

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

## Lãnh đạo chiến lược tại doanh nghiệp nhỏ và vừa: Vai trò, thực trạng và giải pháp

13:52 | 31/05/2024

**EFR** Nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nhân rộng thành công tại các doanh nghiệp phụ trợ nói riêng và tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói chung thông qua việc phát huy vai trò của lãnh đạo cấp cao theo tiếp cận hành vi lãnh đạo chiến lược.

TS. Nguyễn Thị Uyên

Email: uyennguyen@tmu.edu.vn

Trường Đại học Thương mại

### Tóm tắt

Vai trò quan trọng của lãnh đạo chiến lược gắn liền với hành vi lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp không chỉ giới hạn trong phạm vi các doanh nghiệp lớn mà cả trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên, các nghiên cứu về lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa còn chưa được tập trung phân tích. Do đó, trên cơ sở làm rõ nền tảng lý luận quan trọng về vai trò của lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nghiên cứu này khám phá vai trò và thực trạng của lãnh đạo chiến lược theo tiếp cận hành vi của lãnh đạo cấp cao của nhóm doanh nghiệp tiềm năng và xuất sắc trong ngành công nghiệp phụ trợ. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nhân rộng thành công tại các doanh nghiệp phụ trợ nói riêng và tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói chung thông qua việc phát huy vai trò của lãnh đạo cấp cao theo tiếp cận hành vi lãnh đạo chiến lược.

**Từ khóa:** Lãnh đạo chiến lược, hành vi lãnh đạo chiến lược, doanh nghiệp vừa và nhỏ, vai trò của lãnh đạo chiến lược, Nhà lãnh đạo cao nhất.

### Summary

The important role of strategic leadership is closely linked to the leadership behaviors of top leaders in enterprises, not only limited to large enterprises but also in small and medium-sized enterprises. However, researchers, however, have not paid much attention to studies on strategic leadership in small and medium-sized enterprises. Therefore, based on clarifying the important theoretical foundation of the role of strategic leadership in small and medium-sized enterprises, this study explores the role and current status of strategic leadership based on the behavioral approach of top leaders of the most potential and excellent firms in Vietnam supporting industry. As a result, the study proposes some solutions to expand the success in supporting enterprises in particular and in small and medium-sized enterprises in general through promoting the role of top leaders based on the approach of strategic leadership behaviours.

**Key words:** Strategic Leadership, Strategic leadership behaviours, Small and Medium Enterprises, role of strategic leadership, Top leader.

### GIỚI THIỆU

Các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm trước đây đã khám phá sự khác biệt trong hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp tác động bởi các yếu tố được phát hiện dựa trên các lý thuyết nền tảng khác nhau. Tuy nhiên, lý thuyết đáng chú ý nhất được sử dụng để khám phá các yếu tố giải thích sự khác biệt trong kết quả hoạt động của doanh nghiệp là lý thuyết Quan điểm dựa trên nguồn lực (Resource-Based View Theory) và lý thuyết cấp trên (The Upper Echelon Theory).

Lý thuyết dựa trên nguồn lực được phát triển với lập luận rằng các nguồn lực có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp khi các nguồn lực này hội đủ các điều kiện VRIN (Có giá trị, Hiếm, Không thể bắt chước được và Không thể thay thế) (Wernerfelt, 1984; Barney 1991; Peteraf, 1993). Các nghiên cứu khai thác các nguồn lực khác nhau để giải thích cho sự khác biệt về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Barney, 2001). Tuy nhiên, việc bắt chước tài sản vô hình khó hơn tài nguyên hữu hình; do đó, các nhà nghiên cứu chú trọng khai thác các nguồn lực vô hình hơn là các nguồn lực hữu hình nhằm xây dựng lợi thế cạnh tranh khác biệt hóa.

Một trong những nguồn lực VRIN đáng chú ý là lãnh đạo vì lãnh đạo thừa hưởng các đặc điểm mang tính khoa học và nghệ thuật nên hội tụ đủ cả Có giá trị, Hiếm, Không thể bắt chước được và Không thể thay thế (Barney và cộng sự, 2001; Barney, 1991). Do đó, khả năng lãnh đạo trở thành một số những nguồn lực quan trọng có thể khai thác để đạt được lợi thế cạnh tranh vượt trội cũng như hiệu quả hoạt động cao hơn của doanh nghiệp (Barney, 2011; Beer, 1984; Delaney và Huselid, 1996; Georgiadis và Pitelis, 2012; Nguyen Thi Uyen và Siti Rohaida, 2017; Ali và Anwar, 2021; Sidik Priadana và cộng sự, 2021;

Negeri, Wakijira và Kant, 2023).

Tuy nhiên, theo quan điểm của lý thuyết cấp trên, lãnh đạo cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc phối hợp và quy tụ các nguồn lực nhằm xây dựng năng lực tạo ra giá trị (Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015). Ngoài ra, lý thuyết cấp trên lập luận mạnh mẽ rằng các lựa chọn chiến lược của các nhà quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng trong tổ chức (Child, 1972). Hambrick và Mason (1984) và Thomas (1988) cũng nhận thấy rằng sự lãnh đạo của CEO có ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận và doanh thu của công ty. Với việc giải thích lý thuyết cấp trên, Hambrick và Mason (1984) và Hambrick (2007) chỉ ra rằng kinh nghiệm, giá trị và tính cách của một nhà lãnh đạo ảnh hưởng đáng kể đến cách nhìn nhận của họ về các tình huống mà họ gặp phải, và do đó, ảnh hưởng đến sự lựa chọn của họ. Ngược lại, sự lựa chọn của những nhà lãnh đạo này lại có tác động đến hiệu suất hoạt động của tổ chức (Carter và Greer, 2013). Do đó, các nhà lãnh đạo cấp cao trở thành được coi là có vai trò quan trọng để duy trì hiệu quả hoạt động của tổ chức (Carter và Greer, 2013; Elenkov, Judge và Wright, 2005; Vera và Crossan, 2004). Trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vai trò của các nhà lãnh đạo cấp cao trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thậm chí còn trực tiếp hơn vì các nhà lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ đóng cả vai trò ở cấp chiến lược và triển khai (Lubatkin và cộng sự., 2006).

Như vậy, nền tảng vững chắc từ RBV và lý thuyết cấp trên cũng như trong các nghiên cứu trước đây cho thấy rõ ràng rằng lãnh đạo chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng (Carter và Greer, 2013). Tuy nhiên, các nghiên cứu về lãnh đạo chiến lược trong bối cảnh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn ít được quan tâm nghiên cứu.

Đặc biệt, phân tích vai trò của các nhà lãnh đạo cấp cao thông qua hành vi của họ theo khái niệm hành vi lãnh đạo chiến lược trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng là một cách tiếp cận nổi bật, được đề xuất trong các nghiên cứu và tài liệu trước đây về sự phát triển của quá trình phát triển lãnh đạo chiến lược (Elenkov và cộng sự, 2005; Vera và Crossan, 2004; Carter và Greer, 2013). Hành vi lãnh đạo chiến lược được định nghĩa là "quá trình hình thành tầm nhìn cho tương lai, truyền đạt tầm nhìn đó tới cấp dưới, kích thích và thúc đẩy những người theo dõi, đồng thời tham gia vào các trao đổi hỗ trợ chiến lược với đồng nghiệp và cấp dưới" (Elenkov và cộng sự, 2005). Do đó, nghiên cứu này nhằm làm rõ vai trò và thực trạng của lãnh đạo chiến lược theo tiếp cận hành vi của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp vừa và nhỏ điển hình trong ngành công nghiệp phụ trợ, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ từ tiếp cận hành vi lãnh đạo chiến lược.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN

### Bản chất của Lãnh đạo chiến lược và hành vi lãnh đạo chiến lược

Lãnh đạo là một trong những chủ đề được quan tâm nghiên cứu bởi vai trò trung tâm và vô cùng quan trọng trong việc phối hợp nguồn lực tạo ra những năng lực vượt trội cho doanh nghiệp. Do đó, các nhà khoa học cũng đã đưa ra khá nhiều định nghĩa dựa trên các quan điểm tiếp cận khác nhau về lãnh đạo. Tuy nhiên, các định nghĩa được chấp nhận rộng rãi đều dựa trên cách tiếp cận ảnh hưởng và tương tác. Avolio (1999) khẳng định rằng, khả năng lãnh đạo định hình chất lượng mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo, đồng nghiệp và cấp dưới của họ, mang lại lợi ích cho cả người lao động và doanh nghiệp. Đặc biệt, khi khai thác với góc nhìn sâu sắc hơn, Yukl (2002) định nghĩa lãnh đạo là "quá trình gây ảnh hưởng đến người khác, giúp họ hiểu và nhất trí về những gì cần phải làm, những cách thức thực hiện nó một cách hiệu quả và tạo điều kiện cho các nỗ lực của cá nhân và tập thể đạt được mục tiêu chung". Điều này có nghĩa là lãnh đạo chính là người truyền cảm hứng cho tập thể để họ tự nguyện và nhiệt tình thực hiện mục tiêu cá nhân, bộ phận cũng như mục tiêu của doanh nghiệp. Định nghĩa về lãnh đạo rất đa dạng, tuy nhiên tất cả đều hướng tới vai trò cốt lõi của lãnh đạo là hướng tới sự thành công của doanh nghiệp.

Đặc biệt, khả năng lãnh đạo được coi là yếu tố hiệu quả nhất khi nó ảnh hưởng đến người khác ở cả cấp độ cảm xúc và lý trí (Hughes, Ginnett và Curphy, 2006). Theo đó, nghiên cứu này chỉ ra rằng khả năng lãnh đạo bao gồm các kỹ năng hiểu được các tình huống lãnh đạo và giúp người khác hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy, lãnh đạo cần hiểu rõ tầm nhìn, sứ mệnh và sử dụng chúng làm định hướng cho hoạt động lãnh đạo. Tuy nhiên, để tạo ra cả "mức độ cảm xúc và lý trí" cao, khả năng lãnh đạo cần giúp cấp dưới hiểu được tình hình và lý tưởng, mục tiêu chung của doanh nghiệp. Những lãnh đạo và nhân viên cấp dưới không thể tham gia ở mức độ cao cả về lý trí và cảm xúc tích cực nếu họ không hiểu tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức cũng như ý nghĩa công việc hiện tại của họ là gì và họ cần đạt được điều gì. Do đó, những hành vi lãnh đạo giúp cấp dưới hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức, ý nghĩa công việc của họ, truyền cảm hứng cho họ sẵn sàng tuân theo chỉ đạo của người lãnh đạo là điều cần thiết để duy trì các mục tiêu của doanh nghiệp.

### Vai trò của lãnh đạo chiến lược trong doanh nghiệp vừa và nhỏ

Child (1972) đã chỉ ra rằng, các lựa chọn chiến lược của các nhà quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng trong tổ chức. Nhận thức này được một số nhà nghiên cứu về lãnh đạo ủng hộ và đạt được bước phát triển đáng kể. Vào năm 1984, Hambrick và Mason lập luận rằng, kết quả của tổ chức là kết quả lãnh đạo của các nhà quản lý cấp cao. Do đó, Lý thuyết cấp trên đã trở thành nền tảng trung tâm của việc phát triển các nghiên cứu về lãnh đạo. Lý thuyết này đã phát triển lên cách tiếp cận toàn diện hơn, đó chính là lý thuyết lãnh đạo chiến lược (Cannella và Monroe, 1997). Lãnh đạo cấp cao được coi là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến chiến lược của tổ chức (Finkelstein và Hambrick, 1996). Vì lãnh đạo chiến lược gắn liền với vai trò của các nhà lãnh đạo cấp cao nên lý thuyết cấp trên nâng cao nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo chiến lược cũng như ảnh hưởng sâu rộng và đáng kể của nó đối với toàn bộ tổ chức.

Trong những thập kỷ qua, có khá nhiều nghiên cứu được thực hiện để xác định tác động của các phong cách lãnh đạo khác nhau đối với kết quả hoạt động của cá nhân, nhóm và nhóm (Cheung và Wong, 2011). Ngoài ra, Thomas (1988) nhận thấy

rằng, sự lãnh đạo của CEO có ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận và doanh thu của công ty. Đặc biệt, với cách giải thích lý thuyết cấp trên (D. C. Hambrick và Mason, 1984; D. C. Hambrick, 2007), các tác giả này chỉ ra rằng "kinh nghiệm, giá trị và tính cách của các nhà điều hành có ảnh hưởng rất lớn đến cách giải thích của họ về các tình huống mà họ gặp phải, và do đó, ảnh hưởng đến sự lựa chọn của họ". Và, những lựa chọn này của các nhà lãnh đạo lại có tác động đến hiệu quả của doanh nghiệp (Carter và Greer, 2013).

Mặt khác, với việc làm rõ và đo lường hành vi lãnh đạo chiến lược được chỉ ra bởi các nghiên cứu gần đây (Carter và Greer, 2013; Elenkov và cộng sự, 2005; Vera và Crossan, 2004a), hành vi lãnh đạo chiến lược bao gồm các hành vi lãnh đạo chuyển đổi (bao gồm một phần bởi hành vi lãnh đạo có tầm nhìn, lãnh đạo lôi cuốn), lãnh đạo giao dịch. Mỗi quan hệ giữa hành vi lãnh đạo chiến lược và hiệu quả hoạt động của tổ chức rất tiềm năng vì nó đã được xem xét phần nào trong các nghiên cứu trước đây (Barrick và cộng sự, 2015; Breevaart và cộng sự, 2014; Carter và Greer, 2013; Cheung và Wong, 2011; Elenkov và cộng sự, 2005; Garcia-Morales, 2012; Rothfelder, 2013; Đặc biệt, trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ với số lượng nhân viên hạn chế trong công ty, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp càng được thúc đẩy mạnh mẽ hơn bởi các Lãnh đạo cấp cao. Và một nghiên cứu thực nghiệm về các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Mỹ đã chỉ ra rằng các hành vi lãnh đạo chuyển đổi là thành phần chính của hành vi lãnh đạo chiến lược có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (Barrick và cộng sự, 2015). Với cuộc khảo sát quy mô lớn về các doanh nghiệp vừa và nhỏ tư nhân ở Việt Nam bao gồm khoảng 90% doanh nghiệp vừa và nhỏ, Nha & Quân (2014) cũng khám phá ra rằng sự quản lý của lãnh đạo cấp cao là động lực tiềm năng cho hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó, mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo chiến lược và hiệu quả hoạt động của tổ chức sẽ rất tiềm năng trong bối cảnh chung cũng như bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa.

### Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận về vai trò của lãnh đạo chiến lược trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như cách tiếp cận lãnh đạo chiến lược theo hành vi, nghiên cứu này dựa trên cơ sở các số liệu sơ cấp về thực trạng mức độ thực hiện các hành vi lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ với nghiên cứu điển hình. Nghiên cứu này đã chọn các doanh nghiệp trong danh sách các doanh nghiệp vừa và nhỏ có kết quả hoạt động xuất sắc và có tiềm năng trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ làm mẫu khảo sát. Trong danh sách do Jetro Hà Nội công bố có 150 Công ty Việt Nam xuất sắc và có tiềm năng nhất tại miền Bắc và miền Trung Việt Nam. Nghiên cứu lựa chọn các doanh nghiệp ở miền Bắc và miền Trung vì đây là hai vùng điển hình của Việt Nam và chiếm 2/3 diện tích cả nước. Việc đánh giá thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược của nhóm doanh nghiệp điển hình xuất sắc này sẽ cung cấp minh chứng thực tế về vai trò của việc áp dụng các hành vi lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Do đó, để có đánh giá khách quan về hành vi lãnh đạo chiến lược của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, tác giả đã tiến hành khảo sát những cấp dưới trực tiếp của lãnh đạo cấp cao, đó chính là các lãnh đạo cấp phó trong Ban lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp cũng như các lãnh đạo cấp trung người thường xuyên tiếp xúc và được chỉ đạo bởi lãnh đạo cấp cao. Đặc biệt, hành vi lãnh đạo chiến lược đã thể hiện rõ ràng và được cấp dưới đánh giá khách quan thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược của doanh nghiệp, nghiên cứu chỉ sử dụng các phiếu được thu thập từ doanh nghiệp có số năm hoạt động từ 5 năm trở lên và lãnh đạo cấp cao có thâm niên từ 3 năm trở lên.

Về cách thức đo lường hành vi lãnh đạo chiến lược, tác giả đã tham khảo nghiên cứu của Vera và Crossan (2004), Elenkov và cộng sự (2005) và Rothfelder (2013), tất cả đều được phát triển từ nghiên cứu Bass (1985) và Bass và Avoli (1992). Cụ thể bộ thang đo các hành vi cấu thành hành vi lãnh đạo được đánh giá khách quan bởi cấp dưới và thể hiện thông qua các khía cạnh sau:

SL1: Truyền tải tầm nhìn rõ ràng

SL2: Làm cho những người xung quanh Ông/Bà ấy háng say với nhiệm vụ được giao

SL3: Tôi hoàn toàn có niềm tin với lãnh đạo cấp cao

SL4: Khuyến khích tôi bày tỏ ý tưởng và ý kiến của mình

SL5: Vị lãnh đạo này luôn truyền cảm hứng cho chúng tôi hướng đến tầm nhìn chung của doanh nghiệp

SL6: Tạo cảm hứng cho chúng tôi trung thành với Lãnh đạo doanh nghiệp

SL7: Truyền cảm hứng trung thành với doanh nghiệp

SL8: Ý tưởng của lãnh đạo khiến tôi suy nghĩ lại một số ý tưởng của mình, điều mà tôi chưa bao giờ đặt ra câu hỏi trước đó

SL9: Khiến tôi suy nghĩ về những vấn đề cũ theo các hướng mới

SL10: Đã cung cấp cho tôi những cách nhìn mới cho các các vấn đề cũ nan giải đối với tôi

SL11: Thể hiện sự quan tâm cá nhân tới các thành viên ít được chú ý

SL12: Tìm ra cái mà tôi muốn và nỗ lực giúp tôi đạt được

SL13: Nhận được sự ghi nhận của vị lãnh đạo này khi tôi làm tốt công việc của mình

SL14: Vị lãnh đạo này nói cho tôi biết phải làm gì nếu tôi muốn được thưởng cho sự nỗ lực của mình

SL15: Có thỏa thuận chặt chẽ giữa nhiệm vụ tôi cần phải đóng góp chung cùng nỗ lực của nhóm với lợi ích mà tôi muốn

nhận được từ việc thực hiện nhiệm vụ đó

SL16: Khi tôi cảm thấy mong muốn tương thưởng, tôi có thể đàm phán với lãnh đạo về lợi ích mà tôi có thể có được từ những công việc mà tôi hoàn thành

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược tại doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trước hết, về đặc điểm của doanh nghiệp thuộc đối tượng phân tích, kết quả khảo sát thể hiện trong Bảng 1 cho thấy, trong số 81 doanh nghiệp tham gia khảo sát và thỏa mãn điều kiện lọc phiếu đề cập trong phần phương pháp nghiên cứu, có 29 doanh nghiệp hoạt động từ 10 đến dưới 15 năm (35,8%), tiếp theo là nhóm từ 5 đến dưới 10 năm hoạt động (23,5%), từ 15 đến dưới 20 năm hoạt động (21%), 20 năm trở lên (19,8%). Không có doanh nghiệp nào được phân tích dưới 5 năm vì nghiên cứu hiện tại dựa trên mẫu đủ điều kiện là doanh nghiệp có ít nhất 5 năm hoạt động kinh doanh. Mặt khác, có thể nhận thấy sự khác biệt giữa các doanh nghiệp về quy mô doanh nghiệp. Khoảng 42% doanh nghiệp tham gia thuộc nhóm từ 50 đến dưới 100 lao động, tiếp theo là nhóm từ 100 đến dưới 200 (34,6%), trong khi chỉ có 23,5% số doanh nghiệp vừa và nhỏ này thuộc nhóm từ 200 đến 300 lao động.

Ngoài ra, chỉ số về thâm niên của lãnh đạo cấp cao cho thấy hầu hết các lãnh đạo cấp cao đều có trên 5 năm kinh nghiệm (87,7) trong khi chỉ có 12,3% có từ 3 đến 5 năm ở vị trí hiện tại. Điều này góp phần nâng cao giá trị của việc đo lường khách quan hành vi lãnh đạo của họ vì người lãnh đạo cấp cao đã giữ chức vụ này đủ lâu để những cấp dưới có thể nhận định rõ hành vi lãnh đạo chiến lược của họ.

**Bảng 1: Đặc điểm của doanh nghiệp tham gia khảo sát**

Tuổi của doanh nghiệp	5 đến dưới 10 năm	19	23,5	23,5
	10 đến dưới 15 năm	29	35,8	59,3
	15 đến dưới 20 năm	17	21	80,2
	20 năm trở lên	16	19,8	100
Quy mô nhân sự	50 đến dưới 100	34	42	42
	100 đến dưới 200	28	34,6	76,5
	200 đến dưới 300	19	23,5	100
Thâm niên của lãnh đạo cấp cao	3 tới dưới 5 năm	10	12,3	12,3
	5 năm và lâu nữa	71	87,7	100

*Nguồn: Kết quả khảo sát*

Về thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược, thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp có kết quả hoạt động xuất sắc và tiềm năng trong ngành công nghiệp phụ trợ tại Miền Bắc Việt Nam đã được báo cáo thông qua phân tích mô tả bằng SPSS để phát hiện giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Dựa trên thang đo Likert 5 điểm, kết quả khảo sát thực trạng mức độ áp dụng các hành vi chiến lược của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp đã được tổng hợp trong Bảng 2. Giá trị trung bình của 16 biến quan sát đo lường các khía cạnh hành vi lãnh đạo chiến lược giao động trong khoảng từ 3,759 đến 4,131, trong đó hành vi lãnh đạo "SL11. Lãnh đạo thể hiện sự quan tâm cá nhân tới các thành viên ít được chú ý và "SL14. Vị lãnh đạo này nói cho tôi biết phải làm gì nếu tôi muốn được thưởng cho sự nỗ lực của mình" có điểm trung bình thấp nhất là 3,759 trong khi "SL3. Tôi hoàn toàn có niềm tin với lãnh đạo cấp cao" đạt điểm trung bình cao nhất là 4,131 (SD = 0,794). Kết quả này phản ánh thực tiễn lãnh đạo cấp cao tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tiềm năng và có hiệu suất hoạt động xuất sắc đã áp dụng các hành vi lãnh đạo chiến lược ở mức khá cao, họ đã vận dụng tốt vai trò trung tâm trong việc truyền tải tầm nhìn, truyền cảm hứng, tạo động lực, tạo sự quan tâm và tương thưởng hiệu quả, và đặc biệt là họ đã tạo ra được sự tín nhiệm, niềm tin rất lớn trong doanh nghiệp. Thực tiễn này cũng phần nào đã chứng minh được vai trò của các hành vi lãnh đạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, những doanh nghiệp có kết quả hoạt động kinh doanh xuất sắc cũng là các doanh nghiệp có lãnh đạo cấp áp dụng tốt các hành vi lãnh đạo chiến lược.

**Bảng 2: Thực trạng hành vi lãnh đạo chiến lược**

Hành vi lãnh đạo chiến lược	Thang đo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Truyền tải tầm nhìn truyền cảm hứng		4,020	0,724
	SL1	3,942	0,976
	SL2	3,905	0,898
	SL3	4,131	0,794
	SL4	4,102	0,807
Tạo động lực và cảm hứng		4,024	0,808
	SL5	4,015	0,866

	SL6	4,066	0,885
	SL7	3,993	0,928
		3,978	0,608
Kích hoạt tri thức và tư duy	SL8	4,073	0,734
	SL9	3,905	0,746
	SL10	3,956	0,695
		3,869	0,701
Quan tâm	SL11	3,759	0,871
	SL12	3,803	0,865
	SL13	4,044	0,898
		3,816	0,764
Tưởng thưởng	SL14	3,759	0,912
	SL15	3,919	0,789
	SL16	3,781	1,013

Nguồn: Kết quả khảo sát

### THẢO LUẬN, ĐỀ XUẤT VÀ KẾT LUẬN

Cơ sở lý luận đã chỉ ra vai trò quan trọng của lãnh đạo chiến lược không chỉ trong phạm vi các doanh nghiệp lớn mà cả trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Và kết quả phân tích thực trạng cũng cho thấy, các doanh nghiệp nhỏ và vừa tiềm năng với hiệu suất hoạt động xuất sắc đã áp dụng các hành vi lãnh đạo chiến lược ở mức khá cao. Những doanh nghiệp này có lãnh đạo cấp cao vận dụng tốt vai trò trung tâm của họ trong việc truyền tải tầm nhìn, truyền cảm hứng, tạo động lực, tạo sự quan tâm và tưởng thưởng hiệu quả. Đặc biệt, họ đã xây dựng được sự tin nhiệm và niềm tin rất lớn trong doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu này đã cung cấp một minh chứng quan trọng cho thấy sự cần thiết của việc áp dụng lý thuyết nền tảng RBV và lý thuyết cấp trên trong việc phát huy vai trò của lãnh đạo chiến lược. Hành vi lãnh đạo chiến lược chính là một trong những nguồn lực VRIN quan trọng cần được khai thác và phát huy trong việc tạo ra hiệu suất hoạt động vượt trội cho doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng nhất quán với những khẳng định chung cho các doanh nghiệp ở những nghiên cứu trước khẳng định rằng hành vi lãnh đạo có thể phát huy vai trò năng lực lõi do thừa hưởng các đặc điểm mang tính khoa học và nghệ thuật nên hội tụ đủ cả Có giá trị, Hiếm, Không thể bắt chước được và Không thể thay thế (Barney và cộng sự, 2001; Barney, 1991, Barney, 2011; Beer, 1984; Delaney và Huselid, 1996; Georgiadis và Pitelis, 2012).

Những đóng góp này thực sự vô cùng quan trọng để nhắc nhở các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa trong việc tăng cường áp dụng các hành vi lãnh đạo chiến lược. Điều này đặc biệt quan trọng vì dường như cá nghiên cứu trước chưa chú trọng làm rõ vai trò của lãnh đạo chiến lược tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nghiên cứu này ngụ ý rằng các nhà lãnh đạo SMEs nên tích cực thực hiện và phát huy khả năng truyền tải tầm nhìn, truyền cảm hứng, tạo động lực, tạo sự quan tâm và tưởng thưởng hiệu quả, đó cũng chính là những cấu thành quan trọng của phong cách lãnh đạo tầm nhìn, lãnh đạo chuyển đổi và tưởng thưởng rất phù hợp trong bối cảnh hiện nay. Người lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp không chỉ nên tìm cách truyền cảm hứng, động viên, kích hoạt kiến thức và kích thích tư duy mà còn phải thuyết phục nhân viên thông qua các phần thưởng để họ nỗ lực hướng tới thực hiện hóa tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chung của [doanh ng\[NMH1\]](#) hiệp (Vuong, 2023).

Cuối cùng, với việc nghiên cứu sâu về hành vi lãnh đạo chiến lược, nghiên cứu này cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn để góp phần xây dựng và hoàn thiện nội dung các chương trình đào tạo doanh nhân và lãnh đạo doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và các nước đang phát triển nói riêng. Trong bối cảnh lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa với thói quen tập trung vào việc giải quyết các vấn đề ngắn hạn thì việc định hình và hướng dẫn, đào tạo để các lãnh đạo doanh nghiệp này hình thành được các hành vi lãnh đạo chiến lược bao gồm cả lãnh đạo tầm nhìn, lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo tưởng thưởng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Cụ thể, thông qua việc đề xuất lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp áp dụng 16 hành vi lãnh đạo cụ thể bao hàm các khía cạnh về phát huy khả năng truyền tải tầm nhìn, truyền cảm hứng, tạo động lực, thể hiện sự quan tâm và tưởng thưởng hiệu quả, nghiên cứu này góp phần chuyển giao tri thức và nhân rộng thành công tại các doanh nghiệp phụ trợ nói riêng và doanh nghiệp vừa và nhỏ nói chung của Việt Nam.

### Tài liệu tham khảo

Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness, *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2).

Avolio, B. (1999), Bruce Avolio Full leadership development: Building the vital forces in organizations, *Mlq.com.au*, retrieved from [http://www.mlq.com.au/Products/mlq/babook/Book\\_Order\\_Form\\_International.pdf](http://www.mlq.com.au/Products/mlq/babook/Book_Order_Form_International.pdf).

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <http://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., Courtright, S. (2015), Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–13, retrieved from <http://amj.aom.org/content/58/1/111.short>.
- Bass, B. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, retrieved from <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300430719>
- Bass, B., Avoli, o B. (1992), *Multifactor Leadership Questionnaire—Short Form 6S*, Center for Leadership Studies: Binghamton, NY.
- Beer, M. (1984), *Managing Human Assets*, retrieved from <https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=od3-HJUPlucC&pgis=1>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., Espevik, R. (2014), Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <http://doi.org/10.1111/joop.12041>.
- Cannella, A., & Monroe, M. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers, *Journal of Management*, 23(3), 213–237, retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/23/3/213.short>.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393. <http://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. <http://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <http://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <http://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4),
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682. Retrieved from [http://www.odu.edu/~wjudge/All\\_Judge\\_Publications/2005\\_SMJ\\_ElenkovJudge%26Wright\\_StrategicLeadership.pdf](http://www.odu.edu/~wjudge/All_Judge_Publications/2005_SMJ_ElenkovJudge%26Wright_StrategicLeadership.pdf)
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682. Retrieved from [http://www.odu.edu/~wjudge/All\\_Judge\\_Publications/2005\\_SMJ\\_ElenkovJudge%26Wright\\_StrategicLeadership.pdf](http://www.odu.edu/~wjudge/All_Judge_Publications/2005_SMJ_ElenkovJudge%26Wright_StrategicLeadership.pdf)
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682. Retrieved from [http://www.odu.edu/~wjudge/All\\_Judge\\_Publications/2005\\_SMJ\\_ElenkovJudge%26Wright\\_StrategicLeadership.pdf](http://www.odu.edu/~wjudge/All_Judge_Publications/2005_SMJ_ElenkovJudge%26Wright_StrategicLeadership.pdf)
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Retrieved from <https://scholar.google.com/scholar?hl=vi&q=Finkelstein+%26+Hambrick%2C+1996&btnG=#0>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Retrieved from <https://scholar.google.com/scholar?hl=vi&q=Finkelstein+%26+Hambrick%2C+1996&btnG=#0>
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.561236>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <http://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <http://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277628>
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms:

The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <http://doi.org/10.1177/0149206306290712>

Negeri, D. D., Wakijira, G. G., & Kant, S. (2023). Meta Analysis of Entrepreneurial Skill and Entrepreneurial Motivation On Business Performance: Mediating Role Of Strategic Leadership In Sme Sector Of Ethiopia. *International Journal of Marketing and Digital Creative*, 1(1), 13-25.

Nguyen, T. U., & Zainal, S. R. M. (2017). Vietnam's retailer and performance enhancement: proposed theoretical model from strategic leadership and collective organisational engagement perspectives. *International Journal of Economics and Business Research*, 14(3-4), 371-389.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191

Rothfelder, K. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality ...*, 12(4), 201–214. Retrieved from <http://thr.sagepub.com/content/early/2013/06/25/1467358413493636.abstract>

Rothfelder, K. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality ...*, 12(4), 201–214. Retrieved from <http://thr.sagepub.com/content/early/2013/06/25/1467358413493636.abstract>

Sidik Priadana, Denok Sunarsi, Wahyitno, Aden Prawiro Sudarso, Agustina Mogi, Farida Agustin, Laila Irawati, Supriyadi, Heri Sapari Kahpi, Didi Wandu, Agus Purwanto. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4908–4918. Retrieved from <https://annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/3045>

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-based control in self-managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 435–447. <http://doi.org/10.1037/a0025303>

Thomas, A. B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388. <http://doi.org/10.2307/2392715>

Thomas, A. B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388. <http://doi.org/10.2307/2392715>

Vera, D., & Crossan, M. (2004a). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/29/2/222.short>

Vera, D., & Crossan, M. (2004b). Strategic leadership and organizational Learning. *Academy of Management Review*. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41861240/AMR\\_Leadership\\_and\\_OL\\_published.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525773858&Signature=aXPPaQze6nKI9yvT/LfUHI/guGY=&response-content-disposition=inline; filename=Strategic\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41861240/AMR_Leadership_and_OL_published.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525773858&Signature=aXPPaQze6nKI9yvT/LfUHI/guGY=&response-content-disposition=inline; filename=Strategic_)

Vuong, Q. H. (2023). *Mindsponge Theory*. Walter de Gruyter GmbH.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>

Xuan Nha, P., & Quan, L. (2014). Response of Vietnamese Private Enterprises' Leader under Global Financial Crisis: From Theoretical to Empirical Approach. *Asian Social Science*, 10(9). <http://doi.org/10.5539/ass.v10n9p26>

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. *National College for School Leadership*.

**Ngày nhận bài: 15/5/2024; Ngày phản biện: 28/5/2024; Ngày duyệt đăng: 31/5/2024**

URL: <https://kinhtevadubao.vn/lanh-dao-chien-luoc-tai-doanh-nghiep-nho-va-vua-vai-tro-thuc-trang-va-giai-phap-28865.html>

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