

Sự hài lòng của sinh viên trong quá trình làm việc nhóm học tập tại trường đại học: Nghiên cứu tiếp cận lãnh đạo theo tình huống

Nguyễn Văn Thụy*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Một trong những yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc là năng lực lãnh đạo và phong cách lãnh đạo. Nghiên cứu này nhằm mục đích khảo sát và đo lường mức độ tác động của tiếp cận lãnh đạo tình huống đến sự hài lòng của sinh viên trong quan hệ giữa thành viên và trưởng đội. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát online 207 sinh viên từ các nhóm học tập, Messenger và email của các sinh viên theo học ngành Quản trị kinh doanh. Dữ liệu được phân tích thông qua kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy đa biến nhằm kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy chỉ có ba phong cách lãnh đạo tình huống tác động có ý nghĩa tới sự hài lòng của sinh viên với trưởng đội: Phong cách lãnh đạo chỉ đạo tác động tiêu cực tới sự hài lòng của thành viên với trưởng đội. Phong cách huấn luyện và hỗ trợ tác động tích cực tới sự hài lòng của thành viên với trưởng đội. Trong khi đó, phong cách lãnh đạo ủy quyền không có ý nghĩa tác động tới sự hài lòng của thành viên với trưởng đội. Kết quả nghiên cứu đề xuất hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả làm việc đội trong quá trình học tập tại trường đại học thì với vai trò lãnh đạo đội cần hướng tới phong cách huấn luyện, hợp tác và thảo luận.

Từ khoá: Lãnh đạo theo tình huống, sự hài lòng của sinh viên, làm việc nhóm

GIỚI THIỆU

Phong cách lãnh đạo là yếu tố then chốt quyết định thành công của mọi tổ chức, tác động và ảnh hưởng toàn diện đến cá nhân thành viên và tổ chức. Phong cách lãnh đạo mà người lãnh đạo chọn lựa phản ánh tầm nhìn của người lãnh đạo, quyết định xây dựng chiến lược và tổ chức thực hiện để đạt được tầm nhìn của tổ chức. Phong cách lãnh đạo sẽ khiến cho thành viên có những hành động, những nỗ lực hướng đến việc đạt được những mục tiêu của tổ chức mà thậm chí còn khiến cho thành viên có những nỗ lực vượt qua giới hạn của bản thân để đem lại những kết quả cao hơn cho tổ chức. Phong cách lãnh đạo phù hợp cũng sẽ giúp cho thành viên nâng cao sự thỏa mãn, sự gắn kết và lòng trung thành với tổ chức Bùi Nhất Vương & Nguyễn Thị Ngọc Châu¹.

Trong nhiều năm qua, đã có nhiều bài nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đến sự thỏa mãn của thành viên, đến lòng trung thành của thành viên, đến kết quả thực hiện công việc của thành viên: 3 phong cách lãnh đạo của Kurt Lewin, nghiên cứu của Trường đại học Ohio, nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của Blake và Mouton²,... Những năm cuối thế kỷ XX, lãnh đạo theo tình huống được phát triển và nghiên cứu bởi Kenneth Blanchard và Paul Hersey chỉ ra rằng nhà lãnh đạo nên tập trung vào nhân viên thay

vì môi trường làm việc. Từ đó rút ra kết luận rằng mỗi nhân viên khác nhau nhà lãnh đạo nên áp dụng phong cách lãnh đạo khác nhau. Cùng với đó, Blanchard và Hersey đã đưa ra 4 phong cách lãnh đạo: chỉ đạo, huấn luyện, hỗ trợ, ủy quyền³. Ngay sau đó nghiên cứu này đã được công nhận và áp dụng rộng rãi.

Có rất nhiều yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của tổ chức. Bản thân mỗi người trong chúng ta đều tham gia vào quá trình làm việc cho chính mình, cho tổ chức để đạt được mục tiêu, đạt được những giá trị có ý nghĩa cho bản thân, cho tổ chức. Trước nay, chúng ta quen thuộc với những tiêu chí đo lường để đánh giá về khả năng thực hiện công việc như kết quả thực hiện công việc, năng suất làm việc, sự hài lòng, thỏa mãn trong công việc, với khái niệm gắn kết với tổ chức và lòng trung thành đối với tổ chức. Tuy nhiên, làm thế nào để thành viên thực sự làm việc, tạo ra giá trị trong công việc cho chính bản thân và cho tổ chức luôn là điều thách thức cho các nhà lãnh đạo. Trong thời đại ngày nay, các tổ chức cần không chỉ nhân lực chất lượng cao mà mong muốn thúc đẩy thành viên đầu tư toàn tâm toàn ý cho công việc. Tổ chức cần những thành viên dốc hết tâm huyết vào công việc để thực hiện công việc có hiệu quả thực sự, tạo môi trường làm việc tích cực, phát triển những giá trị cao hơn cho cả bản thân thành viên và tổ chức.

Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh

Liên hệ

Nguyễn Văn Thụy, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh

Email: thuyvn@hub.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 23-12-2023
- Ngày chấp nhận: 28-4-2023
- Ngày đăng: 31-5-2023

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i2.1171>



Bản quyền

© ĐHQG TP.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Thụy N.V. Sự hài lòng của sinh viên trong quá trình làm việc nhóm học tập tại trường đại học: Nghiên cứu tiếp cận lãnh đạo theo tình huống. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2023, 7(2):4252-4262.

Đĩ nhiên, đây là những thứ gắn liền với hành vi tổ chức. Mặc dù, nhiều nghiên cứu ủng hộ sự hiệu quả của mô hình Lãnh đạo theo tình huống tác động lên những yếu tố này, Hofstede chỉ trích rằng nghiên cứu về xã hội phương Tây không nhất thiết phải phù hợp với mọi xã hội vì có sự khác biệt về văn hóa và giá trị. Trong bài nghiên cứu này chúng tôi muốn khám phá sự phù hợp của các phong cách tình huống trong mô hình lãnh đạo theo tình huống trong môi trường học đại học của sinh viên ngành Quản trị. Tiềm năng lãnh đạo không chỉ giới hạn ở môi trường làm việc mà còn có thể xuất hiện và được rèn giũa ngay cả khi đang còn ngồi trên ghế nhà trường. Nó ảnh hưởng rất nhiều đến phong cách và hình vi của các thành viên khi tham gia vào các tổ chức doanh nghiệp.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Lãnh đạo theo tình huống

Mô hình lãnh đạo theo tình huống được định nghĩa là sự kết hợp của các phong cách lãnh đạo và cấp độ phát triển của nhân viên tác động tới kết quả của nhân viên. Nói cách khác, khái niệm trên định nghĩa phong cách của một nhà lãnh đạo là sự kết hợp các điểm mạnh của một nhà lãnh đạo bao gồm “hành vi chỉ đạo” (hành vi hướng tới nhiệm vụ) và “hành vi hỗ trợ” (hành vi hướng tới mối quan hệ) với cấp độ phát triển của nhân viên như sự kết hợp của các mức độ “năng lực” và “cam kết” để hoàn thành một nhiệm vụ nhất định.

Một trong những khái niệm cốt lõi trong mô hình Lãnh đạo theo tình huống là những người tham gia cảm thấy hài lòng về bản thân sẽ tạo ra kết quả tốt⁴ và mọi người cảm thấy tốt khi nhu cầu hoặc động lực của họ được thỏa mãn⁵. Ngoài khái niệm này, Hersey và cộng sự⁵ cũng cho rằng nhu cầu và động lực của mọi người thay đổi theo cấp độ phát triển của họ. Do đó, Hersey và cộng sự⁵ nhấn mạnh rằng các nhà lãnh đạo nên thay đổi phong cách lãnh đạo của họ theo cấp độ phát triển của nhân viên nếu họ mong đợi kết quả tốt hơn của nhân viên. Mô hình Lãnh đạo theo tình huống được đề xuất phân chia các tổ hợp phong cách lãnh đạo và cấp độ phát triển thành bốn cặp là cách để đoán nhất để thỏa mãn nhu cầu của nhân viên.

Các phong cách lãnh đạo theo tình huống

Phong cách lãnh đạo chỉ đạo chính là phong cách kết hợp giữa những hành vi chỉ đạo cao - hỗ trợ thấp. Trong cách tiếp cận này, nhà lãnh đạo tập trung giao tiếp vào việc đạt được mục tiêu và dành một lượng thời gian nhỏ hơn để sử dụng các hành vi hỗ trợ. Người quản lý sử dụng phong cách này có các chiến lược được xác định rõ ràng để hoàn thành các mục

tiêu đã đặt ra, hướng dẫn chi tiết về nhiệm vụ và giám sát chặt chẽ việc thực hiện của cấp dưới. Các quyết định được đưa ra mà không có đầu vào của cấp dưới, do đó, giao tiếp là một mặt, tức là từ trên xuống. Phong cách lãnh đạo chỉ đạo được Hersey và Blanchard⁶ để xuất lãnh đạo những nhân viên ở cấp độ phát triển D1 - năng lực thấp và cam kết cao. Họ chưa quen với mục tiêu và không biết cách thực hiện nó, nhưng họ rất hào hứng với những thử thách ấy.

Phong cách lãnh đạo huấn luyện là một phong cách mang tính chỉ đạo cao - hỗ trợ cao. Trong cách tiếp cận này, nhà lãnh đạo tập trung giao tiếp vào cả việc đạt được mục tiêu và đáp ứng nhu cầu xã hội của nhân viên. Phong cách huấn luyện đòi hỏi người lãnh đạo phải liên kết bản thân với nhân viên bằng cách khuyến khích và thu hút ý kiến đóng góp của nhân viên. Vì vậy, giao tiếp hai chiều được khuyến khích. Bên cạnh đó, huấn luyện là một phần mở rộng của phong cách lãnh đạo chỉ đạo ở chỗ nó vẫn yêu cầu người lãnh đạo phải đưa ra quyết định cuối cùng về việc hoàn thành mục tiêu là gì và như thế nào. Mô hình Lãnh đạo theo tình huống cho rằng phong cách chỉ đạo phù hợp nhất với nhóm nhân viên ở cấp độ phát triển D2 - nhóm nhân viên đã có một chút năng lực nhưng mức độ cam kết thấp. Họ đã bắt đầu tìm hiểu một công việc, nhưng họ cũng mất đi một số động lực ban đầu về công việc đó.

Phong cách lãnh đạo hỗ trợ là một cách tiếp cận hỗ trợ đòi hỏi người lãnh đạo phải có một phong cách hỗ trợ cao - chỉ đạo thấp. Trong cách tiếp cận này, nhà lãnh đạo không tập trung hoàn toàn vào các mục tiêu mà sử dụng các hành vi hỗ trợ để đưa ra các kỹ năng của những người nhân viên xung quanh mục tiêu cần hoàn thành. Người quản lý có sự tin tưởng ngầm đối với cấp dưới và về cơ bản họ tập trung vào việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu cuối cùng và dành phần lớn thời gian được sử dụng để khuyến khích, hỗ trợ và xây dựng sự tự tin cho cấp dưới. Phong cách lãnh đạo chỉ đạo được Hersey và Blanchard⁶ để xuất lãnh đạo cho những nhân viên ở cấp độ phát triển D3 - đại diện cho những nhân viên có năng lực từ trung bình đến cao nhưng có thể có sự cam kết khác nhau. Về cơ bản, họ đã phát triển các kỹ năng cho công việc, nhưng họ không chắc liệu họ có thể tự mình hoàn thành mục tiêu hay không.

Phong cách lãnh đạo ủy quyền được gọi là phong cách chỉ đạo thấp - hỗ trợ thấp. Trong cách tiếp cận này, người lãnh đạo cung cấp ít đầu vào mục tiêu hơn và hỗ trợ xã hội, tạo điều kiện cho nhân viên trở nên tự tin và có động lực khi tham khảo mục tiêu. Người lãnh đạo được ủy quyền giảm bớt sự tham gia vào việc lập kế hoạch, kiểm soát các chi tiết và làm rõ mục tiêu. Người quản lý chỉ cần đưa ra những mục tiêu và

những người cấp dưới được phép đưa ra quyết định của riêng họ tùy thuộc vào giới hạn của người quản lý. Những đổi mới được khuyến khích bởi những người quản lý và họ luôn thể hiện sự tin tưởng với những người nhân viên này. Phong cách này được đề xuất là phù hợp nhất với nhóm nhân viên ở viên cấp độ D4 - những người có mức độ phát triển cao nhất, có cả năng lực và mức độ cam kết cao để hoàn thành công việc. Họ có kỹ năng để thực hiện công việc và động lực để hoàn thành công việc.

Sự hài lòng của sinh viên với nhóm trưởng

Trưởng nhóm có thể đóng một vai trò quan trọng đối với phúc lợi của một nhân viên vì chất lượng giám sát ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc (Adebayo & Ogunsina⁷; Katz⁸). Các nghiên cứu trước đây cho thấy các yếu tố như phản hồi chính thức và không chính thức, an ninh công việc, mức độ không rõ ràng, xung đột công việc, sự hài lòng với công việc, và doanh thu đều liên quan đến sự hài lòng với quản lý (Windon⁹). Những nghiên cứu trước đây cũng đã tìm thấy rằng đạo đức làm việc của quản lý có liên quan tích cực đến sự hài lòng với công việc và với quản lý (Vitell & Davis¹⁰) và có liên quan đến ý định rời bỏ công ty của nhân viên (Hampton và cộng sự¹¹). DeConinck và Stilwell¹² nhận thấy rằng sự hài lòng với quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến việc nhân viên không còn cam kết hoàn toàn với công việc của họ. Họ gợi ý rằng nhân viên có thể vẫn giữ sự cam kết với tổ chức thấp hơn vì không hài lòng với quản lý, mặc dù mức chi trả hoặc sự công bằng trong việc phân phối phúc lợi là có thể chấp nhận được. Wheelless và cộng sự¹³ cũng cho ra kết quả nghiên cứu rằng sự hài lòng với quản lý có mối tương quan cao với sự hài lòng với công việc. Nhiều nghiên cứu trước đây đã xác nhận mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên với quản lý và hành vi của nhà lãnh đạo (Windon⁹). Phillips và cộng sự¹⁴ nhận thấy rằng hành vi của người lãnh đạo là một yếu tố giải thích sự hài lòng của nhân viên đối với nhà lãnh đạo.

Phong cách lãnh đạo theo tình huống và sự hài lòng của sinh viên với nhóm trưởng

Các nghiên cứu về tác động của các phong cách trong mô hình lãnh đạo theo tình huống lên sự hài lòng nhân viên với quản lý và công việc của Riho Yoshioka¹⁵, Parveen & Tariq¹⁶, Abeje & Latchanna¹⁷ đều cho thấy có nhiều kết luận ủng hộ các nguyên tắc của mô hình Lãnh đạo theo tình huống khi đáp ứng nhu cầu và nâng cao sự hài lòng của nhân viên. Tuy nhiên, có nhiều kết luận đưa ra sự khác biệt trong nhận thức phong cách lãnh đạo và có một vài phong

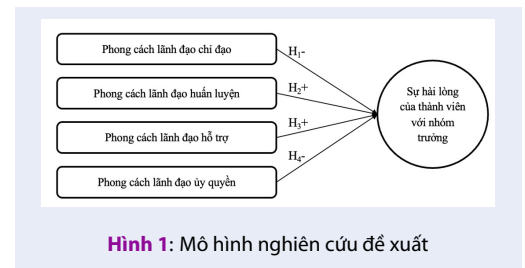
cách được ưu tiên hơn, thậm chí cả mô hình cũng được điều chỉnh để phù hợp với từng lĩnh vực và văn hóa của từng quốc gia. Vì vậy để xây dựng một mô hình nghiên cứu phù hợp với mục tiêu đề tài đưa ra, bài nghiên cứu xây dựng các tình huống theo nguyên tắc của mô hình lãnh đạo theo tình huống của Hersey và Blanchard⁶, điều chỉnh các giả thuyết dựa trên các nghiên cứu liên quan và tiến hành kế thừa các thang đo từ các nghiên cứu tương tự được trình bày trong Hình 1. Do đó, các giả thuyết sau được phát triển:

H₁: Phong cách lãnh đạo chỉ đạo tác động tiêu cực tới sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng.

H₂: Phong cách lãnh đạo huấn luyện tác động tích cực tới sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng.

H₃: Phong cách lãnh đạo hỗ trợ tác động tích cực tới sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng.

H₄: Phong cách lãnh đạo ủy quyền tác động tiêu cực tới sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính: Thang đo được sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức gồm có 24 biến quan sát: 18 biến quan sát đo lường cho 4 phong cách lãnh đạo tình huống dựa trên thang đo của Scarpello & Vandenberg¹⁸ và 6 biến quan sát đo lường sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng sử dụng thang đo của Phillips, Douthitt & Hyland¹⁴. Thang đo gốc được thảo luận nhóm sinh viên nhằm điều chỉnh và bổ sung thang đo cho phù hợp tình huống nghiên cứu. **Nghiên cứu định lượng:** được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu từ sinh viên ngành quản trị kinh doanh của 5 trường Đại học tại TP. Hồ Chí Minh thông qua khảo sát bằng cách gửi đường liên kết của bảng câu hỏi trên Google Forms lên các nhóm sinh viên trên Facebook, gửi đường liên kết trực tiếp qua tin nhắn Messenger, email đến sinh viên trong tháng 4/2022. Kết thúc số phản hồi về 225 trong đó có 207 số lượng mẫu trả lời hợp lệ, những mẫu còn lại bị loại bỏ do không đạt tiêu chuẩn, nhận thấy tỷ lệ phản hồi đạt 92%. Mẫu nghiên cứu với kích thước 207 có tỉ lệ giữa nam và nữ trong mẫu nghiên cứu này chiếm tỉ lệ gần tương đương nhau với 94 nữ (45,4%) và 113

nam (54,6%). Sinh viên thuộc các từ năm 1 đến năm 4. Trong đó chiếm đa số là năm thứ 3 năm 2 (44%; 24,6%) và còn lại là năm 4 và năm 2 (12,6% và 18,8%). Kết quả được trình bày ở Bảng 1.

Sau khi thu thập dữ liệu tiến hành loại bỏ những bảng khảo sát không hợp lệ, mã hóa dữ liệu trên Excel và chuyển dữ liệu vào phần mềm SPSS 25 để thực hiện phân tích như sau: thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy tuyến tính.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Một thang đo đạt độ tin cậy Cronbach's Alpha khi thỏa mãn các điều kiện: giá trị hệ số Cronbach's Alpha ³ 0,6 và hệ số Cronbach's Alpha càng lớn thì độ tin cậy càng cao, các biến quan sát trong thang đo có hệ số tương quan biến - tổng ³ 0,3 (Nunnally & Bernstein¹⁹). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo được thể hiện ở Bảng 2.

Bảng 1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu	Giới tính	Sinh viên năm thứ					Tổng cộng		
		Nữ	Nam	Thứ 4	Thứ 3	Thứ 2	Thứ 1	SL	%
Trường Đại học	UEHU	28	35	4	23	21	15	63	30,4
	HUB	40	41	11	42	12	16	81	39,1
	UFM	9	13	6	10	3	3	22	10,6
	UEL	11	14	4	8	8	5	25	12,1
	FTU2	6	10	1	8	7	0	16	7,7
Tổng cộng	SL	94	113	26	91	51	39	207	100,0
	%	45,4	54,6	12,6	44,0	24,6	18,8	100	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

Bảng 2: Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Mã hóa	Biến quan sát	Trung bình	Phương sai	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<p>Tình huống 1: Bạn bắt đầu một môn học mới với nhóm học tập của bạn. Lần này bạn được giao nhiệm vụ làm slide thuyết trình. Mặc dù bạn quyết tâm để hoàn thành tốt nhiệm vụ nhưng lại chưa biết cách để tạo một bài thuyết trình tốt. Nhìn vào các nhận định sau và cho biết mức độ tương ứng chính xác về các hành vi mà trưởng nhóm hiện tại của bạn sẽ sử dụng trong tình huống này.</p> <p>Phong cách lãnh đạo chỉ đạo</p>		CD. Alpha = 0,895; Mean (CD) = 3,03 (1,37)			
CD1	Cho bạn biết rõ bạn phải làm gì mà không cần lắng nghe ý kiến của thành viên, cách cư xử, thái độ còn cứng nhắc.	9,29	11,947	0,813	0,850
CD2	Đặt ra các tiêu chuẩn về hiệu suất cho bạn, đồng thời giám sát chặt chẽ, thường xuyên mà ít quan tâm về cảm xúc của bạn.	8,90	14,913	0,724	0,883
CD3	Phân công và giao nhiệm vụ công việc như một mệnh lệnh mà bạn phải tuân theo, ít có sự động viên, phản hồi tích cực.	9,15	12,937	0,768	0,866
CD4	Quan trọng kết quả công việc hơn là các mối quan hệ với các thành viên.	8,98	13,650	0,790	0,858
<p>Tình huống 2: Bạn bắt đầu một môn học mới với nhóm học tập của bạn và được nhóm giao cho nhiệm vụ tìm kiếm thông tin. Bạn đã có đôi chút kinh nghiệm và hiểu rõ rằng nhiệm vụ tìm kiếm thông tin là vô cùng quan trọng để đảm bảo chất lượng cho bài thuyết trình sắp tới. Mặc dù bạn luôn muốn đạt được điểm cao nhưng do những điểm số không được tốt dạo gần đây, tinh thần học tập của bạn bị sa sút. Nhìn vào các nhận định sau và cho biết mức độ tương ứng chính xác về các hành vi mà trưởng nhóm hiện tại của bạn sẽ sử dụng trong tình huống này.</p> <p>Phong cách lãnh đạo huấn luyện</p>		HL. Alpha = 0,905; Mean (HL) = 3,91 (1,12)			
HL1	Lắng nghe ý kiến, thể hiện sự quan tâm làm cho bạn cảm thấy dễ chịu và chỉ cho bạn cách tìm kiếm những nguồn thông tin chất lượng.	15,58	13,846	0,821	0,872
HL2	Giúp bạn xác định những tiêu chuẩn thông tin bạn cần phải tìm và thường xuyên phản hồi 2 chiều qua lại về các công việc bạn thực hiện.	15,71	15,850	0,737	0,891
HL3	Xác định deadline và chi tiết công việc cho bạn đồng thời luôn thể hiện thái độ thiện chí về khả năng hoàn thành tốt công việc của bạn.	15,51	15,280	0,714	0,895
HL4	Bạn và trưởng nhóm cùng nhau ngồi lại bàn bạc vấn đề từ đó trưởng nhóm đưa ra một vài lời khuyên hữu ích cho cả công việc và tinh thần của bạn.	15,71	14,585	0,771	0,883
HL5	Hiểu rõ suy nghĩ, cư xử theo cách có thể đoán trước được đối với bạn và khơi gợi những hướng giải quyết vấn đề một cách tối ưu.	15,64	15,038	0,779	0,881
<p>Tình huống 3: Bạn bắt đầu một môn học mới với nhóm học tập của bạn và được nhóm giao cho nhiệm vụ trả lời những câu hỏi cuối mỗi chương. Bạn theo dõi bài, hiểu bài rất tốt và có kiến thức vững chắc về những môn học liên quan. Tuy nhiên, bạn hơi rụt rè và không chắc chắn về những ý kiến trả lời của mình. Nhìn vào các nhận định sau và cho biết mức độ tương ứng chính xác về các hành vi mà trưởng nhóm hiện tại của bạn sẽ sử dụng trong tình huống này.</p>					

Continued on next page

Table 2 continued

Phong cách lãnh đạo hỗ trợ		HT. Alpha = 0,814; Mean (HT) = 3,17 (1,15)			
HT1	Lắng nghe những lo lắng của bạn nhưng cam đoan rằng năng lực của bạn sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ này.	9,45	7,453	0,717	0,724
HT2	Không cần phải làm rõ trách nhiệm của bạn trong nhóm nhưng thể hiện sự tin tưởng về khả năng của bạn và luôn đồng viên bạn hoàn thành tốt công việc.	9,62	8,527	0,574	0,793
HT3	Thân thiện, cởi mở, tư vấn và tạo ra sự tự tin cho bạn để bạn có thể thực hiện tốt nhiệm vụ mà không cần phải lên kế hoạch chi tiết công việc cho bạn.	9,51	8,018	0,654	0,756
HT4	Nâng cao tinh thần, luôn để tâm và tích cực hỗ trợ, giải quyết các vấn đề về suy nghĩ và cảm xúc của bạn hơn là tập trung nhiều vào công việc của bạn.	9,50	8,271	0,590	0,786
<p>Tình huống 4: Bạn bắt đầu một môn học mới với nhóm học tập của bạn và được nhóm giao cho nhiệm vụ thuyết trình. Khả năng đọc hiểu, kinh nghiệm làm chủ bài thuyết trình và nói chuyện trước đám đông của bạn là rất tốt. Bạn vô cùng nhiệt tình và mong muốn được điểm giỏi môn này. Nhìn vào các nhận định sau và cho biết mức độ tương ứng chính xác về các hành vi mà trưởng nhóm hiện tại của bạn sẽ sử dụng trong tình huống này.</p>					
Phong cách lãnh đạo ủy quyền		UQ. Alpha = 0,909; Mean (UQ) = 3,07 (1,40)			
UQ1	Không cần hướng dẫn bạn cách thuyết trình mà để cho bạn thoải mái xác định cách thuyết trình hấp dẫn nhất.	12,26	22,718	0,753	0,894
UQ2	Trao toàn quyền kiểm soát bài thuyết trình cho bạn.	12,23	25,254	0,751	0,895
UQ3	Không cung cấp hay đưa ra bất kỳ chỉ dẫn nào và cho phép bạn chịu trách nhiệm hoàn toàn với màn thuyết trình của mình.	12,40	22,949	0,815	0,880
UQ4	Không lập kế hoạch chi tiết, không tham gia vào việc đóng góp ý tưởng thuyết trình, không giám sát bạn và chỉ chờ đợi màn biểu diễn của bạn.	12,45	23,278	0,780	0,887
UQ5	Không xen vào những chi tiết nhỏ nhặt tạo sự thoải mái cho bạn thực hiện tốt việc thuyết trình.	12,15	23,646	0,768	0,890
Sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng		SHL. Alpha = 0,933; Mean (SHL) = 3,85 (1,12)			
SHL1	Bạn thích cách làm việc của nhóm trưởng.	19,26	22,553	0,872	0,911
SHL2	Bạn thấy cách làm việc của nhóm trưởng là phù hợp với bạn.	19,24	24,968	0,763	0,926
SHL3	Bạn thấy có động lực khi làm việc với nhóm trưởng.	19,29	22,741	0,838	0,916
SHL4	Bạn sẵn lòng làm việc với nhóm trưởng đó trong những nhiệm vụ tiếp theo.	19,13	23,823	0,795	0,922
SHL5	Khả năng và năng lực của bạn được cải thiện khi làm việc với nhóm trưởng đó.	19,28	24,300	0,761	0,926
SHL6	Bạn thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến với nhóm trưởng.	19,19	24,212	0,789	0,922

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

Kết quả phân tích cho thấy tất cả thang đo có hệ số Cronbach's alpha > 0,6 và dao động ở mức 0,814 – 0,933 cho thấy thang đo lường tốt và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Chính vì thế chúng minh rằng độ tin cậy của thang đo được đảm bảo, tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu và giữ lại để thực hiện phân tích EFA.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá - EFA

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) đánh giá sự thích hợp của phân tích nhân tố và khi $0,5 \leq KMO \leq 1$ phân tích nhân tố khám phá được coi là phù hợp với dữ liệu thu thập (Hair và cộng sự²⁰). Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) cho thấy các biến quan sát có sự tương quan với nhau trong một nhân tố. Hệ số tổng phương sai trích $\geq 50\%$ thì việc đánh giá mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố và mô hình EFA là phù hợp (Gerbing & Anderson²¹). Nhân tố phải có giá trị Eigenvalue ≥ 1 (Gerbing & Anderson [20]). Mô hình EFA đạt giá trị hội tụ khi hệ số tải các nhân tố $\geq 0,5$ thì được coi là có ý nghĩa thực tiễn (Hair & cộng sự²⁰). Kết quả đánh giá trình bày trong Bảng 3: Kết quả thống kê trong Bảng 3 cho thấy giá trị KMO = 0,891 (0,5 \leq KMO \leq 1) chứng tỏ dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett với hệ số Sig. = 0,000 < 0,05, cho thấy kiểm định có ý nghĩa thống kê, các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố và thỏa mãn điều kiện để phân tích nhân tố. Phân tích trích ra được 4 nhóm nhân tố tương ứng với 4 biến độc lập ban đầu, với trị số Eigenvalue = 1,068 > 1, tổng phương sai trích là 72,798% > 50%, giải thích 72,798% sự biến thiên của tập dữ liệu. Như vậy mô hình EFA là phù hợp và đủ tiêu chuẩn phân tích nhân tố.

Sau khi sử dụng phép xoay Varimax, mô hình ma trận xoay nhân tố cho thấy 18 biến quan sát đều hội tụ lần lượt vào 4 nhân tố như đề xuất. Tất cả các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0,5 thỏa mãn phân tích. Phân tích EFA cho thấy các thang đo đảm bảo giá trị hội tụ và có ý nghĩa thực tiễn, có thể tiếp tục đưa vào phần kiểm định tiếp theo.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Phân tích hồi quy giúp xác định mối quan hệ nhân quả giữa biến phụ thuộc và biến độc lập, mô tả mối liên hệ, dự đoán mức độ biến thiên của biến phụ thuộc khi biết trước giá trị của biến độc lập. Kết quả trình bày trong Bảng 4, mô hình có R² hiệu chỉnh = 0,828 là điều này có nghĩa là 4 biến độc lập tham gia giải thích được 82,8% sự biến thiên của biến phụ. Giá trị thống kê F = 249,335 với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05, do đó mô hình hồi quy là phù hợp với tập dữ liệu và

có thể sử dụng được (Hair và cộng sự²⁰). Đồng thời các hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 2 nên hoàn toàn không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra (Nguyễn Đình Thọ²²).

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Dựa vào Bảng 4 và Hình 2, kết quả hồi quy cho thấy chỉ có 3 biến có Sig. < 0,05 là CD, HL, HT chứng tỏ các biến này có ý nghĩa trong mô hình và giả thuyết H1, H2, H3 được chấp nhận. Trong đó biến “Phong cách lãnh đạo chỉ đạo” (CD) có tác động tiêu cực tới sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng với $\beta = -0,091$. Ngược lại thì “Phong cách lãnh đạo huấn luyện” (HL) với $\beta = 0,822$ và “Phong cách lãnh đạo hỗ trợ” với $\beta = 0,088$ đều có tác động tích cực đến sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng. Tuy nhiên còn một biến “Phong cách lãnh đạo ủy quyền” (UQ) với Sig. = 0,079 > 0,05 nên không có tác động đến biến phụ thuộc do đó bác bỏ giả thuyết H4. Kết quả nghiên cứu này cho thấy rằng các phong cách lãnh đạo theo tình huống ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng bao gồm: Phong cách lãnh đạo huấn luyện (HL) tác động mạnh nhất, Phong cách lãnh đạo hỗ trợ (HT) ở mức tương đối và tác động tiêu cực thì có Phong cách lãnh đạo chỉ đạo (CD) nhưng mức tác động khá nhỏ. Điều này cũng có thể giải thích là khi làm việc nhóm nếu người nhóm trưởng tận tình, hướng dẫn, quan tâm và luôn tạo cho các thành viên một môi trường làm việc vui vẻ, được quan tâm thì thành viên sẽ cảm thấy hài lòng. Ngược lại nếu nhóm trưởng chỉ quan tâm đến kết quả mà tạo môi trường làm việc căng thẳng, không quan tâm đến cảm xúc của các thành viên thì họ sẽ cảm thấy áp lực.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Mục đích của bài nghiên cứu là đo lường mức độ tác động của các phong cách lãnh đạo tình huống đến sự hài lòng của sinh viên ngành quản trị kinh doanh trong quan hệ giữa thành viên trong nhóm và nhóm trưởng. Nghiên cứu này cho sự khẳng định sự tác động của phong cách lãnh đạo tình huống đến sự hài lòng của nhân viên¹⁵⁻¹⁷ và cụ thể trong quá trình làm việc nhóm⁷⁻¹². Tuy nhiên, nghiên cứu này đã chỉ ra phong cách lãnh đạo nào có tác động đến sự hài lòng của sinh viên trong quá trình làm việc nhóm. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong bốn phong cách lãnh đạo theo tình huống trong mô hình của Hersey và cộng sự⁵ thì 3 phong cách lãnh đạo chỉ đạo, huấn luyện, hỗ trợ có tác động tới sự hài lòng của sinh viên với nhóm trưởng, còn phong cách lãnh đạo ủy quyền không thể hiện sự tác động của nó. Do vậy, để nâng cao sự hài lòng của thành viên với nhóm trưởng trong môi trường đại học, nhóm trưởng nên xây dựng cho mình

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá - EFA

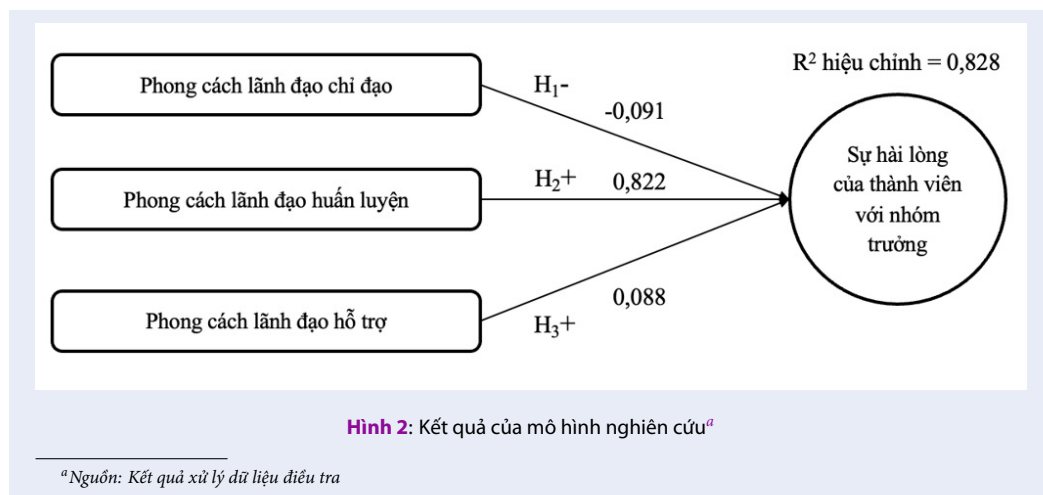
Biến quan sát	Nhân tố			
	UQ	HL	CD	HT
1	0,837	0,842	0,829	0,819
2	0,837	0,830	0,813	0,781
3	0,832	0,808	0,795	0,687
4	0,814	0,806	0,792	0,627
5	0,813	0,725		
Eigenvalues	6,382	4,261	1,393	1,068
% Cumulative Variance	35,453	59,128	66,867	72,798
KMO & Bartlett's test	0,891 (Sig=0.000)			
Chi square	2404,358			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

Bảng 4: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Giá thuyết		Sai số chuẩn	Hệ số Beta	Sig.	Kết luận
H1	CD → SHL	0,030	-0,091	0,014	Chấp nhận
H2	HL → SHL	0,040	0,822	0,000	Chấp nhận
H3	HT → SHL	0,040	0,088	0,021	Chấp nhận
H4	UQ → SHL	0,028	0,028	0,432	Bác bỏ
R ² hiệu chỉnh = 0,828, F = 249,335, Sig. = 0.000. VIF= 1,483 – 1,855					

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra



những phong cách lãnh đạo phù hợp để đáp ứng nhu cầu của của thành viên trong nhóm, giúp nâng cao động lực làm việc hiện tại và lâu dài đồng thời phát huy năng lực và khả năng đóng góp của thành viên. Cụ thể như sau:

Thứ nhất: xây dựng và không ngừng hoàn thiện phong cách lãnh đạo huấn luyện. Sự hài lòng của sinh viên với nhóm trưởng chịu ảnh hưởng lớn nhất bởi phong cách lãnh đạo huấn luyện. Điều đó cho thấy sự cân bằng trong cư xử để duy trì mối quan hệ giữa các thành viên, giữa thành viên với nhóm trưởng và cùng nhau thảo luận về các nhiệm vụ là vô cùng cần thiết. Hay nói cách khác, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các nhà lãnh đạo nên thảo luận với tất cả những nhân viên về nhiệm vụ và quyết định cho phép những nhân viên ấy tự quyết định hoặc mặt khác, dẫn dắt những người nhân viên theo mức độ mà họ mong muốn hoàn thiện công việc.

Thứ hai: Tăng cường các hành vi vì mối quan hệ thay vì chỉ tập trung vào hành vi chỉ đạo. Sự tác động tiêu cực của Phong cách lãnh đạo chỉ đạo và ảnh hưởng tích cực ở mức độ nhỏ của Phong cách lãnh đạo hỗ trợ cho thấy rằng những hành vi hướng tới mối quan hệ sẽ nhanh chóng đạt được sự hài lòng của sinh viên. Nhóm trưởng không nên chỉ quan tâm đến kết quả đầu ra mà không thúc đẩy động lực của nhân viên, khiến cho họ cảm thấy không được thoải mái thể hiện khả năng, ý tưởng của mình. Bên cạnh đó, nhóm trưởng phải gia tăng sự có mặt của những hành vi giải quyết vấn đề, thân thiện, cởi mở và không ngừng nâng cao tinh thần lẫn nhau lại mang một tác động tích cực đến sự hài lòng của sinh viên, tạo sự thích thú và sẵn sàng hợp tác với nhau sau này.

Hạn chế của nghiên cứu này chỉ khảo sát 207 phản hồi và chỉ tập trung vào sinh viên ngành quản trị kinh doanh của 5 trường đại học tại TP. Hồ Chí Minh. Do vậy, nghiên cứu cần mở rộng khảo sát nhiều trường và nhiều ngành học để có sự so sánh giữa các ngành học khác nhau.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CD: Phong cách lãnh đạo chỉ đạo
EFA : Exploratory Factor Analysis
HL: Phong cách lãnh đạo huấn luyện
HT: Phong cách lãnh đạo Hỗ trợ
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
SHL: Sự hài lòng của thành viên với trưởng nhóm
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
UQ: Phong cách lãnh đạo Ủy quyền

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Nguyễn Văn Thụy chịu trách nhiệm toàn bộ nội dung bài viết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Vương BN, Châu NTN. Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: nghiên cứu thực nghiệm tại công ty trách nhiệm hữu hạn Hùng Cá. Tạp Chí Khoa Học Đại Học Văn Hiến. 2020;7(2):57-74;Available from: <https://doi.org/10.31219/osf.io/z3fyh>.
2. Blake RR, Mouton JS. Management by Grid® principles or Situationalism: Which? Grouporganizationstudies. Group & Organization Studies. 1981;6(4):439-55;Available from: <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>.
3. Northouse PG. Leadership theory and practice. 7th ed. SAGE; 2016;.
4. Blanchard KH, Johnson S. The one minute manager 1982. Berkley Books; 1982;.
5. Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. Management of organizational behavior: leading human resources. 8th ed. Prentice Hall; 2001;.
6. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 6th ed. London: Prentice Hall; 1993;.
7. Adebayo SO, Ogunsina SO. Influence of supervisory behaviour and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State. J Manag Strategy. 2011;2(3):13-20;Available from: <https://doi.org/10.5430/jms.v2n3p13>.
8. Katz R. Job longevity as a situational factor in job satisfaction. Admin Sci Q. 1978;23(2):204-23;PMID: 10307891. Available from: <https://doi.org/10.2307/2392562>.
9. Windon SR. The relationship between satisfaction with supervisor and demographic variables among extension program assistants. J Hum Sci Extension. 2021;8(1):2;Available from: <https://doi.org/10.54718/XQQQ5060>.
10. Vitell SJ, Davis DL. The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. J Bus Ethics. 1990;9(6):489-94;Available from: <https://doi.org/10.1007/BF00382842>.
11. Hampton R, Dubinsky AJ, Skinner SJ. A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. J Acad Mark Sci. 1986;14(3):33-43;Available from: <https://doi.org/10.1007/BF02723262>.
12. DeConinck JB, Stilwell CD. Incorporating organizational justice, Role States, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. J Bus Res. 2004;57(3):225-31;Available from: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8).
13. Wheelless LR, Wheelless VE, Howard RD. The relationships of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. Commun Q. 1984;32(3):222-32;Available from: <https://doi.org/10.1080/01463378409369555>.
14. Phillips JM, Douthitt EA, Hyland MM. The role of Justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. J Appl Psychol. 2001;86(2):316-25;PMID: 11393443. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.316>.
15. Yoshioka R. An empirical test of the situational leadership® model in Japan. The University of Texas at Arlington; 2006. Master of Arts in Urban Affairs [cited Jan 04, 2022];Available from: <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/handle/10106/437>.
16. Parveen S, Tariq A. Leadership style, gender and job satisfaction: A situational leadership approach. Int J Sci Res (IJSR). 2014;3(12):1-6;.
17. Abeje K, Latchanna G. Academic leaders leadership styles and job satisfaction of academic staffs in Ethiopian Public Universities. J Adv Sch Res Allied Educ. 2018;15(11):251-61;.

18. Scarpello V, Vandenberg RJ. The satisfaction with my supervisor scale: its utility for research and practical applications. *J Manag.* 1987;13(3):447-66; Available from: <https://doi.org/10.1177/014920638701300302>.
19. Nunnally JC, Bernstein IH. *Psychometric theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill; 1994;.
20. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL. *Multivariate data analysis*. 6th ed. NJ: Pearson Prentice Hall; 2006;.
21. Gerbing DW, Anderson JC. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *J Mark Res.* 1988;25(2):186-92; Available from: <https://doi.org/10.1177/002224378802500207>.
22. Thọ ND. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. TP - HCM: NXB Lao động - Xã hội; 2013;.

Satisfaction of university students in academic teamwork: evidence of a situational leadership approach

Nguyen Van Thuy*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

Leadership capacity and leadership style are among the factors that affect job satisfaction. This study aims to survey and measure the impact of the situational leadership approach on student satisfaction in the relationship between team members and team leaders. Quantitative research was conducted through an online survey of 207 students from study groups, messenger and emails of students majoring in Business Administration. The data were analyzed through Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA), Pearson correlation analysis, and multivariate regression analysis to test the research hypothesis. The research results have shown that there are only three situational leadership styles that have a significant impact on student satisfaction with team leaders: Directive leadership styles have a negative impact on member satisfaction with team leaders. Coaching and supportive styles positively affect team member satisfaction with team leaders, while delegating leadership style has no significant impact on member satisfaction with team leaders. The research results suggest that to improve the effectiveness of teamwork in the process of studying at university, the team leader needs to focus on the style of coaching, cooperation, and discussion.

Key words: Situational leadership, student's satisfaction, teamwork

HoChiMinh University of Banking

Correspondence

Nguyen Van Thuy, HoChiMinh University of Banking

Email: thuynv@hub.edu.vn

History

- Received: 23-12-2023
- Accepted: 28-4-2023
- Published: 31-5-2023

DOI : <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v7i2.1171>



Copyright

© VNUHCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Thuy N V. Satisfaction of university students in academic teamwork: evidence of a situational leadership approach. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2023, 7(2):4252-4262.