

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự thỏa mãn trong công việc và lòng trung thành của nhân viên: Trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP. Phan Thiết

VÕ KHẮC THƯỜNG*
VÕ KHẮC TRƯỜNG THỊ**
VÕ KHẮC TRƯỜNG THANH***
LÊ ANH LINH****

Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm làm rõ mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự thỏa mãn trong công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP. Phan Thiết. Kết quả nghiên cứu cho thấy: (1) Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến Sự thỏa mãn trong công việc và Lòng trung thành của nhân viên; (2) Sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên tác động thuận chiều đến Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị, nhằm góp phần nâng cao sự thỏa mãn trong công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Từ khóa: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự thỏa mãn trong công việc, lòng trung thành, mô hình cấu trúc tuyến tính

Summary

The article aims to find out the impact of transformational leadership style on job satisfaction and employee loyalty to SMEs in Phan Thiet city. Research results showed that: (1) Transformational leadership style has a positive impact on job satisfaction and employee loyalty; (2) Job satisfaction has a positive impact on employee loyalty. From those findings, the authors propose some managerial implications to improve job satisfaction and employee loyalty to the organization.

Keywords: transformational leadership style, job satisfaction, loyalty, structural equation modeling

GIỚI THIỆU

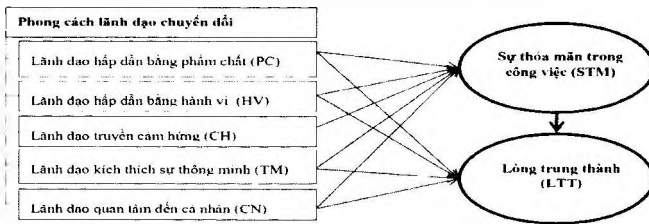
Theo khảo sát của Anphabe, có một nghịch lý đang diễn ra là nguồn nhân lực dù tỷ lệ thất nghiệp đang cao, nhưng tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cũng rất cao, do có liên quan trực tiếp tới dịch Covid-19, như: biến động ngành nghề, sự mệt mỏi, kiệt sức trong môi trường làm việc căng thẳng và mất cân bằng, hay mất kết nối với đồng nghiệp, mất gắn kết với công ty (Tuổi trẻ online, 2021). Nhân viên đi làm với nhiều áp lực, nên người lãnh đạo cần nhận thức được tầm quan trọng của việc làm cho nhân viên cảm thấy thỏa mãn và yêu thích công việc. Do đó, các nhà quản trị cần vừa phải cân bằng giữa thu hút nguồn

nhân lực có trình độ, làm việc hiệu quả, vừa phải duy trì sự thỏa mãn, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Để làm được điều này, vai trò của lãnh đạo đóng góp quan trọng trong việc động viên nhân viên. Phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng kết quả hoạt động, cũng như sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trên thế giới, đã có nhiều học giả nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, sự thỏa mãn trong công việc và lòng trung thành của nhân viên. Tại Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ này đang bắt đầu được quan tâm hơn. Nhóm tác giả chọn các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP. Phan Thiết để thực hiện nghiên cứu này, vì trong giai đoạn dịch Covid-19 diễn biến phức tạp đã ảnh hưởng sâu rộng đến tình hình kinh tế - xã hội, đặc biệt là hoạt động sản xuất, kinh doanh tiếp tục gặp nhiều khó khăn, nhất là đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Ngân hàng Nông nghiệp và

*, **, ***, ****, Trường Đại học Phan Thiết

Ngày nhận bài: 02/3/2022; Ngày phản biện: 15/3/2022; Ngày duyệt đăng: 21/3/2022

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO

| Biến quan sát | Cronbach's Alpha | Kết luận |
|---------------|------------------|----------------|
| PC | 0.799 | Chất lượng |
| HV | 0.823 | Chất lượng tốt |
| CH | 0.839 | Chất lượng tốt |
| TM | 0.836 | Chất lượng tốt |
| CN | 0.798 | Chất lượng |
| STM | 0.845 | Chất lượng tốt |
| LTT | 0.826 | Chất lượng tốt |

BẢNG 2: TỔNG HỢP KẾT QUẢ EFA

| Biến quan sát | Nhân tố | | | | | | |
|--------------------------|---------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| CH3 | 0.789 | | | | | | |
| CH4 | 0.77 | | | | | | |
| CH1 | 0.734 | | | | | | |
| CH2 | 0.716 | | | | | | |
| TM2 | | 0.79 | | | | | |
| TM3 | | 0.775 | | | | | |
| TM4 | | 0.772 | | | | | |
| TM1 | | 0.664 | | | | | |
| HV3 | | | 0.838 | | | | |
| HV2 | | | 0.751 | | | | |
| HV1 | | | 0.683 | | | | |
| HV4 | | | 0.668 | | | | |
| PC4 | | | | 0.775 | | | |
| PC2 | | | | 0.713 | | | |
| PC1 | | | | 0.671 | | | |
| PC3 | | | | 0.669 | | | |
| CN4 | | | | | 0.747 | | |
| CN2 | | | | | 0.71 | | |
| CN3 | | | | | 0.689 | | |
| CN1 | | | | | 0.681 | | |
| STM1 | | | | | | 0.82 | |
| STM3 | | | | | | 0.804 | |
| STM2 | | | | | | 0.711 | |
| STM4 | | | | | | 0.708 | |
| LTT2 | | | | | | | 0.853 |
| LTT3 | | | | | | | 0.767 |
| LTT1 | | | | | | | 0.731 |
| Hệ số KMO | | | | | 0.825 | 0.816 | 0.712 |
| Kiểm định Bartlett. Sig. | | | | | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Giá trị Eigenvalue | | | | | 1.835 | 2.735 | 2.226 |
| Phương sai trích | | | | | 54.316 | 58.092 | 61.656 |

Nguồn: Phân tích dữ liệu nghiên cứu của nhóm tác giả

Phát triển nông thôn Việt Nam, 2021). Nghiên cứu được thực hiện nhằm góp phần giúp các doanh nghiệp này có định hướng vượt qua khó khăn, nhanh chóng khôi phục và thúc đẩy sản xuất, kinh doanh.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một trong những mô hình lãnh đạo có ảnh hưởng được nghiên cứu bởi Burns (1978). Sau đó được Bass (1985) tiến hành mở rộng, cải tiến và làm rõ hơn phong cách lãnh đạo này

cũng như mô hình nghiên cứu. Các yếu tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã trải qua một quá trình hình thành, phát triển, điều chỉnh và bổ sung trước khi trở nên hoàn chỉnh, bao gồm: (1) Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất; (2) Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi; (3) Lãnh đạo truyền cảm hứng; (4) Lãnh đạo kích thích sự thông minh; (5) Lãnh đạo quan tâm cá nhân (Bass và Avolio, 1995).

Có nhiều khái niệm về sự thỏa mãn trong công việc. Theo Spector (1997), sự thỏa mãn trong công việc đơn giản là nhân viên cảm thấy thích thú với công việc.

Khi nói về lòng trung thành, Mowday và cộng sự (1979) cho rằng, đó là ý định hay nguyện vọng được tiếp tục là thành viên của tổ chức. Còn Bateman và Strasser (1984) định nghĩa: lòng trung thành của nhân viên là sự sẵn sàng nỗ lực cho danh nghĩa của tổ chức, cho những mục tiêu và giá trị để phù hợp với tổ chức và mong muốn được duy trì là thành viên của tổ chức. Trong nghiên cứu này, lòng trung thành là ý định hoặc mong muốn làm việc lâu dài trong tổ chức, sẵn sàng tham gia nhiệt tình, làm việc hết mình, vì mục tiêu chung của tổ chức.

Nhiều nghiên cứu trước đây chỉ ra mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự thỏa mãn trong công việc, cũng như lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Trong đó, một số nghiên cứu còn chỉ ra rằng, sự hài lòng là yếu tố chính để nâng cao và duy trì lòng trung thành của nhân viên (Ding và cộng sự, 2012; Huỳnh Thanh Tú và Hồ Đắc Đăng Khoa, 2021...).

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát bằng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, với số liệu được thu thập từ các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở TP. Phan Thiết trong khoảng thời gian từ tháng 1/2022 đến tháng 3/2022. Kết quả, nhóm tác giả thu về 306 bảng hỏi hợp lệ, đáp ứng tiêu chí đưa vào nghiên cứu, phân tích.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Sau khi kiểm định thang đo bằng

phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy, tất cả thang đo đều thỏa mãn các chỉ tiêu đánh giá với hệ số Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ và tương quan biến tổng $\geq 0,3$, không có biến nào bị loại khỏi thang đo (Bảng 1). Mức độ hội tụ của các biến quan sát đối với các thành phần nghiên cứu tiếp tục được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Phân tích EFA

Phân tích EFA được sử dụng bằng phương pháp xoay Promax đã thỏa mãn các điều kiện: $0,5 < KMO < 1$; kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05; hệ số tải nhân tố của các biến quan sát (Factor Loading) $> 0,5$; phương sai trích $> 50\%$ và Eigenvalue > 1 . Có 27 biến quan sát sau khi phân tích EFA được nhóm thành 7 nhân tố (Bảng 2).

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

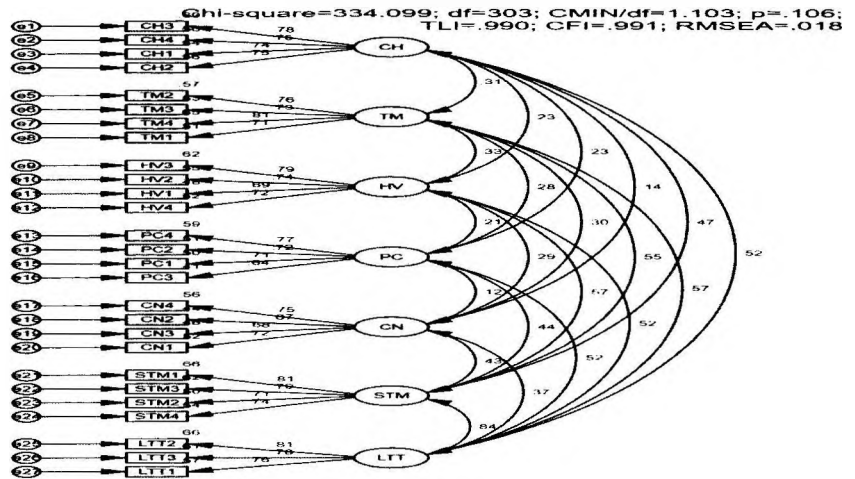
Kết quả phân tích CFA ở Hình 2 và Bảng 3 cho thấy, các thang đo đều thỏa mãn điều kiện về những chỉ số ràng buộc (Định Phi Hồ, 2020), cũng như mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế và có thể tiếp tục tiến hành phân tích các bước tiếp theo.

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả phân tích SEM cho thấy, mô hình có $Cmin/df = 1,406 (< 5)$; $TLI = 0,959 (> 0,9)$; $CFI = 0,963 (> 0,9)$ và $RMSEA = 0,036 (< 0,05)$. Kết quả cho thấy, qua phân tích cấu trúc tuyến tính, mô hình tích hợp phù hợp với dữ liệu thực tế, các kết quả giải thích đáng tin cậy để sử dụng cho nghiên cứu (Hình 3).

Kết quả phân tích ở Bảng 4 cho thấy, 5 nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đều có tác động cùng chiều đến Sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên bao gồm: (1) Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất; (2) Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi; (3) Lãnh đạo truyền cảm hứng; (4) Lãnh đạo kích thích sự thông minh; (5) Lãnh đạo quan tâm cá nhân. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, nhưng chỉ có 3 nhân tố, bao gồm: (1) Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất; (2) Lãnh đạo truyền cảm hứng; (3) Lãnh đạo kích thích sự thông minh. Ngoài ra, Sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên có tác động thuận chiều đến Lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

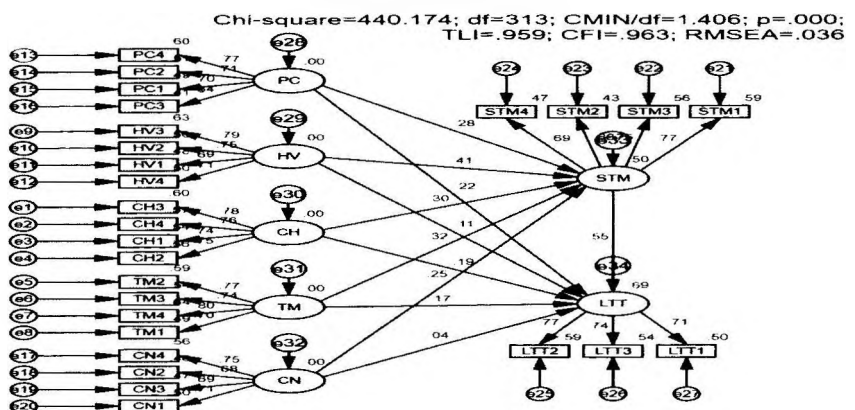
HÌNH 2: KẾT QUẢ CFA



BẢNG 3: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH

| Tên | Ký hiệu | Giá trị tham khảo | Giá trị mô hình | Kết luận |
|--|---------------|---|-----------------|--|
| Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (Cmin/df) | $\chi^2/d.f.$ | $\chi^2/d.f. \leq 5$ | 1.103 | Mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu thực tế |
| Chỉ số TLI (Tucker - Lewis Index) | TLI | $TLI > 0,90$ | 0,990 | |
| Chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index) | CFI | $CFI > 0,90$; $0 < CFI < 1$, càng tiến về 1 càng phù hợp | 0,991 | |
| Chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation) | RMSEA | $RMSEA < 0,05$: Mô hình phù hợp tốt, $RMSEA < 0,08$ chấp nhận, càng nhỏ càng tốt | 0,018 | |

HÌNH 3: KẾT QUẢ SEM



KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tương quan giữa Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, Sự thỏa mãn trong công việc và Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Trong đó, Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng thuận chiều đến Sự thỏa mãn trong công việc và Lòng trung thành của nhân viên. Do đó, muốn nâng cao sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên, lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn nữa đến các nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, để tác động đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức

BẢNG 4: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Giả thuyết | Kết luận |
|-----|------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|
| STM | <--- | PC | 0,257 | 0,056 | 4,579 | *** | H1 | Chấp nhận |
| STM | <--- | HV | 0,403 | 0,062 | 6,446 | *** | H2 | Chấp nhận |
| STM | <--- | CH | 0,303 | 0,061 | 4,997 | *** | H3 | Chấp nhận |
| STM | <--- | TM | 0,319 | 0,06 | 5,297 | *** | H4 | Chấp nhận |
| STM | <--- | CN | 0,247 | 0,059 | 4,184 | *** | H5 | Chấp nhận |
| LTT | <--- | PC | 0,206 | 0,056 | 3,642 | *** | H6 | Chấp nhận |
| LTT | <--- | HV | 0,112 | 0,065 | 1,717 | 0,086 | H7 | Bác bỏ |
| LTT | <--- | CH | 0,196 | 0,061 | 3,212 | 0,001 | H8 | Chấp nhận |
| LTT | <--- | TM | 0,17 | 0,061 | 2,797 | 0,005 | H9 | Chấp nhận |
| LTT | <--- | CN | 0,042 | 0,057 | 0,738 | 0,461 | H10 | Bác bỏ |
| LTT | <--- | STM | 0,548 | 0,095 | 5,792 | *** | H11 | Chấp nhận |

Ghi chú: ***= 0,000

Nguồn: Khảo sát từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả nghiên cứu.

Hàm ý quản trị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất các hàm ý quản trị như sau:

Lãnh đạo hấp dẫn bằng phẩm chất, thì tính cách mà mọi lãnh đạo cần phải có gồm: (1) Tạo được sự tự hào khi làm việc cùng nhân viên; (2) Đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân; (3) Biết cách để được nhân viên kính trọng; (4) Có năng lực và phong thái tự tin.

Lãnh đạo hấp dẫn bằng hành vi, đây được xem là hình mẫu cho nhân viên. Những việc người lãnh đạo cần làm là: (1) Phải truyền đạt cho nhân viên những giá trị quan trọng và niềm tin vào công ty; (2) Đề ra được mục tiêu và quyết tâm thực hiện mục tiêu; (3) Chú trọng đưa ra những quyết định hợp lý và có đạo đức; (4) Phải luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của nhiệm vụ tập thể.

Lãnh đạo truyền cảm hứng, là khả năng của lãnh đạo bằng cách hướng tới viễn cảnh tương lai đầy hứa

hẹn thông qua những hành động cụ thể, như: (1) Nhiệt tình chia sẻ một cách lạc quan về tương lai; (2) Chia sẻ một cách tâm huyết về những công việc cần phải hoàn thành; (3) Đưa ra được định hướng phát triển công ty rõ ràng trong tương lai; (4) Có niềm tin rằng chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu.

Lãnh đạo kích thích sự thông minh, là mức độ nhà lãnh đạo động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên, với biểu hiện thường thấy, như: (1) Luôn đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không; (2) Biết tiếp cận những cách khác nhau khi giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc; (3) Biết gợi ý cho nhân viên giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc dưới nhiều góc độ khác nhau; (4) Biết gợi ý những cách làm mới để hoàn thành công việc.

Lãnh đạo quan tâm cá nhân, là việc lãnh đạo có những hành động và biểu hiện quan tâm dành cho nhân viên, như: (1) Biết dành thời gian huấn luyện và hướng dẫn nhân viên; (2) Đối xử với từng nhân viên theo những cách khác nhau; (3) Quan tâm đến nhu cầu, khả năng và nguyện vọng của từng cá nhân; (4) Biết giúp nhân viên phát huy những điểm mạnh của họ. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Đình Phi Hồ (2020). *Phương pháp định lượng trong nghiên cứu quản trị kinh doanh và quản lý kinh tế*, Nxb Tài chính
- Huỳnh Thanh Tú và Hồ Đắc Đăng Khoa (2021). Các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyên dạng tác động đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên tại các công ty bất động sản ở TP. Hồ Chí Minh, *Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh*, 17(3)
- Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam (2021). *Đồng hành cùng doanh nghiệp SMEs đi qua khó khăn do dịch bệnh Covid-19*, truy cập từ <https://www.agribank.com.vn/vn/ve-agribank/tin-tuc-su-kien/dong-hanh-cung-tam-nong/dong-hanh-cung-doanh-nghiep-smes-di-qua-kho-khan-do-dich-benh-covid-19>
- Tuổi trẻ online (2021). *Chỉ có 40% lao động muốn quay lại công sở, nổi lên trào lưu nghỉ việc ở ạt*, truy cập từ <https://tuoitre.vn/chi-co-40-lao-dong-muon-quay-lai-cong-so-noi-len-trao-luu-nghi-viec-o-at-20211222144352008.htm>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press
- Bass, B. M., and Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Mind Garden
- Bateman, T. S., and Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and row
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., and Lu, Q (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction, *IBusiness*, 04(3), 208
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, 3, Sage