

Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa

TRẦN HỮU ÁI

Bài viết giới thiệu khái quát thực trạng phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa thời gian qua ở nước ta; đồng thời tập trung đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo tại doanh nghiệp nhỏ và vừa và gợi ý những chính sách, giải pháp tiếp tục hỗ trợ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao tính cạnh tranh.

Trong vài năm trở lại đây, tình trạng bất ổn kinh tế vĩ mô xuất phát từ nguyên nhân sâu xa là sự yếu kém bên trong của nền kinh tế, từ mô hình tăng trưởng, cơ chế phân bổ nguồn lực, tới năng lực quản trị và điều hành vĩ mô khi đối mặt với những thách thức của tiến trình hội nhập. Các biện pháp chống lạm phát, nhất là chính sách thắt chặt tiền tệ đã khiến nền kinh tế rơi vào tình trạng tăng trưởng thấp, đình đốn, hàng tồn kho tăng mạnh.

Tuy nhiên, nỗ lực tháo gỡ khó khăn cho chỉ thực sự phát huy hiệu quả cao nhất nếu

như đội ngũ lãnh đạo tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa chủ động, nhạy bén, năng động, phát huy tinh thần tự lực tự cường, vượt khó trong khủng hoảng.

1. Khái quát

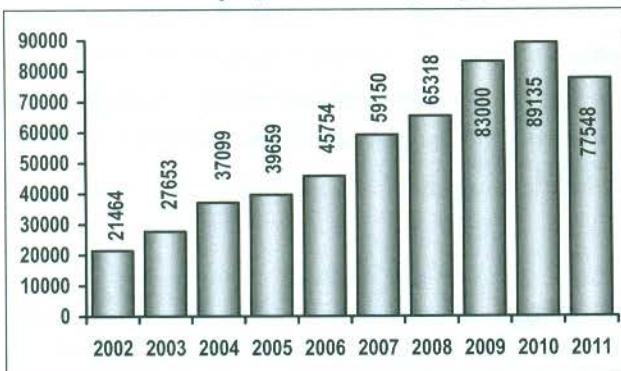
Kể từ khi có chính sách Đổi mới, thành phần kinh tế tư nhân - mà một trong những đại diện chính là lực lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) - đã ra đời và phát triển. Theo thời gian, DNNVV đã không ngừng lớn mạnh (cả về số lượng và chất lượng), đóng góp nhiều vào sự phát triển của nền kinh tế quốc dân và giữ vai trò quan trọng trong kinh tế Việt Nam.

BẢNG 1: Số lượng doanh nghiệp đăng ký thuộc khu vực kinh tế tư nhân

Nội dung	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Số lượng doanh nghiệp	21.464	27.653	37.099	39.659	45.754	59.15	65.318	83.000	89.135	77.548
Tốc độ tăng hàng năm %	9	29	34	7	15	29	19	27	7	-13

Nguồn: Tổng cục Thống kê.

HÌNH 1: Số lượng doanh nghiệp đăng ký



Nguồn: Trung tâm Thông tin, Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và đầu tư.

Như vậy, tốc độ tăng bình quân chung của số lượng doanh nghiệp đăng ký thuộc khu vực kinh tế tư nhân trong 10 năm qua đạt mức 19% mỗi năm. Đặc biệt, sau hai mốc thời gian (năm 1999 và 2005), số lượng doanh nghiệp đăng ký đã có tốc độ tăng khá đột biến.

Thực tế cho thấy, do tác động của khủng hoảng kinh tế nên số lượng doanh nghiệp ra đời trong năm 2011 đã giảm đi đáng kể. Theo

Trần Hữu Ái, ThS., Trường đại học Tài chính-marketing, TP. Hồ Chí Minh.

số liệu của báo cáo, tính đến ngày 31-12-2011, tổng số doanh nghiệp đăng ký theo Luật Doanh nghiệp đạt 622.977 doanh nghiệp. Trong năm 2011, số lượng doanh nghiệp mới đăng ký đạt 77.548 doanh nghiệp, giảm khoảng 13% về số lượng doanh nghiệp đăng ký mới và giảm 5,7% về vốn so với năm 2010. Từ thực tế đó, năm 2012 được

dự báo sẽ tiếp tục là một năm khó khăn đối với nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng. Trong bối cảnh khó khăn này, các chuyên gia cho rằng, Chính phủ cần có những giải pháp quyết liệt để giúp ổn định tình hình kinh tế vĩ mô, kiềm chế lạm phát nhằm tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho các doanh nghiệp¹.

BẢNG 2: Doanh thu thuần của các doanh nghiệp

Đơn vị tính: tỷ đồng

Nội dung	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng doanh thu thuần	2.684.341	3.459.803	5.384.445	5.785.145	7.389.135
Doanh thu của các doanh nghiệp tư nhân	1.126.356	1.635.266	2.869.745	3.272.326	4.126.147
Doanh thu các DNNVV	969.295	1.415.601	2.596.072	2.887.445	3.276.780
Tỷ trọng tổng doanh thu của DNNVV/tổng doanh thu thuần (%)	36,11	40,92	48,21	49,91	44,35

Nguồn: Tổng cục Thống kê.

Theo số liệu ở bảng 2, lực lượng doanh nghiệp thuộc khu vực kinh tế tư nhân và các DNNVV ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của nền kinh tế quốc dân. Điều đó được thể hiện qua tỷ trọng doanh thu thuần của các DNNVV trên tổng doanh thu thuần của tất cả các doanh nghiệp trong toàn bộ nền kinh tế. Tính bình quân, tỷ trọng đó đạt gần 44%/năm. Điều quan trọng là tỷ trọng doanh thu thuần của các DNNVV trên tổng doanh thu thuần của toàn bộ nền kinh tế có xu hướng tăng đều qua các năm, thể hiện vai trò quan trọng của lực lượng các DNNVV.

Theo báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2011 của VCCI đánh giá, mặc dù tình hình sản xuất kinh doanh và các điều kiện sản xuất kinh doanh của quý I/2012 được các doanh nghiệp dự báo có xu hướng giảm hơn so với thực thấy của quý IV/2011, nhưng vẫn có 32% doanh nghiệp được khảo sát có thể mở rộng quy mô kinh doanh trong năm 2012, 52% doanh nghiệp quyết định giữ nguyên quy mô kinh doanh, 15% doanh nghiệp có thể giảm quy mô kinh doanh và

chỉ có 1% doanh nghiệp dẫn đến đóng cửa. Nguyên nhân khiến các doanh nghiệp quyết định có thể mở rộng sản xuất kinh doanh vào năm 2012 là do doanh nghiệp tin tưởng vào sự tăng trưởng của thị trường nội địa và thị trường xuất khẩu, tiếp đến là nguyên nhân ưu đãi thuế và sự cải thiện cơ sở hạ tầng. Lý do chủ yếu khiến hầu hết doanh nghiệp trả lời có thể cắt giảm quy mô hoạt động là vì triển vọng kinh tế Việt Nam và thế giới không thuận lợi, tiếp đến là nguyên nhân do chi phí sản xuất kinh doanh quá cao.

Hầu hết các doanh nghiệp tham gia trả lời khảo sát của báo cáo đã nhất trí cao là doanh nghiệp đã nỗ lực cao trong việc thực hiện tái cấu trúc trong thời kỳ hậu khủng hoảng. Các biện pháp mà doanh nghiệp sử dụng như là trọng tâm của việc tái cấu trúc bao gồm giảm giá thành, tăng năng suất lao động, mở rộng thị trường và tăng chất lượng sản phẩm. Các biện pháp tái cấu trúc này đã

1. <http://www.vcci.com.vn/doanh-nhan-doanh-nghiep/2012040307104269/bao-cao-thuong-nien-dn-viet-nam-2011-nong-chuyen-lien-ket-kinh-doanh.htm>.

có hiệu quả cao, trong đó, 65% doanh nghiệp cho rằng chất lượng sản phẩm tăng lên rõ rệt, 57% doanh nghiệp cho rằng năng suất lao động tăng cao.

2. Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo tại DNNVV

2.1. Sự cần thiết phải đánh giá năng lực lãnh đạo tại DNNVV

Mặc dù nhiều DNNVV Việt Nam trong những năm qua đã thu được những thành công nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh; nhưng sự thành công trong sản xuất kinh doanh đó chưa thực sự phản ánh những gì được gọi là “năng lực lãnh đạo thực sự” của các lãnh đạo doanh nghiệp. Hiện thực đó được thể hiện cụ thể qua nhận thức/kiến thức về lãnh đạo chưa tốt. Lãnh đạo của các DNNVV chưa thực sự có kiến thức vững chắc về lãnh đạo. Điều này chứng tỏ một điều rằng trong suy nghĩ của mình, các nhà lãnh đạo DNNVV vẫn quan niệm rằng lãnh đạo chính là sự chỉ đạo bằng mệnh lệnh từ trên xuống của cấp trên đối với cấp dưới. Và có lẽ trong thực tiễn, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ cũng thường điều hành các cấp dưới của mình bằng mệnh lệnh và thông qua mệnh lệnh. Có thể nói, đây là một sự nhầm lẫn phổ biến giữa lãnh đạo và quản lý. Về thực chất, quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát đánh giá và điều chỉnh là các khâu, các chức năng của quá trình quản lý. Hai quan niệm này được phát biểu trên cơ sở khai thác yếu tố tâm lý, khai thác yếu tố con người trong lãnh đạo. Bởi vậy, ở đây quá trình động viên, khuyến khích, quá trình gây ảnh hưởng đối với cấp dưới, đối với nhân viên được đề cao và nhấn mạnh. Quan điểm lãnh đạo là người tạo ra việc làm và tìm được người phù hợp để làm tốt công việc đó thông qua động viên, khuyến khích. Nhiều người cho rằng lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới.

Như vậy, mặc dù hiện đang là các chủ doanh nghiệp, đang là những người đứng đầu, chịu trách nhiệm chèo lái con thuyền của doanh nghiệp, song các nhà lãnh đạo DNNVV

gần như chưa thực sự có nhận thức vững chắc về lãnh đạo. Việc nắm vững các học thuyết về lãnh đạo để vận dụng vào thực tiễn của các lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò to lớn trong thành công của doanh nghiệp. Bởi vậy, nắm vững học thuyết lãnh đạo là một yêu cầu tất yếu. Tuy nhiên, thực tế các chủ DNNVV chưa thực sự nắm được các học thuyết đó.

Thực vậy, để có thể kinh doanh thành công trong môi trường đầy biến động, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi các chủ doanh nghiệp phải có tầm nhìn chiến lược, phải có sự quyết đoán hơn người, phải có khả năng tập hợp lực lượng xung quanh mình, đặc biệt là người có khả năng, những người tài giỏi.

Các nhà lãnh đạo không thể thiếu quyền uy, quyền lực, quyền hành. Nhưng nắm vững bản chất của lãnh đạo, nắm vững các học thuyết lãnh đạo, hiểu rõ như thế nào là lãnh đạo thành công, như thế nào là lãnh đạo hiệu quả có vai trò hết sức quan trọng đối với các nhà lãnh đạo. Chỉ khi hiểu rõ các vấn đề này, các nhà lãnh đạo mới có thể đưa ra các tiêu chí cụ thể để đánh giá sự thành công hay hiệu quả đó.

Tuy nhiên, trong quá trình phỏng vấn trực tiếp, các lãnh đạo đã không trả lời được các câu hỏi như các tiêu chí cụ thể để đánh giá, phản ánh kết quả và hiệu quả của công tác lãnh đạo là gì. Khi được giải thích tiêu chí tổng thể, bao trùm nhất phản ánh kết quả, hiệu quả của công tác lãnh đạo là mức độ thỏa mãn khách hàng – bao gồm cả khách hàng bên trong là nhân viên và khách hàng bên ngoài là các đối tác – thì các nhà lãnh đạo mới cảm thấy tâm đắc với tiêu chí đó. Đối với khách hàng bên trong (là nhân viên, cấp dưới), mức độ thỏa mãn được biểu hiện bằng các tiêu chí cụ thể như lương, thưởng, phúc lợi xã hội cũng như các khoản đãi ngộ khác. Đối với khách hàng bên ngoài (các đối tác), mức độ thỏa mãn được thể hiện bằng số lượng đối tác hiện có, số lượng hợp đồng ký được, tổng giá trị hợp đồng có được. Tuy nhiên, do bản chất của lãnh đạo là xem xét, nghiên cứu mối quan

hệ giữa cấp trên và cấp dưới nên ở đây chúng ta chỉ đề cập đến mối quan hệ giữa lãnh đạo và “khách hàng bên trong”. Trong quá trình trao đổi, càng được giải thích, các lãnh đạo càng cảm thấy được sáng tỏ về các vấn đề trên.

Như vậy, từ các phân tích ở trên chúng ta có thể kết luận rằng: các lãnh đạo DNNVV Việt Nam chưa thực sự nắm vững các kiến thức chung của lãnh đạo. Sự khiếm khuyết về kiến thức lãnh đạo đó không chỉ đối với bản chất của lãnh đạo, các học thuyết về lãnh đạo, mà còn đối với cả nhận thức về lãnh đạo thành công, lãnh đạo hiệu quả.

2.2. Đánh giá thực trạng năng lực lãnh đạo tại DNNVV

2.2.1. Đánh giá năng lực hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là một trong những năng lực quan trọng nhất mà bất cứ một nhà lãnh đạo nào cũng phải có. Hoạch định chiến lược là khả năng nhìn thấy trước xu thế thay đổi của thời cuộc. Trong cuộc sống nói chung, nhìn thấy trước xu thế thay đổi của thời đại giúp chúng ta nắm bắt trước cơ hội. Chính vì vậy, nhìn thấy trước xu thế thời đại là nhân tố thành công của mỗi con người. Trong kinh doanh, tầm nhìn chiến lược chính là khả năng nhìn thấy trước xu thế thay đổi của cung-cầu thị trường, nhìn thấy trước xu thế vận động của trình độ công nghệ, của nguồn nhân lực... Do vậy, tầm nhìn chiến lược là nhân tố vô cùng quan trọng đảm bảo cho sự thành công của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong điều kiện cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt, nhìn thấy trước thời vận của thời đại, nhìn thấy trước xu thế thay đổi của thị trường, công nghệ, nguồn nhân lực sẽ giúp cho các lãnh đạo doanh nghiệp trả lời các câu hỏi như: (1) doanh nghiệp cần phải thâm nhập hay cạnh tranh ở lĩnh vực nào? (2) ở các lĩnh vực hiện tại thì cần cạnh tranh bằng cách nào? (3) làm thế nào để cạnh tranh bằng cách đó thành công?

Mặc dù tầm nhìn chiến lược có vai trò hết sức quan trọng như vậy, song thực trạng tầm

nhìn chiến lược của các lãnh đạo DNNVV Việt Nam vẫn đang còn bỏ ngỏ. Phỏng vấn trực tiếp cũng cho thấy hầu hết các lãnh đạo DNNVV Việt Nam gần như chưa hề đọc một tầm nhìn chiến lược nào hay sứ mệnh nào của các hãng hàng đầu trên thế giới.

Trong quá trình trao đổi trực tiếp, hầu hết các nhà lãnh đạo đều cho rằng chẳng cần thiết phải xác lập tầm nhìn, mục tiêu mà cứ thế xông lên giành cơ hội, giành việc làm, giành hợp đồng, và cuối cùng là giành chiến thắng. Các chủ doanh nghiệp còn nhấn mạnh, bất kể ngành nào cũng vậy, người mới lập nghiệp cũng như những người mở rộng kinh doanh, chẳng cần thiết phải ngồi phân tích, tính toán nhiều mà làm gì, cứ bắt tay vào làm rồi đâu sẽ vào đó. Đơn cử một ví dụ, một ai đó muốn mở cửa hàng thời trang thì chỉ cần có nguồn hàng, chọn được vị trí đẹp và cứ thế bắt tay vào kinh doanh. Các chủ doanh nghiệp không chỉ chưa thực sự nắm bắt, mà thậm chí chưa thực sự quan tâm đến nghiên cứu thị trường. Điều này cũng phản ánh một thực tế là các doanh nghiệp hiện đa phần đang kinh doanh theo kiểu chộp, giật.

Hơn thế nữa, trong quá trình sản xuất kinh doanh, khi xác định các mục tiêu của mình, lãnh đạo của các DNNVV chưa thấy rõ được đặc điểm riêng có của ngành mà mình đang kinh doanh. Thông thường, các DNNVV thường chỉ là các “vệ tinh” của các doanh nghiệp lớn. Bởi vậy, tương lai phát triển của các DNNVV phụ thuộc vào tương lai phát triển của các doanh nghiệp lớn đó. Trong trường hợp DNNVV sản xuất ra một sản phẩm nào đó phục vụ trực tiếp cho nhu cầu của thị trường và có tính độc lập tương đối, xu thế phát triển của nó sẽ có tính độc lập tương đối giống như là một công ty lớn. Tuy nhiên, quá trình phỏng vấn trực tiếp cho thấy rằng lãnh đạo các DNNVV chưa thấy rõ được điều này.

Tóm lại, xét trên góc độ tầm nhìn chiến lược, bên cạnh những yếu tố tích cực, các lãnh đạo DNNVV Việt Nam còn có những hạn chế sau:

- *Một là*, chưa thực sự hiểu được bản chất và chưa thực sự thấy rõ được tầm quan trọng của tầm nhìn chiến lược.

- *Hai là*, chưa thấy được các yêu cầu cần có đối với tầm nhìn chiến lược.

- *Ba là*, chưa thực sự quan tâm đến năng lực về tầm nhìn chiến lược cũng như cách thức để cải thiện, nâng cao năng lực đó.

- *Bốn là*, chưa thấy rõ được đặc trưng, đặc thù, đặc điểm của ngành mà mình đang kinh doanh.

2.2.2. Đánh giá năng lực động viên, khuyến khích

Bên cạnh tầm nhìn chiến lược, động viên khuyến khích là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng tạo nên thành công của các nhà lãnh đạo. Nếu như tầm nhìn chiến lược thiên về yếu tố công việc thì động viên, khuyến khích lại thiên về yếu tố con người, một trong hai nhân tố cơ bản, chính yếu của công tác lãnh đạo – con người và công việc. Chính vì vậy, Bennis (2002) đã phát biểu: lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới. Bởi vậy đi sâu tìm hiểu thực trạng năng lực động viên, khuyến khích của các lãnh đạo DNNVV có một ý nghĩa hết sức to lớn.

Về thực chất, động viên, khuyến khích chính là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội - ảnh hưởng mang tính tích cực. Đây cũng chính là quá trình khai thác yếu tố tâm lý, khai thác yếu tố con người trong công tác lãnh đạo, quản lý. Chính vì lẽ đó, để có được bức tranh thực sự về thực trạng động viên, khuyến khích của các nhà lãnh đạo DNNVV Việt Nam, nên có một cuộc khảo sát với các câu hỏi về động viên khuyến khích có thể được chia thành 3 phần: vật chất và tinh thần; trực tiếp và gián tiếp; chính thống và phi chính thống.

Thực trạng hiện nay chỉ ra rằng: đa số các nhà lãnh đạo DNNVV đều cho rằng động viên khuyến khích bằng phương pháp chính thống quan trọng hơn động viên,

khuyến khích bằng phương pháp phi chính thống. Đây có lẽ là một khiếm khuyết về nhận thức cũng như thực tiễn hành xử của các lãnh đạo DNNVV Việt Nam. Một số nghiên cứu về hành vi lãnh đạo cũng như thực tiễn đã chứng minh rằng: những cái thuộc về phi chính thống thường là những cái đi vào lòng người. Bởi vậy, giá trị của những gì thuộc về phi chính thống có thể nhỏ, song ý nghĩa, tác động, hay giá trị mà nó mang lại thường rất lớn. Ngược lại, những gì thuộc về chính thống là những cái đã được quy định thành văn bản; bởi vậy, khi đón nhận những cái thuộc về chính thống đó, các nhân viên cấp dưới sẽ có cảm giác “đương nhiên”; chính vì lẽ đó, những gì thuộc về chính thống thường không có được ý nghĩa, tác động lớn như những gì thuộc về phi chính thống.

Sở dĩ có tình trạng trên có lẽ là do các lãnh đạo DNNVV chưa thực sự hiểu được thực chất của chính thống và phi chính thống. Khi được hỏi chính thống là gì và phi chính thống là gì, hầu hết các nhà lãnh đạo không trả lời được một cách đầy đủ và đúng đắn về hai khái niệm này.

Tóm lại, xét trên góc độ động viên, khuyến khích, bên cạnh những yếu tố mang tính tích cực, các lãnh đạo DNNVV Việt Nam còn có những hạn chế sau:

- *Một là*, nhận thức về động viên khuyến khích nói chung cũng như những nội dung cụ thể của động viên, khuyến khích nói riêng chưa thực sự thấu đáo.

- *Hai là*, chưa chú trọng, đi sâu vào khai thác yếu tố con người, khai thác yếu tố tâm lý trong động viên, khuyến khích. Chưa thấy rõ được đặc thù của ngành, của lĩnh vực mà mình đang kinh doanh để có được cách thức đãi ngộ phù hợp.

- *Ba là*, chưa có sự đầu tư công sức để tìm ra những cách thức động viên, khuyến khích mới nhằm tránh những gì có tính truyền thống, tránh nhàm chán.

2.2.3. Đánh giá năng lực phân quyền, ủy quyền

Năng lực phân quyền, ủy quyền, mà đặc biệt là năng lực ủy quyền, là một trong những năng lực quan trọng cấu thành năng lực lãnh đạo. Phân quyền, ủy quyền phù hợp có ý nghĩa to lớn không chỉ đối với cấp dưới - những người được phân quyền, ủy quyền - mà còn đối với chính các nhà lãnh đạo - những người phân quyền, ủy quyền. Bởi vậy, nắm rõ thực trạng phân quyền, ủy quyền để có những điều chỉnh hợp lý là một trong những yêu cầu bức thiết đối với lãnh đạo các DNNVV.

Qua trao đổi và phỏng vấn sâu cho thấy rằng: mặc dù các lãnh đạo DNNVV nói nhiều về phân quyền, ủy quyền nhưng khi được hỏi phân quyền là gì, ủy quyền là gì, phân quyền và ủy quyền giống và khác nhau ở chỗ nào, phân quyền được sử dụng khi nào, và ủy quyền được sử dụng khi nào thì hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp không đưa ra được câu trả lời chính xác. Điều đó chứng tỏ rằng các lãnh đạo DNNVV chưa thực sự có kiến thức cũng như kinh nghiệm về phân quyền, ủy quyền.

Phân quyền và ủy quyền là quá trình “giải phóng” lãnh đạo khỏi những công việc mà họ không cần thiết phải làm để giành nhiều hơn thời gian và công sức hơn cho những công việc có tầm chiến lược. Một con người với sức vóc nhất định và thời gian nhất định chỉ có thể làm được và hoàn thành tốt một số việc mà thôi, không thể ôm đồm nhiều việc cùng một lúc. Bởi vậy, các nhà lãnh đạo không nên tập quyền, mà cần thiết phải tiến hành phân quyền, ủy quyền, và chỉ nên phân quyền hay ủy quyền đối với các công việc không quan trọng. Trách nhiệm và quyền hạn là hai phạm trù quan trọng trong công tác lãnh đạo nói chung và trong phân quyền và ủy quyền nói riêng. Thấy rõ được mối quan hệ qua lại giữa trách nhiệm và quyền hạn và thấy rõ được tính hợp lý giữa hai yếu tố đó có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Về logic, giữa trách nhiệm và quyền hạn thì trách nhiệm có trước, quyền hạn có sau. Trên cơ sở trách nhiệm, trên cơ sở khối lượng công việc phải làm, tính chất phức tạp của công

việc, thời hạn công việc phải hoàn thành mà các nhà lãnh đạo quyết định cần chuyển giao quyền lực xuống phía dưới đến mức độ nào, chuyển giao như thế nào và chuyển giao trong bao lâu. Như vậy, trách nhiệm luôn luôn là gốc, là cơ sở để trao quyền.

Từ phân tích trên, có thể kết luận rằng các lãnh đạo DNNVV Việt Nam trong phân quyền, ủy quyền còn có một số hạn chế sau:

- *Một là*, chưa thực sự hiểu rõ thực chất của phân quyền và ủy quyền.

- *Hai là*, chưa thấy được tầm quan trọng của phân quyền và ủy quyền.

- *Ba là*, chưa thấy rõ được cơ sở của phân quyền và ủy quyền.

- *Bốn là*, chưa thấy được mối quan hệ qua lại giữa phân quyền và ủy quyền.

- *Năm là*, công tác phân quyền, ủy quyền, mà đặc biệt là ủy quyền chưa được làm tốt trong thực tiễn công tác lãnh đạo của mình.

2.2.4. Đánh giá năng lực ra quyết định

Năng lực ra quyết định là một trong những năng lực quan trọng nhất đảm bảo cho sự thành công trong công tác lãnh đạo. Sự hợp lý của quyết định đưa ra được xác định trên cơ sở sự kịp thời về mặt thời gian, sự hợp lý về mặt hoàn cảnh, không gian. Tựu trung lại, một quyết định hợp lý là một quyết định phải đáp ứng được cả yêu cầu kết quả và hiệu quả không chỉ trong ngắn hạn mà cả trong dài hạn. Bởi vậy, ra quyết định hợp lý cũng như không ngừng trau dồi để nâng cao năng lực ra quyết định là một trong những yêu cầu cấp thiết đối với bất cứ lãnh đạo doanh nghiệp nào.

Năng lực ra quyết định của các lãnh đạo DNNVV được thể hiện ngay từ khâu đầu tiên trong quy trình ra quyết định - đó là xác định vấn đề. Sau khi xác định đúng vấn đề đang tồn tại, các nhà lãnh đạo phải tiến hành dò tìm nguyên nhân, đặc biệt là nguyên nhân gốc rễ. Sau khi đã xác định rõ nguyên nhân gốc rễ, các nhà lãnh đạo phải đưa ra giải pháp để giải quyết các vấn đề đó. Để có được giải pháp

phù hợp nhất, các nhà lãnh đạo thường phải hình thành nhiều giải pháp có thể cùng một lúc, sau đó tiến hành phân tích, đánh giá để lựa chọn giải pháp tối ưu. Đây là quy trình ngắn gọn nhất trong việc ra quyết định.

Tuy nhiên, trong thực tiễn các lãnh đạo DNNVV thường ra quyết định ngay khi có một vấn đề nào đó xảy ra mà không hề phân tích xem liệu vấn đề đó đã thực sự là vấn đề hay chưa. Không chỉ có vậy, khi tiến hành ra quyết định, các lãnh đạo DNNVV thường đi thẳng từ hiện tượng đến giải pháp, chứ ít khi nghĩ đến việc phải dò tìm nguyên nhân gây ra vấn đề đó, mà đặc biệt là nguyên nhân gốc rễ.

Bằng phương pháp phỏng vấn sâu và phân tích về việc ra quyết định của các lãnh đạo DNNVV, có thể nói rằng nhiều lãnh đạo DNNVV chưa thực sự hiểu được bản chất và vai trò của hình thành ý tưởng, hình thành giải pháp. Từ đó, có thể kết luận rằng mặc dù các lãnh đạo DNNVV đã thu được những thành công nhất định trong sản xuất kinh doanh, song các nhà lãnh đạo cũng còn có những hạn chế nhất định trong việc ra quyết định:

- *Một là*, chưa thấy được tầm quan trọng của xác định vấn đề trong giải quyết vấn đề và ra quyết định.

- *Hai là*, chưa nắm được quy trình ra quyết định.

- *Ba là*, chưa nắm được cách thức xác định nguyên nhân, đặc biệt là nguyên nhân gốc rễ.

- *Bốn là*, chưa nắm được các phương pháp hình thành giải pháp.

- *Năm là*, chưa biết cách lựa chọn giải pháp tối ưu.

- *Sáu là*, cách giải quyết vấn đề và ra quyết định còn mang nặng tính cảm tính.

2.2.5. Đánh giá năng lực hiểu mình-hiểu người

Hiểu mình, hiểu người là một trong những yêu cầu quan trọng nhất của bất cứ một lãnh đạo nào. Chỉ có hiểu mình, hiểu người thì các nhà lãnh đạo mới có thể động viên, khuyến khích và tập hợp được lực lượng. Chỉ có hiểu

mình, hiểu người thì các nhà lãnh đạo mới có thể đưa ra được những đối sách hợp lý đối với các cấp dưới của mình, mới giao việc/phân quyền hợp lý. Bởi vậy, hiểu mình, hiểu người chính là nhân tố thành công của bất cứ một nhà lãnh đạo nào.

Tuy vậy, làm thế nào để hiểu được mình, hiểu được người; có những cách thức nào để hiểu mình, hiểu người; giữa hiểu mình và hiểu người thì cái nào cần phải có trước; hiểu mình và hiểu người thì cái nào khó hơn; các lãnh đạo DNNVV đã thực sự hiểu mình, hiểu người chưa đang là những câu hỏi lớn mà các lãnh đạo DNNVV cần phải trả lời.

Thực tiễn trực tiếp phỏng vấn sâu các lãnh đạo DNNVV cũng đã chỉ ra rằng: hầu hết các lãnh đạo DNNVV gần như chưa thực sự nắm vững hiểu mình-hiểu người. Các lãnh đạo doanh nghiệp cũng đã chân thành và thẳng thắn trả lời rằng họ chưa thực sự hiểu sâu phương pháp đánh giá 360 độ, chưa thực sự hiểu về các bộ đánh giá chuẩn (TEST).

Xét trên góc độ hiểu mình-hiểu người, các lãnh đạo DNNVV Việt Nam còn có một số hạn chế nhất định:

- *Một là*, chưa thấy được tầm quan trọng của hiểu mình-hiểu người.

- *Hai là*, chưa thấy được mối quan hệ qua lại giữa hiểu mình-hiểu người.

- *Ba là*, chưa nắm bắt được cách thức để hiểu mình, hiểu người.

- *Năm là*, chưa biết được giữa hiểu mình và hiểu người thì hiểu mình khó hơn hay hiểu người khó hơn.

- *Sáu là*, chưa biết mình hiện tại đang ở đâu.

2.2.6. Đánh giá năng lực giao tiếp lãnh đạo

Năng lực giao tiếp lãnh đạo cũng là một trong những năng lực quan trọng, cần thiết đối với bất cứ một nhà lãnh đạo nào. Nếu như giao tiếp chuyên nghiệp, giao tiếp hiện đại là quá trình trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên nhằm không ngừng tạo lập, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều bên đó, thì giao tiếp lãnh đạo có lẽ còn phải

“cao” hơn thế. Với giác độ đó, có thể coi giao tiếp lãnh đạo là quá trình không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới nhằm tạo lập mối quan hệ khăng khít của tổ chức để thực hiện tốt nhất sứ mệnh của doanh nghiệp. Muốn làm được điều đó, người lãnh đạo tổ chức, doanh nghiệp phải thực sự có năng lực, trong đó có năng lực giao tiếp lãnh đạo. Giao tiếp lãnh đạo có tầm quan trọng là vậy, tuy nhiên, giao tiếp lãnh đạo của các nhà lãnh đạo DNNVV hiện đang còn là một vấn đề lớn.

Qua phỏng vấn sâu và phân tích, có thể kết luận rằng, đối với năng lực giao tiếp lãnh đạo, hiện các lãnh đạo DNNVV Việt Nam còn có một số hạn chế sau:

- *Một là*, chưa thực sự thấy rõ tầm quan trọng của giao tiếp và giao tiếp lãnh đạo.

- *Hai là*, chưa nắm được quan niệm mới trong giao tiếp lãnh đạo.

- *Ba là*, chưa biết được tầm quan trọng của lắng nghe trong giao tiếp.

- *Bốn là*, chưa nắm bắt được các thủ thuật trong giao tiếp và giao tiếp lãnh đạo hiệu quả.

2.2.7. Đánh giá năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh

Năng lực gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh là một trong những năng lực quan trọng cần thiết đối với các nhà lãnh đạo của các DNNVV. Một nhà lãnh đạo sẽ không thể thành công nếu không có khả năng gây ảnh hưởng.

Về bản chất, xây dựng hình ảnh chính là quá trình gây ảnh hưởng không chỉ theo chiều sâu mà còn theo chiều rộng. Gây ảnh hưởng theo chiều sâu là quá trình làm cho cấp dưới thực sự cảm nhận ở lãnh đạo những giá trị đích thực, những giá trị lớn lao và làm cho cấp dưới tin tưởng một cách tuyệt đối vào lãnh đạo của mình. Gây ảnh hưởng theo chiều rộng không chỉ dừng lại ở việc làm cho cấp dưới

cảm nhận các giá trị từ lãnh đạo, không chỉ làm cho cấp dưới tin tưởng vào lãnh đạo, mà còn làm cho tất cả mọi người, kể cả trong và ngoài doanh nghiệp, cảm nhận, tin tưởng, và đề cao các giá trị đó. Gây ảnh hưởng theo chiều rộng chính là sự thăng hoa của gây ảnh hưởng theo chiều sâu. Bởi vậy, gây ảnh hưởng theo chiều sâu và chiều rộng đối với cấp dưới là quá trình xây dựng hình ảnh đảm bảo cho thành công lâu dài của doanh nghiệp.

3. Kết luận

Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, trong đó có đóng góp không nhỏ của DNVVN. Thời gian qua nền kinh tế nước ta có những định hướng mới để đi tắt đón đầu, theo kịp sự tân tiến của nền kinh tế thế giới. Sự phát triển của doanh nghiệp được ví như xương sống của nền kinh tế, cần sự quan tâm của các nhà hoạch định chính sách, từ đó xây dựng một kế hoạch phát triển đồng bộ, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam nói chung và DNVVN Việt Nam nói riêng trên trường quốc tế, đem lại sự phát triển phồn vinh, bền vững cho nền kinh tế đất nước./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tổng kết tình hình thực hiện kế hoạch phát triển DNNVV năm (2006-2010), Cục Phát triển doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và đầu tư.
2. Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2011 của VCCI.
3. Các báo cáo của Hiệp hội DNNVV về kết quả thực hiện Kết luận số 02-KI/TW của Bộ Chính trị và Nghị quyết số 11/NQ-CP của Chính phủ, 2011.
4. Các bài viết về DNNVV trên các website: nhipcdaudatu.com.vn; cafef.com.vn; vnexpress.com.vn.
5. Định nghĩa DNNVV, theo Nghị định số 56/2009/NĐ-CP của Chính phủ ngày 30-6-2009 về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.
6. Lê Duy Bình, Phạm Ngọc Thạch, Đậu Anh Tuấn, *Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tư nhân trong thập niên tới*, Hà Nội, tháng 1-2011.