
TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC: NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG TẠI CÁC CƠ QUAN PHÁT THANH VÀ TRUYỀN HÌNH

Nguyễn Việt Long

Trường Đại học Thủ Dầu Một

Email: nguyenvietlong.com@gmail.com

Nguyễn Nam Tuấn

Trường Đại học Quốc tế - ĐHQG TP.HCM;

Đài Tiếng nói Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh

Email: nntuan.voh@baochi-hcm.vn

Mã bài: JED - 524

Ngày nhận bài: 02/06/2022

Ngày nhận bài sửa: 09/08/2022

Ngày duyệt đăng: 21/09/2022

Tóm tắt

Bài nghiên cứu nhằm tìm ra phong cách lãnh đạo giúp thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong môi trường cơ quan phát thanh truyền hình thông qua ứng dụng mô hình lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Bass, sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và khảo sát tại Đài tiếng nói nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh (VOH) và Đài truyền hình Thành phố Hồ Chí Minh (HTV). Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo là tiêu chí quyết định để tạo động lực cho nhân viên, và cũng chỉ ra phong cách lãnh đạo kết hợp giữa 6 yếu tố (ảnh hưởng bằng phẩm chất, ảnh hưởng bằng hành vi, động lực truyền cảm hứng, sự khích lệ tinh thần, phần thưởng ngẫu nhiên, quản lý theo ngoại lệ chủ động) là hiệu quả nhất trong môi trường phát thanh, truyền hình. Như vậy bài viết góp phần nghiên cứu lý luận về phong cách lãnh đạo, cung cấp số liệu thống kê giúp các nhà quản lý có thể tham khảo, ứng dụng, và đề xuất giải pháp mới phù hợp hơn trong thực tế.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi, động lực làm việc, phát thanh truyền hình.

Mã JEL: C31, M54

The impact of leadership on working motivation: A quantitative study in radio and television

Abstract

The study aims to find out the leadership style that helps drive the motivation of employees to work in the broadcasting agency environment by employing Bass's transformational leadership theory, using quantitative research methods and surveying at the Voice of Ho Chi Minh City People (VOH) and Ho Chi Minh City Television (HTV). The results show that leadership style is the decisive criterion for motivating employees, and also indicates a leadership style that includes six determinants (influenced by qualities, behavior, inspirational motivation, spiritual encouragement, random rewards, and active exceptions) is the most effective in the radio and television environment. As such, the paper contributes to theoretical research on leadership styles, providing statistics that help managers to refer to, apply, and propose new solutions more relevant in practice.

Keywords: Leadership style, transformational leadership, work motivation, Radio and Television.

JEL Codes: C31, M54

1. Đặt vấn đề

Phong cách lãnh đạo là một trong những chủ đề được nghiên cứu nhiều nhất trong quản lý (Lê Thị Hoa & Nguyễn Việt Long, 2012). Các phong cách lãnh đạo có các tác động khác nhau đến sự tham gia và cam kết của nhân viên (Bel, 2010). Việc điều chỉnh phong cách lãnh đạo có thể tạo ra sự cam kết và truyền cảm hứng cho nhân viên hoặc tạo ra sự thất vọng và động lực thấp, dẫn đến cung cấp dịch vụ kém cho tổ chức (Puni & cộng sự, 2014). Nếu nhà quản lý có phong cách lãnh đạo tốt, nhân viên có động lực tham gia nhiều hơn, cam kết nhiệm vụ và làm việc chăm chỉ để đạt được các mục tiêu của tổ chức, cũng như coi mình là người có ích hơn cho tổ chức, thậm chí xem tổ chức nơi để học hỏi và phát triển năng lực.

Tuy đã được nghiên cứu nhiều nơi trên thế giới, nhưng tại Việt Nam, khảo sát về phong cách lãnh đạo vẫn còn tương đối hạn chế, nhất là trong môi trường cơ quan phát thanh, truyền hình. Thực tế, đây là môi trường rất quan trọng, có quan hệ chặt chẽ với đời sống tinh thần xã hội và công chúng ngày nay. Sản phẩm báo chí có thông tin khách quan, chính xác, lành mạnh, sinh động, những bình luận, đánh giá, cảnh báo có trách nhiệm, luôn đưa tới hiệu ứng xã hội tích cực, tác động hiệu quả đến nhận thức, tri thức, niềm tin và hành động của công chúng (Hà Nam, 2019). Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư, các công nghệ mới được ứng dụng tạo ra nhiều phương thức sản xuất thông tin thuận tiện cho mọi cá nhân tổ chức trên hệ thống mạng xã hội (Phạm Quế Hằng, 2019), phương tiện tiếp cận thông tin ngày càng được tích hợp, dẫn đến ngành truyền thông phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Điều này đòi hỏi các cơ quan báo chí, phát thanh, truyền hình phải năng động sáng tạo hơn để đáp ứng nhu cầu mới của thời đại. Như vậy, nâng cao động lực làm việc cho nhân viên trong ngành, đặc biệt bằng cách nghiên cứu và điều chỉnh phong cách lãnh đạo của nhà quản lý là một vấn đề bức thiết cho ngành phát thanh, truyền hình hiện nay.

Đáp ứng nhu cầu đó, nghiên cứu này phân tích tác động của phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực phát thanh, truyền hình tại thành phố Hồ Chí Minh, với mong muốn góp phần làm rõ ý nghĩa về các phong cách lãnh đạo tạo động lực để đạt được kết quả làm việc tốt nhất của nhân viên, từ đó đưa ra khuyến nghị cho các nhà quản lý.

2. Cơ sở lý thuyết

Để nghiên cứu chủ đề trên, trước hết chúng ta phải làm rõ khái niệm “động lực”, nhất là trong làm việc, và khái niệm “phong cách lãnh đạo”.

Về động lực, Robbins (1993) định nghĩa là sự sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao đối với các mục tiêu của tổ chức, được điều kiện hóa bởi khả năng của nỗ lực nhằm thỏa mãn một số nhu cầu cá nhân. Động lực còn được định nghĩa là mọi ảnh hưởng gây ra, định hướng và duy trì hành vi mục tiêu của con người (Buble & cộng sự, 2014). Động lực làm việc của nhân viên cốt lõi chính là động lực nội tại là rất quan trọng đối với nhà lãnh đạo và quyết định đến sự thành công trong hoạt động của tổ chức (Trottier & cộng sự, 2008). Động lực nội tại được coi là “sự khơi tạo động lực về bản chất chủ động, hướng tới sự phát triển của con người là cơ sở để học tập và phát triển” (Deci & Ryan, 1985).

Về phong cách lãnh đạo, được xem là một hành vi đặc trưng và lặp đi lặp lại, và mỗi nhà lãnh đạo có phong cách riêng (Yukl, 2010). Mỗi phong cách lãnh đạo đều có môi trường riêng, và sẽ được điều hành hiệu quả nếu các tình huống và điều kiện phù hợp. Phong cách lãnh đạo không thể cứng nhắc mà phải năng động và thay đổi linh hoạt tùy vào hoàn cảnh và điều kiện thực tế (Yukl, 2010). Phong cách lãnh đạo được định nghĩa là một cá nhân sử dụng quyền và phương pháp của mình để tác động đến những người đi theo mình để cùng nhau đạt được các mục tiêu của tổ chức (Buble & cộng sự, 2014).

2.1. Khung lý thuyết chung

Mô hình Lãnh đạo toàn diện là một trong những mô hình phổ biến nhất để điều tra về khả năng lãnh đạo (Trottier & cộng sự, 2008). Bernard Bass (1985) đã coi nó như một mô hình lãnh đạo sáu nhân tố, qua nhiều năm nghiên cứu, cải tiến và sửa đổi, mô hình này đã trở thành mô hình chín nhân tố thuộc ba phong cách lãnh đạo (Avolio & Bass, 2004) đã được ứng dụng rộng rãi và hiệu quả trong nhiều lĩnh vực hoạt động của con người trên toàn thế giới để nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên.

Mô hình Lãnh đạo toàn diện chia ra làm 3 phong cách lãnh đạo: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo thụ động né tránh (Antonakis, 2001; Horwitz & cộng sự, 2008; Dzhafarova, 2014). Trottier & cộng sự (2008) kết luận rằng lý thuyết toàn diện về lãnh đạo của Bass là một mô hình tích lũy hoạt động theo cách tương tự như lý thuyết động viên của Maslow và Herzberg. Bài viết

này sẽ nghiên cứu sâu về mô hình của Bass.

2.1.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Theo Bass, lãnh đạo chuyển đổi là sự ảnh hưởng của nhà lãnh đạo để làm cho những người đi theo họ vượt lên trên tư lợi và đạt được những mục tiêu đầy thách thức. Lãnh đạo chuyển đổi đòi hỏi sự phát triển lòng tin và niềm tin của những người theo họ để đạt được tầm nhìn và mục tiêu chung (Bass & Riggio, 2006). Lãnh đạo chuyển đổi bao gồm 5 nhân tố:

- Ảnh hưởng bằng phẩm chất: người lãnh đạo có phong cách làm việc mẫu mực, đề cao lợi ích tập thể hơn lợi ích cá nhân và thường được người cấp dưới kính trọng;
- Ảnh hưởng bằng hành vi: người lãnh đạo thể hiện một quy tắc đạo đức cao, là người cho cấp dưới thấy rõ tầm quan trọng của mục tiêu nhiệm vụ, đồng thời xem xét hậu quả luân lý, đạo đức của các quyết định;
- Động lực truyền cảm hứng: liên quan đến việc truyền đạt tầm nhìn, mục tiêu và mục tiêu dài hạn ngắn gọn và hấp dẫn cho nhân viên;
- Sự khích lệ tinh thần: nhà lãnh đạo khuyến khích những người cấp dưới suy nghĩ “sáng tạo” mà không làm mất kết nối với sứ mệnh chung;
- Sự quan tâm cá nhân: là người lãnh đạo phục vụ để giúp người cấp dưới đạt được nhu cầu nội tại mong muốn, đây là hành vi của người lãnh đạo trong việc tập trung quan tâm đến cấp dưới về nhu cầu cá nhân và giúp họ hoàn thành tiềm năng của mình.

2.1.2. Phong cách lãnh đạo giao dịch

Lãnh đạo giao dịch là kiểu nhà lãnh đạo trao đổi một thứ gì đó có giá trị để gọi ra một hành vi cụ thể từ những người cấp dưới (Bass & Riggio, 2006). Burns (1978) cho rằng lãnh đạo giao dịch là một quá trình theo đó người lãnh đạo và cấp dưới trao đổi một thứ gì đó có giá trị ngang nhau (tức là trao đổi sức lao động hoặc một sản phẩm để trả hoặc thưởng). Phong cách lãnh đạo này gồm 2 nhân tố:

- Phần thưởng ngẫu nhiên: người lãnh đạo nhấn mạnh một cuộc trao đổi, đồng thời hứa hẹn và trao phần thưởng khi người theo dõi đạt được các mục tiêu được xác định trước;
- Quản lý theo ngoại lệ chủ động: là một phần của phong cách lãnh đạo giao dịch, theo dõi người lãnh đạo chủ động theo dõi các sai lệch so với tiêu chuẩn và hành động khi kết quả không phù hợp với tiêu chuẩn.

2.1.3. Phong cách lãnh đạo thụ động né tránh

Trong một số trường hợp, các nhà lãnh đạo né tránh các quyết định quan trọng và thoái thác khỏi vai trò lãnh đạo tích cực. Phong cách lãnh đạo này gồm 2 nhân tố:

- Quản lý theo ngoại lệ thụ động: các nhà lãnh đạo chỉ thực hiện các hành động sửa chữa nếu có vấn đề gì xảy ra hoặc các tiêu chuẩn không được đáp ứng hoặc khi mọi thứ diễn ra sai lầm;
- Lãnh đạo theo kiểu tự do: người lãnh đạo tránh đưa ra quyết định và không sử dụng quyền hạn của mình. Các nhà lãnh đạo không đưa ra các chính sách hoặc quyết định mà để các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm về tất cả các mục tiêu, quyết định và giải quyết vấn đề.

2.2. Động lực và mối quan hệ của nó với các phong cách lãnh đạo

Động lực của nhân viên phụ thuộc nhiều vào cách lãnh đạo, nhưng có sự khác nhau giữa các tổ chức (Fiaz & cộng sự, 2017). Trottier & cộng sự (2008) cho rằng người lao động trong khu vực tư nhân thường được thúc đẩy bởi các khuyến khích tài chính. Trong khu vực công, người lao động được thúc đẩy bởi tầm nhìn của tổ chức họ hơn là khuyến khích vật chất. Một số nhà nghiên cứu cho rằng động lực của nhân viên trong khu vực công là rất quan trọng vì hiệu quả hoạt động của các cơ quan thuộc chính phủ ảnh hưởng đến xã hội nhiều hơn bất kỳ tổ chức tư nhân nào khác (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Về mối quan hệ phong cách lãnh đạo theo mô hình của Bass và động lực làm việc, một số tác giả ở nước ngoài đã tiến hành nghiên cứu trong nhiều môi trường, cho ra nhiều kết quả. Một số ví dụ như Chaudhry & Javed (2012) đã tìm thấy phong cách lãnh đạo giao dịch có mức độ động viên nhân viên cao hơn là phong cách lãnh đạo tự do trong môi trường ngân hàng ở Pakistan. Cũng ở môi trường tương tự, Zareen & cộng sự (2015) cho thấy phong cách lãnh đạo giao dịch có tác động mạnh nhất đến động lực của nhân viên, phong

cách lãnh đạo tự do có tác động trung bình và phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động thấp nhất. Nielsen & cộng sự (2019) nghiên cứu nhiều nơi ở Đan Mạch như trường học công lập và tự nhân phi lợi nhuận, trung tâm giữ trẻ, văn phòng thuế... lại thấy rằng khả năng lãnh đạo chuyển đổi và phần thưởng bằng lời nói dự phòng đã làm tăng động lực của nhân viên.

Tại Việt Nam, mô hình của Bass cũng đã được áp dụng trong các nghiên cứu của Trần Thị Cẩm Thúy (2011), Ao Thu Hoài (2013), Nguyễn Phúc Nguyên & (2020), Ngô Trung An (2018), Phan Cảnh Pháp & cộng sự (2020). Tuy nhiên, trong tất cả các công trình trên, không có nghiên cứu nào về phong cách lãnh đạo tác động đến động lực trong môi trường phát thanh truyền hình ở một đô thị hàng đầu như thành phố Hồ Chí Minh. Duy có nghiên cứu của Ngô Trung An (2018) là về môi trường phát thanh truyền hình nhưng ở Bà Rịa Vũng Tàu, và chỉ tập trung vào 1 số nhân tố trong mô hình Bass, chứ không phải là phong cách lãnh đạo, và so sánh ảnh hưởng đến sự hài lòng.

Bài nghiên cứu này sẽ dựa vào công trình của Al Haj (2017), Zareen & cộng sự (2015), Chaudhry & Javed (2012) để xem xét sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo thụ động né tránh ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực phát thanh – truyền hình. Bài viết sử dụng cách tiếp cận định lượng và trả lời cho hai câu hỏi:

Một là: Phong cách lãnh đạo nào tác động đến động lực làm việc nhân viên trong lĩnh vực Phát thanh - Truyền hình thành phố Hồ Chí Minh?

Hai là: Mức độ ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc nhân viên?

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế thang đo và kích thước mẫu nghiên cứu

Nhằm phân tích dữ liệu số để khám phá tác động của phong cách lãnh đạo đối với động lực của nhân viên, phương pháp định lượng như sau: các thang đo phong cách lãnh đạo được xây dựng dựa vào các các thang đo trong nghiên cứu của Antonakis (2001), Nielsen & cộng sự (2017) và được phỏng vấn trực tiếp 10 người để điều chỉnh bảng khảo sát phù hợp với thực tế nghiên cứu trong lĩnh vực Phát thanh – Truyền Hình tại thành phố Hồ Chí Minh. Sau đó khảo sát chính thức bằng thang đo Likert 5 bậc với cỡ mẫu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát (Hair & cộng sự, 2010).

Dữ liệu thu thập từ khảo sát trực tiếp nhân viên thông qua bộ phận tổ chức tại Đài Tiếng nói nhân dân, Đài Truyền hình thành phố Hồ Chí Minh. Số mẫu thu về được sàng lọc và phân tích là 268 mẫu. Trong đó 104 người (38,81%) thuộc khối hành chính/văn phòng, 54 người (20,15%) thuộc khối kỹ thuật và 110 người (41,04%) thuộc khối báo chí/sản xuất chương trình.

Tỷ lệ tham gia nghiên cứu là 142 nam (52,99%) và 126 nữ (47,01%). Có 31 người làm việc dưới 5 năm (11,57%), 63 người từ 5-10 năm (23,51%), 91 người từ 10-15 năm (33,96%) và 83 người trên 15 năm (30,97%). Về trình độ học vấn có 219 người tốt nghiệp đại học (81,72%), 23 người trên đại học (8,72%), 21 người trung cấp (7,84%) và 05 người cao đẳng (1,87%). Số quản lý là 50 người (18,66%) và không quản lý là 218 người (81,34%).

3.2. Quy trình phân tích số liệu

Nghiên cứu sử dụng các công cụ thống kê mô tả để đo lường các đại lượng như trung bình, phương sai, độ lệch chuẩn... nhằm tóm tắt dữ liệu, đặc điểm của những người tham gia khảo sát. Sau đó phân tích theo các bước sau: (1) Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha. (2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) với các tiêu chuẩn: giá trị Bartlett phải có ý nghĩa thống kê (Sig. <0,05); hệ số KMO có giá trị từ trên 0,5 đến dưới 1; phương pháp trích hệ số Principle Components với phép xoay nhân tố Varimax. (3) Xem độ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Xác định mức độ ảnh hưởng của các biến qua hệ số Beta đã chuẩn hóa.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Rút gọn và điều chỉnh tên gọi các nhóm

Các biến quan sát của thang đo ba nhóm biến độc lập và biến phụ thuộc có kết quả hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu, đã được phân tích nhân tố khám phá EFA.

Quá trình phân tích nhân tố đã nhóm các biến quan sát có cùng tính chất và hình thành nhân tố mới. Các biến có tương quan với nhau lớn và thuận chiều được gộp lại thành nhóm mới có tương tác mạnh hơn so với

nhóm cũ. Kết quả tạo ra 3 nhóm nhân tố:

Nhóm nhân tố thứ nhất: gồm 6 nhân tố, trong đó:

- 4 nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi là: Ảnh hưởng bằng phẩm chất, Ảnh hưởng bằng hành vi, Động lực truyền cảm hứng, Sự khích lệ tinh thần, được quan sát bằng 08 biến;

- 2 nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo giao dịch là: Phần thưởng ngẫu nhiên, Quản lý theo ngoại lệ chủ động, được quan sát bằng 04 biến.

Như vậy, nhóm mới này được gộp lại toàn bộ nhân tố thuộc phong cách giao dịch, và gần như toàn bộ nhân tố của phong cách chuyển đổi, do vậy để dễ trình bày, chúng tôi tạm qui ước gọi tên nhóm mới này là “Phong cách lãnh đạo kết hợp”. Về lý thuyết, việc kết hợp này phù hợp với đề xuất nghiên cứu của Nielsen & cộng sự (2019): “Việc xem xét tính tương thích của các hành vi lãnh đạo khác nhau là một hướng đi đầy hứa hẹn cho các nghiên cứu trong tương lai có thể được áp dụng cho các hành vi lãnh đạo khác”. Hiện nay, các nhà lãnh đạo hầu như phải dùng phong cách khác nhau tại những thời điểm khác nhau hoặc kết hợp chúng để đạt mục đích quản lý của mình. Theo Mô hình lãnh đạo toàn diện, phong cách lãnh đạo giao dịch kém hiệu quả hơn và thụ động hơn, còn phong cách lãnh đạo chuyển đổi chiếm ưu thế hơn. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu tin rằng có thể phối hợp, bổ sung hai phong cách này với nhau (Judge & cộng sự, 2006).

Nhóm nhân tố thứ hai: có 1 nhân tố là Sự quan tâm cá nhân được quan sát bởi 2 biến. Người lãnh đạo cư xử với nhân viên như một cá nhân hơn là giữa cấp trên đối với cấp dưới, quan tâm và hiểu những khác biệt về nhu cầu, khả năng, nguyện vọng của họ. Để thuận tiện cho bài viết, chúng tôi tạm qui ước gọi tên là “Phong cách lãnh đạo thân thiện”.

Nhóm nhân tố thứ ba: giữ nguyên là phong cách lãnh đạo thụ động né tránh của mô hình Bass.

Như vậy mô hình nghiên cứu sau khi điều chỉnh gồm có 3 phong cách lãnh đạo tác động đến động lực nhân viên, đó là: phong cách lãnh đạo kết hợp, phong cách lãnh đạo thụ động né tránh và phong cách lãnh đạo thân thiện.

4.2. Kiểm tra độ tin cậy và phân tích hồi quy

Sau khi điều chỉnh các nhóm biến quan sát đã được kiểm định lại độ tin cậy và đều đạt yêu cầu (thỏa điều kiện $0,6 < \alpha < 0,95$). Kết quả kiểm định Pearson với mức ý nghĩa 1%, hệ số tương quan của “phong cách lãnh đạo kết hợp” (0,762) và “phong cách lãnh đạo thân thiện” (0,410) cho thấy hai phong cách lãnh đạo này tương quan thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên còn “phong cách lãnh đạo thụ động né tránh” (-0,205) tác tương quan ngược chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Bảng 1: Kết quả tổng hợp kiểm định R² mô hình

Mô hình	R	Hệ số xác định	R ² hiệu chỉnh	Sai lệch chuẩn	Hệ số DurbinWatson
1	0,767 ^a	0,589	0,584	0,3270	1,639

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SPSS 22.0.

Bảng 2: Kết quả kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

ANOVA ^a						
Mô hình		Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	40,460	3	13,487	126,121	0,000 ^b
	Phần dư	28,231	264	0,107		
	Tổng	68,691	267			

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SPSS 22.0

Kết quả Bảng 1 cho thấy giá trị R2 hiệu chỉnh là 0,584, chứng minh rằng gần 58,4% biến thiên động lực làm việc của nhân viên có thể giải thích được bởi sự thay đổi của các phong cách lãnh đạo trong mô hình nghiên cứu. Kết quả cũng cho thấy R2 hiệu chỉnh nhỏ hơn R2 dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình nghiên cứu sẽ an toàn hơn vì nó không thổi phồng mức độ phù hợp của mô hình. (Hair & cộng sự, 2010; Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Bảng 2 có giá trị F của mô hình là 126,121 ở mức ý nghĩa Sig = 0,000 (<0,05), nên mô hình đưa ra là phù hợp với tổng thể và các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc (Hair & cộng sự, 2010; Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Phân tích hồi quy bằng phương pháp đưa các biến vào cùng một lượt.

Bảng 3: Kết quả mô hình phân tích hồi quy

Coefficients ^a								
Model		Hệ số không chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Thống kê cộng gộp	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,047	0,187		5,590	0,000		
	Phong cách lãnh đạo kết hợp (PCLDKH)	0,735	0,047	0,805	15,787	0,000	0,599	1,668
	Phong cách lãnh đạo thụ động né tránh (PCLDTDNT)	0,059	0,025	0,104	2,383	0,018	0,825	1,213
	Phong cách lãnh đạo thân thiện (PCLDTT)	-0,004	0,032	-0,006	-0,126	0,900	0,701	1,427

Nguồn: Kết quả xử lý bằng SPSS 22.0.

Với độ tin cậy 95%, số liệu bảng 4 cho thấy cả hai phong cách lãnh đạo kết hợp, phong cách lãnh đạo thụ động né tránh tác động đến động lực làm việc do có sig.<0,05. phong cách lãnh đạo thân thiện có sig.=0,9 (>0,05) nên không có ý nghĩa thống kê trong mô hình. Chúng ta có mô hình hồi quy như sau:

$$DLLV = 1.047 + 0.735*PCLDKH + 0.059*PCLDTDNT + e$$

Các kết quả kiểm tra đa cộng tuyến, vi phạm giả định phương sai không đổi, phần dư chuẩn hóa và giá trị sig. của phần dư sau khi hồi quy đều đạt yêu cầu.

5. Bình luận kết quả

Từ mô hình nghiên cứu ban đầu Lãnh đạo chuyển đổi của Bass, phân tích định lượng đã xáo trộn lại thành 3 phong cách lãnh đạo, trong đó đặc biệt có một phong cách lãnh đạo kết hợp một phần của hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch (tức là một nhóm nhân tố mới), tạm gọi là phong cách lãnh đạo kết hợp. Với bước kiểm định tương quan, phân tích hồi quy đa biến, cho thấy chỉ có hai phong cách lãnh đạo có tác động đáng kể, và đều thuận chiều với động lực làm việc là phong cách lãnh đạo kết hợp, và phong cách lãnh đạo thụ động né tránh.

Hơn nữa, hồi quy đã chỉ ra hai phong cách lãnh đạo trên đã tác động đến 58,4% sự biến đổi của động lực làm việc của nhân viên. Trong điều kiện có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (như văn hóa, điều kiện gia đình riêng của nhân viên...), tính toán trên cho thấy phong cách lãnh đạo có tác

động đặc biệt lớn trong môi trường làm việc phát thanh, truyền hình tại thành phố Hồ Chí Minh. Như vậy trong môi trường này, để gia tăng động lực làm việc của nhân viên một cách hiệu quả, người quản lý nên tập trung nguồn lực vào phát triển phong cách lãnh đạo phù hợp.

Về hai phong cách trên, phong cách lãnh đạo kết hợp có độ tác động vượt trội so với phong cách lãnh đạo thụ động né tránh, khi có hệ số beta là 0,805 thuận chiều với động lực của nhân viên, trong khi phong cách còn lại chỉ có beta là 0,104:

- *Phong cách lãnh đạo kết hợp*: Hệ số beta 0,805, tức là tác động mạnh và thuận chiều với động lực làm việc. Bên cạnh đó, giá trị trung bình $M=4,16$ đánh giá trong thang đo Likert 5 bậc, tức là cơ bản nhân viên nhận diện rõ nét tính chất của các nhân tố trong phong cách này (“khá thường xuyên”, hướng về “thường xuyên”), trong đó chi tiết của từng nhân tố là:

- + Ảnh hưởng bằng phẩm chất ($M=4,32$),
- + Sự khích lệ tinh thần ($M=4,108$),
- + Ảnh hưởng bằng hành vi ($M=4,073$),
- + Phần thưởng ngẫu nhiên ($M=3,948$),
- + Động lực truyền cảm hứng ($M=3,925$),
- + Quản lý bằng ngoại lệ chủ động ($M=3,879$)

Điều này cho thấy người quản lý cần tập trung sử dụng với mức độ thường xuyên các nhân tố này để tăng cường khả năng ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

- *Phong cách lãnh đạo thụ động né tránh*: Hệ số beta 0,104, tức là có tác động thuận chiều nhưng không nhiều với động lực làm việc. Bên cạnh đó, giá trị trung bình $M=2,337$ đánh giá trong thang đo Likert 5 bậc (giữa “hiếm khi” và “thi thoảng”), trong đó chi tiết của từng nhân tố là:

- + Quản lý bằng ngoại lệ thụ động ($M=2,410$)
- + Lãnh đạo kiểu tự do (Laissez-Faire) ($M=2,216$)

Kết quả cho thấy người quản lý nên quan tâm, nhưng không nhiều các nhân tố này trong quá trình lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo thụ động né tránh có tác động đến động lực nhân viên vì hai lý do chủ yếu. Thứ nhất, do đa phần nhân viên có kinh nghiệm lâu năm (từ 10 năm trở lên chiếm gần 65% mẫu khảo sát). Thứ hai, do môi trường làm việc trong lĩnh vực phát thanh, truyền hình người nhân viên có xu hướng hoạt động độc lập theo từng phần công việc. Ví dụ: phóng viên tác nghiệp trong một hội nghị phải tổng hợp ghi chép và viết một tin, biên tập viên sau đó tập hợp thành một bản tin, dàn dựng và sản xuất thành sản phẩm là một nội dung hay một chương trình. Với đặc trưng làm việc không cố định địa điểm, thời gian, công việc tập trung vào sản phẩm, hầu như người quản lý khó tiếp cận và thành nề nếp. Nhóm phóng viên tác nghiệp này có tỷ lệ 41.04% trên tổng số nhân viên, do vậy kết quả chung có xu hướng tự quyết định công việc, và không muốn thay đổi. Chính vì vậy phong cách lãnh đạo theo lối không quyết định, ít thay đổi tác động đến nhân viên cũng là có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự kết hợp các nhân tố để hình thành phong cách lãnh đạo phù hợp sẽ có hiệu quả cao, chứ không nhất quyết phải theo mô hình cố định của lý thuyết. Theo Bass (1999), cả phong cách lãnh đạo giao dịch và chuyển đổi đều đại diện cho các hình thức lãnh đạo tích cực và mang tính xây dựng. Các nhà nghiên cứu cho rằng hai phong cách thực sự có thể bổ sung cho nhau (Judge & cộng sự, 2006) (Nielsen & cộng sự, 2019), vì vậy nghiên cứu và thực hành cần chú ý nhiều hơn đến cách kết hợp các chiến lược lãnh đạo khác nhau. Thực vậy, nhiều nhà nghiên cứu khẳng định các nhà lãnh đạo giỏi nhất vừa là người chuyên đổi vừa có tính giao dịch (Avolio & cộng sự, 1999; Bass, 1999). Kết quả này cũng tiếp tục bổ sung cho khuyến nghị tin rằng ngày nay phong cách lãnh đạo thụ động né tránh có thể có ảnh hưởng nhưng cơ bản ít hiệu quả (Antonakis, 2001; Chaudhry & Javed, 2012).

Ứng dụng trong thực tiễn:

Trước hết, bài viết đã chỉ ra trong môi trường phát thanh, truyền hình tại thành phố Hồ Chí Minh, để nâng cao động lực làm việc của nhân viên theo nghĩa để họ yêu thích, hứng thú với công việc của mình, phong cách lãnh đạo là yếu tố quyết định (58,4%). Cụ thể hơn trong thực tiễn, người quản lý cần đặc biệt đầu tư để

đạt các tiêu chí sau (thuộc phong cách lãnh đạo kết hợp), với tầm quan trọng được xếp theo thứ tự giảm dần:

- Là người có phẩm chất đạo đức tốt, đi đầu trong các hoạt động, dễ gần, luôn xem lợi ích tập thể là trên hết, trước hết (Ảnh hưởng bằng phẩm chất);

- Có tư duy đổi mới, luôn khuyến khích cấp dưới sáng tạo, sẵn sàng đổi đầu giải quyết khó khăn và tạo điều kiện cho thuộc cấp giải quyết khó khăn (Sự khích lệ tinh thần);

- Bản lĩnh với những công việc của tổ chức, tin tưởng để nhân viên ý thức được sứ mệnh, mục tiêu của tổ chức và luôn cân nhắc đến luân lý, đạo đức của các quyết định (Ảnh hưởng bằng hành vi);

- Là người có quan điểm rõ ràng trong yêu cầu nhiệm vụ và thưởng phạt phải công minh (Phần thưởng ngẫu nhiên);

- Khao khát và có niềm tin mạnh mẽ vào tương lai tốt đẹp của tổ chức cũng như tin tưởng rằng các thành viên trong tổ chức cùng tham gia để đạt được mục tiêu tốt đẹp cho tương lai (Động lực truyền cảm hứng);

- Quán xuyến hoạt động thường xuyên của bộ phận để điều chỉnh kịp thời những sai lệch (Quản lý bằng ngoại lệ chủ động).

Bên cạnh đó, một số nhân tố cũng được xem là ảnh hưởng nhưng người quản lý không cần quá đầu tư (thuộc phong cách lãnh đạo thụ động né tránh). Đó là: điều chỉnh, sửa đổi đối với những sai lệch và hạn chế (Quản lý bằng ngoại lệ thụ động); đồng thời những vấn đề thuộc chuyên môn, những vấn đề ít quan trọng cũng nên để cho cấp dưới tự chủ, tự quyết để phát huy khả năng của mỗi người (Laissez-Faire). Còn lại, các nhân tố khác trong mô hình Bass không có tác động nào đáng kể lên động lực làm việc ở môi trường phát thanh, truyền hình ở thành phố Hồ Chí Minh, các nhà quản lý không cần phải chú tâm đầu tư.

6. Kết luận

Bài viết nghiên cứu mô hình Lãnh đạo chuyển đổi (B.Avolio & Bass, 2004) trong một môi trường phát thanh truyền hình tại thành phố Hồ Chí Minh, vừa tiếp tục khẳng định trong nhiều trường hợp việc kết hợp hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch mới mang lại kết quả hiệu quả nhất (Judge & cộng sự, 2006). Đặc biệt, kết quả chi tiết trên còn cho thấy phong cách lãnh đạo là tiêu chí quyết định để tạo động lực cho nhân viên (58,4%), đồng thời chỉ ra phong cách kết hợp sao cho hiệu quả nhất, cũng như chỉ ra 6 nhân tố cụ thể trong phong cách đó mà người quản lý nên tập trung đầu tư trong môi trường phát thanh, truyền hình.

Do hạn chế bởi thời gian cũng như tình hình COVID-19, quy mô nghiên cứu chỉ dừng lại tại Đài tiếng nói nhân dân thành phố Hồ Chí Minh và Đài truyền hình thành phố Hồ Chí Minh, chưa mở rộng hơn cũng như chưa nghiên cứu định tính thêm nhằm phân tích bản chất sâu hơn của những kết quả khách quan từ phân tích định lượng. Đây cũng là các hướng có thể mở ra cho những nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

- Al Haj, A. (2017), 'Leadership styles and employee motivation in Qatar organizations', doctoral study, Walden University.
- Antonakis, J. (2001), 'The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)' doctoral study, Walden University.
- 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, Trường đại học Bách khoa Hà Nội.
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016), 'Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks', *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004), *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*, Redwood, California: Editorial Mind Garden.
- 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 Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, Bernard M. (1999), 'Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership', *European*

- Bass, B.M (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, The Free Press, New York.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bel, R. (2010), 'Leadership and innovation: Learning from the best', *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 47–60.
- Buble, M., Juras, A. & Matić, I. (2014), 'The relationship between managers' leadership styles and motivation', *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161–193.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Chaudhry, A.Q. & Javed, H. (2012), 'Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation', *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 161–193.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), 'Cognitive evaluation theory', in *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Springer, Boston, MA, 43–85.
- Dzhafarova, R. (2014), *The Transformational, Transactional and Passive-Avoidant Leadership Styles and Job Satisfaction in Ukrainian Railways: The Mediating Role of Trust in Leader*, doctoral study, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ).
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I. & Saqib, A. (2017), 'Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy', *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156, DOI: <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>.
- Hà Nam (2019), 'Vai trò của các cơ quan báo chí trong thực hiện Nghị quyết', *Báo Nhân Dân*, truy cập lần cuối ngày 22 tháng 8 năm 2022, từ <<https://nhandan.com.vn/dang-va-cuoc-song/vai-tro-cua-cac-co-quan-bao-chi-trong-thuc-hien-nghi-quyet-347774/>>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. In Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (Vol. 7th)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Horwitz, I.B., Horwitz, S.K., Daram, P., Brandt, M.L., Brunicardi, F.C. & Awad, S.S. (2008), 'Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums', *Journal of Surgical Research*, 148(1), 49–59.
- Judge, T.A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C. & Livingston, B. (2006), 'Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research', *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203–214.
- Lê Thị Hoa & Nguyễn Việt Long (2012), *Tâm lý học Quản lý*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
- Ngô Trung An (2018), 'Tác động của phong cách lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên Đài phát thanh - Truyền hình Tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu', luận án tiến sĩ, Đại học Kinh Tế thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Hiệp & Nguyễn Thị Thúy Hằng (2020), 'Nghiên cứu tác động của phẩm chất cá nhân lãnh đạo đến tạo động lực làm việc của nhân viên: Trường hợp tại chi nhánh MBBANK Quảng Ngãi', *Tạp chí Khoa Học Thương Mại*, số 145/2020, 47-55.
- Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
- Nielsen, P.A., Boye, S., Holten, A.-L., Jacobsen, C.B. & Andersen, L.B. (2017), 'Are Transformational and Transactional Types of Leadership Compatible? A Panel Study of Work Motivation', IRSPM-Conference, Corvinus University, Budapest.
- Nielsen, P.A., Boye, S., Holten, A.L., Jacobsen, C.B. & Andersen, L.B. (2019), 'Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation', *Public Administration*, 97(2), 413–428, DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12574>.
- Phạm Quế Hằng (2019), 'Những vấn đề đặt ra đối với báo chí, xuất bản hiện nay', *Tạp Chí Cộng Sản*, truy cập lần cuối ngày 22 tháng 8 năm 2022, từ <bqllang.gov.vn/tin-tuc/tin-tong-hop/8591-nhung-van-de-dat-ra-doi-voi-bao-chi-xuat-ban-hien-nay.html>.
- Phan Cảnh Pháp, Huỳnh Chí Dũng & Mai Ngọc Khương (2020), 'Tác dụng của phong thái lãnh đạo theo kiểu tiếp cận

trao đổi và chuyển biến lên động lực làm việc và gắn kết nguồn nhân lực tại các Bệnh Viện công lập’, *Tạp chí Y tế Công cộng*, 53/2020, 37-46.

- Puni, A., Ofei, S.B. & Okoe, A. (2014), ‘The effect of leadership styles on firm performance in Ghana’, *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177-185.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Samuels, P. (2017), *Advice on exploratory factor analysis*, Technical Report, last retrieved on August 22nd 2022, from <https://www.researchgate.net/publication/319165677_Advice_on_Exploratory_Factor_Analysis/citations>.
- Trần Thị Cẩm Thúy (2011), ‘Ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự thay đổi đến sự thỏa mãn với công việc và lòng trung thành đối với tổ chức của nhân viên’, luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
- Trottier, T., Van Wart, M. & Wang, X. (2008), ‘Examining the nature and significance of leadership in government organizations’, *Public Administration Review*, 68(2), 319–333, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations (Seventh ed)*, Upper Saddle River, N.J.
- Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B.G. (2015), ‘Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan’, *Public Organization Review*, 15(4), 531–549.