

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN FIVE STARS

EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON FIRM PERFORMANCE: THE CASE OF FIVE STARS JOINT STOCK COMPANY

Ngày nhận bài: 26/12/2018

Ngày chấp nhận đăng: 01/03/2019

Nguyễn Thị Thúy Hằng, Trần Mai Lâm Ái

TÓM TẮT

Phong cách lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp mới khởi nghiệp trong thị trường kinh doanh ngày nay. Đánh giá tổng quan các tài liệu cho thấy nghiên cứu thực nghiệm hạn chế tập trung vào hiệu quả của lãnh đạo, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam. Vấn đề của nghiên cứu này là giải quyết khoảng trống trong các tài liệu nghiên cứu liên quan đến phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và laissez-faire. Dữ liệu cho nghiên cứu này được thu thập bởi một cuộc khảo sát nhân viên, mẫu MLQ 5X-Short of Bass và Avolio (1995) và 275 người trả lời đã hoàn thành khảo sát. Kết quả của nghiên cứu này, các nhà lãnh đạo có thể cần tập trung vào các yếu tố của lãnh đạo chuyển đổi để cải thiện hiệu suất công ty. Các nhà lãnh đạo có thể sử dụng những phát hiện từ nghiên cứu này để xác định phong cách lãnh đạo của họ và hiểu rõ hơn về phong cách cá nhân.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, Lãnh đạo chuyển đổi, Nhân viên, Kết quả hoạt động doanh nghiệp.

ABSTRACT

Leadership styles play an important role in entrepreneurial new businesses in today's business marketplace. A review of the literature reveals limited empirical research focused on the effect of leadership, especially small businesses in Vietnam. The problem of this study was to address this gap in the research literature related to transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. Data for this study were collected by a Employees survey, sample MLQ 5X-Short of Bass and Avolio(1995) and 275 respondents completed the survey. Results of this study, Leaders may need to focus on these elements of transformational leadership to improve firm performance. Leaders can use the findings from this study to determine their leadership style and better understand how personal styles.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, employees, firm performance.

1. Giới thiệu

Công ty cổ phần Five Stars trong khu công nghiệp Bình Nguyên Bình Sơn Huyện Sơn Tinh Quảng Ngãi là doanh nghiệp vừa và nhỏ, mới thành lập được 03 năm từ năm 2015-2018, thuộc lĩnh vực may mặc. Các doanh nghiệp ngành may nói chung trong bối cảnh sự cạnh tranh không chỉ gói gọn trong việc xác định giá gia công, công nghệ sản xuất hiện đại mà còn với nguồn nhân lực có tay nghề, có kinh nghiệm làm việc tốt. Các yếu tố như giá gia công, công nghệ có thể

được thỏa thuận tốt nhờ uy tín và kinh nghiệm trong lĩnh vực may mặc hoặc sự hỗ trợ từ đối tác. Nhưng nhân lực lại là yếu tố mà bản thân doanh nghiệp khó thể kiểm soát tốt do sự cạnh tranh nhân lực hiện nay trong các khu vực.

Mọi doanh nghiệp tổ chức kinh doanh đều mong muốn có được sự phát triển liên tục lâu dài, Công ty cổ phần Five Stars cũng không ngoài mục tiêu đó. Tuy nhiên, thực trạng số

Nguyễn Thị Thúy Hằng, Trần Mai Lâm Ái,
Trường Đại học Phạm Văn Đồng

nhân lực hiện nay mà công ty sở hữu khiến công ty rất lo lắng về việc như nếu công ty khác sẵn sàng trả mức thu nhập cao hơn thì họ có rời bỏ công ty hay công. Trước tình hình đó công ty tập trung vào việc xây dựng văn hóa công ty, tập trung vào phát triển phong cách lãnh đạo nhằm mục đích đảm bảo sự ổn định doanh nghiệp qua kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Khả năng nguồn nhân lực và cách quản lý có thể tác động đến nhân viên và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Trong nhiều tài liệu, các nhà nghiên cứu cho rằng kiểu lãnh đạo hay phong cách lãnh đạo tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp (Ogbonna và cộng sự, 2000; Fokam và cộng sự, 2016). Trong nghiên cứu này, tác giả vận dụng lý thuyết phong cách lãnh đạo của Bass và Avolio (1995) để thực nghiệm trong bối cảnh của công ty nhằm xác định phong cách lãnh đạo nào được nhân viên trong công ty muốn muốn các nhà lãnh đạo của mình thể hiện nhất. Khi xác định được phong cách có mối quan hệ với kết quả hoạt động, các nhà lãnh đạo có thể tập trung vào phong cách đó, hiểu rõ các phong cách khác nhau và cải tiến một số hành vi để đảm bảo có một môi trường làm việc tốt nhất, có thể giữ sự ổn định nhân lực trong công ty. Ngoài ra, các công ty khác trong ngành hoặc các ngành kinh doanh khác cũng có thể tham khảo và ứng dụng khi cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là sự kết hợp của các đặc điểm, đặc tính, kỹ năng và hành vi mà các nhà lãnh đạo sử dụng khi tương tác với cấp dưới (trích trong Ojokuku và cộng sự, 2012). Một trong những phong cách lãnh đạo nổi bật nhất để phân loại và nghiên cứu về lãnh đạo gồm ba phong cách, lãnh đạo

chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do (laissez-faire) (Ogbonna và Harris, 2000).

Các nhà nghiên cứu cho thấy tác động của các phong cách lãnh đạo khác nhau đến kết quả là khác nhau. Nghiên cứu của Ojokuku và cộng sự (2012) kiểm tra các phong cách lãnh đạo khác nhau bao gồm (i) lãnh đạo uy tín, (ii) lãnh đạo giao dịch, (iii) lãnh đạo chuyển đổi, (iv) lãnh đạo có tầm nhìn xa và (v) lãnh đạo dựa trên văn hoá và những phong cách lãnh đạo tập trung vào các giả thuyết của Lý thuyết X' và Y' của McGregor gồm là phong cách lãnh đạo dân chủ, độc đoán, độc tài, và phong cách lãnh đạo tự do của Tannenbaum và Schmidt (1958). Kết luận rằng phong cách lãnh đạo dân chủ, kiểu quan liêu không khuyến khích nhân viên thực hiện công việc như mong muốn mà còn mất nhân viên, làm tăng chi phí. Ngược lại, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, chuyên chế và dân chủ khuyến khích nhân viên thực hiện các công việc như mong muốn. Các nghiên cứu đã cho thấy điểm nổi để phân loại và nghiên cứu về lãnh đạo bao gồm ba phong cách -lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và laissez-faire.

2.1.2. Kết quả hoạt động doanh nghiệp

Theo Neely và cộng sự (2002) kết quả hoạt động doanh nghiệp là quá trình định lượng hiệu lực và hiệu quả các hoạt động. Hiệu lực đề cập đến mức độ đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan; Hiệu quả là một thước đo về các nguồn lực của các công ty về mặt kinh tế như thế nào trong việc cung cấp mức độ hài lòng của các bên liên quan (trích trong Wu, 2009).

Doanh nghiệp hoạt động như thế nào được xem là tốt và việc đạt được kết quả hoạt động mà doanh nghiệp đề ra không chỉ được xem xét ở khía cạnh tài chính mà còn phụ thuộc lớn vào việc xem xét: (1) các nguồn lực của tổ chức được khai thác như thế nào, (2) lãnh đạo có khả năng trong việc sắp xếp

nhân lực thích hợp trong việc hoàn thành chiến lược đề ra. Quản lý tốt điều này sẽ mang lại hiệu suất tài chính cao hơn, sự hài lòng của khách hàng cao hơn và giữ chân nhân viên lâu hơn. Do đó, yếu tố cơ bản để xem xét kết quả hoạt động doanh nghiệp gồm hoạt động kinh doanh và hiệu quả tổ chức.

Hoạt động kinh doanh, được Smith và Reece (1999) xác định là khả năng hoạt động để đáp ứng mong muốn của các cổ đông lớn của công ty (trích trong Zulkifli và Perera, 2011). Thông thường các công ty đánh giá hoạt động kinh doanh dựa trên các chỉ tiêu như mục tiêu của công ty dựa vào hệ thống phân cấp, đánh giá chỉ số dựa trên phân tích tài chính như lợi nhuận, lợi tức, tuy nhiên phương pháp đánh giá hiện đại liên quan nhiều đến khái niệm tạo ra giá trị để gia tăng giá trị (Achim, 2010). Hiệu quả tổ chức được Georgopoulos và Tannenbaum (1957) cho rằng: trong chừng mực nào đó mà tổ chức được xem như hệ thống xã hội cung cấp một số nguồn lực và phương tiện nhất định để hoàn thành mục tiêu mà không đánh mất đi ý nghĩa và nguồn lực của nó, không đặt căng thẳng quá mức vào các thành viên. Đồng thời, Denison and Mishra (1989) cho rằng hiệu quả tổ chức được trình bày trong các nghiên cứu thường ngụ ý về việc chia sẻ các giá trị tạo cơ sở cho sự đồng thuận, hội nhập, khuyến khích động lực và cam kết trong các thành viên để đưa ra hoạt động có ý nghĩa và phương hướng dựa trên quy tắc hiện có trước tình huống mô hồ. Do đó, việc đánh giá kết quả hoạt động doanh nghiệp hướng tiếp cận theo đề xuất của Venkatraman và Ramanujam (1986) rất thích hợp cho bối cảnh hiện nay.

2.1.3. Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động doanh nghiệp

Chúng ta biết, nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp đóng vai trò to lớn trong việc xác định mục tiêu, chiến lược, văn hóa tổ chức và

có các chức năng hoạch định, động viên nhân viên hoàn thành mục tiêu, cũng như khai thác các cơ hội kinh doanh (Anwar và Rashid, 2012). Trong thế giới toàn cầu ngày nay, các tổ chức đối phó với môi trường thay đổi nhanh chóng, các nhà lãnh đạo phải đối mặt với một thực tế mới như làm việc trong các bối cảnh linh hoạt và kết nối bằng giao tiếp điện tử, ngày càng có nhiều nhân viên lưu động (không ở một chỗ) trở thành tài nguyên quan trọng của các tổ chức, nhìn chung nhân viên ngày càng trở nên thông minh, có quyền lực hơn ((Vicere 2002) 2002). Do đó, các nhà lãnh đạo bây giờ phải tác nhân của sự thay đổi, truyền đạt tầm nhìn, thiết lập đường hướng cho nhân viên, xây dựng lòng tin giữa các đồng nghiệp, tập hợp năng lực của các thành viên trong nhóm đó để đạt được những mục tiêu. Các nhà quản lý nên loại bỏ phong cách lãnh đạo laissez-faire bằng cách tham gia nhiều hơn vào việc hướng dẫn cấp dưới, các nhà quản lý nên xây dựng và thực hiện các hệ thống khen thưởng và công nhận hiệu quả, các nhà quản lý nên: phần đầu trở thành mô hình vai trò cho cấp dưới của họ, truyền cảm hứng cho cấp dưới bằng cách cung cấp ý nghĩa và thách thức để làm việc, kích thích những nỗ lực cấp dưới để trở nên sáng tạo và sáng tạo hơn và cuối cùng, chú ý nhiều hơn đến nhu cầu của từng cá nhân về thành tích và tăng trưởng (Koech và Namusonge 2012); lãnh đạo với phong cách dân chủ và chuyển đổi, nhân viên cảm nhận ý nghĩa trong công việc của họ, thực hiện công việc với trách nhiệm cao hơn ít sự giám sát và những người đi theo được giúp đỡ để đạt được tầm nhìn và nhu cầu để nâng cao hiệu quả tổ chức (Ojokuku và cộng sự, 2012); trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ thì phong cách lãnh đạo chuyên đổi và giao dịch nên được kết hợp không chỉ giúp nâng cao kết quả tổ chức mà còn vượt cả mức mong đợi (Fokam, 2016); các nhà lãnh đạo nên tập trung vào các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyên

đổi sẽ cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp (Orabi 2016). Trong bối cảnh Việt Nam, Khang (2013) tiếp cận phong cách lãnh đạo chuyển đổi và xác nhận tác động của các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết tổ chức. Nguyen (2015) nghiên cứu các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực du lịch đã xác nhận vai trò của người quản lý, kết hợp với ảnh hưởng của môi trường, nghiên cứu cung cấp quan điểm toàn diện về sự tin tưởng và sự tin tưởng phụ thuộc vào cách điều hành, tương tác của các nhà quản lý. Đề cập đến sự tin tưởng, Nguyễn Thị Thúy Hằng (2017) tìm thấy vai trò quan trọng của nó trong cả lý thuyết và thực tiễn hay trong nghiên cứu của Nguyen, Hiệp và Hằng (2018) tìm thấy nhiều liên kết giữa lãnh đạo, văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp, trong đó nghiên cứu khẳng định mối quan hệ giữa phẩm chất cá nhân lãnh đạo tiếp cận phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Burns (1978) và Bass (1985) trong nhiều kết quả nghiên cứu của các học giả trên quốc gia khác nhau.

Trên cơ sở những tài liệu trên, ba giả thuyết sau đây được phát triển để thử nghiệm cho trường hợp nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Five Stars:

H1: Các nhà lãnh đạo tăng cường phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp.

Trong đó, H1a, H1b, H1c, H1d lần lượt như tăng cường ảnh hưởng thần tượng hóa, tạo động lực và truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ nhân viên, thấu hiểu cá nhân sẽ nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp.

H2: Các nhà lãnh đạo tăng cường phong cách lãnh đạo giao dịch sẽ nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp

Trong đó, H2a, H2b, H2c, lần lượt như tăng cường thưởng theo thành tích, quản lý ngoại lệ (chủ động), và quản lý ngoại lệ (thụ động) sẽ nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp.

H3: Các nhà lãnh đạo tăng cường phong cách lãnh đạo tự do sẽ nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Bối cảnh nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty cổ phần Five Stars. Tổng số lao động hiện nay 370 người, giám đốc điều hành 01 người, quản lý sản xuất 08 người, bộ phận cắt và ép keo 29 người, vận hành các máy chuyên dùng 32 người, đóng gói và hoàn thành 44 người, số còn lại chia đều cho 8 chuyên may, mỗi chuyên có 32 người. Tổng cộng công ty có 20 người giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý và 350 nhân viên. Mặc dầu được thành lập được 3 năm nhưng những người sở hữu công ty luôn đề cập đến tôn chỉ công ty, họ muốn đội ngũ quản lý phải là những người xây dựng công ty trở thành nơi làm việc tốt nhất và công nhân gắn bó suốt đời. Do đó, việc hiểu nhân viên muốn gì là điều cần thiết đối với họ. Để phần nào giải thích mong muốn đó, nghiên cứu thu thập dữ liệu thông qua điều tra trực tiếp đội ngũ nhân viên của công ty. Trong số 350 nhân viên, nghiên cứu tiến hành điều tra tổng thể và bản hỏi được phát ra hai đợt, đợt 1 nhằm giúp nhân viên làm quen với bản hỏi khảo sát, sau một tuần bản hỏi chính thức được gửi đến, kết quả thu về 300 bản hỏi và chỉ có 275 bản hỏi có thể sử dụng được đạt tỷ lệ 78%. Mô tả thống kê mẫu vẫn được thực hiện mặc dầu nghiên cứu muốn điều tra tất cả tổng thể nhưng chỉ có 275 nhân viên trả lời đầy đủ có thể sử dụng cho phân tích. Trong số 275 nhân viên, có 233 là nữ và 42 là nam; có 190 người dưới 30 tuổi, 79 người từ 31- 40, 6 người trên 40 tuổi, tỷ lệ lần lượt là 69,1%; 28,1% và 2,2%; trình độ dưới đại học có 243 người, trình độ đại học 24 người, sau đại học có 8 người, tỷ lệ lần lượt là 88,4%, 8,7% và 2,9%; làm việc dưới 1 năm có 18 người, làm việc dưới 2 năm có 41 người, làm việc dưới 3 năm có 213 người, chiếm tỷ lệ lần lượt là

6.5%; 14.9% và 78.6%. Nhìn chung, nhân viên công ty có tuổi đời trẻ, có trình độ dưới đại học, số năm làm việc dưới 3 năm cũng chiếm đa số. Do đó, 275 mẫu nghiên cứu đại diện cho tổng thể 350 nhân viên và sự gắn bó lâu dài của họ đồng nghĩa với việc am hiểu tình hình công ty, người được khảo sát cung cấp thông tin có giá trị.

2.2.2. Công cụ điều tra

Công cụ điều tra được đưa vào bản hỏi thể hiện đầy đủ các cấu trúc trong mô hình đề xuất nghiên cứu. Bản hỏi được thiết kế cho 42 biến quan sát liên quan đến phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do (Laissez-faire). Thang đo phong cách lãnh đạo theo phiên bản MLQ-5X của Bass và Avolio (1995) có tổng cộng 36 chỉ báo, phong cách lãnh đạo chuyển đổi gồm bốn yếu tố với 20 chỉ báo (tạo ảnh hưởng thần tượng hóa 08 chỉ báo; tạo động lực và truyền cảm hứng, kích thích trí lực nhân viên và thấu hiểu cá nhân mỗi loại 04 chỉ báo), phong cách lãnh đạo giao dịch gồm ba yếu tố với 12 chỉ báo (Phần thưởng, quản lý ngoại lệ thụ động và chủ động mỗi tiểu mục 04 chỉ báo). Có 04 chỉ báo của lãnh đạo tự do. Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp gồm (1) Hoạt động kinh doanh, (2) Hiệu quả tổ chức của Venkatraman và Ramanujam (1986) từ nghiên cứu của Wang và cộng sự (2010) tại Trung Quốc, với mỗi loại 03 chỉ báo. Các thang đo sử dụng Likert 5 điểm với đánh giá từ 1 đến 5 trong đó, 5 = thường xuyên, nhưng không luôn luôn, 4 = khá thường xuyên, 3 = đôi khi 2 = một lần trong một thời gian, và 1 = không hề.

Bản hỏi được thiết kế gồm 3 phần: phần liên quan đến việc giải thích thuật ngữ. phần 2 liên quan đến người trả lời gồm giới tính, tuổi, trình độ, số năm làm việc. Phần 3 khảo sát các yếu tố liên quan đến phong cách lãnh

đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp. Bản hỏi sử dụng phương pháp dịch sát nghĩa được sử dụng để chuyển ngữ các thang đo.

2.2.3. Công cụ phân tích

Nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm tra các thang đo trong mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Các thang đo được đánh giá dựa vào hệ số tin cậy (Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố (EFA). Kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmation Factor Analysis) để kiểm tra các mô hình đo lường có đạt yêu cầu không, các thang đo có đạt yêu cầu của một thang đo tốt hay không. Cuối cùng, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) do tính được sai số đo lường, còn cho phép kết hợp các khái niệm tiềm ẩn với đo lường của chúng với mô hình lý thuyết cùng một lúc.

3. Kết quả và đánh giá

3.1. Kiểm tra độ tin cậy

3.1.1. Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Nhóm nhân tố Tạo ảnh hưởng thần tượng hóa, các nhân viên trong công ty đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,61-2,85). Trong đó, các nhân viên cho rằng cần xem xét những ảnh hưởng đến vấn đề đạo đức khi đưa ra quyết định (PIA07= 2.85) hay nhấn mạnh ý nghĩa chung về sứ mệnh (PIA06=2.79) cao nhất và hình tưởng mà cấp dưới cảm thấy tự hào (PIA01=2,61) đánh giá thấp nhất. Đo lường độ tin cậy của nhóm nhân tố, chỉ số Cronbach's Alpha đạt 0,923, điều này cho thấy nhóm nhân tố này đủ độ tin cậy đo lường tính nhất quán của các biến quan sát đo lường tạo ảnh hưởng thần tượng hóa.

Nhóm nhân tố Tạo động lực và truyền cảm hứng, cũng được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,72-2,91). Trong đó, chỉ báo thể hiện tốt nhất là tin tưởng cấp dưới thực hiện tốt nhiệm vụ đề ra (PIM12= 2,91); chỉ báo được đánh giá thấp nhất nói lạc quan

về tương lai của tổ chức (PIM09=2,72). Đánh giá chung về độ tin cậy, tạo động lực và truyền cảm hứng là 0,838, đạt yêu cầu về độ tin cậy trong đánh giá nhóm nhân tố.

Nhóm nhân tố Kích thích trí lực nhân viên, được đánh giá mức độ trung bình (khoảng 2,60-2,93), trong đó chỉ báo khuyến khích cấp dưới xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau (PIS15= 2.93) được đánh giá cao hơn hết và thấp nhất là chỉ báo về xem xét lại các giả định đã nêu để đảm bảo sự phù hợp (PIS13=2,60). Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,829 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

Nhóm nhân tố Thấu hiểu cá nhân, cũng được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,56-2,77). Chỉ báo tốt nhất là đối xử với cấp dưới như một cá nhân thay vì chỉ là thành viên của nhóm (PIC18= 2,77) và quan tâm đến nhân viên có sự khác biệt về nhu cầu, khả năng và khát vọng (PIC20= 2.56) đánh giá thấp nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,842 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

3.1.2. Thang đo phong cách lãnh đạo giao dịch

Nhóm nhân tố Thường theo thành tích, được đánh giá ở mức độ không quan trọng và trung bình (khoảng 2,23-2,79). Trong đó, ở mức độ trung bình, chỉ báo tốt nhất là thể hiện sự hài lòng khi cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ (PCR24= 2,79) và ở mức độ không quan trọng chỉ báo về luôn đưa ra các phần thưởng để khuyến khích nỗ lực của cấp dưới (PCR21= 2.23) đánh giá thấp nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,827 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

Nhóm nhân tố Quản lý ngoại lệ (chủ động), được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,72-2,92). Chỉ báo tốt nhất là tập trung vào các bất thường, sai sót (PMEA25= 2,92) và tập trung vào việc xử lý các sai sót, bất thường (PMEA26= 2.72) đánh giá thấp

nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,845 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá nhân tố.

Nhóm nhân tố Quản lý ngoại lệ (thụ động), được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,62-2,82). Chỉ báo tốt nhất là kiên định nguyên tắc, không hư thì không điều chỉnh (PMEP31= 2,82) và các vấn đề chỉ được giải quyết khi nó đã trở nên khiêm trọng (PMEP29= 2.62) đánh giá thấp nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,835 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

3.1.3. Thang đo phong cách lãnh đạo tự do

Nhóm nhân tố Thường theo thành tích, được đánh giá ở mức độ không quan trọng (khoảng 2,28-2,45). Trong đó, chỉ báo tốt nhất là trì hoãn khi giải quyết các vấn đề cấp bách (PLF35= 2,45) và chỉ báo về vắng mặt khi vấn đề nảy sinh cần sự có mặt của họ (PLF34= 2.28) đánh giá thấp nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,797 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

3.1.4. Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp

Nhóm nhân tố hoạt động kinh doanh, được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,66-2,73). Trong đó, chỉ báo tốt nhất là tinh thần nhân viên của công ty cao hơn của các đối thủ cạnh tranh (KD39 = 2,73) và chỉ báo thấp nhất như hấp dẫn về sự chuyên nghiệp của công ty cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh (KD38= 2.66). Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,814 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

Nhóm nhân tố Hiệu quả tổ chức, được đánh giá ở mức độ trung bình (khoảng 2,75-3,00). Trong đó, chỉ báo tốt nhất là thị phần của công ty cao hơn các đối thủ cạnh tranh (HQ42 = 3,00) và chỉ báo về mức độ sáng tạo của công ty cao hơn của các đối thủ cạnh tranh (HQ41= 2.75) đánh giá thấp nhất. Trong đó, Cronbach's Alpha đạt 0,812 thể hiện độ thống nhất trong đánh giá về nhân tố.

3.2. Phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định

3.2.1. Phân tích nhân tố khám phá

Thang đo phong cách lãnh đạo chuyên đổi gồm 20 biến quan sát. Kết quả thực hiện phân tích nhân tố, cấu trúc thang đo không thay đổi và không có biến quan sát nhỏ hơn 0,5. Kết quả trong ma trận xoay nhân tố các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5, thỏa mãn điều kiện hệ số tải $>0,05$. Kết quả của kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có hệ số KMO = 0,948 (lớn hơn 0,5), như vậy phân tích nhân tố khám phá thích hợp cho dữ liệu thực tế. Đồng thời, Sig = 0,000 $<$ 0,05-các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Phương sai được giải thích khi phân tích nhân tố là 67.236%, có nghĩa là nhân tố trích giải thích được 67.236% biến đo lường. Các biến quan sát nhóm thành một nhóm như lý thuyết.

Thang đo phong cách lãnh đạo giao dịch gồm 12 biến quan sát. Kết quả của kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có hệ số KMO = 0,817 (lớn hơn 0,5), như vậy phân tích nhân tố khám phá thích hợp cho dữ liệu thực tế. Đồng thời, Sig = 0,000 $<$ 0,05-các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Phương sai được giải thích khi phân tích nhân tố là 67.870%, có nghĩa là nhân tố trích giải thích được 67.870% biến đo lường.

Thang đo phong cách lãnh đạo tự do gồm 04 biến quan sát. Kết quả của kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có hệ số KMO = 0,794 (lớn hơn 0,5), như vậy phân tích nhân tố khám phá thích hợp cho dữ liệu thực tế. Đồng thời, Sig = 0,000 $<$ 0,05-các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Phương sai được giải thích khi phân tích nhân tố là 62.584%, có nghĩa là nhân tố trích giải thích được 62.584%, biến đo lường.

Thang đo kết quả hoạt động doanh nghiệp gồm 06 biến quan sát. Kết quả của kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett, ta có

hệ số KMO = 0,794 (lớn hơn 0,5), như vậy phân tích nhân tố khám phá thích hợp cho dữ liệu thực tế. Đồng thời, Sig = 0,000 $<$ 0,05-các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Phương sai được giải thích khi phân tích nhân tố là 73.422%, có nghĩa là nhân tố trích giải thích được 73.422%, biến đo lường.

3.2.2. Phân tích nhân tố khẳng định

CFA là bước tiếp theo của EFA nhằm kiểm định xem có một mô hình lý thuyết có trước làm nền tảng cho một tập hợp các biến quan sát không. Kết quả CFA lần 1: mô hình đo lường các chỉ số tổng hợp như $\chi^2(774)=1308,868$; $P=0.000$, $CMIN/df=1.691<3$, $GFI=0.822$, $TLT=0.909$, $CFI=0.918$, $RMSEA=0.050$. Nhìn chung, các chỉ số như RMSEA cho thấy độ phù hợp của mô hình so với tổng thể, trong trường hợp này $RMSEA=0.050 < 0,08$ mô hình được chấp nhận (Taylor, Sharland, Cronin và Bullard, 1993); $CMIN/df=1.691<3$ (Hair và cộng sự, 1998) cho thấy mô hình phù hợp tốt. Tuy nhiên, các chỉ số GFI, TFI, CFI phản ánh độ phù hợp của mô hình so với dữ liệu thực tế không đạt ngưỡng so với yêu cầu $> 90\%$. Nghiên cứu sử dụng Chỉ số điều chỉnh mô hình (MI – Modification Indices) để điều chỉnh sự phù hợp mô hình.

Kết quả CFA lần hai, sau khi nối các sai số e1-e2, e6-e7, chạy lại CFA ta được kết quả mô hình tương đối tốt, điều này khẳng định CFA phù hợp với dữ liệu thực tế như sau: $\chi^2(772)=1249.647$, $P=0.000$, $CMIN/df=1.619<3$, $GFI=0.830>0,8$ (Baumgarther và Homburg, 1996), $TLT=0.918$, $CFI=0.927$, $RMSEA=0.048<0,08$.

Kiểm tra giá trị hội tụ, sau tiến hành CFA, chúng ta thu được kết quả của Standardized Regression Weight của một nhân tố, nhìn chung các trọng số chuẩn hóa của các biến quan sát trong mô hình CFA dao động từ 0,656-0,877, đều $> 0,5$, các trọng số chuẩn hóa đều có ý nghĩa thống kê $P=0,000$.

Phương sai trích (Average Variance Extracted AVE) của các biến số đều có giá trị >0,5, độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) của các biến có giá trị lớn hơn 0,7. Như vậy, thang đo của các nhân tố đều đạt giá trị hội tụ.

Bảng 3.1 AVE và CR

Thang đo	LD CD	LD GD	LD TD	KQ HB
AVE	0.576	0.563	0.502	0.593
CR	0.964	0.939	0.801	0.896

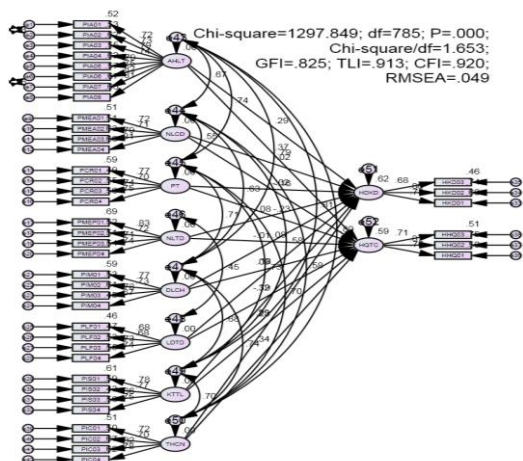
(Nguồn: Kết quả phân tích năm 2018)

3.3. Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu

3.3.1. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả chạy SEM lần 1 có các chỉ số CFI, GFI và TLI chưa đạt yêu cầu. Kết quả chạy SEM bằng phần mềm AMOS thực hiện theo nguyên tắc điều chỉnh các quan hệ có $MI > 6$. Kết quả chạy SEM lần cuối thể hiện về mức độ phù hợp chung, chi bình phương tương đối theo bậc tự do $X^2(617) = 1297.849$, $P = 0.000$, $CMIN/df = 1.653 < 3$, $GFI = 0.825 > 0,8$ (Baumgarther và Homburg, 1996), $TLT = 0.913$, $CFI = 0.920$, $RMSEA = 0.049 < 0,08$. Mô hình này phù hợp với dữ liệu thực tế như hình 3.1.

Hình 3.1. Kết quả mô hình SEM



3.3.2. Kiểm định các giả thuyết

Nghiên cứu đề xuất 03 giả thuyết chính. Trong đó, giả thuyết về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do không được hỗ trợ đáng kể từ nghiên cứu này và có khuynh hướng ảnh hưởng ngược chiều. Giả thuyết tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả hoạt động doanh nghiệp được hỗ trợ đáng kể từ nghiên cứu này. Các giả thuyết được chấp nhận ở mức nghĩa 5% cụ thể như sau:

Kết quả ước lượng các tham số cho thấy chỉ có mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả hoạt động doanh nghiệp có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, mối quan hệ giữa H1a, H1c, H1d với Ses lần lượt là 0.329 (HDKD), 0.312 (HQTC); 0.394 (HDKD), 0.203 (HQTC); 0.359 (HDKD), 0.307 (HQTC), nghĩa là ảnh hưởng thân tượng hóa, kích thích trí lực và thấu hiểu cá nhân có mối quan hệ trực tiếp, cũng chiều đến kết quả hoạt động doanh nghiệp (Hoạt động kinh doanh và Hiệu quả tổ chức). Kết quả nghiên cứu này đồng thuận với các nghiên cứu của Koech và Namusonge (2012); Ojokuku, Odetayo, và Sajuyigbe (2013); Arham (2014); Ayacko (2016); Fokam Jeff Astein (2016). Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết con H1b và giả thuyết chính H2 và H3 không được hỗ trợ từ nghiên cứu này ($P > 0.05$). Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu của Ogbonna và cộng sự (2000), Koech và Namusonge (2012), Arham (2014).

4. Kết luận

Kết quả đạt được, được rút ra từ khảo sát 275 nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần FiveStart. Kết quả nghiên cứu ghi nhận mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, ở yếu tố như ảnh hưởng thân tượng hóa, kích thích trí lực và thấu hiểu cá nhân. Do đó, một số hàm ý các chủ ở hữu cần quản

lý việc thực thi hơn nữa những tôn chỉ được đưa ra đối với nhà lãnh đạo điều hành và các trưởng bộ phận làm nhiệm vụ quản lý. Đồng thời, tổ chức tiếp nhận thông tin phản hồi của nhân viên hơn nữa. Các yếu tố cần phải theo dõi để nâng cao phong cách lãnh đạo chuyển đổi như: Đối với yếu tố ảnh hưởng thân tượng hóa cần tập trung vào các chỉ báo như Xem xét ảnh hưởng của các quyết định đến vấn đề đạo đức (PIA07= 2.85), Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có ý nghĩ chung về sứ mệnh (PIA06=2.79), Hành động theo cách thức xây dựng sự tôn trọng (PIA03=2.71), Nói về những giá trị và niềm tin quan trọng (PIA05=2.70). Đối với yếu tố kích thích trí lực nhân viên thì các nhà lãnh đạo tăng cường Khuyến khích cấp dưới xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau (PIS15= 2.93), Tìm kiếm các khuynh hướng khác nhau khi giải quyết các vấn đề (PIS14=2.82), Gọi ý cách nhìn mới làm thế nào để hoàn thành nhiệm vụ (PIS16= 2.75). Đối với yếu tố thấu hiểu cá nhân, Trải qua nhiều nghiên cứu trên các quốc gia khác nhau, các kết quả nghiên cứu đều khẳng định nhà lãnh đạo có vai trò to lớn trong việc thấu hiểu cá nhân, thấu hiểu cá nhân có tác động đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Thấu hiểu cá nhân là cơ sở để phối hợp, tạo bầu văn hóa chung cho tổ chức thành công (Hu và Korneliussen, 1997; Khan và cộng sự, 2009); phần lớn các giá trị tích lũy trong các sản phẩm và dịch vụ xuất phát từ kiến thức và sự thông minh, đó là, từ sự phát triển cá nhân của các thành viên trong công ty (García-Morales và cộng sự, 2007). Như vậy, để tăng cường Thấu hiểu cá nhân, các chuỗi hành động sau cần được giám sát từ các cổ đông và nhân viên đối với nhà lãnh đạo, quản lý như Đối xử với cấp dưới như một cá nhân thay vì chỉ là thành viên của nhóm (PIC18= 2,77); Quan tâm đến nhân viên có sự khác biệt về nhu cầu, khả năng và khát vọng (PIC19= 2.68).

Cuối cùng, nghiên cứu với những đóng góp nhất định như: về lý thuyết, các thang đo của Bass và Avolio (1995) về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, giao dịch và tự do đảm bảo sự nhất quán, dễ sử dụng và cộng cụ nổi tiếng nhất trong nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và kết quả hoạt động doanh nghiệp (Covey, 2007) . Về thực tiễn, các phong cách của các nhà lãnh đạo, quản lý có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hoạt động doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu phần nào giúp nhà lãnh đạo công ty muốn nâng cao kết quả hoạt động doanh nghiệp hoặc muốn thể hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi, họ có thể tập trung vào xây dựng lòng tin, sự tôn trọng, khuyến khích sự sáng tạo và nhấn mạnh đến sự quan tâm, sự hỗ trợ hơn nữa đối với các nhân viên. Qua đó, nhà lãnh đạo cũng có hiểu biết hơn về phong cách của các cá nhân.

Bên cạnh đó, nghiên cứu có một số hạn chế, hầu như không xác định cụ thể hay riêng biệt một cá nhân nào được xem xét xếp hạng đánh giá. Nghiên cứu chỉ quan tâm đến suy nghĩ của nhân viên trong quá khứ về các hành vi của tập thể nhà lãnh đạo, quản lý bằng cách hoàn thành bản câu hỏi. Do đó, hạn chế trong việc thông báo trước đối với nhân viên ai sẽ được xếp hạng đánh giá.

Kết quả nghiên cứu một lần nữa giúp các nhà lãnh đạo tại Công ty cổ phần Five Stars nhận định được phong cách và hoàn thiện phong cách lãnh đạo của họ. Ngoài ra, các công ty khác có thể xem xét nghiên cứu và ứng dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi cho doanh nghiệp mình. Các nghiên cứu trong tương lai có thể thực hiện thử nghiệm tương tự cho lĩnh vực hoạt động khác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Achim, Monica Violeta. 2010. "Business Performances: Between Profitability, Return and Growth." *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series 2*.
- Anwar, Muhammad Usama, and Amber Gul Rashid. 2012. *Female Entrepreneurs*. Karachi: Institute of Business Administration.
- Arham, Ahmad Fadhly. 2014. "Leadership and Performance : The Case of Malaysian SMEs in the Services Sector." *International Journal of Asian Social Science*, 13.
- Ayacko, George Mbogo Ochilo. 2016. "Transformation; Leadership Style and It's Influence on Performance of Judicial Staff in Kenya." *United States International University - Africa*, 260.
- Covey, Steven. 2007. "Developing Tomorrow's Transformational Leaders Today." <https://pdfs.semanticscholar.org/722d/8c10cc5c6343ba8566e2acad63d666d2de13.pdf>.
- Denison, Daniel R., and Aniel K. Mishra. 1989. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence." In *Academy of Management Proceedings*, 1989:168–172. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Fokam Jeff Astein. 2016. "Leadership Style and Performance of Small and Medium Size Enterprises in Cameroon." University of Yaounde II.
- García-Morales, Víctor J., Francisco Javier Lloréns-Montes, and Antonio J. Verdú-Jover. 2007. "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs." *Technovation* 27 (9): 547–68. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>.
- Georgopoulos, Basil S., and Arnold S. Tannenbaum. 1957. "A Study of Organizational Effectiveness." *American Sociological Review* 22 (5): 534–540.
- Hu, Ying, and Tor Korneliusson. 1997. "The Effects of Personal Ties and Reciprocity on the Performance of Small Firms in Horizontal Strategic Alliances." *Scandinavian Journal of Management* 13 (2): 159–173.
- Khan, Rabia, Abaid Ur Rehman, and Afsheen Fatima. 2009. "Transformational Leadership and Organizational Innovation: Moderated by Organizational Size." *African Journal of Business Management* 3 (11): 678.
- Koech, Peris M., and Namusonge. 2012a. "The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya." *International Journal of Business and Commerce* 2 (1): 01–12.
- Koech, Peris M., and Prof. G.S Namusonge. 2012b. "The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya." *International Journal of Business and Commerce* 2: 1–12.
- Lê An Khang. 2013. "Nghiên Cứu Phong Cách Lãnh Đạo Chuyên Đối: Sự Tín Nhiệm và Gắn Kết Tổ Chức Trong Bối Cảnh Việt Nam." *Tạp Chí Khoa Học Trường Đại Học Mở TP. HCM* 4 (32).

- Nguyen, Nguyen Phuc. 2015. "Determinants of Inter-Firm Trust in a Tourism Region." *International Journal of Business and Management* 10 (6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p134>.
- Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Hiệp, and Nguyễn Thị Thúy Hằng. 2018. "Phẩm Chất Cá Nhân Lãnh Đạo, Môi Quan Hệ Của Nó Với Văn Hóa Tổ Chức và Kết Quả Hoạt Động Doanh Nghiệp: Nghiên Cứu Khám Phá." *Tạp Chí Khoa Học Thương Mại* 114: 55–63.
- Nguyễn Thị Thúy Hằng. 2017. "Vai Trò Của Phẩm Chất Cá Nhân Lãnh Đạo Trong Lý Luận và Thực Tiễn." *Tạp Chí Khoa Học Kinh Tế* 5 (03): 38–47.
- Ojokuku, R. M., T. A. Odetayo, and A. S. Sajuyigbe. 2012. "Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks." *American Journal of Business and Management* 1 (4): 202–207.
- Orabi, Tareq Ghaleb Abu. 2016. "The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan." *International Journal of Human Resource Studies* 6 (2). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9427>.
- Vicere, Albert A. 2002. "Leadership and the Networked Economy." *People and Strategy* 25 (2): 26.
- Wu, Donglin. 2009. *Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries*. Cranfield: School of Management, Centre for Business Performance.
- Zulkiffli, Siti Nur'Atikah, and Nelson Perera. 2011. "A Literature Analysis on Business Performance For SMEs: Subjective or Objective Measures?" *SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research (Pp. 1-9)*. Bangkok, Thailand: Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR).