

APPLYING MANAGEMENT AND LEADERSHIP THEORIES TO DEVELOP CULTURAL HUMAN RESOURCES IN VIETNAM IN THE CURRENT CONTEXT

Dang Thi Kim Anh

Ton Duc Thang University

Email: dangthikimanh@tdtu.edu.vn

Received: 15/7/2025

Reviewed: 17/7/2025

Revised: 20/7/2025

Accepted: 24/7/2025

Released: 31/7/2025

In the context of digital transformation and deep international integration, the development of cultural human resources in Vietnam faces new requirements regarding competence, mindset, and governance methods. This paper analyzed how modern management and leadership theories can be applied to the process of building and developing cultural human resources. The author aimed at improving the effectiveness of cultural sector operations-an area that uniquely combines artistic values, national identity, and organizational capabilities.

Keywords: Management theory; Leadership; Human resources; Cultural human resources; Vietnam.

1. Giới thiệu

Trong tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, văn hóa ngày càng được khẳng định là một trụ cột nền tảng và là động lực nội sinh quan trọng đối với sự phát triển bền vững của quốc gia. Trong bối cảnh đó, đội ngũ nhân lực văn hóa giữ vai trò trung tâm trong việc bảo tồn, sáng tạo và lan tỏa các giá trị văn hóa dân tộc. Tại Việt Nam, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực văn hóa đã được đặt ra trong nhiều văn bản chỉ đạo, định hướng chiến lược phát triển quốc gia. Đáng chú ý, Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030, được ban hành theo Quyết định số 1909/QĐ-TTg ngày 12/11/2021 của Thủ tướng Chính phủ, đã xác định việc “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực văn hóa, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ văn hóa có trình độ chuyên môn, năng lực thực tiễn, có khả năng sáng tạo, thích ứng với đổi mới công nghệ và hội nhập quốc tế” là một trong những nhiệm vụ trọng tâm [22]. Những định hướng này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với công tác quản lý và lãnh đạo nhân lực văn hóa, cả về lý luận và thực tiễn.

Trong khi đó, thế giới đã chứng kiến sự phát triển sâu rộng của các lý thuyết quản lý và lãnh đạo từ đầu thế kỷ XX đến nay. Những lý thuyết này không chỉ chứng minh tính hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh mà còn ngày càng được vận dụng một cách linh hoạt trong khu vực

công, các tổ chức phi lợi nhuận và đặc biệt là trong quản lý nhân lực văn hóa, đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa hiệu quả tổ chức và giá trị nhân văn.

Chính vì vậy, việc tìm hiểu, phân tích và chọn lọc có cơ sở các lý thuyết quản lý và lãnh đạo phù hợp chính là tiền đề quan trọng để xây dựng định hướng phát triển nguồn nhân lực văn hóa một cách hiệu quả và bền vững. Điều này càng trở nên cấp thiết trong bối cảnh hiện nay, khi Việt Nam đang đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi số, cải cách thể chế và hội nhập quốc tế sâu rộng, đòi hỏi một cách tiếp cận đổi mới, linh hoạt và chiến lược đối với công tác quản lý và lãnh đạo trong lĩnh vực văn hóa.

2. Tổng quan nghiên cứu vấn đề

2.1. Một số đề tài nghiên cứu về nguồn nhân lực văn hóa

Nguồn nhân lực văn hóa giữ vai trò trung tâm trong việc bảo tồn, phát huy các giá trị truyền thống dân tộc và thúc đẩy phát triển văn hóa xã hội. Tại Việt Nam, nguồn nhân lực văn hóa là một chủ đề được quan tâm nghiên cứu trong nhiều năm qua. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, đội ngũ nhân lực trong lĩnh vực này đang đối mặt với những thách thức lớn về chất lượng, cơ cấu và khả năng đáp ứng yêu cầu đổi mới.

Nguồn nhân lực văn hóa bao gồm đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, nghệ sĩ, nhà quản lý và những người trực tiếp hoạt động trong lĩnh vực văn hóa. Đây là lực lượng lao động sáng tạo ra sản phẩm văn hóa, nghệ thuật và giữ vai trò thiết yếu trong việc gìn giữ bản sắc dân tộc, xây dựng đời sống tinh thần phong phú cho cộng đồng [18].

Cùng quan điểm với Phạm Đình Phong, tác giả Nguyễn Đình Thúy Hương và các cộng sự cũng đánh giá ở góc độ phát triển bền vững, nhân lực văn hóa, du lịch được xem là trụ cột quan trọng trong khai thác tài nguyên văn hóa và thiên nhiên, tạo ra các sản phẩm đặc thù gắn liền với đặc trưng từng vùng miền [16]. Tuy nhiên, khi nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam, nhiều tác giả nhận định các địa phương hiện nay đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng về nhân lực văn hóa chất lượng cao. Riêng trong lĩnh vực bảo tàng, đội ngũ nhân sự vẫn chủ yếu được đào tạo từ các ngành gần, thiếu kiến thức chuyên môn đặc thù. Việc thiếu ngành học chuyên sâu về bảo tàng học khiến quá trình tuyển dụng và phát triển nhân lực gặp nhiều trở ngại [17], [18].

Các nghiên cứu cũng cho thấy nhu cầu cấp thiết trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực văn hóa toàn diện, đồng bộ. Cần chuyển hướng đào tạo từ lý thuyết sang thực hành, gắn với yêu cầu thị trường lao động và hội nhập quốc tế. Việc thiếu cơ chế cạnh tranh lành mạnh và chính sách đãi ngộ phù hợp cũng là yếu tố khiến ngành văn hóa, du lịch gặp khó trong thu hút và giữ chân nhân lực tài năng, đặc biệt ở các địa phương có điều kiện kinh tế khó khăn [16].

Từ những nghiên cứu trên, nhiều đề xuất mang tính chiến lược đã được đưa ra như: Hoàn thiện hệ thống chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành văn hóa gắn với nhu cầu thực tiễn; Tăng cường hợp tác giữa các cơ sở đào tạo, đơn vị thực hành và doanh nghiệp trong ngành; Ưu tiên đào tạo chuyên sâu các lĩnh vực đặc thù như bảo tàng học, quản lý di sản, công nghệ số trong văn hóa [18].

2.2. Một số nghiên cứu về lãnh đạo, quản lý

Tác giả Ma Thế Ngàn, trong nghiên cứu công bố năm 2022 về phong cách lãnh đạo gia trưởng ở Việt Nam, cho rằng trong nền văn hóa Việt Nam, các yếu tố thuộc mô hình văn hóa quốc gia của Hofstede như khoảng cách quyền lực lớn, xu hướng tập thể và tầm nhìn dài hạn thường xuyên đan xen và gắn liền với ảnh hưởng của tư tưởng Nho giáo. Những yếu tố này đã tạo nên nền tảng văn hóa vững chắc cho phong cách lãnh đạo gia trưởng vẫn còn phổ biến trong khu vực công và lĩnh vực văn hóa tại Việt Nam hiện nay [13].

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam: vai trò trung gian của văn hóa số” do Vũ Thị Minh Xuân và Nguyễn Thị Minh Nhân thực hiện năm 2024 cho thấy lãnh đạo số có tác động tích cực và trực tiếp đến văn hóa số, đổi mới sản phẩm cũng như quy trình hoạt động. Đồng thời, văn hóa số cũng ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến kết quả đổi mới trong tổ chức [21].

Tóm lại, các nghiên cứu đã cung cấp nền tảng lý luận và thực tiễn cho việc vận dụng lý thuyết quản lý, lãnh đạo vào phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, khoảng trống hiện nay còn ở việc nghiên cứu chuyên sâu, hệ thống hóa lý thuyết và điều chỉnh phù hợp với đặc thù của đội ngũ nhân lực văn hóa tại Việt Nam, một lĩnh vực vừa mang tính sáng tạo đặc thù, vừa phải đáp ứng yêu cầu hội nhập và đổi mới trong kỷ nguyên số.

3. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Để xây dựng hệ thống luận điểm trong việc vận dụng lý thuyết quản lý và lãnh đạo vào phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam, nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp sau:

(1) Phương pháp thu thập tài liệu thứ cấp:

Phương pháp này được sử dụng nhằm lựa chọn, tổng hợp và phân loại các tài liệu khoa học, công bố nghiên cứu trong và ngoài nước, cũng như các văn bản chính sách, chiến lược quốc gia liên quan đến phát triển nguồn nhân lực văn hóa và lý thuyết quản lý, lãnh đạo. Các nguồn tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu khoa học đáng tin cậy như Google Scholar, ResearchGate, các tạp chí khoa học uy tín, báo cáo chuyên đề của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, cùng các tài liệu trong tiểu luận gốc. Phương pháp này giúp hình thành nền tảng lý thuyết và bối cảnh thực tiễn phục vụ quá trình phân tích, đánh giá một cách toàn diện.

(2) Phương pháp phân tích, tổng hợp:

Phương pháp này được sử dụng nhằm phân tích, đối chiếu, so sánh các lý thuyết quản lý và lãnh đạo tiêu biểu, từ đó tổng hợp và đánh giá mức độ phù hợp của từng lý thuyết trong bối cảnh xây dựng và phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam hiện nay. Cách tiếp cận phân tích, tổng hợp giúp nghiên cứu khái quát được đặc điểm lý luận cốt lõi và khả năng vận dụng thực tiễn của từng mô hình lãnh đạo, từ đó làm cơ sở đề xuất định hướng vận dụng phù hợp.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Một số khái niệm liên quan

4.1.1. Khái niệm lãnh đạo

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến con người nhằm đạt được mục tiêu chung, thông qua việc xây dựng tầm nhìn, khơi dậy động lực và định hướng hành vi tổ chức [2]. Trong môi trường văn hóa đề cao cảm xúc, sự sáng tạo và cá tính nghệ sĩ thì vai trò của người

lãnh đạo mang ý nghĩa đặc biệt. Họ không chỉ là người tổ chức và điều hành mà còn là người truyền cảm hứng, khơi mở tư duy đổi mới và giữ gìn những giá trị văn hóa cốt lõi. Như John C. Maxwell đã khẳng định: “Lãnh đạo là ảnh hưởng, không hơn, không kém” [8], điều này càng trở nên phù hợp trong việc dẫn dắt đội ngũ nhân lực văn hóa phát triển trong bối cảnh hiện đại.

4.1.2. Khái niệm quản lý

Henri Fayol, đại diện tiêu biểu của trường phái quản lý hành chính, xem quản lý là một chuỗi các chức năng gồm: “dự đoán và lập kế hoạch, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra” [5]. Quan điểm của Fayol vẫn có ảnh hưởng sâu rộng đến tư duy quản lý hiện đại, đặc biệt trong lĩnh vực hành chính công và quản trị tổ chức.

Nhiều học giả đã tiếp cận khái niệm quản lý theo hướng kết hợp giữa lý luận phương Tây và thực tiễn tại Việt Nam. Trần Kiểm định nghĩa quản lý là “sự hoạch định của chủ thể quản lý trong việc huy động, kết hợp, sử dụng và điều phối các nguồn lực một cách tối ưu nhằm đạt mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất” [19]. Trần Quốc Thanh cho rằng quản lý là “sự tác động có ý thức của chủ thể quản lý để chỉ huy, điều khiển, hướng dẫn các hành vi xã hội nhằm đạt tới mục đích phù hợp với quy luật khách quan” [20]. Tác giả Nguyễn Quốc Chí và Đặng Thị Mỹ Lộc cũng đồng quan điểm khi xác định: “Quản lý là hoạt động tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý đến khách thể quản lý nhằm đảm bảo tổ chức vận hành và đạt được mục tiêu” [14].

Từ việc tổng hợp các định nghĩa trên, có thể thấy các điểm chung trong cách tiếp cận về quản lý gồm: Quản lý là một quá trình có tác động chủ đích và có tổ chức; Có sự tham gia của chủ thể quản lý và khách thể quản lý; Nhằm đạt được mục tiêu quản lý trong điều kiện cụ thể của môi trường quản lý; Công cụ và phương pháp quản lý phải phù hợp với đối tượng và mục tiêu.

4.1.3. Mối liên hệ giữa quản lý và lãnh đạo

Quản lý và lãnh đạo là hai khái niệm có mối quan hệ chặt chẽ và bổ sung cho nhau. Quản lý thiên về việc tổ chức, kiểm soát và đảm bảo hiệu quả hoạt động; trong khi đó, lãnh đạo nhấn mạnh đến việc định hướng, tạo động lực và thúc đẩy sự thay đổi. Đặc biệt trong lĩnh vực nhân lực văn hóa, đề cao tính sáng tạo, tự do biểu đạt và tinh thần cống hiến thì nhà quản lý không thể chỉ dừng lại ở vai trò hành chính, mà cần có năng lực lãnh đạo để truyền cảm hứng, kết nối con người và hình thành văn hóa tổ chức tích cực.

Trong bối cảnh phát triển hiện nay ở Việt Nam, yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ quản lý văn hóa không chỉ dừng ở kỹ năng điều hành, mà còn phải trở thành những nhà lãnh đạo thực thụ có tầm nhìn chiến lược, khả năng xây dựng đội ngũ và thích ứng linh hoạt với những yêu cầu đổi mới. Sự kết hợp hài hòa giữa năng lực quản lý hành chính và kỹ năng lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo chuyển đổi, sẽ là nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực văn hóa trong thời kỳ hội nhập quốc tế [15].

4.2. Một số lý thuyết quản lý, lãnh đạo

4.2.1. Một số lý thuyết quản lý

4.2.1.1. Lý thuyết quản lý theo trường phái cổ điển

a. Lý thuyết Quản lý khoa học của Frederick Winslow Taylor (1856 - 1916)

Lý thuyết Quản lý khoa học của Frederick Winslow Taylor, được công bố trong

Principles of Scientific Management (1911), tập trung vào việc tối ưu hóa hiệu quả lao động trong các tổ chức công nghiệp. Taylor đề xuất thay thế các phương pháp quản lý truyền thống dựa trên kinh nghiệm bằng cách tiếp cận khoa học, với bốn nguyên tắc chính:

1) *Phân tích khoa học các nhiệm vụ*: Thay vì dựa vào phán đoán, quản lý cần nghiên cứu và xác định cách tốt nhất để thực hiện từng công việc, bao gồm phân tích thời gian và chuyển động.

2) *Tuyển chọn và đào tạo nhân viên khoa học*: Lựa chọn nhân viên dựa trên năng lực, đào tạo họ theo các phương pháp tối ưu và khuyến khích phát triển kỹ năng.

3) *Hợp tác chặt chẽ giữa quản lý và lao động*: Quản lý chịu trách nhiệm thiết kế quy trình, trong khi lao động thực hiện đúng theo hướng dẫn, đảm bảo hiệu quả cao nhất.

4) *Phân chia trách nhiệm rõ ràng*: Quản lý tập trung vào lập kế hoạch và tổ chức, còn lao động tập trung vào thực hiện công việc [12].

Lý thuyết nhấn mạnh việc chuẩn hóa quy trình, tăng năng suất và chia sẻ lợi ích kinh tế giữa tổ chức và người lao động thông qua tiền lương theo hiệu suất.

b. Lý thuyết quản lý của Henri Fayol (1841 - 1925).

Không giống như lý thuyết Quản lý khoa học của Taylor, tập trung vào hiệu quả lao động cấp thấp, lý thuyết của Fayol hướng đến quản lý cấp cao và tổ chức tổng thể, với năm chức năng quản lý và mười bốn nguyên tắc quản lý [5].

Fayol xác định năm chức năng cốt lõi mà mọi nhà quản lý cần thực hiện để đảm bảo hoạt động hiệu quả của tổ chức: *Lập kế hoạch (Planning)*, *Tổ chức (Organizing)*, *Chỉ huy (Commanding)*, *Phối hợp (Coordinating)*, *Kiểm soát (Controlling)*. Fayol cũng đề xuất mười bốn nguyên tắc để hướng dẫn các nhà quản lý trong việc tổ chức và vận hành tổ chức: (1) *Phân công công việc (Division of Work)*; (2) *Quyền hạn và trách nhiệm (Authority and Responsibility)*, (3) *Kỷ luật (Discipline)*, (4) *Thống nhất chỉ huy (Unity of Command)*, (5) *Thống nhất mục tiêu (Unity of Direction)*, (6) *Ưu tiên lợi ích tổ chức (Subordination of Individual Interest)*, (7) *Thù lao (Remuneration)*, (8) *Tập trung quyền lực (Centralization)*, (9) *Chuỗi phân cấp (Scalar Chain)*, (10) *Trật tự (Order)*, (11) *Công bằng (Equity)*, (12) *Ổn định nhân sự (Stability of Tenure)*, (13) *Sáng kiến (Initiative)*, (14) *Tinh thần đồng đội (Esprit de Corps)* [5].

Lý thuyết của Fayol nhấn mạnh rằng quản lý là một quá trình có thể học hỏi và áp dụng phổ quát, không chỉ giới hạn trong ngành công nghiệp mà còn trong các lĩnh vực khác như giáo dục, văn hóa.

4.2.1.2. Một số lý thuyết thuộc trường phái hành vi

a. Thuyết nhu cầu của Maslow

Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow, được giới thiệu lần đầu năm 1943 trong bài viết “A Theory of Human Motivation”. Thuyết này không chỉ cung cấp nền tảng cho các mô hình động lực hiện đại, mà còn đặt nền móng cho cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong quản lý [6]. Maslow cho rằng con người có những nhu cầu nội tại sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao, và chỉ khi nhu cầu ở tầng dưới được thỏa mãn thì con người mới có động lực hướng tới các nhu cầu ở tầng trên [6]. Mô hình gốc gồm 5 cấp độ nhu cầu, được trình bày từ thấp đến cao như sau: Nhu cầu sinh lý (Physiological needs): như ăn uống, ngủ

ngiht, duy trì sự sống là nhu cầu cơ bản nhất; Nhu cầu an toàn (Safety needs): bao gồm an ninh cá nhân, ổn định công việc, sức khỏe và tài sản; Nhu cầu xã hội (Belongingness and love needs): như tình bạn, tình yêu, sự gắn bó cộng đồng; Nhu cầu được kính trọng (Esteem needs): gồm sự tự trọng, được công nhận, uy tín và vị thế; Nhu cầu tự thể hiện (Self-actualization): tức là mong muốn phát triển hết tiềm năng cá nhân, sáng tạo, tự hoàn thiện bản thân.

Sau này, Maslow (1970) phát triển lý thuyết với hai bậc cao hơn: nhu cầu nhận thức (cognitive), nhu cầu thẩm mỹ (aesthetic) và tự vượt lên chính mình (self-transcendence), tuy nhiên mô hình 5 bậc vẫn là nền tảng được sử dụng rộng rãi nhất [7].

Thuyết của Maslow mang đến một cách tiếp cận hệ thống trong việc xây dựng chính sách động viên nhân sự, từ việc đảm bảo các điều kiện làm việc cơ bản đến tạo cơ hội phát triển cá nhân. Trong thực tiễn quản lý, các ứng dụng tiêu biểu bao gồm: Chế độ lương, thưởng, phúc lợi giúp thỏa mãn nhu cầu sinh lý và an toàn; Văn hóa tổ chức tích cực, đội nhóm gắn kết thỏa mãn nhu cầu xã hội; Cơ chế ghi nhận, thăng tiến, trao quyền đáp ứng nhu cầu được kính trọng; Đào tạo, phát triển cá nhân, sáng tạo trong công việc khơi gợi nhu cầu tự thể hiện.

Robbins và Judge (2019) cho rằng mô hình của Maslow đã ảnh hưởng đến nhiều học thuyết động lực sau này, đặc biệt là trong việc thiết kế hệ thống khen thưởng, quản lý hiệu suất và phát triển nhân tài [11].

b. Thuyết X và Thuyết Y của Douglas McGregor

Douglas McGregor xây dựng Thuyết X và Thuyết Y như hai hệ thống giả định đối lập về con người trong công việc. Theo McGregor (1960), Thuyết X cho rằng con người vốn không thích làm việc, thiếu tham vọng, tránh né trách nhiệm và cần được kiểm soát chặt chẽ. Ngược lại, Thuyết Y đề xuất rằng con người có khả năng tự định hướng, thích sáng tạo, tìm thấy ý nghĩa trong công việc và có động lực nội sinh nếu được tạo điều kiện phù hợp. Cụ thể, Thuyết X phản ánh quan điểm quản lý truyền thống, trong đó người lao động bị xem là yếu tố thụ động, cần mệnh lệnh và giám sát nghiêm ngặt. Mô hình quản lý phù hợp với Thuyết X là hệ thống kiểm soát từ trên xuống, nhấn mạnh vào kỷ luật, hình phạt và năng suất ngắn hạn [9]. Ngược lại, Thuyết Y đề cao tính chủ động, sự tin tưởng và khả năng tự hoàn thiện của con người. Mô hình quản lý đi theo Thuyết Y thiên về lãnh đạo phân quyền, khuyến khích tham gia và phát triển năng lực cá nhân [11]. Lý thuyết của McGregor không chỉ đơn thuần phản ánh hai thái cực về con người, mà còn mang tính phê phán đối với tư duy quản lý cứng nhắc. Theo Argyris (1971), Thuyết Y là bước đột phá trong việc xem xét vai trò của con người như một chủ thể tích cực, có khả năng sáng tạo và chịu trách nhiệm, góp phần thúc đẩy văn hóa tổ chức tích cực, nâng cao hiệu quả lâu dài [1]. Trong môi trường hiện đại, đặc biệt là các tổ chức theo định hướng đổi mới và sáng tạo, Thuyết Y được đánh giá là phù hợp hơn trong việc khuyến khích sự cam kết và gắn bó của người lao động [11]. Tuy nhiên, trong một số bối cảnh đặc thù như môi trường quân đội, sản xuất dây chuyền, hoặc nơi trình độ lao động chưa đồng đều, cách tiếp cận theo Thuyết X vẫn có giá trị thực tiễn nhất định [9].

4.2.2. Một số lý thuyết lãnh đạo

4.2.2.1. Lý thuyết lãnh đạo theo hướng truyền thống, tập trung vào năng lực cá nhân và hành vi lãnh đạo

a. Lý thuyết lãnh đạo dựa trên cơ sở tố chất khác biệt (Trait theories)

Lý thuyết Lãnh đạo dựa trên tố chất (Trait Theories) cho rằng các nhà lãnh đạo hiệu quả sở hữu một số đặc điểm hoặc tố chất bẩm sinh, giúp họ nổi bật so với những người không phải lãnh đạo. Trong những năm đầu thế kỷ 20, các nhà nghiên cứu do chịu ảnh hưởng từ Carlyle và Francis Galton đã tập trung vào việc xác định các đặc điểm di truyền hoặc bẩm sinh phân biệt lãnh đạo với người không phải lãnh đạo. Các nghiên cứu ban đầu như của Stogdill (1948), đã cố gắng liệt kê các đặc điểm như trí tuệ, tự tin và quyết tâm, nhưng không tìm thấy một bộ đặc điểm nhất quán áp dụng cho mọi tình huống.

Sự phát triển của tâm lý học nhân cách, đặc biệt là Mô hình Năm yếu tố (Big Five), đã làm hồi sinh lý thuyết tố chất vào cuối thế kỷ 20. Các đặc điểm thường được liên kết với lãnh đạo hiệu quả bao gồm: Trí tuệ (Intelligence), Tự tin (Self-confidence), Quyết tâm (Determination), Liêm chính (Integrity), Xã hội (Sociability).

Lý thuyết tố chất hiện đại thừa nhận rằng, mặc dù các đặc điểm bẩm sinh đóng vai trò quan trọng, chúng có thể được phát triển thông qua đào tạo và kinh nghiệm. Các nghiên cứu như của DeRue và cộng sự (2011) đã tích hợp lý thuyết tố chất với các lý thuyết hành vi, cho thấy các đặc điểm và hành vi cùng nhau giải thích khoảng một phần ba sự biến đổi trong hiệu quả lãnh đạo [4].

b. Lý thuyết lãnh đạo dựa trên cơ sở hành vi (Behavioral Theories)

Lý thuyết Lãnh đạo dựa trên hành vi (Behavioral Theories) tập trung vào các hành động và hành vi của nhà lãnh đạo, thay vì các đặc điểm bẩm sinh như trong Lý thuyết tố chất. Lý thuyết hành vi ra đời từ các nghiên cứu thực nghiệm nhằm xác định các hành vi lãnh đạo hiệu quả, chuyển trọng tâm từ “nhà lãnh đạo là ai” sang “nhà lãnh đạo làm gì”. Các nghiên cứu tiêu biểu bao gồm:

- **Nghiên cứu của Ohio State (1940 - 1950):** Xác định hai chiều hành vi chính: Khởi xướng cấu trúc (Initiating Structure, tập trung vào nhiệm vụ, tổ chức công việc) và Quan tâm (Consideration, tập trung vào mối quan hệ, hỗ trợ nhân viên) [10].

- **Nghiên cứu của Đại học Michigan:** Phân biệt giữa lãnh đạo tập trung vào sản xuất (production-oriented, ưu tiên mục tiêu) và tập trung vào nhân viên (employee-oriented, ưu tiên nhu cầu nhân viên), với kết luận rằng phong cách tập trung vào nhân viên thường mang lại hiệu suất và sự hài lòng cao hơn [10].

- **Mô hình Lưới Quản lý (Managerial Grid):** Do Blake và Mouton (1964) phát triển, mô hình này phân loại phong cách lãnh đạo dựa trên hai trục: Quan tâm đến sản xuất (task) và Quan tâm đến con người (people), với phong cách lý tưởng là 9,9 (cao cả hai) [3].

Lý thuyết nhấn mạnh hai loại hành vi lãnh đạo chính:

- **Hành vi hướng đến nhiệm vụ (Task-Oriented Behavior):** Bao gồm lập kế hoạch, phân công công việc, giám sát tiến độ, và đảm bảo hoàn thành mục tiêu.

• **Hành vi hướng đến con người (*Relationship-Oriented Behavior*):** Tập trung vào xây dựng mối quan hệ, hỗ trợ tinh thần, và khuyến khích sự hợp tác. Các hành vi bổ sung, như giao tiếp hiệu quả, ra quyết định, và giải quyết xung đột, cũng được ghi nhận. [10]

Lý thuyết hành vi đã đặt nền móng cho các cách tiếp cận tình huống và thích ứng, thừa nhận rằng hành vi lãnh đạo cần được điều chỉnh theo bối cảnh.

4.2.2.2. Các lý thuyết lãnh đạo hiện đại, lấy con người làm trung tâm, định hướng phát triển

a. Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết Lãnh đạo Chuyển đổi (*Transformational Leadership*) là một phong cách lãnh đạo trong đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, khích lệ và kích thích trí tuệ của cấp dưới để đạt được các mục tiêu chung vượt ngoài kỳ vọng. Bass xác định bốn thành phần chính của lãnh đạo chuyển đổi [2]: Ảnh hưởng lý tưởng (*Idealized Influence*); Khích lệ truyền cảm hứng (*Inspirational Motivation*); Kích thích trí tuệ (*Intellectual Stimulation*); Chú ý đến cá nhân (*Individualized Consideration*). Những thành phần này giúp nhà lãnh đạo chuyển đổi tổ chức bằng cách nâng cao sự gắn kết, sáng tạo và hiệu suất của cấp dưới. Lý thuyết nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ quản lý mà còn thay đổi nhận thức và hành vi của nhân viên, dẫn đến kết quả vượt trội [10].

Lý thuyết Lãnh đạo Chuyển đổi được áp dụng trong nhiều lĩnh vực nhờ khả năng thúc đẩy sự đổi mới và phát triển con người. Trong quản lý nhân lực văn hóa, lý thuyết này phù hợp do tập trung vào sáng tạo, động lực và xây dựng môi trường làm việc tích cực.

b. Lý thuyết lãnh đạo phục vụ

Lý thuyết Lãnh đạo phục vụ được Robert K. Greenleaf giới thiệu trong bài luận *The Servant as Leader* (1970). Khác với các phong cách lãnh đạo truyền thống tập trung vào quyền lực hoặc hiệu quả, lãnh đạo phục vụ ưu tiên sự phát triển và hạnh phúc của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất tổ chức (Greenleaf Center). Larry Spears, một học giả nổi bật về lãnh đạo phục vụ, đã xác định mười đặc điểm cốt lõi của nhà lãnh đạo phục vụ, được nhiều chuyên gia như Bolman, Deal, và Covey công nhận: Đồng cảm (*Empathy*), Lắng nghe (*Listening*), Chữa lành (*Healing*), Nhận thức (*Awareness*), Thuyết phục (*Persuasion*), Khái niệm hóa (*Conceptualization*), Tiên liệu (*Foresight*), Quản lý (*Stewardship*), Cam kết phát triển con người (*Commitment to the Growth of People*), Xây dựng cộng đồng (*Building Community*).

Lãnh đạo phục vụ tập trung vào việc trao quyền và phát triển nhân viên, tạo ra văn hóa tổ chức tích cực. Trong lĩnh vực văn hóa, nơi sáng tạo và tinh thần đồng đội là yếu tố quan trọng, lý thuyết này có thể giúp nhà lãnh đạo xây dựng môi trường hỗ trợ, khuyến khích đổi mới và sự gắn kết.

c. Lý thuyết lãnh đạo dân chủ

Lý thuyết Lãnh đạo dân chủ (*Democratic Leadership*), còn được gọi là lãnh đạo tham gia (*Participative Leadership*), là một phong cách lãnh đạo trong đó nhà lãnh đạo khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định. Thay vì đưa ra quyết định độc lập, nhà lãnh đạo dân chủ tạo ra một môi trường nơi các ý kiến được lắng nghe và xem xét trước khi đưa ra lựa chọn cuối cùng. Phong cách này nhấn mạnh sự hợp tác, trao quyền và chia sẻ trách nhiệm giữa nhà lãnh đạo và nhóm [10].

Các đặc điểm chính của lãnh đạo dân chủ bao gồm: Tham gia vào quyết định; Trao quyền; Giao tiếp hai chiều; Hợp tác và hỗ trợ; Phản hồi và phát triển. Trong quản lý, lãnh đạo dân chủ được áp dụng khi cần sự sáng tạo, đổi mới và sự gắn kết của nhóm. Trong lĩnh vực văn hóa, lãnh đạo dân chủ có thể giúp xây dựng một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích đổi mới.

5. Thảo luận

Phát triển nhân lực văn hóa trong bối cảnh ở Việt Nam hiện nay đòi hỏi một cách tiếp cận tích hợp và thích nghi linh hoạt với cả các lý thuyết quản lý cổ điển và hiện đại.

Lý thuyết quản lý khoa học của Frederick W. Taylor, với mục tiêu tối ưu hóa hiệu suất thông qua phân tích công việc và tiêu chuẩn hóa quy trình, vẫn giữ nguyên giá trị cốt lõi trong việc tổ chức các hoạt động văn hóa có tính quy mô và yêu cầu quản lý tài nguyên như lễ hội, sự kiện cộng đồng, và việc bảo tồn di sản. Việc áp dụng các nguyên lý này vào lập kế hoạch, phân bổ nguồn lực và giám sát thực thi giúp nâng cao hiệu quả vận hành, giảm lãng phí và tăng tính chuyên nghiệp. Tuy nhiên, do đặc thù của lĩnh vực văn hóa mang tính sáng tạo cao, lý thuyết này cần được vận dụng một cách linh hoạt, tránh máy móc, để không làm triệt tiêu không gian sáng tạo của đội ngũ.

Tương tự, lý thuyết quản lý hành chính của Henri Fayol cung cấp một cấu trúc quản trị bài bản với năm chức năng cơ bản (hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp, kiểm soát) và 14 nguyên tắc quản lý. Những nguyên lý này đặc biệt hữu dụng trong việc xây dựng hệ thống tổ chức cho các thiết chế văn hóa như sở văn hóa, bảo tàng, nhà hát công lập. Trong môi trường hành chính chịu ảnh hưởng của cấu trúc phân cấp và văn hóa kính trên nhường dưới, các nguyên tắc như phân công công việc, quyền hạn gắn liền với trách nhiệm và kỷ luật có thể giúp tăng tính hiệu quả và rõ ràng trong vận hành. Tuy nhiên, cần thiết phải điều chỉnh để khuyến khích tinh thần đồng đội, giảm tính hình thức.

Lý thuyết tổ chất với trọng tâm vào các phẩm chất như sáng tạo, linh hoạt, đồng cảm và tầm nhìn chiến lược, có thể đóng vai trò định hướng trong việc lựa chọn và phát triển đội ngũ lãnh đạo trong ngành văn hóa. Tuy nhiên, trong bối cảnh văn hóa đề cao tính cộng đồng và tinh thần tập thể, việc quá nhấn mạnh các yếu tố cá nhân có thể gây phản tác dụng. Do đó, cần kết hợp lý thuyết tổ chất với lý thuyết hành vi, nhấn mạnh vai trò của các hành vi có thể rèn luyện, như định hướng vào con người, tạo động lực, và quản lý theo tình huống cụ thể, nhằm xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực thích ứng cao, thay vì phụ thuộc vào các tố chất bẩm sinh.

Lãnh đạo chuyển đổi nổi bật như một lý thuyết phù hợp trong kỷ nguyên “vươn mình của dân tộc” khi mà đất nước đang cần một nguồn nhân lực văn hóa có khả năng đổi mới, sáng tạo và dám dấn thân. Nhà lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng bằng cách gắn kết sứ mệnh cá nhân với sứ mệnh dân tộc, xây dựng tầm nhìn văn hóa gắn liền với lòng tự hào dân tộc, từ đó tạo động lực nội sinh mạnh mẽ cho nhân sự trong ngành. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng sự đổi mới không nên làm phá vỡ sự hài hòa tập thể, do đó nhà lãnh đạo phải có năng lực điều phối giữa cái mới và cái truyền thống.

Lãnh đạo phục vụ với triết lý đặt lợi ích của cộng đồng lên trên quyền lợi cá nhân, cũng là một mô hình lý tưởng cho các thiết chế văn hóa, đặc biệt tại các địa phương và khu vực khó khăn.

Bằng việc lấy nhu cầu của người dân làm trung tâm, mô hình này giúp nâng cao hiệu quả của cải cách hành chính trong lĩnh vực văn hóa, thúc đẩy sự gần gũi giữa chính quyền và nhân dân.

Trong khi đó, lãnh đạo dân chủ khuyến khích sự tham gia của nhân viên và cộng đồng vào quá trình ra quyết định, giúp tăng tính minh bạch, tinh thần trách nhiệm và khả năng sáng tạo.

Trên cơ sở tích hợp các lý thuyết trên, có thể kiến tạo một mô hình quản lý nhân lực văn hóa hiệu quả trong giai đoạn hiện nay, cụ thể:

Phát triển nguồn nhân lực văn hóa: Tập trung đầu tư vào giáo dục, đào tạo lại và học tập suốt đời, kết hợp giữa lý thuyết hành vi và lãnh đạo chuyển đổi nhằm hình thành nguồn nhân lực văn hóa có năng lực hội nhập toàn cầu nhưng thấm nhuần bản sắc dân tộc.

Xây dựng văn hóa tổ chức sáng tạo và tiến bộ: Khuyến khích sự đa dạng, mở rộng không gian sáng tạo và bảo vệ tự do nghệ thuật, đồng thời thúc đẩy sự tham gia của nhân viên thông qua mô hình lãnh đạo dân chủ và chuyển đổi.

Đổi mới quản trị công trong lĩnh vực văn hóa: Áp dụng tư duy quản trị hiện đại từ lý thuyết Taylor và Fayol trong cải cách hành chính văn hóa, đồng thời lồng ghép triết lý phục vụ để nâng cao hiệu quả và tăng cường sự tin cậy từ cộng đồng.

Tăng cường mối quan hệ giữa Nhà nước và Nhân dân trong quản lý văn hóa: Vận dụng quyền lực tham chiếu và phong cách lãnh đạo phục vụ để khơi dậy tính cộng đồng, xây dựng lòng tin và lan tỏa trách nhiệm công dân trong việc gìn giữ, phát triển văn hóa dân tộc.

6. Kết luận

Phát triển nguồn nhân lực văn hóa là một nhiệm vụ chiến lược trong tiến trình hiện đại hóa và hội nhập quốc tế của Việt Nam. Trong bối cảnh các yêu cầu về sáng tạo, thích ứng và chuyển đổi ngày càng cao, việc vận dụng có chọn lọc các lý thuyết quản lý và lãnh đạo hiện đại vào công tác nhân sự văn hóa trở thành một hướng đi mang tính cấp thiết và lâu dài. Nghiên cứu cho thấy rằng các lý thuyết như quản lý khoa học, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo phục vụ và lãnh đạo dân chủ có giá trị tham chiếu quan trọng trong việc định hình phương thức quản trị nhân lực văn hóa. Tuy nhiên, hiệu quả vận dụng không nằm ở việc áp dụng máy móc, mà ở khả năng điều chỉnh linh hoạt theo đặc điểm văn hóa, tổ chức và môi trường của Việt Nam. Đặc biệt, sự giao thoa giữa yếu tố truyền thống vốn đề cao tinh thần cộng đồng, đạo đức và trách nhiệm xã hội với tư duy lãnh đạo hiện đại nhấn mạnh đến sáng tạo, cảm hứng và đổi mới chính là nền tảng cho một mô hình lãnh đạo nhân văn và hiệu quả trong lĩnh vực văn hóa, góp phần phát triển nguồn nhân lực văn hóa vững mạnh, đóng vai trò trung tâm trong bảo tồn giá trị dân tộc và thúc đẩy phát triển bền vững.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng Anh

- [1]. Argyris, C. (1971). *Management and Organizational Development: The Path from XA to YB*. McGraw-Hill.
- [2]. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- [3]. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing Company.

- [4]. DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7 - 52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- [5]. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- [6]. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370 - 396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- [7]. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). Harper & Row.
- [8]. Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.
- [9]. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. M. E. Sharpe.
- [10]. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- [11]. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- [12]. Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. Harper & Brothers.

Tài liệu tiếng Việt

- [13]. Ma Thế Ngàn (2022), *Sự phù hợp của phong cách lãnh đạo gia trưởng với văn hóa Việt Nam: Nhìn từ khung lý thuyết của Hofstede*, Tạp chí Khoa học Đại học Văn hiến, 8 (4), tr.1 - 17.
- [14]. Nguyễn Quốc Chí & Đặng Thị Mỹ Lộc (2008), *Giáo trình Khoa học quản lý giáo dục* (Tái bản lần thứ 3), Nxb Đại học Sư phạm.
- [15]. Nguyễn Thị Phương Hạnh (2022), *Quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập lĩnh vực văn hóa ở Việt Nam*, Tạp chí Khoa học quản lý nhà nước, (2), tr.67 - 75.
- [16]. Nguyễn Đình Thúy Hương, Ngô Hồ Anh Khôi, Trần Thị Thùy, & Nguyễn Đình Hậu (2020), *Thực trạng nguồn nhân lực về văn hóa - du lịch trong phát triển bền vững vùng Tây Nam Bộ*, Hội thảo Khoa học tháng 8/2020.
- [17]. Phạm Đình Phong (2016), *Phát triển nguồn nhân lực bảo tàng - Thực trạng và một số đề xuất*, Tạp chí Lý luận Chính trị, (4), tr.13 - 18.
- [18]. Phạm Đình Phong (2017), *Về đào tạo nguồn nhân lực ngành bảo tàng ở Việt Nam*, Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật, (398), tr.64 - 68.
- [19]. Trần Kiểm (2008), *Khoa học quản lý giáo dục: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*. Nxb Giáo dục.
- [20]. Trần Quốc Thanh (2005), *Giáo trình Quản lý hành chính nhà nước*, Nxb Chính trị Quốc gia.
- [21]. Vũ Thị Minh Xuân & Nguyễn Thị Minh Nhàn (2024), *Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của văn hóa số*, Tạp chí Khoa học Thương mại, (194), tr.18 - 37.
- [22]. Quyết định số 1909/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt *Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2030*.

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO VÀO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA TẠI VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Đặng Thị Kim Ánh

Trường Đại học Tôn Đức Thắng

Email: dangthikimanh@tdtu.edu.vn

Ngày nhận bài: 15/7/2025

Ngày phản biện: 17/7/2025

Ngày tác giả sửa: 20/7/2025

Ngày duyệt đăng: 24/7/2025

Ngày phát hành: 31/7/2025

Trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, việc phát triển nguồn nhân lực văn hóa tại Việt Nam đang đặt ra nhiều yêu cầu mới về năng lực, tư duy và phương thức quản trị. Bài báo này tập trung phân tích việc vận dụng các lý thuyết quản lý và lãnh đạo hiện đại vào quá trình xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực văn hóa, với mục tiêu góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động trong lĩnh vực văn hóa - Một lĩnh vực đặc thù đòi hỏi sự kết hợp giữa giá trị nghệ thuật, bản sắc dân tộc và năng lực tổ chức.

Từ khóa: Lý thuyết quản lý; Lãnh đạo; Nguồn nhân lực; Nguồn nhân lực văn hóa; Việt Nam.