

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI, SỰ GẮN KẾT CÔNG VIỆC VÀ TÌNH TRẠNG HẠNH PHÚC ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH SẢN XUẤT VẬT LIỆU XÂY DỰNG KHU VỰC MIỀN NAM

● PHAN QUỐC TẤN - TRẦN VŨ NGỌC HẢO

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết công việc, tình trạng hạnh phúc với kết quả công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu từ khảo sát 458 nhân viên và cán bộ quản lý đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam Việt Nam cho thấy, các giả thuyết đều được chấp nhận. Một số hàm ý được đề xuất giúp cho các nhà quản lý nhận biết rõ hơn tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết công việc và tình trạng hạnh phúc để gia tăng kết quả công việc của nhân viên.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết công việc, tình trạng hạnh phúc, kết quả công việc, ngành sản xuất vật liệu, khu vực miền Nam.

1. Đặt vấn đề

Năm 2021, đại dịch Covid-19 đã thay đổi cách thế giới vận hành và tác động đáng kể đến các ngành sản xuất, trong đó có ngành Vật liệu xây dựng Việt Nam. Theo đó, ngành Vật liệu xây dựng tại khu vực miền Nam đã phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ nhiều phía. Sự thay đổi lớn nhất của ngành Vật liệu xây dựng năm 2021 bao gồm đổi mới trong cách sử dụng công nghệ, đòi hỏi sự đầu tư vào lực lượng lao động có trình độ học vấn,.... Bên cạnh đó, để sự chuyển đổi ngành Vật liệu xây dựng đúng hướng, phong cách lãnh đạo phù hợp có vai trò rất quan trọng để cải thiện việc ra quyết định, nâng cao mức độ gắn kết và giữ chân nhân viên, cũng như tăng lợi nhuận cho doanh

nh nghiệp. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi thường được áp dụng trong hoàn cảnh này.

Từ trước tới nay, đã có rất nhiều nghiên cứu để cải thiện kết quả công việc của nhân viên trong đó không thể kể đến sự tác động của phong cách lãnh đạo, đặc biệt là phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Các nhà lãnh đạo phong cách chuyển đổi có thể cải thiện kết quả công việc của nhân viên (Buil và cộng sự, 2019); Judge và Piccolo (2004).

Theo Breevaart và cộng sự (2015), một lực lượng lao động gắn bó có thể cung cấp lợi thế cạnh tranh, bởi vì sự tham gia vào công việc là một trạng thái tích cực có liên quan tích cực đến các kết quả quan trọng như kết quả công việc, cam kết và sức khỏe.

Bên cạnh đó, các khía cạnh tích cực của sức khỏe tâm thần như chức năng tâm lý và tình trạng hạnh phúc có thể là các yếu tố liên quan nhất thể hiện ảnh hưởng giữa lãnh đạo đối với kết quả công việc (Montano và cộng sự, 2017).

Như vậy, mục tiêu của bài viết nhằm kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết công việc, tình trạng hạnh phúc đến kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam, đặt cơ sở khoa học cho các doanh nghiệp trong việc hoạch định các chính sách để cải thiện kết quả công việc của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Bài viết dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (SET) của Cropanzano và Mitchell (2005) để làm cơ sở xây dựng mô hình nghiên cứu. Theo nguyên lý của SET, các mối quan hệ phát triển theo thời gian thành sự tin cậy, trung thành và các cam kết chung (Cụ thể trong bài là mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và kết quả công việc). Để làm như vậy, các bên phải tuân theo một số "quy tắc" trao đổi thể hiện qua "định nghĩa chuẩn mực về tình huống hình thành và được thông qua bởi những người tham gia vào mối quan hệ trao đổi" (ở đây là sự gắn kết công việc). SET cũng nhấn mạnh rằng các giao dịch phụ thuộc lẫn nhau này có tiềm năng tạo ra các mối quan hệ chất lượng cao (cụ thể phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết công việc sẽ gia tăng kết quả công việc).

Theo Bass (1990), bằng cách đưa ra tầm nhìn về tổ chức, nhà lãnh đạo chuyển đổi mỗi cá nhân cố gắng vượt bậc để vượt qua được giới hạn của bản thân. Carless và cộng sự (2000) đã phân biệt giữa các hành vi của nhà lãnh đạo khi hỗ trợ nhân viên và khuyến khích sự phát triển cá nhân của họ.

Sự gắn kết với công việc được định nghĩa là một sự tích cực, là trạng thái tâm trí hoàn thành công việc một cách mạnh mẽ, cống hiến và say mê (B. Schaufeli và cộng sự, 2002).

Tình trạng hạnh phúc bao gồm các hoạt động hưởng thụ phúc lợi liên quan đến công việc, cảm xúc tích cực và sự hài lòng trong cuộc sống (Montano và cộng sự, 2017). Tình trạng hạnh phúc được hiểu là chỉ chứa các mục được phân loại tích cực, đồng thời là một thuật ngữ khác của sức khỏe tâm thần theo WHO (Topp và cộng sự, 2015).

Theo Nguyen & Nguyen (2011), kết quả công việc của nhân viên được đo bởi sự tự đánh giá của nhân viên.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi dự đoán trực tiếp kết quả công việc (Buil và cộng sự, 2019). Do vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu của Bui và cộng sự (2017) xác nhận mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết nhân viên. Thực tế là mọi người ít kiểm soát mức độ tương tác của chính họ hơn họ nghĩ và có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài khác, như đặc điểm của các nhà lãnh đạo của họ. Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự gắn kết công việc.

Lãnh đạo chuyển đổi có liên quan tiêu cực đến trạng thái sức khỏe tâm thần tiêu cực (các triệu chứng phiền muộn, kiệt sức, căng thẳng) và liên quan tích cực với sức khỏe tinh thần tích cực (tình trạng hạnh phúc, hoạt động tâm lý) (Montano và cộng sự, 2017). Cho nên, giả thuyết được đề nghị như sau:

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến tình trạng hạnh phúc.

Sự gắn kết công việc có liên quan tích cực đến kết quả công việc của họ (Gutermann và cộng sự, 2017). Nghiên cứu này cho thấy rằng sự gắn kết công việc có liên quan tích cực đến kết quả và ý định doanh thu, cả hai đều là kết quả quan trọng cho một tổ chức. Do vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H4: Sự gắn kết công việc tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

Trạng thái sức khỏe tâm thần có mối quan hệ tích cực và tiêu cực đến kết quả công việc (Seibert và cộng sự, 2011). Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H5: Tình trạng hạnh phúc tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng chủ yếu phương pháp nghiên cứu định lượng có kết hợp với nghiên cứu định tính, cụ thể là:

- Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn 10 cán bộ quản lý và nhân viên từ 2 doanh nghiệp ngành Sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam nhằm điều

chỉnh các thang đo cho phù hợp (thang đo Likert 5 bậc từ 1 = hoàn toàn không đồng ý đến 5 = hoàn toàn đồng ý) với 27 biến quan sát, trong đó: thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi (7 biến quan sát) tham khảo của Carless và cộng sự (2000); thang đo sự gắn kết công việc (9 biến quan sát) được xây dựng trên cơ sở thang đo gốc của Balducci và cộng sự (2010); thang đo tình trạng hạnh phúc (5 biến quan sát) tham khảo của Topp và cộng sự (2015) và cuối cùng thang đo kết quả công việc được đo lường bởi sự tự đánh giá của nhân viên được xác định từ thang đo của Nguyen và Nguyen (2011) gồm 6 biến quan sát.

- Nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thông qua phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 22 được dùng để đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc với SEM.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng bản câu hỏi phỏng vấn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện bằng hình thức khảo sát trực tuyến cho 500 đáp viên do hầu hết các doanh nghiệp đều đang làm việc tại nhà trong thời điểm này. Sau khi làm sạch dữ liệu, loại bỏ đi 42 phiếu không đạt yêu cầu, còn lại 458 phiếu khảo sát hợp lệ, đạt 91,6% so với số phiếu ban đầu phát ra. Tỷ lệ này đạt được một phần do đã gạn lọc chỉ gửi phiếu khảo sát trực tuyến cho các doanh nghiệp trong ngành Sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam.

4. Kết quả nghiên cứu

Sau kết quả kiểm định sơ bộ thang đo, bài viết đã đánh giá thang đo bằng phân tích mô hình đo lường và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

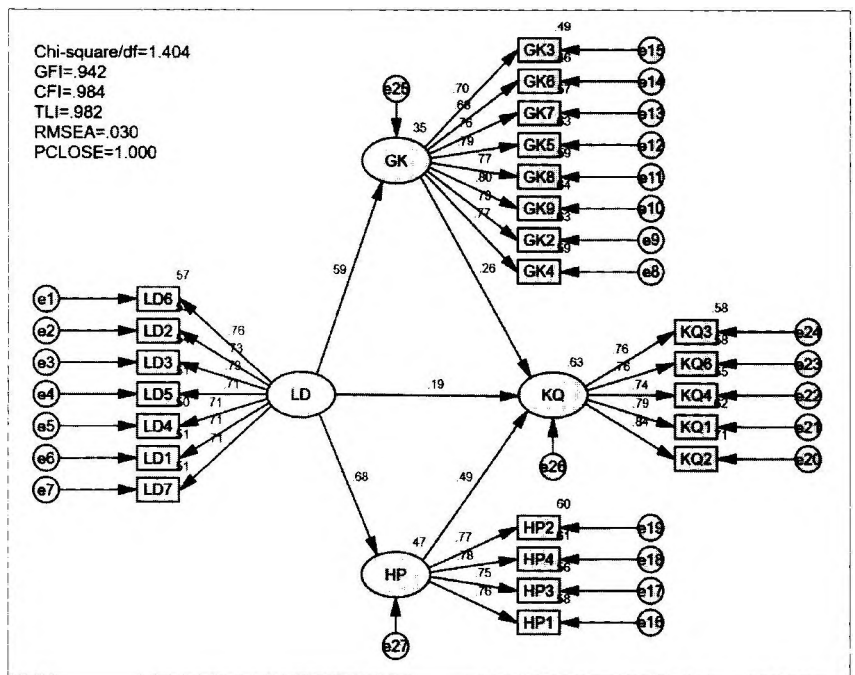
4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả đánh giá giá trị thang đo bằng phân tích EFA lần 1 thì loại biến KQ5, GK1, HP5 do các biến này tải lên ở cả nhiều nhân tố và hệ số tải nhỏ hơn 0,5. Sau khi phân tích lần 2 thì hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Như vậy, các biến quan sát còn lại đều có ý nghĩa

đóng góp vào mô hình. Phương sai trích của các yếu tố lớn hơn 0,5; độ tin cậy tổng hợp đều lớn hơn 0,7, như vậy các thang đo đáng tin cậy và đều đảm bảo tính hội tụ. Ngoài ra, căn bậc hai của AVE lớn hơn các tương quan giữa các biến với nhau, tất cả các giá trị MSV nhỏ hơn AVE, do vậy tính phân biệt được đảm bảo. Vì vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả mô hình đo lường các khái niệm (đã chuẩn hóa) được trình bày trong Hình 1 cho thấy, các chỉ tiêu đo lường trong mô hình này đều thỏa mãn yêu cầu và đủ điều kiện đưa vào phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính AMOS_SEM với mục đích kiểm định các giả thuyết trong mô hình đề xuất nghiên cứu.

Hình 1: Mô hình đo lường các khái niệm (đã chuẩn hóa)



Nguồn: Kết quả xử lý từ khảo sát của tác giả

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Từ Bảng 1 cho thấy, 5 giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 đều được chấp nhận vì có giá trị P-value < 5%. Trong đó, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tình trạng hạnh phúc là lớn nhất trong 5 mối quan hệ (H3: $\beta=0,685$; $p=0,000$); thứ 2 là mối quan hệ tương đối lớn giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết công việc (H2: $\beta=0,593$; $p=0,000$); thứ 3 là mối

Bảng 1. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình (Chuẩn hóa) và kết quả Bootstrapping

Giả thuyết	Mối quan hệ			R	S.E.	C.R. Chuẩn hóa	P-value	Mức độ tác động (β)	C.R Bootstrapping
	GK	←	LD						
H2	GK	←	LD	0,734	0,068	10,813	0,000	0,593	0,00
H3	HP	←	LD	0,842	0,071	11,826	0,000	0,685	1,00
H4	KQ	←	GK	0,254	0,047	5,375	0,000	0,262	-1,00
H5	KQ	←	HP	0,474	0,061	7,790	0,000	0,485	0,00
H1	KQ	←	LD	0,227	0,079	2,862	0,004	0,189	0,00

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

quan hệ giữa tình trạng hạnh phúc và kết quả công việc của nhân viên (H5: $\beta=0,485$; $p=0,000$); thứ 4 là sự gắn kết công việc có tác động tích cực kết quả công việc của nhân viên (H4: $\beta=0,262$; $p=0,000$); sau cùng là mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc của nhân viên (H1: $\beta=0,189$; $p=0,004$).

Như vậy, các thang đo của các khái niệm trong mô hình lý thuyết đạt giá trị liên hệ lý thuyết. Nghĩa là, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

Tiến hành kiểm tra lại mô hình bằng phương pháp Bootstrap thực hiện với số mẫu lặp lại là $N=1000$. Cột cuối của Bảng 1 cho thấy, giá trị tuyệt đối C.R ở tất cả các mối liên hệ nhỏ hơn 1,96, như vậy độ chệch bằng 0 có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%, mô hình ước lượng có tính tin cậy cao.

4.3. Thảo luận kết quả

Thảo luận với các cán bộ quản lý và nhân viên đã tham gia nghiên cứu định tính đều thống nhất cho rằng kết quả nghiên cứu này là phù hợp với thực tiễn tại các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam, cụ thể:

- Đối với phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương mạnh nhất đến tình trạng hạnh phúc của nhân viên (H3: $\beta=0,685$; $p=0,000$), kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Montano và cộng sự (2017). Các nhân viên được phỏng vấn định tính cho rằng phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố tác động đến bầu không khí làm việc, cách thức làm việc trong tổ chức và vì vậy ảnh hưởng đến tình trạng hạnh phúc của nhân viên.

- Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương đến sự gắn kết công việc của nhân viên mạnh thứ hai (H2: $\beta=0,593$; $p=0,000$) tương đồng

với nghiên cứu của Bui và cộng sự (2017). Các nhân viên đồng ý rằng, khi tất cả các đặc điểm của phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện cùng nhau (ảnh hưởng được lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và sự cân nhắc cá nhân) thì mức độ gắn kết công việc của nhân viên có xu hướng cao hơn.

- Tình trạng hạnh phúc của nhân viên có tác động dương đến kết quả công việc của nhân viên mạnh thứ ba (H5: $\beta=0,485$; $p=0,000$) phù hợp với nghiên cứu của Montano và cộng sự (2017), với nghiên cứu của Seibert và cộng sự (2011). Các cán bộ quản lý và nhân viên cũng cho rằng tình trạng hạnh phúc hay sức khỏe tâm lý tích cực dẫn đến động lực làm việc cao hơn gia tăng kết quả làm việc.

- Sự gắn kết công việc của nhân viên có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên mạnh thứ tư (H4: $\beta=0,262$; $p=0,000$) tương đồng với nghiên cứu của Gutermann và cộng sự (2017). Các cán bộ quản lý và nhân viên đồng ý là nhân viên gắn kết cao có xu hướng trải nghiệm những cảm xúc tích cực trong công việc như tích cực, lạc quan sẽ luôn mở ra các cơ hội, từ đó cho phép họ thực hiện với kết quả tốt.

- Cuối cùng, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương đến kết quả công việc của nhân viên thấp nhất (H1: $\beta=0,189$; $p=0,004$) tương đồng với nghiên cứu của nghiên cứu của Buil và cộng sự (2019). Các nhân viên cũng cho rằng, các nhà lãnh đạo chuyển đổi tạo điều kiện cho việc phân chia trách nhiệm và năng lực rõ ràng của nhân viên để đối mặt với những thay đổi bên ngoài và cải thiện kết quả công việc.

5. Kết luận và một số hàm ý

Kết quả nghiên cứu với mẫu 458 cán bộ quản lý và nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng khu vực miền Nam cho thấy Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến tình trạng hạnh phúc mạnh nhất; Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến sự gắn kết công việc mạnh thứ hai; Tình trạng hạnh phúc tác động tích cực kết quả công việc của nhân viên mạnh thứ ba; Sự gắn kết công việc tác động tích cực kết quả công việc của nhân viên mạnh thứ 4; Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực kết quả công việc của nhân viên thấp nhất. Kết quả này làm cơ sở rút ra một số hàm ý giúp các nhà quản lý nhận thức về việc nâng cao chất lượng mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết công việc và tình trạng hạnh phúc nhằm gia tăng kết quả công việc của nhân viên, cụ thể như sau:

- Nhà lãnh đạo nên nói rõ những mong đợi về các kết quả công việc cũng như khuyến khích nhân viên trao đổi, đưa ra những ý kiến sáng tạo. Khi đó, họ sẽ cởi mở và tự tin hơn trong việc đề xuất các ý

kiến và sẽ cảm thấy hạnh phúc trong công việc, từ đó gia tăng sự gắn kết công việc.

- Quan tâm đến đời sống của nhân viên là điều cần thiết giúp các nhà lãnh đạo có các chính sách tạo động lực hiệu quả cho mỗi nhân viên. Đặc biệt đặc thù của các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng miền Nam thường đặt ở những vị trí xa trung tâm thành phố nên việc đi lại sẽ tốn thời gian và có khi nhân viên sản xuất phải ở lại nhà máy để làm việc. Việc giúp đỡ các khó khăn trong cuộc sống của nhân viên không chỉ tạo sự yên tâm để họ làm việc mà còn giúp họ hồi phục năng lượng trước khi bắt đầu một ngày làm việc. Từ đó, kết quả công việc sẽ được cải thiện hơn.

Cuối cùng, nghiên cứu chỉ kiểm định với mẫu gồm 458 cán bộ quản lý và nhân viên tại một số doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng miền Nam bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Vì thế, tính tổng quát hóa của mô hình nghiên cứu có thể chưa cao. Nhằm khắc phục hạn chế này, những nghiên cứu tiếp theo cần chọn mẫu có kích thước lớn hơn từ nhiều lĩnh vực khác hơn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. B. Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & B. Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
2. Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149.
3. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
4. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
5. Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
6. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
7. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
8. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
9. Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
10. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

11. Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
12. Nguyen, D. T., & Nguyen, T. M. T. (2011). *Nghiên cứu khoa học marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*. NXB Lao Động.
13. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
14. Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: A Systematic Review of the Literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167-176.

Ngày nhận bài: 7/8/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 7/9/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 17/9/2021

Thông tin tác giả:

1. TS. PHAN QUỐC TẤN

Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

2. TRẦN VŨ NGỌC HẢO

Học viên cao học Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

IMPACTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK ENGAGEMENT AND WELL-BEING ON THE JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES WORKING FOR CONSTRUCTION MATERIAL MANUFACTURERS IN SOUTHERN VIETNAM

● Ph.D **PHAN QUOC TAN**¹

● Masters student **TRAN VU NGOC HAO**¹

¹School of Management, University of Economics Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This research examines the relationship among transformational leadership style, work engagement, well-being and job performance of employees. Research results from a survey of 458 employees and managers working in construction material manufacturers located in southern Vietnam show that all proposed hypotheses of this research are accepted. Based on the researchs results, some implications are proposed to help managers better understand the relationship among transformational leadership style, work engagement and well-being in order to improve the job performance of employees.

Keywords: transformational leadership style, work engagement, well-being, job performance, material manufacturing, southern Vietnam.