

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ hài lòng của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1

PHAN QUAN VIỆT*
TRẦN VIỆT THẮNG**

Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm đo lường ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1. Kết quả đã khám phá ra 5 nhân tố tác động thuận chiều đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1, theo thứ tự ảnh hưởng từ cao đến thấp, như sau: Quan tâm tạo động lực cá nhân; Hấp dẫn bằng hành vi; Truyền cảm hứng; Hấp dẫn bằng phẩm chất; Thường thành tích. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, hài lòng, nhân viên, hải quan

Summary

The study measures the influence of leadership style on the satisfaction of employees in Customs Sub-department Region I. The result discovers five factors positively impacting their satisfaction, in order of decreasing influence, which are Pay attention to generate personal motivation; Idealized behavior; Inspiration; Idealized quality; Contingent reward. From the finding, the authors propose some administrative implications to improve the satisfaction of employees in Customs Sub-department Region I.

Keywords: leadership style, satisfaction, staff, customs

GIỚI THIỆU

Để điều hành một đơn vị trong bối cảnh hiện nay, đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ giỏi chuyên môn, mà còn phải có kỹ năng lãnh đạo. Đặc biệt, đối với các cơ quan nhà nước, khi chính phủ thực hiện lộ trình tinh giản biên chế, tự chủ tài chính..., thì các cơ quan này phải đối mặt với nhiều thách thức và thay đổi. Khi đó, người lãnh đạo phải là người đi tiên phong và đóng vai trò trung tâm trong việc tiến hành những sự thay đổi của tổ chức (Bass, 1985). Chỉ có một phong cách lãnh đạo thích hợp mới có thể tiến hành những thay đổi thành công cho tổ chức, ngăn ngừa chảy máu chất xám và thu hút nhân lực chất lượng cao. Drucker (2002) cho rằng, nguồn nhân lực tri thức chất lượng cao chỉ có thể phát huy bằng việc động viên, khuyến khích với một phong cách lãnh đạo phù hợp, thay vì lãnh đạo bằng mệnh lệnh, giám sát.

Ở Việt Nam, trong những năm qua, các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đã bắt đầu được quan tâm, song rất ít nghiên cứu được thực hiện trong

phạm vi các chi cục hải quan. Do đó, nhóm tác giả chọn đề tài “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ hài lòng của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1” để nghiên cứu.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Lý thuyết chung về lãnh đạo

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm lãnh đạo. Theo Gary Yukl (2006), lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng đến người khác để người đó hiểu và đồng thuận về những gì cần phải làm và các cách thức thực hiện, là quá trình tạo điều kiện để cá nhân nỗ lực thực hiện mục tiêu đã đề ra. Elliott Jaques và Stephen D. Clement (1994) thì cho rằng, lãnh đạo là quá trình một người thiết lập mục tiêu, hay chỉ dẫn cho người khác và hưởng những

* TS., **, Trường Đại học Văn Lang

Ngày nhận bài: 03/11/2019; Ngày phản biện: 21/11/2019; Ngày duyệt đăng: 25/11/2019

người đó cùng theo đuổi mục tiêu này với trách nhiệm và sự cam kết trọn vẹn. Còn theo Tannenbaum và cộng sự (1961), lãnh đạo là sự ảnh hưởng và tương tác nhằm hướng tới việc đạt được những mục tiêu đã đặt ra thông qua quá trình giao tiếp, chỉ đạo trong những tình huống cụ thể.

Tóm lại, có thể hiểu lãnh đạo là sự tác động, ảnh hưởng của một người đến một nhóm người để dẫn dắt, định hướng, tạo điều kiện cho các cá nhân trong nhóm cùng nỗ lực thực hiện một mục tiêu chung của công ty. Lãnh đạo và nhóm có sự tương tác, ảnh hưởng đến nhau trong quá trình thực hiện mục tiêu chung của công ty. Trong đó, người lãnh đạo có vai trò chủ động trong mối quan hệ tương tác này với rất nhiều vai trò liên quan đến giao tiếp ứng xử, hoạch định công việc và động viên.

Mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo khá đa dạng. Somay Bahmanabadi (2015) đã chỉ ra 5 nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên ngân hàng, gồm: Ảnh hưởng lý tưởng; Truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ; Quan tâm cá nhân; Thường thành tích.

Trong khi đó, Arzi & Leyla Farahbod (2014) với nghiên cứu "Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại khách sạn Soureh Iran" chỉ ra 7 nhân tố là: Tâm nhìn; Giao tiếp truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ; Ghi nhận năng lực cá nhân; Lãnh đạo tham gia; Thường thành tích; Quản lý bằng sự mong đợi.

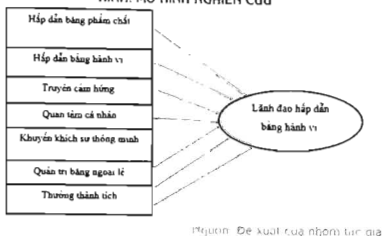
Nguyễn Thị Phương Thảo (2016) khẳng định, các nhân tố: Quan tâm kích lệ; Truyền cảm hứng; Quản lý bằng ngoại lệ chủ động có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại Tổng Công ty Điện lực TP. Hồ Chí Minh.

Trần Hữu Ái (2012) kết luận, 4 nhân tố thuộc năng lực lãnh đạo ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên trong công ty, đó là: Quan tâm cá nhân; Truyền cảm hứng; Kích thích sự thông minh; Hấp dẫn hành vi - phẩm chất.

Trần Thị Thu Trang (2006) cũng đưa ra 4 nhân tố tác động đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với công ty, gồm: Uy tín lãnh đạo; Động viên tinh thần; Quan tâm đến cá nhân; Khuyến khích vận dụng năng lực trí tuệ nhân viên.

Qua tham khảo các nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả đề xuất 7 nhân tố

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU



Truyền Đề xuất của nhóm tư gia

BẢNG 1: TỔNG HỢP KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO

Biểu quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Độ tin cậy nếu loại biến
Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi (DHHV) Cronbach's Alpha = 0,769 (lần 1)				
DHHV1	14,89	8,513	0,615	0,704
DHHV2	14,88	8,772	0,495	0,742
DHHV3	14,91	8,612	0,649	0,696
DHHV4	14,92	7,934	0,682	0,677
DHHV5	15,38	8,822	0,342	0,811
Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi (HDHV) Cronbach's Alpha = 0,811 (lần 2)				
HDHV1	11,52	5,330	0,635	0,760
HDHV2	11,51	5,428	0,534	0,810
HDHV3	11,55	5,440	0,664	0,749
HDHV4	11,56	4,902	0,694	0,730
Lãnh đạo hấp dẫn bằng phong cách (HDPC) Cronbach's Alpha = 0,835				
HDPC1	10,75	6,618	0,565	0,834
HDPC2	10,78	6,180	0,712	0,777
HDPC3	10,47	5,964	0,703	0,774
HDPC4	10,52	5,797	0,687	0,782
Truyền cảm hứng (TCH) Cronbach's Alpha = 0,769				
TCH1	11,45	5,391	0,578	0,711
TCH2	11,61	5,924	0,520	0,740
TCH3	11,50	6,314	0,553	0,724
TCH4	11,53	5,651	0,639	0,676
Kích thích sự thông minh (KTTM) Cronbach's Alpha = 0,742 (lần 1)				
KTTM1	11,56	2,080	0,653	0,613
KTTM2	11,61	2,142	0,572	0,661
KTTM3	11,56	2,520	0,420	0,744
KTTM4	11,61	2,379	0,503	0,701
Kích thích sự thông minh (KTTM) Cronbach's Alpha = 0,744 (lần 2)				
KTTM1	7,67	1,196	0,630	0,586
KTTM2	7,72	1,199	0,587	0,644
KTTM4	7,72	1,394	0,501	0,734
Quan tâm tạo động lực cá nhân (QTDLC) Cronbach's Alpha = 0,829				
QTDLC1	12,6632	3,287	0,663	0,781
QTDLC2	12,2882	4,687	0,683	0,776
QTDLC3	12,7708	4,115	0,700	0,763
QTDLC4	12,8611	4,601	0,588	0,814
Thường thành tích (TTT) Cronbach's Alpha = 0,890				
TTT1	9,28	8,065	0,693	0,882
TTT2	9,96	6,716	0,787	0,847
TTT3	9,93	6,876	0,799	0,842
TTT4	9,32	7,236	0,762	0,856
Quản trị bằng ngoại lệ (QTNL) Cronbach's Alpha = 0,875				
QTNL1	10,43	3,473	0,695	0,856
QTNL2	10,71	3,488	0,793	0,817
QTNL3	10,45	3,357	0,770	0,825
QTNL2	10,69	3,797	0,678	0,861
Sự thỏa mãn công việc của nhân viên (STM) Cronbach's Alpha = 0,870				
STM1	11,10	2,707	0,766	0,815
STM2	11,03	2,800	0,724	0,832
STM3	11,16	2,971	0,643	0,864
STM4	11,09	2,769	0,757	0,819

thuộc phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng của nhân viên Chi cục Hải quan Khu vực 1, gồm có: Kích thích sự thông minh (KTTM); Quan tâm tạo động

BẢNG 2: KẾT QUẢ EFA CHO THANG ĐO

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
TTT3	0,883						
TTT2	0,878						
TTT4	0,862						
TTT1	0,820						
QTNL2		0,894					
QTNL3		0,865					
QTNL1		0,828					
QTNL2		0,818					
HDPC2			0,843				
HDPC4			0,824				
HDPC3			0,814				
HDPC1			0,730				
QTDL3				0,842			
QTDL2				0,833			
QTDL1				0,821			
QTDL4				0,746			
HDHV4					0,869		
HDHV3					0,837		
HDHV2					0,739		
HDHV1					0,609		
TCH4						0,793	
TCH1						0,752	
TCH3						0,736	
TCH2						0,703	
KTTM1							0,838
KTTM2							0,810
KTTM4							0,757

BẢNG 3: MÔ HÌNH HỒI QUY

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thống kê thay đổi				Hệ số Durbin-Watson	
					R ²	F thay đổi	df	df2		Sig.F thay đổi
1	0,763 ^a	0,582	0,571	0,318	0,582	55,612	7	287	0,000	1,901

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0,326	0,252			1,293	0,197		
HDHV	0,215	0,028	0,329	0,163	7,630	0,000	0,806	1,241
HDPC	0,099	0,025	0,163	0,163	3,990	0,000	0,890	1,124
TCH	0,193	0,027	0,309	0,163	7,236	0,000	0,819	1,221
KTTM	0,028	0,036	0,030	0,030	0,766	0,444	0,981	1,020
QTDL	0,303	0,028	0,425	0,163	10,939	0,000	0,988	1,012
TTT	0,076	0,022	0,137	0,163	3,491	0,001	0,969	1,032
QTNL	-0,045	0,031	-0,057	0,163	-1,469	0,143	0,993	1,007

a. Dependent Variable: STM

Nguồn: Xử lý số liệu của nhóm tác giả

lực cá nhân (QTDL); Truyền cảm hứng (TCH); Hấp dẫn bằng hành vi (HDHV); Hấp dẫn bằng phẩm chất (HDPC); Thường thành tích (TTT); Quản lý bằng ngoại lệ (QTNL). Mô hình nghiên cứu thể hiện tại Hình.

Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H2: Phong cách lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H3: Phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H4: Phong cách lãnh đạo kích thích sự thông minh có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H5: Phong cách lãnh đạo quan tâm tạo động lực cá nhân có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H6: Phong cách lãnh đạo thường thành tích có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

H7: Phong cách lãnh đạo quản trị bằng ngoại lệ có tương quan với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.

Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành khảo sát trong tháng 11/2019, thông qua việc phát trực tiếp bảng câu hỏi bằng giấy đến nhân viên Chi cục Hải quan Khu vực 1. Có 300 bảng câu hỏi được phát ra, thu về 292 bảng câu hỏi đủ điều kiện được sử dụng cho phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Kiểm định thang đo

Kết quả Bảng 1 cho thấy, ngoại trừ 2 biến HDHV5 và KTTM3 không thỏa mãn về độ tin cậy của biến quan sát, các thang đo đều đạt yêu cầu của kiểm định độ tin cậy thang đo. Chính vì vậy, nhóm tác giả quyết định loại bỏ 2 biến HDHV5 và KTTM3, mô hình nghiên cứu còn 31 biến quan sát để đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Phân tích EFA

Theo Bảng 2, sau khi phân tích EFA, thang đo các nhân tố ảnh hưởng sự thỏa mãn công việc từ 7 lãnh phần nguyên gốc vẫn được giữ nguyên, các nhân tố trích ra đều đạt độ tin cậy và độ giá trị. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đó được tính lại, kết quả cũng đạt được yêu cầu về độ tin cậy. Do vậy, các thang đo của các biến độc lập đã phân tích là chấp nhận được.

Phân tích hồi quy

Bảng 3 cho thấy, có 5 nhân tố có ý nghĩa thống kê là: Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi; Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất; Truyền cảm hứng; Quan tâm tạo động lực cá nhân; Thường thành tích. Hai nhân tố Kích thích sự thông minh và Quản trị bằng ngoại lệ không đạt ý nghĩa thống kê (Sig. > 0,01).

Mô hình hồi quy các nhân tố tác động đến mức độ hài lòng của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1 được trình bày như sau:

$$F1 = 0,329 HDHV + 0,163 HDPC + 0,309 TCH + 0,425 QTDL + 0,137 TTT$$

Hệ số xác định R² là 0,582 và R² điều chỉnh là 0,571, phần lớn mức độ phù hợp của mô hình là 57,1%, hay nói cách khác 57,1% sự thay đổi mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên là do phong cách lãnh đạo, còn lại 42,9% chịu ảnh hưởng

công việc là do ảnh hưởng của các nhân tố khác ngoài mô hình. Như vậy, có 5 nhân tố tác động thuận chiều đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tại Chi cục Hải quan Khu vực 1 với thứ tự ảnh hưởng từ cao đến thấp như sau: Quan tâm tạo động lực cá nhân ($\beta = 0,425$); Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi ($\beta = 0,329$); Truyền cảm hứng ($\beta = 0,309$); Lãnh đạo hấp dẫn phẩm chất ($\beta = 0,163$); Thường thành tích ($\beta = 0,137$).

KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu chỉ ra 5 nhân tố thuộc các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên, đó là: Hấp dẫn bằng hành vi, Hấp dẫn bằng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Quan tâm tạo động lực cá nhân và Thường thành tích. Các nhân tố Kích thích sự thông minh và Quản trị bằng ngoại lệ không có sự ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên Chi cục Hải quan Khu vực 1.

Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý liên quan đến phong cách lãnh đạo nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên, hàm ý này chỉ tập trung vào các nhân tố có ảnh

hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc, cụ thể như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo Chi cục Hải quan Khu vực 1 cần dành thời gian hướng dẫn, đào tạo nhân viên, phát triển thế mạnh của mỗi nhân viên và giúp họ phát triển thông qua các khóa đào tạo và luân chuyển vị trí phù hợp. Đồng thời, quan tâm sâu sát tới nhu cầu, khả năng và khát vọng của nhân viên để hoàn thiện các chính sách về phúc lợi, thăng tiến.

Thứ hai, lãnh đạo Chi cục Hải quan Khu vực 1 phải là hình mẫu về năng lực, đạo đức cá nhân và tinh thần hy sinh. Năng lực lãnh đạo thể hiện ở bản lĩnh tự tin, quyết đoán, dẫn dắt phòng/ban/Chi cục trong những tình huống không rõ ràng, không chần chừ bằng tầm nhìn chiến lược cụ thể. Tinh thần hy sinh thể hiện qua việc người lãnh đạo luôn đặt mục tiêu, lợi ích của phòng/ban/Chi cục lên trên mục tiêu, lợi ích cá nhân, biết hy sinh lợi ích bản thân cho mục tiêu chung.

Thứ ba, lãnh đạo cần phải chia sẻ tầm nhìn chung, mục tiêu, sứ mạng của phòng/ban/Chi cục với nhân viên một cách rõ ràng và kịp thời. Không những chia sẻ, mà lãnh đạo còn phải là người sống trong tầm nhìn, sứ mạng của của phòng/ban/Chi cục để đề ra những định hướng cho nhân viên, đồng thời áp dụng các phương pháp, kỹ năng nhằm truyền đạt hiệu quả, như: giao tiếp lắng nghe hai chiều, truyền đạt cảm xúc sao cho nhân viên thấm nhuần, thấu hiểu được tầm nhìn, sứ mạng của phòng/ban/Chi cục. Từ đó, nhân viên sẽ nỗ lực hết mình hoàn thành từng mục tiêu, nhiệm vụ mà phòng/ban/Chi cục đề ra. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Hữu Ái (2012). *Tác động của năng lực lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên*, Kỷ yếu ngày hội nhân sự, Nxb Thông tin và Truyền thông
2. Nguyễn Hữu Lam (2007). *Hành vi tổ chức*, Nxb Thống kê
3. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê
4. 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 bộ
5. Nguyễn Thị Phương Thảo (2016). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên - nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty Điện lực TP. Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
6. Trần Thị Thu Trang (2006). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo mới về chất đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức*, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
7. Arzi, Leyla Farahbod (2014). The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction A Study of Iranian Hotels, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6(3)
8. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press
9. Drucker (2002). The Discipline of Innovation, *Harvard business review*, 80(8), 95-100
10. Elliott Jaques, Stephen D. Clement (1994). *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Blackwell Publishers
11. Gary A. Yukl (2006). *Leadership in Organizations*, Pearson/Premice Hall
12. Somaye Bahmanabadi (2015). *A Case Study of the Impact of Leadership Styles on Bank Employees Job Satisfaction*, Södertörn University, School of Social Sciences
13. Tannenbaum, R., Weshler, I.R., Massarik, F. (1961). *Leadership Organization: A Behavioural Approach*, McGraw-Hill, New York