

# Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự căng thẳng nghề nghiệp và mối quan hệ với sự hài lòng công việc của nhân viên

Trương Đức Thao

Trường Đại học Đại Nam

Phùng Đức Thiện

Trường Đại học Thăng Long

Nghiên cứu lý thuyết này được tiến hành nhằm tổng quan một số nghiên cứu trên thế giới về mối quan hệ tác động của phong cách lãnh đạo, sự căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng công việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu đã hệ thống hóa được rất nhiều lý luận liên quan và khẳng định mối quan hệ tác động của phong cách lãnh đạo tới sự căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng công việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu này giúp cung cấp cơ sở lý luận cho việc tiếp cận nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo, sự căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng công việc của người lao động nói chung và trong kinh doanh khách sạn nói riêng.

## 1. Một số nghiên cứu về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới căng thẳng trong công việc của nhân viên

Có rất nhiều các nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và các trạng thái tâm lý của nhân viên, tổ chức, trong đó có căng thẳng trong công việc của nhân viên. Không khí làm việc của tổ chức, văn hóa của tổ chức được định hình bởi hành vi quản lý của nhà lãnh đạo, văn hóa tổ chức và các giá trị cũng như hành vi của lãnh đạo tổ chức. Do đó, khả năng lãnh đạo cần dựa vào lòng tin giữa lãnh đạo và nhân viên. Sự thiếu tin tưởng giữa các nhà lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức sẽ làm suy yếu tinh thần đối mới của các thành viên và tạo ra tác động tiêu cực đến thái độ của các thành viên đối với tổ chức. Ban lãnh đạo doanh nghiệp khuyến khích các thành viên thực hiện các hành động tích cực để đạt được mục tiêu của họ (Hunt và cộng sự, 2009). Sự lôi cuốn của các nhà lãnh đạo giúp các thành viên giảm căng thẳng công việc và sau đó tạo ra cảm giác gắn bó với tổ chức. Hợp tác và làm việc trong tổ chức, ý thức tôn vinh tập thể và niềm tin là những yếu tố dẫn đến sự xuất hiện của các hoạt động đổi mới và sáng tạo trong công việc của nhân viên (Kanter, 2000). Dưới đây là một số nghiên cứu điển hình xem xét mối quan hệ này:

Nghiên cứu của Dobрева-Martinova và cộng sự (2002) trên 1.068 quân nhân Canada không tìm thấy sự điều tiết giữa các hành vi của lãnh đạo tới mối quan hệ giữa căng thẳng nghề nghiệp với sự hài lòng công việc của nhân viên. Kết quả này được các nhà nghiên cứu giải thích do sự ảnh hưởng của mức độ căng thẳng không cao ở các quân nhân.

Nghiên cứu của Babin và Boles, (1996) với 261 đối tượng là các nhân viên phục vụ tại các nhà hàng thuộc

các thành phố phía nam nước Mỹ, ghi nhận sự hỗ trợ của lãnh đạo làm giảm căng thẳng trong công việc của nhân viên. Cụ thể, hành vi hỗ trợ của lãnh đạo làm giảm mức độ căng thẳng của nhân viên theo khía cạnh làm giảm sự mâu thuẫn giữa lãnh đạo và nhân viên [hệ số ước lượng = -0.49, p-value < 0.01], đồng thời hành vi hỗ trợ này cũng làm giảm sự mơ hồ trong công việc của nhân viên [hệ số ước lượng = -0.30, p-value < 0.01].

Nghiên cứu của Bono và cộng sự (2007) trên mẫu là 57 nhân viên chăm sóc sức khỏe bằng xe cứu thương tại Mỹ với 889 phản hồi trong các ca làm việc, nghiên cứu không đi theo hướng kiểm định sự tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo tới căng thẳng của nhân viên, mà nghiên cứu mối quan hệ gián tiếp thông qua sự điều tiết của phong cách lãnh đạo tới mối quan hệ giữa điều tiết cảm xúc với căng thẳng trong công việc, tuy nhiên, các tác giả đã không ghi nhận được có sự ảnh hưởng nào của phong cách lãnh đạo tới mối quan hệ giữa 2 biến trên.

Nghiên cứu của Brouer và Harris (2007) cũng cho thấy sự trao đổi thường xuyên giữa lãnh đạo và nhân viên [một trong các phong cách lãnh đạo] sẽ tác động tới sự căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên. Tuy nhiên, mức độ và chiều hướng ảnh hưởng lại khác nhau tùy vào điều kiện: tần suất tương tác và sự trao đổi đó có tiêu cực không. Ở góc độ khác, khi tần suất tương tác tăng lên, thì lãnh đạo càng trao đổi nhiều sẽ dẫn tới căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên càng giảm.

## 2. Một số nghiên cứu về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tới sự hài lòng của nhân viên

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự hài lòng trong công việc đã được nghiên cứu rộng rãi trong ngành kinh doanh khác nhau. Tầm quan trọng

của lãnh đạo được nghiên cứu lần đầu tiên vào những năm 1920 với các nghiên cứu sử dụng khảo sát về sự hài lòng trong công việc; họ đã báo cáo rằng thái độ tích cực của nhân viên đối với sự giám sát đã giúp đạt được sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Bass và Avolio, 1990). Một số nghiên cứu đã được tiến hành trong những năm 1950 và 1960 để điều tra cách các nhà quản lý có thể sử dụng các hành vi lãnh đạo của họ để tăng mức độ hài lòng với công việc của nhân viên (Northouse, 2007), các nghiên cứu này khẳng định tầm quan trọng của lãnh đạo trong việc tạo ra sự khác biệt trong nhân viên sự hài lòng trong công việc.

Phong cách lãnh đạo rất quan trọng đối với công việc sự hài lòng và mối quan hệ này không khác nhau giữa phương tây và phương đông, và do đó lãnh đạo được coi là một quá trình quan trọng cho sự thành công hay thất bại của bất kỳ tổ chức nào (Savery, 1994). Các nhà lãnh đạo có thể tạo ra những khác biệt quan trọng về mức độ hài lòng của nhân viên, sự hài lòng trong công việc thông qua cải thiện hiệu quả của nhân viên và động lực làm việc bằng cách duy trì sự thành công của tổ chức. Cụ thể, lãnh đạo độc đoán (giao dịch) dẫn đến mức độ hài lòng trong công việc thấp hơn lãnh đạo dân chủ (chuyển đổi). Ngoài ra, mức độ hài lòng công việc dưới sự lãnh đạo theo tình huống (tự do) ít hơn lãnh đạo dân chủ. Tuy nhiên, Rad và Yarmohammadian (2006) không tìm thấy mối quan hệ nào giữa các hành vi của lãnh đạo (nhiệm vụ và định hướng của nhân viên) và sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các Bệnh viện ở Iran.

Một quan điểm khác, Shurbagi và Zahari (2012) chỉ ra rằng mối quan hệ giữa sự lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng trong công việc là một mối quan hệ đáng kể trong công ty dầu khí quốc gia. Như vậy, có thể kết luận rằng phong cách lãnh đạo có mối quan hệ với sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong các lĩnh vực khác nhau. Dưới đây là một số nghiên cứu điển hình:

Nghiên cứu của Babin và Boles (1996) trên mẫu là 261 nhân viên nhà hàng ở các thành phố phía nam nước Mỹ, các tác giả đã sử dụng phương trình cấu trúc để kiểm định mức độ ảnh hưởng của hành vi của lãnh đạo tới sự hài lòng của nhân viên. Kết quả cho thấy, có sự ảnh hưởng trực tiếp, thuận chiều và mạnh mẽ của những hành vi hỗ trợ của lãnh đạo tới sự hài lòng của nhân viên, với hệ số ước lượng = 0.41, và p-value < 0.01. Có thể kết luận sự hỗ trợ của lãnh đạo thúc đẩy sự hài lòng với công việc của các nhân viên trong các nhà hàng tại các thành phố phía nam nước Mỹ.

Nghiên cứu của Arnold và cộng sự (2007) trên 319 nhân viên tại một cơ sở chăm sóc dài hạn tại một thành phố trung bình tại Canada, cho thấy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực và trực tiếp tới phúc lợi tâm lý-hạnh phúc tâm lý [psychological well-being] với hệ số ước lượng = 0.31, p-value < 0.01, đồng thời phong cách lãnh đạo cũng ảnh hưởng gián tiếp tới phúc lợi tâm lý thông qua cảm nhận về ý

nghĩa của công việc (Arnold và cộng sự, 2007)

Nghiên cứu của Bono và cộng sự (2007) trên mẫu là 57 nhân viên chăm sóc sức khỏe bằng xe cứu thương tại Mỹ lại cho rằng, các hành vi của phong cách lãnh đạo chuyển đổi chỉ có ảnh hưởng gián tiếp thông qua điều tiết sự ảnh hưởng của sự điều tiết cảm xúc [emotional regulation] của nhân viên tới sự hài lòng với công việc của họ, tuy nhiên, sự ảnh hưởng gián tiếp này lại không nhất quán, khi hành vi của lãnh đạo chuyển đổi ở mức cao thì sự điều tiết mối quan hệ giữa sự điều tiết cảm xúc tới sự hài lòng của nhân viên lại giảm hoặc hoàn toàn không ảnh hưởng (Bono và cộng sự, 2007)

### **3. Một số nghiên cứu về dấu ra của căng thẳng nghề nghiệp của nhân viên**

Sự căng thẳng của nhân viên có thể dẫn đến rất nhiều các kết cục liên quan đến công việc, sự gắn bó với tổ chức, sự hài lòng công việc..., dưới đây là một số nghiên cứu điển hình:

Nghiên cứu của Dobрева-Martinova và cộng sự tại Canada (2002) với mẫu là 1.068 quân nhân trong quân đội Canada đã cho thấy có mối tương quan chặt chẽ giữa các thành phần của sự căng thẳng nghề nghiệp tới một trong các khía cạnh của phúc lợi lao động là sự hài lòng trong công việc. Theo Dobрева-Martinova và cộng sự, có nhiều khía cạnh của sự căng thẳng nghề nghiệp [occupational stress] như: sự mơ hồ [ambiguity], sự xung đột [conflict], sự quá tải [overload], sự không hiệu quả [insufficiency] và trách nhiệm với người khác [responsibility for others], trong đó sự liên kết giữa xung đột với sự hài lòng rất mạnh mẽ và nhất quán.

Nghiên cứu của Hunter và Thatcher (2007) trên đối tượng mẫu gồm 270 nhân viên ngân hàng tại 5 tiểu bang của Mi. Cuộc điều tra được thực hiện làm 2 đợt, đợt thứ nhất thực hiện năm 1997 đạt tỉ lệ phản hồi khoảng 60%. Đợt 2, năm 1998, các tác giả điều chỉnh lại các câu hỏi về nhân khẩu học như chủng tộc, giới tính... để tăng tỉ lệ phản hồi, đợt 2 có tỉ lệ phản hồi lên tới 76% trên tổng số lượng phiếu phát ra. Kết quả cho thấy căng thẳng công việc không đơn thuần là làm tăng hiệu quả công việc khi người lao động hướng sự căng thẳng của mình thành sự tập trung chú ý vào công việc.

Đồng thời, nghiên cứu cũng ghi nhận sự ảnh hưởng điều tiết của kinh nghiệm của nhân viên tới sự ảnh hưởng của căng thẳng công việc tới hiệu quả làm việc. Cụ thể: khi nhân viên càng có kinh nghiệm thì cảm nhận về sự căng thẳng càng cao sẽ dẫn tới hiệu quả công việc càng cao, trong khi đó nhân viên có kinh nghiệm càng thấp, căng thẳng công việc càng cao sẽ dẫn tới hiệu quả công việc càng thấp (Hunter và Thatcher, 2007).

Nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2011) trên đối tượng mẫu là 368 nhân viên tuyến đầu của năm ngân

hàng ở Trung Quốc. Các tác giả đã sử dụng mô hình phương trình cấu trúc với sự hỗ trợ của phần mềm LISREL8.7 để phân tích dữ liệu, kết quả cho thấy căng thẳng công việc đóng vai trò điều tiết sự ảnh hưởng của môi trường dịch vụ của ngân hàng tới hiệu quả công việc. Theo đó, căng thẳng công việc càng gia tăng thì sự ảnh hưởng tích cực của môi trường dịch vụ tới hiệu quả công việc càng thấp, nói cách khác, căng thẳng công việc ảnh hưởng một cách tiêu cực tới mối quan hệ giữa môi trường dịch vụ với hiệu quả công việc (Zhang và cộng sự, 2011)

Nghiên cứu của Petarli và cộng sự (2015) trên mẫu là 525 nhân viên của một mạng lưới ngân hàng ở Braxin. Kết quả nghiên cứu chia các nhân viên này thành 4 nhóm dựa trên mức độ tiếp xúc với căng thẳng, gồm: nhóm thờ ơ [passive] gồm 179 nhân viên; nhóm mệt mỏi ít [low distress] với 137 nhân viên; nhóm nhân viên tích cực với 107 nhân viên; và cuối cùng là nhóm có nguy cơ cao về căng thẳng gồm 98 nhân viên (Petarli và cộng sự, 2015). Các tác giả nhận thấy, các nhân viên có tình trạng kết hôn không tốt [độc thân, li thân, li hôn] thường thuộc về nhóm có mức độ căng thẳng cao, nói cách khác, gia đình là một yếu tố làm giảm các tác động của sự căng thẳng công việc lên nhân viên. Những nhân viên có trình độ học vấn thấp thường sẽ thuộc về nhóm thờ ơ, họ thờ ơ, không quan tâm tới sự căng thẳng trong công việc.

**4. Kết luận**

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu đề cập tới mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng với công việc của người lao động, tuy nhiên, các nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế:

Thứ nhất: theo hiểu biết của chúng tôi thì các nghiên cứu trước đây còn ít các nghiên cứu đặt vấn đề xem xét tác động của căng thẳng nghề nghiệp tới sự hài lòng công việc của nhân viên, đồng thời với sự tác động của phong cách lãnh đạo vừa đóng vai trò là yếu tố đầu vào của căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng với công việc, vừa đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa căng thẳng và sự hài lòng với công việc của nhân viên.

Thứ hai: các nghiên cứu trước đây hầu hết đều được nghiên cứu ở các nước phương tây, các nghiên cứu trong bối cảnh các nước phương đông, đặc biệt là các nước có nền kinh tế mới nổi như Việt Nam còn khá khiêm tốn.

Thứ ba: các nghiên cứu trước đây được tiến hành dựa trên mẫu là các công ty thuộc một ngành riêng biệt hoặc tập hợp nhiều ngành nghề, trong khi đó, các nghiên cứu dành riêng cho nhân viên của lĩnh vực khách sạn dường như vẫn chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của các nhà nghiên cứu.

Thứ tư: Người lao động trong các khách sạn với đặc thù cung cấp dịch vụ có mức độ giao tiếp cao, áp lực công việc rất lớn khi thường xuyên phải làm hài lòng

tất cả các khách hàng. Điều đó dẫn đến việc, nhân viên khách sạn rất dễ xảy ra căng thẳng trong công việc, làm ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của họ và mức độ gắn bó với tổ chức. Do đó, việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo tới căng thẳng nghề nghiệp và sự hài lòng công việc của nhân viên khách sạn là hết sức cần thiết./.

**Tài liệu tham khảo**

Arnold Kara A., Nick Turner, Julian Barling, E. Kevin Kelloway (2007), Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, Số 12(3),Trang: 1-11.

Bono Joyce E., Hannah Jackson Foldes, Gregory Vinson và John P. Muros (2007), Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Số 92(5),Trang: 11.

Brouer Robyn và Ken Harris (2007), Dispositional and Situational Moderators of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Work Tension, *Journal of Applied Social Psychology*, Số 37(7),Trang: 24.

Ekvall G. và L. Ryhammar (1999), The creative climate: its determinants and effects at a Swedish university, *Creativity Research Journal*, Số 12(4),Trang: 303—310.

Hunt J. G. J., R. N. Osborn và K. B. Boal (2009), The architecture of managerial leadership: stimulation and channeling of organizational emergence, *The Leadership Quarterly*, Số 20 (4),Trang: 503—516.

Northouse G. (2007), *Leadership theory and practice*. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.

Petarli Glenda Blaser, Eliana Zandonade, Luciane Bresciani Salaroli và Nazaré Souza Bissoli (2015), Assessment of occupational stress and associated factors among bank employees in Vitoria, state of espírito santo, Brazil, *Ciência & Saúde Coletiva*, Số 20(12).

Rad A. M. M. và M. H. Yarmohammadian (2006), A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction, *Tạp chí Leadership in Health Service*, Số 19 (2),Trang: 11 - 28.

Savery L. K. (1994), The Influence of the Perceived Styles of Leadership on a Group of Workers on their Attitudes to Work, *Tạp chí Leadership & Organization Development Journal*, Số 15 (4),Trang: 12-18.

Zhang Ruo Yong, Xin Mei Liu, Hai Zhen Wang và Li Shen (2011), Service climate and employee service performance: exploring the moderating role of job stress and organizational identification, *Tạp chí The Service Industries Journal*, Số 31(14),Trang: 2355—2372.