



Original Article

Impact of CEO experience on firm performance

Vo Thi Thuy Anh, Tran Nguyen Tram Anh*

*Danang University of Economics - The University of Danang
No. 71 Ngu Hanh Son Road, Ngu Hanh Son Distric, Da Nang, Vietnam*

Received: July 22, 2024

Revised: September 4, 2024; Accepted: June 25, 2025

Abstract: This paper investigates the impact of CEO experience on firm performance. We employ a sample of 535 listed firms in the Vietnamese stock exchange market over the period from 2010 to 2021. CEO experience is measured by CEO age, the number of years that a CEO has worked as a manager, or the number of years that a CEO has worked as a CEO in the company. The result shows that CEO experience helps improve firm performance (measured by ROA and Tobin's Q). In addition, robustness checks provide evidence that female CEO experience is related to better firm performance, compared to male CEO.

Keywords: Experience, age, tenure, firm performance.

* Corresponding author

E-mail address: anhtnt@due.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.420>

Copyright © 2025 The author(s)

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

Tác động của kinh nghiệm làm việc của giám đốc điều hành đến hiệu quả hoạt động của công ty

Võ Thị Thúy Anh, Trần Nguyễn Trâm Anh*

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

Số 71 Đường Ngũ Hành Sơn, Quận Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng, Việt Nam

Nhận ngày 22 tháng 7 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 4 tháng 9 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2025

Tóm tắt: Bài viết này nghiên cứu tác động của kinh nghiệm làm việc của giám đốc điều hành đến hiệu quả hoạt động của công ty. Mẫu nghiên cứu bao gồm dữ liệu của 535 công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam trong giai đoạn 2010-2021. Kinh nghiệm làm việc của giám đốc điều hành được đo lường thông qua độ tuổi, số năm giữ vị trí quản lý hoặc số năm đảm nhiệm vị trí giám đốc điều hành tại công ty. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy kinh nghiệm làm việc của giám đốc điều hành có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty (được đo lường bằng tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản - ROA và giá trị thị trường của công ty - Tobin's Q). Ngoài ra, nghiên cứu chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của giám đốc điều hành nữ mang đến hiệu quả kinh doanh cao hơn so với giám đốc điều hành nam.

Từ khóa: Kinh nghiệm làm việc, độ tuổi, thâm niên, hiệu quả hoạt động.

1. Đặt vấn đề

Giám đốc điều hành (CEO) đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng chiến lược, ra quyết định và tổ chức triển khai các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của công ty. Do đó, kỹ năng lãnh đạo, năng lực quản lý của CEO ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và sự thành công của công ty. Từ đó, chủ đề nghiên cứu liên quan đến vai trò và đặc điểm của CEO nhận được sự quan tâm chú ý của giới học thuật. Mục tiêu của nghiên cứu là xem xét ảnh hưởng của yếu tố kinh nghiệm làm việc của CEO đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Cụ thể, nghiên cứu tìm hiểu tác động của các yếu tố như tuổi tác, thâm niên làm công tác quản lý hoặc thâm niên giữ vị trí CEO tại công ty đến ROA và Tobin's Q.

Bằng chứng thực nghiệm từ các nghiên cứu trước đây tại các quốc gia trên thế giới cho thấy tác động của yếu tố kinh nghiệm làm việc của CEO đến hiệu quả hoạt động của công ty vẫn còn chưa thống nhất. Chẳng hạn, theo Cheng và cộng sự (2010), Rahman và Chen (2023), độ tuổi của

CEO có mối tương quan thuận với hiệu quả hoạt động công ty. Ngược lại, Li và Srinivasan (2011) chỉ ra rằng độ tuổi của CEO có mối quan hệ nghịch chiều với hiệu quả hoạt động công ty. Trong khi đó, Liu và Jiang (2022) lại không tìm thấy mối quan hệ nào giữa độ tuổi của CEO với hiệu quả hoạt động công ty. Tại Việt Nam, theo hiểu biết của tác giả, hiện tại vẫn chưa có nghiên cứu nào liên quan đến chủ đề nói trên được thực hiện. Do đó, nghiên cứu về mối quan hệ giữa kinh nghiệm làm việc của CEO và hiệu quả hoạt động của công ty hoạt động tại thị trường Việt Nam là hết sức cần thiết, góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các nghiên cứu trước đây, để từ đó đề xuất hàm ý chính sách phù hợp.

Dựa trên mẫu nghiên cứu bao gồm 535 công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam trong giai đoạn 2010-2021, kết quả nghiên cứu cho thấy kinh nghiệm làm việc của CEO có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Ngoài ra, các kiểm định bền vững còn chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của CEO nữ có tác động đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty lớn hơn so với CEO nam.

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: anhtnt@due.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.420>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

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

Với kết quả trên, nghiên cứu có các đóng góp khoa học như sau: Thứ nhất, nghiên cứu bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm cho các nghiên cứu hiện tại về ảnh hưởng của đặc điểm CEO đến hiệu quả hoạt động của công ty. Đặc biệt, dữ liệu về kinh nghiệm làm việc của CEO và đặc điểm của hội đồng quản trị (HĐQT) được sử dụng trong nghiên cứu có tính duy nhất vì được thu thập thủ công từ các báo cáo tài chính của các công ty. Thứ hai, khác với nghiên cứu trước đây tại thị trường Việt Nam (Phan và cộng sự, 2017), nghiên cứu chỉ tập trung xem xét tác động của yếu tố kinh nghiệm làm việc của CEO, được đo lường thông qua độ tuổi, thâm niên làm công tác quản lý và điều hành công ty. Đồng thời, để tăng tính tin cậy cho kết quả nghiên cứu, hiệu quả hoạt động công ty được đo lường dựa trên các chỉ số khác nhau bao gồm ROA và Tobin's Q. Thứ ba, kết quả nghiên cứu góp phần ủng hộ cho các thảo luận về vai trò của CEO nữ khi chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của CEO nữ sẽ mang đến hiệu quả hoạt động cao hơn so với CEO nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tuổi tác của CEO và hiệu quả hoạt động của công ty

Đối với đặc tính tuổi tác, quan điểm thứ nhất lập luận rằng những CEO lớn tuổi với sự hiểu biết và trải nghiệm sẽ góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động của công ty (Cheng và cộng sự, 2010). Bên cạnh đó, Kuo và cộng sự (2015) lập luận rằng các CEO kỳ cựu có thể đóng góp tích cực cho hiệu quả hoạt động kinh doanh hiện tại và trong dài hạn của công ty, từ đó góp phần nâng cao khả năng sinh lời và tăng cường khả năng vay nợ cho công ty. Nghiên cứu của Rahman và Chen (2023) đã chỉ ra rằng tuổi tác và thâm niên làm việc của CEO tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty, tức là CEO càng lớn tuổi thì hoạt động kinh doanh của công ty càng hiệu quả.

Tuy nhiên, quan điểm thứ hai lại cho rằng, các CEO lớn tuổi có khuynh hướng bảo thủ và độc đoán (Carlson & Karlsson, 1970). Họ ngại rủi ro và do đó hạn chế đầu tư vào các dự án dài hạn (Serfling, 2014). Kết quả là các công ty được điều hành bởi các CEO lớn tuổi sẽ không được hưởng tỷ suất sinh lời cao từ các dự án đầu tư này (Serfling, 2014). Trong khi đó, CEO trẻ tuổi

có nhiều ý tưởng đổi mới, sáng tạo, có khả năng học hỏi và tiếp thu nhanh hơn, mức độ chấp nhận rủi ro cao hơn (Bantel & Jackson, 1989). Do đó, họ có khả năng đưa ra các chiến lược đầu tư mang lại cơ hội tăng trưởng đột phá hơn so với các CEO lớn tuổi (Guthrie & Olian, 1991). Từ đó, nghiên cứu của Li và Srinivasan (2011), Nguyen và cộng sự (2020) chỉ ra rằng độ tuổi của CEO có mối quan hệ nghịch chiều với hiệu quả hoạt động công ty. Trong khi đó, nghiên cứu của Liu và Jiang (2022) lại không tìm thấy mối liên hệ nào giữa tuổi tác CEO với hiệu quả kinh doanh công ty. Các tác giả lý giải rằng công ty được điều hành bởi CEO trẻ tuổi hay CEO lớn tuổi đều có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến hiệu suất công ty. Điều này có thể là do mỗi độ tuổi đều có lợi thế cạnh tranh riêng. CEO lớn tuổi thì có kinh nghiệm và tầm nhìn nhưng ngại đổi mới. Ngược lại, CEO trẻ tuổi tích cực đổi mới nhưng lại thiếu kinh nghiệm và chuyên môn. Do đó, khi họ thực hiện các đổi mới để thúc đẩy công ty thì những đổi mới này vẫn được coi là chưa hiệu quả.

2.2. Thâm niên công tác của CEO và hiệu quả hoạt động của công ty

Ngoài đặc tính về tuổi tác, thâm niên công tác của CEO cũng có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty. Cụ thể, các CEO với thời gian làm công tác quản lý lâu dài sẽ tích lũy nhiều kinh nghiệm và kiến thức. Đồng thời, họ có khả năng xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong ban giám đốc và các mối quan hệ xã hội tốt hơn (Harris & Shimizu, 2004). Do đó, nghiên cứu của McDonald và cộng sự (2008) chỉ ra rằng các công ty có khuynh hướng kéo dài thời gian làm việc của CEO để tối ưu hóa quá trình hiểu biết về chức năng và đặc thù của công ty, từ đó có thể góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu của Dikolli và cộng sự (2014) chỉ ra rằng thời gian tại vị của CEO càng dài thì hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty càng cao và từ đó giá trị của công ty càng được cải thiện.

Tuy nhiên, theo lập luận của Katz (1982), CEO với nhiều năm kinh nghiệm thường có khuynh hướng cứng nhắc và ngại đổi mới trong công việc. Không những vậy, với ưu thế về kiến thức và kinh nghiệm, CEO lâu năm cố gắng tăng cường quyền lực và sức ảnh hưởng của mình

thông qua việc lựa chọn các thành viên quản lý còn lại dựa trên tiêu chí mà họ sẽ dễ dàng phục tùng và tuân thủ theo ý kiến của người khác (Westphal & Zajac, 1995). Điều này làm hạn chế chức năng giám sát và quản lý của ban giám đốc, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó, nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2020) chỉ ra rằng các CEO lâu năm có khuynh hướng làm giảm hiệu quả hoạt động công ty. Đặc biệt đối với các công ty có tốc độ tăng trưởng cao thì tác động tiêu cực của thâm niên làm việc của CEO đến hiệu quả hoạt động công ty càng lớn. Lý do là vì kinh nghiệm và kiến thức của các CEO thâm niên không thể bù đắp được những chi phí liên quan từ sự cứng nhắc và bảo thủ của chính các CEO đó. Tương tự, nghiên cứu của Liu và Jiang (2020) giải thích rằng các CEO lâu năm có tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của công ty là vì họ chú trọng củng cố quyền lực của bản thân nhiều hơn, thay vì chú tâm vào đổi mới và phát triển công ty.

3. Dữ liệu và mô hình nghiên cứu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ hai nguồn chính. Dữ liệu tài chính của các công ty trong giai đoạn 2010-2021 được trích xuất từ cơ sở dữ liệu FiinPro. Dữ liệu liên quan đến kinh nghiệm làm việc của CEO và đặc điểm của HĐQT được thu thập thủ công từ báo cáo tài chính của các công ty. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực tài chính được loại bỏ khỏi mẫu nghiên cứu. Đồng thời, các quan sát phải có đầy đủ số liệu của các biến trong khoảng thời gian nghiên cứu. Cuối cùng, mẫu quan sát bao gồm 535 công ty với 4.567 quan sát.

3.2. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu này kế thừa từ các nghiên cứu trước (Rahman & Chen, 2023) và xây dựng mô hình hồi quy như sau:

$$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 CEO_EXP_{i,t-1} + \beta_3 Controls_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Trong đó: $ROA_{i,t}$ là hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty i năm t . $CEO_EXP_{i,t}$ là kinh nghiệm làm việc của CEO, được đo lường bằng: (i) logarit tự nhiên của số tuổi CEO (CEO age),

(ii) logarit tự nhiên của một cộng với số năm giữ chức vụ quản lý (CEO management experience), (iii) logarit tự nhiên của một cộng với số năm giữ vị trí CEO tại công ty (CEO tenure). Controls là các biến kiểm soát, bao gồm: trình độ học vấn của CEO (CEO education) có giá trị là 1 nếu CEO chưa có bằng đại học, 2 nếu có bằng đại học, 3 nếu có bằng sau đại học; quy mô công ty (Size) là logarit tự nhiên của tổng tài sản; tài sản hữu hình trên tổng tài sản (Tangible); tăng trưởng doanh thu (Sale growth); đòn bẩy tài chính (Leverage). Ngoài ra, các biến phản ánh đặc điểm HĐQT như CEO kiêm chủ tịch HĐQT (Duality), quy mô HĐQT (Board size) và tỷ lệ thành viên độc lập trong HĐQT (Independent) cũng được kiểm soát trong mô hình. Các biến độc lập được lấy tại năm $t-1$ để hạn chế hiện tượng nội sinh trong mô hình.

Để hạn chế ảnh hưởng của các quan sát ngoại vi, các quan sát trong mẫu nghiên cứu được loại bỏ ở phân vị 1% và 99% trong phân phối mẫu của mỗi biến. Nghiên cứu sử dụng phương pháp bình phương bé nhất (pooled OLS) để ước lượng các tham số trong mô hình. Mô hình được ước lượng với sai số chuẩn để giải quyết hiện tượng phương sai không đồng nhất và ước lượng sai số chuẩn theo cụm mỗi công ty để giải quyết vấn đề tự tương quan khi tính giá trị thống kê t . Ảnh hưởng cố định năm (year-fixed effects) và ngành công nghiệp (industry-fixed effects) cũng được kiểm soát trong mô hình để tính đến các yếu tố biến thiên theo thời gian, cũng như các yếu tố đặc thù của từng ngành công nghiệp.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả và ma trận hệ số tương quan

Bảng 1 trình bày thống kê mô tả các biến sử dụng trong nghiên cứu. Trung bình các công ty trong mẫu nghiên cứu có ROA là 10,76% với độ lệch chuẩn là 0,088. Các CEO có độ tuổi trung bình là 49 tuổi, có số năm làm công tác quản lý trung bình là 16,8 năm, số năm giữ chức vụ CEO trung bình là 7,6 năm. Ngoài ra, ma trận hệ số tương quan cho thấy hệ số tương quan giữa các biến độc lập trong mô hình đều nhỏ hơn 0,5 (Bảng 2). Do đó, có thể loại bỏ khả năng đa cộng tuyến trong các phân tích hồi quy.

Bảng 1: Thống kê mô tả

	Số quan sát	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ROA	4.567	0,108	0,088
TOBINQ	4.531	-0,466	0,683
CEO age	4.567	3,888	0,166
CEO management experience	4.417	1,237	0,300
CEO tenure	4.567	2,575	0,820
CEO education	4.567	2,244	0,477
Duality	4.567	0,260	0,439
Board size	4.567	5,521	1,136
Independent	4.567	0,162	0,218
Size	4.567	27,163	1,526
Tangibility	4.567	0,210	0,198
Sale growth	4.567	0,117	0,471
Leverage	4.567	0,225	0,189

Ghi chú: CEO age, management experience, tenure đã được lấy logarit tự nhiên.

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 2: Ma trận tương quan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 ROA	1											
2 TOBINQ	0,40 ^a	1										
3 CEO age	0,16 ^a	0,13 ^a	1									
4 CEO experience	0,13 ^a	0,10 ^a	0,57 ^a	1								
5 CEO tenure	0,04 ^a	0,03 ^b	0,43 ^a	0,50 ^a	1							
6 CEO education	-0,06 ^a	-0,02	-0,15 ^a	-0,09 ^a	-0,08 ^a	1						
7 Duality	0,02	-0,01	0,22 ^a	0,23 ^a	0,36 ^a	-0,07 ^a	1					
8 Board size	0,08 ^a	0,18 ^a	0,08 ^a	0,08 ^a	0,03 ^b	-0,02	-0,02	1				
9 Independent	0,04 ^a	0,02 ^c	-0,06 ^a	-0,04 ^b	-0,03 ^c	-0,02	-0,01 ^a	0,01	1			
10 Size	-0,03 ^b	0,17 ^a	-0,005	0,02	-0,03 ^b	0,13 ^a	-0,09 ^a	0,29 ^a	-0,006	1		
11 Tangibility	0,41 ^a	0,29 ^a	0,07 ^a	0,05 ^a	-0,03 ^c	-0,02	-0,06 ^a	0,15 ^a	0,02 ^c	0,09 ^a	1	
12 Sale growth	0,12 ^a	0,05 ^a	-0,02	-0,01	0,01	-0,02	0,05 ^a	0,04 ^b	0,01	0,06 ^a	0,03 ^a	1
13 Leverage	-0,13 ^a	0,13 ^a	-0,04 ^a	-0,05 ^a	-0,005	0,05 ^a	0,01	0,12	-0,01	0,44 ^a	0,22 ^a	0,06 ^a

Ghi chú: ^{a,b,c} thể hiện mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Kết quả khảo sát.

4.2. Kết quả thực nghiệm

4.2.1. Kết quả hồi quy chính

Tác động của yếu tố kinh nghiệm làm việc của CEO đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty được trình bày trong Bảng 3. Kết quả từ các phân tích hồi quy chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của CEO có tác động tích cực đến ROA của doanh nghiệp. Cụ thể, hệ số hồi quy trên các biến CEO age, CEO management experience và CEO tenure đều dương và có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Điều này có nghĩa, khi tuổi của CEO càng cao, số năm đảm nhiệm các vị trí quản lý cũng như vị trí CEO càng nhiều thì càng làm tăng ROA của công ty. Kết quả từ Bảng 3 ủng hộ cho lập luận rằng các CEO lớn tuổi (Cheng và cộng

sự, 2010, Kuo và cộng sự, 2015, Rahman & Chen, 2023,), có nhiều năm đảm nhiệm công tác quản lý và giữ vị trí CEO tại công ty (Harris & Shimizum, 2004, McDonald và cộng sự, 2008, Dikolli và cộng sự, 2014) sẽ thấu hiểu tổ chức, tích lũy được nhiều kiến thức và kinh nghiệm quản lý, tạo cơ sở cho việc nâng cao năng lực đối phó với các tình huống phát sinh trong môi trường kinh doanh đầy thách thức, từ đó góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

4.2.2. Các kiểm định bền vững

Nghiên cứu thực hiện một số kiểm định bền vững để củng cố kết quả từ mô hình hồi quy chính. Thứ nhất, hiệu quả hoạt động của công ty được đo lường bằng Tobin's Q thay vì ROA. Kết

quả hồi quy cho thấy các biến kinh nghiệm làm việc của CEO đều có tác động tích cực đến Tobin's Q. Kiểm định bền vững tiếp theo được thực hiện bằng việc chia mẫu nghiên cứu thành hai nhóm dựa trên giới tính của CEO. Kết quả hồi quy cho thấy rằng cho dù là nam hay nữ thì kinh nghiệm làm việc của CEO đều có tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của công ty (được đo lường bằng ROA và Tobin's

Q). Ngoài ra, hệ số hồi quy trong các phân tích hồi quy với CEO nữ có giá trị lớn hơn trong các phân tích hồi quy với CEO nữ. Điều này có nghĩa, kinh nghiệm làm việc của CEO nữ có tác động tích cực lớn hơn đến hiệu quả hoạt động của công ty so với CEO nam. Kết quả này ủng hộ cho các nghiên cứu trước đây về ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo nữ đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Bảng 3: Kinh nghiệm làm việc của CEO và hiệu quả hoạt động của công ty

Biến	ROA					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
CEO age	0,0582***			0,0616***		
	(0,0134)			(0,0134)		
CEO management experience		0,0213***			0,0224***	
		(0,0062)			(0,0063)	
CEO tenure			0,0030**			0,0035***
			(0,0012)			(0,0013)
CEO education	-0,0044	-0,0066	-	-0,0044	-0,0067	-
			0,0066***			0,0065***
	(0,0042)	(0,0043)	(0,0023)	(0,0042)	(0,0043)	(0,0023)
Duality				-0,0052	-0,0041	-0,0032
				(0,0051)	(0,0052)	(0,0029)
Board size				0,0001	0,0005	0,0006
				(0,0020)	(0,0021)	(0,0010)
Independent				0,0060	0,0029	0,0023
				(0,0104)	(0,0104)	(0,0052)
Firm size	0,0048**	0,0046**	0,0050***	0,0047**	0,0043**	0,0048***
	(0,0020)	(0,0020)	(0,0009)	(0,0021)	(0,0022)	(0,0010)
Tangibility	0,1795***	0,1785***	0,1834***	0,1787***	0,1776***	0,1826***
	(0,0131)	(0,0131)	(0,0064)	(0,0132)	(0,0132)	(0,0064)
Sale growth	0,0133***	0,0147***	0,0123***	0,0135***	0,0148***	0,0124***
	(0,0030)	(0,0034)	(0,0030)	(0,0030)	(0,0034)	(0,0030)
Leverage	-0,1226***	-	-	-	-	-
		0,1259***	0,1255***	0,1219***	0,1252***	0,1250***
	(0,0147)	(0,0148)	(0,0070)	(0,0146)	(0,0147)	(0,0070)
Hằng số	-0,2198***	-0,0081	0,0011	-	-0,0045	0,0042
				0,2289***		
	(0,0760)	(0,0559)	(0,0252)	(0,0762)	(0,0569)	(0,0255)
Số quan sát	4.567	4.418	4.557	4.567	4.418	4.557
R ²	0,2535	0,2453	0,2443	0,2543	0,2457	0,2446

Ghi chú: Giá trị trong ngoặc () thể hiện giá trị sai số chuẩn. ***, **, * thể hiện mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%.

Nguồn: Kết quả khảo sát.

5. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu kiểm định ảnh hưởng của yếu tố kinh nghiệm làm việc của CEO đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Nhóm tác giả sử dụng bộ dữ liệu là các công ty niêm yết trên thị trường chứng

khoán Việt Nam trong giai đoạn 2010-2021. Các phân tích hồi quy chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của CEO có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Cụ thể, những công ty được điều hành bởi các CEO có tuổi đời và thâm niên trong công tác quản lý và điều hành

công ty có khuynh hướng đạt được ROA và Tobin's Q cao hơn. Đáng chú ý, các phân tích hồi quy cũng chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc của CEO nữ có tác động lớn hơn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.

Ngoài kinh nghiệm làm việc, các đặc điểm khác của CEO có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động công ty, chẳng hạn như đặc điểm nhân khẩu học (trình độ học vấn cụ thể theo lĩnh vực chuyên môn, quốc tịch...), đặc điểm lãnh đạo (đảm nhiệm vị trí CEO hoặc là thành viên HĐQT tại nhiều công ty khác nhau, CEO có kết nối chính trị...). Tuy nhiên, các thông tin về CEO và ban lãnh đạo thường không được công bố rộng rãi trong các báo cáo thường niên và trên các phương tiện truyền thông, nghiên cứu hiện tại vẫn chưa thể thực hiện đầy đủ những kiểm định nói trên. Các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai có thể thực hiện các phỏng vấn hoặc điều tra phù hợp để bổ sung thêm thông tin về đặc điểm về nhân khẩu học và các biến để đo lường khả năng lãnh đạo của CEO, từ đó có thể cung cấp một nghiên cứu toàn diện và sâu sắc hơn về chủ đề nói trên.

Tuy nhiên, dựa trên kết quả từ các phân tích hồi quy, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý sau: Thứ nhất, bên cạnh các đặc điểm khác phản ánh năng lực và phẩm chất, việc tuyển dụng, bổ nhiệm nhân sự vào vị trí CEO hoặc xem xét cơ hội thăng tiến cho CEO cũng cần chú trọng vào các đặc điểm như tuổi tác, thâm niên làm công tác quản lý và điều hành công ty của ứng viên. Thứ hai, giới tính và vai trò giới tính của lãnh đạo nói chung và CEO nói riêng vẫn là nội dung cần được quan tâm phân tích trong việc xây dựng chiến lược phát triển nhân sự của các công ty.

Tài liệu tham khảo

- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Carlson, R., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts, and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35(4), 710-718. <https://doi.org/10.2307/2093946>
- Cheng, L. T. W., Chan, R. Y. K., & Leung, T. Y. (2010). Management demography and corporate performance: Evidence from China. *International Business Review*, 19(3), 261-275. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.007>
- Guthrie, J. P., & Olian, J. D. (1991). Does context affect staffing decision? The case of general managers. *Personnel Psychology*, 44(2), 263-292. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00959.x>
- Dikolli, S. S., Mayew, W. J., & Nanda, D. (2014). CEO tenure and the performance-turnover relation. *Review of Accounting Studies*, 19(1), 281-327. <https://doi.org/10.1007/s11142-013-9247-6>
- Harris, I. C., & Shimizu, K. (2004). Too busy to server? An examination of the influence of overboarded directors. *Journal of Management Study*, 41(5), 775-798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00453.x>
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104. <https://doi.org/10.2307/2392547>
- Kuo, H. C., Wang, L. H., & Lin, D. (2015). CEO traits, corporate performance, and financial leverage. *International Journal of Economics and Finance*, 7(1), 68-86. <http://doi.org/10.5539/ijef.v7n1p68>
- Li, F., & Srinivasan, S. (2011). Corporate governance when founders are directors. *Journal of Financial Economics*, 102(2), 454-469. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.11.006>
- Liu, C., & Jiang, H. (2020). Impact of CEO characteristics on firm performance: evidence from China listed firms. *Applied Economics Letters*, 27(14), 1-5. <https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1607965>
- McDonald, M. L., Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155-1177. <https://doi.org/10.1002/smj.704>
- Nguyen, P., Rahman, N., & Zhao, R. (2020). CEO characteristics and firm valuation: A quantile regression analysis. *Journal of Management & Governance*, 22(1), 133-151. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9383-7>
- Phan, B. G. T., Tran, D. T., & Tran, T. T. A. (2017). The impact of chief executive officer's personality on firm performance. *2(2)*, 205-217. <https://vjol.info.vn/index.php/DHM-KTQTKD/article/download/56885/47396/>
- Rahman, M. J., & Chen, X. (2023). CEO characteristics and firm performance: Evidence from private listed firms in China. *Corporate Governance*, 23(3), 458-477. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2022-0004>
- Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013>
- Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60-83. <https://doi.org/10.2307/2393700>