

Năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án

Lê Thảo Quỳnh*

Trường Đại học Thương Mại, 79 Hồ Tùng Mậu, phường Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 27/3/2025; ngày chuyển phản biện 29/3/2025; ngày nhận phản biện 18/4/2025; ngày chấp nhận đăng 24/4/2025

Tóm tắt:

Nghiên cứu đánh giá năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án qua ba yếu tố: trí tuệ cảm xúc (EQ), tư duy quản trị (MQ) và tư duy trí tuệ (IQ). Lãnh đạo ngày càng quan trọng trong thành công dự án, thu hút sự quan tâm của tổ chức và giới nghiên cứu. Dữ liệu thu thập từ phỏng vấn 15 nhà quản trị dự án. Kết quả cho thấy: IQ hỗ trợ phân tích và quyết định chiến lược; MQ giúp hoạch định và tổ chức; EQ quan trọng trong giao tiếp, động viên và giải quyết xung đột. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị gặp khó khăn trong cân bằng ba yếu tố, đặc biệt là EQ khi chịu áp lực. Những nhà quản trị có EQ cao thường tạo môi trường tích cực, nâng cao hiệu suất dự án thông qua việc tăng cường tinh thần làm việc nhóm và sự hợp tác. Nghiên cứu đề xuất các chương trình đào tạo chuyên biệt về kỹ năng mềm, tư duy chiến lược và quản lý cảm xúc. Những sáng kiến này nhằm giúp các doanh nghiệp hiểu rõ hơn về vai trò lãnh đạo và hỗ trợ phát triển đội ngũ quản lý dự án, đặc biệt tại Hà Nội, qua đó nâng cao hiệu quả tổng thể của dự án và đảm bảo thành công lâu dài.

Từ khóa: khả năng lãnh đạo, năng lực lãnh đạo, nhà quản trị dự án, quản trị dự án.

Chỉ số phân loại: 5.1, 5.2, 5.13

The leadership capacity of a project manager

Thao Quỳnh Le*

Thuongmai University, 79 Ho Tung Mau Street, Tu Liem Ward, Hanoi, Vietnam

Received 27 March 2025; revised 18 April 2025; accepted 24 April 2025

Abstract:

The study evaluates the leadership capacity of project managers through three key factors: emotional quotient (EQ), moral quotient (MQ), and intelligence quotient (IQ). As leadership becomes increasingly crucial to project success, it has garnered significant attention from organisations and researchers. Data were gathered through in-depth interviews with 15 project managers in the construction industry. The findings reveal that IQ enhances analytical skills and strategic decision-making, MQ supports planning and organisation, and EQ is vital for effective communication, motivation, and conflict resolution. However, many managers struggle to balance these three elements, particularly EQ, when under high pressure. Those with strong EQ tend to foster a positive work environment and improve overall project outcomes by enhancing teamwork and collaboration. The study suggests targeted training programs in soft skills, strategic thinking, and emotional management. These initiatives aim to help businesses better understand leadership roles and support the development of project managers, particularly in Hanoi, to enhance overall project efficiency and long-term success.

Keywords: leadership ability, leadership capacity, project management, project manager.

Classification numbers: 5.1, 5.2, 5.13

*Email: quynh.lt@tmu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hiện nay, dự án ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc triển khai các chiến lược phát triển của tổ chức. Do đó, việc bảo đảm thành công cho dự án dựa trên quy trình quản trị chuyên môn phụ thuộc đáng kể vào năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án. Một nhà quản trị giỏi cần có khả năng tư duy chiến lược, tổ chức điều hành hiệu quả và có năng lực cảm xúc để quản trị con người và tạo động lực làm việc cho nhóm [1, 2].

Trong môi trường ngày càng phức tạp và cạnh tranh, nhiều dự án thất bại không phải vì thiếu ngân sách hay kỹ thuật, mà do những yếu kém trong khía cạnh lãnh đạo và giao tiếp. Vì vậy, nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án, đặc biệt thông qua ba yếu tố cốt lõi (IQ, MQ và EQ) là vô cùng cấp thiết, để nâng cao hiệu quả triển khai dự án và phát triển đội ngũ quản trị chất lượng.

Bài viết tập trung đánh giá năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án thông qua ba yếu tố chính: IQ, MQ và EQ. Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến khả năng quản trị, điều hành và hiệu quả triển khai dự án.

Khác với các nghiên cứu trước đây (chỉ tập trung vào một khía cạnh lãnh đạo cụ thể), bài viết này cung cấp một cái nhìn toàn diện về sự kết hợp giữa EQ, MQ và IQ - ba trụ cột năng lực quan trọng của nhà quản trị dự án. Nghiên cứu dựa trên dữ liệu khảo sát mô tả nhân khẩu học, kết hợp phương pháp định tính thông qua phỏng vấn sâu, nhằm mang lại kết quả đa chiều và sát với thực tiễn. Qua đó, bài viết đưa ra các khuyến nghị cụ thể giúp doanh nghiệp tối ưu hóa công tác phát triển và đào tạo đội ngũ quản trị dự án.

Mặc dù tầm quan trọng của IQ, MQ và EQ trong quản trị và lãnh đạo đã được nhiều nghiên cứu đề cập, các tài liệu hiện có vẫn chủ yếu phân tích riêng lẻ từng yếu tố hoặc tập trung chủ yếu vào EQ trong vai trò lãnh đạo. Hiện vẫn còn thiếu những nghiên cứu toàn diện tích hợp cả ba năng lực này trong một mô hình thống nhất để đánh giá tác động tổng thể đến hiệu quả quản trị và lãnh đạo. Đặc biệt, các nghiên cứu định lượng với cỡ mẫu lớn hoặc được triển khai trong bối cảnh doanh nghiệp ở các quốc gia đang phát triển - nơi đặc trưng bởi môi trường làm việc nhiều biến động vẫn còn tương đối khan hiếm. Sự thiếu hụt này đặt ra nhu cầu cấp thiết cho những nghiên cứu chuyên sâu, có hệ thống, nhằm làm rõ mối quan hệ tương hỗ giữa IQ, MQ và EQ trong thực tiễn quản trị hiện đại.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Nhà quản trị dự án

Theo Viện Quản trị dự án (PMI), nhà quản trị dự án được định nghĩa là người tổ chức, thực hiện, giao nhiệm vụ, lãnh đạo nhóm dự án và chịu trách nhiệm đạt được các mục tiêu của dự án, bên cạnh đó thực hiện nhiều chức năng khác nhau, như hỗ trợ nhóm dự án làm việc đạt được kết quả và quản trị các quy trình để mang lại kết quả như mong đợi [3]. Trong khi E.W. Larson và cs (2011) [4] lại cho rằng, một nhà quản trị dự án hiệu quả là người xây dựng được sự cộng tác tốt, toàn diện giữa các nhóm thành viên dự án để đạt được mục tiêu chung cho dự án và sự thành công hay thất bại của dự án chính vì vậy không chỉ phụ thuộc duy nhất vào sự đóng góp của nhóm dự án mà còn là sự tham gia của các cấp bậc nhà quản trị và các bên liên quan.

E.W. Larson và cs (2011) [4] cũng nêu lên quan điểm phân biệt giữa quản trị và các vấn đề lãnh đạo của dự án, việc có thể gây nhầm lẫn cho các nhà quản trị dự án mới. Các tác giả cho rằng, quản trị tốt mang lại trật tự và ổn định bằng cách xây dựng các kế hoạch và mục tiêu, thiết kế các cơ cấu và thủ tục, giám sát kết quả đầu ra so với kế hoạch và thực hiện các biện pháp khắc phục khi cần thiết. Các vấn đề liên quan đến lãnh đạo dự án bao gồm việc nhận biết và nói rõ sự cần thiết phải thay đổi đáng kể các phương hướng và hoạt động của dự án, điều chỉnh mọi người theo hướng mới và thúc đẩy họ làm việc cùng nhau để vượt qua những trở ngại do sự thay đổi tạo ra và hiện thực hóa các mục tiêu mới.

2.1.2. Năng lực lãnh đạo

Các vấn đề liên quan đến lãnh đạo dự án thường được quan tâm, nghiên cứu từ hàng chục năm trở lại đây và đã trở thành chủ đề không thể thiếu trong các doanh nghiệp, tổ chức cũng như các phòng, ban trực thuộc. T. Chalmers (2016) [5] cho rằng, lãnh đạo là sắp xếp mọi người theo tầm nhìn, truyền cảm hứng cho họ, động viên họ và tạo dựng môi trường giao tiếp hiệu quả. Năng lực lãnh đạo là khả năng của một cá nhân trong việc định hướng, thúc đẩy và quản trị một tổ chức hoặc nhóm người nhằm đạt được mục tiêu chung. Một nhà lãnh đạo cần có tầm nhìn chiến lược, khả năng ra quyết định, kỹ năng quản trị con người, tư duy đổi mới và khả năng thích ứng với sự thay đổi.

2.2. Tổng quan nghiên cứu

Trong công việc hằng ngày của các nhà quản trị thành công đều đòi hỏi khả năng lãnh đạo và quản trị tốt. Do đó, các nhà quản trị cần có IQ, MQ và EQ.

V. Dulewicz và cs (2000) [2] đã chỉ ra rằng, các năng lực này dự đoán một lượng lớn sự thay đổi (71%) trong hiệu suất của các nhà lãnh đạo.

Theo M. Ghorbani (2023) [6], IQ bao gồm phân tích phân biệt, tự nhìn nhận và quan điểm chiến lược; MQ bao gồm giao tiếp, quản trị nguồn lực, hiệu suất, phát triển và trao quyền cho nhóm; EQ bao gồm nhận thức về bản thân, trực giác, sự nhạy cảm và ảnh hưởng (bao gồm động lực và sự tận tâm).

Khả năng về EQ đã được xác định là nền tảng cho giao tiếp hiệu quả hơn [7]. B.A. Metcalfe và cs (2001) [8] đã đánh giá EQ có liên quan đáng kể đến khả năng lãnh đạo hiệu quả. EQ trong công tác lãnh đạo của một tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến việc duy trì đội ngũ nhân viên chất lượng cao, năng suất chung, khuyến khích họ và tạo ra môi trường làm việc lành mạnh hơn [1]. EQ đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực và gắn kết đội ngũ, tạo sự hài lòng của nhân viên [9, 10].

IQ là một thành phần quan trọng để dự đoán hiệu suất công việc [11]. Một nhà quản trị sở hữu IQ cao có thể trình bày quan điểm sắc bén, đưa ra luận điểm rõ ràng và xử lý thông tin nhanh chóng, nhưng nếu thiếu sự nhạy bén về cảm xúc, giao tiếp trở nên khô khan, thiếu sự gắn kết. Khi có EQ cao, khả năng đồng cảm và nắm bắt tâm lý, giúp cuộc trò chuyện trở nên tự nhiên, dễ tiếp cận, tạo sự kết nối giữa các cá nhân trong tổ chức.

MQ là khả năng tổ chức, điều hành và tối ưu hóa các nguồn lực để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. MQ là một chỉ số quan trọng phản ánh khả năng lập kế hoạch, ra quyết định, giải quyết vấn đề, lãnh đạo đội ngũ và thích ứng với môi trường thay đổi. Một người có năng lực quản trị cao biết cách sắp xếp công việc hợp lý, điều phối nhân sự, kiểm soát rủi ro và duy trì động lực cho đội ngũ.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu tập trung vào năng lực lãnh đạo của các nhà quản trị dự án. Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ hai nguồn: (1) 15 cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các nhà quản trị dự án có kinh nghiệm thực tiễn, và (2) 305 phiếu khảo sát, trong đó có 298 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích và 7 phiếu bị loại do thiếu nội dung trả lời. Mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện, đảm bảo độ đa dạng về giới tính, kinh nghiệm và trình độ học vấn.

3.2. Xây dựng bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế dựa trên tổng hợp lý thuyết nền tảng về năng lực lãnh đạo, EQ, MQ và IQ [1, 6]. Nội dung bảng hỏi gồm hai phần chính: Phần 1: Thông tin nhân khẩu học (giới tính, trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm, vị trí công tác); Phần 2: Các thang đo đánh giá năng lực lãnh đạo theo ba khía cạnh: IQ, MQ và EQ, được đo lường qua các tiêu chí cụ thể như khả năng ra quyết định, quản trị nhân sự, giao tiếp, tạo động lực... Các câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo mức độ đồng ý của người trả lời.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

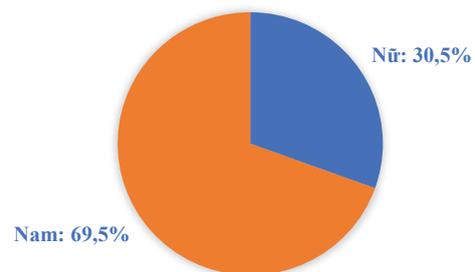
Phương pháp định tính: Tác giả tiến hành 15 cuộc phỏng vấn sâu với các nhà quản trị dự án, nhằm thu thập thông tin về cách họ áp dụng và nhận thức vai trò của EQ, MQ và IQ trong thực tiễn quản trị. Dữ liệu định tính được phân tích bằng phương pháp phân tích chủ đề (thematic analysis), giúp khám phá các xu hướng, mô hình hành vi và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo.

Phương pháp định lượng: Nghiên cứu phát bảng hỏi khảo sát tới 305 nhà quản trị dự án, thu về 298 phiếu hợp lệ. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên các lý thuyết nền về năng lực lãnh đạo [1, 6]. Dữ liệu thu thập chủ yếu phục vụ mục tiêu thống kê mô tả về đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm).

4. Thực trạng năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án

4.1. Mô tả nhân khẩu học

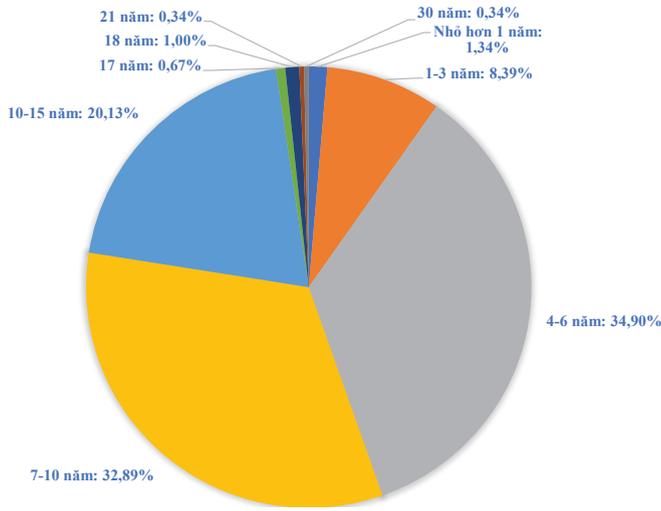
Dựa trên dữ liệu sơ cấp tự thu thập trong 305 phiếu, thu về 298 phản hồi hợp lệ. Về giới tính của nhà quản trị, tỷ lệ nam và nữ chiếm lần lượt 69,5 và 30,5% (hình 1). Tỷ lệ này cho thấy đặc thù ngành có số lượng nam giới nhiều gấp 2 lần so với nữ giới.



Hình 1. Giới tính của nhà quản trị.

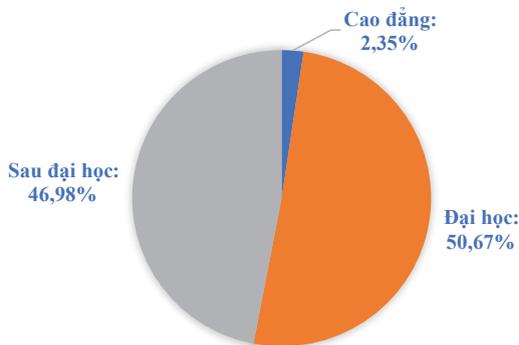
Kinh nghiệm làm việc của nhà quản trị (hình 2), phổ biến nhất của các nhà quản trị dự án, rơi vào khoảng 4-6 năm, chiếm tỷ lệ 34,9%. Các nhóm còn lại được phân bố như sau:

nhỏ hơn 1 năm chiếm 1,34%; 1-3 năm chiếm 8,39%; 7-10 năm chiếm 32,89%; 10-15 năm chiếm 20,13%. Ở mục số năm kinh nghiệm khác, dữ liệu ghi nhận một số mốc rải rác: 17 năm chiếm 0,67%, 18 năm chiếm 1,01%, 21 năm và 30 năm mỗi mốc đều chiếm 0,34%.



Hình 2. Kinh nghiệm làm việc của nhà quản trị.

Những nhà quản trị có trình độ học vấn đa phần ở đại học và sau đại học (hình 3), có mức độ tỷ lệ khá sát nhau, lần lượt 50,67 và 46,98%, cao đẳng chỉ chiếm 2,35%.



Hình 3. Trình độ học vấn của nhà quản trị.

4.2. Kết quả từ phỏng vấn sâu

Dữ liệu khảo sát cho thấy, đa số nhà quản trị dự án có nền tảng học vấn từ đại học trở lên (trên 97%), đồng thời phần lớn có kinh nghiệm từ 4 đến 10 năm. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa cùng sự phối hợp phức tạp giữa nhiều bên liên quan, chỉ số IQ, dù giữ vai trò quan trọng trong phân tích logic và ra quyết định chiến lược, vẫn chưa được khai thác một cách tối ưu. Các cuộc phỏng vấn sâu cho thấy, nhiều nhà quản trị tuy có nền tảng tư duy kỹ thuật tốt, nhưng lại thiếu trang bị một

cách hệ thống về chiến lược vĩ mô, tư duy và phân tích bối cảnh liên ngành, dẫn đến sự bị động hoặc lúng túng khi xử lý các tình huống vượt ngoài khuôn mẫu chuyên môn. Mặc dù những hạn chế này không hẳn gây ra hậu quả nghiêm trọng về mặt nguồn lực, nhưng chúng làm chậm khả năng phản ứng và giảm hiệu quả phối hợp tổ chức trong thực tiễn. Chính vì vậy, IQ là yếu tố cần thiết để khởi đầu hành trình quản trị, nhưng nó chỉ phát huy được giá trị khi được kết hợp với kinh nghiệm thực chiến và khả năng tích hợp cùng MQ và EQ - hai trụ cột còn lại trong năng lực lãnh đạo toàn diện.

Chỉ số MQ phản ánh năng lực tổ chức, phân bổ nguồn lực và hoạch định kế hoạch, được xác định là yếu tố quyết định sự vận hành hiệu quả của một dự án. Tuy nhiên, thực tế khảo sát lại cho thấy, một bộ phận nhà quản trị được bổ nhiệm theo hình thức hành chính. Trong các trường hợp chậm tiến độ hoặc mất kiểm soát khâu triển khai, nguyên nhân thường đến từ việc không thiết lập được hệ thống giám sát, phân công thiếu hợp lý, hoặc không dự báo được rủi ro vận hành. MQ rõ ràng là “trục điều phối” của cả bộ máy dự án, nhưng đang bị xem nhẹ trong công tác quy hoạch nhân sự lẫn đào tạo và cần được điều chỉnh nếu muốn nâng cao năng lực lãnh đạo một cách thực chất.

Thực tế hiện nay cho thấy, đặc thù dự án cường độ lao động cao, điều kiện làm việc phân tán và áp lực tiến độ liên tục, chỉ số EQ đang trở thành yếu tố thiết yếu giúp nhà quản trị duy trì sự ổn định tâm lý trong nhóm và tạo dựng văn hóa làm việc tích cực. Tuy nhiên, kết quả từ các cuộc phỏng vấn chuyên sâu cho thấy, một bộ phận đáng kể nhà quản trị dự án, đặc biệt ở cấp trung gian, vẫn đang vận hành theo phong cách lãnh đạo giao dịch, chú trọng vào việc sử dụng hệ thống thưởng - phạt, giám sát tiến độ và tối đa hóa kết quả ngắn hạn. Phong cách này mang lại hiệu quả tức thời trong việc kiểm soát đầu việc và thúc đẩy hành vi tuân thủ, nhưng thiếu chiều sâu về phát triển con người, đặc biệt là trong các tình huống cần xử lý cảm xúc, xung đột nội bộ, hoặc khủng hoảng nhân sự. Áp lực kết quả, kết hợp với văn hóa tổ chức chú trọng thành tích hơn yếu tố con người, khiến nhiều nhà quản trị chọn giải pháp quản lý tình huống theo hướng cứng nhắc - như nhắc nhở công khai, tăng cường giám sát hoặc phê bình trực tiếp thay vì đối thoại, đồng cảm và khích lệ. Hệ quả là bầu không khí làm việc trong nhóm dễ trở nên căng thẳng, hiệu suất cá nhân bị suy giảm và mức độ gắn bó của nhân sự chủ chốt có xu hướng sụt giảm. Ngược lại, những nhà quản trị có chỉ số EQ cao thường là những người có bề dày kinh nghiệm thực tiễn, từng trải qua nhiều vị trí

phối hợp liên phòng, ban lại cho thấy khả năng xây dựng môi trường làm việc bền vững hơn. Họ chủ động truyền cảm hứng, linh hoạt trong xử lý mâu thuẫn và thường duy trì được sự ổn định đội ngũ ngay cả trong các giai đoạn dự án căng thẳng. EQ không chỉ là yếu tố hỗ trợ, mà đang trở thành một trong những năng lực cốt lõi, quyết định hiệu quả lãnh đạo dự án trong bối cảnh hiện đại.

Bối cảnh khảo sát chủ yếu là tại TP Hà Nội - nơi tập trung nhiều dự án hạ tầng lớn, có tính chất phối hợp đa tầng, đa nhà thầu và chịu sức ép về tiến độ, thủ tục, ngân sách. Những người được khảo sát và phỏng vấn tuy có trình độ tốt, nhưng vẫn cho thấy sự lúng túng khi phải xử lý tình huống vượt ra khỏi phạm vi chuyên môn kỹ thuật, phản ánh khoảng trống giữa năng lực lý thuyết và năng lực hành động trong thực tiễn. Việc xây dựng đội ngũ quản trị dự án trong thời đại mới cần chuyển trọng tâm từ đào tạo rời rạc sang đào tạo tích hợp IQ, MQ và EQ, đặc biệt theo hướng “thực chiến” - tức là biết vận dụng đúng công cụ, đúng thời điểm và đúng người trong bối cảnh cụ thể. Đó mới là năng lực quản trị dự án hiện đại đúng nghĩa.

5. Kết luận và giải pháp

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ vai trò quan trọng của ba yếu tố cốt lõi trong năng lực lãnh đạo của nhà quản trị dự án: IQ, MQ và EQ. Thực tiễn cho thấy, các nhà quản trị dự án có trình độ học vấn và kinh nghiệm tương đối tốt, nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong việc ứng dụng hiệu quả đồng thời ba năng lực trên, đặc biệt là EQ và MQ trong môi trường đầy áp lực và biến động.

Chỉ số IQ giúp nhà quản trị tăng khả năng phân tích và tư duy chiến lược, nhưng nếu thiếu sự kết hợp với EQ thì việc truyền đạt, tạo động lực và duy trì đoàn kết đội ngũ sẽ không hiệu quả. Chỉ số MQ, với vai trò then chốt trong lập kế hoạch và điều hành tổ chức, cũng đang bị xem nhẹ trong công tác bổ nhiệm và đào tạo hiện nay, có thể trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất công việc và sự thành công của các dự án.

5.2. Giải pháp

Thứ nhất, nâng cao IQ cần bắt đầu từ chuyển hóa tư duy lý thuyết sang chiến lược hành động. Trong bối cảnh phải đối mặt với những biến động của kinh tế vĩ mô và yêu cầu phối hợp liên ngành phức tạp, việc đào tạo IQ không thể dừng ở kỹ thuật chuyên môn, mà cần tập trung vào rèn luyện tư duy hệ thống, năng lực phân tích phản biện và dự

báo chiến lược. Các chương trình đào tạo nên tích hợp các học phần về kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế và vận hành dự án đa bên, đồng thời triển khai các mô hình học dựa trên tình huống mô phỏng thực tiễn như xử lý chậm tiến độ, mâu thuẫn nội bộ hay thay đổi thiết kế giữa chừng. Song song với đó, việc khuyến khích nhà quản trị đọc sách chuyên ngành, tham gia hội thảo, học qua tiểu sử lãnh đạo thành công cũng góp phần làm giàu kinh nghiệm thực tiễn và phát triển tư duy chiến lược sâu sắc.

Thứ hai, để phát triển chỉ số MQ, cần tái cấu trúc toàn diện công tác đào tạo và bổ nhiệm cán bộ quản lý. Nhà quản trị cần kỹ năng tổ chức và kiểm soát tiến độ, phải có khả năng phân bổ nguồn lực tối ưu, đưa ra quyết định trong điều kiện bất định và giám sát rủi ro một cách chủ động. Do đó, các chương trình đào tạo cần trang bị năng lực lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ, và vận hành nhóm hiệu quả. Bổ nhiệm cần dựa trên đánh giá thực chất thông qua KPI, đánh giá 360 độ hoặc các phản hồi tổ chức thay vì theo niên hạn hành chính. Ngoài ra, văn hóa “huấn luyện nội bộ” cũng cần được khuyến khích, để các lãnh đạo cấp cao truyền nghề cho thế hệ kế cận thông qua hướng dẫn thực tế, từ đó hình thành hệ sinh thái học hỏi bền vững trong tổ chức.

Thứ ba, trí tuệ cảm xúc giúp nhà quản trị điều tiết bản thân, giữ vai trò trung tâm trong việc kết nối con người, giải quyết xung đột và tạo động lực nhóm. Các doanh nghiệp cần xem EQ như một năng lực cốt lõi và tích hợp bắt buộc trong chương trình phát triển lãnh đạo. Các kỹ năng như tự nhận thức, quản lý cảm xúc, đồng cảm, tạo ảnh hưởng và truyền cảm hứng nên được đào tạo bài bản. Đặc biệt, cần xây dựng những “không gian an toàn cảm xúc” như talkshow, chia sẻ nhóm hoặc các hoạt động hỗ trợ tinh thần để giúp quản trị viên duy trì sự tích cực, giảm căng thẳng và tăng cường khả năng lãnh đạo nhân văn.

Thứ tư, đào tạo tích hợp IQ - MQ - EQ theo hướng “thực chiến” chính là giải pháp then chốt để khắc phục khoảng cách giữa năng lực lý thuyết và hành động. Thực tiễn cho thấy, nhà quản trị dự án hiện nay thường gặp khó khăn khi xử lý các tình huống vượt ngoài khuôn mẫu chuyên môn. Do đó, các chương trình đào tạo cần thiết kế mô phỏng tình huống đa chiều, buộc học viên đồng thời sử dụng tư duy phân tích (IQ), ra quyết định tổ chức (MQ) và xử lý cảm xúc con người (EQ) trong môi trường áp lực cao. Mô hình “Action learning” - với chuỗi học từ tình huống - hành động - phản hồi - nên được áp dụng phổ biến trong huấn luyện thực tế. Đồng thời, xây dựng văn hóa tự học - qua sách vở,

podcast, chia sẻ nghề nghiệp - sẽ giúp các nhà quản trị phát triển “trí tuệ hành động”, từ đó nâng cao khả năng thích ứng và lãnh đạo hiệu quả trong môi trường biến động.

Thứ năm, đổi mới cơ chế tổ chức và phát triển nhân sự theo định hướng lãnh đạo toàn diện là yêu cầu chiến lược trong dài hạn. Các doanh nghiệp cần thiết lập bộ phận chuyên trách phát triển năng lực lãnh đạo, có chức năng đánh giá, đào tạo và theo dõi tiến bộ IQ - MQ - EQ cho các nhà quản trị. Cần tổ chức định kỳ các diễn đàn kết nối giữa nhà quản trị với chuyên gia, học giả để cập nhật tư duy lãnh đạo hiện đại. Song song đó, ứng dụng công nghệ (AI, dashboard quản trị, hệ thống phản hồi thông minh) sẽ giúp cá nhân hóa quá trình phát triển năng lực, đưa ra phản hồi nhanh và phù hợp với từng cấp độ quản lý. Đây là nền tảng để xây dựng đội ngũ quản trị dự án có năng lực toàn diện, đáp ứng yêu cầu chuyên môn và đủ khả năng dẫn dắt tổ chức vượt qua thử thách trong kỷ nguyên mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] A. Drigas, C. Papoutsi (2019), “Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Leaders and employees”, *International Journal of Advanced Corporate Learning*, **12(1)**, pp.58-65, DOI: 10.3991/ijac.v12i1.9637.

[2] V. Dulewicz, M. Higgs (2000), “Emotional intelligence: A review and evaluation study”, *Journal of Managerial Psychology*, **15(4)**, pp.341-372.

[3] The Project Management Institute (2017), *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 711pp.

[4] E.W. Larson, C.F. Gray (2011), *Project Management: The Managerial Process (6th Ed.)*, McGraw-Hill Education Publisher, 686pp.

[5] T. Chalmers (2016), *Leadership Skills*, MTD Training & Ventus Publishing ApS, 55pp.

[6] A. Ghorbani (2023), “A review of successful construction project managers’ competencies and leadership profile”, *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering*, **11(1)**, pp.76-95, DOI: 10.22075/JRCE.2022.24638.1560.

[7] R.E. Riggio, H.R. Riggio, C. Salinas, et al. (2003), “The role of social and communication skills in leader emergence and effectiveness”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, **7(2)**, pp.83-103.

[8] B.A. Metcalfe, R.J.A. Metcalfe (2001), “The development of a new transformational leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **74(1)**, pp.1-27, DOI: 10.1348/096317901167208.

[9] M.H. Murtza, S.A. Gill, H.D. Aslam, et al. (2020), “Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality type”, *Journal of Public Affairs*, **21(3)**, DOI: 10.1002/pa.2318.

[10] S. Guney, G. Guleryuz, E.M. Aydin, et al. (2008), “The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey”, *International Journal of Nursing Studies*, **45**, pp.1625-1635.

[11] K. Kafetsios, L.A. Zampetakis (2008), “Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affective at work”, *Personality Individual Differences*, **44(3)**, pp.712-722.