

NHỮNG NĂNG LỰC CẦN CÓ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP

TRẦN KIM DUNG, NGUYỄN THỊ BÍCH CHÂM, PHAN THỊ MINH CHÂU
NGUYỄN VĂN HOÀ & HOÀNG LÂM TỊNH

1. Giới thiệu

Trên thế giới, việc khám phá và đo lường năng lực nói chung, năng lực của giám đốc nói riêng thu hút sự quan tâm đặc biệt trong nghiên cứu lẫn trong thực tế. Nhiều nghiên cứu về năng lực được thực hiện ở cấp quốc gia. Ở VN, từ điển năng lực cũng đã bắt đầu xuất hiện trong các tập đoàn lớn. Một cuộc khảo sát lớn trong năm 2007 được thực hiện tại 63.760 doanh nghiệp tại 30 tỉnh, thành phía Bắc do Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội và Cục Phát triển Doanh nghiệp vừa và nhỏ tiến hành với sự tài trợ của Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) về 12 kỹ năng quản trị doanh nghiệp. Thực tiễn dường như đã đi trước các nghiên cứu. Vì vậy, nghiên cứu “Những năng lực cần có của giám đốc doanh nghiệp” được thực hiện nhằm thiết lập tiêu chí đo lường năng lực của giám đốc doanh nghiệp VN.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá và đo lường năng lực của giám đốc doanh nghiệp. Trong giai đoạn 1, nghiên cứu sử dụng phối hợp các kỹ thuật định tính để sơ bộ khám phá được 96 năng lực cần có của giám đốc. Trong giai đoạn 2, nghiên cứu định lượng sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định thang đo các năng lực của giám đốc được khám phá trong giai đoạn 1. Mẫu khảo sát là 206 giám đốc của các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Kết quả cho thấy thang đo năng lực giám đốc có 6 thành phần: lập kế hoạch, phân tích và ra quyết định; giao tiếp và giải quyết vấn đề; quản trị nhân lực; hiểu biết môi trường chính trị, xã hội, luật pháp; quản lý thông tin; quản lý tài chính, với tất cả 21 năng lực được chấp nhận. Năng lực giám đốc có ảnh hưởng rất mạnh ($\lambda=0,80$, $p<0,001$) đến

kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu giúp cho các doanh nghiệp có cơ sở khoa học trong việc đề ra tiêu chí tuyển chọn, đào tạo, đánh giá năng lực giám đốc và bổ sung thêm tài liệu tham khảo về năng lực quản lý trong các tổ chức ở VN.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Các năng lực của giám đốc

Mặc dù được sử dụng rộng rãi trong cả lý thuyết lẫn thực tế nhưng hiện tại không có định nghĩa thống nhất về năng lực và thành phần của năng lực. Nghiên cứu này sử dụng định nghĩa của đại học British Columbia: “Năng lực là bất cứ hành vi, động lực, nhận thức, kiến thức, kỹ năng hoặc các đặc điểm cá nhân thể hiện thông qua các hành vi mà: (a) Có ý nghĩa căn bản đối với công việc và hoặc (b) Ảnh hưởng rất mạnh đến sự thành công của đơn vị, bộ phận, vị trí” (The University of British Columbia).

Do phạm vi công việc của giám đốc rộng, đa dạng và mức độ phức tạp cao, nên các nghiên cứu về năng lực của giám đốc cũng rất đa dạng. Trước đây đã có một số nghiên cứu phân loại các năng lực theo các lĩnh vực hoạt động của giám đốc. Ví dụ, nghiên cứu của Singer (2000) về năng lực quản lý của các doanh nhân đề cập đến 55 năng lực từ bốn khía cạnh hoạt động của giám đốc hay nghiên cứu của Renee (2001, 171) đề xuất 58 năng lực cần có trong bảy lĩnh vực hoạt động của giám đốc. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác lại quan tâm phân loại các nhóm năng lực theo mức độ ảnh hưởng hoặc phạm vi tác động. Ví dụ: Có thể chia hai nhóm năng lực chính của giám đốc: (a) Năng lực cần bản bao gồm những kiến thức, kỹ năng cần bản mà bất kỳ giám đốc nào cũng cần phải

có; (b) Năng lực chức năng thể hiện kiến thức, kỹ năng mà một giám đốc hoạt động trong một lĩnh vực cụ thể cần có (Council on foundations 2006). Cách tiếp cận phân loại năng lực giám đốc theo các nhóm hoặc lĩnh vực hoạt động này thường đề xuất nhiều năng lực, bao hàm đầy đủ các khía cạnh hoạt động của giám đốc, tuy nhiên, các năng lực được đề cập thường dựa vào khám phá định tính hoặc chỉ được kiểm định sơ bộ.

Cách tiếp cận định lượng thường liệt kê và kiểm định các năng lực cần có của giám đốc. Ví dụ, nghiên cứu của Collins (2004) cho thấy 12 năng lực cần có của các giám đốc thành công trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Một số nghiên cứu đã được ứng dụng rộng rãi trong thực tiễn như một phương pháp đặc trưng để đo lường và phát triển năng lực cán bộ quản lý. Ví dụ: Nghiên cứu "360 độ thông tin phản hồi" đo lường 16 nhóm năng lực then chốt thuộc 3 lĩnh vực: (a) Đương đầu với những thách thức trong công việc; (b) Chỉ huy nhân viên; (c) Giao tiếp (Center for Creative Leadership 1996).

Trong thực tiễn, các doanh nghiệp thực hiện phân tích công việc và đưa ra tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng và nhận thức cần có của một giám đốc.

Tổng hợp các nghiên cứu về các năng lực của giám đốc đã thực hiện cho thấy một giám đốc cần có các năng lực của một cán bộ quản lý nói chung:

1. Quản trị chiến lược
2. Quản trị con người/ nhân viên
3. Quan tâm đến khách hàng
4. Quản trị các nguồn lực
5. Giao tiếp
6. Hiểu biết thị trường
7. Hiểu biết kinh doanh, marketing
8. Phân tích vấn đề
9. Ra quyết định
10. Thương thuyết, đàm phán
11. Hiểu biết luật pháp, quy định của chính phủ, v.v..

Đồng thời giám đốc cần có thêm các năng lực đặc trưng riêng cho chức danh giám đốc như:

1. Nhảy bèn kinh doanh
2. Biết tác động và dẫn đầu trong ngành
3. Thiết lập mục tiêu, sứ mạng.
4. Nhảy bèn chính trị và luật pháp
5. Tinh thần doanh nhân

6. Hiểu biết cấu trúc thượng tầng
7. Có nhận thức quốc tế
8. Năng lực quản trị các giá trị, hình ảnh, văn hóa, uy tín của tổ chức
9. Năng lực thực hiện sứ mạng của tổ chức
10. Quản trị áp lực và cân bằng cuộc sống
11. Có khả năng đối phó với những điều không rõ ràng và không chắc chắn

Như vậy, các năng lực cần thiết cho giám đốc doanh nghiệp được đề cập trong các nghiên cứu trước rất nhiều và dường như khó có giám đốc nào có thể đáp ứng được tất cả các năng lực trên. Tuy nhiên, liệu những năng lực trên có thể hiện được đặc thù của kinh doanh ở VN trong thời kỳ hội nhập không? Dựa trên các năng lực được khám phá trong lý thuyết, nhóm tác giả tiếp tục khám phá bổ sung các năng lực giám đốc VN thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm, phỏng vấn trực tiếp, phương pháp chuyên gia, khảo sát bằng câu hỏi và dùng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định giá trị thang đo.

2.2 Mối quan hệ giữa năng lực cần có của giám đốc và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được đo lường theo 5 tiêu chí về kết quả tài chính, tiềm năng phát triển, thỏa mãn khách hàng, khả năng thu hút và giữ nhân viên giỏi. Cách tiếp cận này đã được áp dụng trong các nghiên cứu của Singh (2004), Pfeffer (1998). Năng lực của giám đốc ảnh hưởng mạnh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Renee 2001), Verner và Nabitz (2007), Toor và Gunlana (2008). Nghiên cứu này đo lường quan hệ của năng lực giám đốc và kết quả hoạt động của doanh nghiệp theo đánh giá của chính các giám đốc doanh nghiệp.

3. Quy trình nghiên cứu và xử lý số liệu

3.1 Nghiên cứu 1: Sơ bộ khám phá những năng lực cần có của giám đốc

Mục tiêu của giai đoạn 1 là sơ bộ khám phá những năng lực cần có của giám đốc. Để có thể ghi nhận đầy đủ những năng lực đặc trưng cho các giám đốc ở VN trong thời kỳ hội nhập, nghiên cứu này được thực hiện với các bước quy trình trong Hình 1.

Hình 1: Quy trình thực hiện khám phá sơ bộ những năng lực của giám đốc



Giai đoạn 1 được thực hiện với:

a. Kỹ thuật thảo luận nhóm với 8 cán bộ quản lý để khám phá những năng lực cần có của giám đốc.

b. Kỹ thuật liệt kê 20 nội dung quan trọng: Đề nghị nhân viên đang làm việc toàn thời gian trong số các sinh viên tại chức, sinh viên các lớp cao học ghi ra 20 năng lực cần có của người giám đốc. Kết quả thu được 110 năng lực từ 450 người tham gia trả lời.

c. Kỹ thuật phỏng vấn sâu đối với 6 giám đốc nhằm bổ sung, điều chỉnh và loại bỏ bớt những năng lực đã có từ nghiên cứu lý thuyết và các năng lực có được trong bước a, b để giữ lại 96 năng lực cho nghiên cứu tiếp theo.

d. Khảo sát tầm quan trọng của các năng lực của giám đốc được khám phá trong các nghiên cứu định tính. Đối tượng khảo sát là 45 cán bộ quản lý đang làm việc trong các doanh nghiệp, họ là các giám đốc hoặc những người thường xuyên có quan hệ công việc với các giám đốc để chọn lọc các biến dùng trong đo lường năng lực. Những người tham gia khảo sát được đề nghị đánh giá về tầm quan trọng của từng năng lực đối với công việc của người giám đốc theo 5 bậc (trong đó, 1 là hoàn toàn không quan trọng cho đến 5 là rất quan trọng). Theo cách phân loại mức độ trả lời trong khảo sát của Tas (1988), những năng lực có giá trị

lớn hơn 4,5 được coi là then chốt; trong khoảng 3,5 và 4,49 được coi là quan trọng; trong khoảng 2,5 và 3,49 được coi là tương đối quan trọng. Kết quả cho thấy tất cả 96 năng lực đem khảo sát đều được coi là quan trọng hoặc tương đối quan trọng.

e. Sử dụng phương pháp chuyên gia để thiết lập tiêu chuẩn công việc của giám đốc.

Tổng hợp những năng lực cần có của giám đốc được khám phá trong giai đoạn 1. Nhóm nghiên cứu đã thực hiện phân tích, sàng lọc các năng lực được khám phá

theo các kỹ thuật định tính nêu trên và so sánh với các năng lực được tìm thấy trong các nghiên cứu trên thế giới mà nhóm tìm được. Do có quá nhiều năng lực được khám phá (96 năng lực), lại gặp khó khăn về kinh phí khảo sát và khả năng tiếp cận đối tượng khảo sát nên nhóm nghiên cứu quyết định áp dụng cách tiếp cận của Singer (2000), để mỗi năng lực được đo bằng các năng lực "con". Ví dụ: Năng lực "Hiểu biết về tiền tệ" được đo lường bằng các năng lực: hiểu biết dòng tiền, điều kiện thị trường vốn, lãi suất, đầu tư, các chính sách tiền tệ và tài chính. Tổng hợp chung, giai đoạn 1 khám phá 54 năng lực của người giám đốc.

3.2 Nghiên cứu 2: Kiểm định thang đo năng lực giám đốc và đo lường mối quan hệ của năng lực của giám đốc và kết quả hoạt động của doanh nghiệp

Đối tượng khảo sát: là các giám đốc. Quá trình khảo sát không được thuận lợi do khó tiếp cận đối tượng trả lời là lãnh đạo cao nhất trong tổ chức và các câu hỏi khảo sát lại tương đối nhạy cảm đối với người VN: "Vui lòng đánh dấu vào 1 ô thể hiện mức độ chính xác nhất năng lực của quý vị". Mặc dù được cam kết bảo đảm giữ bí mật hoàn toàn kết quả trả lời nhưng các giám đốc vẫn cảm thấy ngại ngần khi phải tự đánh giá các năng lực của bản thân họ nên cuối cùng chỉ thu được

206 bản trả lời. Các thành viên nhóm nghiên cứu trực tiếp giải thích các câu hỏi cho những người tham gia khảo sát.

Mẫu nghiên cứu: Nghiên cứu thu hút 206 giám đốc tham dự, được phỏng vấn trực tiếp, mẫu chọn theo cách thuận tiện. Có 146 người trả lời là nam (72,6%); 55 người là nữ (26,4 %); 17 người (8,5%) trẻ hơn 30 tuổi; 53,3% người trong độ tuổi 30-45; có 38,2 % người có tuổi đời cao hơn 45. Theo trình độ học vấn, chuyên môn, 83,2% tốt nghiệp đại học trở lên. Theo thâm niên ở chức danh giám đốc, có 39,2% dưới 5 năm, 38,7% từ 5-10 năm và 23% trên 10 năm. Theo thành phần kinh tế, tỷ lệ giám đốc làm việc cho các công ty có vốn đầu tư nước ngoài 12,9%, trong khu vực quốc doanh là 17,8% và 47% làm việc cho các công ty tư nhân và 22,3% làm việc trong các công ty cổ phần.

Kiểm định thang đo: Tất cả 54 biến năng lực được khám phá trong giai đoạn 1 được đưa vào kiểm định EFA nhằm rút gọn thành các nhóm thành phần năng lực của giám đốc (cách tiếp cận này đã được áp dụng trong nghiên cứu của Ling và Fang (2003). Một số năng lực bị loại trong kiểm định do hệ số tải thấp, hoặc cùng trích trên hai hoặc nhiều nhóm năng lực. Điều này được giải thích bởi tính chất đan xen, trùng lặp của các năng lực, ví dụ: Năng lực quản trị nhân lực cũng thể hiện mạnh trong kỹ năng động viên khuyến khích nhân viên; năng lực hiểu biết về điều kiện kinh doanh thể hiện khá mạnh trong hiểu biết chính trị, xã hội, luật pháp, v.v.. Thang đo có 23 năng lực được trích trong 6 nhóm thành phần năng lực.

Trong kiểm định CFA, phương pháp ước lượng Maximum Likelihood được sử dụng cho thấy mô hình có các tham số ước lượng phù hợp Chi-square [172] = 261,207; $p=0,000$; GFI= 0,858; TLI=0,911; CFI= 0,927; RMSEA=0,061 và thang đo có độ tin cậy tổng hợp (ρ)= 0,884), phương sai trích $pvc=$

0,564; trọng số trung bình ($\Lambda = 0,745$). Hệ số tương quan giữa các nhóm năng lực nằm trong khoảng 0,407 đến 0,762 với các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$. Có 4 thành phần đạt được giá trị đơn hướng là N3, N4, N5, N6 do 2 thành phần N1 và N2 có mối tương quan giữa các sai số. Bảng 1 trình bày kết quả kiểm định mô hình thang đo năng lực của giám đốc:

Bảng 1: Kết quả kiểm định thang đo năng lực của giám đốc

Thang đo	Số lượng thành phần	Độ tin cậy tổng hợp (ρ)	Phương sai trích (pvc)	Trọng số trung bình (Λ)	Kết quả kiểm định
Thang đo năng lực của giám đốc	6	0,8842	0,5643	0,7447	Đạt yêu cầu
Năng lực phân tích, ra quyết định	5	0,8537	0,5464	0,7276	Đạt yêu cầu
Năng lực giao tiếp và giải quyết vấn đề	4	0,8374	0,5702	0,7438	Đạt yêu cầu
Năng lực quản trị nhân lực	4	0,8069	0,5115	0,7143	Đạt yêu cầu
Hiểu biết môi trường chính trị, xã hội, Luật pháp	3	0,7285	0,4728	0,6867	Đạt yêu cầu, trừ Pvc hơi thấp
Năng lực quản lý thông tin	2	0,6107	0,4414	0,6620	Đạt yêu cầu, trừ Pvc hơi thấp
Năng lực quản lý tài chính	3	0,7052	0,5447	0,7380	Đạt yêu cầu

Sau kiểm định CFA, thang đo năng lực giám đốc có 6 thành phần/nhóm với 21 biến năng lực được đặt tên là:

N1: Năng lực lập kế hoạch, phân tích, ra quyết định, gồm các kỹ năng:

1. Ra quyết định
2. Phân tích vấn đề
3. Phân tích tình huống
4. Thiết lập mục tiêu
5. Hoạch định chiến lược – định hướng ngắn hạn

N2: Năng lực giao tiếp và giải quyết vấn đề, gồm các kỹ năng:

6. Giải quyết vấn đề
7. Giao tiếp hàng ngang
8. Giao tiếp hàng dọc

N3: Năng lực quản lý nguồn nhân lực, gồm các kỹ năng:

9. Động viên khuyến khích nhân viên
10. Biết gây ảnh hưởng
11. Quản lý trả công lao động
12. Đánh giá kết quả thực hiện công việc
13. Phát triển, huấn luyện cấp dưới

N4: Hiểu biết môi trường chính trị, xã hội, luật pháp, thể hiện:

14. Hiểu biết chính trị, xã hội
15. Hiểu biết về yêu cầu luật pháp

N5: Năng lực quản lý thông tin, gồm các kỹ năng:

16. Thiết lập mạng lưới network
17. Thu thập thông tin
18. Phân tích môi trường một cách tổng thể

N6: Năng lực quản lý tài chính, gồm các kỹ năng:

19. Quản lý lợi nhuận
20. Hiểu biết và quản lý chi phí
21. Quản lý ngân sách

Kiểm định thang đo kết quả hoạt động của doanh nghiệp: Thang đo có độ tin cậy Cronbach alpha = 0,815. Trong kiểm định CFA, thang đo có kết quả phù hợp với các tham số Chi-square (2) = 2,185; $p=0,335$; GFI= 0,993; TLI=0,997; CFI= 0,999; RMSEA=0,026 và thang đo có độ tin cậy tổng hợp ($\rho_c= 0,834$), phương sai trích $\rho_{vc}= 0,5572$; trọng số trung bình ($\lambda = 0,7458$).

Kết quả kiểm định mô hình đo lường: Mô hình có các tham số khá phù hợp với Chi-square (252) = 403,57; $p=0,000$; GFI= 0,822; TLI=0,885; CFI= 0,903; RMSEA=0,066 và thang đo có độ tin cậy tổng hợp ($\rho_c= 0,884$), phương sai trích $\rho_{vc}= 0,564$; trọng số trung bình ($\lambda = 0,745$). Hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn của thang đo năng lực với biến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nằm trong khoảng 0,424 đến 0,698 với các giá trị $(1-r)/SE > 1,96$.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu: Mô hình nghiên cứu có các tham số khá phù hợp với Chi-Square (266) = 416,853; $p=0,000$; GFI= 0,819; TLI=0,891; CFI= 0,904; RMSEA=0,064. Kết quả kiểm định CFA cho thấy thang đo có 6 thành phần với tất cả 21 năng lực được chấp nhận. Ảnh hưởng của năng lực giám đốc đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp rất mạnh với ($\lambda = 0,80$; $p<0,001$). Mức độ giải thích của năng lực đối với của kết quả hoạt động doanh nghiệp $R^2 = 0,64$. Có nghĩa là theo nhận định của các giám đốc thì 64%

kết quả hoạt động của doanh nghiệp được giải thích bằng năng lực của giám đốc.

4. Thảo luận kết quả

Tất cả 96 năng lực của giám đốc đã được khám phá và kiểm định sơ bộ trong giai đoạn 1 đều được xếp loại là quan trọng hoặc tương đối quan trọng đối với giám đốc. Trong giai đoạn 2, từ 96 năng lực đơn lẻ được gộp thành 54 năng lực có tính chất tổng hợp hơn để khảo sát và kiểm định. Sau kiểm định CFA, 6 thành phần của thang đo năng lực giám đốc (21 biến) đã phản ánh các khía cạnh trong hoạt động của giám đốc: năng lực phân tích, ra quyết định; giao tiếp và giải quyết vấn đề; quản trị nhân lực; hiểu biết môi trường chính trị, xã hội, luật pháp; quản lý thông tin; quản lý tài chính. 33 biến năng lực bị loại bỏ trong kiểm định CFA vì các lý do chủ yếu:

a. Sự phân biệt giữa các năng lực trong khảo sát chưa cao, một năng lực có thể trích trên nhiều yếu tố. Ví dụ: kỹ năng nhân sự có hệ số tương quan rất chặt với kỹ năng động viên khuyến khích nhân viên.

b. Các biến trong bảng câu hỏi là các năng lực có tính tổng hợp, không phải là biến quan sát. Mặc dù đã có bản giải thích kèm theo nhưng vẫn có thể gây ngộ nhận, hiểu sai trong số những người tham gia trả lời.

c. Ngoài ra, có thể do nhiều giám đốc VN hiện nay vẫn chưa thể hiện đúng tầm của chức danh giám đốc. Có thể nhận thấy là 6 thành phần của thang đo năng lực thể hiện các hoạt động tác nghiệp, các năng lực chung cho các cán bộ quản lý hơn là các năng lực đặc trưng cho người quản lý cao nhất trong doanh nghiệp như tầm nhìn chiến lược, tinh thần doanh nhân, v.v.. Điều này được giải thích là phần lớn các giám đốc doanh nghiệp hiện nay vẫn chú trọng các hoạt động có tính tức thời ứng phó với thị trường hơn là các kế hoạch dài hạn; những khái niệm như sứ mạng, tầm nhìn vẫn còn xa lạ với nhiều vị giám đốc, đặc biệt trong các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ. Tuy nhiên, cần có thêm các nghiên cứu để khẳng định điều này.

Tuy vậy, 6 thành phần của thang đo đã phản ánh đúng nội dung cần đo lường. Đồng thời, năng lực giám đốc có ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp và mức độ giải thích của năng lực giám đốc cho kết quả hoạt động của doanh nghiệp rất cao.

5. Đóng góp chính của nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã khám phá và kiểm định thang đo các năng lực của giám đốc, tìm ra mối quan hệ giữa các nhóm năng lực giám đốc và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu đã chỉ ra các năng lực có ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Thang đo năng lực có thể được sử dụng làm cơ sở khoa học cho việc tuyển chọn, đo lường, đánh giá năng lực giám đốc. Thang đo năng lực giám đốc cũng đóng góp, bổ sung thêm thang đo cho các nghiên cứu năng lực. Các thông tin này có thể giúp cho các trung tâm đào tạo thiết lập các chương trình đào tạo sát với yêu cầu thực tiễn có hiệu quả.

6. Các hạn chế trong nghiên cứu và kiến nghị cho các nghiên cứu tiếp theo

Hạn chế đầu tiên là ở cách lấy mẫu thuận tiện trong số những giám đốc doanh nghiệp. Hầu hết các giám đốc tham gia trả lời đều là những người có năng lực cao và từ các doanh nghiệp có kết quả tốt trên địa bàn TP.HCM (nhiều giám đốc của các công ty thua lỗ từ chối tham gia khảo sát). Hạn chế thứ hai: quy mô mẫu khá nhỏ. Việc tiếp cận đối tượng khảo sát là cán bộ cao cấp nhất trong doanh nghiệp không dễ dàng. Thêm vào đó, nội dung khảo sát cũng khá nhạy cảm nên hạn chế số lượng người đồng ý tham gia trả lời. Hạn chế thứ ba: do tính chất phức tạp, đa dạng trong công việc của giám đốc, mô hình đo lường có số lượng biến năng lực quan sát quá lớn, số người có thể tham gia trả lời lại hạn chế nên nhóm nghiên cứu buộc phải gộp 2-3 biến năng lực đơn vào trong một biến năng lực có tính chất tổng hợp hơn. Điều này có tác dụng làm giảm bớt số lượng biến năng lực nhưng có thể dẫn đến hiện tượng chồng chéo, chưa phân biệt rõ ràng, làm phương sai của một số biến cùng trích trên hai hoặc nhiều nhóm năng lực, do đó làm tăng sai số trong khảo sát. Trong tương lai, cần thực hiện nghiên cứu trên mẫu được chọn theo xác suất và đủ lớn hoặc tìm một cách tiếp cận khác để giảm đáng kể số lượng biến quan sát về năng lực thì mới có thể đo lường ảnh hưởng của từng năng lực then chốt đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Center for Creative Leadership (1996), *360 Degree Feedback*.
2. Chen, L. Y. (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 5(1/2): 432-438.
3. Council on foundations (2006), *Competencies for Chief Executive Officers Private Foundations*.
4. Hurd Amy Renee (2001), *An Analysis of the Perceived Competencies of Chief Executive Officers in Public Parks and Recreation Agencies*: 318.
5. James B Collins (2004), "Defining Superior Leadership for the Next Generation", *Management Quarterly*: 45(2).
6. Jeffrey Pfeffer (1998), "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review* 40(2): 96-124.
7. Kuldeep Singh (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance", *Asia Pacific Journal of Human Resources*: 42(3).
8. Ling, W. and L. Fang (2003), "The Chinese Leadership Theory", *Advances in Global Leadership* 3: 183-204.
9. Renee, H. A. (2001), *An Analysis of the Perceived Competencies of Chief Executive Officers in Public Parks and Recreation Agencies*: 318.
10. Singer (2000), *An Empirical Examination of Managerial Competencies among Black Women Entrepreneurs and Black Women Corporate Executives*.
11. Tas, R. E. (1988), "Teaching future manager", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29(2): 41-43.
12. The University of British Columbia, "<http://web.ubc.ca/okanagan/facultystaff/hr/forms/pmt/compdict.html>."
13. Toor and Ogunlana (2008), "Leadership Skills and Competencies for Cross - Cultural Construction Projects", *International Journal of Human Resources Development and Management* 8(3): 192.
14. Vernero and Nabitz (2007), "A Two - Level EFQM Self - Assessment in an Italian Hospital", *International Journal of Health Care Quality Assurance* 20(3): 215-231.