

XÂY DỰNG KHUNG LÝ THUYẾT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Thái Trí Dũng

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày nay, vai trò nguồn nhân lực được nhận thức 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. 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”. Theo nghiên cứu của Kovach (1995) chỉ rõ: “Vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên”. Nhân viên có động lực làm việc thì hiệu quả công việc sẽ tốt hơn, tỉ lệ vắng mặt và đổi chỗ làm thấp. Tổ chức, doanh nghiệp qua đó cũng đạt được kết quả mong muốn. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên như: chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến,... Tuy nhiên nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyên đổi ảnh hưởng lên rất nhiều yếu tố của tổ chức từ văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc hay động lực làm việc của nhân viên (Graves 2013; Amad và cộng sự, 2014). Người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của tổ chức, họ thông qua quá trình quản trị của mình ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, qua đó nâng cao hiệu quả lao động, giúp tổ chức đạt được mục tiêu mình mong muốn. Mục tiêu của bài viết này là nhằm xây dựng khung lý thuyết và mô hình về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến động lực làm việc của nhân viên.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ CÁC NGHIÊN CỨU NỀN TẢNG

2.1. Khái niệm về động lực làm việc và các lý thuyết về động lực

2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc: Theo Mullins (2007) động lực có thể được định nghĩa như là một yếu tố bên trong có thể kích thích cá nhân nhằm đạt được mục tiêu để thực hiện một số nhu cầu hoặc mong đợi. Theo Vroom (1964) động lực là trạng thái hình thành khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc. Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động) (Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014).

Động lực làm việc hoặc động viên khuyến khích trong công việc (Work motivation) là một khái niệm phong phú, đa chiều vẫn chưa có sự thống nhất, có nhiều tranh cãi trong nhận thức khoa học và cả khi vận dụng vào thực tiễn. Theo Kleinginna có ít nhất 140 khái niệm khác nhau về động lực làm việc (Phạm Đức Chính, 2016). Có thể kể ra đây một số định nghĩa sau:

Động lực làm việc là “Sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ” (Robbins, 1998).

“Động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng, và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu” (Mitchell, 1982).

Động lực là nhân tố thúc đẩy chúng ta làm việc có hiệu quả hơn thông qua sự nỗ lực của bản thân, nó chuyển từ cảm giác chán nản sang cảm giác hứng thú để đạt được mục tiêu mong muốn của bản thân. Động lực thúc đẩy và sự thỏa mãn là khác nhau. Động lực thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định còn sự

thoả mãn là sự toại nguyện khi điều mong muốn được đáp ứng (Nguyễn Thị Phương Dung, 2012). Như vậy, động cơ thúc đẩy ngụ ý xu thế đi tới một kết quả.

Động lực thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định (Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011)

Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt. Chúng được chia thành ba loại yếu tố cơ bản đó là:

Loại 1. Những yếu tố thuộc về con người tức là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc như: lợi ích của con người, mục tiêu cá nhân, thái độ cá nhân, năng lực của cá nhân, thâm niên, kinh nghiệm công tác.

Loại 2. Các nhân tố thuộc môi trường là những nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến người lao động như: văn hoá của doanh nghiệp, các chính sách về nhân sự.

Loại 3. Các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc là yếu tố chính quyết định ảnh hưởng đến thù lao lao động và mức tiền lương của người công nhân trong tổ chức như: tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc, mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, sự phức tạp của công việc, sự hấp dẫn và thích thú trong công việc. (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân 2007, trang 128)

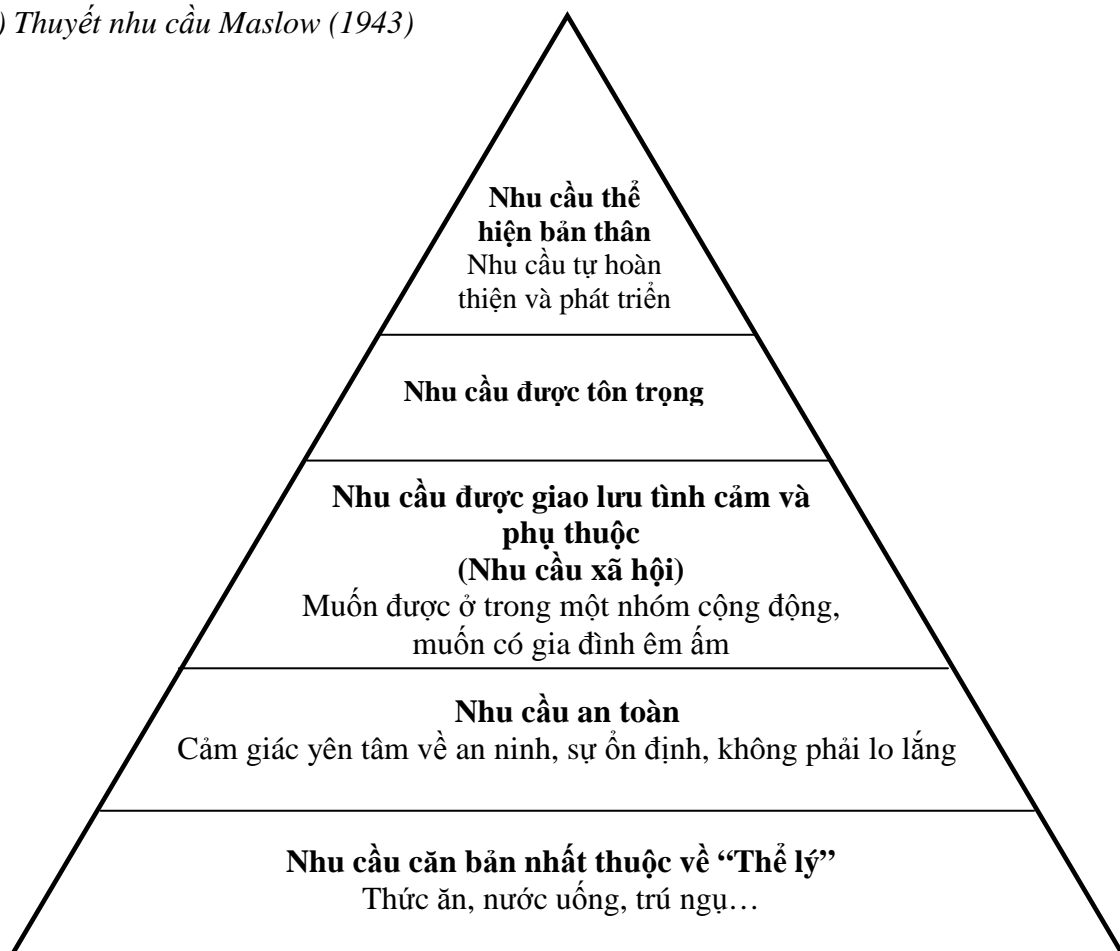
Dựa trên các khái niệm trên, tác giả nhận thấy: Động lực làm việc là một tập hợp các yếu tố xuất phát từ cả bên trong và bên ngoài một cá nhân, từ đó quy định hành vi của cá nhân đó trong công việc và xác định phương thức, đường lối, nhiệt huyết và thời gian của họ trong công việc. Do đó, động lực làm việc là một quá trình tâm lý dựa trên mối tương quan giữa một cá nhân với môi trường xung quanh.

2.1.2 Các lý thuyết về động lực

Bartol & Martin (1998) chia lý thuyết động viên thành ba nhóm: Thuyết nhu cầu (Needs Theory), thuyết nhận thức (Cognitive Theory) và thuyết củng cố (Reinforcement Theory)

a) **Lý thuyết nhu cầu:** cố gắng nhận diện những yếu tố tạo động cơ thúc đẩy con người trên cơ sở làm thỏa mãn các nhu cầu. Đại diện cho lý thuyết nhu cầu có Thuyết nhu cầu Maslow (1943), Thuyết ERG của Anderfer (1972), Thuyết nhu cầu thành đạt của McClelland (1985) và thuyết hai nhân tố Herzberg (1959). Điểm tương đồng của các tác giả trong lý thuyết nhu cầu đều cho rằng động lực là nguồn lực tạo ra sự khao khát được thỏa mãn nhu cầu cá nhân.

(i) *Thuyết nhu cầu Maslow (1943)*



Hình 2.1. Tháp nhu cầu Maslow.

Nguồn: Maslow, 1943.

Nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc tăng dần: Sinh lý, an toàn, xã hội, tự trọng và tự thể hiện. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện (Maslow 1943). Từ lý thuyết này, ta có thể thấy nhà quản lý

cần phải biết được nhân viên của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để từ đó động viên nhân viên của mình bằng cách đáp ứng các nhu cầu cá nhân đó của họ.

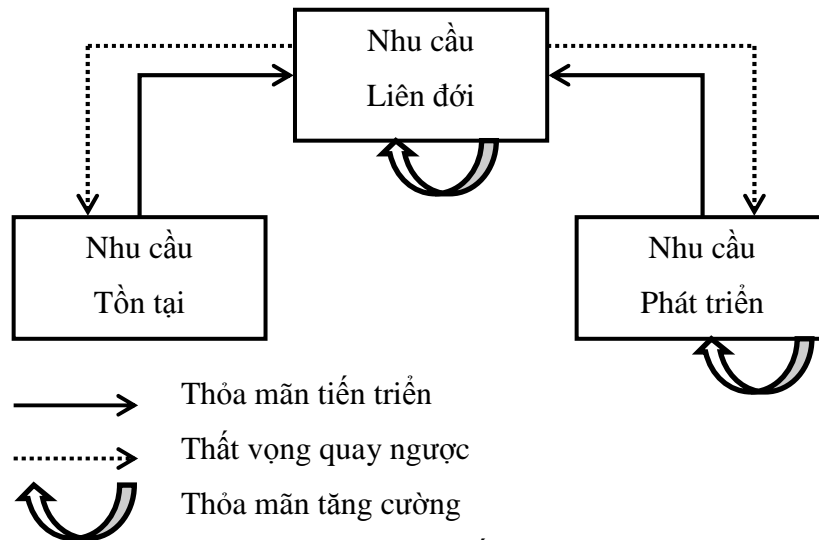
Thuyết nhu cầu của Maslow được công nhận rộng rãi và được áp dụng trong thực tế suốt các thập niên 1960 đến 1970 (Robins và cộng sự 2002). Đây là lý thuyết về nhu cầu của con người và nó được xem xét và ứng dụng trong nghiên cứu này vì chỉ khi nào các nhu cầu của nhân viên được đáp ứng thì họ mới có thể có sự thỏa mãn trong công việc

Nghiên cứu của Lambrou P. (2010) đã tiến hành đánh giá những yếu tố động lực làm việc ảnh hưởng đến các bác sĩ và y tá tại bệnh viện Nicosia tại Cyprus, đồng thời xác định mối liên quan giữa động lực làm việc và sự hài lòng đối với công việc. Nghiên cứu sử dụng công cụ đo lường động lực làm việc dựa trên phương pháp Maslow và Herzberg, những công cụ này đã được sử dụng trong nghiên cứu trước đó. Bộ câu hỏi bao gồm 19 mục với 4 nhóm yếu tố động lực làm việc. Các yếu tố đó bao gồm: Đặc tính công việc; Tiền lương; Đồng nghiệp; Thành tích đạt được. Kết quả của nghiên cứu cho thấy tiền lương có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nam và nữ, khu vực làm việc trong bệnh viện, bác sĩ nữ với y tá nữ và bác sĩ cấp cứu có số điểm hài lòng về tiền lương cao hơn ($p < 0,005$). Bác sĩ có mức độ hài lòng về công việc thấp hơn có ý nghĩa thống kê so với y tá, điều dưỡng. Điều dưỡng trong vai trò phẫu thuật và những người trên 55 tuổi có điểm hài lòng về công việc cao hơn những đối tượng khác

(ii) Thuyết ERG của Alderfer (1969)

Nhìn chung lý thuyết này giống như thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow, tuy nhiên có một số khác biệt như sau: thứ nhất, số lượng nhu cầu được rút gọn còn ba thay vì năm, đó là nhu cầu tồn tại (existence need), nhu cầu liên đới (relatedness need) và nhu cầu phát triển (growth need); thứ hai, khác với Maslow, Alderfer cho rằng, có thể có nhiều nhu cầu xuất hiện trong cùng một thời điểm; thứ ba, là yếu tố bù đắp giữa các nhu cầu, một nhu cầu không được đáp ứng có thể được bù đắp bởi nhu cầu khác (Kreitner & Kinicki,

2007). Ví dụ: một nhân viên không được đáp ứng nhu cầu về thu nhập nhưng có thể được bù đắp bởi môi trường làm việc tốt, công việc phù hợp, cơ hội được đào tạo thăng tiến... trong khi Maslow thì không thừa nhận điều đó.



Hình 2.2. Thuyết ERG của Alderfer

Nguồn: Alderfer, 1969

(iii) *Thuyết thành tựu của McClelland (1988)*

Lý thuyết của McClelland tập trung vào ba loại nhu cầu của con người: nhu cầu về thành tựu, nhu cầu về quyền lực và nhu cầu về liên minh. Chúng được định nghĩa như sau (Robbins, 2004)

Nhu cầu về thành tựu là sự cố gắng để xuất sắc, để đạt được thành tựu đối với bộ chuẩn mực nào đó, nỗ lực để thành công. Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại. Họ muốn cảm thấy rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả của những hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức. Những người có nhu cầu thành tựu cao được động viên làm việc tốt hơn. Đặc tính chung của những người có nhu cầu thành tựu cao:

- Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân.

- Xu hướng đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ.
- Nhu cầu cao về sự phản hồi cụ thể, ngay lập tức.
- Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ

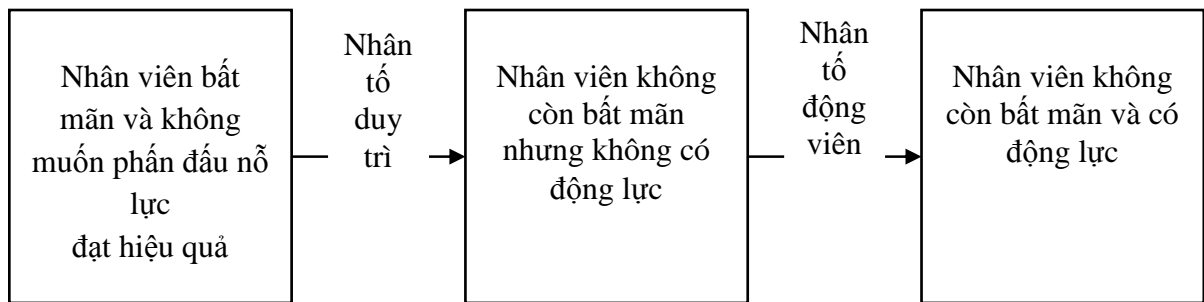
Nhu cầu về quyền lực là nhu cầu khiến người khác cư xử theo cách họ mong muốn. Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng đến người khác và môi trường làm việc của họ. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng người có nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu có xu hướng trở thành các nhà quản trị. Một số người còn cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và sau cùng là nhu cầu cần liên minh.

Nhu cầu về liên minh là mong muốn có được các mối quan hệ thân thiện và gắn gũi với người khác. Cũng giống như nhu cầu xã hội của Maslow, đó là được chấp nhận tình yêu, bạn bè...Người lao động có nhu cầu này mạnh sẽ làm việc tốt, những công việc tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội.

(iv) Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Thuyết này chia các nhân tố làm hai loại: các nhân tố động viên và các nhân tố duy trì. Các nhân tố động viên gồm thành tựu, sự công nhận của người khác, bản chất công việc, trách nhiệm công việc, sự thăng tiến và sự tiến bộ, và triển vọng của sự phát triển. Nếu nhân viên được đáp ứng sẽ mang lại sự thỏa mãn trong công việc cho họ, ngược lại nhân viên sẽ không có sự thỏa mãn. Các nhân tố duy trì gồm chính sách công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, vị trí công việc và sự đảm bảo của công việc. Nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn (Eferé, 2005). Như vậy, Herzberg đã tách biệt tương đối hai nhóm nhân tố này và cho rằng chỉ có những nhân tố động viên mới có thể mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

Tuy nhiên, thông qua lý thuyết của Herzberg ta cũng có thể thấy được tầm quan trọng của nhân tố động viên trong việc mang lại sự thỏa mãn trong công việc cũng như tác động của các nhân tố duy trì trong việc dẫn đến sự bất mãn của nhân viên. Nhiều nghiên cứu đã đưa ra kết quả không ủng hộ sự phân chia hai nhóm nhân tố như trên của Herzberg cũng như bác bỏ việc cho rằng các nhân tố duy trì không mang lại sự thỏa mãn trong công việc.



Hình 2.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Nguồn: Herzberg, 1959

Thực tế cho thấy rằng các nhân tố thuộc hai nhóm trên đều có ảnh hưởng ít nhiều đến sự thỏa mãn trong công việc dẫn đến động lực làm việc của nhân viên cũng bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, thông qua lý thuyết của Herzberg ta cũng có thể thấy được tầm quan trọng của nhân tố động viên trong việc mang lại sự thỏa mãn trong công việc cũng như tác động của các nhân tố

Boeve (2007) đã tiến hành cuộc nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường Y tại Mỹ trên cơ sở sử dụng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc (JDJ) của Smith, Kendall và Hulin (1969). Theo đó, nhân tố tạo động lực được chia làm hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài gồm lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Barzoki.S và cộng sự (2012) đã tiến hành phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

của nhân viên mà tác giả đề xuất gồm: an toàn nghề nghiệp, chính sách của công ty, mối quan hệ với đồng nghiệp, giám sát và mối quan hệ với cấp trên, điều kiện làm việc, cuộc sống cá nhân, tiền lương và thưởng. Sau khi tìm hiểu nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc đối với người lao động, tác giả nhận thấy rằng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg là một trong những học thuyết được sử dụng rất phổ biến

b) Thuyết nhận thức có hai đại diện là: Thuyết mong đợi (Expectancy Theory) do Vroom khởi xướng, thuyết công bằng (Equity), thuyết xếp đặt mục tiêu (Goal Setting) (Trích lại từ Robbins & Decenzo, 2004). Thuyết nhận thức chú trọng vào động viên, khuyến khích thông qua việc đưa ra các phần thưởng theo những mong đợi và cảm nhận công bằng.

(i) Thuyết công bằng của Adam (1963)

J. Stacey Adams cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỷ lệ đó của họ với tỷ lệ đó của những đồng nghiệp trong công ty. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc (Pattanayak, 2005).

Lý thuyết này cũng có thể được xem xét ở góc độ của nghiên cứu này. Một nhân viên không thể có động lực làm việc nếu họ nhận ra rằng mình bị đối xử không công bằng từ vấn đề lương bổng, cơ hội đào tạo thăng tiến đến sự hỗ trợ từ cấp trên.

(ii) Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964)

Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ

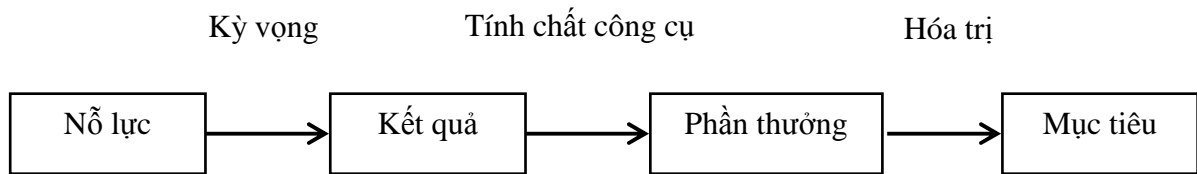
vọng của họ trong tương lai. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản (Kreitner & Kinicki, 2007) hay ba mối quan hệ (Robbins, 2002)

Một là, Expectancy (kỳ vọng): Là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực (effort) và kết quả (performance)

Hai là, Instrumentality (tính chất công cụ): Là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả (performance) và phần thưởng (outcome/rewards).

Ba là, Valence (hóa trị): Là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng (rewards) và mục tiêu cá nhân (personal goals).

Vroom cho rằng người nhân viên chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực.



Hình 2.4. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Nguồn: Vroom, 1964.

Ứng dụng lý thuyết này vào nghiên cứu, ta thấy rằng muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (dĩ nhiên mục tiêu này gắn liền với mục tiêu của tổ chức) thì ta phải tạo nhận thức ở người lao động đó rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng như họ mong muốn. Muốn có được nhận thức đó trước hết công ty phải đưa ra được những phương hướng, những chính sách và truyền thông nó trong tổ chức thật tốt. Tất cả nhân viên biết làm thế nào đạt được mục tiêu cao nhất và với kết quả đạt được này họ sẽ nhận được phần thưởng cao nhất xứng đáng với nỗ lực của họ. Nắm rõ được mục tiêu của tổ

chức, mục tiêu của cá nhân và làm thế nào để đạt được cũng như thỏa mãn về thưởng phạt công minh cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ nhận được sự ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của công ty từ đó tạo được động lực làm việc cao nhất. Nguyễn Thị Phương Dung, 2012 thực hiện nghiên cứu “Xây dựng thang đo động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ”. Nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về con người như lý thuyết hai nhân tố của Thuyết mong đợi của Vroom, Thuyết công bằng, Thuyết xếp đặt mục tiêu (trích lại từ Robins và DeCenzo, 2004; theo Chu Văn Toàn, 2009). Kết quả nghiên cứu cho thấy, thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ gồm có: các quy định và chính sách; quan hệ làm việc; công việc thú vị; phúc lợi xã hội

c) Thuyết củng cố (đại diện chính là Skinner) dựa theo khái niệm về “quy luật tác động” cho rằng các hành vi tạo kết quả tốt và dễ chịu có xu hướng lặp lại còn các hành vi tạo hậu quả không tốt sẽ ít lặp lại (Bartol & Martin, 1998). Các lý thuyết này cung cấp nền tảng cho việc phát triển các mô hình nghiên cứu, thảo luận kết quả và giải thích, ứng dụng trong thực tiễn về động lực làm việc của nhân viên.

Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận động lực làm việc của nhân viên theo khía cạnh lý thuyết nhu cầu.

Nhận xét: Từ các học thuyết trên, ta thấy rằng các nhà nghiên cứu khác nhau có cái nhìn khác nhau về các nhân tố mang lại động lực làm việc của nhân viên. Hầu hết các lý thuyết cho rằng để mang lại động lực làm việc thì nhà quản lý cần phải mang lại sự thỏa mãn nhu cầu nào đó của người nhân viên. Đối với Maslow (1943) và Alderfer (1969) thì nhu cầu đó là nhu cầu được sống, ăn no mặc ấm, được an toàn, được giao kết bạn bè, được tôn trọng và tự thể hiện mình,... Sự phân chia nhóm và cấp bậc của các nhu cầu của hai ông là khác nhau nhưng các loại nhu cầu là tương đồng nhau. McClelland (1988) thì nhắc nhở chúng ta về nhu cầu về thành tựu và quyền lực của con người, những thứ mà

nhiều người nỗ lực hết sức để đạt được nó. Herzberg (1959) thì đưa ra hai nhóm nhân tố là nhóm loại bỏ sự bất mãn và nhóm mang đến sự thỏa mãn những mục tiêu cuối cùng cũng là thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Vroom (1964) thì lại cho rằng động lực của người lao động phụ thuộc vào nhận thức của họ đối với nỗ lực, kết quả và phần thưởng nhưng cuối cùng thì cái mà người nhân viên quan tâm cũng là phần thưởng có phù hợp với mục tiêu (nhu cầu) của họ hay không. Adam (1963) thì nhấn mạnh đến nhu cầu đòi hỏi về sự đối xử công bằng của người quản lý đối với người nhân viên cấp dưới. Nhìn chung, các lý thuyết về tạo động lực đề cập chủ yếu về những khía cạnh về việc để tạo động lực cần đáp ứng được các yếu tố bên trong, bên ngoài người lao động, lý thuyết chỉ ra có nhiều nhân tố tác động đến việc tạo động lực cho người lao động. Các yếu tố như sự lôi cuốn, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Người lãnh đạo chỉ có thể điều khiển được nhân viên khi biết cách dùng các công cụ để tác động vào nhu cầu để làm tăng động lực của nhân viên, nhân viên trở nên hăng hái, nỗ lực hơn với công việc được giao, phấn chấn hơn và tận tụy khi thực hiện công việc. Ngoài ra, người lãnh đạo chuyển đổi có khả năng làm thỏa mãn các nhu cầu bậc cao, giúp cho nhân viên khám phá thêm những nhu cầu mới, dẫn đến việc nhân viên có nhu cầu phát triển bản thân. Do đó, vì sự hiệu quả của người lãnh đạo chuyển đổi, nhân viên sẽ đóng góp nhiều nỗ lực hơn, cam kết với lãnh đạo, thực hiện và hoàn thành công việc vượt ngoài mong đợi của nhân viên.

2.2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Cụm từ *Lãnh đạo Chuyển đổi* lần đầu tiên được sử dụng bởi Downton (năm 1973), tuy nhiên, sự xuất hiện của cụm từ này không thật sự gây được sự chú ý cho đến khi cuốn sách cổ điển của James Burn, có tựa đề *Lãnh Đạo (Leadership)* được xuất bản năm 1978. Burn lưu ý rằng phần lớn các mô hình và hoạt động lãnh đạo đều dựa trên các quy trình chuyển giao, trong đó có sự tập trung vào việc trao đổi giữa các nhà lãnh đạo và nhân viên cấp dưới họ, chẳng hạn như việc thăng chức nhờ biểu hiện xuất sắc trong công việc

hay hình phạt do đi làm trễ giờ. Mặt khác, 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 quá trình trong đó “những người lãnh đạo và những người dưới quyền tác động lẫn nhau làm tăng lên những mức độ của đạo đức và động viên”.

Phong cách lãnh đạo của cá nhân là dạng hành vi mà 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), cho rằng 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 bước xa hơn lợi ích riêng 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 đổi với mục tiêu chung và các giá trị của tổ chức. Phong cách lãnh đạo này nhấn mạnh vào việc khơi dậy 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).

Do đó, Burns (1978), đã cho rằng lãnh đạo chuyển đổi như là “gắn bó chặt chẽ với các giá trị bậc cao hơn”. Bass và các đồng nghiệp (Avolio, Bass & Jung, 1995; 1999) đã chỉ ra các nhân tố của lãnh đạo chuyển đổi: Sự ảnh hưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân. 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 cao hơn của họ, 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 phải 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 đầy 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 ngoài mong đợi bởi vì nhân viên tin nhiệm và tôn trọng các nhà lãnh đạo (Bass và cộng sự, 1985). Những kết quả này đạt được là vì nhà lãnh đạo chuyển đổi trao cho nhân viên nhiều hơn một công việc thuần túy, họ còn chia sẻ cảm hứng, sứ mệnh, tầm nhìn, và làm cho những người đi theo nhận biết được điều đó (Bass.B. M, 1985). Vì vậy, Yukl (1989) định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi là quá trình gây ảnh hưởng lớn đến sự thay đổi trong thái độ và giá trị của các thành viên tổ chức và xây dựng cam kết cho sứ mạng và mục tiêu của tổ chức.

Yukl (2006), phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến người nhân viên; 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 được định nghĩa là một cách tác động của lãnh đạo gây ra sự thay đổi trong các cá nhân. Trong hình mẫu lý tưởng của mình, nó tạo ra các giá trị tích cực cho cấp dưới với mục tiêu cuối cùng là phát triển theo 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. Hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của từng cá nhân để tối ưu hóa hiệu suất của mọi người.

2.3. Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Bass và Avolio đã đưa ra mô hình lãnh đạo toàn diện (The full range of Leadership Questionnaire – 5X). Trong đó người lãnh đạo chuyển đổi được đo bằng 5 yếu tố: 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). Đến năm 2006, Bass và Riggio chỉ ra các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi như sau:

Một là, Ảnh hưởng của lý tưởng hóa (Idealized Influence) – Hành vi của người lãnh đạo được xem là hình mẫu cho nhân viên. Cung cấp một hình mẫu về đạo đức cao, tràn đầy tự hào. Người lãnh đạo được những người đi theo tin tưởng, thán phục và kính trọng. Họ có khả năng, tính kiên trì, quyết đoán vượt trội. Họ có quyền và sức ảnh hưởng lớn đến nhân viên (Bass và Avolio, 1992, 1995). Có hai khía cạnh ảnh hưởng lý tưởng hóa là ảnh hưởng bằng phẩm chất và ảnh hưởng bằng hành vi. 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. Trong đó, Hấp dẫn bằng hành vi của nhà lãnh đạo (Idealize Influence Behaviour-IB) được xem là hình mẫu cho người theo sau về hành vi. Người lãnh đạo được những người đi theo tin tưởng, thán phục và kính trọng (Bass và Avolio, 1992, 1995). Hấp dẫn bằng phẩm chất của lãnh đạo (Idealize Influence Attractive-IA) là mức độ lãnh đạo cung cấp một hình mẫu về đạo đức cao, tràn đầy tự hào và truyền sự tự hào về tổ chức cho những người khác, thể hiện quyền lực, sự tự tin, cân nhắc đến hậu quả đạo

đức của các quyết định và nói về tầm quan trọng việc thực hiện sứ mạng tập thể (Ao Thu Hoài, 2013). Tuy nhiên, khía cạnh hấp dẫn bằng phẩm chất thường được quy kết bởi nhân viên.

Đồng tình với quan điểm trên, Amad.F và cộng sự đã chỉ ra rằng ảnh hưởng của lý tưởng hóa (II) là các nhà lãnh đạo cung cấp tầm nhìn, sứ mệnh và đức tin cũng như truyền cảm hứng cho các cấp dưới về các mục tiêu của tổ chức. Người lãnh đạo cung cấp một hình mẫu về sự tự tin, tầm nhìn, truyền cảm hứng cho nhân viên. Cấp dưới sẽ cảm thấy tự hào khi làm việc cùng với người lãnh đạo của mình, họ sẽ thực hiện các quyết định và họ quyết tâm làm việc. Người lãnh đạo sẽ bố trí nhiệm vụ phù hợp cho cấp dưới, định hướng rõ mục tiêu cụ thể cho họ và theo dõi nhiệm vụ của họ (Amabile và cộng sự, 1996, Amabile và cộng sự, 2004, Jung và cộng sự 2003, trích theo Amad. F và cộng sự 2014). Bằng cách này, các nhà lãnh đạo đã tạo được động lực làm việc của nhân viên theo cách tích cực.

Hấp dẫn bằng phẩm chất/ hấp dẫn bằng hành vi ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên (Chaudhry và cộng sự 2012). Kết quả này tương tự với nghiên cứu của Amad. F và cộng sự (2014)

Theo bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ) (Bass và Avolio, 1995), yếu tố hấp dẫn bằng phẩm chất được đo lường bằng các thành phần:

- Tự hào, hãnh diện khi làm việc cùng họ.
- Hy sinh sở thích cá nhân cho những điều tốt đẹp của tổ chức
- Luôn hành động khiến người đi theo ngưỡng mộ kính trọng
- Toát ra là người có quyền lực và tự tin.

Cũng theo bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ) thì yếu tố hấp dẫn bằng hành vi được đo lường bằng các thành phần:

- Nói về những niềm tin, những giá trị quan trọng nhất của họ

- Xác định tầm quan trọng của việc có ý thức mạnh mẽ khi thực hiện mục đích, nhiệm vụ
- Quan tâm đến khía cạnh đạo đức và hậu quả đạo đức của các quyết định.
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có ý thức trách nhiệm chung với tập thể

Hai là, Quan tâm cá nhân (Individualized Consideration) Nhà lãnh đạo chuyển đổi thể hiện sự quan tâm đặc biệt lên những điều của từng cá nhân cấp dưới cần để đạt được thành công và phát triển, như một huấn luyện viên hoặc người cố vấn. Người nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và hạnh phúc hơn khi được huấn luyện riêng (Amad và cộng sự, 2014). Cấp dưới và đồng nghiệp được phát triển năng lực lên mức độ cao hơn. Sự quan tâm cá nhân được áp dụng khi có cơ hội được đào tạo và họ cần được hỗ trợ trong một môi trường làm việc mới. Nhà lãnh đạo phải tôn trọng sự khác nhau về nhu cầu, mong muốn của từng cá nhân và chấp nhận nó thông qua các hành động cụ thể của mình như nhà lãnh đạo phải biết lắng nghe một cách hiệu quả tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới, hoặc có thể trao đổi thông tin về công việc và nắm bắt thông tin cuộc sống cá nhân của nhân viên để có thể giúp đỡ, động viên nhân viên khi cần thiết; hoặc người lãnh đạo cũng có thể quản lý bằng cách tạo ra những cuộc tiếp xúc, những buổi trò chuyện thân mật; đồng thời thể hiện tình cảm, sự quan tâm của lãnh đạo đến nhân viên của mình; hoặc giao công việc phù hợp và giám sát, giúp đỡ khi cần thiết để người theo sau phát triển. Điều đó sẽ giúp nhà lãnh đạo và cấp dưới có sự tương tác với nhau, và nó tạo ra sự quan tâm giữa con người đối với con người chứ không phải một người lãnh đạo với nhân viên. Hiệu quả nhất là khi người đi theo không cảm thấy họ bị kiểm tra, giám sát (Bass & Riggio, 2006). Đồng tình với quan điểm này, Ao Thu Hoài 2013, cho rằng quan tâm cá nhân là mức độ lãnh đạo quan tâm đến những nhu cầu về cá nhân của nhân viên: Nhu cầu học tập, nhu cầu phát triển bản thân...(Ao Thu Hoài, 2013). Theo bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ) thì yếu tố quan tâm cá nhân được đo bằng các thành phần sau

- Dành thời gian để chỉ dẫn và huấn luyện cấp dưới.
- Đối xử với cấp dưới như một cá nhân chứ không phải là cấp dưới.
- Chấp nhận các nhu cầu, khả năng, nguyện vọng khác nhau của từng cá nhân.
- Giúp đỡ phát triển thế mạnh của cấp dưới.

Ba là, Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation) – Nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi kích thích sự nỗ lực của nhân viên để đổi mới và sáng tạo bằng cách đặt câu hỏi giả định, sắp xếp lại các vấn đề và tiếp cận các tình huống cũ theo cách mới. Sự sáng tạo được khuyến khích. Không có sự chỉ trích về sai lầm của cá nhân giữa đồng nghiệp. Những ý tưởng mới và các giải pháp sáng tạo được thu thập từ nhân viên, những người tham gia vào giải quyết vấn đề và tìm ra giải pháp. Những ý tưởng mới của nhân viên 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 đó là ý tưởng chưa tốt (Bass và Avolio, 1992, 1995). Đồng tình với quan điểm trên, Ao Thu Hoài 2013 cho rằng, kích thích trí tuệ (IS) là mức độ lãnh đạo khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo để tiếp cận những vấn đề cũ bằng cách thức mới. Sự kích thích trí tuệ của cấp trên rất quan trọng liên quan đến tâm lý thoải mái, tâm lý tự tin của nhân viên, có sự lắng nghe ý kiến và giải pháp của cấp trên nhân viên sẽ chủ động và tự tin hơn và sẽ làm nhân viên có động lực hơn trong công việc. Kích thích trí tuệ tác động cùng chiều đến gắn kết tổ chức của nhân viên (Hater và Bass 1988; Bycio và cộng sự 1995). Kích thích trí tuệ cũng tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên (Lievens, Van Geit và Coetsier 1997); Hinkin, Tracey và Enz 1997, 1998). Theo bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ) thì yếu tố kích thích trí tuệ được đo lường bằng các thành phần sau:

- Xem xét các giả định quan trọng đối với vấn đề xem liệu nó có còn phù hợp
- Tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.
- Để cá nhân nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau.

- Cho ra cách nhìn mới về việc làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ.

Bôn là, Động lực Truyền cảm hứng (Inspirational Motivation) - Các nhà lãnh đạo chuyên đổi cơ xử theo cách để thúc đẩy và truyền cảm hứng cho những người xung quanh bằng cách chỉ cho họ thấy ý nghĩa và thách thức đối với công việc của họ. Tinh thần làm việc đồng đội được đánh thức, sự nhiệt tình và lạc quan được thể hiện ra. Người lãnh đạo chỉ cho nhân viên hình dung ra một tương lai đầy hấp dẫn. Họ cũng tạo và truyền đạt rõ ràng người nhân viên cũng mong muốn và cam kết đạt được mục tiêu và tầm nhìn chung. Người lãnh đạo tạo ra cảm hứng bất tận bằng việc chia sẻ tầm nhìn chung và cấp dưới thấy được viễn cảnh tương lai hấp dẫn của nhóm và tổ chức để họ tự muốn xây dựng viễn cảnh đó và họ cũng tự muốn chứng minh sự nhiệt tình bằng phẩm chất thường xuyên được quy kết bởi người theo sau. Xét trên khía cạnh này, Ao Thu Hoài 2013, cho rằng động lực truyền cảm hứng là khả năng của người lãnh đạo trong việc đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và công việc thách thức. Được truyền cảm hứng làm việc sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn, vì vậy nhân viên sẽ có động lực làm việc nhiều hơn (Amad. F và cộng sự 2014). Động lực truyền cảm hứng tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (Yamarino, Spangler và Bass 1993); ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên (Lievens, Van Geit và Coetsier 1997); và ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên (Geyer và Steyrer 1998). Theo bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ-5X) thì yếu tố động lực truyền cảm hứng được đo lường bằng các thành phần sau:

- Nói về sự lạc quan của tương lai.
- Nói một cách hào hứng về những gì cần phải được thực hiện.
- Chỉ rõ một tầm nhìn đầy thuyết phục trong tương lai.
- Rất tin tưởng rằng mục tiêu sẽ đạt được.

2.4. Đo lường phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Trong khi nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi thì các nhà nghiên cứu thường dùng nhất bảng khảo sát gọi là “Bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần” (The Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ).

MLQ là bảng câu hỏi đo lường các thành phần của “phong cách lãnh đạo tổng thể” mà phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một phần trong đó, được đề ra bước đầu bởi Bass (1985) và các nghiên cứu sau đo lường cũng dựa trên phiên bản đầu tiên này. Có hai dạng MLQ, một dành cho lãnh đạo để tự đánh giá đo lường về phong cách của mình (Leader Form), dạng thứ hai dùng chung cho mọi người để đánh giá lãnh đạo của mình (The MLQ Rater Form), trong nghiên cứu này tác giả sử dụng dạng thứ hai để nhân viên đánh giá về lãnh đạo của mình. Có rất nhiều bảng MLQ với nhiều cấu trúc nhân tố khác nhau tùy vào từng nghiên cứu.

Kể từ khi công bố phiên bản MLQ đầu tiên đã bị nhiều chỉ trích và kết quả là đã có cải thiện độ tin cậy của công cụ này. Bass và Avolio 1990 đã chỉnh lại phần lớn bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần và cho ra được phiên bản mới với 67 mục hỏi đo lường mô hình miền lãnh đạo toàn diện (trong đó có 37 mục hỏi dùng để đo lường phong cách lãnh đạo chuyển đổi). Đến năm 1997 Bass và Avolio tiếp tục chỉnh sửa và cho ra đời phiên bản MLQ – 5X bao gồm 45 câu hỏi và có 20 câu đo lường các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi.

Trong bài viết này, tác giả sử dụng 20 câu hỏi của bảng câu hỏi 5X của Bass và Avolio (1997) để đo lường phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

Bảng 2.1: Tổng hợp nghiên cứu đã công bố kiểm tra các cấu trúc nhân tố của MLQ

Nguồn	Phiên bản	Quốc gia	Mô tả mẫu	Số lượng thành phần
Hater và Bass (1988)	Form 5, 1985	Mỹ	Ngành vận chuyển	6 (CH, IS, IC, CR, MBEA, MBEP)
Yamarino và cộng sự (1993)	1985 điều chỉnh	Mỹ	Quân đội	5 (CH/IM, CR/IC, MBEA, MBEP, LF)
Bycio et al. (1995)	Form 1985	Canada	Dịch vụ y tế	5 (CH, IS, IC, CR, MBE)
Den Hartog et al. (1997)	Form 8Y, 1989	Hà Lan	Doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức công	3 (TF, TR, LF)
Lievens, Van Geit và Coetsier (1997)	Form 8Y, 1989	Hà Lan	Doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức công	4 (IS/IC/IM, CR, MBEA)
Hinkin và cộng sự (1997)	Form 5X, 1990	Mỹ	Sinh viên, khách sạn	3 (IM, IC, IS)
Tracey và Hinkin (1998)	Form 5X, 1990	Mỹ	Khách sạn	4 (II, IM, IS, IC)
Geyer và Steyrer (1998)	Form 5R	Đức	Ngân hàng	4 (CH/IS/IM/IC, IC/CH, CR/IC, MBEP/LF)
Carless (1998a)	Form 5X	Úc	Ngân hàng	3 (CH, IS, IC)
Avolio et al. (1999)	Form 5X	Chủ yếu ở Mỹ	Các công ty kinh doanh khác nhau	6 (CH/IM, IS, IC, CR, MBEA, MBEP/LF)

(Ghi chú: CH = uy tín; IIA = ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất; IIB = ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi; IM = động lực truyền cảm hứng; IS = kích thích trí tuệ; IC = quan tâm cá nhân; CR = Khen thưởng bất ngờ; MBEA = quản lý bằng ngoại lệ chủ động MBEP = quản lý bằng ngoại lệ thụ động; MBE = quản lý bằng ngoại lệ; LF = Lãnh đạo tự do)

Nguồn: (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003)

2.5. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc của nhân viên

Thông qua việc tổng hợp các nghiên cứu trước đây có thể khẳng định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với động lực làm việc của nhân viên từ trước tới nay đã thu hút được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong các lĩnh vực khác nhau. Nhiều nghiên cứu đã khẳng định có mối quan hệ mạnh mẽ giữa hành vi lãnh đạo và tạo động lực làm việc cho nhân viên. Shamir và cộng sự (1993) tìm thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến động lực làm việc. Năm 1997, Price tiếp tục khẳng định nhân viên có nhiều khả năng tận tâm với tổ chức nếu họ có lòng tin vào các nhà lãnh đạo của họ. Đứng dưới góc độ cá nhân, lãnh đạo chuyển đổi thay đổi năng lực, nâng cao kỹ năng của nhân viên. Đồng thời nó cũng tác động tích cực đến động lực làm việc (Masi và Cooke 2000). Năm 2004, Lee đã cho thấy lãnh đạo chuyển đổi tương quan có ý nghĩa với động lực làm việc qua mẫu nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp ở Singapore. Hành vi lãnh đạo chuyển đổi cho phép các nhà lãnh đạo nắm bắt mối quan hệ cảm xúc chặt chẽ với nhân viên dưới quyền. Điều này cho thấy nhà lãnh đạo chuyển đổi kích thích sự gắn kết tổ chức tốt hơn (Bass, 1985), tạo động lực làm việc tốt hơn. Phong cách lãnh đạo được Chaudhry và cộng sự 2012 nghiên cứu trên hai khía cạnh là: Phong cách lãnh đạo chuyển giao và phong cách lãnh đạo chuyển đổi, kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển giao ảnh hưởng nhiều hơn phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Chaudhry và cộng sự 2012). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến động lực bên trong và động lực bên ngoài qua đó tác động lên hành vi bảo vệ môi trường, tác động tích cực đến động lực làm việc và hành vi bảo vệ môi trường của nhân viên ở Trung Quốc (Graves 2013). Ahmad. F và cộng sự (2014) cho rằng có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc của nhân viên. Shin và Zhou (2003) nhận thấy có mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và

sự sáng tạo của nhân viên. Họ lập luận rằng các nhà lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Do đó, sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ dương giữa 2 biến phong cách lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc của nhân viên cũng được khẳng định mặc dù các nghiên cứu chưa nhiều. Điển hình là nghiên cứu của tác giả Trần Kim Dung (2005) cho rằng Phẩm chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phẩm chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức. Theo nghiên cứu của Ao Thu Hoài 2013 đã chỉ ra rằng tất cả các yếu tố của phong cách lãnh đạo tác động cùng chiều với tham vọng hoài bão của nhân viên.

Trên thế giới có nhiều nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và động lực làm việc ở các quốc gia, các lĩnh vực khác nhau. Hầu hết các kết quả đều cho thấy mối quan hệ ảnh hưởng tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc.

Masi và Cooke (2000) nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc của cấp dưới nhằm nâng cao chuẩn mực và hiệu quả của tổ chức trong quân đội Mỹ. Nghiên cứu này đã khảo sát mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với động lực làm việc và cam kết của cấp dưới về chất lượng, sức mạnh trong việc nâng cao năng lực của tổ chức và hình ảnh của các nhà lãnh đạo trong Bộ nội vụ Hoa Kỳ (USGR). USARC (Cơ quan tuyển dụng nhân sự quân đội Hoa Kỳ) được chia thành 42 tiểu đoàn tuyển dụng. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 2.596 lãnh đạo trung cấp, chỉ huy trạm và các nhà tuyển dụng liên kết với 585 trạm tuyển dụng trong số 18/42 tiểu đoàn. Tuy nhiên chỉ có 1.902 mẫu hợp lệ. Nghiên cứu sử dụng thang đo 5 mức độ Likert (từ 1 tới 5) để đo lường mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên động lực làm việc của binh lính quân đội Hoa Kỳ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên theo hình thức lấy mẫu phân tầng và phân tích bằng phần mềm SPSS. Bảng câu hỏi đo lường phong cách lãnh đạo (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X) của Bass và

Avolio (1995) được sử dụng để đo lường Phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc của binh lính quân đội Hoa Kỳ.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng đứng dưới góc độ cá nhân, lãnh đạo chuyển đổi thay đổi năng lực, nâng cao kỹ năng của nhân viên. Đồng thời nó cũng tác động tích cực đến động lực làm việc và sự cam kết đối với tổ chức thông qua việc chia sẻ tầm nhìn và sứ mạng của tổ chức. Thứ tự tác động như sau: Quan tâm cá nhân > Kích thích trí tuệ > Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất > Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi > Động lực truyền cảm hứng.

Nghiên cứu của Mbindyio (2009) và cộng sự muốn đánh giá động lực làm việc của các nhân viên y tế làm việc tại tám bệnh viện ở tám quận tại Kenya. Tuy nhiên, do thiếu một công cụ đánh giá có giá trị và độ tin cậy nên nhóm tác giả đã thực hiện nghiên cứu phát triển bộ công cụ đo lường động lực làm việc của nhân viên y tế tại các bệnh viện tại Kenya năm 2009. Một bộ câu hỏi bao gồm 10 câu hỏi được so sánh giá trị và độ tin cậy với bộ câu hỏi ban đầu gồm 23 câu sử dụng như là một công cụ đơn giản để đánh giá động lực làm việc của 684 nhân viên y tế làm việc tại các bệnh viện ở Kenya. Đồng thời nghiên cứu định tính để đánh giá sự phù hợp của từng câu hỏi được chọn và giá trị của bộ công cụ đo lường. Kết quả là bộ công cụ gồm 10 mục có giá trị đo lường sự thay đổi động lực làm việc theo thời gian đối với các nhân viên y tế tại Kenya.

Nghiên cứu của Farid Ahmad và cộng sự (2014) về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc của nhân viên trong ngành viễn thông ở tỉnh Punjab, Pakistan bao gồm các công ty Mobilink, Ufone, Warid, Telenor và PTCL. Nghiên cứu 400 bảng khảo sát được gửi đi, nhưng có 300 bảng khảo sát thu về với 294 (116 nam và 178 nữ) mẫu hợp lệ. Mẫu được thu thập với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên và phân tích bằng phần mềm SPSS. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi gồm 4 thành phần bao gồm:

Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi (IIa), Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất (IIb), quan tâm cá nhân (IC), kích thích trí tuệ (IS) và động lực truyền cảm hứng (IM)

Trong điều kiện Việt Nam, Ao Thu Hoài (2013) nghiên cứu về Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo đến hành vi của nhân viên: Kiểm chứng tại các doanh nghiệp bưu chính Việt Nam. Nghiên cứu này có nhiều nét tương đồng với nghiên cứu hiện tại. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) và dựa trên mẫu khảo sát với 282 cán bộ, nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các Doanh nghiệp Bưu chính Việt Nam để phát triển thang đo. Tác giả, sử dụng thang đo của Bass và Avolio (1992) MLQ (Multifactor leadership questionnaire) để đo lường phong cách lãnh đạo và tác động của nó lên hành vi của nhân viên (bao gồm tham vọng và hoài bão cá nhân, gắn bó tổ chức và căng thẳng công việc). Theo đó, phong cách lãnh đạo sẽ được đo lường bằng các biến thành phần như sau: (1) Truyền cảm hứng (IM-Inspiration); (2) Kích thích trí tuệ (IS-Intellectual Stimulation); (3) Quan tâm cá nhân (IC-Individualize Consideration); (4) Ảnh hưởng (II-Idealize Influence); (6) Khen thưởng (CR-Contingent Reward); (5) Quản trị bằng ngoại lệ (ME-Management by exception); (7) Quản trị thụ động/ tránh xung đột (Passive/ Avoidant). Thang đo hành vi nhân viên được đo lường bằng biến quan sát: (1) Tham vọng và hoài bão cá nhân (AM-Ambition); (2) Gắn bó tổ chức (OC-Organizational Commitment); (3) Căng thẳng công việc (JS-Job stress)

Với thang đo phong cách lãnh đạo: Trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ: 60 bảng câu hỏi được gửi điều tra thử. Mỗi bảng câu hỏi gồm các biến quan sát nhằm đo lường các loại phong cách lãnh đạo và hành vi nhân viên. 54 bảng trả lời được thu về, 47 bảng câu hỏi có thể sử dụng để phân tích. Kết quả là sau khi loại một số biến (bảng phân tích hệ số tin cậy và tính toán hệ số tương quan biến tổng) còn 23 biến quan sát đo lường 7 hành vi phong cách lãnh đạo Bưu chính Việt Nam. Thang đo hành vi nhân viên gồm 3 thành phần (Biến tiềm ẩn) với tổng cộng 43 biến quan sát. Sau đó tiến hành khảo sát chuyên

gia, giữ lại 21 biến thuộc 3 thành phần của các loại hành vi của nhân viên. Trong nghiên cứu này, mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện. Các bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các nhân viên của các đơn vị Bruu chính/ chuyển phát trong nước đại diện cho một số vùng kinh tế đặc trưng ở Việt Nam. Bên cạnh đó là mẫu nghiên cứu từ nhóm doanh nghiệp bưu chính nhà nước, chuyển phát tư nhân và doanh nghiệp chuyển phát có vốn đầu tư nước ngoài. Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố của phong cách lãnh đạo tác động cùng chiều với tham vọng hoài bão của nhân viên. Các yếu tố Kích thích trí tuệ, khen thưởng theo thành tích, Quan tâm cá nhân và Quản trị bằng ngoại lệ có tác động cùng chiều với gắn bó tổ chức. Đối với sự căng thẳng trong công việc thì việc “đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và công việc thách thức” và “truyền sự tự hào về tổ chức cho những người khác, thể hiện quyền lực, sự tự tin, cần nhắc đến hậu quả đạo đức của các quyết định, nói về tầm quan trọng việc thực hiện sứ mệnh tập thể” sẽ mang lại nhiều áp lực hơn cho nhân viên, các yếu tố còn lại tác động ngược chiều đối với sự căng thẳng trong công việc. Kết quả chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển giao tác động mạnh hơn phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Đồng thời, kết quả còn chỉ ra có sự khác biệt về tham vọng và hoài bão cá nhân cụ thể là giữa các giới tính, học vấn; có sự khác biệt giữa các nhóm tuổi; có sự khác biệt giữa các nhóm công việc.

Bảng 2.2. Tóm tắt các nghiên cứu liên quan

Phong cách lãnh đạo	Yếu tố	Massi và Cooke 2000	Chaudhry và cộng sự 2012	Graves, 2013	Amad. F và cộng sự 2014	Ao Thu Hoài 2013
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất	+ (3)	+ (4)	+ (5)	+ (2)	+ (3)
	Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi	+ (4)	+ (5)	+ (4)	+ (3)	+ (4)

	Quan tâm cá nhân	+ (1)	+ (2)	+ (1)	+ (1)	+ (1)
	Động lực truyền cảm hứng	+ (5)	+ (3)	+ (2)	+ (4)	+ (5)
	Kích thích trí tuệ	+ (2)	+ (1)	+ (3)	+ (5)	+ (2)

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2018

Chú thích:

Dấu “+”: Thể hiện tác động dương lên ĐLLV

Dấu “-”: Thể hiện tác động âm lên ĐLLV

Chữ số (0): Tức là không có trong mô hình nghiên cứu

Chữ số (1), (2), (3), (4), (5): Thể hiện sự tác động mạnh – yếu theo thứ tự giảm dần đến phong cách lãnh đạo chuyên đổi. Quy định (1) tác động mạnh nhất và (5) tác động yếu nhất

Chữ số (1’), (2’), (3’): Thể hiện sự tác động mạnh – yếu theo thứ tự giảm dần đến phong cách lãnh đạo chuyên giao. Quy định (1) tác động mạnh nhất và (3) là tác động yếu nhất

Kết quả chỉ ra kết luận là có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và động lực làm việc của nhân viên. Thứ tự tác động đến động lực làm việc như sau: Quan tâm cá nhân > Động lực truyền cảm hứng > Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng phẩm chất > Ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi > Kích thích trí tuệ.

3.MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

Dựa trên các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên ở các lĩnh vực cũng như các quốc gia khác nhau, có thể nhận thấy mô hình MLQ-5X của Bass và Avolio, 1992, 1995 được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới và trong nước chấp nhận và sử dụng phổ biến trong việc xác định phong cách lãnh đạo chuyên đổi. Nhiều nhà nghiên cứu như Bass và Avolio 1995; Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Amad. F và cộng sự 2014... đã chứng minh rằng có nhiều yếu tố phong cách lãnh đạo chuyên đổi ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên và các yếu tố này không ổn định, nó có thể thay đổi theo bối cảnh, loại công việc và từng ngành nghề

khác nhau thì khác nhau. Mặt khác, có thể hiệu chỉnh, bổ sung một số thành phần của mô hình MLQ-5X cho phù hợp với các ngành nghề, quốc gia cụ thể như Hater và Bass (1988) về ngành vận chuyển; Yamarino, Spangler và Bass (1993) trong lĩnh vực quân đội; Lievens, Van Geit và Coetsier (1997) trong doanh nghiệp tư nhân và các tổ chức công; Tracey và Hinkin (1998) trong lĩnh vực khách sạn; Geyer và Steyrer (1998) trong lĩnh vực ngân hàng. Đối với động lực làm việc của nhân viên, nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau phụ thuộc vào nhiều yếu tố, có thể là: Vị trí, cấp bậc, điều kiện làm việc, lương, phúc lợi, cơ hội thăng tiến... (Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

Dựa trên sự phân tích các lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm các yếu tố: Hấp dẫn bằng phẩm chất (IA), hấp dẫn bằng hành vi (IB); Quan tâm cá nhân (IC); Kích thích trí tuệ (IS); Động lực truyền cảm hứng (IM). Đây là mô hình nền tảng cho các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi ở hầu hết các quốc gia và các ngành nghề khác nhau. Các thang đo đo lường các khái niệm về các yếu tố thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên được xây dựng dựa trên các thang đo của Bass và Avolio 1995; Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Amad. F và cộng sự 2014. Mô hình tác giả xây dựng bao gồm các yếu tố.

Bảng 3.1. Các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

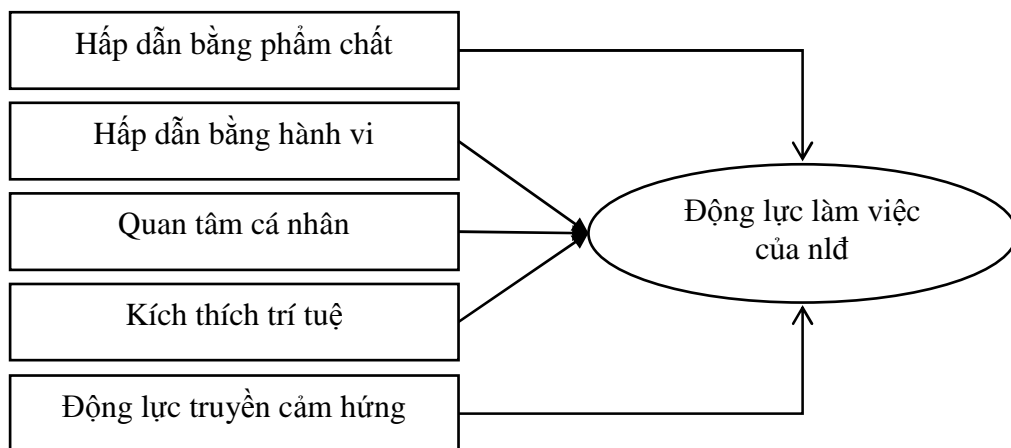
STT	Nhân tố độc lập	Mã Hóa	Nguồn tham khảo
1	Hấp dẫn bằng phẩm chất	IA	Bass và Avolio 1995; Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013; Amad. F và cộng sự 2014
2	Hấp dẫn bằng hành vi	IB	
3	Quan tâm cá nhân	IC	
4	Kích thích trí tuệ	IS	
5	Động lực truyền cảm hứng	IM	
STT	Nhân tố phụ thuộc	Mã Hóa	Nguồn tham khảo
1	Động lực làm việc	DL	Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013;

Với những đặc điểm phân tích như trên, và từ những cơ sở lý thuyết trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau

$$DL = \beta_0 + \beta_1*IA + \beta_2*IB + \beta_3*IC + \beta_4*IS + \beta_5*IM$$

Trong đó: DL: Động lực làm việc IA: Hấp dẫn bằng phẩm chất
 IB: Hấp dẫn bằng hành vi IC: Quan tâm cá nhân
 IS: Kích thích trí tuệ IM: Động lực truyền cảm hứng

Các hệ số $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ là các hệ số hồi quy của mô hình và của các nhân tố



Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

4. 1. Hấp dẫn bằng phẩm chất

Hấp dẫn bằng phẩm chất của lãnh đạo (Idealize Influence Attractive-IA) là mức độ lãnh đạo truyền sự tự hào về tổ chức cho những người khác, thể hiện quyền lực, sự tự tin, cân nhắc đến hậu quả đạo đức của các quyết định và nói về tầm quan trọng việc thực hiện sứ mạng tập thể (Ao Thu Hoài, 2013). Kết quả các nghiên cứu của Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013; Amad.F và cộng sự 2014 đều cho thấy hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên; hấp dẫn bằng phẩm chất của lãnh đạo càng cao, thì động lực làm việc của nhân viên càng cao. Vì thế tác giả đề xuất giả thuyết H₁ như sau:

H₁: Yếu tố hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của cán bộ, công chức.

4.2. Hấp dẫn bằng hành vi

Hấp dẫn bằng hành vi của nhà lãnh đạo (Idealize Influence Behaviour-IB) Hành vi của người lãnh đạo được xem là hình mẫu cho người theo sau. Cung cấp một hình mẫu về đạo đức cao, tràn đầy tự hào. Người lãnh đạo được những người đi theo tin tưởng, thần phục và kính trọng. Họ có khả năng, tính kiên trì, quyết đoán vượt trội. Họ có quyền và sức ảnh hưởng lớn đến người theo sau (Bass và Avolio, 1992, 1995)... Kết quả nghiên cứu của Bass và Avolio 1995; Graves, 2013; Amad. F và cộng sự 2014; Ao Thu Hoài, 2013 cho thấy hấp dẫn bằng hành vi có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc, sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Vì thế, tác giả đề xuất giả thuyết H₂ như sau:

H₂: Yếu tố hấp dẫn bằng hành vi có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của cán bộ, công chức.

4.3. Quan tâm cá nhân

Quan tâm cá nhân (IC-Individualize Consideration): Mức độ lãnh đạo quan tâm đến những nhu cầu về cá nhân của nhân viên: Nhu cầu học tập, nhu cầu phát triển bản thân...(Ao Thu Hoài, 2013). Trong nghiên cứu này, mức độ quan tâm cá nhân được hiểu là dành thời gian để chỉ dẫn và huấn luyện cấp dưới; Đối xử với cấp dưới như là một cá nhân chứ không phải cấp dưới; Chấp nhận các nhu cầu, khả năng và nguyện vọng của từng cá nhân; Giúp đỡ phát triển thế mạnh của cấp dưới.

Mối quan hệ với giữa cấp trên và cấp dưới là mối quan hệ thường xuyên về mặt công việc với nhau, quan tâm nhau về công việc. Phần lớn thời gian cấp trên tiếp xúc với nhân viên. Cấp trên quan tâm tốt đến cấp dưới đồng nghĩa với việc họ có thể giao tiếp thẳng thắn, cởi mở giúp nhân viên giảm bớt được những bức xúc, những cảm xúc khó chịu trong công việc, tạo tâm lý thoải mái, vui vẻ, thoả mãn hơn. Quan tâm của cấp trên đối

với cấp dưới đóng vai trò quan trọng trong công việc, nếu có cấp trên thường xuyên quan tâm đến nhân viên thì nhân viên sẽ chia sẻ được nhiều gánh nặng, khó khăn trong công việc. Sự quan tâm càng lớn, gán bó sẽ giúp việc trao đổi công việc hàng ngày giữa cấp trên với nhân viên dễ dàng hơn, cởi mở hơn, họ mạnh dạn nêu lên ý kiến, sẵn sàng bày tỏ thái độ, đề xuất hướng giải quyết vấn đề. Khi đó khoảng cách từ chính bản thân họ đến vai trò công việc và giữa nhân viên với lãnh đạo sẽ được thu hẹp lại. Do đó, yếu tố này ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu của Bass và Avolio 1995; Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013; Amad. F và cộng sự 2014; Ao Thu Hoài, 2013 cho thấy mức độ quan tâm của cấp trên với nhân viên (quan tâm cá nhân) có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất giả thuyết H₃ như sau:

H₃: Yếu tố quan tâm cá nhân tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

4.4. Kích thích trí tuệ

Kích thích trí tuệ (IS-Intellectual Stimulation): Là mức độ lãnh đạo khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo để tiếp cận những vấn đề cũ bằng cách thức mới (Ao Thị Thu, 2013). Sự kích thích trí tuệ từ cấp trên, cho phép cấp dưới đề xuất các giải pháp, ý kiến để thực hiện một số công việc cụ thể. Sự kích thích trí tuệ của cấp trên rất quan trọng liên quan đến tâm lý thoải mái, tâm lý tự tin của nhân viên, có sự lắng nghe ý kiến và giải pháp của cấp trên nhân viên sẽ chủ động và tự tin hơn và sẽ làm nhân viên có động lực hơn trong công việc. Nếu lãnh đạo tán thành và hỗ trợ nhân viên, thì nhân viên sẽ vận dụng những phương pháp mới và sự sáng tạo thực hiện công việc, và có thể đạt được kết quả công việc tốt nhất để giải quyết những vấn đề đang gặp phải. Ngược lại, lãnh đạo với phong cách quản lý cứng nhắc, không kích thích trí tuệ nhân viên và không linh hoạt trong phương pháp làm việc, thì có khả năng làm mất đi sự tin tưởng, sự tự tin của nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Về mối quan hệ giữa

kích thích trí tuệ đối với động lực làm việc của nhân viên, theo nhiều kết quả các nghiên cứu của Massi và Cooke 2000; Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013; Amad. F và cộng sự 2014; nhân viên sẽ có động lực làm việc hơn khi được cấp trên kích thích trí tuệ và được cấp trên quan tâm đúng mức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết H₄ như sau:

H₄: Yếu tố kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của cán bộ, công chức.

4.5. Động lực truyền cảm hứng

Truyền cảm hứng (IM-Insirational Motivation) là khả năng của người lãnh đạo trong việc đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và công việc thách thức (Ao Thu Hoài, 2013). Được truyền cảm hứng làm việc sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn, vì vậy nhân viên sẽ có động lực làm việc nhiều hơn. Theo thuyết động lực của Vroom 1964 thì yếu tố này nằm trong nhu cầu, nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, theo thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg thì các yếu tố này thuộc nhóm các yếu tố về môi trường có khả năng gây ra nhân viên không có động lực làm việc. Theo nghiên cứu Chaudhry và cộng sự 2012; Graves, 2013; Amad.F và cộng sự 2014 thì động lực truyền cảm hứng càng tốt thì nhân viên sẽ càng cảm thấy thỏa mãn và họ sẽ có động lực làm việc nhiều hơn. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H₅ như sau:

H₅: Yếu tố động lực truyền cảm hứng có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của cán bộ công chức.

5. THIẾT KẾ THANG ĐO

(i) Đối với bộ thang đo hấp dẫn bằng phẩm chất (IA): Bộ thang đo này gồm:

Bảng 5.1. Bộ thang đo hấp dẫn bằng phẩm chất (IA)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Tự hào, hãnh diện khi làm việc cùng họ	Bass và
Hy sinh sở thích cá nhân cho những điều tốt đẹp của tổ chức	Avolio

Luôn hành động khiến người đi theo ngưỡng mộ kính trọng	(1992)
Toát ra là người có quyền lực và tự tin	

(ii) Đối với bộ thang đo hấp dẫn bằng hành vi (IB): Bộ thang đo này gồm thang đo

Bảng 5.2. Bộ thang đo hấp dẫn bằng hành vi (IB)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Nói về những niềm tin, những giá trị quan trọng nhất của họ	Bass và Avolio (1992)
Xác định tầm quan trọng của việc có một ý thức mạnh mẽ khi thực hiện mục đích, nhiệm vụ.	
Quan tâm đến khía cạnh đạo đức và hậu quả đạo đức của các quyết định	
Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một ý thức trách nhiệm chung với tập thể.	

(iii) Đối với bộ thang đo quan tâm cá nhân (IC): Bộ thang đo này gồm các thang đo:

Bảng 5.3. Bộ thang đo quan tâm cá nhân (IC)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Dành thời gian để chỉ dẫn và huấn luyện cấp dưới.	Bass và Avolio (1992)
Đối xử với cấp dưới như một cá nhân chứ không phải là cấp dưới	
Chấp nhận các nhu cầu, khả năng và nguyện vọng khác nhau của từng cá nhân.	
Giúp đỡ phát triển thế mạnh của cấp dưới.	

(iv) Đối với bộ thang đo kích thích trí tuệ (IS): Bộ thang đo này gồm các thang đo

Bảng 5.4. Bộ thang đo kích thích trí tuệ (IS)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Xem xét lại các giả định quan trọng đối với vấn đề để xem liệu nó có còn phù hợp.	Bass và Avolio (1992)
Tìm kiếm những quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.	
Đề cá nhân nhìn nhận các vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau.	
Cho ra cách nhìn mới về việc làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ	

(v) Đối với bộ thang đo động lực truyền cảm hứng (IM): Bộ thang đo này gồm:

Bảng 5.5. Bộ thang đo động lực truyền cảm hứng (IM)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Nói về sự lạc quan của tương lai.	Bass và Avolio (1992)
Nói một cách hào hứng về những gì cần phải được thực hiện	
Chỉ rõ một tầm nhìn đầy thuyết phục trong tương lai.	
Rất tin tưởng rằng mục tiêu sẽ đạt được.	

(vi) Đối với bộ thang đo động lực làm việc (DL): Động lực làm việc, tác giả sử dụng thang đo động lực làm việc Avolio và Bass (1995), bộ thang đo này gồm các thang đo:

Bảng 5.6. Bộ thang đo động lực làm việc (DL)

Nội dung Thang đo	Nguồn
Nhân viên luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại	Bass và Avolio (1992)
Nhân viên thấy được động viên trong công việc.	
Nhân viên thường làm việc với tâm trạng tốt nhất.	
Người lãnh đạo nâng cao khát khao được thành công của nhân viên	
Người lãnh đạo làm cho nhân viên sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn	
Người lãnh đạo làm cho nhân viên nỗ lực nhiều hơn những gì mà nhân viên mong đợi	

6. KẾT LUẬN

Trên đây chúng tôi trình bày cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước về động lực làm việc, phong cách lãnh đạo chuyển đổi và các mô hình nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc của người lao động. Trên cơ sở đó, tác giả đã đề xuất mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu về đo lường sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên động lực làm việc; trong đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi gồm các thành phần: Hấp dẫn bằng phẩm chất (IA), hấp dẫn bằng hành vi (IB); Quan tâm cá nhân (IC); Kích thích trí tuệ (IS); Động lực truyền cảm hứng (IM).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Phạm Đức Chính, 2016. *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam.*
2. Nguyễn Thị Phương Dung, 2012. Xây dựng thang đo động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ. *Tạp chí khoa học, trường Đại học Cần Thơ*, số 22b, trang 145 – 154.
3. Trần Kim Dung (2005). Phẩm chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phẩm chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*, Mã số: CS-2005-50.
4. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011. Thang đo động lực nhân viên, *Tạp chí kinh tế phát triển*, số 2, trang 55 - 61
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội. Trang 128, 129.
6. 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.
7. Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quỳnh, 2014. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai. *Tạp chí khoa học Lạc Hồng*, Tập 1, số 1, trang 12 – 19.
8. 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 TPHCM*. Số 4 (32), trang 50 – 59.
9. Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA). *Tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật*, số 35, trang 66-78.

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

10. 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.
11. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical Report. *Redwood city, CA: Mindgarden*.
12. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, vol 72, issue 4, pp. 441-463.
13. Antonakis, John; Avolio, Bruce J.; Sivasubramaniam, Nagaraj, 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, pp. 261-295
14. Arman, F., (2009). Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited, *The M.B.A Degree Course of Bangalore University*, pp 38.
15. Bartol, K. M & Martin, D. C., (1998). *Management, 3 rd ed.* McGraw-Hill, Newyork.
16. Bass, Bernard M.; Riggio, Ronald E. 2006. *Transformational leadership*. Lawrence erlbaum associates. New Jersey
17. Burn. J. M., 1978. *Leadership*. Harper & Row, Newyork, NY.
18. Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol 80, pp. 468–478.
19. Chaudhry A. Q., Javed. H & Sabir. M, 2012. The impact of transactional leadership styles on the motivationa of employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, vol 50, no 2, pp. 223 – 231.

20. Fred. L., 2000. *Organizational Behavior*. Howard Senter. McGraw Hill pp. 381-382
21. Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol 73, pp. 695–702.
22. Hair, J.F. Jr, Aderson, R.E, Tatham, & R.L, Black, W.C, 2009. *Multivariate data analyst*, 5th edition, Upper saddle river, NJ, Prentice Hall, pp. 14-20
23. Hoelter, J.W, 1983. *The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-Fit Indices*, Sociological Methods and Research, Vol 11, pp. 325–344
24. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V., 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE, *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.
25. James, C., Anderson, David W. Gerbing, 1998, *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, pp.411-423
26. Masi R. J & Cooke R. A., 2000. Effect of transformational leadership on subordinate Motivation, Empowering norms and organizational productivity. *The international Journal of Organizational Analysis*, Vol 8, no 1, pp. 16 - 48
27. Kovach, K.A., (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*. Vol 22 (2), pp. 93-107.
28. Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital, *Human Resources for Health*, vol 8, issue 26, pp 1-9.
29. Laura M. Graves, Joseph Sarkis, Qinghua Zhu, 2013. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, vol 35, pp. 81-91

30. Mutale, W., Ayles, H. & Bond, V. (2013). Measuring health workers' motivation in rural health facilities: baseline results from three study districts in Zambia. *Human Resources for Health*, vol 11, issue 8, pp. 1-8.
31. Robin. S., (1998). *Organizational behaviour Concept, Controversial, Applications*. Publisher Prentice Hall.
32. Robbins & Decenzo, (2004). *Fundamentals of Management*, Pearson Prentice Hall.
33. Shamir.B, House.J.R., & Arthur. B.M (1993). The motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based Theory. *Organization Science*, vol 4, issue 4.
34. Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and reseach, *Journal of Management*, vol 15 (2), pp. 251-289.
35. Yukl.G.A 2006 Leadership in Organizations (6th Ed), Prentice Hall, Inc, pp. 32-38.
36. Yammarino, F.C., Spangler, W.D & Bass B.M (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
37. Shin S.J & Zhou. J 2003. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, vol. 46 (6), pp. 703-714