



Original Article

# The portraits of female leaders from employees' perceptions: A study in manufacturing sectors

Le Thi Thanh Xuan<sup>\*</sup>, Le Hoai Kieu Giang

*Ho Chi Minh City University of Technology - Vietnam National University Ho Chi Minh City  
No. 268 Ly Thuong Kiet, Ward 14, District 10, City. Ho Chi Minh City, Vietnam*

Received: May 04, 2023

Revised: September 15, 2023; Accepted: February 25, 2024

**Abstract:** The present study employs the qualitative approach and in-depth interviews (as the method to collect data) with employees in manufacturing sectors, under the supervision of female leaders. The result from interviews with 19 respondents working with middle and first-line managers shows the current picture of female leaders and the expectations of effective ones. Data from in-depth interviews is analyzed by thematic analysis. The research findings identify two aspects, which are performed by female leaders, including: (i) Characters and personalities, and (ii) Leading competencies. Besides some expectations echoing with previous studies, such as female leaders need to balance work and family, or female leaders need to show team performance better. There are some expectations, which are never found in the previous studies, such as appearance, dress, or skills in personnel management, or updating technical knowledge. Based on the discussion, managerial implications are proposed for firms to prepare for developing female leaders in the future.

**Keywords:** Female leaders, manufacturing sectors, leading competencies, character and personalities of leaders.

<sup>\*</sup> Corresponding author

E-mail address: [lttxuan@hcmut.edu.vn](mailto:lttxuan@hcmut.edu.vn)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.204>

Copyright © 2024 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Chân dung lãnh đạo nữ từ quan điểm của nhân viên: Nghiên cứu tại các ngành sản xuất công nghiệp

Lê Thị Thanh Xuân\*, Lê Hoài Kiều Giang

Trường Đại học Bách khoa - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh  
Số 268 Lý Thường Kiệt, Phường 14, Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 4 tháng 5 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 5 tháng 9 năm 2023; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2024

**Tóm tắt:** Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, thực hiện phỏng vấn sâu với các nhân viên làm việc trong các ngành sản xuất công nghiệp, thuộc quyền quản lý của các lãnh đạo nữ. Từ kết quả phỏng vấn 19 đáp viên làm việc dưới quyền lãnh đạo nữ cấp trung và cấp thấp, các mô tả về chân dung lãnh đạo nữ hiện tại và những kỳ vọng về chân dung lãnh đạo nữ hiệu quả được xác định. Dữ liệu từ phỏng vấn sâu được phân tích theo phương pháp phân tích chủ điểm. Kết quả nghiên cứu chỉ ra hai khía cạnh được các lãnh đạo nữ thể hiện trong quá trình làm việc gồm: (i) Tính cách và đặc điểm, (ii) Năng lực lãnh đạo. Bên cạnh một số kỳ vọng tương đồng với các nghiên cứu trước về lãnh đạo nữ như áp lực cân bằng giữa công việc và gia đình, thể hiện năng lực của đội nhóm tốt hơn..., nghiên cứu này chỉ ra một số yếu tố mới như ngoại hình, trang phục, các kỹ năng về công tác quản lý con người, cập nhật kiến thức chuyên môn... Từ việc thảo luận kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất để phát triển lực lượng lãnh đạo nữ trong tương lai.

**Từ khóa:** Lãnh đạo nữ, ngành sản xuất công nghiệp, năng lực lãnh đạo, tính cách và đặc điểm lãnh đạo.

## 1. Đặt vấn đề

Với tác động của quá trình toàn cầu hóa và các chính sách bình đẳng giới, nữ giới ngày càng có nhiều cơ hội tham gia vào các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội, kinh tế... Dù sự công bằng giữa nam giới và nữ giới luôn được chú trọng, thực tế hầu hết nữ giới đều gặp nhiều rào cản để đạt đến các vị trí cao trong tổ chức (De Mascia, 2015; Vanderbroeck, 2010). Các yếu tố cản trở nữ giới đạt đến các vị trí lãnh đạo gồm nhiều khía cạnh như sự không đồng bộ giữa trách nhiệm trong công việc, sự đòi hỏi về thời gian làm việc và địa điểm làm việc linh hoạt, môi trường văn hóa tổ chức coi trọng nam tính (Hoffmann & Musch, 2019). Một rào cản điển hình là nữ giới thường xuyên phải đối mặt với các đối kháng khi thực hiện vai trò lãnh đạo của mình. Các nghiên cứu cho thấy nam giới không dễ dàng chấp nhận

sự lãnh đạo của nữ giới, thể hiện ở việc: Nhiều người tham gia khảo sát đánh giá khả năng lãnh đạo của nữ giới thấp hơn nhiều so với nam giới (Hickman, 2015; Ko và cộng sự, 2015), hoặc nữ giới phải cố gắng và thể hiện tốt hơn nam giới nếu muốn ở vị trí lãnh đạo (De Mascia, 2015). Điều này dẫn đến tỷ lệ nữ giới nắm giữ các vị trí quản lý còn thấp trong các tổ chức (De Paola và cộng sự, 2022; Hoffmann & Musch, 2019; Ko và cộng sự, 2015; Odoh & Branney, 2022; Pafford & Schaefer, 2017). Ở Việt Nam, các rào cản với nữ giới khi tham gia công tác quản lý được đề cập ở các khía cạnh khác nhau như: nữ giới phải cố gắng thể hiện tốt hơn nam giới, họ e ngại về thời gian làm việc và hạn chế trong xây dựng mối quan hệ làm ăn... (Nha-Nam, 2014; TalentBold, 2022).

Trong các ngành sản xuất công nghiệp với đặc thù lao động chủ yếu là nam giới, việc bổ

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: ltxuan@hcmut.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.204>

Bản quyền © 2024 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

nhệm lãnh đạo nữ (LĐNU) lại càng khó khăn hơn khi họ phải nhận cái nhìn thiếu thiện cảm từ nhân viên. Họ không được chào đón bằng lãnh đạo nam (LĐNA) và được cho là cần cải thiện kỹ năng lãnh đạo (Nha-Nam, 2014). Một số nghiên cứu đã chỉ ra sự khó khăn của LĐNU xuất phát từ các lý do như giới tính, sự thiếu hụt các cố vấn nữ và vai trò nữ giới trong các ngành công nghiệp (Bhatia & Amati, 2010); họ thường phải đối mặt với ba lựa chọn: điều chỉnh hành vi và ứng xử như nam giới, điều chỉnh mục tiêu nghề nghiệp, từ bỏ và chuyển sang các ngành thích hợp với nữ giới hơn (Lekchiri & Kamm, 2020). Như vậy, vấn đề LĐNU trong các ngành công nghiệp vẫn là một thách thức cho các doanh nghiệp.

Nhìn chung, các nghiên cứu về LĐNU đã được thực hiện từ nhiều khía cạnh khác nhau. Các nghiên cứu đã tập trung tìm hiểu sự khác biệt về nhận thức của nhân viên nam và nữ về vai trò lãnh đạo (Pafford & Schaefer, 2017) hay sự kỳ vọng của nhân viên nam với LĐNU (Hickman, 2015). Tuy vậy, các nghiên cứu chưa chỉ ra một cách rõ ràng các đặc điểm của một LĐNU hiệu quả, đặc biệt là trong các ngành công nghiệp. Đây là mục tiêu mà nghiên cứu này tập trung giải quyết.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Nữ giới và lãnh đạo

De Paola và cộng sự (2022) chỉ ra LĐNU đặc biệt đạt hiệu quả khi làm việc trong bối cảnh cần sự hợp tác. Các tác giả xác định những khó khăn của nữ giới trong công tác lãnh đạo gồm: các phẩm chất được khen ngợi (khi làm việc với nhóm mà thành viên đa số là nam giới), hay bị so sánh với LĐNA, các thành viên ít đóng góp vào sự thành công của LĐNU và cũng ít khen ngợi LĐNU... Những khó khăn này khiến LĐNU không nhận ra các cải thiện trong kết quả công việc lãnh đạo của họ.

Theo Hejase và cộng sự (2013), những khó khăn của nữ giới trong công việc và trong lãnh đạo gồm: tiếp cận đào tạo và con đường nghề nghiệp, quyền nghỉ thai sản, quyền làm việc bán thời gian, tiếp cận dịch vụ chăm sóc trẻ em, bị quấy rối tình dục, phân biệt trong lao động. Cũng theo các tác giả, LĐNU còn gặp các vấn đề khác như bị so sánh với LĐNA về kỹ năng lãnh đạo, khả năng tạo động lực cho nhân viên và khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức. Tương tự,

Heilman (2001) chỉ ra giới tính là rào cản lớn đối với nữ giới, ảnh hưởng đến việc đánh giá về sự lãnh đạo của họ (dẫn theo Jogulu & Wood, 2008).

### 2.2. Lãnh đạo nữ trong các ngành kỹ thuật, công nghiệp

Các ngành kỹ thuật được xem là dành riêng cho nam giới với điều kiện làm việc không có sự dễ chịu, thân thiện và bao dung khi so sánh với các ngành khác như giáo dục hay dịch vụ (Ward, 2008 dẫn theo Lekchiri & Kamm, 2020). Trong các ngành này, lãnh đạo phải luôn sẵn sàng trả lời điện thoại 24/7, thường xuyên làm việc hơn 40 giờ một tuần, đi công tác thường xuyên và làm việc liên tục nhiều giờ (Lekchiri & Kamm, 2020). Đặc biệt trong những lĩnh vực được xem là đặc thù dành riêng cho nam giới như xây dựng, tỷ lệ lao động nam và LĐNA thậm chí lên tới 99% (Lekchiri & Kamm, 2020; Watts, 2009). Những điều này dẫn đến nữ giới phải nghỉ việc, số lượng lao động nữ và LĐNU rất thấp (Schmitt, 2020).

Ngoài ra, trong các ngành công nghiệp-kỹ thuật, LĐNU còn gặp những khó khăn khác do đặc thù của ngành như: Trước tiên, nữ giới luôn được xếp vào các vị trí ít quan trọng trong đội ngũ lãnh đạo (Lekchiri & Kamm, 2020; Watts, 2009). Tiếp đến, Watts (2009) chỉ ra rằng LĐNA không cần chú trọng vào phong cách lãnh đạo để được ghi nhận, trong khi LĐNU phải nỗ lực nhiều hơn để thể hiện năng lực của mình cũng như thể hiện sự cân bằng các vai trò bên trong và bên ngoài công việc. Nữ giới phải “hữu hình” nhiều hơn và điều này làm cho họ dễ bị “tấn công” hơn khi thực hiện vai trò lãnh đạo đồng thời với vai trò phụ nữ. Trong một nghiên cứu với bối cảnh ngành xây dựng tại Mỹ, Lekchiri và Kamm (2020) nhấn mạnh những khó khăn của lao động nữ và LĐNU gồm: sự phân biệt và thái độ không thiện cảm, môi trường làm việc căng thẳng không hỗ trợ cho việc cân bằng công việc và cuộc sống, thiếu hình mẫu nữ giới (thông qua các tư vấn nghề kém hiệu quả và sự tương tác nữ tính). Những khó khăn này cũng thể hiện trong các nghiên cứu với bối cảnh tại Đức (Schmitt, 2020) và Nigeria (Odoh & Branney, 2022).

### 2.3. Sự hiệu quả lãnh đạo của lãnh đạo nữ

Các nghiên cứu trước đã tập trung tìm hiểu lý do LĐNU khó thăng tiến lên vị trí lãnh đạo các cấp (Hoffmann & Musch, 2019; Lekchiri &

Kamm, 2020; Lyness & Heilman, 2006; Odoh & Branney, 2022), giải thích các lý do dẫn đến tỷ lệ LĐNU thấp hơn so với nam (Daldrup-link, 2017; Ko & cộng sự, 2015), quan điểm của các đối tượng hữu quan khác nhau về LĐNU (De Paola & cộng sự, 2022; Hickman, 2015; Prime & cộng sự, 2008; Tsegay, 2013). Ngoài ra, một số nghiên cứu chỉ ra sự thuận lợi của LĐNU so với nam (Eagly & Carli, 2003), phân tích kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp được lãnh đạo bởi nữ giới (Pafford & Schaefer, 2017; Tran, 2020).

Tập trung vào sự hiệu quả của LĐNU cấp trung, Jogulu và Wood (2008) chỉ ra, ở Malaysia, các LĐNU bị đánh giá thấp hơn hẳn so với LĐNAM. Kết quả khảo sát cho thấy, sự hiệu quả trong lãnh đạo là một đặc tính của LĐNAM, không phải của LĐNU. Nữ giới được xem là thích hợp hơn với vai trò làm vợ, làm mẹ, không phải làm lãnh đạo. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Schein và cộng sự (1996) thực hiện ở Trung Quốc và Nhật Bản. Trong một nghiên cứu khác thực hiện tại Mỹ, Lyness và Heilman (2006) chỉ ra LĐNU cấp thấp và cấp trung bị/được đánh giá về hiệu quả lãnh đạo với tiêu chuẩn cao hơn so với LĐNAM cùng cấp. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa làm rõ các vấn đề như sự hiệu quả trong lãnh đạo được đánh giá như thế nào, các đặc điểm của LĐNU hiệu quả gồm những yếu tố nào...

Quá trình lược khảo lý thuyết cũng cho thấy các nghiên cứu thực hiện trong bối cảnh các ngành công nghiệp-kỹ thuật còn hạn chế. Các nghiên cứu được thực hiện chủ yếu trong các bối cảnh như ngành xây dựng, ngành công nghệ thông tin và các ngành kỹ thuật máy móc (Bhatia & Amati, 2010; Lekchiri & Kamm, 2020; Odoh & Branney, 2022; Schmitt, 2020; Tomal & Jones, 2015; Watts, 2009).

Như vậy, kết quả lược khảo lý thuyết chỉ ra một số khoảng trống lý thuyết. Thứ nhất, mặc dù một số nghiên cứu đã chỉ ra sự hiệu quả trong lãnh đạo, tuy nhiên chưa làm rõ sự hiệu quả lãnh đạo được nhận thức và hiểu như thế nào. Thứ hai, LĐNU luôn bị yêu cầu nhiều hơn so với LĐNAM khi xem xét tính hiệu quả, song chưa có nghiên cứu nào chỉ ra LĐNU cần làm gì để đạt được sự hiệu quả trong công tác lãnh đạo. Từ các khoảng trống lý thuyết trên, nghiên cứu này tìm hiểu nhận thức của các nhân viên về chân dung LĐNU hiệu quả trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hiện tượng (phenomenological research) để tìm hiểu những điểm chung được phác họa về LĐNU (Creswell, 2007). Các đáp viên (ĐV) được tiếp cận theo phương pháp có chủ đích (purposive) và quả cầu tuyết (snowball). Thông tin thu thập từ 19 cá nhân có trải nghiệm làm việc với LĐNU tại các công ty sản xuất công nghiệp thông qua phương pháp phỏng vấn sâu. Trong đó, có 16 ĐV là kỹ sư, 01 ở vị trí quản lý sản xuất và 02 là chuyên viên. Số nam-nữ là 10 và 09 với đa số có số năm kinh nghiệm trên 3 năm; thời gian làm việc dưới quyền LĐNU tuần tự là 1, 10, 8 ĐV cho các lựa chọn: dưới 1 năm, dưới 3 năm và trên 3 năm.

Các câu hỏi phỏng vấn bán cấu trúc được chuẩn bị để tìm hiểu quan điểm của nhân viên làm việc dưới quyền của LĐNU dựa theo lý thuyết xây dựng câu hỏi phỏng vấn (Kvale, 2012). Hai câu hỏi chính bao gồm: (i) Những tính cách, đặc điểm nào làm nên một nhà LĐNU? (ii) Một LĐNU cần có năng lực lãnh đạo như thế nào? Các ĐV được yêu cầu mô tả lãnh đạo của mình, đồng thời đưa ra những điểm mong đợi với LĐNU hiệu quả cho từng câu hỏi.

Những lãnh đạo được ĐV đề cập trong câu trả lời phỏng vấn đa phần là lãnh đạo cấp trung, với 20 trưởng phòng, 01 phó phòng và 02 trưởng đội sản xuất. Lĩnh vực công tác của LĐNU bao gồm: Quản lý chất lượng, Nghiên cứu phát triển sản phẩm, Bộ phận sản xuất, Phòng thí nghiệm, Ban dự án, An toàn môi trường và sức khỏe. Trong số các LĐNU được các ĐV đề cập, chỉ có 02 LĐNU chưa có gia đình, 21 LĐNU còn lại đều có gia đình và có con.

Toàn bộ dữ liệu được phân tích theo phương pháp phân tích chủ đề (thematic analysis) để giải mã các thông tin định tính (Gibbs, 2007) và phân tích dữ liệu theo sự tương đồng, theo mối quan hệ và sự khác biệt có trong bộ dữ liệu (Gibson & Andrew, 2009) để thể hiện những trải nghiệm của nhân viên về LĐNU.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Tính cách và đặc điểm của lãnh đạo nữ

Những mô tả của nhân viên về tính cách và đặc điểm của LĐNU được phân tích và gom

nhóm theo sự tương đồng, thành 2 chủ điểm: Giao tiếp và Đạo đức làm việc.

#### 4.1.1. Giao tiếp

##### Giao tiếp nội bộ với nhân viên

Kết quả phỏng vấn cho thấy nhân viên có những trải nghiệm tích cực ở sự quan tâm, đồng cảm trong công việc và cuộc sống, có sự thấu hiểu, lắng nghe từ LĐNU (ĐV7, 13). Tuy nhiên, vẫn có một số ý kiến chỉ ra rằng LĐNU thiếu sự hài hước, mềm dẻo trong giao tiếp, ít lắng nghe ý kiến và một số tiêu cực trong giao tiếp cá nhân đối với nhân viên (ĐV6). Một nhân viên khác cũng chia sẻ rằng LĐNU cứng nhắc, hay phủ nhận ý tưởng của nhân viên (ĐV2). Một số LĐNU khác có thái độ khó chịu về các vấn đề cá

nhân như trang phục, giày dép, lối sống của nhân viên nữ (ĐV11). Các ĐV thể hiện sự mong đợi có sự gần gũi và dễ dàng chia sẻ từ LĐNU. Đặc biệt, tính hài hước là điều mà nhân viên mong đợi ở các LĐNU và cho rằng điều này sẽ giúp việc giao tiếp trở nên hiệu quả hơn, thay vì tạo không khí căng thẳng (ĐV2, 7). Việc học cách lắng nghe ý kiến từ nhân viên, hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên cũng giúp tăng hiệu quả giao tiếp (ĐV17). Ngoài ra, cũng có ĐV kỳ vọng rằng các LĐNU nên hạn chế quan tâm quá sâu vào các vấn đề cá nhân bên ngoài công việc (ĐV5). LĐNU cần có sự chú trọng về ngoại hình, phong cách, thần thái trong giao tiếp (ĐV2).



Hình 1: Tính cách và đặc điểm của LĐNU

Nguồn: Kết quả nghiên cứu.

##### Khả năng kiểm soát cảm xúc

Kết quả phỏng vấn cho thấy LĐNU được đề cập nhìn chung có cảm xúc thiếu ổn định, dễ bị chi phối bởi vấn đề cá nhân và công việc. Điều này có thể ảnh hưởng xấu đến hiệu quả làm việc của chính họ và cả nhân viên. Một ĐV trong ngành thép cho biết nữ quản lý của mình thường có những cảm xúc nhất thời, tâm trạng dễ thay đổi khiến việc giao nhiệm vụ hoặc giao tiếp trở nên không tốt (ĐV10). Một số ĐV khác trong ngành sản xuất giấy và hóa mỹ phẩm cũng cho biết quản lý nữ của mình dễ nóng giận (ĐV2, 5). Nhân viên mong đợi LĐNU quản lý cảm xúc tốt hơn (ĐV3). Thái độ bình tĩnh, hạn chế lớn tiếng khi gặp các vấn đề không vừa ý là điều được mong đợi ở LĐNU (ĐV2). Đối với LĐNU, các nhân viên cho rằng họ cần kiểm soát tâm trạng tốt, phân biệt rõ việc riêng và công việc (ĐV15).

##### Giao tiếp với các bên liên quan

Phần lớn ĐV cho rằng LĐNU là những người biết cách tạo mối quan hệ tốt với các

phòng ban khác và khách hàng bên ngoài, thể hiện được năng lực và tiếng nói cho bản thân và cho bộ phận trong phạm vi công ty (ĐV19). Ngoài ra, các LĐNU cũng được cho là biết cách thể hiện năng lực bản thân trước cấp lãnh đạo, có tác phong nhanh nhẹn, quản lý cuộc họp tốt (ĐV5, 7). Bên cạnh đó, việc giao tiếp và tạo mối quan hệ với khách hàng cũng được LĐNU thực hiện hiệu quả (ĐV10). Về mong đợi đối với sự hiệu quả của LĐNU trong vấn đề giao tiếp với các bộ phận khác, các ĐV cho rằng LĐNU cần tạo giá trị và tiếng nói cho phòng ban. Ngoài ra, họ cần thể hiện được năng lực và thành quả của đội nhóm (ĐV4). LĐNU còn được mong đợi học cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các phòng ban, khách hàng để việc giao tiếp được suôn sẻ và dễ nhận được sự hỗ trợ từ các bên liên quan (ĐV7).

#### 4.1.2. Đạo đức làm việc

##### Trách nhiệm và thái độ làm việc

Nhìn chung, LĐNU được nhận xét là những người kiên trì, có trách nhiệm, uy tín và nguyên

tắc, có tinh thần học hỏi và chịu áp lực tương đối tốt (ĐV6). Ngoài ra, LĐNU cũng được nhận xét là người chính trực, ngay thẳng trong mọi việc liên quan đến công ty (ĐV7). Tuy vậy, vẫn tồn tại một số LĐNU được nhận xét có khả năng chịu áp lực kém, sợ áp lực từ cấp cao hơn và thường đẩy áp lực này cho nhân viên. Nhân viên thể hiện mong đợi LĐNU làm việc cẩn thận, quan điểm nhất quán (hạn chế thay đổi ý kiến) và rèn luyện khả năng chịu áp lực. Nhìn chung, nhân viên mong đợi LĐNU tận tâm, khi có áp lực từ cấp cao thì không trốn tránh và đẩy việc cho nhân viên (ĐV7, 9). Ngoài ra, LĐNU cần thể hiện tinh thần trách nhiệm ở việc lên kế hoạch và không để các vấn đề cá nhân ảnh hưởng đến công việc chung của đội nhóm (ĐV4).

#### *Đạo đức quản lý*

Đạo đức quản lý của LĐNU được thể hiện ở sự công bằng, bảo vệ nhân viên, minh bạch, đánh giá đúng năng lực của nhân viên, tôn trọng nhân viên (ĐV1). Các vấn đề về phản hồi đánh giá

năng lực cho nhân viên được thực hiện minh bạch và công bằng, cho nhân viên biết được vì sao mình được tăng lương hoặc không tăng lương (ĐV4). Bên cạnh đó, vẫn có vẫn ý kiến cho rằng LĐNU thiếu tôn trọng nhân viên và tạo tâm lý không thoải mái khi liên tục nói về lỗi sai của nhân viên (ĐV11) hoặc đặt lợi ích cá nhân lên trên (ĐV10). Nhân viên mong đợi LĐNU cần chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhân viên khi khó khăn (ĐV 11). Trong môi trường sản xuất, việc hiểu và đánh giá đúng năng lực cũng như đối xử công bằng với mọi nhân viên là điều vô cùng cần thiết (ĐV12, 19).

#### *4.2. Năng lực lãnh đạo của lãnh đạo nữ*

Kết quả phỏng vấn cho thấy có 06 nhóm yếu tố về năng lực hiện tại thể hiện ở các LĐNU (Bảng 1). Từ năng lực lãnh đạo hiện tại, kỳ vọng của các ĐV về năng lực lãnh đạo của LĐNU cũng bao gồm 06 yếu tố:

Bảng 1: Năng lực của LĐNU từ góc nhìn của nhân viên

TT	Năng lực của lãnh đạo	Diễn giải chi tiết
1	Giải quyết vấn đề và ra quyết định	- Quyết định nhanh và dựa trên dữ liệu, có khả năng phân tích tốt (ĐV4, ĐV13) - Có quan tâm đến ý kiến của nhân viên (ĐV8). - Đôi khi bị cảm xúc chi phối, ngại rủi ro (ĐV5) - Nóng vội và chủ quan (ĐV5, ĐV15).
2	Kỹ năng điều phối công việc	- Điều phối công việc và nhân sự tốt, đáp ứng nhu cầu trong tình hình nhiều biến động (ĐV17). - Giám sát chặt chẽ (ĐV16). - Đôi khi giao việc gây quá tải cho nhân viên (ĐV7) - Chưa giải thích rõ mục tiêu công việc, gây mơ hồ cho nhân viên (ĐV7)
3	Kỹ năng quản lý thời gian	- Chưa quản lý tốt thời gian giữa công việc và gia đình (ĐV4) - Thiếu khả năng sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc (ĐV7)
4	Năng lực chuyên môn	- Năng lực chuyên môn vững và làm việc có hệ thống (ĐV15) - Quan tâm nhiều đến vấn đề cải tiến (ĐV19) - Việc nắm bắt các thông tin về kỹ thuật còn thiếu chi tiết (ĐV18)
5	Đào tạo và phát triển nhân viên	- Có khả năng truyền đạt tốt, trực tiếp hướng dẫn trong chuyên môn (ĐV15) - Có định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Tuy nhiên, một số trường hợp định hướng chưa thực sự phù hợp với năng lực nhân viên (ĐV4) - Theo sát để đánh giá hiệu quả đào tạo (ĐV1, ĐV7)
6	Xây dựng văn hóa làm việc và mối quan hệ lao động	- Gắn kết nhân viên qua nhiều hoạt động đội nhóm (ĐV17) - Tạo áp lực, không khí làm việc căng thẳng (ĐV3) - Các mâu thuẫn nội bộ không được xử lý hiệu quả (ĐV6) - Một số trường hợp không đưa ra chính sách thưởng - phạt rõ ràng cho nhân viên (ĐV11)

*Nguồn:* Kết quả phỏng vấn.

Về khía cạnh năng lực giải quyết vấn đề và ra quyết định, nhân viên kỳ vọng LĐNU “đừng

rập khuôn, đừng nguyên tắc quá” (ĐV2). Họ mong đợi LĐNU giải quyết vấn đề nhanh, nhưng

tránh sự rập khuôn, cứng nhắc và dám chịu rủi ro trong các quyết định của mình. Đặc biệt, với LĐNU, họ cần dứt khoát và quyết đoán hơn, quyết định dựa trên dữ liệu, không chủ quan và cảm tính (ĐV10).

Về năng lực điều phối công việc, nhân viên kỳ vọng LĐNU phân bổ công việc với khối lượng phù hợp và nêu rõ mục đích công việc. Để làm được điều đó, nhân viên mong muốn cấp trên “cần phải biết khối lượng nhân viên đang làm” để giao việc cho phù hợp và hỗ trợ kịp thời (ĐV3).

Về năng lực chuyên môn, LĐNU giàu kinh nghiệm là điều mà các nhân viên kỳ vọng. Để lãnh đạo hiệu quả, họ phải thường xuyên cập nhật, bổ sung các kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực của mình để có thể xử lý tốt các vấn đề phát sinh (P14, kết quả phỏng vấn). Ngoài vấn đề chuyên môn, LĐNU rất cần các kỹ năng mềm như việc nhóm, thuyết trình... (ĐV15).

Về khả năng đào tạo và phát triển nhân viên, nhân viên kỳ vọng các LĐNU có thể tìm ra điểm mạnh, điểm yếu và tạo điều kiện để nhân viên học tập (ĐV5). Sai sót là điều khó tránh khỏi trong quá trình làm việc, vì thế nhân viên kỳ vọng LĐNU hạn chế chỉ trích gay gắt, thay vào đó cần tạo điều kiện để nhân viên học từ những thất bại và sửa sai (ĐV5, 11).

Về năng lực xây dựng văn hóa và mối quan hệ lao động, nhân viên kỳ vọng LĐNU có thể xây dựng được môi trường làm việc thoải mái, xử lý tốt các mâu thuẫn trong đội nhóm, tạo nên sự hòa đồng giữa các nhân viên (ĐV8). Để xây dựng văn hóa đội nhóm, cần có các hoạt động ngoại khóa để kích thích tinh thần làm việc, giúp tiếp cận và gắn kết nhân viên (ĐV3), đồng thời LĐNU cần rõ ràng trong cơ chế thưởng phạt, các sai phạm cần được xử lý cứng rắn hơn (ĐV19).

Cuối cùng, một tầm nhìn tốt và định hướng đúng đắn là điều rất cần thiết ở LĐNU (ĐV4).

#### 4.3. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân viên và kỳ vọng về LĐNU có một số điểm đáng lưu ý, trong cả hai vấn đề: Tính cách và đặc điểm; và Năng lực lãnh đạo.

Thứ nhất, về tính cách và đặc điểm, LĐNU được kỳ vọng có sự gần gũi, chia sẻ, lắng nghe nhân viên. Đây là kỳ vọng của các ĐV có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm trong môi trường kỹ thuật sản xuất. Kết quả này tương đồng với

nghiên cứu của Hickman (2015) và Watts (2009) khi chỉ ra kỳ vọng LĐNU quan tâm, chia sẻ với đời sống cá nhân lẫn công việc của nhân viên, đồng thời có những hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên trong công việc. LĐNU cũng được mong đợi chú trọng ngoại hình, trang phục. Đây là điều mà chưa có nghiên cứu nào chỉ ra các yêu cầu tương tự với LĐNAM.

Nghiên cứu của Hickman (2015) cho thấy, điều cần thiết của LĐNU hiệu quả là cần làm cho nhân viên tránh được nỗi sợ hãi, lo lắng trong công việc hay với bản thân LĐNU. Kết quả khảo sát của nghiên cứu này có thể giải thích lý do, đó là bởi LĐNU có khả năng quản lý cảm xúc kém, có hành vi nóng giận, lớn tiếng với nhân viên, tạo ra rào cản với nhân viên và ảnh hưởng đến hiệu suất công việc.

Watts (2009), Brue (2019) và Schmitt (2020) chỉ ra các áp lực đặc thù mà LĐNU phải đối mặt, diễn hình như sự cân bằng việc chung và việc riêng. Kết quả nghiên cứu này cũng có kết luận tương tự khi các ĐV kỳ vọng LĐNU không bị các vấn đề như con cái, thai sản làm ảnh hưởng quá trình làm việc.

Nghiên cứu của Watts (2009) thực hiện trong ngành xây dựng với 99% lao động là nam giới cũng chỉ ra LĐNU dễ bị tổn thương hơn, dễ bị tấn công hơn. Kết quả nghiên cứu này đóng góp vào việc giải quyết kết quả nghiên cứu của Watts (2009) bằng cách chỉ ra kỳ vọng của ĐV về việc LĐNU cần rèn luyện khả năng chịu áp lực từ cấp trên và cấp dưới trong quá trình làm việc.

Nghiên cứu của Hejase và cộng sự (2013) chỉ ra LĐNU luôn bị so sánh với LĐNAM về kỹ năng lãnh đạo, khả năng tạo động lực cho nhân viên và khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức. Trong nghiên cứu này, kết quả khảo sát cho thấy LĐNU luôn bị so sánh với LĐNAM. Đặc biệt, điều này thể hiện rõ trong kỳ vọng của nhiều ĐV với LĐNU về việc “thể hiện năng lực/thành quả của đội nhóm tốt hơn”.

Thứ hai, về năng lực lãnh đạo, LĐNU được kỳ vọng ở 06 khía cạnh. Một trong những kỳ vọng của các ĐV về năng lực lãnh đạo là LĐNU cần thường xuyên cập nhật bổ sung kiến thức chuyên môn. Khía cạnh này không tìm thấy trong các nghiên cứu trước về LĐNU hoặc lãnh đạo nói chung. Điểm khác biệt này có thể xuất phát từ bối cảnh nghiên cứu và vị trí công tác của các LĐNU trong nghiên cứu. Các LĐNU trong nghiên cứu này ở các vị trí quản lý cấp trung và cấp thấp. Như vậy, kỳ vọng này của nhân viên là

hợp lý, vì kỹ năng chuyên môn được đòi hỏi nhiều ở các vị trí quản lý này.

Ngoài ra, trong năng lực lãnh đạo, kỳ vọng của ĐV về việc LĐNU cần hiểu rõ, tạo điều kiện cho nhân viên học tập, đánh giá chính xác và ghi nhận kết quả công việc của họ. Các kỳ vọng cụ thể này chưa được tìm thấy trong các nghiên cứu trước về LĐNU.

Bên cạnh hai vấn đề trên, LĐNU ở bậc quản lý cấp thấp và cấp trung được kỳ vọng cần chú trọng đến các kỹ năng hỗ trợ trong công việc, bao gồm kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng thuyết trình và dẫn dắt trong cuộc họp. Mặc dù những kỹ năng này không được đề cập trong một số nghiên cứu trước, nhưng kết quả nghiên cứu cho thấy đây là những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo hiệu quả ở bậc quản lý cấp trung, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định tính nhằm mục đích khám phá về trải nghiệm và mong đợi của nhân viên về LĐNU trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp. Có thể nói, lãnh đạo là một quá trình tạo ảnh hưởng và hỗ trợ để nhân viên làm việc hiệu quả, từ đó tạo được những giá trị cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nghiên cứu này cung cấp một góc nhìn tổng quát của nhân viên về LĐNU, bao gồm hai khía cạnh chính: (i) Tính cách và đặc điểm và (ii) Năng lực của lãnh đạo; từ đó khám phá những mong đợi của nhân viên về LĐNU hiệu quả. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hầu hết các LĐNU đều được đề cao về khả năng đồng cảm, thấu hiểu và xây dựng mối quan hệ gần gũi với nhân viên. Tuy nhiên, những hạn chế chính của họ lại liên quan đến vấn đề quản lý cảm xúc cá nhân và cân bằng cuộc sống cá nhân với công việc.

Kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý, các công ty có thể hiểu rõ được thực trạng và mong đợi của nhân viên về LĐNU, từ đó có thể chuẩn bị, đào tạo cho đội ngũ kế thừa và phát triển LĐNU. Trên thực tế, LĐNU vẫn chiếm số ít so với LĐNAM và còn cần cả một quá trình để có thể tạo nên sự bình đẳng cơ hội cho bản thân (Schein, 2007). Do vậy, trong bối cảnh của văn

hóa Á Đông và lĩnh vực sản xuất công nghiệp, LĐNU trong môi trường làm việc nhiều nam giới cần phải nỗ lực nhiều hơn về cả kiến thức và kỹ năng để có thể nhận được sự tôn trọng từ cấp dưới và đạt được hiệu quả lãnh đạo cao. Các chương trình phát triển đội ngũ kế thừa cần chỉ rõ cho các LĐNU tiềm năng về các kiến thức, kỹ năng cần thiết đối với công việc lãnh đạo.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu về kỳ vọng với năng lực lãnh đạo không chỉ hữu ích cho LĐNU, mà cả LĐNAM trong công tác quản lý con người. Các chương trình đào tạo, trang bị kiến thức, kỹ năng thực hiện công tác quản lý con người cần được chuẩn bị và trang bị cho các ứng viên lãnh đạo tiềm năng. Không dừng lại ở các doanh nghiệp, chương trình đào tạo ở các trường đại học, cao đẳng cũng cần được cập nhật, bổ sung các kiến thức về làm việc với con người cho sinh viên các ngành kỹ thuật.

Các mục tiêu nghiên cứu đã được giải quyết. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, do hạn chế về cỡ mẫu trong nghiên cứu định tính, các kỳ vọng về chân dung LĐNU hiệu quả có thể chưa được phác họa đầy đủ. Trong tương lai, các nghiên cứu định lượng nên tiến hành với số mẫu lớn để phân tích sâu hơn về mối quan hệ cũng như tác động cụ thể của các đặc điểm trong phong cách lãnh đạo của nữ giới đến nhân viên và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Thứ hai, do giới hạn khả năng tiếp cận mẫu phỏng vấn, các LĐNU được đề cập ở các vị trí cấp trung và cấp thấp. Trên thực tế, các vị trí này vẫn có tỷ lệ nữ giới giữ vị trí lãnh đạo cao hơn so với vị trí lãnh đạo cấp cao. Các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng đối tượng lấy mẫu để có các thông tin về LĐNU cấp cao trong các doanh nghiệp, tổ chức. Thứ ba, do các ĐV được tiếp cận theo sự giới thiệu và có chủ đích, nên tính đại diện của mẫu nghiên cứu chưa đầy đủ. Các nghiên cứu tiếp theo cần tiếp cận đến nhiều ĐV thuộc quyền quản lý của một LĐNU. Cuối cùng, cũng xuất phát từ giới hạn của việc lấy mẫu, ngành nghề của các LĐNU chưa đa dạng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể khái quát hơn thông qua việc mở rộng mẫu ở các ngành công nghiệp đa dạng hơn, từ đó có bức tranh tổng thể hơn về LĐNU ở các ngành vốn dĩ được xem là dành cho nam giới.

## Tài liệu tham khảo

- Bhatia, S., & Amati, J. P. (2010). If these women can do it, i can do it, too: Building women engineering leaders through graduate peer mentoring. *Leadership and Management in Engineering*, 10(4), 174-184. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000081](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000081)
- Brue, K. L. (2019). Work-life balance for women in stem leadership. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 32-45. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R3>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing among Five Approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Daldrup-Link, H. E. (2017). The Fermi Paradox in STEM—Where are the women leaders? *Molecular Imaging and Biology: MIB*, 19(6), 807-809. <https://doi.org/10.1007/s11307-017-1124-4>
- De Mascia, S. (2015). Are women better leaders than men? *Human Resource Management International Digest*, 23(7), 1-4. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0122>
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2022). Female leadership: Effectiveness and perception. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 201, 134-162. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.07.016>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Sage Publications.
- Gibson, W. J., & Andrew, B. (2009). *Working with qualitative data*. Sage Publications.
- Hejase, H., Haddad, Z., Hamdar, B., Massoud, R., & Farha, G. (2013). Female Leadership: An Exploratory Research from Lebanon. *American Journal of Scientific Research*, 28-52.
- Hickman, L. J. (2015). Women's leadership: Young men's expectations of female leaders. *Advancing Women in Leadership*, 35, 22-30.
- Hoffmann, A., & Musch, J. (2019). Prejudice against women leaders: Insights from an Indirect Questioning Approach. *Sex Roles*, 80(11-12), 681-692. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0969-6>
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 600-616. <https://doi.org/10.1108/01437730810906344>
- Ko, I., Kotrba, L., & Roebuck, A. (2015). Leaders as males? The role of industry gender composition. *Sex Roles*, 72(7-8), 294-307. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0462-4>
- Kvale, S. (2012). *The Sage Qualitative Research Kit*. Sage Publications.
- Lekchiri, S., & Kamm, J. D. (2020). Navigating barriers faced by women in leadership positions in the US construction industry: A retrospective on women's continued struggle in a male-dominated industry. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 575-594. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2019-0186>
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777>
- Nha-Nam. (2014). Why are female leaders not welcomed? *Bao-Dau-Tu Online*. <https://baodautu.vn/vi-sao-sep-nu-khong-duoc-chao-don-d5358.html>
- Odoh, A., & Branney, P. (2022). Ambitious and driven to scale the barriers to top management: Experiences of women leaders in the Nigerian technology sector. *Gender, Technology and Development*, 26(2), 141-158. <https://doi.org/10.1080/09718524.2022.2084493>
- Pafford, S., & Schaefer, T. (2017). Women at work and business leadership effectiveness. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(1), 1-18.
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N., & Maznevski, M. L. (2008). Managers' perceptions of women and men leaders: A cross cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 171-210. <https://doi.org/10.1177/1470595808091789>
- Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager - think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33.
- Schmitt, M. (2020). Women leaders in engineering: The Role of career orientation and work environment. In (pp. 220-227, XII). Reading: Academic Conferences International Limited.
- TalentBold. (2022). Why do women face more difficulties to be promoted than men? <https://talentbold.com/vi-sao-phu-nu-kho-thang-tien-hon-nam-gioi-710-ns>
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13-25.
- Tran, T. Q. (2020). Identifying female leadership and performance in small and medium-sized enterprises in a transition economy: The case study of Vietnam. *Asian Economic and Financial Review*, 10(2), 132-145. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.102.132.145>

- Tsegay, T. S. (2013). Some ethiopian women leaders' perceptions about their leadership. *Advancing Women in Leadership*, 33, 75-86.
- Vanderbroeck, P. (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *The Journal of Management Development*, 29(9), 764-770.
- Watts, J. H. (2009). Leaders of men: Women 'managing' in construction. *Work, Employment and Society*, 23(3), 512-530.

<https://doi.org/10.1108/02621711011072478>

<https://doi.org/10.1177/0950017009337074>