

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI TÀI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Thái Trí Dũng

Tóm tắt:

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi góp phần to lớn trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động, trong đó người lãnh đạo bằng cách tạo sự hấp dẫn ở nhân viên bằng phẩm chất, bằng hành vi, bằng nguồn cảm hứng, bằng khuyến khích trí tuệ và bằng quan tâm đến từng cá nhân người lao động. Để làm việc hiệu quả thì người lao động cần phải có đủ năng lực tạo bởi 3 nhóm yếu tố KSA (kiến thức, kỹ năng và thái độ). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ giúp nhân viên tạo ra một tinh thần mạnh mẽ và một thái độ nghiêm túc và đó chính là yếu tố quyết định để giúp nhân viên có ý thức tốt trong việc hoàn thiện kiến thức và kỹ năng làm việc của mình.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi; kiến thức, kỹ năng, thái độ

Đặt vấn đề:

Ngày nay, nguồn nhân lực được coi là một yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Đội ngũ nhân viên luôn được xem là một nguồn tài nguyên quý nhất của một doanh nghiệp quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp hay một tổ chức. Một doanh nghiệp nằm trong tay một đội ngũ nhân viên giỏi, nhiệt huyết với nghề được xem là thành công hơn so với một doanh nghiệp cùng có điều kiện về tài chính, cơ sở vật chất nhưng đội ngũ nhân viên lại thiếu năng lực và sự nhiệt tình. Theo nghiên cứu của Farhaan và Arman (2009): “Nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp”. Trong các chức năng của quản trị nguồn nhân lực thì một trong các năng quan trọng nhất đó là duy trì nguồn nhân lực thông qua hoạt động khuyến khích động viên. Nhiều doanh nghiệp và tổ chức phí tiền cho việc tuyển dụng, phí tiền cho việc đào tạo nhân viên nhưng nếu không làm

tốt công việc nâng cao tinh thần và thái độ tốt cho họ thì người lao động thứ nhất là tìm đường ra đi hoặc thứ hai là không có ý thức nâng cao kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của mình để cống hiến cho doanh nghiệp và tổ chức. Trong bài viết này chúng tôi phân tích mối quan hệ giữa thái độ và tinh thần làm việc trong việc tự nâng cao kỹ năng lao động của mình, đồng thời trình bày về vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc tạo động lực nâng cao thái độ và tinh thần làm việc cho người lao động.

1. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Phong cách lãnh đạo của cá nhân là dạng hành vi người đó có thể thực hiện nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của người khác theo nhận thức của đối tượng (Ao Thu Hoài, 2013) Burns (1978). Thuật ngữ *Lãnh đạo Chuyển đổi* lần đầu tiên được sử dụng bởi Downton (1973), tuy nhiên, nó được sự chú ý đến cho đến khi cuốn sách cổ điển của James Burn, có tựa đề *Lãnh Đạo (Leadership)* được xuất bản năm 1978. Burn cho rằng, các nhà *lãnh đạo chuyển đổi* hòa mình cùng với các nhân viên của mình để tạo kết nối làm tăng động lực và đạo đức không chỉ cho các nhân viên cấp dưới, mà cho chính bản thân nhà lãnh đạo.

Khái niệm phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã phát triển hơn nửa thế kỷ qua và là một trong những mô hình phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng nhất được Burns mô tả năm 1978 (Lê Anh Khang, 2013). Ông mô tả lãnh đạo chuyển đổi là một phong cách trong đó các nhà lãnh đạo khuyến khích và tạo động lực cho cấp dưới của mình hướng tới lợi ích chung để xây dựng cam kết cho các nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi sẵn sàng hy sinh lợi ích của mình đối với mục tiêu chung và các giá trị của tổ chức. Phong cách lãnh đạo này nhấn mạnh vào việc khơi dậy những người nhân viên bằng cách thúc đẩy tầm nhìn, với một sự nỗ lực lớn, họ sẽ có thể đạt được nhiều hơn sự mong đợi từ đó tìm cách khơi dậy và đáp ứng các nhu cầu cao hơn (Burns J. , 1978). Ông cũng nhận định “nhà lãnh đạo chuyển đổi dựa trên nhân cách, những đặc điểm và khả năng của

mình để tạo nên sự thay đổi thông qua hình mẫu và chia sẻ động lực hướng tới tầm nhìn và thử thách đối với các mục tiêu. Người lãnh đạo chuyển đổi là một người mẫu mực về đạo đức làm việc hướng tới lợi ích của nhóm, tổ chức, cộng đồng nhà lãnh đạo và các người theo sau giúp đỡ lẫn nhau để tiến đến mức độ cao hơn của đạo đức và động lực” (Burns J. , 1978). Bass và các đồng nghiệp (Avolio, Bass & Jung, 1995; 1999) đã chỉ ra các nhân tố của lãnh đạo chuyển đổi: Hấp dẫn bằng phẩm chất (Idealized Influence Behavior-IB), Hấp dẫn bằng hành vi (Idealized Influence Attribution-IA); bằng nguồn cảm hứng (Inspirational Motivation-IM), bằng khuyến khích trí tuệ (Intellectual Stimulation-IS) và bằng quan tâm đến từng cá nhân (Individualized Consideration-IC). Thông qua những yếu tố trên nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, tinh thần của nhân viên. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi là những người biết phát triển, kích thích và truyền cảm hứng đến cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với mong đợi bằng cách khơi gợi những mức nhu cầu bậc cao (nhu cầu tôn trọng, nhu cầu tự thể hiện), xây dựng lòng tin và đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân (Avolio, Waldman Yammarino, 1991; Bass, 1985). Đồng thời Bass (1985) cho rằng nhà lãnh đạo là người có uy tín, đạo đức với cấp dưới. Nhân viên của những nhà lãnh đạo như vậy sẽ cảm thấy tin tưởng, ngưỡng mộ, trung thành và tôn trọng dành cho cấp trên của họ. Và cũng vì các phẩm chất đấy mà nhân viên sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn sự mong đợi. Nhân viên có thể được những nhà lãnh đạo chuyển đổi động viên để làm việc đạt hiệu quả cao nhất bởi vì nhân viên tin nhiệm và tôn trọng các nhà lãnh đạo (Bass và cộng sự, 1985). Theo Yukl (2006), phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến người lao động; khiến họ cảm thấy tin tưởng, ngưỡng mộ, trung thành và tôn trọng đối với các nhà lãnh đạo, từ đó có động lực để làm việc nhiều hơn dự kiến ban đầu. Như vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác dụng gây ra sự thay đổi trong các cá nhân về cả thái độ lẫn hành vi. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tạo ra các giá trị tích cực

cho cấp dưới với mục tiêu cuối cùng là phát triển theo gương nhà lãnh đạo. Lãnh đạo chuyển đổi tăng cường động lực, tinh thần và hiệu suất của cấp dưới thông qua nhiều hình thức. Chúng bao gồm sự kết nối giữa các thành viên với sứ mệnh mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, nhà lãnh đạo là một hình mẫu cho cấp dưới, truyền cảm hứng cho họ, thử thách mọi người có trách nhiệm cao hơn với công việc của họ. Họ hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của từng cá nhân để tối ưu hóa hiệu suất của mọi người.

2. Tại sao nhà lãnh đạo cần tạo động lực làm việc cho nhân viên?

Theo quan điểm của những nhà tâm lý học năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý của cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao (Thái Trí Dũng- 2003). Năng lực làm việc của người lao động theo Bloom (1956) được tạo bởi 3 nhóm yếu tố: kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skill), thái độ (Attitude). Đây được gọi là mô hình KSA. Trong đó kiến thức là những hiểu biết của người lao động được tích lũy qua quá trình học tập và trải nghiệm thực tế công việc. Kiến thức của người động bao gồm 2 mảng lớn: kiến thức về chuyên môn và kiến thức tổng quát (văn hóa, xã hội, lịch sử, pháp luật...). Kỹ năng là khả năng vận dụng những hiểu biết vào việc thực hiện một công việc cụ thể. Kỹ năng của người lao động bao gồm 2 nhóm chính: kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ và nhóm kỹ năng mềm (kỹ năng giao tiếp ứng xử, kỹ năng giải quyết vấn đề sáng tạo, kỹ năng thương lượng, kỹ năng trình bày...). Thái độ là phạm trù nghiêng về cảm xúc, tình cảm là cách mà cá nhân thể hiện cảm xúc của mình với một đối tượng nào đó. Thái độ của người lao động bao gồm: thái độ với bản thân, thái độ với công việc, thái độ với công ty...). Trong 3 yếu tố KSA thì ngày nay các nhà quản lý đánh giá cao tầm quan trọng của thái độ trong nâng cao năng lực của bản thân người lao động, vì khi người lao động có thái độ tích cực với công việc, với công ty và với bản thân thì anh ta sẽ nỗ lực nâng cao kiến thức và kỹ năng để phục vụ cho công việc. Và khi người lao động có một thái độ tận tụy

với công việc, làm việc với một tinh thần nhiệt tình cộng với kỹ năng tốt thì họ sẽ mang lại hiệu quả cao trong công việc (Thái Trí Dũng 2003).

Để nâng cao hiệu quả làm việc cho người lao động thì ngoài việc đào tạo và huấn luyện kiến thức và kỹ năng cho họ thì người lãnh đạo cần đặc biệt quan tâm tới hoạt động tạo động lực cho nhân viên. Khi có được sự động viên kích thích tốt thì người động sẽ nâng cao tinh thần và thái độ của mình và chính yếu tố đó sẽ giúp họ có ý thức tốt hơn trong việc tự cập nhật kiến thức và tự rèn luyện các kỹ năng công việc của mình.

3. Vai trò phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động.

Vai trò của phong cách lãnh đạo đối với một doanh nghiệp thể hiện ở 2 khía cạnh: Vai trò của phong cách lãnh đạo ở môi trường hoạt động bên trong doanh nghiệp và những hoạt động liên quan đến môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên ở đây ta chỉ xem xét vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi liên quan những hoạt động bên trong doanh nghiệp. Cụ thể vai trò đối với tạo động lực làm việc của nhân viên. Điều này được thể hiện ở chỗ:

Một là, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác dụng khơi gợi những tiềm lực bên trong người nhân viên. Một phong cách lãnh đạo thích hợp sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa tiềm lực của mình trong quá trình thực hiện công việc của tổ chức. Đó chính là quan điểm, thái độ, sự giúp đỡ của người quản lý trong quá trình nhân viên thực hiện công việc. Điều này có tác dụng phá bỏ rào cản để nhân viên thực hiện công việc một cách trôi chảy, cung cấp cho họ những thông tin và kỹ năng làm việc cần thiết để họ tự quản lý, làm chủ được công việc của mình với sự nhiệt tình và động lực làm việc cao.

Hai là, nhân viên trở nên tự tin hơn. Có những công việc khó khăn tưởng chừng như không thể hoàn thành được, hay những công việc với xác suất thành công là hạn chế thì lúc đó phong cách lãnh đạo của người quản lý có một tác dụng rất lớn là xây dựng lòng

tin, cổ vũ, khuyến khích người lao động thực hiện công việc bằng những hành động và chính sách thích hợp. Thậm chí sẵn sàng chấp nhận tình huống xấu có thể xảy ra nếu công việc thất bại. Giúp người lao động cảm thấy tự tin khi thực hiện công việc, đề cao tầm quan trọng công việc của họ đối với tổ chức.

Ba là, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp trong công việc, cải thiện bầu không khí tâm lý trong môi trường làm việc cho nhân viên của mình. Chính những mối quan hệ tốt được xây dựng từ nhà lãnh đạo mà tăng cường khả năng phối hợp nhóm trong công việc giữa các nhân viên và nâng cao hiệu quả của các thành viên trong tổ chức.

Bốn là, tạo điều kiện cho nhân viên có một môi trường làm việc phù hợp với bản thân, hạn chế các mâu thuẫn phát sinh trong quá trình nhân viên làm việc từ đó họ có một tinh thần làm việc rất cao.

4. Kết luận

Nhìn chung, vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi là quan tâm, phát triển và truyền cảm hứng cho nhân viên cấp dưới. Người lãnh đạo làm việc như thế nào, cách thức người lãnh đạo đối xử với nhân viên của mình như thế nào cũng chính là một nhân tố quan trọng để nhân viên quyết định có nên gắn bó với công việc và tổ chức hay không. Với vai trò dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đề ra với nỗ lực lớn nhất, tạo ra một môi trường làm việc an toàn và sẵn sàng trở thành những người đồng nghiệp tuyệt vời nếu cần thiết. Người lãnh đạo chuyển đổi thông qua ảnh hưởng của mình tác động cấp dưới nhằm đạt được những mục tiêu của tổ chức và thông qua quá trình này tạo động lực làm việc, sự hài lòng cho nhân viên của mình, góp phần quan trọng giữ chân nhân viên ở lại công ty đồng thời làm tăng ý thức tự hoàn thiện các kỹ năng nghề nghiệp của mình.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng việt

1. Ao Thu Hoài, 2013. *Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi nhân viên: Kiểm chứng tại các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ kinh tế, chuyên ngành kinh tế học. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.
2. Lê Anh Khang, 2013. Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tín nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam. *Tạp chí khoa học trường Đại học Mở TP HCM*. Số 4 (32), trang 50 – 59.
3. Thái Trí Dũng, 2003. Tâm lý học quản trị kinh doanh. Nhà XB Thống kê.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

4. Ahmad. F, Abbas. T, Latif. S, Rasheed. A., 2014. Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25.
5. Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991). The Four I's of Transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, vol 15, issue 4, pp. 9-16.
6. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical Report. *Redwood city, CA: Mindgarden*.
7. Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. 2006. *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum associates. New Jersey
8. Bloom B S. Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain. New York : David McKay Co Inc; 1956.
9. Burm. J. M., 1978. *Leadership*. Harper & Row, Newyork, NY.
10. Arman, F., (2009). Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited, *The M.B.A Degree Course of Bangalore University*, pp 38.
11. Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and reseach, *Journal of Management*, vol 15 (2), pp. 251-289.