

TÁC ĐỘNG CỦA NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO ĐẾN SỰ THỎA MÃN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

TRẦN HỮU ÁI *

Sự yếu kém về năng lực quản trị (con người và công nghệ) của các doanh nghiệp nhà nước và tư nhân là thực trạng chung trong bức tranh chất lượng quản lý và dịch vụ quản lý của Việt Nam hiện nay. Tình trạng này còn kéo dài nếu không có quyết tâm cải cách và đổi mới của các nhà quản lý trong nước, nhất là đội ngũ quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân.

Trong xu thế toàn cầu hoá đang diễn ra mạnh mẽ, một quốc gia muốn tồn tại và phát triển bền vững buộc phải liên kết với phần còn lại của thế giới. Sân chơi toàn cầu rất khác với những gì chúng ta đã từng biết đến, thậm chí, chúng còn có thể trái ngược và mâu thuẫn với những gì hôm nay ta cho là thành công và chuẩn mực. Năng suất, lợi nhuận của mỗi tổ chức, doanh nghiệp luôn song hành cùng năng lực quản lý của các nhà lãnh đạo. Chất lượng về văn hoá, về thực hiện quản lý, và sự sắp xếp các yếu tố này trong chiến lược của công ty chính là những điểm tựa đối với họ. Vậy khả năng lãnh đạo là bẩm sinh hay do rèn luyện mà có? Công việc thật sự của một người lãnh đạo là gì? Làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi? Đó là những “năng lực”, những “tố chất” cần phải có để làm tốt “công việc lãnh đạo”? Và đặc biệt, các yếu tố nào tác động đến phát triển năng lực quản lý của doanh nhân? Bài viết này bước đầu tìm hiểu những vấn đề nêu trên.

1. Cơ sở lý thuyết

Những nhà quản lý thực sự kém là những người không có khả năng nhận ra sự kém cỏi của mình. Đó là kết luận trong một nghiên cứu rất nổi tiếng được xuất bản trong Tạp chí Tính cách và Tâm lý xã hội vào tháng 12 năm 1999. Hummel cho rằng: “Nhân tài là lợi thế cạnh tranh lớn nhất và duy nhất mà một tổ chức có thể có. Khả năng lãnh đạo và quản lý có nhiều ý nghĩa hơn chỉ là một lý tưởng; đó có thể là một chuẩn mực cho các cá nhân để duy trì bản thân họ cũng như những người theo họ cũng trở nên đáng tin cậy hơn”. Theo Justin Kruger và David Dunning - tác giả của nghiên cứu tại Cornell “Không chỉ những con người có năng lực kém sẽ rút ra các kết luận kém và từ đó cũng sẽ có những sự lựa chọn sai lầm, mà chính sự kém cỏi của họ sẽ không cho họ có khả năng nhận ra điều đó”. Kết luận này ngày nay được gọi là “Hiệu ứng Dunning - Kruger” để tưởng nhớ đến hai người. Do vậy, làm cách nào để các công ty có thể chống lại ảnh hưởng nguy hiểm này? Theo Kevin Hummel các công ty có thể bảo vệ bản thân khỏi sự “ngu ngốc” trong quản lý bằng việc thực hiện một quá trình gọi là “mô hình năng lực”. Ông cho rằng, “Mô hình năng lực quản lý và lãnh đạo là một bản kế hoạch chi tiết bao gồm những hành động cụ thể để đi đến thành công ở một tổ

* ThS. Kinh tế, NCS Khoa Kinh tế học, Học viện Khoa học xã hội.

chức nhất định". Theo Lighthouse Consulting "Đối với một vài người, đó là lần đầu tiên họ thấy được rõ ràng rằng công việc lãnh đạo hiệu quả thì nên được nhìn nhận như thế nào". Hummel cho rằng "Nhân tài là lợi thế cạnh tranh lớn nhất và duy nhất mà một tổ chức có thể có. Khả năng lãnh đạo và quản lý có nhiều ý nghĩa hơn chỉ là một lý tưởng; đó có thể là một chuẩn mực cho các cá nhân để duy trì bản thân họ cũng như những người theo họ cũng trở nên đáng tin cậy hơn".

Trong cuốn sách *"Người quản lý có năng lực"* (1982), Boyatzis bàn về sự khác biệt giữa nhiệm vụ và kết quả được yêu cầu trong một công việc và những hành vi một cá nhân cần để thực hiện chúng. Ông định nghĩa về năng lực là: "... một đặc tính cơ bản của một người mà ở đó nó có thể là một động lực một đặc trưng kỹ năng phương diện về hình ảnh cá nhân động lực, một đặc trưng, kỹ năng, phương diện về hình ảnh cá nhân của một người hoặc vai trò xã hội hoặc một kiến thức nền..."⁽¹⁾.

Trong các định nghĩa trên đều cho thấy điểm chung về lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng, tác động (bằng cách tạo điều kiện, môi trường, truyền cảm hứng) đến con người để tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của họ nhằm đạt mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mạng của nhóm, của tổ chức. Trong một thời gian dài, người ta cho rằng lãnh đạo chính là sự trao đổi trong xã hội giữa cấp trên và cấp dưới theo kiểu đổi phần thưởng lấy sự tuân lệnh (Homans 1950, Podsakoff và Schriesheim 1985 theo Bass và Riggio 2006). Nhưng những nghiên cứu sử dụng mô hình lãnh đạo toàn diện của Bass (Avolio và Bass 1991; Bass 1990) lại cho thấy rằng: tuy yếu tố phần thưởng ảnh hưởng hợp lý hầu hết trong tất cả các tình huống, nhưng nếu người lãnh đạo chỉ

dùng phần thưởng hay sự trừng phạt cho thành công hay thất bại, tất cả chỉ khiến người theo sau cảm thấy họ trở nên kém cỏi hơn. Họ không thể hoặc cảm thấy không cần thiết phải nhiệt tình, tận tâm khi giải quyết vấn đề nếu như phần thưởng đó không đủ lớn để hấp dẫn nhiệt huyết của họ hay sự trừng phạt không đủ lớn để đe dọa họ. Ảnh hưởng đến sự thỏa mãn, lòng nhiệt tình thật sự và những nỗ lực vượt trội để hoàn thành nhiệm vụ, mục tiêu, sứ mạng của tổ chức là những gì mà lãnh đạo tạo sự thay đổi sẽ diễn ra.

Trong khi Burns phân biệt rạch ròi giữa lãnh đạo tạo sự thay đổi và lãnh đạo nghiệp vụ, thì Bass (1985) cho rằng: lãnh đạo tạo sự thay đổi và lãnh đạo nghiệp vụ không loại trừ nhau, đó là một chuỗi những phong cách lãnh đạo liên tục. Bass và Avolio (1997) (theo Bass và Riggio 2006) đưa ra mô hình lãnh đạo toàn diện (The full range of leadership model) với ba kiểu người lãnh đạo (người lãnh đạo tạo sự thay đổi, người lãnh đạo nghiệp vụ và người lãnh đạo tự do) gồm chín yếu tố và được đo bằng bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần LQ (Multifactor Leadership Questionnaire) phiên bản 5X. Trong đó, người lãnh đạo tạo sự thay đổi được đo bằng 5 yếu tố: hấp dẫn bằng phẩm chất (Idealized Influence Attribution - IA), hấp dẫn bằng hành vi (Idealized Influence Behavior - IB), truyền cảm hứng (Inspirational Motivation - IM), kích thích thông minh (Intellectual Stimulation - IS) và quan tâm đến từng cá nhân (Individualized Consideration - IC).

⁽¹⁾ Dẫn theo Trần Kim Dung, *Những năng lực cần có của các giám đốc doanh nghiệp*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, TP. Hồ Chí Minh, số 229, năm 2009, tr.22.

- **Hấp dẫn (Idealized Influence - II):** hành vi của người lãnh đạo được xem là hình mẫu cho người theo sau. Người lãnh đạo được thần phục, kính trọng và tin tưởng. Họ được phú cho khả năng, tính kiên trì, tính quyết đoán vượt trội. Họ có quyền lực và sức ảnh hưởng lớn đến người khác. Họ là hình mẫu, là biểu tượng cho nhân viên bởi sự rõ ràng, quyết đoán trong những tình huống không rõ ràng, không chắc chắn bằng tầm nhìn chiến lược cụ thể. Có hai khía cạnh của sự hấp dẫn: *hấp dẫn bằng phẩm chất và hấp dẫn bằng hành vi* của người lãnh đạo. Cả hai đều là hiện thân của hành vi lãnh đạo và được đo lường bằng những phần riêng biệt trong bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần. Tuy nhiên, khía cạnh hấp dẫn bằng phẩm chất thường được quy kết bởi người theo sau.

- **Truyền cảm hứng:** người lãnh đạo truyền cảm hứng cho nhân viên bằng những công việc thử thách và có ý nghĩa. Khi đó, tinh thần đồng đội sẽ được khuấy động, niềm hăng say và tinh thần lạc quan sẽ được thể hiện. Người lãnh đạo tạo ra cảm hứng bất tận bằng việc chia sẻ tầm nhìn chung và cho mọi người thấy được viễn cảnh tương lai tốt đẹp của tổ chức để họ tự nguyện xây dựng viễn cảnh đó và tạo điều kiện cho họ chứng minh sự nhiệt tình của mình để đạt được mục tiêu, tầm nhìn chung đó của tổ chức.

- **Kích thích thông minh:** lãnh đạo tạo ra sự thay đổi và kích thích nỗ lực của người khác bằng những câu hỏi giả định, bằng cách động viên kích thích sự sáng tạo, những phương pháp, cách thức sáng tạo mới cho những vấn đề cũ. Những ý tưởng mới của người theo sau luôn được tôn trọng và không bị phê bình, chỉ trích

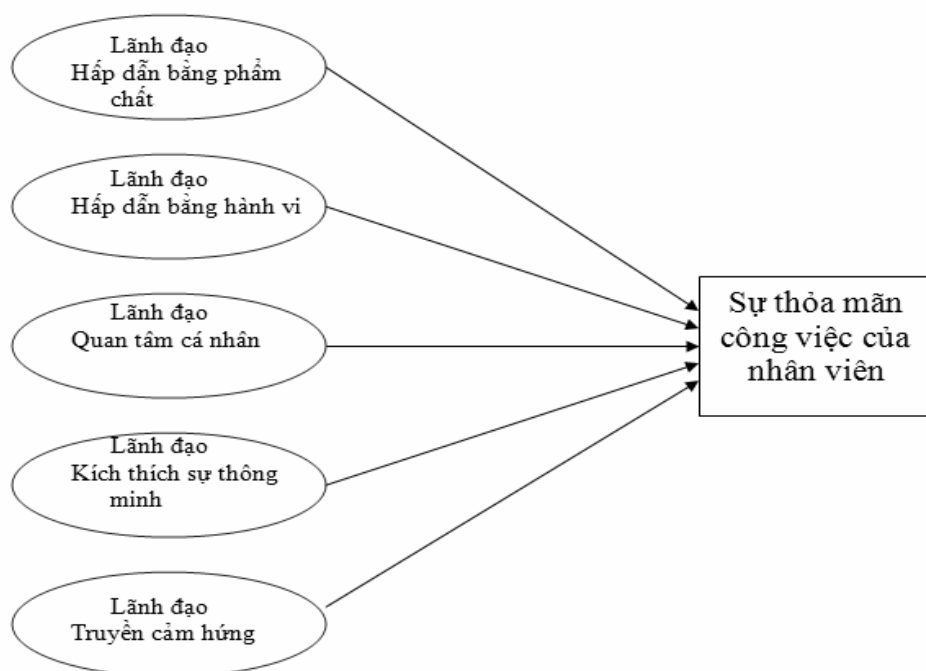
trước tập thể dù ý tưởng đó khác với ý tưởng lãnh đạo hay thậm chí khi đó là một ý tưởng chưa hợp lý.

- **Quan tâm đến từng cá nhân:** người lãnh đạo như một người cố vấn, một người thầy quan tâm đến từng cá nhân. Tức là, người lãnh đạo phải nhận ra nhu cầu, ước muốn của người khác, đặc biệt là nhu cầu thành công và nhu cầu phát triển của nhân viên để họ có thể phát triển tiềm năng lên mức cao hơn, đạt được nhiều thành công hơn. Quan tâm đến từng cá nhân là tạo ra cơ hội học tập mới trong bầu không khí hỗ trợ cho người theo sau. Để thể hiện quan tâm đến từng cá nhân, hành vi của người lãnh đạo phải chứng minh được rằng họ xem người theo sau với tư cách như là một cá nhân chứ không phải là người làm thuê. Thể hiện: lãnh đạo luôn lắng nghe và thực hiện trao đổi thông tin hai chiều với nhân viên, người lãnh đạo cũng có thể quản lý bằng cách tạo ra những cuộc tiếp xúc, những buổi trò chuyện thân mật. Từ đó, người lãnh đạo có thể nắm bắt chính xác hơn tâm tư nguyện vọng của người theo sau, đồng thời cũng thể hiện tình cảm, sự quan tâm của mình đến nhân viên (Bass và Riggio, 2006:6-7).

2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở 5 nhóm yếu tố tác động của lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên với 28 biến quan sát, mô hình nghiên cứu ở Hình 1 được đề xuất với 5 giả thuyết từ H1 đến H5. Trong đó, các nhóm yếu tố được giả thuyết từ H1 đến H5 là các biến độc lập định lượng tác động trực tiếp đến biến phụ thuộc là biến sự thỏa mãn công việc của nhân viên.



Hình 1: Tác động của năng lực lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

H1: *Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất tác động dương đến sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.*

H2: *Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi tác động dương đến sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.*

H3: *Lãnh đạo truyền cảm hứng tác động dương đến sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.*

H4: *Lãnh đạo kích thích sự thông minh tác động dương đến sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.*

H5: *Lãnh đạo quan tâm đến từng cá nhân tác động dương đến sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành theo 2 bước, đầu tiên là nghiên cứu sơ bộ bằng định tính rồi nghiên cứu chính thức bằng định lượng. Thang đo và độ tin cậy của biến

quan sát được đánh giá bằng hệ số Cronbach's Alpha và phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Yêu cầu để thang đo được chấp nhận là loại bỏ các biến có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6. Bước cuối cùng là kiểm định mô hình bằng phương pháp hồi quy đa biến với mức ý nghĩa 5%. Các phân tích trên được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS.

4. Mô tả mẫu khảo sát

Để đạt được kích thước mẫu theo kế hoạch có 350 bảng câu hỏi được phát ra. Kết quả phỏng vấn, trong 350 bảng câu hỏi được phát ra, thu về 340 bảng câu hỏi, có 10 người không trả lời và 23 người trả lời không đạt yêu cầu. Có 317 bảng câu hỏi hữu dụng được sử dụng cho phân tích dữ liệu của nghiên cứu, tỉ lệ hồi đáp đạt 90.57%.

Xét theo giới tính người khảo sát có 31.89% nam, 68.11% nữ (103 nam, 220

nữ) và 4 người không trả lời. Xét theo loại hình sở hữu có 25.87% người làm việc trong khu vực quốc doanh (82 người), 74.13% người làm trong khu vực ngoài quốc doanh (235 người) và 10 người không trả lời.

Bảng 1: Bảng thống kê mẫu nghiên cứu

		Tần số	Phần trăm(%) tính theo tổng số trả lời
Giới tính người tham gia khảo sát	Nam	103	31.89
	Nữ	220	61.11
	Không trả lời	4	
Loại hình sở hữu	Quốc doanh	82	25.87
	Ngoài quốc doanh	235	74.13
	Không trả lời	10	

Kết quả kiểm định thang đo

Mô hình nghiên cứu trích lọc từ các mô hình liên quan ở nước ngoài để đo lường các yếu tố của năng lực lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên, nên trong nghiên cứu này, khi áp dụng vào trường hợp cụ thể tại TP. Hồ Chí Minh cần phải được kiểm định lại xem có đạt độ tin cậy cần thiết hay không.

• Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha các thang đo

Bảng 2 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0.7, các hệ số tương quan biến-tổng đều lớn hơn 0.3. Do đó, tất cả các thang đo đều được sử dụng trong bước phân tích EFA và hồi qui tiếp theo (Nunnally và Burnstein, 1994).

Bảng 2: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha các thang đo

STT	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan giữa biến tổng nhỏ nhất
1	Hấp dẫn bằng phẩm chất (HDPC)	6	0.863	0.578
2	Hấp dẫn bằng hành vi (HDHV)	4	0.816	0.542
3	Quan tâm cá nhân (QTCN)	7	0.901	0.614
4	Kích thích sự thông minh (KTTM)	6	0.760	0.496
5	Truyền cảm hứng (TCH)	5	0.722	0.493
6	Sự thỏa mãn công việc (STM)	5	0.842	0.591

• Phân tích EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá trong bảng 3 cho thấy 28 biến quan sát trong 5 thành phần tác động của năng lực lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên. Hệ số KMO = 0.892 nên EFA

phù hợp với dữ liệu, thống kê Chi-square của kiểm định Bertlett đạt giá trị 6.494E3 với mức ý nghĩa 0.000; Điều này cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Phương sai trích 65.43% thể hiện rằng 5 nhân tố rút ra giải

thích 65.43% biến thiên của dữ liệu, tại hệ trích ra đều đạt độ tin cậy và độ giá trị. Do số eigenvalue bằng 1.182 >1. Các nhân tố vậy, các thang đo rút ra là chấp nhận được.

Bảng 3: Kết quả EFA thang đo các thành phần

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
HDPC1	.737					
HDPC2	.722					
HDPC3	.770					
HDPC4	.794					
HDPC5	.745					
HDPC6	.709					
HDHV1		.608				
HDHV2		.587				
HDHV3		.638				
HDHV4		.795				
QTCN1			.697			
QTCN2			.815			
QTCN3			.710			
QTCN4			.681			
QTCN5			.621			
QTCN6			.807			
QTCN7			.726			
KTTM1				.831		
KTTM2				.639		
KTTM3				.804		
KTTM4				.783		
KTTM5				.664		
KTTM6				.762		
TCH1					.825	
TCH2					.738	
TCH3					.667	
TCH4					.696	
TCH5					.748	
STM1						.852

STM2						.757
STM3						.797
STM4						.878
STM5						.902
Eigenvalue	9.463	2688	2161	1645	1463	1308
Phương sai trích (%)	65.431	58.260	51.606	44.877	36.114	25.812
Cronbach's Alpha	0.901	0.863	0.842	0.816	0.722	0.737

• Phân tích tương quan

Bảng 4 cho thấy biến phụ thuộc có mối liên quan tuyến tính khá chặt chẽ ở mức ý nghĩa $\alpha < 0.05$ với 5 biến độc lập. Vì tất cả các hệ số tương quan tuyệt đối giữa các biến giao động từ 0.058 đến 0.520, tức là thỏa mãn điều kiện $-1 \leq r \leq +1$. Do đó, tất cả các biến đều đạt yêu cầu trong phân tích hồi quy tuyến tính bội. Điều này chứng minh rằng, giá trị phân biệt đã đạt

được hay nói cách khác, các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được các khái niệm nghiên cứu khác nhau. Ma trận tương quan cũng cho thấy biến quan tâm đến từng cá nhân tác động mạnh nhất lên biến phụ thuộc sự thỏa mãn công việc của nhân viên. Ngược lại, biến hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động ít nhất lên biến phụ thuộc sự thỏa mãn công việc của nhân viên.

Bảng 4: Hệ số tương quan giữa các thành phần

NỘI DUNG	HDPC	HDHV	QTCN	KTTM	TCH	STM
HDPC	1	.308**	.596**	.443**	.232**	.293**
HDHV	.308**	1	.335**	.295**	.428**	.431**
QTCN	.596**	.335**	1	.330**	.274**	.520**
KTTM	.443**	.295**	.330**	1	.058	.394**
TCH	.232**	.428**	.274**	.058	1	.457**
STM	.293**	.431**	.520**	.394**	.457**	1

(**) Tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê ở mức $P < 0.01$: $n=317$

• Phân tích hồi quy

Kết quả hồi quy tuyến tính bội trong bảng 5 cho thấy hệ số xác định R^2 là 0.735 và R^2 điều chỉnh là 0.728, nghĩa là mô hình đã giải

thích được 72.8% sự biến thiên của biến phụ thuộc sự thỏa mãn công việc của nhân viên đối với các biến trong mô hình, còn lại 27,2% là do các biến ngoài mô hình tác động.

Bảng 5: Mô hình hồi quy đa biến đầy đủ

MÔ HÌNH	R	R Square	ĐIỀU CHỈNH R Square	SAI SỐ ƯỚC LƯỢNG	Durbin-Watson
1	.857 ^a	.735	.728	.45640	1.829

Bảng 6 cho thấy trị số thống kê F đạt giá trị 95.625 được tính từ giá trị $R^2 = 0.735$ của mô hình đầy đủ, tại mức ý nghĩa $\text{Sig} = 0.000$; kiểm tra hiện tượng tương

quan bằng hệ số Durbin – Watson ($1 < 1.829 < 3$). Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 6: Kết quả phân tích phương sai

MÔ HÌNH		Tổng các độ lệch bình phương	df	Bình quân độ lệch	F	Sig.
1	HỒI QUI	207.227	7	29.604	95.625	.000 ^a
	SỐ DƯ	119.189	385	.310		
	TỔNG	326.416	392			

Tất cả 5 nhân tố trong bảng 7 là hấp dẫn bằng phẩm chất (HDPC), hấp dẫn bằng hành vi (HDHV), quan tâm đến từng cá nhân (QTCN), kích thích sự thông minh (KTTM), truyền cảm hứng (TCH) trong mô hình có tương quan với nhau ở mức ý nghĩa nhỏ hơn 0.05 và tương quan

thuận chiều với sự thỏa mãn công việc của nhân viên. Bảng 7 cũng cho thấy dung sai các biến (độ chấp nhận) khá cao từ 0.545 trở lên và hệ số VIF của cả 5 nhân tố nhỏ hơn 10, nghĩa là không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các yếu tố độc lập trong mô hình.

Bảng 7: Kết quả phân tích hồi qui bội

Mô hình	Nhân tố	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	(hằng số)	.439	.193		1.561	.002		
	HDPC	.213	.052	.169	4.128	.000	.568	1.759
	QTCN	.524	.047	.470	11.270	.000	.545	1.836
	HDHV	.038	.043	.213	.894	.000	.717	1.395
	KTTM	.032	.036	.231	.880	.000	.786	1.272
	TCH	.403	.036	.378	11.210	.000	.833	1.200

Do đó, phương trình hồi quy đối với các biến có hệ số chuẩn hoá có dạng:

$$\text{SỰ LỰA CHỌN} = 0.169 \cdot \text{HDPC} + 0.470 \cdot \text{QTCN} + 0.213 \cdot \text{HDHV} + 0.231 \cdot \text{KTTM} + 0.378 \cdot \text{TCH} + \varepsilon_i$$

• Phân tích tầm quan trọng các yếu tố theo giá trị trung bình

Các giá trị Mean trong bảng 8 cho thấy người được khảo sát đánh giá khá cao 5 yếu tố: hấp dẫn bằng phẩm chất, hấp dẫn bằng hành vi, quan tâm đến từng cá nhân, kích thích sự thông minh, truyền cảm hứng.

Bảng 8: Giá trị trung bình của các thành phần

Nhân tố	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn trung bình
HDPC	3.5615	.72294	.03647
HDHV	3.4930	.79607	.04016
QTCN	3.4075	.81873	.04130
KTTM	3.4682	.77859	.03927
TCH	3.6153	.70158	.03539

5. Kết luận và kiến nghị

5.1. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố quan tâm cá nhân, truyền cảm hứng là ảnh hưởng mạnh nhất, kế đến là yếu tố kích thích sự thông minh và sau cùng là yếu tố hấp dẫn. Hai nhân tố quan tâm từng cá nhân và truyền cảm hứng tác động mạnh cho thấy nhân viên được quan tâm và truyền cảm hứng bất tận thông qua việc chia sẻ tầm nhìn chung. Từ đó, nhân viên thấy được viễn cảnh tương lai hấp dẫn của tổ chức mà tự họ muốn xây dựng viễn cảnh đó và làm việc nhiệt tình để đạt được mục tiêu, tầm nhìn, sứ mạng đó của tổ chức. Còn yếu tố hấp dẫn không tác động mạnh vì yếu tố này cho rằng lãnh đạo phải là tấm gương, là hình mẫu về cách hành xử, tinh thần làm việc, sự tự tin, quyết đoán, năng lực cá nhân, đặc biệt là tư cách đạo đức cá nhân. Do đó, người lãnh đạo càng có tư cách đạo đức càng làm cho nhân viên kính trọng, ngưỡng mộ, tự hào, hãnh diện khi làm việc với họ.

5.2. Kiến nghị

Mặc dù nhiều doanh nghiệp Việt Nam trong những năm qua đã thu được những thành công nhất định trong hoạt động sản xuất kinh doanh; tuy nhiên, sự thành công trong sản xuất kinh doanh đó chưa thực sự phản ánh những gì được gọi là “năng lực lãnh đạo thực sự” của các lãnh đạo doanh nghiệp. Hiện thực đó được thể hiện cụ thể qua nhận thức hay kiến thức về lãnh đạo chưa tốt. Lãnh đạo các doanh nghiệp chưa thực sự có kiến thức vững chắc về lãnh đạo. Điều này chứng tỏ một điều, trong suy nghĩ của mình các nhà lãnh đạo doanh nghiệp vẫn quan niệm rằng lãnh đạo chính là sự chỉ đạo của cấp trên đối với cấp dưới bằng mệnh lệnh từ trên xuống. Vì vậy, cần có những biện pháp cải thiện quản lý và lãnh đạo.

- **Năng lực động viên, khuyến khích:** động viên, khuyến khích là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng tạo nên thành công của các nhà lãnh đạo. Nếu như tầm nhìn chiến lược thiên về yếu tố công việc thì động viên, khuyến khích lại thiên về yếu tố con người, một trong hai nhân tố cơ bản, chính yếu của công tác lãnh đạo – con người và công việc. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần đi sâu vào khai thác yếu tố con người, yếu tố tâm lý trong việc động viên, khuyến khích cấp dưới. Bennis đã phát biểu, lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới.

- **Năng lực hiểu mình - hiểu người:** hiểu mình, hiểu người là một trong những yêu cầu quan trọng nhất của bất cứ một lãnh đạo nào. Chỉ có hiểu mình, hiểu người thì các nhà lãnh đạo mới có thể quan tâm đến từng cá nhân, mới có thể tập hợp được lực lượng. Chỉ có hiểu mình, hiểu người thì các nhà lãnh đạo mới có thể đưa ra được những đối sách hợp lý đối với các cấp dưới của mình, mới giao việc hoặc phân quyền một cách hợp lý. Bởi vậy, hiểu mình, hiểu người là một trong những nhân tố dẫn đến thành công của bất cứ một nhà lãnh đạo nào.

- **Năng lực giao tiếp lãnh đạo:** nếu như giao tiếp chuyên nghiệp, giao tiếp hiện đại là quá trình trao đổi thông tin giữa hai hoặc nhiều bên nhằm không ngừng tạo lập, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều bên đó thì giao tiếp lãnh đạo còn cao hơn thế. Với giác độ đó, có thể cho rằng giao tiếp lãnh đạo là quá trình không ngừng xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới nhằm tạo lập mối quan hệ khăng khít của tổ chức để thực hiện tốt nhất sứ mệnh của mình.

- **Năng lực gây ảnh hưởng và xây**

dựng hình ảnh: một nhà lãnh đạo khó có thể thành công trong dài hạn nếu không có khả năng xây dựng và củng cố hình ảnh lãnh đạo của mình. Về bản chất, xây dựng hình ảnh chính là quá trình gây ảnh hưởng không chỉ theo chiều sâu mà còn theo chiều rộng. Gây ảnh hưởng theo chiều sâu là quá trình làm cho cấp dưới thực sự cảm nhận ở người lãnh đạo những giá trị đích thực, và làm cho cấp dưới tin tưởng một cách tuyệt đối vào sự lãnh đạo của mình. Gây ảnh hưởng theo chiều rộng không chỉ dừng lại ở việc làm cho cấp dưới cảm nhận các giá trị từ lãnh đạo, không chỉ làm cho cấp dưới tin tưởng vào lãnh đạo, mà còn làm cho tất cả mọi người, kể cả trong và ngoài tổ chức, cảm nhận, tin tưởng, và đề cao các giá trị đó.

Kết luận

Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, trong đó có đa phần là những doanh nghiệp vừa và nhỏ đã đóng góp giá trị không nhỏ. Thời gian qua nền kinh tế nước ta có những định hướng mới để đi tắt đón đầu, theo kịp sự tân tiến của nền kinh tế thế giới. Thực tế cho thấy ở một nền kinh tế phát triển như Nhật Bản có những giai đoạn tương đồng với nền kinh tế Việt Nam, kinh nghiệm phát triển của nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới này nêu rõ sự cần thiết của chính sách trong việc thúc đẩy phát triển hệ thống doanh nghiệp vừa và nhỏ. Sự phát triển của doanh nghiệp vừa và nhỏ được ví như xương sống của nền kinh tế, cần sự quan tâm của các nhà hoạch định trong hoàn thiện chính sách để từ đó đem lại một kế hoạch phát triển đồng bộ, nâng cao năng lực quản lý của lãnh đạo, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. Từ đó đem lại sự phát triển phồn vinh, bền vững cho nền kinh tế đất nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Hồng Hạnh (2008), Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến ý thức gắn kết của nhân viên đối với tổ chức, Luận văn Thạc sĩ, Khoa Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế TP. HCM.
2. Towers Watson (2011), Khảo sát lương và phúc lợi của Towers Watson tại Việt Nam năm 2011, Towers Watson, tại <http://www.towerswatson.com/research/4908> truy cập ngày 27/9/2011.
3. Trần Kim Dung & ctg (2009), Những năng lực cần có của các Giám đốc doanh nghiệp, Tạp chí Phát triển Kinh tế. TP. HCM, số 229.
4. Trần Kim Dung & Nguyễn Thị Mai Trang (2005), Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Khoa Quản trị Kinh Doanh, Đại học Kinh tế TP. HCM, MS: B2006-09-06.
5. Avolio, B.J., Bass, B.M. (1991), The full range of leadership development: Basic and advanced manuals, Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates. Bass, B.M., & Riggio, R. E. (Eds.), (2006), Transformational Leadership, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 6-7, 20, P.19-21, P.3-9, P.6-9, P.112-122.
6. Lok, P., & Crawford, J. (2001), Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 Iss: 8, pp.594 – 613.
7. Quinn & Staines (1979), Satisfaction, trong Handbook of organizational measurement, Price, J.L.(1997), International Journal of Manpower, 18,4/5/6, 476-478.
8. Young J.J. (2010), Leadership Styles and Gender Role: Internalization among Female Managers in the United States, Advancing Women in Leadership, 31, 102-112, tại http://www.advancingwomen.com/awl/Vol31_2011/Young_final_12_5_16.pdf, truy cập ngày 7/8/2011.
9. Yoursef, Darwish A. (2000), Organizational commitment: a mediator of the relationship of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, Journal of managerial of psychology, 15(1), 6-28.