TẠP CHÍ NGHIÊN CỨU

Tài Chính MARKETING

Số 45 - Tháng 06 năm 2018 - Năm thứ 8

ISSN 1859 - 3690

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

• BỘ TÀI CHÍNH

MỤC LỤC/CONTENT

Kiểm định hiệu lực ngang giá giá sức mua PPP giữa Việt Nam với Thái Lan và Malaysia	2
--	----------

The purchasing power parity among Vietnam, Thailand, and Malaysia

Hồ Thủy Tiên, Hồ Thu Hoài, Ngô Văn Toàn

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, nhận dạng thương hiệu và ý định chuyển đổi thương hiệu ở Việt Nam	11
---	-----------

Corporate social responsibility, brand identification, and brand switching intention in VietNam

Nguyễn Quang Thu, Trần Nguyễn Khánh Hải

Tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của công việc nhân viên quận ủy quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh	23
--	-----------

The impact of leadership styles on staff's job satisfaction at the communist party offices of district 3 Ho Chi Minh city

Hà Nam Khánh Giao, Phan Chí Hùng

Biến đổi khí hậu, hiệu quả kinh doanh và trò điều tiết của sở hữu nhà nước tại các công ty phát điện: Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam	35
--	-----------

Climate change, business performance, and the regulatory role of state ownership in power generation companies: empirical evidence in VietNam

Phạm Quốc Bảo

Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua thực phẩm hữu cơ của các trường mầm non trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh	48
---	-----------

Factors affecting organic food purchasing decision of kindergarten schools in Ho Chi Minh city

Nguyễn Xuân Trường

Trương Thị Hồng - Lê Nhật Trang

Lê Thị Nguyệt - Nguyễn Thị Đoan Trang

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN QUẬN ỦY QUẬN 3 – THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON STAFF' JOB SATISFACTION AT THE COMMUNIST PARTY OFFICES OF DISTRICT 3 HOCHIMINH CITY

Hà Nam Khánh Giao¹, Phan Chí Hùng²

Ngày nhận: 24/11/2017

Ngày nhận bản sửa: 19/3/2018

Ngày đăng: 5/6/2018

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm phân tích tác động của các kiểu phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc của nhân viên Quận ủy Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM), bằng cách phỏng vấn 270 nhân viên. Phương pháp phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích hồi quy bội, với phương tiện SPSS 20.0 được sử dụng.

Kết quả xử lý hồi quy bội cho thấy cả 04 kiểu phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên Quận ủy Quận 3 TP.HCM, sắp theo thứ tự độ mạnh giảm dần: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị đối với Ban lãnh đạo các cơ quan Đảng ủy Quận 3 TP.HCM nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc, Đảng ủy Quận 3. TP.HCM

Abstract

The research investigates how the leadership styles affect staff' job satisfaction at the communist party offices of District 3 HoChiMinh City (HCMC). The method of Cronbach's Alpha analysis, EFA analysis and multiple regression analysis were used with the SPSS program

The result shows that all 04 leadership styles affect staff' job satisfaction at the communist party offices of District 3 HCMC: transformational, autocratic, democratic, and laissez-faire decreasingly: The research also suggests some solutions to the communist party offices of District 3 HCMC management to enhance job satisfaction.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, Communist party Offices of District 3 HCMC.

1. Giới thiệu

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trực tiếp dưới quyền rất quan trọng và ảnh hưởng sâu sắc đến thành công trong công tác lãnh đạo, điều hành, quản lý. Trautlein (2013A) cho rằng “đội ngũ lãnh đạo của mỗi doanh nghiệp là chìa khóa quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp. Chiếc chìa khóa có thể dẫn tới thành công và sự thay đổi bền vững - Nếu đó là chiếc chìa khóa cho vào đúng ổ”.

Việc nghiên cứu tác động của các kiểu phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc của nhân viên Quận ủy Quận 3 TP.HCM trở nên cần thiết nhằm giúp cho lãnh đạo có cơ sở khoa học để cải thiện môi trường làm việc dưới góc độ phong cách lãnh đạo, góp phần nâng cao mức độ hài lòng công việc của nhân viên, từ đó nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, góp phần tích cực vào việc hoàn thành mục tiêu kế hoạch mà tổ chức đề ra.

¹ Trường Đại học Tài chính – Marketing

² Ban Tổ chức quận ủy quận 3 TP HCM

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn tay đôi với các cấp lãnh đạo để xác định thang đo, và phỏng vấn nhóm với nhân viên để điều chỉnh thang đo), phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng bằng cách phỏng vấn 270 nhân viên; sau đó xử lý bằng phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích hồi quy bội, với phương tiện SPSS 20.0.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Phong cách lãnh đạo

Theo Conger (1992), lãnh đạo là quá trình mà một cá nhân thiết lập mục tiêu hoặc trực tiếp chỉ đạo cho một người hoặc một nhóm các cá nhân theo đó cùng thực hiện với họ để hoàn thành mục tiêu chung với năng lực và cam kết đầy đủ. Yukl (2006) định nghĩa lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng đến những người khác để hiểu và thống nhất về những gì cần phải thực hiện và làm điều đó như thế nào, và tạo điều kiện cho cá nhân và tập thể nỗ lực thực hiện mục tiêu chung.

Miller và ctg (2002) xem phong cách lãnh đạo như các mô hình tương tác giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới, bao gồm việc kiểm soát, chỉ đạo, tất cả kỹ thuật và phương pháp được sử dụng bởi các nhà lãnh đạo để động viên cấp dưới làm theo hướng dẫn của họ. Phong cách lãnh đạo là cách một nhà lãnh đạo đưa ra định hướng cho các thành viên trong nhóm để thực hiện nhiệm vụ của mình, cách thức mà nhà lãnh

đạo thúc đẩy và đào tạo cấp dưới, cách thức nhà lãnh đạo giao tiếp với cấp dưới (Somaye, 2012).

Nhiều nghiên cứu đưa ra một số phong cách lãnh đạo khác nhau: phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo tình huống, phong cách lãnh đạo quan liêu, phong cách lãnh đạo lười cuồn. Theo những nghiên cứu gần đây (Rachelle, 2015, Sakiru và ctg, 2013), phong cách lãnh đạo thường được các nhà nghiên cứu thống nhất chia thành bốn (04) loại cơ bản: (1) **Phong cách lãnh đạo độc đoán (autocratic)**: Nhà lãnh đạo giao việc và chỉ đạo nhân viên thực hiện những công việc đó mà không cần lắng nghe ý kiến từ nhân viên, (2) **Phong cách lãnh đạo dân chủ (democratic)**: Ban lãnh đạo gồm một hoặc nhiều nhân viên cùng thực hiện việc ra quyết định, nhưng thường nhà lãnh đạo sẽ là người ra quyết định cuối cùng, (3) **Phong cách lãnh đạo tự do (laissez-faire)**: Nhà lãnh đạo cho phép nhân viên tự đưa ra quyết định, tuy nhiên họ vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng, (4) **Phong cách lãnh đạo chuyển đổi**: Là quá trình trong đó những người lãnh đạo phát triển, kích thích, truyền cảm hứng đến cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với mong đợi bằng cách khơi gợi những nhu cầu cao hơn của họ, xây dựng lòng tin và đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân (Avolio và ctg, 1991; Rachelle, 2015). Bảng 1 phân biệt các kiểu phong cách lãnh đạo.

Bảng 1: Các kiểu phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo	Đặc điểm	Ưu điểm	Nhược điểm
Độc đoán	<ul style="list-style-type: none"> - Người lãnh đạo nắm bắt các thông tin, quan hệ trong tổ chức được thực hiện một chiều từ trên xuống. - Người lãnh đạo chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách để đưa ra các quyết định mà không thảo luận, không bàn bạc. - Giao tiếp: trên xuống dưới. - Giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng. - Cần thiết khi tổ chức mới thành lập. - Khi tập thể đó nhiều mâu thuẫn không thống nhất. - Nhấn mạnh vào kết quả dự báo trước, chính xác, trật tự. 	<ul style="list-style-type: none"> - Không tận dụng được sức sáng tạo của cấp dưới. - Dễ gây tình trạng bất ổn trong tổ chức, tạo cơ sở để phát sinh bè phái ảnh hưởng đến công việc chung.

Bảng 1: Các kiểu phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo	Đặc điểm	Ưu điểm	Nhược điểm
Dân chủ	<ul style="list-style-type: none"> - Thu hút nhiều người tham gia. - Ủy quyền rộng rãi. - Thông tin hai chiều. - Quyết định thông qua tập thể. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phát huy được năng lực tập thể, trí tuệ, tính sáng tạo của tập thể. - Tạo cho cấp dưới sự chủ động cần thiết. - Thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo và nhân viên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quyết định chậm sẽ bỏ lỡ thời cơ. - Người lãnh đạo không quyết đoán sẽ theo đuôi cấp dưới.
Tự do	<ul style="list-style-type: none"> - Ít tham gia vào hoạt động của tập thể. - Tất cả được tham gia hoạt động. - Các thành viên của nhóm tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể. - Giao tiếp: Theo chiều ngang. - Quyền quyết định thuộc về lãnh đạo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra môi trường mở trong nhóm. - Phát huy sáng kiến tối đa của mọi người. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dễ gây ra tâm trạng buồn chán cho nhà lãnh đạo, dẫn tới lơ là trong công việc. - Dễ gây nên hiện tượng hỗn loạn, vô tổ chức.
Chuyển đổi	<ul style="list-style-type: none"> - Nhà lãnh đạo có tầm nhìn: Có những ý tưởng rõ ràng, truyền đạt cho cấp dưới, tạo sự hưng phấn cho nhân viên làm việc. - Có khả năng lôi cuốn khơi dậy lòng nhiệt tình, trung thành và tự hào của mọi người. - Khen thưởng, động viên nhân viên. - Luôn chính trực và đáng tin cậy. - Giúp cấp dưới phát triển, chia sẻ quyền hạn khuyến khích nhân viên sáng tạo trí tuệ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giúp nhân viên nâng cao nhận thức về mục tiêu của tổ chức. - Nâng cao lợi ích của bản thân nhân viên trên cơ sở lợi ích chung của tổ chức. - Nhân viên cảm thấy tự hào, hãnh diện khi làm việc với lãnh đạo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhà lãnh đạo không có đủ nhiều thời gian để tìm hiểu công việc cũng như sở thích cá nhân, khát vọng của từng nhân viên (ở các công ty lớn đông nhân viên).

Nguồn: Rachelle, 2015

2.2 Quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự hài lòng công việc của nhân viên

Theo Ellickson & Logsdon (2002), sự hài lòng đối với công việc là mức độ người nhân viên yêu thích công việc của họ, là thái độ dựa trên nhận thức tích cực hay tiêu cực về công việc hoặc môi trường làm việc của họ. Sự hài lòng công việc là phản ứng tích cực của cảm xúc và thái độ của cá nhân có đối với công việc của họ (Faragher và ctg, 2005). Sự hài lòng công việc là thái độ chung của cá nhân về công việc của họ và những khía cạnh chung của công việc, bao gồm cả một hệ thống khen thưởng, điều kiện làm việc và các đồng nghiệp (Robins, 2009).

Phong cách lãnh đạo tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên và có vai trò đáng

kể trong hành vi tổ chức và xã hội (Bahadori, 2012). Yousef (2000) chỉ ra rằng hành vi lãnh đạo có quan hệ cùng chiều với sự hài lòng trong công việc của nhân viên, do đó các nhà quản lý cần áp dụng phong cách lãnh đạo cho phù hợp với môi trường làm việc, nâng cao sự hài lòng của nhân viên.

Sakiru và ctg (2013) cho thấy cả 2 phong cách lãnh đạo: chuyển đổi và giao dịch đều có mối quan hệ quan trọng đối với sự hài lòng công việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Nigeria, nhưng phong cách lãnh đạo chuyển đổi làm nhân viên hài lòng hơn. Al-Ababneh & Lookwood (2010) cho thấy sự khác biệt đáng kể về tác động của 3 phong cách lãnh đạo: độc đoán, dân chủ và tự do đến sự hài lòng của nhân viên tại khu nghỉ dưỡng Jordan, trong đó họ hài lòng nhất với phong cách lãnh đạo dân chủ của

nhà quản lý. Bhatti và ctg (2012) cho thấy các giáo viên tại các trường Lahore rất hài lòng với phong cách lãnh đạo dân chủ và họ không hài lòng với phong cách lãnh đạo độc đoán của hiệu trưởng. Metwally và ctg (2014) cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên tại các công ty đa quốc gia ở Ai Cập. Wangithi (2014) khảo sát 844 giáo viên tại các trường trung học ở phía Bắc Kajiado tại Kenya, kết quả cho thấy hầu hết các nhân viên đều không hài lòng với phong cách lãnh đạo độc đoán của hiệu trưởng, trong khi phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo tự do

và phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

Nguyễn Đăng Hiền (2014) cho thấy phong cách lãnh đạo độc đoán tác động tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên các doanh nghiệp quốc doanh tỉnh Tây Ninh, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Trần Thị Cẩm Thúy (2011) cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành đối với tổ chức của nhân viên tại TP.HCM.

2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: nhóm tác giả

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

H1: Phong cách lãnh đạo dân chủ tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của cá nhân viên.

H3: Phong cách lãnh đạo tự do tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H4: Phong cách lãnh đạo độc đoán tác động tiêu cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1 Đặc điểm mẫu khảo sát

Phương pháp chọn mẫu toàn bộ với nhân viên đã và đang công tác tại các cơ quan Quận ủy Quận 3 TP.HCM. Số phiếu phát ra là 270 phiếu, số phiếu thu về là 270 phiếu, thông tin mẫu nghiên cứu như trong Bảng 2.

Bảng 2: Tổng hợp đặc điểm mẫu khảo sát

Đặc điểm của mẫu (cỡ mẫu n = 270)		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	160	59,3
	Nữ	110	40,7
Tuổi	Dưới 30 tuổi	67	24,8
	Từ 30 đến 45 tuổi	95	35,2
	Từ 46 tuổi đến 55 tuổi (Nữ), 60 tuổi (Nam)	38	14,1
	Trên 55 tuổi (Nữ), 60 tuổi (Nam)	70	25,9
Trình độ học vấn	Trung cấp, Cao đẳng	7	2,6
	Đại học	221	81,9
	Trên đại học	42	15,6
Thời gian làm việc	Dưới 1 năm	13	4,8
	Từ 1 năm đến dưới 5 năm	82	30,4
	Trên 5 năm	175	64,8
Lý luận chính trị	Sơ cấp	28	10,4
	Trung cấp	61	22,6
	Cao cấp/Cử nhân	181	67,0

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả

3.2 Kiểm định thang đo qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả đánh giá các thang đo (Bảng 3) cho thấy, sau khi loại các biến DC₅, TD₁, CD₄, CD₆,

các thang đo đều đạt độ tin cậy Cronbach's Alpha > 0,6 và hệ số tương quan biến - tổng > 0,3, tất cả các biến quan sát của các thang đo đều thỏa mãn điều kiện để phân tích EFA

Bảng 3: Kết quả Cronbach's Alpha các thang đo

STT	Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến-tổng nhỏ nhất
1	Phong cách lãnh đạo dân chủ	DC	5	0,892	0,708
2	Phong cách lãnh đạo tự do	TD	5	0,898	0,668
3	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	CD	4	0,857	0,625
4	Phong cách lãnh đạo độc đoán	DD	6	0,891	0,624
5	Sự hài lòng công việc của nhân viên	HL	3	0,832	0,668

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

3.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp EFA được sử dụng cho 20 biến quan sát độc lập, sử dụng phương pháp Principal Component Analysis với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalues là 1. Kết quả cho thấy hệ số KMO = 0,874 đạt yêu cầu > 0,5 giải thích được kích thước mẫu phù hợp cho phân tích nhân tố và hệ số Barlett có mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,5 (có sự tương

quan giữa các biến) đã khẳng định rằng phương pháp phân tích trên là phù hợp. Tổng phương sai trích là 69,581% tức là 20 biến rút trích ra giải thích được khoảng 69,581% biến thiên của dữ liệu. Điểm dừng khi trích các nhân tố tại nhân tố thứ 4 với eigenvalue là 2,114. Hệ số tải nhân số đều lớn hơn 0,5 nên đạt yêu cầu (Bảng 4).

Bảng 4: Ma trận xoay nhân tố

BIẾN	Nhân tố				Đặt tên nhân tố
	1	2	3	4	
DD4	0,858				Phong cách lãnh đạo độc đoán (DD)
DD5	0,826				
DD6	0,817				
DD3	0,738				
DD2	0,731				
DD1	0,694				
TD6		0,876			Phong cách lãnh đạo tự do (TD)
TD3		0,845			
TD5		0,815			
TD4		0,802			
TD2		0,759			
DC6			0,875		Phong cách lãnh đạo dân chủ (DC)
DC4			0,826		
DC1			0,795		
DC3			0,789		
DC2			0,789		
CD5				0,863	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (CD)
CD1				0,857	
CD3				0,798	
CD2				0,730	

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

Phương pháp EFA được sử dụng cho 03 biến quan sát phụ thuộc, sử dụng phương pháp Principal Component Analysis với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalues là 1. Kết quả kiểm định Bartlett với sig = 0,000 cho thấy các biến phải có tương quan với nhau. Chỉ số KMO = 0,714 > 0,5 cho thấy phân

tích nhân tố là thích hợp. Tại mức giá trị Eigenvalues là 2,248, phân tích nhân tố đã rút trích được 1 nhân tố từ 3 biến quan sát với phương sai trích là 74,937% (>50%) đạt yêu cầu. Tất cả các hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0,5 đạt yêu cầu (Bảng 5).

Bảng 5: Ma trận xoay nhân tố biến phụ thuộc

	Nhân tố
	1
HL2	0,891
HL1	0,855
HL3	0,851

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

3.4 Phân tích tương quan

Ma trận tương quan giữa các biến tại Bảng 6 với thang đo sự hài lòng của nhân viên (HL) có 4 nhân tố DC, CD, TD, DD tương quan tuyến

tính mạnh, thỏa điều kiện để đưa vào phân tích hồi quy.

Bảng 6: Ma trận hệ số tương quan Pearson

	DC	TD	CD	DD	HL	
DC	Pearson Correlation	1	0,259**	0,219**	0,342**	0,523**
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000
TD	Pearson Correlation	0,259**	1	0,316**	0,321**	0,496**
	Sig.	0,000		0,000	0,000	0,000
CD	Pearson Correlation	0,219**	0,316**	1	0,315**	0,534**
	Sig.	0,000	0,000		0,000	0,000
DD	Pearson Correlation	0,342**	0,321**	0,315**	1	0,556**
	Sig.	0,000	0,000	0,000		0,000
HL	Pearson Correlation	0,523**	0,496**	0,534**	0,556**	1
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

3.5 Phân tích hồi quy bội

Bảng 7: Kết quả hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Mức ý nghĩa	Đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta		Dung sai	VIF
Hằng số	-0,176	0,181		0,333		
DC	0,234	0,033	0,299	0,000	0,851	1,174
TD	0,166	0,031	0,230	0,000	0,828	1,207
CD	0,320	0,045	0,306	0,000	0,843	1,187
DD	0,311	0,048	0,284	0,000	0,790	1,265

R² hiệu chỉnh: 0,586
 Thống kê Durbin-Watson: 1,866
 Thống kê F (ANOVA): 96,062
 Mức ý nghĩa (Sig. của ANOVA): 0,000

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu bằng SPSS

Từ Bảng 7, kết quả ANOVA cho thấy trị thống kê F của mô hình = 96,062 với mức ý nghĩa 1% (sig = 0,000), cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu hay các biến độc lập có quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc và mô hình có thể sử dụng được. Mô hình có hệ số R² hiệu chỉnh là 0,586, hay 58,6% mức độ biến thiên sự hài lòng công việc của nhân viên được giải thích bởi các biến độc lập.

Kết quả hồi quy cũng cho thấy: có 4 biến có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (Sig. ≤ 0,01), mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu. Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa có dạng: **HL = - 0,176 + 0,234*DC + 0,166*TD + 0,320*CD + 0,311*DD**

Trong việc dò tìm sự vi phạm các giả định hồi quy tuyến tính: biểu đồ phân tán Scatterplot cho

thấy phần dư không thay đổi theo một trật tự nào đối với giá trị dự đoán, chúng phân tán ngẫu nhiên, giả thuyết về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm. Hệ số tương quan hạng Spearman của giá trị tuyệt đối phần dư và các biến độc lập: giá trị Sig. của các hệ số tương quan với độ tin cậy 95% đều lớn hơn 0,05, cho thấy phương sai của sai số không thay đổi, giả định không bị vi phạm. Biểu đồ Histogram cho thấy phần dư có phân phối chuẩn với giá trị trung bình rất nhỏ gần bằng 0 (Mean = 7,62E-16) và độ lệch chuẩn của nó gần bằng 1 (SD = 0,98979), đồ thị P-P plot biểu diễn các điểm quan sát thực tế tập trung khá sát đường chéo những giá trị kỳ vọng, có nghĩa là dữ liệu phần dư có phân phối chuẩn. Hệ số 1 < Durbin - Watson = 1,866 < 3 là thỏa điều kiện, hệ số phóng đại phương sai VIF < 10 cho thấy các biến độc lập không

có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng theo phương trình trên không vi phạm các giả định hồi quy.

3.5 Kiểm định sự khác biệt

Về giới tính, kiểm định T-Test cho kết quả Sig Levene = 0,878 > 0,05, phương sai giữa 2 lựa chọn của biến định tính không khác nhau, kết quả kiểm định T ở phần Equal variances assumed có Sig > 0,05, không có sự khác biệt nam và nữ về sự hài lòng công việc của nhân viên.

Về độ tuổi, sig ở kiểm định Levene = 0,540 > 0,05, phương sai giữa các độ tuổi không khác nhau, sig ở ANOVA = 0,945 > 0,05, không có sự khác biệt về sự hài lòng công việc của nhân viên.

Về trình độ, sig ở kiểm định Levene = 0,414 > 0,05, phương sai giữa các trình độ không khác nhau, kết quả sig ở ANOVA = 0,805 > 0,05, không có sự khác biệt về sự hài lòng công việc của nhân viên.

Về thời gian làm việc, kiểm định Levene có sig = 0,088 > 0,05, phương sai giữa các nhóm thời gian làm việc không khác nhau, kết quả ANOVA với Sig = 0,454 > 0,05, không có sự khác biệt về sự hài lòng công việc của nhân viên.

Về lý luận chính trị, kiểm định Levene có sig = 0,700 > 0,05, phương sai giữa các lựa chọn không khác nhau, kết quả ANOVA với Sig = 0,234 > 0,05, không có sự khác biệt về sự hài lòng công việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu cho thấy 4 nhân tố đều ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên, sắp theo thứ tự giảm dần: phong cách lãnh đạo chuyển đổi ($\beta = 0,320$); phong cách lãnh đạo độc đoán ($\beta = 0,311$); nhân tố phong cách lãnh đạo dân chủ ($\beta = 0,234$), phong cách lãnh đạo tự do ($\beta = 0,166$). Các giả thuyết H_1 , H_2 , H_3 trong mô hình nghiên cứu được chấp nhận. Riêng giả thuyết H_4 đối chiều tác động, do tính phức tạp và tuân thủ mệnh lệnh được xem là nguyên tắc bắt buộc và cũng là đặc tính nổi trội trong lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý của các

cơ quan Đảng; nhân viên phải đặt quyền lợi của tổ chức lên trên, và có xu hướng chấp nhận, thậm chí cảm thấy an tâm hơn đối với việc xin ý kiến, nhận sự chỉ đạo và hài lòng với phong cách lãnh đạo độc đoán. Đây cũng là điểm nổi trội của nghiên cứu này, rất phù hợp với đặc điểm của các cơ quan Đảng.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

4.1 Kết luận

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu toàn bộ, 270 bảng khảo sát đều đạt yêu cầu phân tích và xử lý dữ liệu. Sau khi đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's alpha, và phân tích nhân tố khám phá EFA, rút ra được 4 nhân tố như mô hình đề xuất. Mô hình hồi quy phù hợp, các biến độc lập giải thích được khoảng 58,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Các giả thuyết thống kê đều được chấp nhận. Các biến độc lập đều có tác động cùng chiều đến biến phụ thuộc.

Kiểm định cho thấy có không có sự khác biệt về sự hài lòng công việc của nhân viên theo các đặc điểm cá nhân: giới tính, độ tuổi, trình độ, thời gian làm việc, lý luận chính trị. Độ giảm dần của các yếu tố tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên Quận ủy Quận 3 lần lượt như sau: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, nhân tố phong cách lãnh đạo dân chủ, phong cách lãnh đạo độc đoán, phong cách lãnh đạo tự do.

4.2 Các hàm ý quản trị cho lãnh đạo cơ quan quận ủy

Về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Bảng 8 cho thấy các biến trong thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi được nhân viên đánh giá ở mức trên trung bình (Mean > 3). Khi gặp sự cố trong công việc, nhà lãnh đạo nên gợi ý cho nhân viên tìm nguyên nhân chính, xem xét hướng giải quyết nào là tối ưu nhất. Nhà lãnh đạo nên đưa ra các cuộc họp cùng nhân viên chứ không phải chỉ họp giữa các lãnh đạo phòng cùng với lãnh đạo cấp cao. Nhà lãnh đạo nên xem xét lại quy trình làm việc tại một số khâu còn dài dòng phức tạp, nên xem xét tóm gọn lại hoặc bỏ bớt một số thủ tục không cần thiết để công việc thực hiện được nhanh hơn, trôi chảy hơn. Tổ chức các kỳ nghỉ mát hàng

năm, các cuộc liên hoan, những sự kiện quan trọng của cơ quan nhằm giúp các nhân viên giao lưu tình cảm, gắn kết với nhau như một đội, để

họ thấy rằng họ không đơn độc, tạo động lực để hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất.

Bảng 8: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Yếu tố		Giá trị trung bình
CD1	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn toát ra là người có quyền lực và tự tin	3,07
CD2	Lãnh đạo của Anh / Chị quan tâm khía cạnh đạo đức và kết quả của những quyết định có đạo đức	3,19
CD3	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn lạc quan khi nói về tương lai của tổ chức	3,17
CD5	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn quan tâm đến sức khỏe, tinh thần làm việc cùng với các sự kiện quan trọng trong cuộc đời của Anh / Chị	3,13
CD	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	3,14

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

Về phong cách lãnh đạo dân chủ

Bảng 9 cho thấy các biến trong thành phần phong cách lãnh đạo dân chủ được nhân viên đánh giá ở mức trên trung bình. Cần tổ chức các cuộc họp vào mỗi tháng giữa Thường trực Quận ủy và toàn thể nhân viên của các Ban Xây dựng Đảng để nghe báo cáo cái được, chưa được từ các nhân viên, từ đó tạo điều kiện tốt hơn cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các lớp tập huấn, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn, nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ cho tổ chức. Xem xét sắp

xếp công việc phù hợp cho từng nhân viên để họ có thể phát huy hết năng lực của bản thân phục vụ cho tổ chức. Cần ghi nhận đóng góp của nhân viên một cách công khai, tuyên dương sự cố gắng bằng hành động, hiện vật... không để nhân viên nghĩ cố gắng của họ chỉ được ghi nhận cho có. Khi gặp sự cố trong công việc, cần tổ chức những cuộc họp nhóm khẩn cấp để giải quyết vấn đề, nhà lãnh đạo nên tìm ra nguyên nhân sự cố trước khi quy trách nhiệm cho nhóm hay một cá nhân nào đó.

Bảng 9: Phong cách lãnh đạo dân chủ

Yếu tố		Giá trị trung bình
DC1	Lãnh đạo của Anh / Chị thường tổ chức thảo luận lấy ý kiến đóng góp của nhân viên khi công việc gặp sự cố	3,50
DC2	Lãnh đạo của Anh / Chị muốn thành viên trong nhóm liên kết với nhau trong việc giải quyết vấn đề	3,78
DC3	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn giải quyết các mâu thuẫn phát sinh trong nhóm	3,61
DC4	Lãnh đạo của Anh / Chị ghi nhận đóng góp của các thành viên trong nhóm	3,51
DC6	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện sự sáng tạo của mình	3,64

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

Về phong cách lãnh đạo độc đoán

Bảng 10 cho thấy các biến trong thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi được nhân viên đánh giá ở mức trên trung bình. Cần quán triệt thực hiện theo các chỉ thị, nghị quyết, quyết định, quy định, nội quy được cơ quan cấp trên ban hành.

Thực hiện một cách nhất quán từ trên xuống, không phân biệt đối xử để nhân viên phục tùng và cảm thấy công bằng. Lãnh đạo cần thể hiện sự hiểu biết và kinh nghiệm của mình trong các quyết định để nhân viên cảm thấy việc mình tuân thủ thực hiện là hợp lý. Không nên áp dụng trong

mọi trường hợp mà sau mỗi lần thực hiện, cần có thực hiện các quyết định, chỉ đạo đó và trao đổi một cuộc họp để rút ra các kết quả đạt được khi các ý kiến đề hoàn thiện và đạt kết quả tốt hơn.

Bảng 10: Phong cách lãnh đạo độc đoán

Yếu tố		Giá trị trung bình
DD1	Lãnh đạo của Anh / Chị là người đưa ra quyết định cuối cùng	3,59
DD2	Lãnh đạo của Anh / Chị hướng dẫn nhân viên phải làm như thế nào	3,14
DD3	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn theo dõi chặt chẽ nhân viên của mình để đảm bảo công việc luôn được thực hiện chính xác	3,22
DD4	Khi nhân viên làm sai việc, họ sẽ bị khiển trách hoặc trừng phạt	3,36
DD5	Lãnh đạo của Anh / Chị luôn thể hiện uy quyền của mình với cấp dưới	3,34
DD6	Nhân viên được thưởng, phạt rõ ràng để hoàn thành nhiệm vụ	3,33
DD	Phong cách lãnh đạo độc đoán	3,33

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

Về phong cách lãnh đạo tự do

Bảng 11 cho thấy các biến trong thành phần phong cách lãnh đạo tự do được nhân viên đánh giá ở mức trên trung bình. Nhà lãnh đạo, trước khi ủy thác công việc cho cấp dưới, phải phân công trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng, tránh trường hợp ủy thác cho nhiều người gây nên

cách giải quyết chồng chéo, mỗi người một ý. Khi nhân viên gặp sự cố trong công việc giữa các Ban, bộ phận, nhà lãnh đạo không nên để mặc cho nhân viên tự giải quyết mà nên xem xét quan tâm nhân viên mình, giúp nhân viên tìm hướng giải quyết.

Bảng 11: Phong cách lãnh đạo tự do

Yếu tố		Giá trị trung bình
TD2	Lãnh đạo của Anh / Chị cho phép nhân viên tự quyết định công việc của mình	3,18
TD3	Lãnh đạo của Anh / Chị thường xuyên yêu cầu nhân viên tự thiết lập các mục tiêu	3,64
TD4	Lãnh đạo của Anh / Chị phó thác nhiệm vụ cho nhân viên	3,63
TD5	Anh / Chị tự chịu trách nhiệm trong công việc của mình	3,27
TD6	Lãnh đạo của Anh / Chị muốn các quyết định được thực hiện thông qua sự đồng thuận của nhóm	3,34
TD	Phong cách lãnh đạo tự do	3,41
DD	Phong cách lãnh đạo độc đoán	3,33

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS

Với đặc thù là Cơ quan nhà nước, môi trường làm việc, nhà lãnh đạo tại Cơ quan Quận ủy cần xem xét từng trường hợp cụ thể, từng đối tượng nhân viên khác nhau để đưa ra được những cách thức quản lý phù hợp mang lại hiệu quả cao nhất trong công tác tham mưu cho lãnh đạo đồng thời gia tăng sự hài lòng công việc của nhân viên.

Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định: (1) Chưa có công trình nghiên cứu trong nước về tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc của nhân viên các cơ quan Đảng, nên nghiên cứu dựa vào mô hình lý thuyết từ nước ngoài, (2) Đây là một nghiên cứu định lượng đơn thuần, chỉ ra mức độ tác động của

yếu tố phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc nhân viên, việc tìm kiếm những giải pháp cụ thể, chi tiết hơn là nhiệm vụ của các lãnh đạo, dựa trên những kinh nghiệm thực tiễn và hoàn cảnh thực tế, (3) Còn nhiều yếu tố khác

cũng tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng công việc như môi trường làm việc, văn hóa tổ chức, chính sách lương thưởng, phúc lợi, đào tạo,... Đó cũng chính là gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo **Tiếng Anh**

Al-Ababneh, M., & Lockwood, A. (2010). *The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction In Jordanian Resort Hotels*. 28th EuroCHRIE Annual Research Conference. Amsterdam, Netherlands.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), pp. 9-16.

Bahadori, M. (2012). The effect of emotional intelligence on entrepreneurial behavior: A case study in a Medical Science University. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), pp. 81-85.

Bhatti Nadeem, Ghulam Murtza Maitlo, Muhammad Aamir Hashmi, Faiz. M. Shaikh (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2); pp. 192-201.

Conger, J.A. (1992). *Learning to Lead*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ellickson. M.C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees [Electronic version]. *Public Personnel Management*, 31(3), pp. 343-358.

Faragher B.E., Cass M., Cooper C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, pp.105-112.

Metwally, Ayman H., Nada El-bishbishy, Nawar Yehia Sabri, (2014), The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3), pp. 32-42.

Miller, J.E., Walker, J.R., and Drummond K.E. (2002). *Supervision in the Hospitality Industry*, (4th ed.), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rachelle S. (2015). *Advantages and Barriers to Transformational Leadership Implementation in a Scientific Laboratory, USA*. PhD Dissertation at College of Management and Technology, Walden University.

Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., Daud, S. A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International*

Journal of Business and Management, 8(13), pp. 34-41.

Somaye G. (2012). The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Participative Leadership Style, and Employee Job Satisfaction among Malaysian Employees from Semiconductor Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), pp. 289-298.

Trautlein, B.A. (2013). *Change Intelligence- Use the Power of CQ to Lead Change that Sticks*. Greenleaf Book Group Press, Austin, Texas, USA.

Wangithi Gitaka Jane (2014). Influence of head teachers' leadership styles on teachers' job satisfaction in public primary schools in Kajiado north district, Kajiado county, KENYA. Master Thesis at University of Nairobi.

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), pp. 6-24.

Yukl G.A. (1971). Toward a Behaviorial Theory of Leadership. *Organization Behavior and Human Performance*, 6, pp. 414-440.

Tiếng Việt

Nguyễn Đăng Hiền (2014). Tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng của nhân viên, nghiên cứu tại các doanh nghiệp quốc doanh tại địa bàn tỉnh Tây Ninh, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM.

Trần Thị Cẩm Thúy (2011). Ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự thay đổi đến sự thỏa mãn trong công việc và lòng trung thành đối với tổ chức của nhân viên. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM.