

---

# APPLYING MANAGEMENT AND LEADERSHIP THEORIES TO DEVELOP CULTURAL HUMAN RESOURCES IN VIETNAM IN THE CURRENT CONTEXT

**Dang Thi Kim Anh**

Ton Duc Thang University

Email: dangthikimanh@tdtu.edu.vn

Received: 15/7/2025

Reviewed: 17/7/2025

Revised: 20/7/2025

Accepted: 24/7/2025

Released: 31/7/2025

*In the context of digital transformation and deep international integration, the development of cultural human resources in Vietnam faces new requirements regarding competence, mindset, and governance methods. This paper analyzed how modern management and leadership theories can be applied to the process of building and developing cultural human resources. The author aimed at improving the effectiveness of cultural sector operations-an area that uniquely combines artistic values, national identity, and organizational capabilities.*

**Keywords:** Management theory; Leadership; Human resources; Cultural human resources; Vietnam.

---

## 1. Giới thiệu

Trong tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, văn hóa ngày càng được khẳng định là một trụ cột nền tảng và là động lực nội sinh quan trọng đối với sự phát triển bền vững của quốc gia. Trong bối cảnh đó, đội ngũ nhân lực văn hóa giữ vai trò trung tâm trong việc bảo tồn, sáng tạo và lan tỏa các giá trị văn hóa dân tộc. Tại Việt Nam, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực văn hóa đã được đặt ra trong nhiều văn bản chỉ đạo, định hướng chiến lược phát triển quốc gia. Đáng chú ý, Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030, được ban hành theo Quyết định số 1909/QĐ-TTg ngày 12/11/2021 của Thủ tướng Chính phủ, đã xác định việc “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực văn hóa, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ văn hóa có trình độ chuyên môn, năng lực thực tiễn, có khả năng sáng tạo, thích ứng với đổi mới công nghệ và hội nhập quốc tế” là một trong những nhiệm vụ trọng tâm [18]. Những định hướng này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với công tác quản lý và lãnh đạo nhân lực văn hóa, cả về lý luận và thực tiễn.

Trong khi đó, thế giới đã chứng kiến sự phát triển sâu rộng của các lý thuyết quản lý và lãnh đạo từ đầu thế kỷ XX đến nay. Những lý thuyết này không chỉ chứng minh tính hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh mà còn ngày càng được vận dụng một cách linh hoạt trong khu vực

công, các tổ chức phi lợi nhuận và đặc biệt là trong quản lý nhân lực văn hóa, nơi đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa hiệu quả tổ chức và giá trị nhân văn.

Chính vì vậy, việc tìm hiểu, phân tích và chọn lọc có cơ sở các lý thuyết quản lý và lãnh đạo phù hợp chính là tiền đề quan trọng để xây dựng định hướng phát triển nguồn nhân lực văn hóa một cách hiệu quả và bền vững. Điều này càng trở nên cấp thiết trong bối cảnh hiện nay, khi Việt Nam đang đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi số, cải cách thể chế và hội nhập quốc tế sâu rộng, đòi hỏi một cách tiếp cận đổi mới, linh hoạt và chiến lược đối với công tác quản lý và lãnh đạo trong lĩnh vực văn hóa.

## **2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề**

Tác giả Ma Thế Ngân, trong nghiên cứu công bố năm 2022 về phong cách lãnh đạo gia trưởng ở Việt Nam, cho rằng trong nền văn hóa Việt Nam, các yếu tố thuộc mô hình văn hóa quốc gia của Hofstede như khoảng cách quyền lực lớn, xu hướng tập thể và tầm nhìn dài hạn thường xuyên đan xen và gắn liền với ảnh hưởng của tư tưởng Nho giáo. Những yếu tố này đã tạo nên nền tảng văn hóa vững chắc cho phong cách lãnh đạo gia trưởng - vốn vẫn còn phổ biến trong khu vực công và lĩnh vực văn hóa tại Việt Nam hiện nay. [15]

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam: vai trò trung gian của văn hóa số” do Vũ Thị Minh Xuân và Nguyễn Thị Minh Nhân thực hiện năm 2024 cho thấy rằng lãnh đạo số có tác động tích cực và trực tiếp đến văn hóa số, đổi mới sản phẩm cũng như quy trình hoạt động. Đồng thời, văn hóa số cũng ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến kết quả đổi mới trong tổ chức [17]. Điều này cho thấy chuyển đổi số và văn hóa tổ chức đang đặt ra yêu cầu mới đối với đội ngũ lãnh đạo trong lĩnh vực văn hóa, đặc biệt trong bối cảnh các đơn vị văn hóa ngày càng đẩy mạnh số hóa dữ liệu, cải tiến mô hình hoạt động và tích hợp công nghệ vào các hoạt động bảo tồn, trình diễn và truyền thông.

Sự phù hợp của các lý thuyết lãnh đạo phương Tây khi được vận dụng trong bối cảnh văn hóa Việt Nam hiện nay đang trở thành một chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm trong giới nghiên cứu và thực tiễn quản trị. Nguyễn Hải Thanh (2025) khẳng định rằng các lý thuyết lãnh đạo đương đại như lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo phục vụ và lãnh đạo dân chủ không chỉ phản ánh tư duy lãnh đạo hiện đại, mà còn được công nhận là những lý thuyết có ảnh hưởng sâu rộng và được áp dụng thành công ở nhiều quốc gia với các bối cảnh văn hóa khác nhau. Tại Việt Nam, các lý thuyết này đã được tiếp cận, nghiên cứu và vận dụng vào thực tiễn lãnh đạo trong các lĩnh vực khác nhau, tạo nên sự giao thoa hài hòa với phong cách lãnh đạo truyền thống, đồng thời đáp ứng yêu cầu đổi mới trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Các mô hình lãnh đạo này góp phần nâng cao năng lực quản trị, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, gia tăng hiệu quả lãnh đạo trong tổ chức và đóng vai trò như một giải pháp chiến lược nhằm hiện thực hóa khát vọng phát triển và đánh dấu kỷ nguyên vươn mình mạnh mẽ của dân tộc Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa. [16]

Mohammad Haris Minai và Arup Varma (2017), trong bài viết “Cultural Relevance of Leadership Theories: A Critical Analysis and Propositions”, cho rằng văn hóa quốc gia và hiệu quả của các lý thuyết lãnh đạo có mối liên hệ mật thiết với nhau. Tính đa chiều của văn hóa và sự đa dạng của các lý thuyết lãnh đạo đòi hỏi những công trình nghiên cứu toàn diện

nhằm đánh giá mức độ phù hợp của các lý thuyết này trong từng bối cảnh cụ thể. Việc vận dụng lý thuyết lãnh đạo không thể tách rời đặc điểm văn hóa, bởi văn hóa đóng vai trò định hình kỳ vọng, phong cách và hiệu quả lãnh đạo trong từng xã hội. [10]

Tóm lại, các nghiên cứu trong và ngoài nước đã cung cấp một nền tảng lý luận và thực tiễn tương đối vững chắc cho việc vận dụng lý thuyết quản lý, lãnh đạo vào phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, khoảng trống hiện nay còn ở việc nghiên cứu chuyên sâu, hệ thống hóa lý thuyết và điều chỉnh phù hợp với đặc thù của đội ngũ nhân lực văn hóa tại Việt Nam, một lĩnh vực vừa mang tính sáng tạo đặc thù, vừa phải đáp ứng yêu cầu hội nhập và đổi mới trong kỷ nguyên số.

### **3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu**

Để xây dựng hệ thống luận điểm trong việc vận dụng lý thuyết quản lý và lãnh đạo vào phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam, nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp sau:

#### *(1) Phương pháp thu thập tài liệu thứ cấp:*

Phương pháp này được sử dụng nhằm lựa chọn, tổng hợp và phân loại các tài liệu khoa học, công bố nghiên cứu trong và ngoài nước, cũng như các văn bản chính sách, chiến lược quốc gia liên quan đến phát triển nguồn nhân lực văn hóa và lý thuyết quản lý, lãnh đạo. Các nguồn tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu khoa học đáng tin cậy như Google Scholar, ResearchGate, các tạp chí khoa học uy tín, báo cáo chuyên đề của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, cùng các tài liệu trong tiểu luận gốc. Phương pháp này giúp hình thành nền tảng lý thuyết và bối cảnh thực tiễn phục vụ quá trình phân tích, đánh giá một cách toàn diện.

#### *(2) Phương pháp phân tích, tổng hợp:*

Phương pháp này được sử dụng nhằm phân tích, đối chiếu, so sánh các lý thuyết quản lý và lãnh đạo tiêu biểu, từ đó tổng hợp và đánh giá mức độ phù hợp của từng lý thuyết trong bối cảnh xây dựng và phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam hiện nay. Cách tiếp cận phân tích, tổng hợp giúp nghiên cứu khái quát được đặc điểm lý luận cốt lõi và khả năng vận dụng thực tiễn của từng mô hình lãnh đạo, từ đó làm cơ sở đề xuất định hướng vận dụng phù hợp.

### **4. Kết quả nghiên cứu**

#### **4.1. Một số khái niệm liên quan**

##### *4.1.1. Khái niệm quản lý*

Theo Koontz & Weihrich Quản lý được hiểu là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả và bền vững [7]. Trong lĩnh vực văn hóa, quản lý không chỉ dừng lại ở các hoạt động hành chính hay điều hành tổ chức mà còn mang tính định hướng giá trị, góp phần gìn giữ bản sắc dân tộc và thúc đẩy sáng tạo nghệ thuật. Quản lý nhân lực văn hóa vì vậy là một bộ phận quan trọng trong hệ thống quản lý nhà nước về văn hóa, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa chuyên môn nghệ thuật, kỹ năng quản trị và sự am hiểu sâu sắc về xã hội, tâm lý và môi trường sáng tạo.

##### *4.1.2. Khái niệm lãnh đạo*

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến con người nhằm đạt được mục tiêu chung, thông qua việc xây dựng tầm nhìn, khơi dậy động lực và định hướng hành vi tổ chức [1]. Trong môi trường văn hóa, nơi đề cao cảm xúc, sự sáng tạo và cá tính nghệ sĩ thì vai trò của

người lãnh đạo mang ý nghĩa đặc biệt. Họ không chỉ là người tổ chức và điều hành, mà còn là người truyền cảm hứng, khơi mở tư duy đổi mới và giữ gìn những giá trị văn hóa cốt lõi. Như John C. Maxwell đã khẳng định: “Lãnh đạo là ảnh hưởng, không hơn, không kém” [8], điều này càng trở nên phù hợp trong việc dẫn dắt đội ngũ nhân lực văn hóa phát triển trong bối cảnh hiện đại.

#### *4.1.3. Mối liên hệ giữa quản lý và lãnh đạo*

Quản lý và lãnh đạo là hai khái niệm có mối quan hệ chặt chẽ và bổ sung cho nhau. Quản lý thiên về việc tổ chức, kiểm soát và đảm bảo hiệu quả hoạt động; trong khi đó, lãnh đạo nhấn mạnh đến việc định hướng, tạo động lực và thúc đẩy sự thay đổi. Đặc biệt trong lĩnh vực nhân lực văn hóa, nơi đề cao tính sáng tạo, tự do biểu đạt và tinh thần cống hiến thì nhà quản lý không thể chỉ dừng lại ở vai trò hành chính, mà cần có năng lực lãnh đạo để truyền cảm hứng, kết nối con người và hình thành văn hóa tổ chức tích cực.

Trong bối cảnh phát triển hiện nay ở Việt Nam, yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ quản lý văn hóa không chỉ dừng ở kỹ năng điều hành, mà còn phải trở thành những nhà lãnh đạo thực thụ có tầm nhìn chiến lược, khả năng xây dựng đội ngũ và thích ứng linh hoạt với những yêu cầu đổi mới. Sự kết hợp hài hòa giữa năng lực quản lý hành chính và kỹ năng lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo chuyển đổi, sẽ là nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực văn hóa trong thời kỳ hội nhập quốc tế [14].

### **4.2. Một số lý thuyết quản lý, lãnh đạo**

#### *4.2.1. Lý thuyết Quản lý khoa học của Frederick Winslow Taylor (1856 - 1916)*

Lý thuyết Quản lý khoa học của Frederick Winslow Taylor, được công bố trong *Principles of Scientific Management* (1911), tập trung vào việc tối ưu hóa hiệu quả lao động trong các tổ chức công nghiệp. Taylor đề xuất thay thế các phương pháp quản lý truyền thống dựa trên kinh nghiệm bằng cách tiếp cận khoa học, với bốn nguyên tắc chính:

1) Phân tích khoa học các nhiệm vụ: Thay vì dựa vào phán đoán, quản lý cần nghiên cứu và xác định cách tốt nhất để thực hiện từng công việc, bao gồm phân tích thời gian và chuyển động.

2) Tuyển chọn và đào tạo nhân viên khoa học: Lựa chọn nhân viên dựa trên năng lực, đào tạo họ theo các phương pháp tối ưu và khuyến khích phát triển kỹ năng.

3) Hợp tác chặt chẽ giữa quản lý và lao động: Quản lý chịu trách nhiệm thiết kế quy trình, trong khi lao động thực hiện đúng theo hướng dẫn, đảm bảo hiệu quả cao nhất.

4) Phân chia trách nhiệm rõ ràng: Quản lý tập trung vào lập kế hoạch và tổ chức, còn lao động tập trung vào thực hiện công việc [12].

Lý thuyết nhấn mạnh việc chuẩn hóa quy trình, tăng năng suất và chia sẻ lợi ích kinh tế giữa tổ chức và người lao động thông qua tiền lương theo hiệu suất.

#### *4.2.2. Lý thuyết quản lý của Henri Fayol (1841 - 1925)*

Không giống như lý thuyết Quản lý khoa học của Taylor, tập trung vào hiệu quả lao động cấp thấp, lý thuyết của Fayol hướng đến quản lý cấp cao và tổ chức tổng thể, với năm chức năng quản lý và mười bốn nguyên tắc quản lý. [5]

Fayol xác định năm chức năng cốt lõi mà mọi nhà quản lý cần thực hiện để đảm bảo hoạt động hiệu quả của tổ chức: *Lập kế hoạch (Planning)*, *Tổ chức (Organizing)*, *Chỉ huy (Commanding)*, *Phối hợp (Coordinating)*, *Kiểm soát (Controlling)*. Fayol cũng đề xuất mười bốn nguyên tắc để hướng dẫn các nhà quản lý trong việc tổ chức và vận hành tổ chức: (1)*Phân công công việc (Division of Work)*; (2) *Quyền hạn và trách nhiệm (Authority and Responsibility)*, (3)*Kỷ luật (Discipline)*, (4) *Thống nhất chỉ huy (Unity of Command)*, (5)*Thống nhất mục tiêu (Unity of Direction)*, (6) *Ưu tiên lợi ích tổ chức (Subordination of Individual Interest)*, (7) *Thù lao (Remuneration)*, (8) *Tập trung quyền lực (Centralization)*, (9) *Chuỗi phân cấp (Scalar Chain)*, (10)*Trật tự (Order)*, (11) *Công bằng (Equity)*, (12) *Ổn định nhân sự (Stability of Tenure)*, (13)*Sáng kiến (Initiative)*, (14) *Tinh thần đồng đội (Esprit de Corps)*. [5]

Lý thuyết của Fayol nhấn mạnh rằng quản lý là một quá trình có thể học hỏi và áp dụng phổ quát, không chỉ giới hạn trong ngành công nghiệp mà còn trong các lĩnh vực khác như giáo dục, văn hóa.

#### 4.2.3. Lý thuyết lãnh đạo dựa trên cơ sở tổ chất khác biệt (Trait theories)

Lý thuyết Lãnh đạo dựa trên tổ chất (Trait Theories) cho rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả sở hữu một số đặc điểm hoặc tổ chất bẩm sinh, giúp họ nổi bật so với những người không phải lãnh đạo. Lý thuyết này bắt nguồn từ “Lý thuyết Vĩ nhân” do Thomas Carlyle đề xuất vào giữa thế kỷ 19, lập luận rằng lịch sử được định hình bởi những nhà lãnh đạo vĩ đại, những người sinh ra với khả năng lãnh đạo. Các đặc điểm này được cho là ổn định theo thời gian và nhất quán trong các tình huống khác nhau.

Trong những năm đầu thế kỷ 20, các nhà nghiên cứu do chịu ảnh hưởng từ Carlyle và Francis Galton đã tập trung vào việc xác định các đặc điểm di truyền hoặc bẩm sinh phân biệt lãnh đạo với người không phải lãnh đạo. Các nghiên cứu ban đầu, như của Stogdill (1948), đã cố gắng liệt kê các đặc điểm như trí tuệ, tự tin và quyết tâm, nhưng không tìm thấy một bộ đặc điểm nhất quán áp dụng cho mọi tình huống.

Sự phát triển của tâm lý học nhân cách, đặc biệt là Mô hình Năm yếu tố (Big Five), đã làm hồi sinh lý thuyết tổ chất vào cuối thế kỷ 20. Các đặc điểm thường được liên kết với lãnh đạo hiệu quả bao gồm: Trí tuệ (Intelligence), Tự tin (Self-confidence), Quyết tâm (Determination), Liêm chính (Integrity), Xã hội (Sociability).

Lý thuyết tổ chất hiện đại thừa nhận rằng, mặc dù các đặc điểm bẩm sinh đóng vai trò quan trọng, chúng có thể được phát triển thông qua đào tạo và kinh nghiệm. Các nghiên cứu như của DeRue và cộng sự (2011) đã tích hợp lý thuyết tổ chất với các lý thuyết hành vi, cho thấy các đặc điểm và hành vi cùng nhau giải thích khoảng một phần ba sự biến đổi trong hiệu quả lãnh đạo. [4]

#### 4.2.4. Lý thuyết lãnh đạo dựa trên cơ sở hành vi (Behavioral Theories)

Lý thuyết Lãnh đạo dựa trên hành vi (Behavioral Theories) tập trung vào các hành động và hành vi của nhà lãnh đạo, thay vì các đặc điểm bẩm sinh như trong Lý thuyết tổ chất. Lý thuyết hành vi ra đời từ các nghiên cứu thực nghiệm nhằm xác định các hành vi lãnh đạo hiệu quả, chuyển trọng tâm từ “nhà lãnh đạo là ai” sang “nhà lãnh đạo làm gì”. Các nghiên cứu tiêu biểu bao gồm:

• **Nghiên cứu của Ohio State (1940-1950):** Xác định hai chiều hành vi chính: Khởi xướng cấu trúc (Initiating Structure, tập trung vào nhiệm vụ, tổ chức công việc) và Quan tâm (Consideration, tập trung vào mối quan hệ, hỗ trợ nhân viên). [11]

• **Nghiên cứu của Đại học Michigan:** Phân biệt giữa lãnh đạo tập trung vào sản xuất (production-oriented, ưu tiên mục tiêu) và tập trung vào nhân viên (employee-oriented, ưu tiên nhu cầu nhân viên), với kết luận rằng phong cách tập trung vào nhân viên thường mang lại hiệu suất và sự hài lòng cao hơn. [11]

• **Mô hình Lưới Quản lý (Managerial Grid):** Do Blake và Mouton (1964) phát triển, mô hình này phân loại phong cách lãnh đạo dựa trên hai trục: Quan tâm đến sản xuất (task) và Quan tâm đến con người (people), với phong cách lý tưởng là 9,9 (cao cả hai). [3]

Lý thuyết nhấn mạnh hai loại hành vi lãnh đạo chính:

• **Hành vi hướng đến nhiệm vụ (Task-Oriented Behavior):** Bao gồm lập kế hoạch, phân công công việc, giám sát tiến độ, và đảm bảo hoàn thành mục tiêu.

• **Hành vi hướng đến con người (Relationship-Oriented Behavior):** Tập trung vào xây dựng mối quan hệ, hỗ trợ tinh thần, và khuyến khích sự hợp tác. Các hành vi bổ sung, như giao tiếp hiệu quả, ra quyết định, và giải quyết xung đột, cũng được ghi nhận. [11]

Lý thuyết hành vi đã đặt nền móng cho các cách tiếp cận tình huống và thích ứng, thừa nhận rằng hành vi lãnh đạo cần được điều chỉnh theo bối cảnh.

#### 4.2.5. Lý thuyết quyền lực do xây dựng mối quan hệ tốt đem lại

Lý thuyết quyền lực do xây dựng mối quan hệ tốt, hay Referent Power, là một trong năm cơ sở quyền lực được John French và Bertram Raven xác định trong nghiên cứu về hành vi tổ chức năm 1959. Referent Power xuất phát từ khả năng ảnh hưởng của một cá nhân dựa trên sự ngưỡng mộ, tôn trọng, và sự đồng nhất từ người khác. Người sở hữu Referent Power thường được yêu mến, tin tưởng, và được người khác xem như hình mẫu để noi theo. [6]

French và Raven (1959) đã phân loại quyền lực thành năm loại: quyền lực cưỡng chế (Coercive Power), quyền lực phần thưởng (Reward Power), quyền lực chính thức (Legitimate Power), quyền lực chuyên môn (Expert Power), và quyền lực tham chiếu (Referent Power). Referent Power được xem là loại quyền lực dựa trên mối quan hệ cá nhân, khác với các loại quyền lực dựa trên vị trí hoặc tài nguyên. Các nghiên cứu sau này, như của Yukl (2013), đã mở rộng lý thuyết này, nhấn mạnh vai trò của trí tuệ cảm xúc và sự đồng cảm trong việc xây dựng Referent Power. [13]

Referent Power được phát triển thông qua các yếu tố sau:

- **Xây dựng lòng tin:** Nhà lãnh đạo cần thể hiện sự trung thực, nhất quán, và đáng tin cậy trong hành động và lời nói.

- **Tạo sự đồng cảm:** Khả năng hiểu và chia sẻ cảm xúc của người khác giúp tăng cường mối liên kết cá nhân.

- **Chia sẻ giá trị chung:** Việc thể hiện các giá trị và mục tiêu tương đồng với nhân viên tạo ra sự đồng nhất và sự ngưỡng mộ.

- **Sức hút cá nhân:** Các nhà lãnh đạo có sức hút thường dễ dàng xây dựng Referent Power nhờ khả năng truyền cảm hứng và thu hút sự chú ý.

Trong lãnh đạo, Referent Power cho phép nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến nhân viên mà không cần sử dụng các biện pháp cưỡng chế hay phân thưởng. Đây là quyền lực dựa trên sự tự nguyện tuân theo, khiến nó hiệu quả trong việc thúc đẩy động lực nội tại và sự gắn kết. Trong bối cảnh lĩnh vực văn hóa, Referent Power có thể giúp nhà lãnh đạo xây dựng một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ. [11]

#### 4.2.6. Phân cấp độ lãnh đạo hiện đại của John C. Maxwell

Lý thuyết Phân cấp độ lãnh đạo của John C. Maxwell được trình bày trong cuốn sách *The 5 Levels of Leadership* (2011), trong đó ông phân loại lãnh đạo thành năm cấp độ, mỗi cấp độ đại diện cho một giai đoạn phát triển khác nhau trong hành trình lãnh đạo. Các cấp độ bao gồm:

- **Cấp độ 1: Vị trí (Position):** Tại cấp độ này, lãnh đạo được xác định bởi chức danh hoặc vị trí chính thức. Người lãnh đạo có quyền lực dựa trên vai trò, nhưng ảnh hưởng của họ thường giới hạn vì nhân viên chỉ tuân theo do nghĩa vụ. Đây là cấp độ khởi đầu, nơi nhà lãnh đạo cần xây dựng uy tín và kỹ năng cá nhân. [9]

- **Cấp độ 2: Quan hệ (Permission):** Ở cấp độ này, nhà lãnh đạo xây dựng mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng, tôn trọng và giao tiếp. Nhân viên bắt đầu tuân theo vì họ muốn, không chỉ vì họ phải. Cấp độ này tập trung vào việc tạo môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự hợp tác.

- **Cấp độ 3: Kết quả (Production):** Nhà lãnh đạo ở cấp độ này được công nhận vì khả năng đạt được kết quả cụ thể, như hoàn thành dự án hoặc tăng hiệu suất tổ chức. Họ không chỉ duy trì mối quan hệ mà còn chứng minh năng lực qua các thành tựu, tạo giá trị cho tổ chức.

- **Cấp độ 4: Phát triển con người (People Development):** Tại cấp độ này, nhà lãnh đạo tập trung vào việc phát triển các nhà lãnh đạo khác thông qua cố vấn, đào tạo và trao quyền. Họ giúp nhân viên phát triển kỹ năng và tiềm năng, từ đó nâng cao năng lực tổ chức.

- **Cấp độ 5: Đỉnh cao (Pinnacle):** Đây là cấp độ cao nhất, nơi nhà lãnh đạo có ảnh hưởng sâu rộng, không chỉ trong tổ chức mà còn trong ngành nghề hoặc xã hội. Họ trở thành biểu tượng lãnh đạo, được kính trọng vì tầm nhìn, giá trị và di sản lâu dài.

Maxwell nhấn mạnh rằng mỗi cấp độ đòi hỏi các kỹ năng và phẩm chất khác nhau, và nhà lãnh đạo có thể tiến bộ qua các cấp độ thông qua học hỏi, thực hành và phát triển bản thân. Lý thuyết này không chỉ là một mô hình lý thuyết mà còn là một công cụ thực tiễn để các nhà quản lý và lãnh đạo nâng cao hiệu quả. [9]

Lý thuyết của Maxwell cung cấp một lộ trình rõ ràng để phát triển lãnh đạo, giúp nhà quản lý hiểu vị trí hiện tại của mình và xác định các bước cần thiết để tiến bộ. Trong bối cảnh quản lý nhân lực văn hóa, lý thuyết này có thể hỗ trợ xây dựng môi trường làm việc tích cực, khuyến khích đổi mới và phát triển con người.

#### 4.2.7. Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết Lãnh đạo Chuyển đổi (Transformational Leadership) là một phong cách lãnh đạo trong đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, khích lệ và kích thích trí tuệ của cấp dưới để đạt được các mục tiêu chung vượt ngoài kỳ vọng. Bass xác định bốn thành phần chính của lãnh đạo chuyển đổi [1]:

- **Ảnh hưởng lý tưởng (Idealized Influence):** Nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ, tôn trọng và tin tưởng đóng vai trò là tấm gương đạo đức và chuyên môn. Họ thể hiện các giá trị cao cả, khuyến khích cấp dưới noi theo.

- **Khích lệ truyền cảm hứng (Inspirational Motivation):** Nhà lãnh đạo tạo động lực bằng cách truyền tải tầm nhìn rõ ràng, cung cấp ý nghĩa và thách thức cho công việc, thúc đẩy tinh thần đồng đội và sự nhiệt huyết.

- **Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation):** Nhà lãnh đạo khuyến khích cấp dưới đặt câu hỏi về hiện trạng, tìm kiếm các giải pháp sáng tạo và đổi mới cách tiếp cận vấn đề.

- **Chú ý đến cá nhân (Individualized Consideration):** Nhà lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu cá nhân của cấp dưới, cung cấp sự cố vấn và hỗ trợ để phát triển kỹ năng và tiềm năng của họ.

Những thành phần này giúp nhà lãnh đạo chuyển đổi tổ chức bằng cách nâng cao sự gắn kết, sáng tạo và hiệu suất của cấp dưới. Lý thuyết nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ quản lý mà còn thay đổi nhận thức và hành vi của nhân viên, dẫn đến kết quả vượt trội. [11]

Lý thuyết Lãnh đạo Chuyển đổi được áp dụng trong nhiều lĩnh vực nhờ khả năng thúc đẩy sự đổi mới và phát triển con người. Trong quản lý nhân lực văn hóa, lý thuyết này phù hợp do tập trung vào sáng tạo, động lực và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

#### 4.2.8. Lý thuyết lãnh đạo phục vụ

Lý thuyết Lãnh đạo Phục vụ được Robert K. Greenleaf giới thiệu trong bài luận *The Servant as Leader* (1970). Khác với các phong cách lãnh đạo truyền thống tập trung vào quyền lực hoặc hiệu quả, lãnh đạo phục vụ ưu tiên sự phát triển và hạnh phúc của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất tổ chức (Greenleaf Center).

Larry Spears, một học giả nổi bật về lãnh đạo phục vụ, đã xác định mười đặc điểm cốt lõi của nhà lãnh đạo phục vụ, được nhiều chuyên gia như Bolman, Deal, và Covey công nhận: Đồng cảm (Empathy), Lắng nghe (Listening), Chữa lành (Healing), Nhận thức (Awareness), Thuyết phục (Persuasion), Khái niệm hóa (Conceptualization), Tiên liệu (Foresight), Quản lý (Stewardship), Cam kết phát triển con người (Commitment to the Growth of People), Xây dựng cộng đồng (Building Community).

Lãnh đạo phục vụ tập trung vào việc trao quyền và phát triển nhân viên, tạo ra văn hóa tổ chức tích cực. Trong lĩnh vực văn hóa, nơi sáng tạo và tinh thần đồng đội là yếu tố quan trọng, lý thuyết này có thể giúp nhà lãnh đạo xây dựng môi trường hỗ trợ, khuyến khích đổi mới và sự gắn kết.

#### 4.2.9. Lý thuyết lãnh đạo dân chủ

Lý thuyết Lãnh đạo Dân chủ (Democratic Leadership), còn được gọi là lãnh đạo tham gia (Participative Leadership), là một phong cách lãnh đạo trong đó nhà lãnh đạo khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định. Thay vì đưa ra quyết định độc lập, nhà lãnh đạo dân chủ tạo ra một môi trường nơi các ý kiến được lắng nghe và xem xét trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng. Phong cách này nhấn mạnh sự hợp tác, trao quyền và chia sẻ trách nhiệm giữa nhà lãnh đạo và nhóm. [11]

Các đặc điểm chính của lãnh đạo dân chủ bao gồm:

- *Tham gia vào quyết định*: Nhà lãnh đạo khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và ý tưởng vào quá trình ra quyết định.

- *Trao quyền*: Nhân viên được trao quyền để thực hiện công việc và đưa ra quyết định trong phạm vi của họ.

- *Giao tiếp hai chiều*: Giao tiếp giữa nhà lãnh đạo và nhân viên là mở và thường xuyên, tạo ra sự minh bạch và tin tưởng.

- *Hợp tác và hỗ trợ*: Nhà lãnh đạo hỗ trợ nhân viên trong việc đạt được mục tiêu chung, thúc đẩy tinh thần đồng đội.

- *Phản hồi và phát triển*: Nhà lãnh đạo cung cấp phản hồi xây dựng và cơ hội phát triển cho nhân viên.

Trong quản lý, lãnh đạo dân chủ được áp dụng khi cần sự sáng tạo, đổi mới và sự gắn kết của nhóm. Trong lĩnh vực văn hóa, lãnh đạo dân chủ có thể giúp xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích đổi mới.

### 5. Thảo luận

Phát triển nhân lực văn hóa trong bối cảnh ở Việt Nam hiện nay đòi hỏi một cách tiếp cận tích hợp và thích nghi linh hoạt với cả các lý thuyết quản lý cổ điển và hiện đại.

Lý thuyết quản lý khoa học của Frederick W. Taylor, với mục tiêu tối ưu hóa hiệu suất thông qua phân tích công việc và tiêu chuẩn hóa quy trình, vẫn giữ nguyên giá trị cốt lõi trong việc tổ chức các hoạt động văn hóa có tính quy mô và yêu cầu quản lý tài nguyên như lễ hội, sự kiện cộng đồng, và việc bảo tồn di sản. Việc áp dụng các nguyên lý này vào lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực và giám sát thực thi giúp nâng cao hiệu quả vận hành, giảm lãng phí và tăng tính chuyên nghiệp. Tuy nhiên, do đặc thù của lĩnh vực văn hóa mang tính sáng tạo cao, lý thuyết này cần được vận dụng một cách linh hoạt, tránh máy móc, để không làm triệt tiêu không gian sáng tạo của đội ngũ.

Tương tự, lý thuyết quản lý hành chính của Henri Fayol cung cấp một cấu trúc quản trị bài bản với năm chức năng cơ bản (hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm soát) và 14 nguyên tắc quản lý. Những nguyên lý này đặc biệt hữu dụng trong việc xây dựng hệ thống tổ chức cho các thiết chế văn hóa như sở văn hóa, bảo tàng, nhà hát công lập. Trong môi trường hành chính chịu ảnh hưởng của cấu trúc phân cấp và văn hóa kính trên nhường dưới, các nguyên tắc như phân công công việc, quyền hạn gắn liền với trách nhiệm và kỷ luật có thể giúp tăng tính hiệu quả và rõ ràng trong vận hành. Tuy nhiên, cần thiết phải điều chỉnh để khuyến khích tinh thần đồng đội, giảm tính hình thức.

Lý thuyết tổ chất với trọng tâm vào các phẩm chất như sáng tạo, linh hoạt, đồng cảm và tầm nhìn chiến lược, có thể đóng vai trò định hướng trong việc lựa chọn và phát triển đội ngũ lãnh đạo trong ngành văn hóa. Tuy nhiên, trong bối cảnh văn hóa đề cao tính cộng đồng và tinh thần tập thể, việc quá nhấn mạnh các yếu tố cá nhân có thể gây phản tác dụng. Do đó, cần kết hợp lý thuyết tổ chất với lý thuyết hành vi, nhấn mạnh vai trò của các hành vi có thể rèn luyện, như định hướng vào con người, tạo động lực, và quản lý theo tình huống cụ thể, nhằm xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực thích ứng cao, thay vì phụ thuộc vào các tố chất bẩm sinh.

Đặc biệt, quyền lực tham chiếu dựa trên sự tín nhiệm, kính trọng và uy tín cá nhân phù hợp trong văn hóa Việt Nam. Nhà lãnh đạo văn hóa có thể vận dụng quyền lực này để tạo

dựng tinh thần đoàn kết nội bộ, nâng cao tinh thần trách nhiệm và phát huy tính chủ động, sáng tạo của nhân viên thông qua ảnh hưởng mang tính cảm hứng hơn là áp đặt hành chính.

Lãnh đạo chuyển đổi nổi bật như một lý thuyết phù hợp trong kỷ nguyên “vươn mình của dân tộc” khi mà đất nước đang cần một nguồn nhân lực văn hóa có khả năng đổi mới, sáng tạo và dám dấn thân. Nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng bằng cách gắn kết sứ mệnh cá nhân với sứ mệnh dân tộc, xây dựng tầm nhìn văn hóa gắn liền với lòng tự hào dân tộc, từ đó tạo động lực nội sinh mạnh mẽ cho nhân sự trong ngành. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng sự đổi mới không nên làm phá vỡ sự hài hòa tập thể, do đó nhà lãnh đạo phải có năng lực điều phối giữa cái mới và cái truyền thống.

Lãnh đạo phục vụ với triết lý đặt lợi ích của cộng đồng lên trên quyền lợi cá nhân, cũng là một mô hình lý tưởng cho các thiết chế văn hóa, đặc biệt tại các địa phương và khu vực khó khăn. Bằng việc lấy nhu cầu của người dân làm trung tâm, mô hình này giúp nâng cao hiệu quả của cải cách hành chính trong lĩnh vực văn hóa, thúc đẩy sự gắn gũi giữa chính quyền và nhân dân.

Trong khi đó, lãnh đạo dân chủ khuyến khích sự tham gia của nhân viên và cộng đồng vào quá trình ra quyết định, giúp tăng tính minh bạch, tinh thần trách nhiệm và khả năng sáng tạo.

Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết trên, có thể kiến tạo một mô hình quản lý nhân lực văn hóa hiệu quả trong giai đoạn hiện nay, cụ thể:

*Phát triển nguồn nhân lực văn hóa:* Tập trung đầu tư vào giáo dục, đào tạo lại và học tập suốt đời, kết hợp giữa lý thuyết hành vi và lãnh đạo chuyển đổi nhằm hình thành nguồn nhân lực văn hóa có năng lực hội nhập toàn cầu nhưng thấm nhuần bản sắc dân tộc.

*Xây dựng văn hóa tổ chức sáng tạo và tiến bộ:* Khuyến khích sự đa dạng, mở rộng không gian sáng tạo và bảo vệ tự do nghệ thuật, đồng thời thúc đẩy sự tham gia của nhân viên thông qua mô hình lãnh đạo dân chủ và chuyển đổi.

*Đổi mới quản trị công trong lĩnh vực văn hóa:* Áp dụng tư duy quản trị hiện đại từ lý thuyết Taylor và Fayol trong cải cách hành chính văn hóa, đồng thời lồng ghép triết lý phục vụ để nâng cao hiệu quả và tăng cường sự tin cậy từ cộng đồng.

*Tăng cường mối quan hệ giữa Nhà nước và Nhân dân trong quản lý văn hóa:* Vận dụng quyền lực tham chiếu và phong cách lãnh đạo phục vụ để khơi dậy tính cộng đồng, xây dựng lòng tin và lan tỏa trách nhiệm công dân trong việc gìn giữ, phát triển văn hóa dân tộc.

## **6. Kết luận**

Phát triển nguồn nhân lực văn hóa là một nhiệm vụ chiến lược trong tiến trình hiện đại hóa và hội nhập quốc tế của Việt Nam. Trong bối cảnh các yêu cầu về sáng tạo, thích ứng và chuyển đổi ngày càng cao, việc vận dụng có chọn lọc các lý thuyết quản lý và lãnh đạo hiện đại vào công tác nhân sự văn hóa trở thành một hướng đi mang tính cấp thiết và lâu dài. Nghiên cứu cho thấy rằng các lý thuyết như quản lý khoa học, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo phục vụ và lãnh đạo dân chủ có giá trị tham chiếu quan trọng trong việc định hình phương thức quản trị nhân lực văn hóa. Tuy nhiên, hiệu quả vận dụng không nằm ở việc áp dụng máy móc, mà ở khả năng điều chỉnh linh hoạt theo đặc điểm văn hóa, tổ chức và môi trường chính sách của Việt Nam. Đặc biệt, sự giao thoa giữa yếu tố truyền thống vốn đề cao tinh thần cộng đồng, đạo đức và trách nhiệm xã hội với tư duy lãnh đạo hiện đại nhân mạnh đến sáng tạo, cảm hứng và đổi mới chính là nền tảng cho một mô hình lãnh đạo nhân văn và hiệu quả trong

lĩnh vực văn hóa, góp phần phát triển nguồn nhân lực văn hóa vững mạnh, đóng vai trò trung tâm trong bảo tồn giá trị dân tộc và thúc đẩy phát triển bền vững.

### Tài liệu tham khảo

#### Tài liệu nước ngoài

- [1]. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- [2]. Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley.
- [3]. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.
- [4]. DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- [5]. Henri Fayol (1949), *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- [6]. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research, University of Michigan
- [7]. Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Essentials of Management: An International Perspective*. McGraw-Hill Education.
- [8]. Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.
- [9]. Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. Center Street
- [10]. Mohammad Haris Minai và Arup Varma (2017), *Cultural Relevance of Leadership Theories: A Critical Analysis and Propositions*. *Dimensions/NBS* 5(2):2-12
- [11]. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- [12]. Frederick Winslow Taylor (1911), *Scientific management*, Harper & Brothers
- [13]. Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

#### Tài liệu tiếng Việt

- [14]. Nguyễn Thị Phương Hạnh (2022). Quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập lĩnh vực văn hóa ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học quản lý nhà nước*, (2), 67-75.
- [15]. Ma Thế Ngàn (2022). Sự phù hợp của phong cách lãnh đạo gia trưởng với văn hóa Việt Nam: Nhìn từ khung lý thuyết của Hofstede. *Tạp chí Khoa học Đại học văn Hiến*, số 8(4) 2022, 01–17.
- [16]. Nguyễn Hải Thanh (2025). Các lý thuyết lãnh đạo và sự vận dụng trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc hiện nay. *Tạp chí Quản lý nhà nước* <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/01/16/cac-ly-thuyet-lanh-dao-va-su-van-dung-trong-ky-nguyen-vuon-minh-cua-dan-toc-hien-nay/>
- [17]. Vũ Thị Minh Xuân và Nguyễn Thị Minh Nhân (2024). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của văn hóa số. *Tạp chí Khoa học thương mại*, số 194/2024, 18–37.
- [18]. Quyết định số 1909/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Về việc phê duyệt Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030.

## VẬN DỤNG LÝ THUYẾT QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO VÀO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA TẠI VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

**Đặng Thị Kim Ánh**

Trường Đại học Tôn Đức Thắng

Email: dangthikimanh@tdtu.edu.vn

Ngày nhận bài: 15/7/2025

Ngày phản biện: 17/7/2025

Ngày tác giả sửa: 20/7/2025

Ngày duyệt đăng: 24/7/2025

Ngày phát hành: 31/7/2025

*Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, việc phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam đang đặt ra nhiều yêu cầu mới về năng lực, tư duy và phương thức quản trị. Bài báo này tập trung phân tích việc vận dụng các lý thuyết quản lý và lãnh đạo hiện đại vào quá trình xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực văn hóa, với mục tiêu góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động trong lĩnh vực văn hóa - Một lĩnh vực đặc thù đòi hỏi sự kết hợp giữa giá trị nghệ thuật, bản sắc dân tộc và năng lực tổ chức.*

**Từ khóa:** Lý thuyết quản lý; Lãnh đạo; Nguồn nhân lực; Nguồn nhân lực văn hóa; Việt Nam.