

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA BAN CHẤP HÀNH CÔNG ĐOÀN VIÊN CHỨC CẤP TỈNH – NGHIÊN CỨU TẠI TỈNH VĨNH PHÚC

Nguyễn Hải Thanh

Viện Lãnh đạo học và Chính sách công, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Tóm tắt. Nghiên cứu này tìm hiểu thực trạng phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do ở Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc. Phương pháp lấy mẫu theo cụm và bảng hỏi đã được sử dụng. Tổng cộng 194 khách thể đã đồng ý tham gia vào một cuộc khảo sát bằng cách hoàn thành bảng câu hỏi phong cách lãnh đạo. Các khách thể được khảo sát gồm một số thành viên thuộc Đảng ủy Khối các cơ quan tỉnh, thành viên trong Liên đoàn Lao động, Công Đoàn viên chức tỉnh và 77 đầu mối công đoàn cơ sở trực thuộc. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chủ đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc là phong cách chuyển đổi, với việc tạo động lực làm việc, khích lệ và truyền cảm hứng nhằm gia tăng sự nỗ lực cũng như sự cam kết gắn bó với công việc của viên chức, phong cách lãnh đạo giao dịch ít được sử dụng bởi cơ chế phần thưởng không trở thành vấn đề ưu tiên của Ban Chấp hành Công đoàn. Phong cách lãnh đạo tự do hầu như không xuất hiện, viên chức không hoàn toàn tự quyết mà việc tự quyết đều dựa trên nguyên tắc dân chủ. Có mối tương quan thuận có ý nghĩa về mặt thống kê giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tự do tương quan với các phong cách lãnh đạo khác không có ý nghĩa thống kê.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, công đoàn viên chức, ban chấp hành công đoàn viên chức, công đoàn viên chức cấp tỉnh.

1. Mở đầu

Cho đến nay, các quan niệm và những nghiên cứu về lãnh đạo không ngừng được mở rộng ở nhiều ngành khoa học và nhiều lĩnh vực khác nhau. Mặc dù các nghiên cứu về lãnh đạo rất đa dạng nhưng đều thông nhất lãnh đạo là đạt được mục tiêu chung. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm còn chỉ ra nhà lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong định hình chiến lược, sự hưng thịnh hay sự suy yếu của tổ chức. Đặc biệt, trước những biến cố luôn đòi hỏi vai trò dẫn dắt của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, một trong những thách thức lớn đối với nhà lãnh đạo là áp dụng phong cách lãnh đạo có thể thích ứng với những thay đổi trong một thời đại không chắc chắn (Kolomboy và cộng sự, 2021) [1].

Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo không chỉ ở khu vực ngoài nhà nước, các cơ quan nhà nước ngày càng có nhiều nghiên cứu về phong cách lãnh đạo. Một số nghiên cứu chỉ ra có những tổ chức triển mạnh mẽ, song có những tổ chức dù được nhà nước hỗ trợ nhưng hoạt động vẫn kém hiệu quả do thiếu phong cách lãnh đạo không phù hợp (Thanh, Quang và Mai, 2022) [2]. Có thể đưa ra một số quan niệm về phong cách lãnh đạo, theo tác giả Vũ Khoan (2017), phong cách lãnh đạo là phương pháp, thói quen làm việc cũng như cách đối nhân, xử thế của nhà

Ngày nhận bài: 21/1/2023. Ngày sửa bài: 22/1/2023. Ngày nhận đăng: 10/2/2023.

Tác giả liên hệ: Nguyễn Hải Thanh. Địa chỉ e-mail: thanhhaitlh@gmail.com

lãnh đạo (tr.24) [3]. Quan niệm này cho thấy phong cách lãnh đạo không chỉ mang dấu ấn cá nhân mà còn thể hiện phong cách của nhà lãnh đạo nói chung. Các nghiên cứu gần đây đã cung cấp bằng chứng quan trọng cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do được nghiên cứu rộng rãi, trở thành chủ đề được nhiều học giả quan tâm nhằm phát triển tổ chức thích ứng với bối cảnh lãnh đạo có nhiều thách thức (Abasilim và cộng sự, 2019) [4]. Theo Bass (1985) phong cách lãnh đạo chuyển đổi là cách thức gây ảnh hưởng của nhà lãnh đạo thông qua hành vi lôi cuốn, khơi dậy động lực, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ sáng tạo và quan tâm đến yếu tố con người trong xử với nhân viên [5], phong cách lãnh đạo giao dịch là phong cách nhà lãnh đạo dựa vào các cơ chế phần thưởng để tạo ra sự khích lệ hay hình phạt để đạt được hiệu suất công việc tối ưu từ nhân viên Avolio và Bass (2004) [6]. Lewin, Lippitt và White (1939) cho rằng, phong cách lãnh đạo tự do là cách thức nhà lãnh đạo trao quyền tối đa cho nhân viên để nhân viên chủ động tối đa trong việc đưa ra quyết định hành động, đồng thời hoàn toàn chịu trách nhiệm chính với kết quả cuối cùng mà không có giám sát chặt chẽ của nhà lãnh đạo [7].

Ở Việt Nam, những nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do trong khu vực công thời gian gần đây có sự phát triển mạnh mẽ (Thanh và Quang, 2022) [8], điều này để góp phần vào việc xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo có đủ phẩm chất và năng lực, tìm kiếm nhà lãnh đạo có phong cách lãnh đạo phù hợp, đáp ứng yêu cầu của bối cảnh lãnh đạo mới trở thành vấn đề cấp thiết (Thanh, Quang và Ánh, 2022) [9].

Công đoàn ngày càng trở thành bộ phận quan trọng trong việc đại diện quyền, nghĩa vụ, lợi ích hợp pháp, chính đáng của công đoàn viên (Diệp Thành Nguyên, 2005) [10], (Lê Cao Thắng, 2022) [11]. Vì vậy, việc nghiên cứu về công đoàn nói chung và nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của ban chấp hành công đoàn viên chức cấp tỉnh nói riêng là rất quan trọng. Trong nghiên cứu này, một số quan niệm được đề xuất gồm: Ban chấp hành công đoàn viên chức cấp tỉnh là cơ quan lãnh đạo của công đoàn viên chức giữa hai kì đại hội công đoàn viên chức cấp tỉnh. Nghiên cứu này cho rằng phong cách lãnh đạo của ban chấp hành công đoàn viên chức cấp tỉnh được hiểu là hệ thống hành vi của một tập thể trong việc định hướng, dẫn dắt và tổ chức các hoạt động lãnh đạo thông qua quá trình tác động vào các công đoàn viên nhằm đạt được mục tiêu lãnh đạo đã đề ra. Tại Vĩnh Phúc hiện có 77 công đoàn cơ sở với 4.591 công chức, viên chức, người lao động. Trong thời gian vừa qua, hoạt động lãnh đạo của Ban Chấp hành công đoàn Công đoàn Viên chức tỉnh đạt nhiều thành tựu, đặc biệt là việc chăm lo cho công đoàn viên trong đại dịch Covid-19 với nhiều hoạt động thiết thực, được Công đoàn cấp trên, công đoàn viên đánh giá cao, các hoạt động lãnh đạo của Ban Chấp hành được đoàn viên công đoàn hưởng ứng và tham gia tích cực. Ban Chấp hành đã lãnh đạo các công đoàn cơ sở thực hiện tốt công tác tuyên truyền giáo dục, tổ chức tốt các phong trào thi đua yêu nước, tích cực tham gia xây dựng cơ quan, đơn vị đạt chuẩn văn hóa. Mặc dù kết quả lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn viên chức được ghi nhận và đánh giá cao, nhưng cho đến nay chưa có nghiên cứu nào về phong cách lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc. Nghiên cứu này sẽ làm phong phú thêm hệ thống kiến thức thực tiễn về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tự do ở Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc, qua đó có thể giúp Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc xây dựng phong cách lãnh đạo phù hợp, nhằm gia tăng hiệu suất lãnh đạo, thực hiện thắng lợi các nhiệm vụ chính trị của Đảng cũng như của các nhiệm vụ chính trị của tỉnh Vĩnh Phúc trong bối cảnh mới.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Thông tin về khách thể tham gia vào nghiên cứu

Các khách thể tham gia trả lời bảng hỏi được lựa chọn là các công chức của Đảng ủy khối các cơ quan tỉnh, Liên đoàn Lao động tỉnh, Công đoàn Viên chức tỉnh và công chức, viên chức

trong 77 công đoàn trực thuộc Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc. Phân bổ khách thể và thông tin khách thể ở Bảng 1 dưới đây:

Bảng 1. Thống kê khách thể tham gia vào nghiên cứu

Các biến	Các nhóm khách thể	Số lượng khách thể trả lời	Tỉ lệ %
Giới tính	Nam	112	57,73
	Nữ	82	42,27
Tuổi	Dưới 30 tuổi	38	19,59
	30–39 tuổi	78	40,21
	40–49 tuổi	63	32,47
	Trên 50 tuổi	15	7,73
Thâm niên công tác	1–5 năm	12	6,19
	6–10 năm	37	19,07
	11–15 năm	74	38,14
	16–20 năm	43	22,16
	21–25 năm	17	8,76
	26–30 năm	8	4,12
	Trên 30 năm	3	1,55
Trình độ học vấn	Cử nhân đại học	162	83,51
	Sau đại học	32	16,49
Vị trí công tác	Có chức vụ lãnh đạo	28	14,43
	Không giữ chức vụ lãnh đạo	166	85,57

Tổng số có 194 khách thể đã tham gia vào nghiên cứu, gồm 86 khách thể là cán bộ công đoàn chuyên trách, và 108 cán bộ công đoàn cơ sở kiêm nhiệm. Biến giới tính, có 112 người là nam, chiếm tỉ lệ 57,73%, trong khi đó số lượng nữ tham gia trả lời bảng hỏi là 82 (42,27%). Biến tuổi được chia thành 4 nhóm, nhóm thứ nhất gồm các khách thể dưới 30 tuổi chỉ với 38 người (19,59%), nhóm thứ hai gồm những người thuộc nhóm tuổi 30–39 tuổi là 78 người (40,21). Đây là nhóm chiếm số lượng đông nhất, nhóm thứ ba gồm những người ở độ tuổi 40–49 tuổi với 63 người (32,47) và cuối cùng là nhóm trên 50 tuổi, với 15 người (7,73%). Theo biến thâm niên công tác với 7 nhóm, trong đó nhóm có đông khách thể tham gia trả lời là 11–15 năm với 74 người (38,14%), nhóm có số lượng đông thứ hai là 16–20 năm, với 43 người (22,16%). Ngược lại, nhóm có thâm niên công tác từ 1–5 năm là 12 người (6,19%) và nhóm có thâm niên trên 30 năm chỉ với 3 người, chiếm tỉ lệ khá khiêm tốn là 1,55%. Theo biến trình độ giáo dục, có hai nhóm đó là nhóm trình độ cử nhân đại học, với 162 người, chiếm tỉ lệ chủ yếu (83,51%), trong khi đó nhóm trình độ sau đại học ít hơn đáng kể, với 32 người và tỉ lệ chỉ với 16,49%. Cuối cùng là biến vị trí công tác, nhóm có chức vụ lãnh đạo với 28 người tham gia trả lời, chiếm tỉ lệ 14,43% và nhóm không giữ chức vụ lãnh đạo chiếm số lượng chủ yếu, với 166 người (85,57%).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp dùng bảng hỏi. Bảng hỏi là một trắc nghiệm do Avolio và Bass (2004) [6] phát triển. Phương pháp lấy mẫu theo cụm được sử dụng. Trắc nghiệm của Avolio và Bass (2004) [6] hay còn được gọi bằng câu hỏi lãnh đạo đa yếu tố

(Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ). MLQ gồm 45 mục, trong đó 20 mục xác định phong cách lãnh đạo chuyển đổi, 8 mục xác định phong cách lãnh đạo giao dịch, 8 mục xác định phong cách lãnh đạo tự do, 9 mục đo lường kết quả hoạt động lãnh đạo. Các mục đã được hiệu chỉnh để phù hợp với mục tiêu đo lường của nghiên cứu. Đánh giá mức độ biểu hiện các phong cách lãnh đạo trên thang điểm Likert 3 điểm, tương ứng với các mức điểm từ 1 đến 3, cụ thể: 1: Biểu hiện mờ nhạt; 2: Biểu hiện tương đối rõ/đậm nét; 3: Biểu hiện rất rõ ràng/rất đậm nét. Cấu trúc và thiết kế hệ thống bản hỏi do Avolio và Bass (2004) [6] phát triển thể hiện qua Bảng 2 dưới đây:

Bảng 2. Thiết kế và cấu trúc bảng câu hỏi

TT	Phong cách, kết quả lãnh đạo	Tác giả của bảng hỏi	Số lượng câu hỏi	Cronbach's Alpha
1.	Chuyển đổi	Avolio & Bass [6]	20	0,83
2.	Giao dịch	Avolio & Bass [6]	8	0,81
3.	Tự do	Avolio & Bass [6]	8	0,88
4.	Kết quả	Avolio & Bass [6]	9	0,85

Kết quả thu thập qua phiếu hỏi được chia thành ba mức độ và các diễn giải về điểm số trung bình được sử dụng để xác định mức độ biểu hiện điểm trung bình theo đề xuất của Hamzah, Juraime, Mansor (2016) [12].

Bảng 3. Diễn giải điểm trung bình

TT	Điểm trung bình	Diễn giải mức điểm
1.	1-1,67	Biểu hiện mờ nhạt
2.	1,68-2,33	Biểu hiện tương đối rõ/đậm nét
3.	2,34-3,0	Biểu hiện rất rõ ràng/rất đậm nét

2.3. Kết quả nghiên cứu

2.3.1. Thực trạng phong cách lãnh đạo chuyển đổi

- Biểu hiện tính lí tưởng hóa

Bảng 4. Mức độ biểu hiện tính lí tưởng hóa

TT	Các thuộc tính lí tưởng hóa	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Khơi dậy niềm tự hào trong công đoàn viên, người lao động viên vì tinh thần và trách nhiệm của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức	2,56	0,40	Rất rõ
2.	Đặt lợi ích của chung Công đoàn Viên chức, của công đoàn viên, người lao động là mục tiêu quan trọng cần được thực hiện lên trên hết	2,47	0,45	Rất rõ
3.	Hành động theo tôn chỉ, sứ mệnh của Công đoàn Viên chức tỉnh để xây dựng sự tôn trọng của công đoàn viên và người lao động	2,54	0,38	Rất rõ
4.	Thể hiện đúng quyền lực lãnh đạo và sự tự tin là Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh	2,40	0,53	Rất rõ
Tổng thể		2,49	0,44	Rất rõ

Kết quả đánh giá mức độ biểu hiện tính được lí tưởng hóa ở mức rất rõ (ĐTB = 2,49, ĐLC = 0,44). Có thể nhận định biểu hiện tính lí tưởng hóa trong phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức với sự chủ động cao trong hoạt động lãnh đạo. Biểu hiện nổi trội được thấy qua mục “Khơi dậy niềm tự hào trong công đoàn viên, người lao động viên vì tinh thần và trách nhiệm của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức” (ĐTB = 2,56, ĐLC = 0,40). Nhiệm vụ trọng tâm mà Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức lãnh đạo các tổ chức công đoàn, đoàn viên, người lao động thực hiện đó là đại diện, bảo vệ các quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của đoàn viên, viên chức và thực hiện nhiệm vụ tuyên truyền đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

Mặt khác, phong cách lãnh đạo chuyển đổi ở Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc qua biểu hiện thuộc tính lí tưởng hóa còn được đánh giá cao ở mục “Hành động theo tôn chỉ, sứ mệnh của Công đoàn Viên chức Tỉnh để xây dựng sự tôn trọng của công đoàn viên và người lao động” (ĐTB = 2,54, ĐLC = 0,38). Điều này thể hiện rõ sự kiên định, tính nhất quán trong hoạt động lãnh đạo, trách nhiệm nêu gương “Đặt lợi ích của chung Công đoàn Viên chức tỉnh, của công đoàn viên, người lao động là mục tiêu quan trọng cần được thực hiện lên trên hết” (ĐTB = 2,47, ĐLC = 0,45). Hoạt động này góp phần làm cho Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc có thể quy tụ, phát huy sức mạnh của tập thể khi công đoàn, người lao động được đánh giá và tôn trọng, tôn vinh giá trị của các công đoàn viên và giá trị của lao động. Hơn nữa, Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh còn được đánh giá cao ở việc sử dụng quyền lực trong lãnh đạo với kết quả đánh giá ở mục “Thể hiện đúng quyền lực lãnh đạo và sự tự tin trên cương vị Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh” (ĐTB = 2,40, ĐLC = 0,53). Quyền lực được Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh sử dụng không chỉ thể hiện tốt vai trò, chức năng lãnh đạo tập thể mà quyền lực ở đây còn cho thấy uy tín để thuyết phục công đoàn, người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

- Biểu hiện hành vi lí tưởng

Bảng 5. Mức độ biểu hiện hành vi lí tưởng

TT	Các biểu hiện hành vi lí tưởng	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Tạo động lực, sự khích lệ về những giá trị và niềm tin mà công đoàn viên và người lao động có thể đạt được	2,53	0,44	Rất rõ
2.	Truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh rõ ràng của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh để công đoàn, người lao động ý thức được tầm nhìn, sứ mệnh đó là vì công đoàn và người lao động	2,61	0,38	Rất rõ
3.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh luôn cân nhắc các hậu quả luân lí và đạo đức của các quyết định lãnh đạo đối với công đoàn, người lao động	2,47	0,45	Rất rõ
4.	Nhấn mạnh tầm quan trọng của quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của công đoàn viên, người lao động phải được bảo vệ	2,63	0,37	Rất rõ
Tổng thể		2,56	0,41	Rất rõ

Kết quả đánh giá hành vi lí tưởng với biểu hiện rất rõ (ĐTB = 2,56, ĐLC = 0,41), đồng thời trên từng mục đều chỉ ra mức độ biểu hiện rất rõ. 4 mục đồng thời được đánh giá cao, trong đó mục “Nhấn mạnh tầm quan trọng của quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của công đoàn viên, người lao động phải được bảo vệ” (ĐTB = 2,63, ĐLC = 0,37) có kết quả nổi trội, sau đó là kết quả đánh giá mức độ biểu hiện rất rõ ở mục “Truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh rõ ràng của Ban

Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh đề công đoàn, người lao động ý thức được tầm nhìn, sứ mệnh đó là vì công đoàn và người lao động” (ĐTB = 2,61, ĐLC = 0,38). Ban Chấp hành có trách nhiệm cao với việc chăm lo, đại diện và bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của tập thể mà cũng rất quan tâm đến mỗi cá nhân, để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức, là chỗ dựa về tinh thần cho công đoàn và người lao động.

Các mục “Tạo động lực, sự khích lệ về những giá trị và niềm tin mà công đoàn viên và người lao động có thể đạt được khi làm việc trong Công đoàn Viên chức Tỉnh” (ĐTB = 2,53, ĐLC = 0,44) và “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh luôn cân nhắc các hậu quả luân lý và đạo đức của các quyết định lãnh đạo đối với công đoàn, người lao động” (ĐTB = 2,47, ĐLC = 0,45) tuy kết quả đánh giá mức độ biểu hiện thấp hơn và ở mức rất rõ. Công đoàn, người lao động cảm nhận được cách thức tạo động lực, chia sẻ tầm nhìn, khơi dậy niềm tin mà các tổ chức công đoàn cấp dưới đều có cảm nhận chung khá tích cực về kết quả và hoạt động lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc.

- *Biểu hiện động lực truyền cảm hứng*

Bảng 6. Mức độ biểu hiện động lực truyền cảm hứng

TT	Động lực truyền cảm hứng	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh luôn thể hiện tinh thần và thái độ luôn lạc quan về tương lai phát triển của Công đoàn Viên chức Tỉnh	2,48	0,43	Rất rõ
2.	Khích lệ, tạo động lực, truyền cảm hứng về những việc công đoàn viên, người lao động cần thực hiện và họ sẽ có được cơ hội thăng tiến	2,43	0,49	Rất rõ
3.	Tạo động lực, cảm hứng cho công đoàn, người lao động thấy được viễn cảnh về tầm nhìn hấp dẫn về tương lai	2,46	0,52	Rất rõ
4.	Bày tỏ sự lạc quan và tạo cho công đoàn, người lao động tin tưởng rằng các mục tiêu mà họ nỗ lực làm việc sẽ đạt được	2,52	0,40	Rất rõ
Tổng thể		2,47	0,46	Rất rõ

Kết quả đánh giá động lực truyền cảm hứng ở mức độ rất rõ (ĐTB = 2,47, ĐLC = 0,46), đồng thời xem xét kết quả đánh giá trên từng mục có kết quả cùng mức độ biểu hiện rất rõ trên cả bốn mục. Mục “Bày tỏ sự lạc quan và tạo cho công đoàn, người lao động tin tưởng rằng các mục tiêu mà họ nỗ lực làm việc sẽ đạt được” (ĐTB = 2,52, ĐLC = 0,40) có kết quả đánh giá trội hơn. Sự khích lệ về tinh thần và tạo cho công đoàn, người lao động thực hiện nhiệm vụ để đạt được hiệu suất lãnh đạo, vừa tạo sự gắn kết giữa Công đoàn Viên chức Tỉnh với các công đoàn viên, chỉ như vậy mới có thể thực hiện tốt nhiệm vụ của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh trong lãnh đạo công tác đưa chỉ thị, nghị quyết của Đoàn Chủ tịch tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, triển khai Nghị quyết đại hội Công đoàn tỉnh, Ban Chấp hành Liên đoàn Lao động tỉnh vào thực hiện có kết quả tích cực.

Cùng với sự lạc quan, tin tưởng vào công đoàn viên, người lao động, đánh giá ở mục “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh luôn thể hiện tinh thần và thái độ luôn lạc quan về tương lai phát triển của Liên đoàn Lao động tỉnh” (ĐTB = 2,48, ĐLC = 0,43) và kết quả đánh giá ở mục “Tạo động lực, cảm hứng cho công đoàn, người lao động thấy được viễn cảnh về tầm nhìn hấp dẫn về tương lai” (ĐTB = 2,46, ĐLC = 0,52), đánh giá thấp hơn ở mục “Khích lệ, tạo động lực, truyền cảm hứng về những việc công đoàn viên, người lao động cần thực hiện và họ sẽ có được cơ hội thăng tiến” (ĐTB = 2,43, ĐLC = 0,49). Trước sự quan tâm của Ban Chấp hành

Công đoàn Viên chức Tỉnh, công đoàn viên sẵn sàng nhận và thực hiện tốt các nhiệm vụ, cũng như nâng cao tính sẵn sàng trong học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ công tác.

- *Biểu hiện sự khích lệ tinh thần*

Bảng 7. Mức độ biểu hiện sự khích lệ tinh thần

TT	Sự khích lệ tinh thần	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh chủ động hướng dẫn, khích lệ đoàn viên và người lao động rèn luyện học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghề nghiệp	2,42	0,54	Rất rõ
2.	Khích lệ đoàn viên, người lao động tìm kiếm các quan điểm, ý tưởng sáng tạo khi giải quyết vấn đề	2,53	0,37	Rất rõ
3.	Chấp nhận và ủng hộ cho những ý tưởng của đoàn viên và người lao động nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau	2,57	0,52	Rất rõ
4.	Gợi ý, khích lệ đoàn viên và người lao động chủ động đề xuất những cách nhìn mới để thực hiện nhiệm vụ đạt kết quả tốt	2,56	0,44	Rất rõ
Tổng thể		2,52	0,47	Rất rõ

Phong cách lãnh đạo của Ban Chấp hành trong phong cách lãnh đạo chuyển đổi được đánh giá cao ở mức biểu hiện rất rõ (ĐTB = 2,52, ĐLC = 0,47). Kết quả này chỉ ra phong cách lãnh đạo khá thiên về phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Đánh giá ở mục “Chấp nhận và ủng hộ cho những ý tưởng của đoàn viên và người lao động nhìn vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau” (ĐTB = 2,57, ĐLC = 0,52) và kết quả đánh giá sự khích lệ tinh thần ở mục “Gợi ý, khích lệ đoàn viên và người lao động chủ động đề xuất những cách nhìn mới để thực hiện nhiệm vụ đạt kết quả tốt” (ĐTB = 2,56, ĐLC = 0,44). Đây là hai mục có kết quả đánh giá nổi trội so với đánh giá các mục còn lại, nội dung của hai mục này thể hiện rõ cách Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc truyền cảm hứng, tạo động lực cho công đoàn, người lao động là để họ thể hiện tốt những quan điểm cá nhân và chấp nhận những khác biệt để mọi người có thể thể hiện được những tố chất cá nhân. Hai mục “Khích lệ đoàn viên, người lao động tìm kiếm các quan điểm, ý tưởng sáng tạo khi giải quyết vấn đề” (ĐTB = 2,53, ĐLC = 0,37) và “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh chủ động hướng dẫn, khích lệ đoàn viên và người lao động rèn luyện học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghề nghiệp” (ĐTB = 2,42, ĐLC = 0,54), tuy có kết quả thấp hơn nhưng mức độ biểu hiện rất rõ và hầu như ít có sự chênh lệch về điểm số. Kết quả này chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển đổi được Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc rất quan tâm, các quyền lợi, nhu cầu chính đáng của người lao động ngày càng được đáp ứng tốt hơn.

- *Mức độ quan tâm đến sự phát triển, sự thăng tiến của đoàn viên*

Bảng 8. Mức độ biểu hiện quan tâm đến sự phát triển, sự thăng tiến của đoàn viên

TT	Quan tâm đến sự phát triển, sự thăng tiến của đoàn viên và người lao động	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Dành thời gian giúp đỡ, huấn luyện chuyên môn, nghiệp vụ cho đoàn viên và người lao động trong Công đoàn Viên chức Tỉnh	2,32	0,48	Tương đối rõ
2.	Ứng xử với đoàn viên và người lao động với sự gần gũi như một người kèm cặp thay vì ứng xử như mệnh lệnh	2,45	0,53	Rất rõ
3.	Chỉ đạo thực hiện nhu cầu, khả năng và nguyện vọng	2,41	0,46	Rất rõ

	chính đáng của đoàn viên, người lao động cần được quan tâm, tạo điều kiện			
4.	Khích lệ đoàn viên và người lao động phát huy thế mạnh, sở trường	2,50	0,45	Rất rõ
Tổng thể		2,42	0,48	Rất rõ

Kết quả thực hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc qua kết quả đánh giá về sự quan tâm đến sự phát triển, sự thăng tiến của đoàn viên và người lao động ở mức rất rõ (ĐTB = 2,42, DLC = 0,48). Xem xét các kết quả đánh giá trên từng mục cho thấy ở mục “Dành thời gian giúp đỡ, huấn luyện chuyên môn, nghiệp vụ cho đoàn viên và người lao động trong Công đoàn Viên chức Tỉnh” có kết quả ở mức tương đối rõ (ĐTB = 2,32, DLC = 0,48). Việc thực hiện những nhu cầu của công đoàn, người lao động qua sự lãnh đạo của Ban Chấp hành thể hiện rõ qua các mục “Khích lệ đoàn viên và người lao động phát huy thế mạnh, sở trường” (ĐTB = 2,50, DLC = 0,45”. Trong triển khai thực hiện các nhiệm vụ của Liên đoàn Lao động tỉnh, của cấp trên, Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh đã sâu sát và xây dựng mối quan hệ gần gũi, tránh sự xa cách, qua đó còn tìm hiểu, nắm được ưu thế của mỗi nhân viên. Đó cũng là nguyên nhân thấy được đánh giá ở mục “Ứng xử với đoàn viên và người lao động với sự gần gũi như một người kèm cặp thay vì ứng xử như mệnh lệnh” thể hiện rõ trách nhiệm của một tổ chức chính trị xã hội ở tỉnh (ĐTB = 2,45, DLC = 0,53). Nội dung của mục này còn cho thấy Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh thể hiện tốt chức năng lãnh đạo với việc hướng dẫn cho nhân viên phát triển, tránh mọi thái cực của mệnh lệnh hành chính.

Sự quan tâm của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh với nhân viên ở phong cách lãnh đạo chuyển đổi còn thể hiện rõ qua đánh giá ở mục “Chỉ đạo thực hiện nhu cầu, khả năng và nguyện vọng chính đáng của đoàn viên, người lao động cần được quan tâm, tạo điều kiện” (ĐTB = 2,41, DLC = 0,46). Những nhu cầu chính đáng, nguyện vọng của công đoàn, người lao động được Ban Chấp hành Công đoàn quan tâm, chia sẻ để mỗi cá nhân có động lực làm việc và cơ hội thăng tiến, đó cũng là cách để Ban Chấp hành Công đoàn tạo ra ảnh hưởng để dẫn dắt công đoàn viên thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ với tư cách một tổ chức chính trị xã hội, nhằm thực hiện tốt chức năng đại diện, chăm lo và bảo vệ quyền, lợi ích chính đáng, hợp pháp của công đoàn viên, người lao động.

2.3.2. Thực trạng biểu hiện phong cách lãnh đạo giao dịch

Bảng 9. Thực trạng mức độ biểu hiện phong cách lãnh đạo giao dịch

TT	Các biểu hiện phong cách lãnh đạo giao dịch	ĐTB	DLC	Mức độ biểu hiện
I	Phần thưởng dự phòng	2,29	0,56	Tương đối rõ
1.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh sẵn sàng hỗ trợ chế độ, chính sách cần thiết cho công đoàn, người lao động để đối lấy những nỗ lực từ phía công đoàn, người lao động	2,17	0,54	Tương đối rõ
2.	Thảo luận về những điều khoản cụ thể ai là người được phần thưởng xứng đáng khi đạt được các mục tiêu lãnh đạo	2,22	0,63	Tương đối rõ
3.	Quan tâm, tìm hiểu những gì công đoàn, người lao động có thể mong đợi nhận được khi thực hiện tốt các mục tiêu để đạt hiệu suất làm việc tốt	2,39	0,51	Rất rõ
4.	Thể hiện sự hài lòng khi đoàn viên, người lao động đáp	2,36	0,57	Rất rõ

	ứng được kì vọng và có phần thưởng thỏa đáng			
II	Phần thưởng theo ngoại lệ	2,24	0,60	Tương đối rõ
1.	Việc khắc phục những bất thường, sai lầm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được nhân viên, công đoàn, người lao động thực hiện tốt sẽ có phần thưởng xứng đáng	2,23	0,58	Tương đối rõ
2.	Tập trung sự chú ý ở nhân viên, công đoàn, người lao động vào việc giải quyết những sai lầm, tránh phần nản về thất bại để đổi lấy phần thưởng	2,17	0,65	Tương đối rõ
3.	Theo dõi và chú ý đến công đoàn, người lao động vượt qua khuôn khổ cũ hoặc vượt qua sai lầm sẽ có chế độ lương, thưởng	2,33	0,52	Tương đối rõ
4.	Hướng dẫn, định hướng cho công đoàn, người lao động khi có thất bại và biết cách vượt qua sẽ đạt được phần thưởng	2,21	0,64	Tương đối rõ

Kết quả đánh giá mức độ biểu hiện phong cách lãnh đạo giao dịch ở hai khía cạnh là đánh giá qua thực hiện phần thưởng dự phòng và đánh giá qua phần thưởng theo ngoại lệ. Việc đánh giá theo phần thưởng dự phòng chỉ ở mức tương đối rõ (ĐTB = 2,29, ĐLC = 0,56), và xem xét trên từng mục cụ thể chỉ ra mức độ đánh giá có sự khác biệt nhất định, cụ thể ở mục “Quan tâm, tìm hiểu những gì công đoàn, người lao động có thể mong đợi nhận được khi thực hiện tốt các mục tiêu để đạt hiệu suất làm việc tốt” (ĐTB 2,39, ĐLC = 0,51) và kết quả đánh giá ở mục “Thể hiện sự hài lòng khi đoàn viên, người lao động đáp ứng được kì vọng và có phần thưởng thỏa đáng” (ĐTB = 2,36, ĐLC = 0,57). Hai mục này các khách thể đánh giá kết quả biểu hiện phần thưởng dự phòng ở mức rất rõ, có nghĩa Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh không chỉ khích lệ, tạo động lực khi coi nhân viên là trung tâm mà còn coi phần thưởng như một cách để khích lệ, tạo động lực cho cấp dưới, công đoàn, người lao động, song các kết quả dù ở mức rất rõ nhưng chưa thực sự nổi trội.

Ngược lại, với kết quả đánh giá cao ở hai mục trên, kết quả đánh giá ở mục “Thảo luận về những điều khoản cụ thể ai là người được phần thưởng xứng đáng khi đạt được các mục tiêu lãnh đạo” (ĐTB = 2,22, ĐLC = 0,63) và kết quả đánh giá ở mục “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh sẵn sàng hỗ trợ chế độ, chính sách cần thiết cho công đoàn, người lao động để đổi lấy những nỗ lực từ phía công đoàn, người lao động” (ĐTB = 2,17, ĐLC = 0,54). Cả hai mục này có kết quả đánh giá đồng thời mức độ biểu hiện tương đối rõ, kết quả này chỉ ra Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh tuy quan tâm đến cơ chế phần thưởng nhưng không quá đi vào chi tiết và nội dung phần thưởng. Trên thực tế, phần thưởng đối với công đoàn, người lao động được quan tâm, nhất là chế độ chính sách được thực hiện vào các ngày lễ trong năm, ngày Tết cổ truyền và Tết dương lịch. Chính vì vậy, các kết quả đánh giá biểu hiện phần thưởng dự phòng và ở hai mục trên ở mức tương đối rõ là có căn cứ thực tế. Sự quan tâm về mặt tinh thần, vật chất (tuy không nhiều) nhưng đã tạo ra uy tín, ảnh hưởng nhất định đến sự tham gia của công đoàn, người lao động, tạo ra những cảm xúc tích cực để công đoàn, người lao động ngày càng đáp ứng tốt hơn nhiệm vụ được giao.

Biểu hiện phần thưởng theo ngoại lệ ở mức tương đối rõ (ĐTB = 2,24, ĐLC = 0,60) và ở cùng mức với mức độ biểu hiện phần thưởng dự phòng. Bên cạnh đó, cả bốn mục đều có mức độ biểu hiện phần thưởng theo ngoại lệ tương đối rõ, thậm chí ngay cả với mục “Theo dõi và chú ý đến công đoàn, người lao động vượt quá khuôn khổ cũ hoặc vượt qua sai lầm sẽ có chế độ lương, thưởng” tuy có kết quả trội hơn trong số bốn mục nhưng ở mức tương đối rõ (ĐTB = 2,33, ĐLC = 0,52). Hoạt động lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh tập trung vào sự khích lệ, động viên mang giá trị tinh thần, do việc thực hiện các chế độ chính sách,

lương, thưởng đều thuộc phạm vi lãnh đạo của Công đoàn Viên chức Tỉnh.

Đánh giá ở các mục còn lại, gồm “Việc khắc phục những bất thường, sai lầm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được nhân viên, công đoàn, người lao động thực hiện tốt sẽ có phần thưởng xứng đáng” (ĐTB = 2,23, ĐLC = 0,58), “Hướng dẫn, định hướng cho công đoàn, người lao động khi có thất bại và biết cách vượt qua sẽ đạt được phần thưởng” (ĐTB = 2,21, ĐLC = 0,64) và “Tập trung sự chú ý ở nhân viên, công đoàn, người lao động vào việc giải quyết những sai lầm, tránh phản nản về thất bại để đổi lấy phần thưởng” (ĐTB = 2,17, ĐLC = 0,65), đều có mức độ biểu hiện tương đối rõ. Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh khích lệ, động viên, tạo động lực để nhân viên, công đoàn, người lao động làm việc và phát động các phong trào thi đua, nhưng không quá đề cao vấn đề vật chất qua sự trao đổi về phần thưởng để đạt mục tiêu lãnh đạo, thay vào đó, phần thưởng như giá trị tinh thần, tạo động lực để nhân viên, công đoàn, người lao động làm việc có trách nhiệm từ sự tin tưởng, từ uy tín và phong cách lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh.

2.3.3. Thực trạng biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do

Bảng 10. Thực trạng mức độ biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do

TT	Các biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
1.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh không can thiệp ở bất cứ hoạt động nào của công đoàn viên, người lao động cho đến khi các vấn đề trở nên nghiêm trọng	1,52	0,41	Mờ nhạt
2.	Phó mặc công việc, nhiệm vụ cho nhân viên, công đoàn, người lao động quyền tự quyết định và chờ đợi kết quả	1,53	0,32	Mờ nhạt
3.	Đặt niềm tin vào nhân viên, công đoàn và người lao động và cho rằng họ có thể giải quyết mọi việc: “Nếu công đoàn và người lao động không sai sót, tốt nhất là không nên can thiệp”	1,42	0,27	Mờ nhạt
4.	Chứng minh rằng những thiếu sót của công đoàn viên, người lao động trong thực hiện nhiệm vụ phải tự chịu trách nhiệm vì họ đã được trao quyền tự quyết, thiếu sót chỉ thực sự đến mức nghiêm trọng mới can thiệp	1,33	0,25	Mờ nhạt
5.	Tránh tham gia khi các vấn đề quan trọng có liên quan đến công đoàn viên, người lao động phát sinh	1,64	0,48	Mờ nhạt
6.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh chỉ thực sự có mặt khi các vấn đề cấp bách thuộc nhiệm vụ, quyền hạn buộc phải giải quyết	1,66	0,55	Tương đối rõ
7.	Tránh đưa ra quyết định mà trao mọi quyền hành động, quyền tự quyết cho công đoàn, người lao động	1,41	0,31	Mờ nhạt
8.	Chậm hoặc không đưa ra câu trả lời, thậm chí tránh né các câu hỏi khẩn cấp liên quan đến chức năng, nhiệm vụ thuộc phạm vi lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh	1,35	0,29	Mờ nhạt
Tổng thể		1,50	0,36	Mờ nhạt

Mức độ biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do trên cả 8 mục đồng thời khá thấp, với biểu hiện chung là mờ nhạt (ĐTB = 1,50, ĐLC = 0,36). Trong số 8 mục, “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh chỉ thực sự có mặt khi các vấn đề cấp bách thuộc nhiệm vụ, quyền hạn buộc phải giải quyết” được đánh giá với biểu hiện nổi trội, nhưng kết quả ở mức thấp (ĐTB = 1,66, ĐLC = 0,55) và kết quả đánh giá ở mục “Tránh tham gia khi các vấn đề quan trọng có liên quan đến

công đoàn viên, người lao động phát sinh” (ĐTB = 1,64, ĐLC = 0,48) và ở mục “Phó mặc công việc, nhiệm vụ cho nhân viên, công đoàn, người lao động quyền tự quyết định và chờ đợi kết quả” (ĐTB = 1,53, ĐLC = 0,32). Các mục này tuy có kết quả đánh giá trội hơn các mục khác, nhưng đều chỉ ra điểm tương đồng trong biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do ở Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc gần như ít xuất hiện. Kết quả này còn cho thấy trách nhiệm của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh trong việc điều hòa các mối quan hệ giữa các thành viên cũng như mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới, quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên để tránh những xung đột không cần thiết trong lãnh đạo công tác công đoàn.

Bên cạnh các mục có kết quả tương đối trội, các kết quả đánh giá ở mục “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh không can thiệp ở bất cứ hoạt động này của công đoàn, người lao động cho đến khi các vấn đề trở nên nghiêm trọng” (ĐTB = 1,52, ĐLC = 0,41), sau đó là kết quả đánh giá “Đặt niềm tin vào nhân viên, công đoàn và người lao động và cho rằng họ có thể giải quyết mọi việc: “Nếu công đoàn và người lao động không sai sót, tốt nhất là không nên can thiệp” (ĐTB = 1,42, ĐLC = 0,27). Đặc biệt là kết quả đánh giá ở mục “Chậm hoặc không đưa ra câu trả lời, thậm chí tránh né các câu hỏi khẩn cấp liên quan đến chức năng, nhiệm vụ thuộc phạm vi lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh” (ĐTB = 1,35, ĐLC = 0,29), thấp nhất trong số 8 mục mô tả về phong cách lãnh đạo tự do ở Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh. Sự tin tưởng vào nhân viên, công đoàn, người lao động làm cho mọi người nhận thấy trách nhiệm và sự nỗ lực của bản thân để thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao.

2.3.4. Thực trạng kết quả hoạt động lãnh đạo

Bảng 11. Thực trạng kết quả hoạt động lãnh đạo

TT	Kết quả thực hiện các phong cách lãnh đạo	ĐTB	ĐLC	Mức độ biểu hiện
I	<i>Sự nỗ lực để vượt qua thách thức lãnh đạo</i>	2,45	0,49	Rất rõ
1.	Cho phép và tạo điều kiện để công đoàn viên, người lao động thực hiện nhiệm vụ được phân công có thể làm tốt hơn những gì mà họ có thể mong đợi	2,46	0,51	Rất rõ
2.	Quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng ngày càng được quan tâm, khích lệ, tạo động lực để công đoàn, người lao động hoàn thành tốt các nhiệm vụ trên cương vị công tác	2,51	0,42	Rất rõ
3.	Công đoàn viên và người lao động có tính chủ động cao, sẵn sàng thực hiện tốt các nhiệm vụ trên cương vị công tác	2,38	0,53	Rất rõ
II	<i>Hiệu quả lãnh đạo</i>	2,46	0,47	Rất rõ
1.	Nhu cầu, quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của công đoàn viên, người lao động đều được đáp ứng theo quy định chung và đều được tạo cơ hội để thực hiện tốt nhiệm vụ	2,40	0,53	Rất rõ
2.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh thực sự làm gương trong việc chăm lo, đại diện và quan tâm đến việc đáp ứng nhu cầu, lợi ích chính đáng của công đoàn, người lao động	2,47	0,49	Rất rõ
3.	Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh luôn khích lệ công đoàn viên, nhân viên làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao, nhằm nâng cao kết quả trong việc đáp ứng các yêu cầu lãnh đạo	2,52	0,44	Rất rõ
4.	Chức năng, nhiệm vụ của Liên đoàn Lao động đều được thực hiện tốt, tầm nhìn, sứ mệnh và việc truyền đạt tầm	2,43	0,52	Rất rõ

	nhìn được thực hiện rõ ràng, dễ thực hiện			
III	<i>Sự thỏa mãn, hài lòng</i>	2,39	0,52	<i>Rất rõ</i>
1.	Công đoàn, người lao động hài lòng với biện pháp khích lệ, tạo động lực của Ban Chấp hành để giúp công đoàn, người lao động đạt được thỏa mãn phù hợp với tình hình thực tế	2,37	0,46	Rất rõ
2.	Tạo cho công đoàn, người lao động có trạng thái tích cực, có niềm tin và cơ hội thăng tiến và những nhu cầu chính đáng đều được thỏa mãn một cách hợp lý	2,41	0,58	Rất rõ

Kết quả lãnh đạo qua thực hiện các phong cách lãnh đạo phục vụ, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do được xác định dựa trên ba biểu hiện: Sự nỗ lực để vượt qua thách thức lãnh đạo, hiệu quả lãnh đạo và sự thỏa mãn. Cụ thể, kết quả đánh giá sự nỗ lực để vượt qua thách thức lãnh đạo có kết quả chung khá khả quan, với biểu hiện ở mức rất rõ (ĐTB = 2,45, ĐLC = 0,49). Biểu hiện này được chỉ ra qua đánh giá ở ba mục, trong đó mục “Quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng ngày càng được quan tâm, khích lệ, tạo động lực để công đoàn, người lao động hoàn thành tốt các nhiệm vụ trên cương vị công tác” có kết quả nổi trội (ĐTB = 2,51, ĐLC = 0,42). Các ý kiến đánh giá với kết quả nổi trội, điều này minh chứng cho thực tế các kết quả khảo sát ở phong cách lãnh đạo phục vụ và phong cách lãnh đạo chuyển đổi có kết quả đồng thời ở mức rất rõ ràng.

Đánh giá ở mục “Cho phép và tạo điều kiện để công đoàn viên, người lao động thực hiện nhiệm vụ được phân công có thể làm tốt hơn những gì mà họ có thể mong đợi” (ĐTB = 2,46, ĐLC = 0,51) và ở mục “Công đoàn viên và người lao động có tính chủ động cao, sẵn sàng thực hiện tốt các nhiệm vụ trên cương vị công tác” (ĐTB = 2,38, ĐLC = 0,53). Các kết quả này có thấp hơn nhưng đồng thời biểu hiện ở mức đậm nét, có cơ sở để khẳng định qua các kết quả khảo sát đã chỉ ra Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh Vĩnh Phúc đã đáp ứng tốt những kì vọng của nhân viên, công đoàn, người lao động đã thực hiện tốt các nhiệm vụ để đạt được hiệu suất lãnh đạo.

Kết quả thực hiện các phong cách lãnh đạo được đánh giá qua hiệu suất lãnh đạo trên cả 4 mục biểu hiện đồng thời ở mức rất rõ (ĐTB = 2,46, ĐLC = 0,47). Kết quả này khá tương đồng với kết quả đánh giá sự nỗ lực để vượt qua thách thức lãnh đạo (ĐTB = 2,45, ĐLC = 0,49). Trong hiệu quả lãnh đạo, đánh giá ở mục “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh luôn khích lệ công đoàn viên làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao, nhằm nâng cao kết quả trong việc đáp ứng các yêu cầu của Liên đoàn Lao động tỉnh” kết quả trội nhất trong số 4 mục (ĐTB = 2,52, ĐLC = 0,44). Không chỉ công đoàn, người lao động trong Liên đoàn Lao động tỉnh được khích lệ, tạo động lực mà điều này còn được khẳng định hiệu quả lãnh đạo ở các liên đoàn lao động trực thuộc, Công đoàn ngành Y tế, Giáo dục, Viên chức của tỉnh đánh giá cao phong cách lãnh đạo của Chủ tịch Liên đoàn Lao động tỉnh giai đoạn 2019-2022.

Ban Chấp hành Công đoàn còn nêu cao việc làm gương trong hoạt động lãnh đạo, thể hiện ở mục “Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh thực sự làm gương trong việc chăm lo, đại diện và quan tâm đến việc đáp ứng nhu cầu, lợi ích chính đáng của công đoàn, người lao động” (ĐTB = 2,47, ĐLC = 0,49). Đánh giá ở mục này có thể liên quan đến việc thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ trên cương vị lãnh đạo tập thể, đồng thời đánh giá ở mục “Chức năng, nhiệm vụ của Ban Chấp hành đều được thực hiện tốt, tầm nhìn, sứ mệnh và việc truyền đạt tầm nhìn được thực hiện rõ ràng, dễ thực hiện” (ĐTB = 2,43, ĐLC = 0,52). Hơn nữa, quyền và lợi ích của nhân viên, công đoàn, người lao động đã được đáp ứng, qua đánh giá “Nhu cầu, quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng của công đoàn viên, người lao động đều được đáp ứng theo quy định chung và đều được tạo cơ hội để thực hiện tốt nhiệm vụ” (ĐTB = 2,40, ĐLC = 0,53).

Về sự hài lòng của nhân viên, công đoàn, người lao động khi nhận xét, đánh giá về phong cách lãnh đạo của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh với mức độ biểu hiện rất rõ (ĐTB = 2,39, ĐLC = 0,52). Trên cả hai mục đều cho thấy các biểu hiện ở mức độ tương tự. Cụ thể, mục “Tạo cho công đoàn, người lao động có trạng thái tích cực, có niềm tin và cơ hội thăng tiến và những nhu cầu chính đáng đều được thỏa mãn một cách hợp lý” có kết quả cao hơn (ĐTB = 2,41, ĐLC = 0,58). Nhân viên trong Công đoàn Viên chức Tỉnh có sự hài lòng và dường như những nhu cầu, lợi ích cơ bản đã được đáp ứng, tạo cho họ sự thoải mái để gắn bó, cống hiến cho Công đoàn Viên chức Tỉnh. Mặt khác, qua đánh giá ở mục “Nhân viên, công đoàn, người lao động hài lòng với biện pháp khích lệ, tạo động lực của Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh để giúp nhân viên, công đoàn, người lao động đạt được thỏa mãn phù hợp với tình hình thực tế” (ĐTB = 2,37, ĐLC = 0,46), với biểu hiện ở mức rất rõ.

2.3.5. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với kết quả hoạt động lãnh đạo

- Kiểm định tương quan giữa phong cách lãnh đạo với kết quả hoạt động lãnh đạo

Bảng 12. Tương quan giữa phong cách lãnh đạo với kết quả hoạt động lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo	Sự nỗ lực	Hiệu quả	Sự thỏa mãn
Chuyển đổi	0,70**	0,56*	0,72**
Giao dịch	0,48*	0,37*	0,43*
Tự do	-0,28*	0,06	-0,15

Ghi chú: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kết quả ở Bảng 12 chỉ ra các phong cách lãnh đạo phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do đều có mối tương quan thuận với kết quả hoạt động lãnh đạo. Cụ thể ở phong cách lãnh đạo phục vụ, tương quan thuận ở mức đậm nét với sự nỗ lực ($r = 0,74^{**}$, $p < 0,01$) và tương quan thuận ở mức khá với hiệu quả lãnh đạo ($r = 0,63^{*}$, $p < 0,05$) và tương quan thuận ở mức khá với sự thỏa mãn ($r = 0,59^{*}$, $p < 0,05$). Tương quan thuận ở mức đậm nét giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi với kết quả lãnh đạo ở sự nỗ lực ($r = 0,70^{**}$, $p < 0,01$) và tương quan thuận đậm nét giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi với sự thỏa mãn ($r = 0,72^{**}$, $p < 0,01$), nhưng tương quan với hiệu quả tương quan thuận ở mức khá ($r = 0,56^{*}$, $p < 0,05$). Về tương quan của phong cách lãnh đạo phục vụ, tương quan thuận và đồng thời ở mức khá trên cả ba biểu hiện sự nỗ lực, hiệu quả, sự thỏa mãn, lần lượt là $r = 0,48^{*}$, $r = 0,37^{*}$ và $r = 0,43^{*}$ ($p < 0,05$). Ngược lại, phong cách lãnh đạo tự do có mối quan hệ âm tính với sự nỗ lực ($r = -0,28^{*}$, $p < 0,05$) và không có tương quan với biểu hiện hiệu quả và sự thỏa mãn.

- Hồi quy về sự tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động lãnh đạo

Bảng 13. Hồi quy về sự tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động lãnh đạo

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với kết quả hoạt động lãnh đạo	R^2	Beta (β)	Sai số chuẩn	t	p	Khoảng tin cậy 95%	
						Thấp	Cao
Chuyển đổi→Kết quả	0,327	0,338	0,041	6,265	0,00*	0,103	0,316
Giao dịch→Kết quả	0,210	0,234	0,085	4,369	0,00*	0,103	0,237
Tự do→Kết quả	0,142	0,115	0,082	0,753	0,452	0,198	0,523

Ghi chú: * $p < 0,05$.

Theo như Cohen (1988) [13], hệ số R^2 hệ số hồi quy về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả lãnh đạo đều ở mức đáng kể R^2 lần lượt là 0,317, 0,327 và 0,210. Riêng phong cách lãnh đạo tự do, hệ số $R^2 = 0,142$ ở mức vừa phải.

Với hệ số R^2 lần lượt là 0,317, 0,327 và 0,210 hồi quy tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch đều có thể giải thích cho sự biến thiên β lần lượt là 0,329, 0,338, 0,234. Khi Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh thực hành phong cách lãnh đạo phục vụ có thể giải thích cho 32,9% sự biến đổi của kết quả hoạt động lãnh đạo và với phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể giải thích cho 33,8% sự biến đổi và khi nhà lãnh đạo thực hành phong cách lãnh đạo giao dịch có thể giải thích cho 23,4% sự biến đổi kết quả lãnh đạo. Các kết quả hồi quy được chấp nhận, trong khoảng tin cậy 95%, giá trị $t > 1,96$ và mức ý nghĩa $p = 0,00* < 0,05$.

Với việc thực hành phong cách lãnh đạo tự do, hệ số hồi quy $R^2 = 0,142$, ở mức vừa phải và có thể giải thích cho 11,5% sự biến đổi của kết quả lãnh đạo, song kết quả này bị bác bỏ vì với hệ số mức ý nghĩa $p = 0,452 > 0,05$. Nếu Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh thực hành phong cách lãnh đạo tự do không làm thay đổi kết quả hoạt động lãnh đạo.

3. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra trong số ba phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có kết quả nổi trội so với kết quả đánh giá phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do. Đánh giá kết quả hoạt động lãnh đạo qua sự nỗ lực để vượt qua thách thức lãnh đạo, hiệu quả lãnh đạo và sự thỏa mãn, hài lòng đều có kết quả ở mức cao. Tuy nhiên, qua các kết quả kiểm định chỉ ra kết quả này có tương quan thuận với phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch, các kết quả tương quan với phong cách lãnh đạo tự do đều không có ý nghĩa hoặc tương quan âm. Các kết quả hồi quy đều chỉ ra khi Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức tỉnh thực hành phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ có sự biến đổi kết quả hoạt động lãnh đạo có ý nghĩa và là biến đổi tích cực, trái lại khi Ban Chấp hành Công đoàn Viên chức Tỉnh thực hành phong cách lãnh đạo tự do sẽ không tạo ra hiệu suất lãnh đạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Kolomboy, F., Palutturi, S., Rifai, F., Saleh, L. M., Nasrul, & Amiruddin, R, 2021. "Leadership style based on the study of multifactor leadership questionnaire in Palu Anutapura hospital," *Gaceta Sanitaria*, Vol 35, p. 432–S434.
- [2] Thanh Hai Nguyen, Quang Nguyen Van, Mai Nguyen Thị Tuyen, 2022, "An Empirical Study of Principals' Leadership Styles with Faculty Commitment," *Emerging Science Journal*, Vol 6, Issue 3, pp. 603-618.
- [3] Vũ Khoan, 2017. *ABC về nghề lãnh đạo, quản lí*. Nxb Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
- [4] Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A, 2019, "Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria," *SAGE Open*, Vol 9, Issue 3, p. 215824401986628.
- [5] Bass, B. M, 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*, Collier Macmillan: Free Press.
- [6] Avolio, B. J., & Bass, B. M, 2004. MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, Redwood City: CA: Mind Garden.
- [7] Lewin K., Lippitt R., & White R. K, 1939. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *The Journal of Social Psychology*, Vol 10, p. 269–299.

- [8] Thanh, N. H., & Quang, N. V, 2022, “Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam’s Public Sector,” *SAGE Open*, Vol 12, Issue 2, p. 215824402210946.
- [9] Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N, 2022. “The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam,” *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol 9, Issue 1.
- [10] Diệp Thành Nguyên, 2005. “Vai trò của công đoàn trong bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động,” *Tạp chí Nghiên cứu Khoa học*, số 4, pp. 201-210.
- [11] Lê Cao Thắng, 2022. *Đổi mới công tác tuyên truyền của tổ chức Công đoàn thông qua mạng xã hội*, Đề tài khoa học cấp Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam, mã số ĐT.XH/TLĐ.2020.01, Hà Nội.
- [12] Hamzah, M. I., Juraime, F., & Mansor, A. N, 2016, “Malaysian principals’ technology leadership practices and curriculum management,” *Creat Education*, Issue 7, p. 922–930.
- [13] Cohen, J, 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

ABSTRACT

Leadership style of the executive committee of the provincial employees' union – research in Vinh Phuc province

Nguyen Hai Thanh

Institute of Leadership and Public Policy, Ho Chi Minh National Academy of Politics

This study investigates the current status of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles in the Executive Committee of the Vinh Phuc Provincial Public Employees' Union. Cluster sampling and questionnaires were used. A total of 194 subjects agreed to participate in a survey by completing a leadership-style questionnaire. The surveyed subjects include some members of the Party Committees of the provincial agencies, members of the Labor Confederation, the Provincial Union of Employees, and 77 affiliated grassroots trade unions. The research results show that the dominant leadership style of the Executive Committee of the Vinh Phuc Provincial Employees' Union is a transformational style, with work motivation, encouragement, and inspiration in order to increase efforts as well. As with the employee's commitment to work, the transactional leadership style is rarely used because the reward mechanism does not become a priority for the Union Executive Committee. The laissez-faire leadership style is almost absent, officials are not completely self-determined, but self-determination is based on democratic principles. There is a statistically significant positive correlation between transformational leadership style and transactional leadership style, but the laissez-faire leadership style correlation with other leadership styles is not statistically significant.

Keywords: leadership styles, public employees' union, executive committee of public Employees' union, provincial union of public employees.