội ngũ LĐCC như một khối thống nhất và đánh giá đội ngũ LĐCC là cần thiết để xây dựng đội ngũ hoạt động hiệu quả nhận được mức độ rất đồng ý của những người tham gia khảo sát (có TB lần lượt là 4.503 và 4.212). Kết quả khảo sát cho thấy sự phân biệt giữa đánh giá nhà LĐCC và đánh giá đội ngũ LĐCC. Cụ thể, đánh giá nhà LĐCC được hiểu là đánh giá năng lực hay thành tích của nhà LĐCC (TB=4.582) còn đánh giá đội ngũ LĐCC được hiểu là đánh giá toàn thể đội ngũ LĐCC như một khối thống nhất (TB=4.303). Kết quả khảo sát tại bảng 7.

*d) Mục đích đánh giá đội ngũ LĐCC*

Khi được hỏi ý kiến về mục đích của đánh giá đội ngũ LĐCC thì các câu trả lời nhận được mức độ đồng ý cao là đáp ứng yêu cầu của cổ đông/chủ DN (TB=4.591), nâng cao kết quả hoạt động của DN (TB=4.306), phát triển đội ngũ LĐCC tương lai (TB=4.281), xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả (TB=4.260) và các câu trả lời nhận được mức độ đồng ý là hoạch định kế hoạch kinh doanh mới (TB=3.919) và cải tiến hệ thống quản trị DN (TB=3.421). Kết quả khảo sát tại bảng 8.

*e) Tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ LĐCC*

Khi được hỏi ý kiến về các tiêu chuẩn phù hợp với đánh giá đội ngũ LĐCC, những người trả lời bảng hỏi đã đồng ý với 6/10 tiêu chuẩn mà tác giả đưa ra (TB>3.400). Các tiêu chuẩn không nhận

được sự đồng ý (TB<3.400) là quy mô của đội ngũ (TB=3.395), đa dạng tuổi của đội ngũ (TB=3.358), đa dạng thâm niên của đội ngũ (TB=2.633) và đa dạng học vấn của đội ngũ (TB=1.741). Trong kết quả này có một điểm cần lưu ý là các tiêu chuẩn quy mô của đội ngũ và đa dạng tuổi của đội ngũ đều tiệm cận mức độ đồng ý (là mức độ có TB=3.400). Kết quả khảo sát tại bảng 9.

**Bảng 7:** Quan điểm về đánh giá đội ngũ LĐCC của DNNQD

(n=141)

STT	Phát biểu	Đồng ý	
		TB	ĐLC
1	Đánh giá nhà LĐCC là đánh giá năng lực hay thành tích của nhà LĐCC	4.582	0.451
2	Đánh giá đội ngũ LĐCC là đánh giá toàn thể đội ngũ như một khối thống nhất	4.303	0.846
3	Đánh giá đội ngũ LĐCC như một khối thống nhất là cần thiết để xây dựng đội ngũ hoạt động hiệu quả	4.212	0.711

Nguồn: Tác giả (2018)

**Bảng 8:** Mục đích đánh giá đội ngũ LĐCC

(n=141)

STT	Phát biểu	Đồng ý	
		TB	ĐLC
1	Đáp ứng yêu cầu của cổ đông/chủ DN	4.591	1.018
2	Nâng cao kết quả hoạt động của DN	4.306	0.912
3	Cải tiến hệ thống quản trị DN	3.421	0.827
4	Hoạch định kế hoạch kinh doanh mới	3.919	0.730
5	Xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả	4.260	0.803
6	Phát triển đội ngũ LĐCC tương lai	4.281	0.911

Nguồn: Tác giả (2018)

**Bảng 9:** Tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ LĐCC

(n=141)

STT	Phát biểu	Đồng ý	
		TB	ĐLC
1	Quy mô của đội ngũ	3.395	0.893
2	Đa dạng tuổi của đội ngũ	3.358	0.760
3	Đa dạng thâm niên của đội ngũ	2.633	0.855
4	Đa dạng học vấn của đội ngũ	1.741	0.202
5	Đa dạng chuyên môn của đội ngũ	3.871	1.194
6	Chia sẻ tầm nhìn trong đội ngũ	4.450	0.718
7	Phân vai rõ ràng trong đội ngũ	4.314	0.176
8	Giao tiếp thường xuyên trong đội ngũ	4.243	0.452
9	Tinh thần đoàn kết trong đội ngũ	4.532	0.753
10	Ra quyết định tập thể trong đội ngũ	4.128	1.201

Nguồn: Tác giả (2018)

#### 4. Đề xuất

Từ các kết quả nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực trạng, tác giả nhận thấy sự cần thiết tăng cường đánh giá đội ngũ LĐCC tại DNNQD và thúc đẩy các hướng nghiên cứu tương lai về tác động của các tiêu chuẩn đánh giá đội ngũ LĐCC đối với kết quả hoạt động của DNNQD.

##### 4.1. Hướng tăng cường đánh giá đội ngũ LĐCC tại DNNQD

Kết quả khảo sát chỉ ra chất lượng lãnh đạo DN phụ thuộc vào môi trường lãnh đạo (trọng lãnh đạo cá nhân hay trọng lãnh đạo tập thể) và hiệu quả hoạt động của đội ngũ LĐCC. Nâng cao chất lượng lãnh đạo DN, do đó bao gồm kiến tạo môi trường lãnh đạo tập thể và xây dựng đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả.

Tại nhiều DNNQD, đánh giá đội ngũ LĐCC như một khối thống nhất chưa được chú trọng hoặc hệ thống hóa một cách đầy đủ. Không có khung đánh giá hay tiêu chuẩn đánh giá cho tất cả DN trên thế giới. Mỗi DNNQD cần hệ thống hóa đánh giá đội ngũ LĐCC dựa trên thực trạng lãnh đạo DN, sự đồng thuận giữa chủ DN và đội ngũ LĐCC và chiến lược phát triển của DN.

Qua nghiên cứu này, tác giả đề xuất với các chủ DNNQD (hoặc người chịu trách nhiệm cao nhất về kết quả hoạt động của DN) giải pháp tăng cường đánh giá đội ngũ LĐCC, bao gồm các hoạt động thúc đẩy lãnh đạo tập thể (phát huy vai trò lãnh đạo của đội ngũ LĐCC, lấy đội ngũ LĐCC làm trung tâm ra quyết định trong DN), đánh giá đội ngũ LĐCC hoạt động hiệu quả theo hướng có sự đa dạng chuyên môn, chia sẻ tầm nhìn, phân vai rõ ràng, giao tiếp thường xuyên, tinh thần đoàn kết và ra quyết định tập thể trong đội ngũ. Khi đó, đội ngũ LĐCC của DNNQD có khả năng duy trì tốc độ tăng trưởng, chèo lái DN thích ứng với thay đổi khó lường từ môi trường và triển khai chiến lược chuyên đổi số.

##### 4.2. Hướng nghiên cứu tương lai

Kết quả khảo sát chỉ ra 6 tiêu chuẩn phù hợp với đánh giá đội ngũ LĐCC là đa dạng chuyên môn, chia sẻ tầm nhìn, phân vai rõ ràng, giao tiếp thường xuyên, tinh thần đoàn kết và ra quyết định tập thể. Từ đó, tác giả đề xuất hướng nghiên cứu tương lai là đo lường tác động của các tiêu chuẩn này đối với kết

quả hoạt động của DNNQD. Các giả thuyết với biến độc lập và biến phụ thuộc được đề xuất bao gồm:

*Giả thuyết H1: Đa dạng chuyên môn của đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Sự đa dạng chuyên môn (educational background diversity) giúp cải tiến việc ra quyết định và giải quyết vấn đề trong những môi trường thay đổi và phức tạp (Finkelstein, Hambrick và Cannella, 2009). Sự đa dạng chuyên môn có mối quan hệ tích cực với kết quả hoạt động của DN (Bantel và Jackson, 1989; Wiersema và Bantel, 1992). Mặc dù không có quy định cứng trong đội ngũ LĐCC phải có chuyên môn về quản trị kinh doanh nhưng một đội ngũ LĐCC có chuyên môn về quản trị kinh doanh có thể quản trị và ra quyết định quan trọng tốt hơn một đội ngũ không có chuyên môn về quản trị kinh doanh (Kusumastuti và cộng sự, 2007). Chuyên môn của nhà LĐCC được chia theo các lĩnh vực: sản xuất, nghiên cứu & phát triển, tài chính - kế toán, marketing, luật, quản trị kinh doanh và khác.

*Giả thuyết H2: Chia sẻ tầm nhìn của đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Sự chia sẻ tầm nhìn (share vision) được hiểu là sự giao tiếp, thấu hiểu, đồng thuận và nỗ lực đạt được mục tiêu chung của DN (Hong, Doll, Nahm, và Li, 2004). Sự chia sẻ tầm nhìn là chìa khóa duy trì thành công dài hạn của DN (Senge, 1990). Sự chia sẻ tầm nhìn giúp đội ngũ cùng nhìn về một hướng và một mục tiêu. Sự chia sẻ tầm nhìn có tác dụng truyền cảm hứng cho các thành viên trong tổ chức hướng tới thành công (Boyatzis và McKee, 2005). Lãnh đạo thông qua chia sẻ tầm nhìn có quan hệ tích cực với kết quả hoạt động của DN (Lipton, 1996). Nhiều nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ giữa sự chia sẻ tầm nhìn và quy trình phát triển sản phẩm mới (Zhang và Doll, 2001), tốc độ học hỏi cái mới (Covey, 1997). Tuy vậy, chưa có nghiên cứu khẳng định tác động trực tiếp của sự chia sẻ tầm nhìn trong đội ngũ LĐCC đến kết quả hoạt động của DN.

*Giả thuyết H3: Phân vai rõ ràng trong đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Phân vai rõ ràng trong đội ngũ nghĩa là mô tả rõ ràng về hành vi và kỳ vọng (thành tích) đối với từng cá nhân trong đội ngũ (Van Sell và cộng sự, 1981). Theo lý thuyết vai trò, phân vai rõ ràng được hiểu là mức độ cung cấp thông tin để một cá nhân biết phải làm gì để hoàn thành trọng trách được giao (Rizzo và cộng sự, 1970). Phân vai rõ ràng trong đội ngũ cũng nghĩa là làm cho mỗi cá nhân hiểu rõ nhiệm vụ của mình và có đủ thông tin để thực hiện nhiệm vụ đó (Bray và Brawley, 2002), cũng nghĩa là làm cho mỗi cá nhân hiểu rõ vai trò của mình và tác động của nó đến vai trò của cộng sự vì điều đó ảnh hưởng đến sự kết dính, tinh thần làm việc nhóm và sự tự chủ (Braun và Avital, 2007). Phân vai không rõ ràng sẽ dẫn đến xung đột trong đội ngũ (Gladstein, 1984). Phân vai rõ ràng là yếu tố quan trọng tạo thành đội ngũ hiệu quả (Feistritz và Jones, 2014). Theo Gladstein (1984), cấu trúc của nhóm, trong đó bao gồm phân vai rõ ràng, tác động trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhóm. Theo Rogers (2009), ngay cả với một đội ngũ được thành lập lâu thì vẫn cần thiết nhắc mỗi thành viên nhớ về vai trò và kỳ vọng đóng góp của mình đối với mục tiêu chung của đội ngũ. Còn theo MacMillan (2001), sáu đặc điểm của một nhóm đạt kết quả cao là chia sẻ tầm nhìn, phân vai rõ ràng, tương đồng về phong cách lãnh đạo, cơ chế phối hợp hiệu quả, tinh thần đoàn kết và giao tiếp tốt. Tuy vậy, Drach-Zahavy và Freund (2007); Pearsall, Ellis và Stein (2009); Savelsbergh, Gevers, van der Heijden và Poell (2012) lại không tìm ra tác động trực tiếp của phân vai rõ ràng trong đội ngũ đến kết quả hoạt động của đội ngũ. Đồng thời, Puck và Pregernig (2014); Jehn và Bendersky (2003); Deeter-Schmelz, 1997; Beauchamp và Bray (2001) gợi ý nên có thêm nghiên cứu về tác động của phân vai rõ ràng lên kết quả hoạt động của đội ngũ.

*Giả thuyết H4: Giao tiếp thường xuyên trong đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Các nghiên cứu trước đây chỉ ra mối quan hệ giữa mức độ giao tiếp thường xuyên trong đội ngũ LĐCC và kết quả hoạt động của DN có thể là thuận hoặc ngược. Mối quan hệ giữa mức độ giao tiếp thường xuyên trong đội ngũ và kết quả hoạt động của DN còn chịu ảnh hưởng bởi mức độ chuẩn hóa

quy trình làm việc của đội ngũ. Tần suất và chất lượng giao tiếp trong đội ngũ là yếu tố ảnh hưởng, nếu không muốn nói là ảnh hưởng nhất, đến chất lượng quyết định của đội ngũ (Gouran và Hirokawa, 1983; McGrath, 1984). Các hoạt động giao tiếp phổ biến của đội ngũ LĐCC là họp định kỳ, điện thoại, email và thảo luận.

*Giả thuyết H5: Tinh thần đoàn kết trong đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Theo Mullen và Cooper (1994), nghiên cứu mối quan hệ giữa tinh thần đoàn kết trong đội ngũ và kết quả hoạt động của DN còn hạn chế vì kết quả nghiên cứu phụ thuộc vào sự phức tạp của đội ngũ. Theo Carron (1982), tinh thần đoàn kết trong đội ngũ phụ thuộc vào nhiều yếu tố như tính ổn định (nhân sự) và kết quả chung của đội ngũ, thái độ, kết quả và sự hài lòng của cá nhân. Tuy vậy, theo Hornaday (2014) thì mối quan hệ giữa tinh thần đoàn kết trong đội ngũ và kết quả hoạt động của DN có thể thuận (trong một số nghiên cứu) và ngược (trong một số nghiên cứu khác).

*Giả thuyết H6: Ra quyết định tập thể trong đội ngũ LĐCC quan hệ thuận chiều với kết quả hoạt động của DNNQD.*

Một cách tự nhiên, các cá nhân nói chung và nhà LĐCC cảm thấy cần tham gia vào các vấn đề chung của DN vì muốn thấy DN thành công (Davis và Newstrom, 2006). Việc tham gia vào ra quyết định tác động tích cực đến động lực làm việc và kết quả hoạt động của DN (Bhuiyan, 2010). Kuye and Sulaimon (2011) chỉ ra rằng việc cấp dưới tham gia vào ra quyết định tác động đến kết quả hoạt động của DN. Theo Khattak, Iqbal và Bashir (2012), sự tham gia vào quy trình ra quyết định tác động tích cực đến sự hài lòng công việc, dẫn đến nâng cao kết quả hoạt động của DN. Trình độ học vấn và tuổi là các yếu tố ảnh hưởng tới thái độ và tuân thủ của nhà LĐCC khi tham gia vào quy trình ra quyết định tập thể. Theo Myers (1991), các nhà LĐCC sẽ hài lòng với công việc hơn khi tham gia vào quy trình ra quyết định tập thể, từ đó tác động tích cực đến năng suất. Các câu hỏi thường được sử dụng để đo lường mức độ tham gia ra quyết định tập thể của một nhà LĐCC trong đội ngũ: “Tôi được khuyến khích tiếp

tục phát biểu khi ý kiến trái chiều với người khác, tôi được tham gia vào các buổi họp ra quyết định quan trọng của DN, tôi thường được hỏi ý kiến về các vấn đề quan trọng ngay cả không thuộc phạm vi trách nhiệm của tôi, tôi được tham gia vào việc hoạch định chiến lược và chính sách mới của DN, tôi tin tưởng mình có khả năng tham gia ra quyết định quan trọng trong DN, tôi cho rằng sự khác biệt và độc lập của mình so với những người khác có ý nghĩa quan trọng với DN".♦

### Tài liệu tham khảo:

1. Alexander, N. K.; Victoria, K. (2006), *Board size and composition: the main tradeoffs*, Corporate Board journal, volume 2, issue 1, 48-5
2. Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003a), *The great disappearing act: Difficulties in doing Leadership*, Leadership Quarterly 14(3): 359-381
3. Bantel, K.A & Jackson, S. E. (1989), *Top Management and innovations in Banking: Does the composition of Top Management make a difference?*, Strategic Management Journal, 10, 107-124
4. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press Beauchamp, M.R., & Bray, S.R. (2001), *Role ambiguity and role conflict within interdependent teams*, Small Group Research, 32, 133-157
5. Brannick, M. T., & Prince, C. (1997), *An overview of team performance measurement*, Team performance assessment and measurement, 3-16, Mahwah, New Jersey
6. Carroll, G. R., & Harrison, J. R. (1998), *Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation*, Administrative Science Quarterly, 43, 637-667
7. Critchley, B., & Case, D., (1986), *Teambuilding - At what price and at whose cost? In A.Mumford (Ed.), Handbook of Management Development*, Gower Publishing Company Limited, University Press Cambridge
8. Cyert, R. M. & March, J. M. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, CA, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
9. Davis, K., & Newstrom, J. W. (2006), *Human behavior at work: Organizational behavior* (7<sup>th</sup> ed.), Alih Bahasa Agus Dharma, "Perilaku Dalam Organisasi", Erlangga, Jakarta
10. DeRue, D. S., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. D., Ilgen, D. R., & Jundt, D. K. (2008), *How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance*, Academy of Management Journal, 51, 182-196
11. Drath, W. Drath (2001), *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*, Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, San Francisco
12. Ducanis, A.J. & Golin, A.K. (1979), *The Interdisciplinary Health Care Team*, Aspen Systems Corporation, Germantown, Maryland.
13. Fama, E. (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Journal of Political Economy, 88, 288-307
14. Finkelstein, S. and Hambrick, D. C (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, West Publishing Company, Minneapolis-St. Paul

### **Summary**

The unpredictable changing business environment causes difficulties and complication for leadership; therefore, businesses really need a management team rather than relying on a sole leader. In the world, many businesses evaluate the senior leaders to set up an effective team. In Vietnam, many non-state enterprises still mainly assess leaders. This study was conducted to clarify some basic theoretical and practical issues of assessing senior leaders of non-state enterprises, focusing on the views, purposes and evaluation criteria. The study was carried out by desk-review method and sociological survey on a sample of 141 non-state enterprises. Survey results have indicated 6 suitable standards to assess senior management. Since then, the study proposes suggestions of enhancing the assessment of senior leaders at non-state enterprises and the implication for future research on measuring the impact of standards for evaluating senior leaders on business results.