

Trang chủ/Diễn đàn khoa học/Nghiên cứu - Trao đổi

Chuyển giao thế hệ lãnh đạo trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam – Bài học kinh nghiệm từ Hoa Kỳ

09:33 | 29/10/2024

EFR Việc nghiên cứu kinh nghiệm Hoa Kỳ về chuyển giao lãnh đạo có ý nghĩa đặc biệt về lý luận và thực tiễn đối với Việt Nam.

Lê Trung Hiếu

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Nguyễn Anh Đức

Tập đoàn Xuân Mai Hamico

Tóm tắt

Thực tế cho thấy, việc chuyển giao lãnh đạo và lựa chọn thế hệ lãnh đạo nối tiếp nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững luôn là vấn đề khó khăn đối với mọi tổ chức. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), hoạt động này càng trở nên khó khăn gấp bội khi phần lớn khối doanh nghiệp này không có được sự ổn định trong chiến lược phát triển và quy mô nhân lực kế cận đủ lớn. Nghiên cứu sẽ tập trung làm rõ các vấn đề liên quan đến hoạt động chuyển giao thế hệ lãnh đạo tại các DNNVV, đồng thời tìm hiểu kinh nghiệm của Hoa Kỳ trong chuyển giao lãnh đạo. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các gợi ý giúp các DNNVV thực hiện chuyển giao lãnh đạo, đảm bảo ổn định tổ chức và hoàn thành mục tiêu kinh doanh đã đề ra.

Từ khóa: chuyển giao lãnh đạo, doanh nghiệp nhỏ và vừa, kế hoạch chuyển giao

Summary

In reality, leadership transfer and selection of the next generation of leaders to ensure sustainable development are always challenging issues for every organization. This activity becomes even more difficult for small and medium-sized enterprises when most do not have stability in their development strategy and a large enough scale of successor human resources. The study will focus on clarifying issues related to leadership transfer activities in small and medium-sized enterprises while learning from the US experience in leadership transfer. From there, the authors propose suggestions to help small and medium-sized enterprises carry out leadership transfer, ensure organizational stability, and complete the set business goals.

Keywords: leadership transfer, small and medium-sized enterprises, transfer plan

ĐẶT VẤN ĐỀ

Tại Việt Nam, DNNVV chiếm khoảng 98% trong tổng số doanh nghiệp đang hoạt động. Khu vực doanh nghiệp này ngày càng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, là giải pháp hiệu quả cho các vấn đề xã hội, như: tạo việc làm, xóa đói giảm nghèo, cải thiện thu nhập cho người lao động. Cũng như các tổ chức khác, hoạt động sản xuất, kinh doanh của DNNVV phụ thuộc lớn vào lãnh đạo. Tuy nhiên, với đặc điểm hạn chế về vốn, hệ thống quản trị, lãnh đạo kế nghiệp, các doanh nghiệp này thường gặp rất nhiều khó khăn khi phải thực hiện chuyển giao lãnh đạo. Điều này có thể dẫn đến những gián đoạn nghiêm trọng trong hoạt động kinh doanh, thậm chí gây ra sự suy thoái hoặc thất bại của tổ chức. Chính vì vậy, nghiên cứu quá trình chuyển giao lãnh đạo với mục tiêu đảm bảo quá trình này diễn ra suôn sẻ và có kế hoạch là một nhiệm vụ hết sức quan trọng. Về mặt lý luận, đã có nhiều nghiên cứu về mô hình, chiến lược chuyển giao lãnh đạo được áp dụng thành công trên thế giới. Tuy nhiên, tại Việt Nam, vấn đề này còn nhiều khoảng trống, việc vận dụng các mô hình vào Việt Nam còn nhiều bất cập. Vì vậy, nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, cụ thể là Hoa Kỳ, về chuyển giao lãnh đạo có ý nghĩa đặc biệt về lý luận và thực tiễn.

CƠ SỞ LÝ LUẬN

Chuyển giao thế hệ lãnh đạo là một quá trình chuyển giao quyền lực trong một doanh nghiệp (Harvey và Evans, 1995). Trong trường hợp cụ thể, doanh nghiệp được coi như một tổ chức hoạt động liên tục dựa trên những hoạt động theo nhóm hay ý tưởng. Sự chuyển giao có thể được mô tả như một quá trình thay đổi quyền sở hữu hay quyền quản trị trong doanh

nghiệp từ lãnh đạo đương nhiệm chuyển giao sang cho người kế nhiệm (Kamau, Muathe và Wainaina, 2021). Việc chuyển giao cũng được định nghĩa là một quá trình mà ở đó, lãnh đạo đương nhiệm đào tạo trực tiếp người thừa kế của mình và quyền lực lãnh đạo sẽ sớm được giao cho người kế nhiệm đó (Vancil, 1987).

ĐẶC ĐIỂM CHUYỂN GIAO THỂ HỆ LÃNH ĐẠO TRONG DNNVV TẠI HOA KỲ

Tổng hợp các công trình về chuyển giao lãnh đạo trong các DNNVV tại Hoa Kỳ cho thấy, đặc điểm và bối cảnh nghiên cứu nhân khẩu học tại Hoa Kỳ có xu hướng già hóa trong nhiều năm trở lại đây. Với đặc điểm này, các doanh nghiệp càng phải tận dụng cơ hội của bản thân mình trong việc đầu tư để phát triển tài năng từ bên trong và giữ chân họ ở lại cống hiến cho doanh nghiệp. Đơn cử, từ nay đến năm 2030, số người trong độ tuổi từ 55 đến 64 ở Hoa Kỳ sẽ tăng 60%, trong khi những người từ 25 đến 34 tuổi sẽ giảm ròn 8,8%. Lực lượng lao động trẻ tham gia vào thị trường lao động ít đi đồng nghĩa với những người thay thế tiềm năng cho một số lượng lớn lãnh đạo sẽ giảm xuống. Nhiều doanh nghiệp tổ chức - đặc biệt là những tổ chức có tỷ lệ lãnh đạo có thâm niên cao - có thể mất tới 50% giám đốc điều hành của họ trong vòng 5 đến 7 năm tới (Manthi, 2018). Giải pháp thay thế lãnh đạo bằng việc tuyển dụng các giám đốc có kinh nghiệm từ nguồn bên ngoài không còn là phương án hiệu quả. Việc làm này tốn kém và trên thực tế, bởi các nhà quản lý cấp cao được thuê từ bên ngoài thường không hoàn thành nhiệm vụ và phải rời đi trong vòng 18 tháng đầu tiên. Vì vậy, cách hay hơn để các tổ chức đối mặt với cuộc khủng hoảng lãnh đạo là xác định và phát triển tài năng nội bộ cần thiết cho các vị trí điều hành chủ chốt.

Hoa Kỳ có xu hướng áp dụng phong cách lãnh đạo tập trung vào công việc. Yếu tố văn hóa xã hội tại đây thường mang tính chủ nghĩa cá nhân, đặc biệt nhấn mạnh sự tự chủ và thành công của bản thân. Vì vậy, trên hết, lãnh đạo các công ty quan tâm đến thành tích công việc của cá nhân và lấy kết quả công việc làm trung tâm của sự quản lý. Người lao động được khuyến khích bày tỏ quan điểm, phát huy sáng kiến tại nơi làm việc nhằm tăng năng suất. Ngoài ra, doanh nghiệp thường đưa ra định hướng ngắn hạn (short-term orientation), theo đó mọi người chú ý đến lợi ích trước mắt hơn là lâu dài. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp Hoa Kỳ thường khuyến khích những hành vi lao động mang lại lợi ích tức thì cho công ty. Vì lý do này, trong các công ty của Hoa Kỳ, những nhân viên có kết quả lao động tốt và đóng góp ngay cho công ty thường được thưởng và cất nhắc nhanh chóng. Những người có kết quả lao động kém có thể dễ dàng bị sa thải bất cứ lúc nào (Manthi, 2018).

Cũng chính vì những đặc điểm này, mà việc thay thế, kế nhiệm trong các DNNVV tại Hoa Kỳ diễn ra một cách thường xuyên, liên tục. Quan điểm thay thế kế nhiệm lãnh đạo này hoàn toàn trái ngược với văn hóa phương Đông: nơi coi trọng văn hóa công số, lấy con người là trung tâm hơn là hiệu quả công việc, trình độ chuyên môn.

Kế hoạch kế nhiệm tại DNNVV ở Hoa Kỳ thường áp dụng phân tích OKR (mục tiêu và kết quả chính) - một phương pháp quản lý giúp mọi người tập trung nỗ lực vào những vấn đề quan trọng giống nhau trong toàn bộ tổ chức của họ. OKR là phương pháp phân tích nhằm đạt được sự vượt mà và suôn sẻ trong việc chuyển giao thể hệ lãnh đạo, giúp doanh nghiệp duy trì sự ổn định và phát triển bền vững thịnh vượng trong tương lai (Hambrick, 1984). Nhân sự kế nhiệm thường được lựa chọn kỹ lưỡng sau khi tổ chức xác định được mục tiêu chính của đợt chuyển giao. Các đợt kiểm tra có thể bao gồm: phỏng vấn sâu; đánh giá năng lực và theo dõi hiệu suất trong suốt thời gian dài. Một trong các mục tiêu mà DNNVV thường lựa chọn là đảm bảo sự tiếp nối trong kế hoạch kinh doanh và văn hóa tổ chức. Để giám sát đáp ứng mục tiêu này, việc lựa chọn ứng viên cũng sẽ có sự tham gia của nhiều cấp lãnh đạo, trong đó bao gồm các thành viên sáng lập công ty. Ý kiến của những thành viên này đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tổ chức đảm bảo tính liên tục và suôn sẻ, không gây ra gián đoạn lớn cho hoạt động kinh doanh.

Sau khi xác định được ứng viên, các doanh nghiệp thường triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu để phát triển kỹ năng lãnh đạo, cải thiện năng lực quản lý và chuẩn bị các vị trí lãnh đạo cao hơn. Quá trình này sẽ tập trung vào các buổi đào tạo (training); huấn luyện (coaching) và cố vấn cá nhân (mentoring). Thậm chí, việc bổ nhiệm sẽ được thực hiện theo giai đoạn, cụ thể là từng bước cho ứng viên thử sức ở các cấp lãnh đạo khác nhau trước khi được chuyển giao lên vị trí mục tiêu mong muốn.

BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

Tại Việt Nam, vấn đề chuyển giao lãnh đạo luôn được coi trọng. Chủ tịch Hồ Chí Minh đã chỉ rõ, việc chuyển tiếp thể hệ lãnh đạo là một quy luật tất yếu "tre già măng mọc"; "bồi dưỡng thế hệ cách mạng cho đời sau là một việc rất quan trọng và rất cần thiết"; cần đào tạo họ thành những người tiếp tục sự nghiệp xây dựng xã hội chủ nghĩa vừa "hồng" vừa "chuyên". Tiếp nối tư tưởng đạo đức của Người, mọi cấp chính quyền đều chú trọng đến công tác phát hiện, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo trẻ có tài, có đức để chuẩn bị chuyển tiếp vững vàng giữa các thế hệ lãnh đạo với những tiêu chuẩn cụ thể, bảo đảm đất nước luôn phát triển đi lên.

Tuy vậy, vấn đề này không được triển khai một cách hiệu quả ở các doanh nghiệp ở Việt Nam. Thậm chí, các tập đoàn lớn tại Việt Nam, với thế mạnh nguồn lực và hệ thống quản trị chuyên nghiệp cũng gặp khó khăn khi thực hiện chuyển giao lãnh đạo. Tập đoàn FPT từng kỳ vọng ông Trương Đình Anh sẽ thay thế cho ông Trương Gia Bình lãnh đạo tập đoàn vươn lên một tầm cao mới. Tuy nhiên, rất nhanh sau đó, ông Trương Đình Anh đã từ chức Tổng giám đốc Tập đoàn FPT. Tương tự, Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình cũng thất bại khi tìm cách chuyển giao chức vụ Chủ tịch HĐQT cho con trai của Chủ tịch đương nhiệm. Hay như ông Bùi Thành Nhơn rời chức Chủ tịch Novaland để bàn giao cho người kế nhiệm trong kế hoạch tái cấu trúc tập đoàn. Tuy nhiên, chỉ trong vòng một năm, ông trên hết đã phải quay trở lại để đảm nhiệm chức vụ cũ do tình hình bất ổn ở Novaland...

Đối với các DNNVV, tình hình còn khó khăn hơn gấp bội. Nghiên cứu của Mckinsey cho thấy, xấp xỉ 50% các cuộc chuyển giao quyền lãnh đạo doanh nghiệp cho thế hệ thứ hai đều thất bại, đặc biệt ở doanh nghiệp mang yếu tố gia đình. Một cuộc khảo sát của PwC cũng cho thấy, doanh nghiệp khi được điều hành ở thế hệ thứ nhất và thế hệ thứ hai thường là giai đoạn doanh nghiệp có doanh thu cao nhất (Võ Duy Nghi, 2023). Tuy nhiên, xu hướng giảm dần từ thế hệ thứ ba, thứ tư trở đi. Nguyên nhân của tình trạng này được xác định như sau:

Thứ nhất, những người lãnh đạo tiền nhiệm chưa có sự chuẩn bị chu đáo cho thế hệ lãnh đạo kế nhiệm. Lựa chọn lãnh đạo kế nhiệm bị chi phối lớn bởi ý chí chủ quan của người lãnh đạo đương nhiệm. Họ chọn người kế nhiệm mà không tham vấn hoặc có kế hoạch chuẩn bị lâu dài. Ngoài ra, nhiều trường hợp người lãnh đạo kế nhiệm được thăng tiến quá nhanh nhờ vào quan hệ gia đình, hoặc do những điều kiện mà pháp luật bắt buộc phải chuyển giao, chứ bản thân họ chưa chứng tỏ được tài năng, chưa có đủ uy tín đối với lãnh đạo cấp cao và lãnh đạo cấp trung.

Thứ hai, đặc trưng trong các DNNVV Việt Nam là một bộ phận doanh nghiệp đều trải qua 25-30 năm hình thành và phát triển. Trong khi đó, người kế nhiệm, đặc biệt là thành viên gia đình chưa thực sự được đào tạo một cách "chính muồi". Hơn nữa, sự khác biệt về tư tưởng giữa hai thế hệ này ở Việt Nam là rất lớn khi đây là giai đoạn chuyển giao từ thời kinh tế tập trung sang mở cửa, mạng xã hội, công nghệ thông tin bùng nổ...

Thứ ba, quan hệ lao động tại Việt Nam bị ảnh hưởng lớn bởi những "mối quan hệ" ngoài nhân sự, quan điểm trọng về tình cảm "trăm cái lý không bằng một tỹ cái tình" khiến đánh giá của những người lãnh đạo trong cuộc bị chi phối nhiều bởi nhiều yếu tố. Cộng hưởng với đó, hệ thống quản trị của các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV tại Việt Nam chưa tốt khiến các lãnh đạo đương nhiệm không có tiêu chuẩn và hệ thống đo lường đủ tốt để đánh giá ứng viên. Vì vậy, các quyết định này có tỷ lệ rủi ro rất cao.

Thứ tư, những người lãnh đạo tiền nhiệm chưa thực sự tin tưởng vào người kế nhiệm, nên thường can thiệp quá sâu vào công việc điều hành tập đoàn hay công ty, làm cho người kế nhiệm bất mãn hoặc khó có tư duy độc lập. Ngoài ra, tâm lý của người kế nhiệm muốn khẳng định bản thân có thể khiến tổ chức phải thay đổi đột ngột chiến lược và văn hóa sẵn có. Cả hai vấn đề trên đều khiến doanh nghiệp có thể đi chệch "đường ray" mà mình đã định.

Với những thực tế trên, cùng với quá trình nghiên cứu kinh nghiệm chuyển giao lãnh đạo tại Hoa Kỳ cho thấy, mọi tổ chức đều cần chủ động lập kế hoạch chuyển giao cho mình. Để làm được điều này, các DNNVV ở Việt Nam cần chú ý một số vấn đề sau:

Một là, cần xác định mục tiêu rõ ràng trong quá trình chuyển giao lãnh đạo

Việc thiết lập mục tiêu dài hạn trong chuyển giao lãnh đạo là đặc biệt quan trọng. Đây là việc đầu tiên cần làm trong mọi hoạt động nói chung và chuyển giao lãnh đạo nói riêng ở mọi tổ chức. Dù hoạt động của tổ chức có thể thay đổi theo nhu cầu thị trường, tuy nhiên mục tiêu chuyển giao lãnh đạo cần được thiết lập một cách rõ ràng và kiên định. Mục tiêu này nên tập trung vào việc vận hành tổ chức một cách ổn định, liên tục, tránh sự xáo trộn không cần thiết trong các hoạt động kinh doanh cũng như văn hóa tổ chức.

Hai là, chuyển giao lãnh đạo cần được thực hiện thành chuỗi các hoạt động bài bản, có kế hoạch

Chuyển giao lãnh đạo không phải là một hoạt động nhỏ lẻ, riêng biệt, mà nhất thiết phải được thực hiện từng bước một cách cẩn thận, bài bản. Việc lập kế hoạch kế nhiệm cần bắt đầu từ trước khi có sự thay đổi lãnh đạo chính thức. Điều này không chỉ tránh sự gián đoạn trong hoạt động, mà còn giúp công ty duy trì ổn định và phát triển dài hạn. Hơn nữa, doanh nghiệp có thể chủ động trong mọi hoạt động phục vụ chuyển giao lãnh đạo, từ lựa chọn đối tượng cho đến đào tạo bồi dưỡng đối tượng lãnh đạo kế nhiệm. Hoạt động đào tạo có thể được thực hiện bằng cách người lãnh đạo kế nhiệm trải nghiệm nhiều vị trí và chức danh khác nhau, trước khi chính thức đảm nhận vai trò cao nhất mà tổ chức hướng đến. Đây là một bước cần thiết để giúp ứng viên phát triển toàn diện kỹ năng lãnh đạo, quản lý và có cái nhìn sâu rộng về hoạt động của doanh nghiệp từ nhiều góc độ khác nhau. Ngoài ra, đây cũng là thời gian giúp người lãnh đạo kế nhiệm hiểu rõ quy trình văn hóa của công ty. Từ đó, họ có thể đưa ra các quyết định hợp lý, phù hợp với văn hóa. Quá trình này phần nào giúp người kế nhiệm xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với đội ngũ nhân viên, cũng như khẳng định năng lực và vị trí bản thân trong tổ chức.

Ba là, có sự tham gia của tập thể lãnh đạo cấp cao của tổ chức

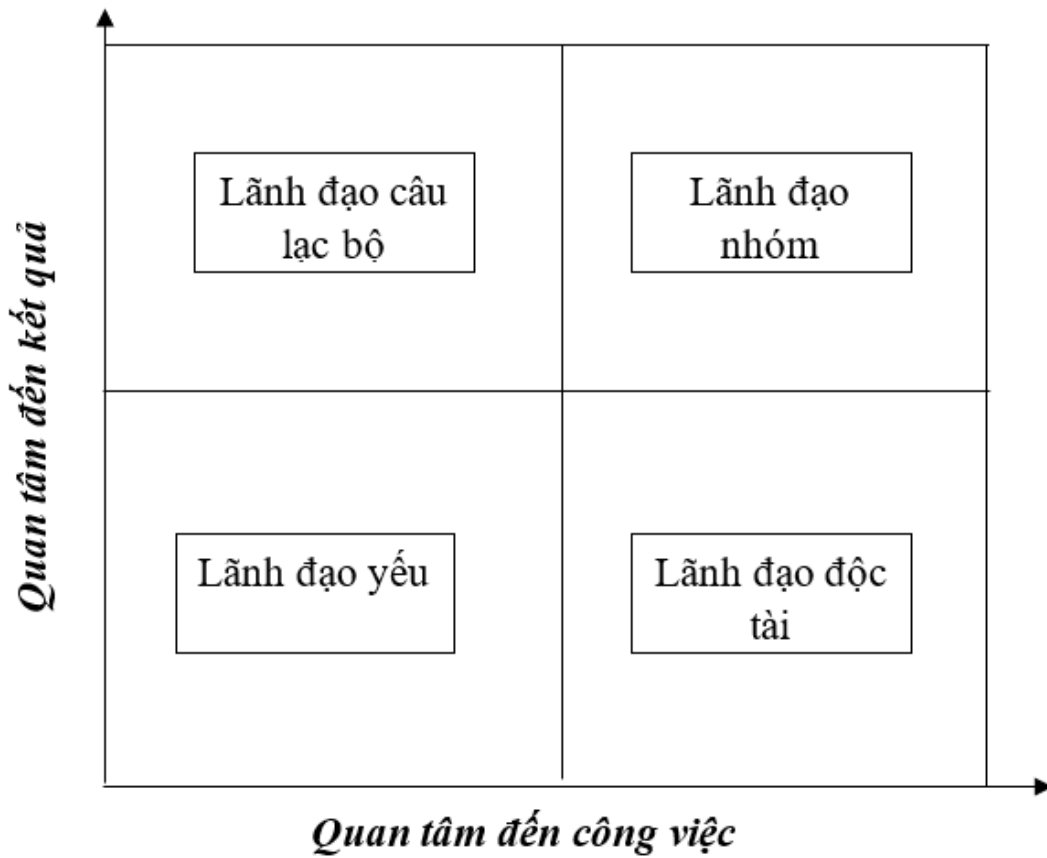
Quá trình kế nhiệm cần có sự tham gia của tập thể đội ngũ lãnh đạo, gồm cả lãnh đạo tiền nhiệm cũng như thành viên sáng lập. Đây là giải pháp giúp tổ chức đảm bảo đánh giá ứng viên đa chiều, cũng như tính liên tục và ổn định trong tầm nhìn, giá trị và chiến lược công ty. Hơn nữa, sự tham gia của các nhà lãnh đạo hiện tại cũng giúp đảm bảo sự đồng thuận và hỗ trợ cho người kế nhiệm, tạo điều kiện cho việc chuyển giao quyền lực diễn ra suôn sẻ và hiệu quả hơn (Vuong và Nguyen, 2024).

Bốn là, lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp

Như đã phân tích ở trên, chuyển giao lãnh đạo của Hoa Kỳ chịu ảnh hưởng lớn bởi phong cách tập trung về công việc, vì vậy, lãnh đạo ở Hoa Kỳ có xu hướng thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, điều này khác với văn hóa ở Việt Nam, khi đã lựa chọn và kết thúc hoạt động chuyển giao, người lãnh đạo mới nếu không có sai phạm, thì sẽ có xu hướng giữ vị trí lâu. Vì vậy, lựa chọn lãnh đạo kế nhiệm cần cân nhắc thêm các yếu tố thuộc về văn hóa con người, hay nói cách khác là tập trung vào người

lao động.

Hình: Mô hình hành vi lãnh đạo theo nghiên cứu của Đại học Ohio



Nguồn: Stodgill và cộng sự (1962)

Nhóm tác giả đề xuất ứng dụng mô hình nghiên cứu hành vi lãnh đạo của Đại học Ohio (Hình). Theo đó, nên cố gắng tìm một nhà lãnh đạo thuộc lãnh đạo nhóm. Các nhà lãnh đạo nhóm này cần mẫu mực và cố gắng tạo ra môi trường để tất cả thành viên nhóm có thể phát huy khả năng, qua đó giúp đạt được mục tiêu chung và tăng cường mối liên kết giữa các thành viên nhóm với nhau./

Tài liệu tham khảo

1. Berns, K. V., P. Klarner (2017), A review of the CEO succession literature and a future research program, *Academy of Management Perspectives*, 31, 83-108.
2. Cabrera-Suarez, K. (2005), Leadership transfer and the successor's development in the family firm, *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
3. Charan, P., R. Shankar, R. K. Baisya (2008), Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation, *Business Process Management Journal*.
4. Groves, K. S. (2007), Integrating leadership development and succession planning best practices, *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
5. Hambrick, D. C., P. A. Mason (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
6. Handler, W. C. (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
7. Harstad, S. A. (2024), Exploring the Role of Knowledge Transfer in Leader Development During Family Firm Succession, Doctoral dissertation, Indiana Wesleyan University.
8. Harvey, M., R. Evans (1995), Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?, *Family Business Review*, 8(1), 3-16.
9. Kamau, O., S. M. Muathe, L. Wainaina (2021), Teachers' turnover intentions: Role of HRM practices in public secondary

schools in Kenya, *Cogent Business & Management*, 8.

10. Lynn, D. B. (2001), Succession management strategies in public sector organizations: Building leadership capital, *Review of Public Personnel Administration*, 21, 114-132.

11. Manthi, K. A., J. M. Kilika, L. Kimencu (2018), How do human resource management practices predict employee turnover intentions: An empirical survey of teacher training colleges in Kenya, *International Journal of Business Administration*, 9, 201-213.

12. Muskat, B., Zehrer, A. (2017), A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333–350.

13. Stodgill, R.M, Goode, O.S, D.R, (1962), New leader behavior description subscales, *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

14. Vancil, R. F. (1987), *Passing the Baton: Managing the Process of CEO Succession*, Harvard Business School Press.

15. Võ Duy Nghi, (2023), *Làm gì để chuyển giao thể hệ lãnh đạo thành công?*, truy cập từ <https://doanhnhansaigon.vn/lam-gi-de-chuyen-giao-the-he-lanh-dao-thanh-cong-201055.html>

16. Vuong, Q. H., Nguyen, M. H. (2024). Further on informational quanta, interactions, and entropy under the granular view of value formation. <https://books.google.com/books/about?id=vy4ZEQAQBAJ>

Ngày nhận bài: 23/8/2024; Ngày phản biện: 12/10/2024; Ngày duyệt đăng: 29/10/2024

URL: <https://kinhtevadubao.vn/chuyen-giao-the-he-lanh-dao-trong-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-bai-hoc-kinh-nghiem-tu-hoa-ky-30207.html>

© Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư