

Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK

PGS.TS. Lê Quân^{*,1} ThS. Nguyễn Quốc Khánh²

¹*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Hà Nội, Việt Nam*

²*Ban quản lý Khu phát triển kinh tế Quảng Bình,
317 Lý Thường Kiệt, Thành phố Đồng Hới, Quảng Bình, Việt Nam*

Nhận ngày 20 tháng 01 năm 2012

Tóm tắt. Bài viết tổng hợp kết quả khảo sát 230 giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam nhằm đánh giá năng lực của họ dựa trên mô hình ASK. Kết quả khảo sát cho thấy giám đốc doanh nghiệp nhỏ Việt Nam yếu về các kiến thức quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự và quản trị tài chính cũng như hạn chế về kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản trị nhân sự, kỹ năng quản lý thời gian... Điểm nổi bật của giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ là phẩm chất thích nghi, kiên nhẫn, sáng tạo và quyết đoán.

Từ khóa: Năng lực, ASK, CEO.

1. Phương pháp và mẫu nghiên cứu

ASK là mô hình được sử dụng rất phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân. Mô hình này đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính: Phẩm chất hay thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges). Benjamin Bloom (1956) được coi là người đưa ra những phát triển bước đầu về ASK, với ba nhóm năng lực chính bao gồm:

- Phẩm chất/Thái độ (Attitude): thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm (Affective)
- Kỹ năng (Skills): kỹ năng thao tác (Manual or physical)

- Kiến thức (Knowledge): thuộc về năng lực tư duy (Cognitive)

Kiến thức được hiểu là những năng lực về thu thập tin dữ liệu, năng lực hiểu các vấn đề (comprehension), năng lực ứng dụng (application), năng lực phân tích (analysis), năng lực tổng hợp (synthesis), năng lực đánh giá (evaluation). Đây là những năng lực cơ bản mà một cá nhân cần hội tụ khi tiếp nhận một công việc. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về các năng lực này càng cao. Các năng lực này sẽ được cụ thể hóa theo đặc thù của từng doanh nghiệp.

Phẩm chất thường bao gồm các nhân tố thuộc về thế giới quan tiếp nhận và phản ứng lại các thực tế (receiving, responding to phenomena), xác định giá trị (valuing), giá trị ưu tiên. Các phẩm chất và hành vi thể hiện thái độ của cá nhân với công việc, động cơ, cũng như những tố chất cần có để đảm nhận tốt công

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-913543330
E-mail: lequan@vnu.edu.vn

việc (Harrow, 1972). Các phẩm chất cũng được xác định phù hợp với vị trí công việc.

Về kỹ năng, đây chính là năng lực thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động. Thông thường kỹ năng được chia thành các cấp độ chính như: bắt chước (quan sát và hành vi khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách làm theo hướng dẫn), vận dụng (chính xác hơn với mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên) (Dave, 1975).

Để ứng dụng ASK đánh giá giám đốc điều hành (CEO) doanh nghiệp nhỏ Việt Nam, nghiên cứu kế thừa các nghiên cứu trước đó để xác lập danh sách các năng lực cần có của doanh nhân và CEO (các công trình nghiên cứu về năng lực CEO của Trần Kiều Trang, Phạm Công Đoàn, Lê Quân về phát triển năng lực CEO (2009, 2010) và Lê Quân, Phùng Thị Mỹ Linh (2009), nghiên cứu của Lê Quân về doanh nhân trẻ (2000, 2004)). Theo đó, nhóm nghiên cứu đã thiết lập được 41 năng lực (16 năng lực thuộc nhóm kiến thức K1-K16, 10 năng lực thuộc nhóm phẩm chất A1-A10, 15 năng lực thuộc nhóm kỹ năng S1-S15). Bước tiếp theo, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát sơ bộ bằng bảng hỏi với mẫu điều tra là 20 CEO doanh nghiệp nhỏ về các năng lực cần có. Kết quả là có 26 năng lực được đánh giá có mức độ quan trọng đạt giá trị trung bình $\geq 2.8/5$. Các năng lực này được sử dụng để xây dựng bảng hỏi khảo sát chính thức (10 năng lực nhóm K, 10 năng lực nhóm S, 6 năng lực nhóm A). Khảo sát chính thức được tiến hành với sự hỗ trợ của Tổ chức khảo sát và đánh giá độc lập Vinatest. Bảng hỏi được xây dựng trên thang điểm 5 (Likert), thu nhập ý kiến của các CEO doanh nghiệp nhỏ trên hai góc độ:

1/ Đánh giá mức độ quan trọng của các năng lực cần có với CEO doanh nghiệp nhỏ (5: rất quan trọng; 1: không quan trọng);

2/ Tự đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân với các năng lực cần thiết với CEO doanh nghiệp nhỏ (5: đáp ứng rất tốt; 1: đáp ứng rất thấp).

Kết quả có 230 bảng hỏi có thể sử dụng được đến từ các doanh nghiệp có quy mô nhân

sự dưới 50 người và tập trung chủ yếu tại các thành phố lớn như Hà Nội, Hải Phòng, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Huế, Đồng Nai... 100% CEO thực hiện trả lời bằng hỏi trực tuyến. Về mẫu, 92% CEO doanh nghiệp nhỏ đồng thời là chủ sở hữu (trên 10% vốn điều lệ) của công ty. Trình độ học vấn của các CEO rất tốt: chỉ có 2,61% CEO tốt nghiệp phổ thông trung học, còn lại đều tốt nghiệp từ cao đẳng trở lên. Trình độ đại học chiếm đến 70,43%. Điều đáng mừng là số lượng CEO doanh nghiệp nhỏ có trình độ sau đại học chiếm tới 15,65%. So với kết quả khảo sát trước đó (Lê Quân, 2000), trình độ học vấn của các CEO trong mẫu khảo sát này đạt mức cao hơn. Các CEO doanh nghiệp nhỏ có phổ tuổi khá đều: 23% CEO có độ tuổi dưới 30, 12% có độ tuổi trên 50, còn lại chia đều cho độ tuổi từ 30-40 và từ 40-50 tuổi.

Về doanh nghiệp khảo sát, trên 65% là công ty cổ phần và chỉ có 0,87% là công ty hợp danh. Các doanh nghiệp nhỏ chủ yếu tập trung vào ngành thương mại và dịch vụ (trên 72%). Lĩnh vực công nghiệp chiếm gần 22%. Lĩnh vực nông lâm nghiệp chiếm khoảng 6%. Khoảng 50% doanh nghiệp có quy mô vốn từ 1-10 tỷ đồng. Số doanh nghiệp có quy mô vốn dưới 1 tỷ đồng chiếm 17%.

2. Nhận diện các năng lực cần có của CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

2.1. Phẩm chất

Có 6 phẩm chất chính được đưa ra trong bảng hỏi khảo sát với mã số từ A1 đến A6 (Bảng 1). Kết quả điều tra cho thấy tất cả các phẩm chất đưa ra đều được đánh giá là quan trọng. Các CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam cho rằng bao quát là phẩm chất quan trọng nhất, tiếp theo là sự kiên nhẫn, tính sáng tạo, tính mạo hiểm và quyết đoán. Thích nghi và chi tiết/tỉ mỉ cũng là những phẩm chất có mức độ quan trọng cao. Các phẩm chất A1 (thích nghi), A3 (sáng tạo), A6 (bao quát) có độ lệch chuẩn thấp.

Đối chiếu với các phẩm chất nổi trội của doanh nhân (Lê Quân, 2000, 2004), các phẩm

chất của CEO doanh nghiệp nhỏ cũng có độ trùng lặp lớn: tính sáng tạo, tính kiên nhẫn, mạo hiểm và quyết đoán. Tuy nhiên, quá trình phỏng vấn cho thấy phẩm chất kiên nhẫn cũng được đánh giá rất cao. CEO doanh nghiệp nhỏ định nghĩa kiên nhẫn tức là chấp nhận thất bại, chấp nhận khó khăn, nhìn nhận thách thức là cơ hội

và rất cần lạc quan. Đối nghịch với phẩm chất này là sự mạnh động. CEO doanh nghiệp nhỏ nếu sốt ruột và nóng vội trong công việc thường dễ mắc sai lầm khi ra quyết định, nhất là đối với những vấn đề trung và dài hạn. Tính kiên nhẫn còn được thể hiện qua sự kiên trì trong sử dụng nhân lực, kiên nhẫn đào tạo và bồi dưỡng nhân sự.

Bảng 1. Các phẩm chất (A) cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

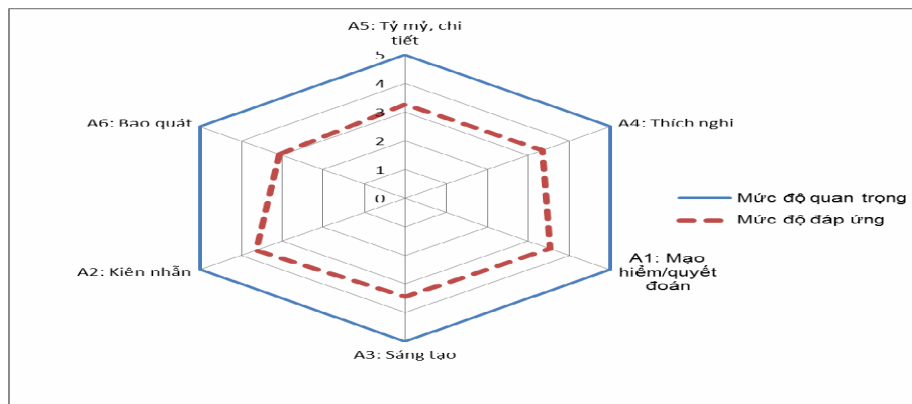
Phẩm chất	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
A5: Chi tiết/tỉ mỉ	228	2.00	5.00	758.00	3.3246	1.04940
A4: Thích nghi	228	1.00	5.00	784.00	3.4386	1.07871
A1: Mạo hiểm/quyết đoán	228	2.00	5.00	798.00	3.5000	.77687
A3: Sáng tạo	228	1.00	5.00	812.00	3.5614	.97579
A2: Kiên nhẫn	228	2.00	5.00	816.00	3.5789	1.03587
A6: Bao quát	230	1.00	5.00	850.00	3.6957	.83769

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả.

Hai phẩm chất mang tính đặc thù cần có của CEO doanh nghiệp nhỏ là: chi tiết/tỉ mỉ và thích nghi. Hai phẩm chất này thường không được đề cao trong các công bố quốc tế. Phẩm chất chi tiết/tỉ mỉ được đưa ra không đối lập với bao quát. CEO doanh nghiệp nhỏ vừa phải “thoảng”, nhưng cũng rất cần “chi tiết”. Tính đại khái sẽ gây nguy hiểm cho CEO. Họ cần phải có tầm, nhưng nói đi liền với làm, và phải hết sức sâu sát với từng công việc nhỏ của doanh nghiệp. Phẩm chất thích nghi cũng hỗ trợ cho sự kiên nhẫn. Sự kiên nhẫn đòi hỏi CEO phải biết thích nghi và chấp nhận tính chưa

hoàn thiện của hệ thống. Sự cầu toàn thường đối nghịch với năng lực thích nghi. CEO cần có đầu óc thực tiễn, chấp nhận bài toán “quá độ”, dung hòa mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Về mức độ đáp ứng các phẩm chất cần có, CEO doanh nghiệp nhỏ tự đánh giá phẩm chất yếu nhất về bao quát (A6: phẩm chất quan trọng nhất) và phẩm chất đáp ứng tốt nhất là kiên nhẫn (A2). Kết quả khảo sát cho thấy CEO doanh nghiệp nhỏ cơ bản đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân ở mức trung bình, với độ lệch chuẩn thấp.



Sơ đồ 1. CEO tự đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân về các phẩm chất.

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả.

Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy CEO doanh nghiệp nhỏ còn lúng túng trong tư duy tổng thể và đây là trở ngại cho quá trình phân cấp, phân quyền. Sự lo lắng này cũng phù hợp khi kết quả khảo sát cho thấy CEO doanh nghiệp nhỏ yếu về kiến thức quản trị chiến lược. Hai phẩm chất chi tiết/tỉ mỉ và thích nghi được nhóm nghiên cứu cho là có mức độ đáp ứng tốt hơn thì có kết quả ngược lại. CEO doanh nghiệp nhỏ thiếu tự tin về năng lực thích nghi của bản thân dù hai phẩm chất này được đánh giá là kém quan trọng hơn các phẩm chất khác.

2.2. Kiến thức

Tất cả 10 nhóm kiến thức đưa ra đều được đánh giá là quan trọng, trong đó kiến thức về

chiến lược kinh doanh (K10) được đánh giá là cần thiết nhất, tiếp đó là các kiến thức về tài chính kế toán, quản trị nhân sự và marketing.

Nhóm kiến thức về hội nhập quốc tế cũng được đánh giá là quan trọng. Kiến thức về chính trị/pháp luật cũng được cho là quan trọng nhưng thuộc nhóm cuối. Kết quả này hơi ngược với thực tế phỏng vấn khi đa phần CEO thường đề cập đến thực tiễn tại Việt Nam là cơ chế chính sách chưa thuận lợi, tiềm tàng nhiều rủi ro cơ chế chính sách.

Ngoại ngữ luôn được coi là yếu tố rất quan trọng trong nền kinh tế hội nhập, nhưng các CEO doanh nghiệp nhỏ lại đánh giá nó có mức độ quan trọng thấp nhất so với các kiến thức khác.

Bảng 2. Kiến thức cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

Kiến thức	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
K10: Chiến lược kinh doanh	230	1.00	5.00	936.00	4.0696	.83296
K8: Kế toán/tài chính	228	1.00	5.00	852.00	3.7368	.92019
K7: Quản trị nhân sự	228	1.00	5.00	846.00	3.7105	.89761
K9: Marketing/tiếp thị	230	1.00	5.00	838.00	3.6435	.86858
K1: Ngành nghề kinh doanh	230	2.00	5.00	806.00	3.5043	1.14742
K5: Hội nhập quốc tế	230	1.00	5.00	806.00	3.5043	.91922
K6: Công nghệ môi trường	208	1.00	5.00	712.00	3.4231	.85344
K4: Văn hóa - xã hội	228	1.00	5.00	780.00	3.4211	.96544
K3: Pháp luật/chính trị	230	1.00	5.00	772.00	3.3565	.88846
K2: Ngoại ngữ	230	1.00	5.00	766.00	3.3304	.73255

Nguồn: Khảo sát của tác giả.

Về mức độ đáp ứng của bản thân với các kiến thức (Sơ đồ 2), các kiến thức yếu của CEO doanh nghiệp nhỏ là chiến lược kinh doanh, kế toán/tài chính, marketing/tiếp thị, quản trị nhân sự và ngoại ngữ. Các kiến thức có mức độ đáp ứng tốt hơn là pháp luật/chính trị, văn hóa - xã hội, ngành nghề kinh doanh và công nghệ môi trường. Thực tế này cho thấy công tác đào tạo kiến thức cho CEO doanh nghiệp nhỏ vẫn chưa đáp ứng được thực tiễn trên bốn nhóm kiến thức cơ bản là chiến lược, quản trị nhân sự, quản trị marketing và quản trị tài chính kế toán. Các nhóm kiến thức này luôn được coi là nền tảng để quản lý và điều hành doanh nghiệp.

2.3. Kỹ năng

Về các kỹ năng cần thiết với các CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam, kết quả khảo sát cho thấy ý kiến khá đồng nhất giữa các CEO. Về mức độ quan trọng, kỹ năng lãnh đạo được đặt lên hàng đầu, tiếp đến là kỹ năng tư duy, kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng tạo dựng quan hệ, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng xử lý thông tin và ra quyết định. Hai kỹ năng được đánh giá thấp hơn là kỹ năng quản trị văn phòng và kỹ năng hội họp. So với các kết quả nghiên cứu quốc tế, CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam đề cao kỹ năng tạo dựng quan hệ (S10). Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy CEO luôn quan tâm đến việc phát triển mạng lưới

quan hệ và tạo dựng quan hệ là chìa khóa quan trọng giúp doanh nghiệp thành công.

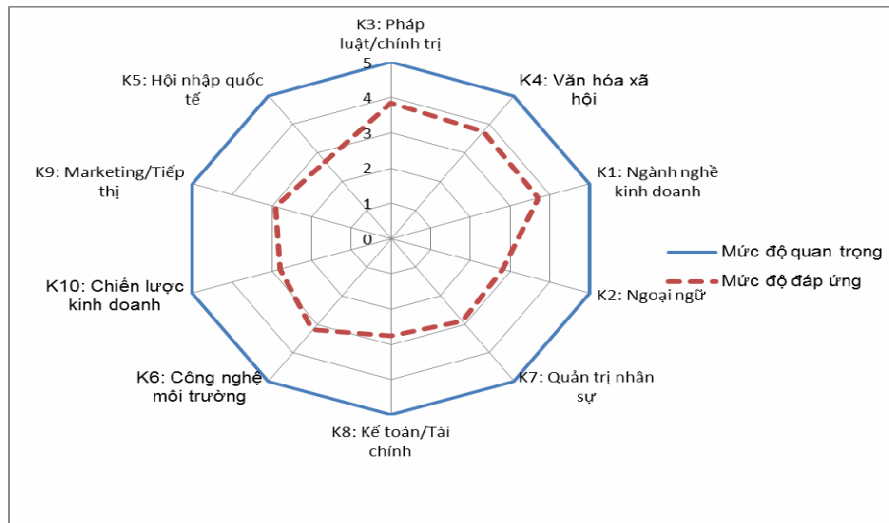
Về mức độ đáp ứng so với yêu cầu, mức độ đáp ứng của CEO doanh nghiệp nhỏ được đánh giá là chưa tốt. Các kỹ năng được đánh giá cao nhất là giao tiếp thuyết trình, quản trị văn phòng, tư duy, xử lý thông tin và ra quyết định. Các kỹ năng được đánh giá thấp nhất là kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng hội họp, kỹ năng lập kế hoạch. Kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng tạo dựng quan hệ được đánh giá ở mức độ trung bình khá. Kỹ năng lãnh đạo dù được cho là quan trọng nhất nhưng cũng chỉ nhận được đánh giá mức độ đáp ứng là trung bình.

3. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam chưa tự tin về năng lực của mình

so với yêu cầu công việc. Tổng hợp lại, có thể thấy các năng lực cần có của CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam được thể hiện qua Bảng 4. Từ kết quả nghiên cứu này cũng cho thấy nhu cầu về đào tạo cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam là rất lớn, dù trình độ học vấn của các CEO này khá cao.

Tuy vậy, để thực hiện đào tạo CEO doanh nghiệp nhỏ, công việc tiếp theo cần làm là định nghĩa rõ các cấp độ và mô tả từng năng lực. Một công cụ quan trọng có thể sử dụng trong trường hợp này là từ điển năng lực. Từ điển năng lực sẽ định nghĩa rõ 5 cấp độ cho từng năng lực (cấp độ sơ cấp đến cấp độ chuyên gia). Việc định nghĩa này sẽ góp phần đánh giá chính xác hơn năng lực của từng CEO, cũng như đưa ra được chương trình đào tạo và phát triển chi tiết.



Sơ đồ 2. CEO tự đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân về các kiến thức.
 Nguồn: Khảo sát của tác giả.

Bảng 3. Kỹ năng cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

Kỹ năng	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
S8: Kỹ năng lãnh đạo	226	2.00	5.00	900.00	3.9823	.84309
S1: Kỹ năng tư duy	224	2.00	5.00	848.00	3.7857	.91258
S9: Kỹ năng xây dựng đội nhóm	226	2.00	5.00	826.00	3.6549	.77483
S10: Kỹ năng tạo dựng quan hệ	228	2.0	5.0	824.00	3.6417	.74465
S3: Kỹ năng lập kế hoạch	226	1.00	5.00	822.00	3.6372	.91469
S4: Kỹ năng xử lý thông tin và ra quyết định	228	1.00	5.00	824.00	3.6140	1.02402
S6: Kỹ năng quản lý thời gian	224	2.00	5.00	804.00	3.5893	.82074

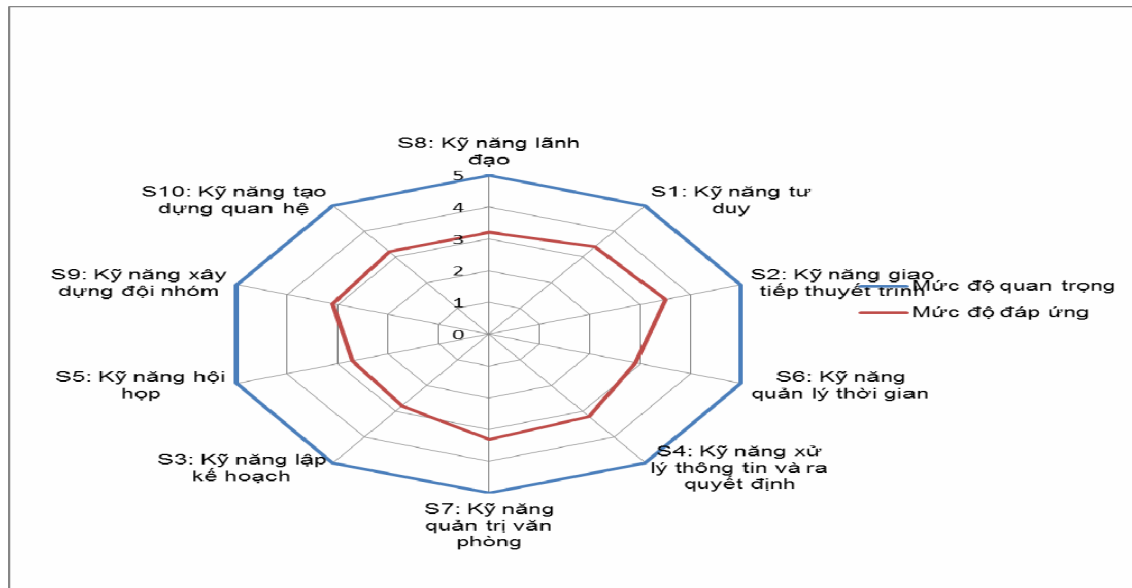
S2: Kỹ năng giao tiếp thuyết trình	226	2.00	5.00	804.00	3.5575	.75352
S7: Kỹ năng quản trị văn phòng	226	2.00	5.00	788.00	3.4867	.76728
S5: Kỹ năng hội họp	228	1.00	5.00	788.00	3.4561	.87188

Nguồn: Khảo sát của tác giả.

Bảng 4. ASK tiêu biểu cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

A: Phẩm chất tiêu biểu	S: Kỹ năng tiêu biểu	K: Kiến thức tiêu biểu
A6: Bao quát	S8: Kỹ năng lãnh đạo	K10: Chiến lược kinh doanh
A2: Kiên nhẫn	S1: Kỹ năng tư duy	K8: Kế toán/tài chính
A1: Mạo hiểm/quyết đoán	S9: Kỹ năng xây dựng đội nhóm	K7: Quản trị nhân sự
A3: Sáng tạo	S10: Kỹ năng tạo dựng quan hệ	K9: Marketing/tiếp thị
A4: Thích nghi	S3: Kỹ năng lập kế hoạch	K1: Ngành nghề kinh doanh

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả.



Sơ đồ 3. CEO tự đánh giá mức độ đáp ứng của bản thân về các kỹ năng

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả.

Tài liệu tham khảo

- [1] Bloom B. S. (1956), *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*, New York: David McKay Co Inc.
- [2] Dave, R. H. (1975), "Developing and Writing Behavioral Objectives" (R. J. Armstrong, ed.), Tucson, Arizona: *Educational Innovators Press*.
- [3] Phạm Công Đoàn (2010), "Phát triển năng lực CEO Việt Nam", Đề tài khoa học, Bộ Giáo dục và Đào tạo.
- [4] Harrow, A. (1972), *A Taxonomy of Psychomotor Domain: A Guide for Developing Behavioral Objectives*, New York: David McKay.
- [5] Lê Quân (2004), "Phẩm chất của doanh nhân trẻ Việt Nam", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 13.
- [6] Lê Quân, Phùng Thị Mỹ Linh (2009), "Năng lực của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Nam Định", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, số 29.

Assessing competences of CEOs in Vietnamese small enterprises through ASK approach

Assoc.Prof.Dr. Le Quan¹, MA. Nguyen Quoc Khanh²

¹*Faculty of Business Administration, VNU University of Economics and Business,
144 Xuan Thuy, Hanoi, Vietnam*

²*Quang Binh Economic Development Zone Management Board
317 Ly Thuong Kiet, Dong Hoi City, Quang Binh, Vietnam*

Abstract. This paper presents the results of a survey which was carried out on 230 Vietnamese small enterprises in order to assess their CEO's ASK-based competency. The results showed that many of them lack of knowledge and skills in business administration, human resources management and financial management, leadership and time management. However, they demonstrated a high enthusiasm and commitment in doing business, as well as a good business sensitivity and ability in decision making. The survey concluded that the CEOs of Vietnamese small enterprises are passionate for business and willingness to take risks.