

TÁC ĐỘNG CỦA CÁC NHÂN TỐ THUỘC PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG CHỨC CÁC CƠ QUAN CHUYÊN MÔN TẠI TỈNH SÓC TRĂNG

CAO MINH TRÍ

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – tri.cm@ou.edu.vn

CAO THỊ ÚT

Công An Thành phố Sóc Trăng – caothiut73973@gmail.com

(Ngày nhận: 03/08/2016; Ngày nhận lại: 21/09/2016; Ngày duyệt đăng: 12/01/2017)

TÓM TẮT

Mục tiêu chính của nghiên cứu này nhằm xác định và đo lường mức độ tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng, từ đó giúp cho các cấp lãnh đạo đưa ra điều chỉnh phù hợp, góp phần cải thiện kết quả thực hiện công việc. Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: nghiên cứu định tính (thảo luận nhóm) và nghiên cứu định lượng (khảo sát 229 cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng). Dữ liệu thu thập được tiến hành phân tích Cronbach's Alpha, EFA và phân tích hồi quy tuyến tính. Thang đo phong cách lãnh đạo được điều chỉnh từ thang đo MLQ - 5X của Bass và Avolio (2004); trong khi thang đo kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức được điều chỉnh từ thang đo của Koopmans và cộng sự (2013). Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức theo thứ tự tác động giảm dần là: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (3) sự kích thích trí tuệ, (4) sự truyền cảm hứng, (5) sự quan tâm, (6) thưởng theo thành tích.

Từ khóa: kết quả thực hiện công việc; phong cách lãnh đạo; quản lý bằng ngoại lệ - chủ động; sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo.

The effect of leadership styles on job performance of staff at specialized agencies in Soc Trang province

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify factors of leadership styles and their affecting levels to job performance of staff at specialized agencies in Soc Trang province. It is hoped that the findings are helpful for leaders to make appropriate adjustments to enhance staff's performance. The research was conducted in two steps: qualitative method (group discussion) and quantitative method (surveying 229 staff members at specialized agencies in Soc Trang province). The analysis of Cronbach Alpha, EFA and regression were used. The result has identified six factors whose affecting levels to job performance were decreasing as follows: (1) Management by Exception - Active, (2) Idealized influence of leaders, (3) Intellectual stimulation, (4) Inspirational motivation, (5) Consideration, and (6) Contingent Reward.

Keywords: job performance; leadership style; Management by Exception – Active; Idealized influence of leaders.

1. Tổng quan nghiên cứu

Kết quả làm việc của đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức nhà nước luôn là điều

quan tâm hàng đầu của các cấp Đảng, chính quyền và nhân dân cả nước. Chỉ thị 05 năm 2008 của Chính phủ đã nhận định trong những

năm qua, nhìn chung đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức nhà nước có ý thức chấp hành và thực hiện tốt công việc được giao, nhiều người cần cù làm việc với tinh thần trách nhiệm cao; các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp nhà nước đã chú ý áp dụng các biện pháp tổ chức lao động một cách khoa học, sử dụng hợp lý thời giờ làm việc của cán bộ, công chức, viên chức nhằm hoàn thành tốt nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức, đơn vị.

Tăng cường thực hiện nghiêm túc chỉ thị của Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh Sóc Trăng đã ban hành các văn bản nhằm nhấn mạnh việc xây dựng và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhà nước, nâng cao hiệu quả thực hiện công tác, trong đó có Chỉ thị 10/CT-CTUBND ngày 28/12/2012 về việc nâng cao hiệu quả sử dụng thời gian làm việc và chấn chỉnh lề lối làm việc, nâng cao ý thức trách nhiệm và chất lượng phục vụ trong hoạt động công vụ của cán bộ, công chức, viên chức nhà nước đã mạnh dạn ghi nhận việc quản lý lao động trong các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp nhà nước nói chung và các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng nói riêng còn nhiều hạn chế và yếu kém, dẫn đến lãng phí thời gian lao động làm cho năng suất, chất lượng hiệu quả công tác không cao. Một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức, viên chức nhà nước chưa đề cao trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; ý thức kỷ luật lao động kém; vi phạm các quy định của pháp luật về sử dụng thời giờ làm việc như làm việc riêng, đi muộn, về sớm, chơi games, trong giờ làm việc, ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, chất lượng công tác và tác phong, uy tín của cán bộ, công chức, viên chức.

Có nhiều nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức như: môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, áp lực công việc, trình độ năng lực và ý thức trách nhiệm của mỗi nhân viên; trong đó, phong cách lãnh đạo có tác động quan trọng đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên

(Bass & Avolio, 1990).

Drucker (1993) khẳng định phong cách lãnh đạo là một trong những thành phần quan trọng nhất cho sự thành công của tổ chức. Bass & Avolio (1990) cụ thể hóa rõ hơn tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo khi chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo quyết định từ 45% đến 65% sự thành công hay thất bại của một công ty, tổ chức.

Như vậy phong cách lãnh đạo có vai trò rất quan trọng đối với các cơ quan, tổ chức. Có nhiều nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo, tuy nhiên chỉ phân tích đánh giá đến sự thỏa mãn, lòng trung thành (Trần Thị Thu Trang, 2006) và gắn kết của nhân viên trong tổ chức (Nguyễn Thị Hồng Hạnh, 2008). Một số ít chỉ nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp, công ty trên lĩnh vực kinh doanh (Trần Viết Hoàng Nguyên, 2014). Hiện tại, chưa có nghiên cứu nào về tác động của phong cách lãnh đạo tại các cơ quan nhà nước nói chung và tỉnh Sóc Trăng nói riêng.

Chính vì thế, nghiên cứu về “**Tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng**” là rất cần thiết nhằm xác định và đo lường mức độ tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng, từ đó giúp cho các cấp lãnh đạo đưa ra các điều chỉnh phù hợp, góp phần cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Nghiên cứu này khảo sát các cán bộ công chức trong biên chế, có thâm niên công tác từ 01 năm trở lên, đang công tác tại các Phòng, Ban trong các Sở (hay cơ quan chuyên môn) trực thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh Sóc Trăng. Thời gian nghiên cứu là từ tháng 11/2015 đến tháng 04/2016.

2. Cơ sở lý luận

Theo Nguyễn Hữu Lam (2007), phong

cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi người đó thể hiện khi thực hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác theo nhận thức của đối tượng nhằm khiến họ hướng đến những mục tiêu chung. Phong cách lãnh đạo là một nhân tố quan trọng trong việc thành bại của người lãnh đạo, quản lý. Trong tập thể lao động, phản ứng đầu tiên của mọi người đối với việc quản lý là phản ứng phong cách người lãnh đạo. Phương pháp, cách thức làm việc của người lãnh đạo có thể làm cho mọi người tham gia hoạt động chung, bởi vì họ xác định được mục đích chung. Phương pháp, cách thức làm việc đó làm cho mọi người đoàn kết, khuyến khích họ nâng cao bồi dưỡng chuyên môn. Chính vì phong cách lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng như vậy, do đó có nhiều công trình nghiên cứu về nó để tìm ra đặc trưng, biểu hiện, cũng như lựa chọn một phong cách lãnh đạo thích hợp cho mình.

Trong phạm vi bài nghiên cứu này, cách tiếp cận trong nghiên cứu về lãnh đạo sẽ là cách tiếp cận theo hướng lãnh đạo chuyển tác, lãnh đạo chuyển dạng.

Khái niệm lãnh đạo chuyển dạng dưới góc độ sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến nhân viên nhận được nhiều sự ủng hộ của các nhà nghiên cứu như Bass (1985), Yukl (2010). Theo Bass (1985), người lãnh đạo chuyển dạng là người đối xử với nhân viên dựa trên những giá trị đạo đức khiến cho nhân viên cảm thấy tôn trọng, tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành với người lãnh đạo và từ đó, họ sẽ có động lực vượt qua những lợi ích tầm thường để đem lại những kết quả vượt qua sự mong đợi của tổ chức.

Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đã trải qua một quá trình phát triển cả về lý thuyết lẫn định lượng kể từ khi được giới thiệu lần đầu tiên bởi Bass (1985). Về nguồn gốc, phong cách lãnh đạo chuyển dạng bắt nguồn từ thuật lãnh đạo hấp dẫn; tuy nhiên, Bass cho rằng sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo chỉ là một thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng. Bass đã đưa ra bốn

thành phần cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển dạng đó là: sự ảnh hưởng của người lãnh đạo, sự quan tâm nhân viên, sự truyền cảm hứng và sự kích thích trí tuệ trong đó, sự ảnh hưởng của người lãnh đạo còn được gọi là sự hấp dẫn của người lãnh đạo (Bass, 1985).

Trong khi đó, nhà lãnh đạo thực hiện các giao dịch mang tính chất trao đổi với nhân viên trong công việc để nhằm hoàn thành các mục tiêu là tư tưởng chủ đạo của phong cách lãnh đạo chuyển tác (Bass & Avolio, 1990; Robbins, 2003). Trong phong cách lãnh đạo chuyển tác, mối quan hệ giữa người lãnh đạo với nhân viên là mối quan hệ mang tính chất trao đổi qua lại. Người lãnh đạo chuyển tác tạo nên mối quan hệ trao đổi với nhân viên bằng cách chỉ ra các yêu cầu công việc đối với nhân viên để đạt được các sứ mệnh của tổ chức; về phía nhân viên, họ sẽ nhận được phần thưởng như thỏa thuận nếu hoàn thiện được những yêu cầu công việc của nhà lãnh đạo (Bass, 1985).

Theo Bass và Avolio (2004) thì các nhà lãnh đạo chuyển tác sẽ có hai nhóm hành vi tương đương với hai thành phần như sau: thứ nhất, thưởng theo thành tích; thứ hai, quản lý bằng ngoại lệ - chủ động.

Phong cách lãnh đạo chuyển tác đơn thuần là chỉ ra những mục tiêu kỳ vọng, những phần thưởng tương ứng nếu đạt được mục tiêu và sự giám sát chặt chẽ để ngăn ngừa lỗi xảy ra; do đó, cả hai phong cách lãnh đạo này đều được xem là phong cách lãnh đạo chủ động. Ngoài hai phong cách lãnh đạo trên thì lý thuyết toàn diện về lãnh đạo của Bass và Avolio (2004) còn có một phong cách lãnh đạo nữa mang tính bị động, đó là phong cách lãnh đạo bị động - tự do. Phong cách lãnh đạo bị động - tự do này nổi bật với sự thiếu trách nhiệm với công việc mà nổi bật là hai nhóm hành vi: thứ nhất, giữ khoảng cách với những sự cố mà tiêu biểu là trốn tránh trách nhiệm khi cần thiết, không nắm bắt được sự cố gì đang xảy ra với tổ chức; thứ hai, tham gia một giải quyết vấn đề một cách bị động mà tiêu

biểu là chỉ phản ứng khi có sự cố đã xảy ra nhưng những phản ứng đó lại không đủ quyết liệt để giải quyết dứt điểm cho đến khi sự cố trở nên trầm trọng.

Thang đo phong cách lãnh đạo cho nghiên cứu này được chỉnh sửa dựa trên thang đo MLQ - 5X (*Multifactor Leadership Questionnaire - 5X*) được phát triển bởi Bass và Avolio (2004). Đây là bộ thang đo toàn diện nhằm đo các nhóm hành vi thuộc các

phong cách lãnh đạo chuyển dạng, chuyển tác và bị động - tự do (Northouse, 2010), có tiền thân là thang đo MLQ được Bass giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1985. Bộ câu hỏi này sẽ được hiệu chỉnh sau khi khảo sát định tính để có thể phù hợp với đặc điểm của các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng. Các thành phần thuộc các phong cách lãnh đạo theo lý thuyết của Bass và Avolio (2004) được tóm tắt như bên dưới:

Bảng 1

Các nhân tố thuộc các phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo	Các nhân tố
Phong cách lãnh đạo chuyển dạng	Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo
	Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo
	Sự quan tâm nhân viên
	Sự truyền cảm hứng
	Sự kích thích trí tuệ
Phong cách lãnh đạo chuyển tác	Thưởng theo thành tích
	Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động
Phong cách lãnh đạo bị động - tự do	Quản lý bằng ngoại lệ - bị động
	Lãnh đạo tự do

Nguồn: Bass và Avolio (2004).

Theo quan điểm truyền thống, kết quả thực hiện công việc của nhân viên là sự hoàn thành một nhiệm vụ được giao, được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn đã được thiết lập trước như khối lượng sản phẩm đầu ra, chi phí, thời gian để từ đó đánh giá mức độ hiệu quả, hiệu suất của nhân viên. Khái niệm này rõ ràng chỉ nhấn mạnh đến hệ quả mà xem nhẹ đến các hành vi dẫn đến hệ quả (Murphy, 1989).

Nhiều nghiên cứu theo quan điểm hiện đại ủng hộ khái niệm kết quả thực hiện công việc theo quan điểm hành vi vì cho rằng kết

quả thực hiện công việc theo quan điểm kết quả có thể không phản ánh đúng các giá trị mà nhân viên đem lại cho tổ chức trong quá trình làm việc (Sonnetag và Frese, 2002). Theo Murphy (1989), kết quả thực hiện công việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm hướng đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Theo Campbell (1990) thì kết quả thực hiện công việc là tập hợp các hành vi có liên quan đến mục tiêu tổ chức của nhân viên. Trong phạm vi bài nghiên cứu này thì định nghĩa của Campbell (1990) được sử dụng.

Bảng 2

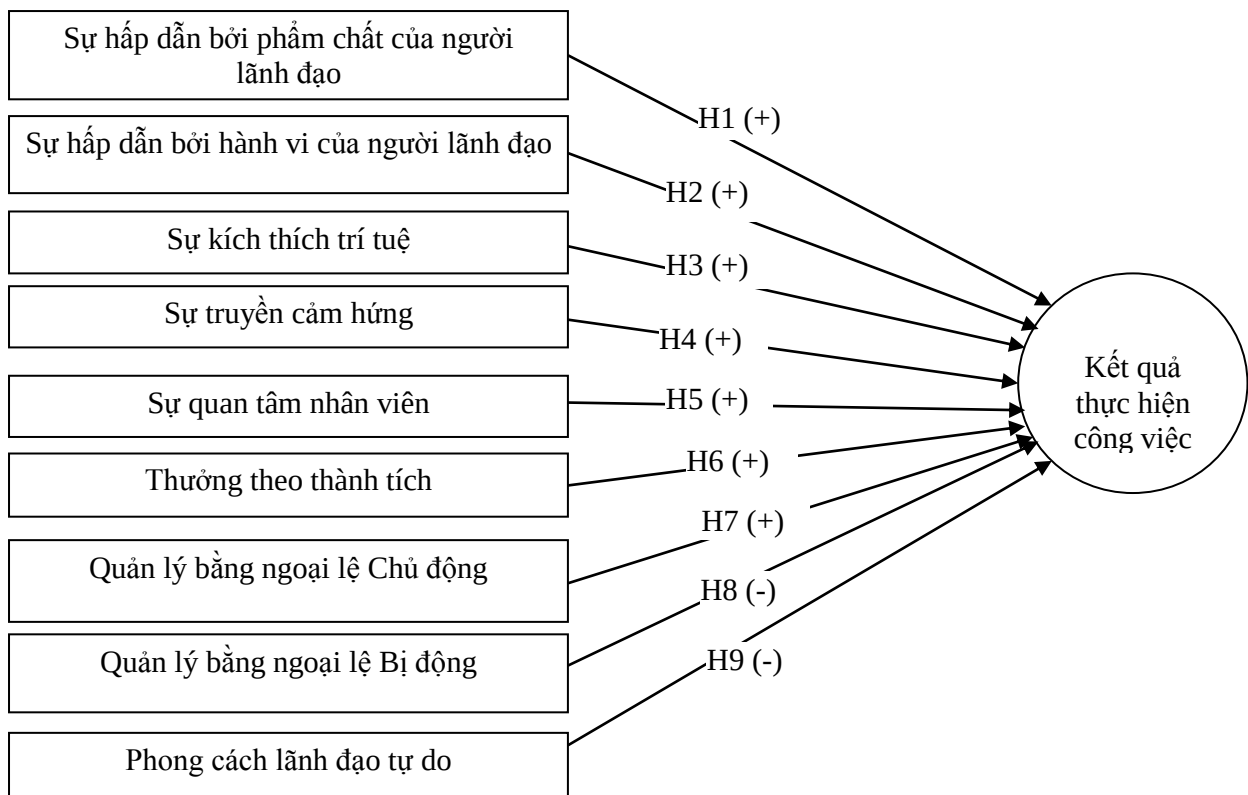
Tổng hợp các nghiên cứu trước đây

Tên tác giả	Nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu
Li và Hung (2009)	Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và kết quả thực hiện công việc của giáo viên tại các trường học ở Đài Loan	Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng giúp cải thiện mối quan hệ giữa các nhân viên trong cùng tổ chức và từ đó có mối quan hệ cùng chiều với kết quả thực hiện công việc mang tính chất nghĩa vụ và kết quả thực hiện công việc mang tính chất bối cảnh.
Firestone (2010)	Dự án “chăm sóc sức khỏe cho nhân viên của tổ chức”	Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng và phong cách lãnh đạo chuyển tác có mối quan hệ cùng chiều với sự nỗ lực vượt bậc của nhân viên, trong khi các thành phần thuộc phong cách lãnh đạo bị động - tự do lại cho kết quả ngược chiều.
Aziz và cộng sự (2013)	Mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Malaysia	Kết quả của nghiên cứu này cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển dạng, phong cách lãnh đạo chuyển tác có mối quan hệ cùng chiều với kết quả kinh doanh; trong khi đó, phong cách lãnh đạo bị động - tự do có mối quan hệ ngược chiều
Trần Viết Hoàng Nguyên (2014)	Tác động phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc tại các công ty phần mềm ở Việt Nam	Kết quả nghiên cứu cho thấy kết quả thực hiện công việc sẽ chịu tác động của 9 biến độc lập là các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo, trong khi đó phong cách lãnh đạo bị động - tự do có mối tương quan ngược chiều với kết quả thực hiện công việc.

3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất

Căn cứ vào các lý thuyết và nghiên cứu trước đây, đặc biệt là của Bass và Avolio

(2004), Koopmans và cộng sự (2013) cũng như thực trạng hoạt động các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau đây:



Hình 1. Mô hình đề xuất cho nghiên cứu

Bảng 3

Các giả thuyết dự kiến

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng
H1	Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H2	Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc.	+
H3	Sự kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H4	Sự truyền cảm hứng có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H5	Sự quan tâm nhân viên có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H6	Thường theo thành tích có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H7	Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H8	Quản lý bằng ngoại lệ - bị động có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc	-
H9	Lãnh đạo tự do có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc	-

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng bao gồm hai bước chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

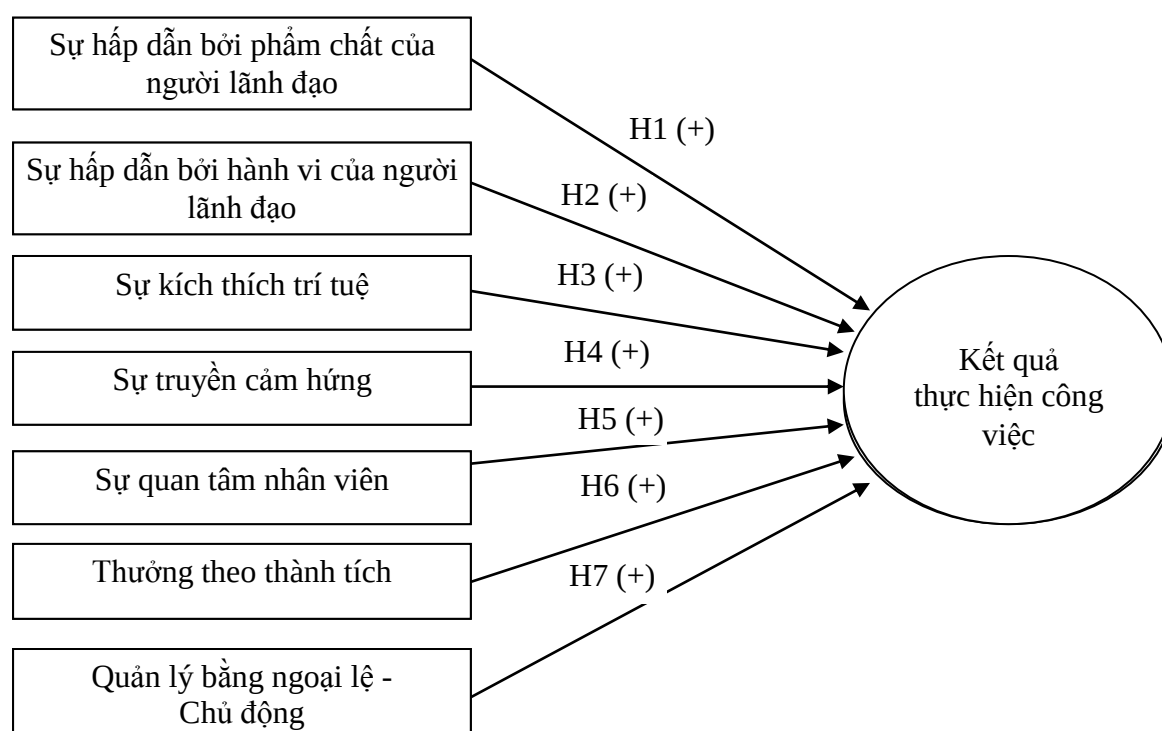
Nghiên cứu định tính, nhằm mục đích khám phá, điều chỉnh, và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu, được tiến hành bằng cách thảo luận nhóm với 10 cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan chuyên môn tỉnh Sóc Trăng.

Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, thang đo phong cách lãnh đạo có 38 biến quan sát đã được lược bỏ 8 biến quan sát đo lường 2 nhân tố là “phong cách lãnh đạo bị động tự do và phong cách quản lý bằng ngoại lệ - bị động” còn lại 30 biến quan sát dùng để đo lường 7 thành phần thuộc các phong cách lãnh đạo, do hai nhân tố này không phù hợp với tình hình thực tế về phong cách lãnh đạo ở các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng. Vì đây là 02 thành phần thuộc phong cách lãnh đạo bị động, tự do, nổi bật với sự thiếu trách nhiệm

với công việc cụ thể là giữ khoảng cách với những sự cố mà tiêu biểu là trốn tránh trách nhiệm khi cần thiết, không nắm bắt được sự cố gì đang xảy ra với tổ chức. Và phong cách lãnh đạo tự do hay còn được xem là không lãnh đạo, thành phần này đề cập đến những cá nhân ở các cương vị lãnh đạo nhưng bản thân họ lại né tránh các trách nhiệm lãnh đạo. Tại các cơ quan chuyên môn Sóc Trăng, người lãnh đạo quản lý cán bộ cấp dưới thông qua người quản lý trực tiếp, họ thể hiện vai trò lãnh đạo, quản lý của mình thông qua trách nhiệm với công việc và quan tâm nhân viên, cùng nhân viên thực hiện các mục tiêu, định hướng nhiệm vụ đã đề ra.

Bên cạnh đó, kết quả thực hiện công việc có 17 biến quan sát, sau khi thảo luận nhóm kết quả là 8 biến thuộc thành phần này được lược bỏ do không phù hợp với thực tế thực hiện công việc của cán bộ công chức tại đơn vị, còn lại 9 biến được sử dụng đưa vào khảo sát theo hướng định lượng tiếp theo.

Từ kết quả nghiên cứu định tính nêu trên, mô hình nghiên cứu chính thức được điều chỉnh lại như sau:



Hình 2. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Bảng 4

Các giả thuyết điều chỉnh

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng
H1	Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H2	Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc.	+
H3	Sự kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H4	Sự truyền cảm hứng có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc.	+
H5	Sự quan tâm nhân viên có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc	+
H6	Thường theo thành tích có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc.	+
H7	Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động có tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc.	+

Nghiên cứu định lượng được mở đầu bằng việc xác định các thang đo các khái niệm chính của nghiên cứu dựa trên kết quả thảo luận nhóm. Kế hoạch chọn mẫu được xây dựng, quá trình thu thập thông tin được tiến hành. Kế đó việc xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 18 được thực hiện để kết luận các giả thuyết nghiên cứu. Cuối cùng kết quả từ SPSS được phân tích, giải thích và trình bày trong bản báo cáo.

Theo Bollen (1989; trích từ Nguyễn Đình Thọ, 2011) thì kích thước mẫu tối thiểu để tiến hành phân tích định lượng là năm lần cho một biến cần ước lượng. Với nghiên cứu này thì số biến cần ước lượng là 39 nên kích thước mẫu tối thiểu là 195. Để nâng cao tính đại diện của mẫu nghiên cứu trong tổng thể, cùng với ngân sách nghiên cứu cho phép, qui mô mẫu là 255. Với số mẫu như thế này, khi tiến hành khảo sát và sàng lọc những mẫu đạt yêu cầu, thì kích thước mẫu vẫn đảm bảo số lượng tối thiểu cho phép, độ tin cậy phù hợp đối với

nghiên cứu này.

Cách chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất - thuận tiện thông qua kỹ thuật gửi phiếu khảo sát. Phòng văn viên sẽ tiếp cận các đối tượng được khảo sát và gửi phiếu khảo sát ngay tại cơ quan sau khi được sự cho phép của thủ trưởng đơn vị. Phòng văn viên sẽ thông báo rằng bảng câu hỏi khảo sát chỉ sử dụng thông tin cho mục đích nghiên cứu mà thôi, cùng với đó là cam kết bảo mật thông tin cho người trả lời.

Bảng câu hỏi phỏng vấn sẽ gồm có các: (1) phần thu thập thông tin đánh giá của cán bộ công chức về phong cách lãnh đạo của người quản lý trực tiếp, (2) kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức được đánh giá do chính cán bộ công chức đó; (3) phần thông tin cá nhân của cán bộ. Trước khi đi vào phần thu thập không đánh giá về phong cách lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc của cán bộ thì phiếu khảo sát sẽ có các câu hỏi sàng lọc để đảm bảo tính đại diện và tính

khách quan cho cuộc nghiên cứu.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Số bảng câu hỏi hợp lệ thu được sau khảo sát để đưa vào nghiên cứu là 229, đạt tỷ lệ là

89,80%, Số phiếu còn lại không hợp lệ do người được khảo sát có nhiều lựa chọn mức đánh giá không đáp ứng được nhu cầu, tính khách quan của nghiên cứu.

Bảng 5

Thông kê mô tả biến định danh

Mẫu = 229		Tần số	%
Giới tính	Nam	109	47.6 %
	Nữ	120	52.4 %
Nhóm tuổi	< 28 tuổi	78	34.1 %
	Từ 28 - 35 tuổi	113	49.3 %
	> 35 tuổi	38	16.6 %
Thâm niên với đơn vị hiện tại	Từ 1 - 3 năm	51	22.3 %
	Từ 3 - 5 năm	114	49.8 %
	> 5 năm	64	27.9 %
Thu nhập	< 5 triệu	72	31.4 %
	5 - 7 triệu	109	47.6 %
	> 7 triệu	48	21.0 %

Kết quả Cronbach's Alpha cho thấy có 03 biến bị loại, cụ thể như sau: biến quan sát HV1 thuộc nhân tố “Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo” có giá trị alpha là 0,917 cao hơn mức hệ số Cronbach's Alpha cho phép là 0,849; tương tự biến CH2 thuộc nhân

tố “Sự truyền cảm hứng” có giá trị alpha là 0,755 trong khi hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố này là 0,753; và cuối cùng là biến ITT2 thuộc nhân tố “thường theo thành tích” có giá trị alpha là 0,756 cao hơn mức Cronbach's Alpha cho phép là 0,746.

Bảng 6

Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Khái niệm và Cronbach's Alpha	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Giá trị alpha nếu loại biến	Đánh giá
Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo Cronbach's Alpha = 0,930	PC1	9,58	8,420	0,870	0,897	Chấp nhận
	PC2	9,66	9,110	0,790	0,924	Chấp nhận
	PC3	9,54	8,390	0,870	0,897	Chấp nhận
	PC4	9,57	8,825	0,816	0,915	Chấp nhận

Khái niệm và Cronbach's Alpha	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Giá trị alpha nếu loại biến	Đánh giá
Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo Cronbach's Alpha = 0,849	HV1	9,77	8,784	0,391	0,917	Bác bỏ
	HV2	9,77	6,538	0,734	0,788	Chấp nhận
	HV3	9,86	6,361	0,858	0,731	Chấp nhận
	HV4	9,84	6,580	0,804	0,757	Chấp nhận
Sự truyền cảm hứng Cronbach's Alpha = 0,753	CH1	14,25	5,716	0,655	0,659	Chấp nhận
	CH2	14,49	6,733	0,380	0,755	Bác bỏ
	CH3	14,20	6,100	0,593	0,684	Chấp nhận
	CH4	14,41	6,103	0,498	0,716	Chấp nhận
	CH5	14,47	5,803	0,490	0,723	Chấp nhận
Sự kích thích trí tuệ Cronbach's Alpha = 0,879	TT1	12,99	10,210	0,772	0,839	Chấp nhận
	TT2	13,09	9,834	0,775	0,837	Chấp nhận
	TT3	12,95	11,020	0,613	0,875	Chấp nhận
	TT4	13,19	10,565	0,647	0,868	Chấp nhận
	TT5	13,07	9,674	0,756	0,842	Chấp nhận
Sự quan tâm nhân viên Cronbach's Alpha = 0,914	QT1	9,48	7,733	0,794	0,892	Chấp nhận
	QT2	9,40	8,127	0,748	0,907	Chấp nhận
	QT3	9,42	7,394	0,801	0,890	Chấp nhận
	QT4	9,38	7,000	0,877	0,862	Chấp nhận
Thường theo thành tích Cronbach's Alpha = 0,746	ITT1	9,94	3,545	0,665	0,614	Chấp nhận
	ITT2	9,94	4,185	0,415	0,756	Bác bỏ
	ITT3	10,10	3,991	0,558	0,679	Chấp nhận
	ITT4	10,38	3,745	0,536	0,690	Chấp nhận
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động Cronbach's Alpha = 0,811	NC1	10,57	4,448	0,683	0,737	Chấp nhận
	NC2	10,62	4,956	0,533	0,807	Chấp nhận
	NC3	10,58	4,438	0,713	0,723	Chấp nhận
	NC4	10,52	4,619	0,594	0,780	Chấp nhận

Khái niệm và Cronbach's Alpha	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Giá trị alpha nếu loại biến	Đánh giá
Kết quả thực hiện công việc Cronbach's Alpha = 0,830	NV1	27,46	25,513	0,426	0,824	Chấp nhận
	NV2	27,38	22,851	0,676	0,796	Chấp nhận
	NV3	27,72	23,529	0,534	0,813	Chấp nhận
	NV4	27,29	24,583	0,591	0,808	Chấp nhận
	BC1	27,44	24,125	0,600	0,806	Chấp nhận
	BC2	27,64	25,599	0,413	0,825	Chấp nhận
	BC3	27,41	23,946	0,564	0,809	Chấp nhận
	BC4	27,65	23,116	0,550	0,811	Chấp nhận
	BC5	27,55	23,660	0,493	0,819	Chấp nhận

Còn lại các nhân tố khác đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và giá trị alpha nhỏ hơn mức Cronbach's Alpha cho phép; nếu bỏ đi bất cứ biến quan sát nào trong nhân tố này thì hệ số Alpha đều giảm, đồng thời hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 nên chỉ còn 36 biến quan sát được giữ lại và sử dụng cho bước phân tích tiếp theo - phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kiểm định Bartlett's dùng để kiểm định

giả thuyết H_0 là các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể; KMO dùng để kiểm tra xem kích thước mẫu thu thập được có phù hợp với việc phân tích nhân tố hay không.

Trị số KMO trong trường hợp này khá lớn (0,887) và hệ số Sig. của kiểm định Bartlett's là 0,000 nhỏ hơn 1/1000 cho thấy các biến này có độ kết dính với nhau và hoàn toàn phù hợp cho việc tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 7

Chỉ số KMO và Bartlett của thang đo phong cách lãnh đạo

Giá trị	Kết quả	Đánh giá
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,887	Chấp nhận
Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000	Chấp nhận

Tiếp theo, việc rút trích nhân tố được thực hiện bằng phương pháp phân tích nhân tố chính. Kết quả phân tích cho thấy có 6 nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 và phương sai trích được là 76,12%.

Sau đó, việc xoay các nhân tố được tiến hành nhằm đơn giản hóa việc diễn giải các

nhân tố; kỹ thuật xoay nhân tố được sử dụng là kỹ thuật Varimax. Sau khi xoay, các biến nào có hệ số tải nhân tố bé hơn 0,5 sẽ bị loại bỏ; sự tập trung các biến quan sát theo từng nhân tố cũng được thể hiện rõ và đây sẽ là cơ sở để diễn giải các nhân tố.

Bảng 8

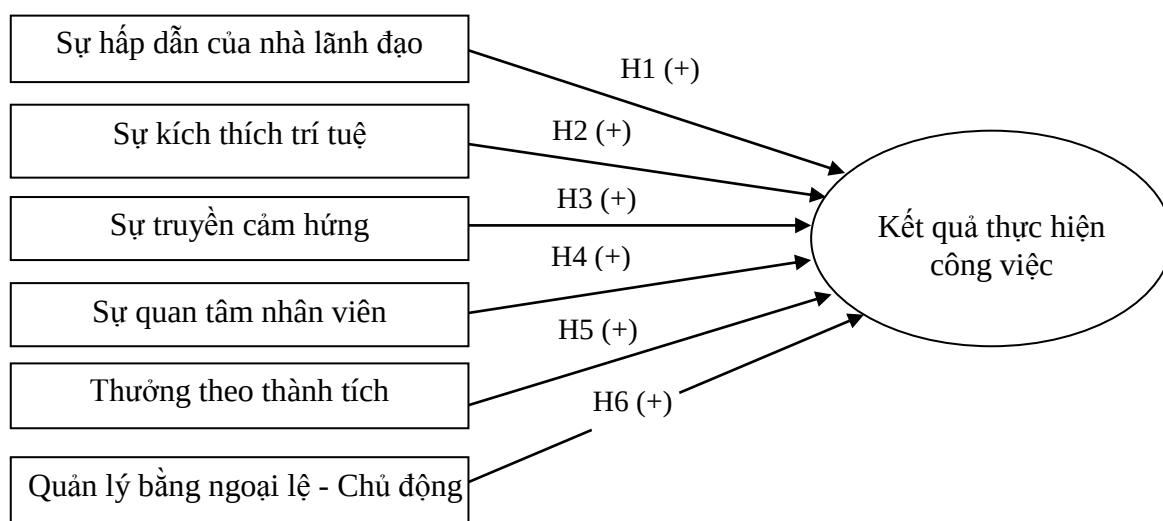
Kết quả phân tích nhân tố sau khi xoay

Thành phần		Các nhân tố trích					
		1	2	3	4	5	6
Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo	HV3	0,899					
	PC1	0,874					
	HV4	0,870					
	HV2	0,862					
	PC3	0,845					
	PC4	0,838					
	PC2	0,837					
Sự kích thích trí tuệ	TT4		0,734				
	TT2		0,714				
	TT1		0,671				
	TT3		0,658				
	TT5		0,600				
Sự truyền cảm hứng	CH3			0,775			
	CH1			0,657			
	CH4			0,563			
	CH5			0,530			
Sự quan tâm nhân viên	QT4				0,884		
	QT3				0,856		
	QT1				0,817		
	QT2				0,810		
Thưởng theo thành tích	ITT4					0,781	
	ITT1					0,674	
	ITT3					0,522	
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động	NC2						0,895
	NC3						0,705
	NC4						0,682
	NC1						0,523
Giá trị Eigen		14,185	6,129	2,011	1,524	1,317	1,128
Phương sai trích %		28,828	14,578	11,299	7,054	6,066	4,369
Cronbach's Alpha		0,930	0,879	0,753	0,914	0,746	0,811

Xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, kết quả phân tích nhân tố sau khi xoay cho thấy 7 biến thuộc 02 thành phần “*sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo*” và “*sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo*” thuộc phong cách lãnh đạo, khi cùng tải lên một nhân tố cho thấy không có sự phân biệt giữa hai thành phần này theo sự đánh giá của cán bộ công chức; kết quả này tương tự như kết luận trong nghiên cứu của Avolio và cộng sự

(1999). Do đó, 02 nhân tố này sẽ được gộp lại và đặt tên là “*sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo*”.

Sau khi xử lý thang đo và phân tích nhân tố khám phá, thang đo phong cách lãnh đạo có 30 biến quan sát với 6 nhân tố. Dựa trên kết quả này, mô hình và các giả thuyết nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên được điều chỉnh lại như sau:



Hình 3. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Bảng 9

Các giả thuyết điều chỉnh

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng
H1	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”	+
H2	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>sự quan tâm nhân viên</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”.	+
H3	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>sự kích thích trí tuệ</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”.	+
H4	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>sự truyền cảm hứng</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”	+
H5	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>thưởng theo thành tích</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”.	+
H6	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “ <i>quản lý bằng ngoại lệ chủ động</i> ” đối với “ <i>kết quả thực hiện công việc</i> ”.	+

Phân tích hồi qui kết quả thực hiện công việc được thực hiện với 6 biến độc lập gồm: (1) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (2) sự kích thích trí tuệ, (3) sự truyền cảm hứng, (4) sự quan tâm nhân viên, (5) thưởng theo thành tích, (6) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động.

Đầu tiên là kiểm tra độ phù hợp của mô hình. Hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,728 nghĩa là 72,8% sự biến thiên của kết quả thực hiện công việc là có thể giải thích bởi các nhân tố sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, sự kích thích trí tuệ, sự truyền cảm hứng, sự quan tâm nhân viên, thưởng theo thành tích, quản lý bằng ngoại lệ - chủ động; 27,2% còn lại sự biến thiên của kết quả thực hiện công việc sẽ không được giải thích bởi mô hình này. Như

vậy, bước đầu có thể khẳng định mô hình hồi qui đưa ra là phù hợp với tập dữ liệu mẫu ở mức ý nghĩa 5%.

Hệ số R^2 hiệu chỉnh chỉ cho biết sự phù hợp của mô hình hồi qui với tập dữ liệu mẫu; nó có thể không có giá trị khi khái quát hóa nên cần phải tiến hành kiểm định F để kiểm định sự phù hợp của mô hình hồi qui tổng thể. Giá trị F của mô hình là 98,925 tương đương với mức ý nghĩa 0,000; như vậy, mô hình hồi qui là phù hợp với tổng thể và có thể sử dụng được hay nói cách khác là có ít nhất một biến độc lập trong mô hình có khả năng giải thích được một cách có ý nghĩa biến thiên của biến phụ thuộc.

Bảng 10

Kết quả của mô hình hồi qui

Biến độc lập	Hệ số B chưa chuẩn hóa	Hệ số B đã chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	VIF
Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo (PCHV)	0,245	0,305	5,695	0,000	2,535
Sự truyền cảm hứng (CH)	0,184	0,190	4,690	0,000	2,306
Sự kích thích trí tuệ (TT)	0,191	0,198	4,903	0,000	2,181
Sự quan tâm nhân viên (QT)	0,098	0,107	3,556	0,000	1,631
Thưởng theo thành tích (ITT)	0,079	0,090	2,184	0,000	1,454
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (NC)	0,374	0,408	6,179	0,000	2,769
R^2	0,728				
R^2 hiệu chỉnh	0,720				
Mức ý nghĩa (Sig trong Anova)	0,000				
Giá trị F (F trong Anova)	98,925				
Hệ số Durbin - Watson	1,308				

Phương trình hồi qui được chấp nhận như sau: *Kết quả thực hiện công việc* = 0,477 + 0,245 **Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo* + 0,191 **Sự kích thích trí tuệ* + 0,184

**Sự truyền cảm hứng* + 0,098 **Sự quan tâm nhân viên* + 0,079 **Thưởng theo thành tích* + 0,374 **Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động*.

Bảng 11

Kết luận về giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng	Kết luận
H1	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo” đối với “kết quả thực hiện công việc”	+	Chấp nhận
H2	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “sự quan tâm nhân viên” đối với “kết quả thực hiện công việc”.	+	Chấp nhận
H3	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “sự kích thích trí tuệ” đối với “kết quả thực hiện công việc”.	+	Chấp nhận
H4	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “sự truyền cảm hứng” đối với “kết quả thực hiện công việc”	+	Chấp nhận
H5	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “thường theo thành tích” đối với “kết quả thực hiện công việc”.	+	Chấp nhận
H6	Có mối quan hệ dương giữa thành phần “quản lý bằng ngoại lệ chủ động” đối với “kết quả thực hiện công việc”.	+	Chấp nhận

Như vậy, từ phương trình hồi qui thì có thể thấy là kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng phụ thuộc vào 6 nhân tố như sau, theo mức độ tác động giảm dần: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (3) sự kích thích trí tuệ, (4) truyền cảm hứng, (5) sự quan tâm, (6) thường

theo thành tích.

Nhân tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”, tác động mạnh nhất với hệ số là 0,374, đề cập đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm giám sát cán bộ công chức để ngăn chặn các sai sót xảy ra. Theo kết quả tại Bảng 12 cho thấy các biến có giá trị trung bình khá cao (3,48- 3,58).

Bảng 12

Thông kê mô tả nhân tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
NC1	Người quản lý trực tiếp của tôi cảnh báo cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	1	5	3,52	0,871
NC2	Người quản lý trực tiếp của tôi hướng dẫn tôi cách sửa những khuyết điểm, sai sót, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	1	5	3,48	0,856
NC3	Người quản lý của tôi để ý đến những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và điều chỉnh.	1	5	3,52	0,851
NC4	Người quản lý trực tiếp của tôi tập trung vào việc xử lý triệt để những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc.	1	5	3,58	0,898

Tương tự như nghiên cứu của Firestone (2010), kết quả này nói lên tầm quan trọng của người lãnh đạo trong việc giám sát, đôn đốc nhắc nhở, kiểm tra cán bộ cấp dưới của mình, nhằm ngăn ngừa và phát hiện những sai sót trong quá trình thực hiện công việc có thể xảy ra, đồng thời chỉ ra những sai sót đó và hướng dẫn cán bộ khắc phục kịp thời. Những hành vi này một mặt sẽ giúp cho cán bộ vẫn bảo đảm

kết quả thực hiện công việc, mặt khác cũng giúp cho họ có thể học thêm những kiến thức mới để tránh những sai lầm tương tự.

Nhân tố “sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo” đề cập đến những hành vi lý tưởng của nhà lãnh đạo khiến cho cán bộ cấp dưới ngưỡng mộ, tin cậy và muốn bắt chước theo, có hệ số hồi qui 0,245. Các biến có giá trị trung bình từ 3,12- 3,31 (Bảng 13).

Bảng 13

Thống kê mô tả nhân tố “sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
PC1	Người quản lý trực tiếp của tôi bỏ qua những lợi ích riêng của bản thân vì những lợi ích chung của tập thể.	1	5	3,21	1,087
PC2	Người quản lý trực tiếp hành động theo cách tạo ra ấn tượng cho tôi rằng người quản lý là người tự tin và có năng lực.	1	5	3,12	1,031
PC3	Người quản lý trực tiếp của tôi có những hành động mẫu mực khiến cho tôi tôn trọng.	1	5	3,24	1,093
PC4	Người quản lý trực tiếp của tôi truyền cho tôi sự an tâm về chuyên môn khi hợp tác chung.	1	5	3,21	1,061
HV2	Người quản lý trực tiếp của tôi nỗ lực nâng cao ý thức tập thể đối với các sứ mệnh của tổ chức.	1	5	3,31	1,114
HV3	Người quản lý trực tiếp của tôi chia sẻ với tôi những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.	1	5	3,22	1,042
HV4	Người quản lý trực tiếp của tôi cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.	1	5	3,24	1,041

Nghiên cứu trước như của Firestone (2010) phân tích mối quan hệ của từng thành phần phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện nhưng chỉ dừng lại ở kết luận “sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo” có mối quan hệ cùng

chiều đối với các hệ quả công việc chứ không đo được mức độ tác động. Nghiên cứu này làm rõ hơn khi khẳng định sự tác động cùng chiều của nhân tố “sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo” đến kết quả thực hiện công việc của cán

bộ công chức chỉ đứng sau nhân tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”. Con người luôn có xu hướng bắt chước hành vi và thái độ của những người mà họ kính trọng; chính vì vậy, một khi người lãnh đạo có những hành vi mang tính đạo đức, những cách cư xử mẫu mực trong quá trình làm việc thì tương ứng nhân viên bên dưới sẽ phục tùng và trung thành với họ. Điều này cũng không phải là một ngoại lệ đối với các cán bộ tại các cơ quan chuyên môn, với những hành vi vì lợi ích chung của tập thể hơn lợi ích cá nhân, hay những hành vi mang tính đạo đức của người

lãnh đạo sẽ là những tấm gương cho những cán bộ bên dưới noi theo. Một khi các nhân viên đều có chung một sự đồng cảm với những hành vi lý tưởng của người lãnh đạo, môi trường tâm lý của tổ chức cũng sẽ được cải thiện, từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Nhân tố “sự kích thích trí tuệ” đề cập đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm kích thích sự sáng tạo, khuyến khích sự đổi mới của nhân viên, có hệ số hồi qui đứng thứ ba là 0,191. Giá trị trung bình của các biến từ 3,14- 3,33.

Bảng 14

Thống kê mô tả nhân tố “sự kích thích trí tuệ”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TT1	Người quản lý trực tiếp của tôi tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.	1	5	3,33	0,915
TT2	Người quản lý trực tiếp của tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.	1	5	3,24	0,981
TT3	Người quản lý trực tiếp của tôi giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.	1	5	3,37	0,912
TT4	Người quản lý trực tiếp của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.	1	5	3,14	0,966
TT5	Người quản lý trực tiếp của tôi khuyến khích sự chia sẻ kinh nghiệm trong tổ chức.	1	5	3,25	1,028

Tương tự các nghiên cứu của Firestone (2010), Li và Hung (2009), trong thực hiện công việc hằng ngày, không những đòi hỏi người cán bộ công chức có đủ trình độ, năng lực nhất định mà còn phải có tính sáng tạo trong công việc, phải biết tìm tòi, nghĩ ra những ý tưởng và những hành động nhằm làm sao giải quyết công việc hiệu quả nhất. Để thực hiện vấn đề này, hàng năm tại các cơ quan chuyên môn Sóc Trăng đã khuyến khích

và tạo điều kiện cho cán bộ công chức phát huy tính sáng tạo của mình và đưa ra sáng kiến kinh nghiệm công tác, những sáng kiến được ghi nhận sẽ là cơ sở đánh giá thành tích cuối năm. Đây là việc tạo động lực cho cán bộ công chức cập nhật thêm kiến thức của bản thân, kích thích trí tuệ tạo ra tri thức mới. Một khi những tri thức mới được tạo ra thì thông qua hành vi khuyến khích sự chia sẻ tri thức của người lãnh đạo, tri thức này sẽ trở thành

tài sản chung của đơn vị chứ không còn là của cá nhân nữa và từ đó, kiến thức chuyên môn của tất cả các cán bộ đều được cải thiện và kết quả thực hiện công việc của mỗi cán bộ cũng được nâng lên tương ứng.

Nhân tố “sự truyền cảm hứng” đề cập đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm

truyền động lực và thúc đẩy cán bộ cấp dưới làm việc bằng cách đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn, thuyết phục và hướng nhân viên nỗ lực để đạt đến tầm nhìn đó. Nhân tố này có mức độ hồi qui là 0,184 với giá trị trung bình các biến từ 3,49- 3,76.

Bảng 15. Thống kê mô tả nhân tố “sự truyền cảm hứng”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
CH1	Người quản lý trực tiếp của tôi thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.	1	5	3,70	0,821
CH3	Người quản lý trực tiếp của tôi thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.	1	5	3,76	0,773
CH4	Người quản lý trực tiếp của tôi truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công.	1	5	3,54	0,861
CH5	Người quản lý trực tiếp của tôi đơn giản hóa các vấn đề phức tạp để cán bộ công chức có thể nắm bắt công việc dễ dàng hơn.	1	5	3,49	0,953

Phù hợp với nghiên cứu của Li và Hung (2009), sự truyền cảm hứng có ý nghĩa rất quan trọng trong kỹ năng lãnh đạo của một nhà lãnh đạo, đưa ra ý tưởng và truyền cho cán bộ cấp dưới của mình những cảm hứng làm việc giúp cán bộ làm việc với một cảm giác an tâm và thực hiện ý tưởng đó một cách thành công hơn. Trong các cơ quan nhà nước nói chung, các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng nói riêng, việc truyền cảm hứng từ người lãnh đạo cho cán bộ cấp dưới của mình thường ít được chú trọng, với nhiều lý do khác nhau, do người lãnh đạo ít tiếp xúc trực tiếp với cán bộ cấp dưới, đồng thời do điều kiện công việc và thời gian biểu kín vì các cuộc hội họp..., giao việc cho cán bộ cấp dưới thông qua người quản lý trực tiếp, và bằng mệnh lệnh, điều này đã làm cho cán bộ công chức làm việc một cách rập khuôn, thiếu sự linh hoạt, nhiệt tình, do không có cảm hứng

đối với công việc. Chính vì vậy, việc truyền cảm hứng, ý tưởng của người lãnh đạo cho cán bộ cấp dưới là rất cần thiết, giúp họ an tâm, thoải mái làm việc với tinh thần nhiệt quyết hơn, từ đó kết quả thực hiện công việc sẽ tăng lên.

Nhân tố “Sự quan tâm đến nhân viên” thể hiện sự lắng nghe, thấu hiểu của người lãnh đạo đối với những nhu cầu mang tính cá nhân của nhân viên để từ đó có những hướng dẫn giúp nhân viên phát triển bản thân. Nhân tố này có hệ số hồi qui ở mức tương đối thấp (0,098) và giá trị trung bình các biến từ 3,08- 3,18.

Nghiên cứu của Li và Hung (2009) cho thấy rằng nhân tố “sự quan tâm nhân viên” của người lãnh đạo là nhân tố tác động mạnh nhất đến việc cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo và từ đó giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả khác biệt này có thể được giải thích

đối với cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng, người lãnh đạo thường quản lý cán bộ cấp dưới một cách gián tiếp thông qua người quản lý bộ phận, chuyên môn, nên việc quan tâm nhân viên một cách rõ nét thường không thể hiện cụ thể. Tuy nhiên, người lãnh đạo tại đây vẫn có những quan tâm đến cán bộ cấp dưới

của mình khi cần thiết như luôn tạo điều kiện cho họ được học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tổ chức các phong trào thi đua vui chơi cho đoàn viên thanh niên, hội phụ nữ chào mừng các ngày lễ trong năm, quan tâm cán bộ công chức là người dân tộc thiểu số, cho họ được nghỉ tết cổ truyền dân tộc

Bảng 16

Thống kê mô tả nhân tố “sự quan tâm nhân viên”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
QT1	Người quản lý trực tiếp của tôi quan tâm tôi không chỉ trong khía cạnh công việc.	1	5	3,08	0,988
QT2	Người quản lý trực tiếp của tôi dành thời gian để hướng dẫn cho cán bộ công chức.	1	5	3,16	0,948
QT3	Người quản lý trực tiếp của tôi hiểu được những khác biệt về khả năng, nhu cầu, nguyện vọng giữa các cán bộ công chức.	1	5	3,14	1,050
QT4	Người quản lý trực tiếp của tôi cán bộ công chức phát triển năng lực bản thân.	1	5	3,18	1,064

Nhân tố “thưởng theo thành tích” đề cập đến việc lãnh đạo đưa ra những phần thưởng cho cán bộ công chức tương xứng với những sự nỗ lực của họ và ghi nhận những

thành quả mà họ đã đạt được nhằm khuyến khích những sự cố gắng. Nhân tố này có hệ số hồi qui thấp nhất (0,079) với giá trị trung bình các biến từ 3,07- 3,51.

Bảng 17

Thống kê mô tả nhân tố “thưởng theo thành tích”

Biến	Nội dung	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
ITT1	Người quản lý trực tiếp của tôi cung cấp cho tôi những công cụ hỗ trợ cần thiết để tôi có thể hoàn thành công việc được giao.	1	5	3,51	0,836
ITT3	Người quản lý trực tiếp của tôi bày tỏ sự ghi nhận khi tôi hoàn thành những mục tiêu công việc như đã kỳ vọng.	1	5	3,36	0,780
ITT4	Người quản lý trực tiếp của tôi cho tôi biết những phần thưởng tương ứng tôi có thể nhận được một khi hoàn thành công việc.	1	5	3,07	0,878

Phù hợp với nghiên cứu Firestone (2010), tại các cơ quan chuyên môn tỉnh Sóc Trăng, người lãnh đạo, quản lý phân công giao việc cho cán bộ cấp dưới của mình theo chuyên môn và tính chất công việc, mỗi cán bộ dựa vào khả năng chuyên môn, trình độ và năng lực của mình tự giải quyết công việc theo đúng tiến độ và thời gian qui định. Người lãnh đạo chỉ thực hiện công tác chỉ đạo và người cán bộ tự thực hiện miễn sao đạt kết quả cuối cùng là hoàn thành công việc được giao. Một mức lương phù hợp sẽ giúp cho nhân viên thỏa mãn về nhu cầu vật chất để tập trung cho công việc; một sự ghi nhận hay một phần thưởng từ những người lãnh đạo đối với những thành tích xuất sắc của họ sẽ giúp họ thỏa mãn nhu cầu tinh thần và nhiệt tình hơn đối với công việc.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã xác định được sáu (6) nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh

Sóc Trăng, với mức độ tác động giảm dần lần lượt như sau: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (0,374), (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo (0,245), (3) sự kích thích trí tuệ (0,191), (4) Truyền cảm hứng (0,184), (5) sự quan tâm nhân viên (0,98), (6) thưởng theo thành tích (0,79). Dựa trên kết quả nghiên cứu này, lãnh đạo các cơ quan có thể ứng dụng nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của cán bộ.

Do những giới hạn về thời gian nên nghiên cứu này cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định: sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất thuận tiện nên tính đại diện không cao; hành vi của người lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức chỉ được đánh giá bằng cảm nhận của cán bộ nên có thể tính chính xác không cao. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ nên được mở rộng đến người lãnh đạo, người dân, thì sẽ cho kết quả chính xác hơn; tương tự, hành vi của người lãnh đạo cũng nên được đánh giá bằng chính người lãnh đạo đó bên cạnh đánh giá của cán bộ công chức ■

Tài liệu tham khảo

- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(5), 441-462.
- Aziz, R.A., Abdullah, M.H., Tajudin, A. & Mahmood, R. (2013). The effects of leadership styles on business performance of SMEs in Malaysia. *International journal of economics business and management studies*, 2(2), 45-52.
- Bass, B.M & Avolio, B.J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: third edition manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21 - 27.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (eds)*. Palo Alto, CA: 687-732.
- Chỉ thị 05/2008/CT-Tgg ngày 31/01/2008 của Thủ tướng Chính phủ.
- Chỉ thị 10/CT-CTUBND, ngày 28/12/2012 của Chủ tịch UBND tỉnh Sóc Trăng.
- Drucker, P.F. (1992). The new society of organizations. *Havard Business Review*, 70(5): 95-105.
- Firestone, D.T. (2010). A study of leadership behaviors among Chairpersons in allied health programs. *Journal of Allied Health*, 39(1), 34 - 42.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, Van Buuren, S., V.H., De Vet, H.C.W. & Van der Beek, A.J. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*, 2(1), 6-28.
- Li, C.K., & Hung, C.H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social behavior and personality*, 37(8), 1129-1142.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: applied and theoretical perspectives*, Dillon, R. & Pellegrino. J (eds.). New York: Praeger.
- Nguyễn Đình Thọ (2011). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, NXB Lao động - Xã hội.
- Nguyễn Hữu Lam (2007). Nghệ thuật lãnh đạo, NXB Lao động - Xã hội.
- 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, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*, 5thed. CA: Sage Thousands Oaks.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, 10thed. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Sonnetag, S. & Frese, M. (2002). Performance concept and performance theory. *Psychological management of individual performance*, S.Sonnetag (ed.). Chichester, UK: Wiley.
- Trần Thị Thu Trang (2006). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo mới đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trần Viết Hoàng Nguyên (2014). Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại các công ty phần mềm ở Việt Nam, Luận Văn Thạc sĩ, Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7thed. NJ, Upper Saddle River: Pearson.