

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN NGỌC HÙNG

NGHIÊN CỨU SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH
LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

NGUYỄN NGỌC HÙNG

**NGHIÊN CỨU SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH
LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. PGS,TS. Nguyễn Thị Bích Loan**
- 2. TS. Nguyễn Thị Thanh Nhàn**

Hà Nội, Năm 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Các thông tin và kết quả trình bày trong luận án là trung thực và chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Hưng

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, Viện đào tạo Sau Đại học và các thầy giáo, cô giáo đã giảng dạy và hướng dẫn tôi trong quá trình học nghiên cứu sinh.

Tôi xin biết ơn sâu sắc đến cô giáo PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan và cô giáo TS. Nguyễn Thị Thanh Nhân đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo để tôi thực hiện luận án này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Khoa Quản trị kinh doanh, bộ môn Quản trị học, bộ môn Quản trị tác nghiệp kinh doanh và các đồng nghiệp đã ủng hộ và tạo điều kiện giúp tôi trong quá trình học nghiên cứu sinh.

Tôi xin trân trọng cảm ơn các đơn vị, các doanh nghiệp, các nhà khoa học, các lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ nhân viên đã cung cấp thông tin và tham gia trả lời phỏng vấn, thảo luận và điều tra khảo sát.

Tôi xin trân trọng cảm ơn gia đình, người thân và bạn bè đã động viên giúp đỡ tôi trong quá trình làm nghiên cứu sinh.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Hưng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC HÌNH VẼ	ix
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu.....	1
2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	3
2.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
2.2. Câu hỏi nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Phương pháp nghiên cứu.....	5
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu	7
5.1. Đóng góp về lý luận	7
5.2. Đóng góp về thực tiễn	7
6. Kết cấu của luận án.	8
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN, ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	9
1.1. Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo	9
1.2. Các nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên	20
1.3. Các nghiên cứu về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên.....	23
1.4. Kết luận về khoảng trống nghiên cứu	33
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	34

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	35
2.1. Cơ sở lý thuyết về phong cách lãnh đạo	35
2.1.1. Khái niệm về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo.....	35
2.1.2. Phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp	38
2.2. Cơ sở lý thuyết về kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa	45
2.2.1. Một số khái niệm cơ bản.....	45
2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa	50
2.2.3. Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa	52
2.3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu	57
2.3.1. Mô hình nghiên cứu	57
2.3.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	59
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	68
CHƯƠNG 3.PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	69
3.1. Quy trình nghiên cứu	69
3.2. Thiết kế nghiên cứu.....	72
3.2.1. Thang đo và bảng câu hỏi	72
3.2.2. Mẫu điều tra	79
3.3. Nghiên cứu định tính.....	80
3.3.1. Nghiên cứu thông qua phỏng vấn sâu	80
3.3.2. Nghiên cứu tình huống.....	85
3.4. Nghiên cứu định lượng.....	90
3.4.1. Thu thập dữ liệu	90
3.4.2. Phân tích dữ liệu.....	90
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	93

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM.....	94
4.1. Khái quát tình hình doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.....	94
4.2. Kết quả nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam	97
4.2.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.....	97
4.2.2. Thống kê mô tả biến định lượng	98
4.2.3. Kết quả kiểm định thang đo	105
4.2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh.....	116
4.2.5. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	117
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	131
CHƯƠNG 5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KHUYẾN NGHỊ... 133	133
5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu	133
5.1.1. Tổng hợp kết quả nghiên cứu.....	133
5.1.2. Thảo luận về kết quả nghiên cứu	136
5.2. Một số khuyến nghị.....	142
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....	148
KẾT LUẬN	149
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải
ANOVA	Phân tích phương sai (Analysis of Variance)
EFA	Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội (Gross Domestic Product)
KMO	Hệ số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. (Kaiser-Meyer-Olkin)
MLQ	Câu hỏi đa nhân tố lãnh đạo (Multifactor Leadership Questionnaire)
NCS	Nghiên cứu sinh
NĐ-CP	Nghị định của chính phủ
SME	Doanh nghiệp nhỏ và vừa (Small and medium Enterprise)
SPSS	Phần mềm thống kê khoa học xã hội. (Statistical Package for the Social Sciences)

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Tóm tắt một số nghiên cứu liên quan	29
Bảng 2.1. Các yếu tố của phong cách lãnh đạo toàn diện.....	45
Bảng 2.2. Định nghĩa các yếu tố đo lường phong cách lãnh đạo.....	58
Bảng 2.3. Các giả thuyết nghiên cứu	67
Bảng 3.1. Thang đo sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo.....	72
Bảng 3.2. Thang đo sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo	73
Bảng 3.3. Thang đo sự truyền cảm hứng	73
Bảng 3.4. Thang đo Kích thích trí tuệ.....	74
Bảng 3.5. Thang đo sự quan tâm đến cá nhân nhân viên của người lãnh đạo	74
Bảng 3.6. Thang đo thưởng theo thành tích.....	75
Bảng 3.7. Thang đo quản lý bằng ngoại lệ - chủ động	76
Bảng 3.8. Thang đo quản lý bằng ngoại lệ - bị động.....	76
Bảng 3.9. Thang đo lãnh đạo tự do	77
Bảng 3.10. Thang đo kết quả làm việc của nhân viên	77
Bảng 3.11. Số phiếu điều tra thu về hợp lệ	80
Bảng 3.12. Nội dung điều chỉnh và bổ sung bảng hỏi	83
Bảng 3.13. Cơ cấu nhân sự theo bộ phận của công ty TNHH may thời trang Nam Phương.....	86
Bảng 4.1. Số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa qua các năm	94
Bảng 4.2. Tổng doanh thu thuần doanh nghiệp nhỏ và vừa.....	95
Bảng 4.3. Số lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa	96
Bảng 4.4. Hiệu suất sử dụng lao động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa	96
Bảng 4.5. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	97
Bảng 4.6. Thống kê mô tả thước đo sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo.....	99
Bảng 4.7. Thống kê mô tả thước đo “sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo”.....	99
Bảng 4.8. Thống kê mô tả thước đo “truyền cảm hứng của người lãnh đạo”	100
Bảng 4.9. Thống kê mô tả thước đo “kích thích trí tuệ”	101
Bảng 4.10. Thống kê mô tả thước đo “sự quan tâm đến cá nhân nhân viên”.....	101

Bảng 4.11. Thống kê mô tả thước đo “thường theo thành tích”	102
Bảng 4.12. Thống kê mô tả thước đo “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”.....	103
Bảng 4.13. Thống kê mô tả thước đo “quản lý bằng ngoại lệ - bị động”	103
Bảng 4.14. Thống kê mô tả thước đo “lãnh đạo tự do”	104
Bảng 4.15. Thống kê mô tả thước đo kết quả làm việc của nhân viên	105
Bảng 4.16. Bảng phân tích độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo	106
Bảng 4.17. Bảng phân tích độ tin cậy thang đo kết quả làm việc của nhân viên...	108
Bảng 4.18. Chỉ số KMO và Bartlett's Test của thang đo phong cách lãnh đạo	109
Bảng 4.19. Ma trận xoay nhân tố cho tất cả các biến phong cách lãnh đạo	111
Bảng 4.20. Chỉ số KMO và Bartlett's Test của thang đo kết quả làm việc.....	114
Bảng 4.21. Ma trận xoay nhân tố cho tất cả các biến kết quả làm việc của nhân viên .	115
Bảng 4.22. Giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh.....	117
Bảng 4.23. Tương quan Pearson giữa các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên	118
Bảng 4.24. Kết quả phân tích mô hình hồi quy.....	122
Bảng 4.25. Kết quả kiểm định giả thuyết.....	124
Bảng 4.26. Kiểm định Levene's Test sự khác biệt kết quả làm việc theo khu vực	125
Bảng 4.27. Kiểm định Anova sự khác biệt kết quả làm việc theo khu vực	125
Bảng 4.28. Kết quả kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo giới tính	126
Bảng 4.29. Kết quả kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo nhóm tuổi.....	126
Bảng 4.30. Kết quả làm việc của nhân viên theo nhóm tuổi	127
Bảng 4.31. Kiểm định Levene's Test sự khác biệt kết quả làm việc nhóm thâm niên .	127
Bảng 4.32. Kiểm định Anova sự khác biệt kết quả làm việc theo nhóm thâm niên	127
Bảng 4.33. Kết quả làm việc theo thâm niên công tác tại công ty	128
Bảng 4.34. Kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo trình độ học vấn	128
Bảng 4.35. Kết quả làm việc của nhân viên theo trình độ học vấn.....	129
Bảng 4.36. Kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo mức thu nhập.....	129
Bảng 4.37. Kết quả làm việc của nhân viên theo mức thu nhập	130

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình phong cách lãnh đạo ngẫu nhiên	14
Hình 1.2. Mô hình phong cách lãnh đạo theo tình huống.....	17
Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu	57
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án	69
Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh	116
Hình 4.2. Biểu đồ Histogram kiểm tra phân phối phần dư	120
Hình 4.3. Biểu đồ Normal P-P Plot.....	120
Hình 4.4. Biểu đồ Scatter Plot.....	121

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của vấn đề nghiên cứu

Theo sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, cho đến năm 2022 cả nước có khoảng hơn 660 nghìn doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME), chiếm 97,5% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động. Tuy nhiên đóng góp của khối SMEs cho nền kinh tế còn hạn chế khi chỉ chiếm 26,1% tổng doanh thu, 21,9% tổng nguồn vốn và 36,3 tổng số lao động. Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa còn thấp, mà một trong những nguyên nhân là hiệu suất sử dụng lao động thấp. Chính vì vậy, việc nâng cao năng suất, kết quả làm việc của người lao động là nhiệm vụ quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của khối này. Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2017 và Nghị định 80/2021/NĐ-CP năm 2021 được chính phủ ban hành với những hướng dẫn cụ thể về các điều khoản hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong đó có hỗ trợ phát triển nhân lực doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Kết quả làm việc của nhân viên có vai trò rất quan trọng, là yếu tố quyết định thành công trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt là với doanh nghiệp nhỏ và vừa với nguồn lực có hạn. Boxall & Purcell (2003) đã chỉ ra rằng kết quả làm việc của từng cá nhân sẽ quyết định hoạt động chung của toàn doanh nghiệp. Armstrong và Baron (2005) cũng chứng minh rằng kết quả làm việc của nhân viên tăng lên sẽ làm tăng kết quả hoạt động của tổ chức. Có nhiều tác giả đã nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên (Employee performance hay Job performance) theo khái niệm và cách tiếp cận khác nhau. Năm 1990, Campell đã đưa ra khái niệm đầu tiên về kết quả làm việc của nhân viên, trong nghiên cứu của mình ông đã đưa ra tám thước đo kết quả làm việc. Tiếp sau đó, có các nghiên cứu về các yếu tố tác động đến kết quả làm việc của nhân viên của các tác giả Viswesvaran (1993); VanDyne & KePine (1998); Borman & Motowidlo (1993), (2004); Viswesvaran & Ones (2000); Rotundo & Sackett (2002); Koopmans (2011). Trong đó nổi bật là nghiên cứu của Koopmans (2011), nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố của kết quả làm việc bao gồm kết quả thực hiện các công việc được giao, công việc phát sinh và công việc mang tính

thích nghi. Thời gian gần đây có nhiều nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên kế thừa mô hình các yếu tố và thang đo của Borman (1993) và Koopmans (2011). Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng kết quả làm việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau như văn hóa tổ chức, sự hài lòng với công việc (Madan, 2016); môi trường làm việc, khối lượng công việc, lương thưởng (Johari, 2016); nội dung công việc, các vấn đề cá nhân, thái độ của người quản lý (Saeed, (2013); phong cách lãnh đạo, động lực làm việc (Madan, 2016).

Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam là nguồn lực có hạn, năng lực cạnh tranh hạn chế, trong khi lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa thường tập trung vào các hoạt động kinh doanh như bán hàng, phát triển thị trường, huy động vốn chứ chưa chú trọng phát triển nhân viên, chưa chú trọng tìm giải pháp nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên, trong đó phong cách lãnh đạo là yếu tố quan trọng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Cummings và Schwab (1973) đã khẳng định rằng nếu đem so sánh tất cả các yếu tố của doanh nghiệp tác động đến kết quả làm việc của nhân viên thì phong cách lãnh đạo là yếu tố phải được đặt lên hàng đầu.

Phong cách lãnh đạo có vai trò quan trọng trong thành công của mỗi doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu và cách tiếp cận về phong cách lãnh đạo. Những nghiên cứu đầu tiên của Lewin, Lippitt và White (1939) đã đưa ra lý thuyết về ba phong cách lãnh đạo: Chuyên quyền, dân chủ và tự do. Sau đó có rất nhiều lý thuyết về phong cách lãnh đạo như phong cách lãnh đạo hiệu quả theo nghiên cứu của Stogdil (1948), phong cách lãnh đạo ảnh hưởng theo nghiên cứu của French & Raven (1959, Yukl (1992), Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fieldler (1964), phong cách lãnh đạo theo tình huống (Hersey & Blanchard, 2008). Tiếp đó, có thể nói phong cách lãnh đạo toàn diện Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) kế thừa và phát triển nghiên cứu của Burns (1978) đã chỉ ra nhiều ưu điểm so với lý thuyết trước đó về phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo toàn diện được các tác giả chứng minh có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức và kết quả làm

việc của nhân viên. Đây là phong cách lãnh đạo bao gồm sự kết hợp bởi ba phong cách lãnh đạo chuyển hoá, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo còn sơ sài và chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Từ phương diện lý luận và thực tiễn đó, tác giả thực hiện nghiên cứu với mục tiêu đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm đề xuất cho các lãnh đạo doanh nghiệp giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo để tác động và nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Với những lý do trên, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài luận án “Nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.”

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quan của luận án là nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Mục tiêu cụ thể của luận án như sau:

- Xây dựng mô hình nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu có liên quan. Xây dựng thang đo và giả thuyết nghiên cứu.

- Kiểm định sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Dựa trên mục tiêu nghiên cứu, luận án trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Khung nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên gồm các yếu tố nào?

- Phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên được đo lường bằng những thang đo nào?

- Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam?

- Cần có giải pháp nào nhằm hoàn thiện phong cách lãnh đạo, góp phần nâng cao kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận án nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về không gian: Luận án nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có thời gian hoạt động từ 5 năm trở lên. Trong đó nghiên cứu và chọn mẫu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh đại diện cho ba miền Bắc, Trung, Nam.

Phạm vi về thời gian: Luận án tổng hợp dữ liệu thứ cấp của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam từ năm 2017 đến nay. Những đề xuất giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên có định hướng đến năm 2030.

Phạm vi về nội dung: Luận án nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Luận án tiếp cận phong cách lãnh đạo theo khung lý thuyết phong cách lãnh đạo toàn diện của Bass & Avolio (2004), Bass & Riggio (2006). Phong cách lãnh đạo toàn diện là sự kết hợp của phong cách lãnh đạo chuyên hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo bị động tự do. Luận án tiếp cận kết quả làm việc của nhân viên theo khung lý thuyết của Borman & Motowidlo (1993); Koopmans (2011). Theo đó, kết quả làm việc của nhân viên gồm kết quả làm việc được giao mang tính nghĩa vụ, kết quả làm việc phát sinh và kết quả làm việc thích nghi.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả đã sử dụng kết hợp hai phương pháp nghiên cứu là phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính: Từ tổng quan nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên, khoảng trống nghiên cứu được phát hiện. Tác giả xác định mô hình nghiên cứu, thang đo sơ bộ và các giả thuyết nghiên cứu. Thang đo cho nghiên cứu này gồm hai phần: thứ nhất, phần phong cách lãnh đạo được điều chỉnh, bổ sung dựa trên thang đo MLQ-5X được phát triển bởi Bass & Avolio (2004), Bass & Riggio (2006). Thứ hai, kết quả làm việc của nhân viên cũng sẽ được chỉnh sửa, bổ sung dựa trên thang đo của Koopmans & cộng sự (2011). Trên cơ sở bộ thang đo này thì một tập biến quan sát được xây dựng.

Do sự khác nhau giữa bối cảnh nghiên cứu các quốc gia nên có thể thang đo của các tác giả Bass & Avolio (2004), Bass & Riggio (2006), Koopmans & cộng sự (2011) có thể chưa thật sự phù hợp cho việc nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, cho nên tập các thang đo cần được điều chỉnh và bổ sung thông qua một nghiên cứu định tính với phương pháp phỏng vấn sâu 15 chuyên gia bao gồm (9 nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa và 6 nhà khoa học). Ngoài ra, luận án tiến hành nghiên cứu tình huống một doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam để luận giải rõ hơn mô hình nghiên cứu. Thông qua kết quả của nghiên cứu định tính này, thang đo được điều chỉnh. Sau khi điều chỉnh, thang đo được dùng cho nghiên cứu định lượng.

Phương pháp nghiên cứu định lượng:

Thông qua khảo sát được thiết kế với thang đo định danh để mô tả nhân khẩu học, các biến quan sát đều dùng thang đo Likert 5 cấp độ để khảo sát 623 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh đại diện cho ba miền Bắc - Trung - Nam.

Luận án sử dụng phương pháp phân tích thống kê mô tả để xác định giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của biến quan sát.

Phân tích Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy thước đo: Tất cả các biến quan sát đều có Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6 và Hệ số Alpha nếu loại

biến (Cronbach Alpha if Item Deleted) nhỏ hơn Cronbach Alpha thì như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

Phân tích yếu tố khám phá EFA để kiểm định giá trị thước đo: Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thước đo, tác giả phân tích ma trận xoay yếu tố để xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thước đo. Giá trị hội tụ là khi các biến quan sát cùng tính chất hội tụ về cùng một nhân tố, khi phân tích trong ma trận xoay, các biến quan sát đó sẽ nằm cùng một cột. Giá trị phân biệt khi các biến quan sát hội tụ về yếu tố này và phải phân biệt với các biến quan sát hội tụ ở yếu tố khác, khi phân tích trong ma trận xoay, mỗi nhóm biến sẽ tách ra thành từng cột khác nhau. Để xem xét sự thích hợp của các yếu tố trong mô hình, tác giả phân tích hệ số KMO (Kaiser Meyer Olkin). Trị số của KMO phải trong khoảng ($0.5 \leq KMO \leq 1$) là điều kiện để phân tích yếu tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett mức ý nghĩa ($sig < 0.05$) là điều kiện để các biến có tương quan với nhau trong nhân tố. Trị số Eigenvalue là một tiêu chí để xác định số lượng yếu tố trong phân tích EFA. Chỉ có những yếu tố nào có Eigenvalue ≥ 1 mới đủ điều kiện được giữ lại trong mô hình phân tích. Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 50\%$ thì mô hình EFA là phù hợp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu sinh tiến hành điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo để phục vụ cho kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả làm việc của nhân viên) với các biến độc lập (Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau. Các giá trị Sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc nhỏ hơn 0.05 thì các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

Sau khi kiểm định sự tin cậy và giá trị của mô hình nghiên cứu, bước tiếp theo là phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mối quan hệ giữa các biến thuộc các yếu tố của phong cách lãnh đạo và các biến đo lường kết quả làm việc thông qua hệ số R bình phương, giá trị sig, hệ số beta. Ngoài ra, kiểm tra và đảm bảo mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến với hệ số VIF của các biến độc lập $VIF < 2$.

Phân tích T-Test và ANOVA với hệ số Sig và Mean để kiểm định có hay không sự khác biệt về kết quả làm việc giữa các đối tượng theo các tiêu chí khác nhau như khu vực, độ tuổi, giới tính, học vấn, số năm làm việc, thu nhập.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Luận án có những đóng góp phù hợp với mục tiêu đặt ra ban đầu

5.1. Đóng góp về lý luận

- Trên cơ sở tổng quan và kế thừa có chọn lọc các nghiên cứu trong nước và ngoài nước, luận án xây dựng được khung nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh Việt Nam. Luận án làm rõ và phát triển một số khái niệm về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Luận án xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Khung nghiên cứu về phong cách lãnh đạo kế thừa lý thuyết phong cách lãnh đạo toàn diện của Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) với sự kết hợp của ba phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo chuyên hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo bị động – tự do. Luận án xác định 9 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo và điều chỉnh còn 7 yếu tố. Bên cạnh đó, hướng nghiên cứu kết quả làm việc của nhân viên kế thừa nghiên cứu của Koopmans (2011) và điều chỉnh cho phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Theo đó kết quả làm việc của nhân viên kết quả làm việc được giao; kết quả làm việc phát sinh và kết quả làm việc mang tính thích nghi.

- Luận án điều chỉnh một số thang đo của phong cách lãnh đạo, đồng thời điều chỉnh và bổ sung một thang đo mới của kết quả làm việc của nhân viên phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

5.2. Đóng góp về thực tiễn

- Thông qua phân tích dữ liệu, luận án đã kiểm định mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy mức độ ảnh hưởng của 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, trong đó 6 yếu tố tác động thuận chiều

đến kết quả làm việc của nhân viên là: Sự hấp dẫn của người lãnh đạo; truyền cảm hứng; quan tâm đến nhân viên; kích thích trí tuệ; thưởng theo thành tích; quản lý bằng ngoại lệ – chủ động. Một yếu tố tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên là phong cách lãnh đạo bị động - tự do. Kết quả kiểm định cũng xác định được yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều và lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” và “thưởng theo thành tích”.

- Kết quả nghiên cứu của luận án là những thông tin tin cậy cho các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa thấy rõ mức độ ảnh hưởng, tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên. Đồng thời đề xuất và gợi ý cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam những giải pháp nâng cao kết quả làm việc của nhân viên thông qua tác động của phong cách lãnh đạo.

6. Kết cấu của luận án.

Ngoài mục lục, các danh mục, phần mở đầu, kết luận, các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài, phụ lục, luận án gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên, ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Chương 5: Thảo luận kết quả nghiên cứu và khuyến nghị

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN, ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1.1. Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo đề cập đến mối quan hệ, trong đó một người sử dụng quyền và phương pháp của mình để làm cho nhiều người làm việc cùng nhau và cùng vì một công việc chung (Fiedler, 1969). Cùng quan điểm đó, Hersey và Blanchard (1982) có cho rằng: “phong cách lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu và trong một hoàn cảnh thực tế cụ thể”. Tóm lại, phong cách lãnh đạo là phương pháp tương tác, gây ảnh hưởng của người lãnh đạo đến người lao động bằng các hành vi, nguồn lực và chính sách khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Từ năm 1939 đến nay, có rất nhiều tác giả nghiên cứu về phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận khác nhau. Bryman (1992) đã tổng hợp các cách tiếp cận về phong cách lãnh đạo bao gồm cách tiếp cận theo hành vi lãnh đạo, phong cách lãnh đạo theo đặc điểm, lãnh đạo theo tình huống, lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch. Cho đến nay, nghiên cứu điển hình về phong cách lãnh đạo là phong cách lãnh đạo toàn diện mà Bass (1985); Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) đã kế thừa và bổ sung nghiên cứu của Burn (1978).

1.1.1. Phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận hành vi

Tiên phong trong các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo là nghiên cứu của Lewin, Lippitt và White (1939). Lý thuyết này đã đề cập đến ba phong cách lãnh đạo: Chuyên quyền, dân chủ và tự do.

- *Phong cách lãnh đạo chuyên quyền*: Đây là phong cách lãnh đạo được đặc trưng bằng việc tập trung mọi quyền lực vào một mình người lãnh đạo, họ quản lý bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể. Lãnh đạo chuyên quyền là người thích ra lệnh, quyết đoán, ít có lòng tin ở cấp dưới. Họ thúc đẩy nhân viên làm việc bằng đe dọa, trừng phạt là chủ yếu. Ưu điểm của

phong cách lãnh đạo này là người lãnh đạo giải quyết công việc nhanh chóng, triệt để và thống nhất, nắm bắt được thời cơ, cơ hội kinh doanh. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo này đảm bảo quyền lực của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, nhược điểm của phong cách này là không phát huy tính sáng tạo của nhân viên cấp dưới, tạo ra sự căng thẳng, áp lực đối với nhân viên, có thể dẫn tới sự chống đối của cấp dưới.

- *Phong cách lãnh đạo dân chủ*: Phong cách lãnh đạo dân chủ là phong cách được đặc trưng bằng việc người lãnh đạo phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định. Người lãnh đạo sử dụng phong cách này còn tạo ra những điều kiện thuận lợi cho cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý. Theo phong cách lãnh đạo này, người lãnh đạo sẽ không hành động khi không có sự đồng thuận của cấp dưới hoặc người lãnh đạo tự quyết định hành động nhưng có tham khảo ý kiến của cấp dưới của mình. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ đó là nhân viên thích lãnh đạo hơn, không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ rõ ràng. Mỗi thành viên trong tổ chức đều thấy cần phải gắn bó với nhau để cùng làm việc nhằm đem lại kết quả chung, hiệu quả công việc cao, kể cả khi không có mặt của người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo dân chủ giúp người lãnh đạo phát huy được năng lực tập và trí tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, quyết định của người lãnh đạo được cấp dưới tin tưởng và làm theo. Nhược điểm của phong cách này là người lãnh đạo có thể tốn khá nhiều thời gian để ra được một quyết định, và đôi khi cũng khó đi đến thống nhất ý kiến trong một số vấn đề cụ thể nếu không có người điều hành đủ chuyên môn, hiểu biết và sự quyết đoán.

- *Phong cách lãnh đạo tự do*: Phong cách lãnh đạo tự do là phong cách mà theo đó người lãnh đạo rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến người dưới quyền, thậm chí không có những tác động đến họ. Phong cách lãnh đạo tự do có đặc điểm là nhà lãnh đạo cho phép các nhân viên được quyền ra quyết định nhưng nhà lãnh đạo vẫn chịu trách nhiệm đối với những quyết định được đưa ra đó. Họ xem vai trò của họ chỉ là người giúp đỡ các hoạt động của thuộc cấp bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài. Người lãnh

đạo phân tán quyền ra quyết định cho cấp dưới và dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo tự do là tạo ra môi trường làm việc “mở” trong nhóm, trong tổ chức. Mỗi thành viên đều có khuynh hướng trở thành chủ thể cung cấp những ý tưởng, ý kiến để giải quyết những vấn đề quan trọng do thực tiễn đặt ra. Nhược điểm của phong cách lãnh đạo này đó là dễ tạo ra tâm lý buồn chán cho người lãnh đạo, dẫn tới tùy tiện, lơ là công việc. Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo này không truyền được cảm hứng và động lực cho nhân viên.

Cách tiếp cận này cũng được nhiều công trình nghiên cứu sau kế thừa khi phân loại phong cách lãnh đạo thành ba phong cách độc đoán chuyên quyền, dân chủ và tự do và được các tác giả Phạm Vũ Luận (2005), Nguyễn Thị Bích Loan & Phạm Công Đoàn (2020) phân loại theo cách thức sử dụng quyền lực của nhà lãnh đạo.

Nghiên cứu của Trường đại học Ohio (1948): Đây là một trong những lý thuyết hành vi mang tính toàn diện. Mục tiêu của các nghiên cứu này là xác định những đặc điểm cơ bản trong hành vi ứng xử của nhà lãnh đạo. Họ đặc biệt chú ý tới hai khía cạnh chủ yếu đó là khả năng tổ chức và sự quan tâm. *Khả năng tổ chức* là mức độ nhà lãnh đạo có thể xác định vai trò của mình và của cấp dưới cũng như phối hợp các hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu. Nó bao gồm hành vi nhằm tổ chức công việc, quan hệ trong công việc và đề ra các mục tiêu. *Sự quan tâm* là mức độ mà người lãnh đạo có thể có các mối quan hệ nghề nghiệp trên cơ sở tin tưởng, tôn trọng ý kiến cấp dưới và quan tâm tới tâm tư nguyện vọng của cấp dưới. Để thu thập thông tin về hành vi của các nhà lãnh đạo, nhóm nghiên cứu của Trường Đại học Ohio đã xây dựng bảng câu hỏi có tên “Bảng mô tả hành vi lãnh đạo”. Bảng câu hỏi gồm 15 mục với các câu hỏi liên quan đến hai đặc điểm chủ yếu của nhà lãnh đạo: khả năng tổ chức và sự quan tâm. Các nhà nghiên cứu yêu cầu nhân viên mô tả lại hành vi của người lãnh đạo trực tiếp. Kết quả xử lý thông tin cho thấy rằng: nhà lãnh đạo được coi là có khả năng tổ chức nếu họ được mô tả là có thực hiện các công việc như phân công thành viên trong nhóm thực hiện nhiệm vụ cụ thể, mong muốn công nhân duy trì tiêu chuẩn hoạt động rõ ràng và coi trọng việc đúng tiến độ, thời hạn. Một nhà lãnh đạo có sự quan tâm cao là người giúp đỡ

cấp dưới trong những vấn đề cá nhân, là một người chan hòa và thân thiện và đối xử công bằng với cấp dưới. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nhà lãnh đạo có khả năng tổ chức và sự quan tâm cao sẽ làm việc hiệu quả hơn, làm cho nhân viên thỏa mãn hơn so với những người hoặc chỉ có đầu óc tổ chức, hoặc chỉ có sự quan tâm, hoặc không có cả khả năng tổ chức lẫn sự quan tâm. Tuy nhiên, người lãnh đạo này không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tích cực.

Nghiên cứu của Trường Đại học Michigan (1949): Trường Đại học Michigan cũng thực hiện nghiên cứu về lãnh đạo với mục đích xác định phong cách ứng xử của nhà lãnh đạo. Họ phân biệt hai loại lãnh đạo: lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm và lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm. *Lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm* là những người nhấn mạnh tới mối quan hệ cá nhân. Họ gắn lợi ích cá nhân với nhu cầu của cấp dưới và chấp nhận sự khác biệt cá nhân giữa các thành viên. *Lãnh đạo lấy công việc làm trọng tâm* lại nhấn mạnh tới các nhiệm vụ phải thực hiện cũng như khía cạnh kỹ thuật của công việc. Mối quan tâm chính của họ là làm thế nào để hoàn thành công việc và các thành viên trong nhóm là phương tiện để đạt được mục tiêu này. Các nhà nghiên cứu của Michigan đánh giá cao các nhà lãnh đạo lấy con người làm trọng tâm. Họ cho rằng phong cách lãnh đạo này tạo ra sự thỏa mãn lớn hơn cho người lao động, vì vậy năng suất làm việc sẽ cao hơn. Trong khi đó làm việc dưới sự lãnh đạo của những người lấy công việc làm trọng tâm, nhân viên thường cảm thấy ít thỏa mãn hơn và vì vậy năng suất lao động thường thấp hơn.

Robert Blake và Jane Mouton (1964), nghiên cứu chỉ ra phong cách lãnh đạo lãnh đạo như hai trục đo lường. “Quan tâm đến công việc” thì biểu thị trên trục hoành còn “Quan tâm đến con người” thì biểu thị trên trục tung. Lý thuyết này cho rằng không thể cùng lúc tập trung vào cả hai mà phân ra làm hai thái cực rõ ràng hoặc chú trọng vào con người hơn hay chú trọng vào công việc hơn.

1.1.2. Phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận đặc điểm

Đặc điểm phong cách lãnh đạo hiệu quả theo nghiên cứu của Stogdil (1948): Nhận dạng những đặc điểm của phong cách lãnh đạo hiệu quả là: thông minh, hoạt bát, cần thiết cho người khác, hiểu nhiệm vụ, tiên phong và kiên trì trong giải quyết vấn đề, tự tin, có trách nhiệm, thích chiếm lĩnh vị trí kiểm soát & thống trị; dựa trên 124 bài nghiên cứu trước đó.

Đặc điểm lãnh đạo thành công (Stogdil tổng hợp, 1974): Nghiên cứu chỉ ra rằng người lãnh đạo thành công có những đặc điểm sau: nghị lực mạnh mẽ đối với sự hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm, biểu lộ đầy sinh lực và sự kiên trì theo đuổi mục tiêu, sử dụng tính chất sáng tạo trong giải quyết vấn đề, uy tín, chấp nhận hậu quả do quyết định và hành động của mình, biểu lộ sự sẵn sàng giải quyết áp lực trong quan hệ cá nhân với nhau, có khả năng chịu đựng sự thất bại và các trở ngại, chứng tỏ được khả năng làm ảnh hưởng hành vi người khác, có nghị lực ở mức cao, khả năng thích ứng tốt, hợp tác tốt với người khác và có xu hướng đạt thành tựu; dựa trên 124 bài nghiên cứu được xem xét từ năm 1948 – 1973.

Mô hình ngũ đại, Digman (1990), Phân loại đặc điểm cá tính của sự lãnh đạo làm năm nhóm: thống trị (bao gồm các đặc điểm như sinh lực, sự quyết đoán và tính hướng ngoại); tận tâm (bao gồm các đặc điểm như tính đáng tin cậy, tính liêm chính và nhu cầu đạt thành tựu); tán thành (bao gồm các đặc điểm như lạc quan, tính chất có ích và tính sáp nhập); điều chỉnh (bao gồm các đặc điểm như tính ổn định cảm xúc, lòng tự trọng và sự tự chủ); và thông minh (bao gồm các đặc điểm như tính tò mò, tính phóng khoáng và xu hướng học hỏi).

1.1.3. Phong cách lãnh đạo theo cách tiếp cận sự ảnh hưởng

Nghiên cứu của French & Raven (1959), kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo phải có một vài loại quyền lực khác nhau như: thưởng, sự bắt buộc, hợp pháp, quyền lực chuyên gia, kiểm soát thông tin và môi trường làm việc.

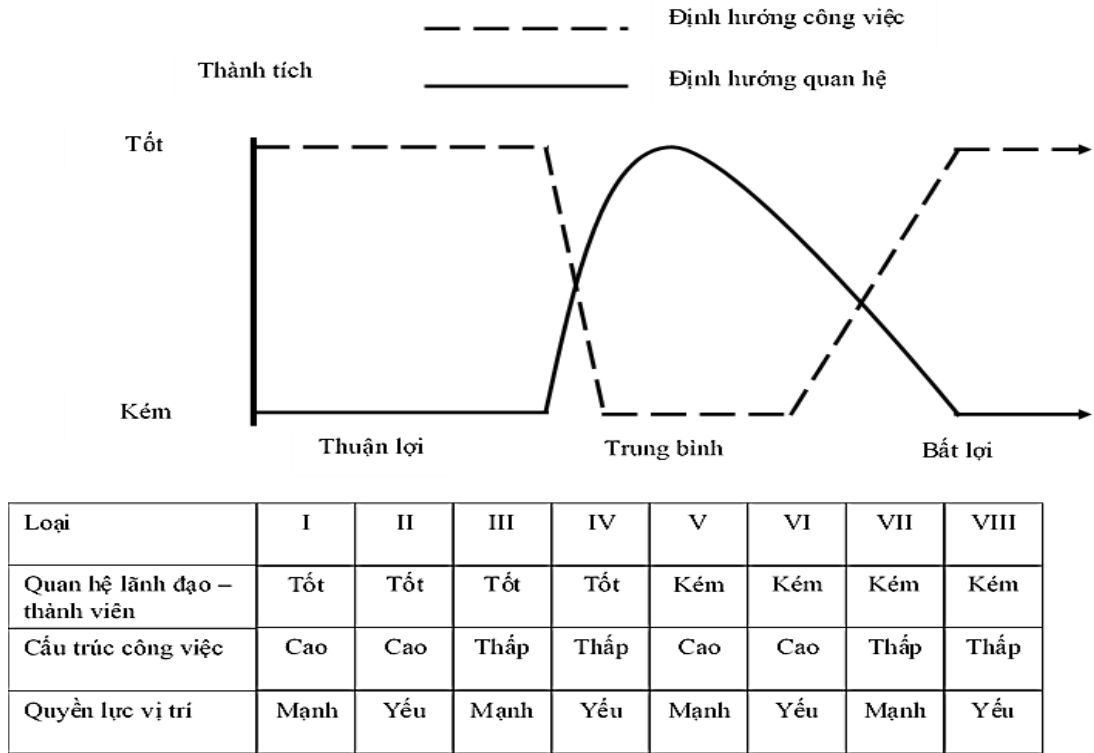
Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng theo Yukl (1992), chỉ ra mười một thủ thuật ảnh hưởng được dùng nhằm ảnh hưởng dẫn cấp dưới, đồng cấp và/hoặc cấp trên. Thuyết phục có lý, lôi cuốn bởi truyền cảm hứng, tư vấn, trao đổi, thông báo, sự cộng tác, hấp dẫn cá nhân, lấy lòng, thủ thuật hợp pháp hóa, gây áp lực và thủ thuật liên minh.

1.1.4. Phong cách lãnh đạo theo tình huống, hoàn cảnh

Lãnh đạo do hoàn cảnh tạo ra theo nghiên cứu của hai tác giả Tannenbaum & Schmidt (1958) cho rằng các lực lượng thuộc cấp quản lý, cấp dưới và hoàn cảnh đều xảy ra làm ảnh hưởng đến lãnh đạo trong một hoàn cảnh nào đó.

Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fieldler (1964): Mô tả hoàn cảnh điều tiết mối quan hệ giữa sự hiệu quả của lãnh đạo và điểm số của đồng nghiệp ít ưu ái nhất

như thế nào. Có ba biến liên quan đến tính hiệu quả của lãnh đạo bao gồm: mối quan hệ thành viên - lãnh đạo, cấu trúc nhiệm vụ và vị trí quyền lực. (Hình 2.1)



Hình 1.1. Mô hình phong cách lãnh đạo ngẫu nhiên

Nguồn: Fieldler (1964)

Theo Fieldler (1964), ba yếu tố xác định mức độ thuận lợi của tình huống là:

- Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và các nhân viên: Đây là căn cứ để đánh giá mức độ thuận lợi của tình huống. Mối quan hệ này tích cực sẽ giúp người lãnh đạo tự tin hơn vì có sự đồng thuận và trung thành của nhân viên.

- Đặc điểm nhiệm vụ: được xác định bởi các yếu tố như mục tiêu, các tiêu chuẩn, cách thức thực hiện để đạt mục tiêu.

- Quyền lực vị trí: Là quyền mà người lãnh đạo có thể thưởng hoặc phạt nhân viên một cách hợp pháp, có thể giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

Mô hình Vroom và Yetton (1973): Đưa ra năm phong cách lãnh đạo phù hợp với những điều kiện cụ thể, đo lường bằng 12 biến tình huống gồm những yếu tố nguồn lực như thời gian, tiền bạc, mức độ nghiêm trọng của vấn đề gặp phải... Thực chất đó là năm cách thức ra quyết định, mức độ từ rất độc tài đến biểu quyết nhóm.

Lý thuyết mục tiêu đường mòn của House (1974, 1992, 1996) chỉ ra rằng hành vi của lãnh đạo ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và khả năng thực hiện của cấp dưới bằng cách thưởng để họ đạt được mục tiêu, làm rõ con đường đạt tới những mục tiêu và vượt qua những trở ngại trên con đường đi tới mục tiêu. Sự ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo tùy thuộc vào từng hoàn cảnh.

Phong cách lãnh đạo thay thế theo Kerr & Jermier (1978) bao gồm hai loại biến hoàn cảnh: Thay thế và vật trung lập là hai yếu tố làm giảm tính quan trọng của sự lãnh đạo. Các thuộc tính khác nhau của cấp dưới, nhiệm vụ và tổ chức có thể phục vụ như là sự thay thế và /hoặc vật trung lập cho hành vi lãnh đạo.

Lãnh đạo kết nối đa chiều của Yukl (2002) bao gồm bốn biến: Quản lý, can thiệp, tiêu chuẩn và hoàn cảnh. Trong mô hình, hành vi quản lý và biến hoàn cảnh tương tác với biến can thiệp quyết định khả năng thực hiện công việc của nhóm.

Lý thuyết nhận thức theo nghiên cứu của Fiedler (1986), Yêu cầu khả năng thực hiện của một lãnh đạo được quyết định bởi sự tương tác phức tạp giữa hai đặc điểm lãnh đạo (thông minh và kinh nghiệm), một loại hành vi lãnh đạo (lãnh đạo chi phối), và hai khía cạnh của lãnh đạo hoàn cảnh (áp lực giữa cá nhân với cá nhân và bản chất nhiệm vụ của nhóm).

Lý thuyết phong cách lãnh đạo theo tình huống (Hersey & Blanchard, 2008), Gắn phong cách lãnh đạo với sự sẵn sàng hợp tác của nhân viên. Phân chia thành 4 phong cách lãnh đạo: Chỉ đạo (Directing), huấn luyện, kèm cặp (Coaching), hỗ trợ (Supporting) và ủy quyền (Delegating). Đồng thời, có bốn mức độ phát triển của nhân viên được phân chia dựa trên mức độ cam kết và năng lực của họ. Việc áp dụng phong cách lãnh đạo nào sẽ tùy thuộc vào mức độ phát triển đó. Lý thuyết lãnh đạo tình huống tập trung vào mức độ trưởng thành của nhân viên để làm công cụ đo lường hiệu lực lãnh đạo (Hersey và Blanchard, 1982). Tùy vào từng đối tượng để áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp vì không thể có phong cách lãnh đạo nào tối ưu thành công cho mọi tình huống. Mức độ trưởng thành của người lao động là đặc điểm chủ yếu trong lý thuyết này và được định nghĩa là: “khả năng và sự sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với hành động cũng như cách ứng xử của họ”. Mức độ trưởng thành bao gồm 02 khía cạnh: tâm lý và công việc. Mức độ trưởng thành của người lao động là đặc điểm chủ

yếu trong lý thuyết này và được định nghĩa là: “khả năng và sự sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với hành động cũng như cách ứng xử của họ”. Mức độ trưởng thành bao gồm 02 khía cạnh: tâm lý và công việc.

Theo hình 1.2, ở khu vực S1 khu vực được mô tả là mối quan hệ 1 chiều, tức là người lãnh đạo phải hướng dẫn cụ thể vai trò trách nhiệm cho người lao động: việc gì, làm thế nào, ở đâu, khi nào tiến hành nhiệm vụ đó.

Đây là khu vực áp dụng phong cách lãnh đạo Chỉ đạo (Directing) hướng vào nhiệm vụ nhiều hơn là quan hệ đối với người lao động ở khu vực D1. Ở khu vực S2, người lãnh đạo vẫn phải hướng dẫn trực tiếp, nhưng mối quan hệ đã có tương tác 2 chiều, bằng các phương pháp hỗ trợ, động viên, đào tạo, kèm cặp để họ có sự gắn kết với công việc nhiều hơn nữa. Đây là khu vực áp dụng phong cách lãnh đạo Huấn luyện, kèm cặp (Coaching) quá trình đòi hỏi tập trung cao vào công việc và cả mối quan hệ đối với người lao động ở khu vực D2. Ở khu vực S3, người lãnh đạo có thể chia sẻ quyền ra quyết định cho người lao động ở một số lãnh vực, ở khu vực này việc lãnh đạo tập trung vào nhiệm vụ đã ít hơn so với định hướng quan hệ. Phong cách được lựa chọn ở đây là hỗ trợ (Supporting) đối với người lao động ở khu vực D3. Trong khu vực S4, người lãnh đạo chỉ tham gia với vai trò giám sát, trách nhiệm và quyền ra quyết định được chuyển giao cho người lao động thực hiện, khu vực này cách lãnh đạo được chọn lựa là ủy quyền (*Delegating*) định hướng vào công việc thấp và định hướng vào mối quan hệ cũng thấp, người lãnh đạo hoàn toàn có thể chuyển giao quyền và trách nhiệm rộng hơn cho người lao động vì mức độ trưởng thành của họ đủ để hoàn thành công việc được giao, áp dụng đối với người lao động trong khu vực D4.

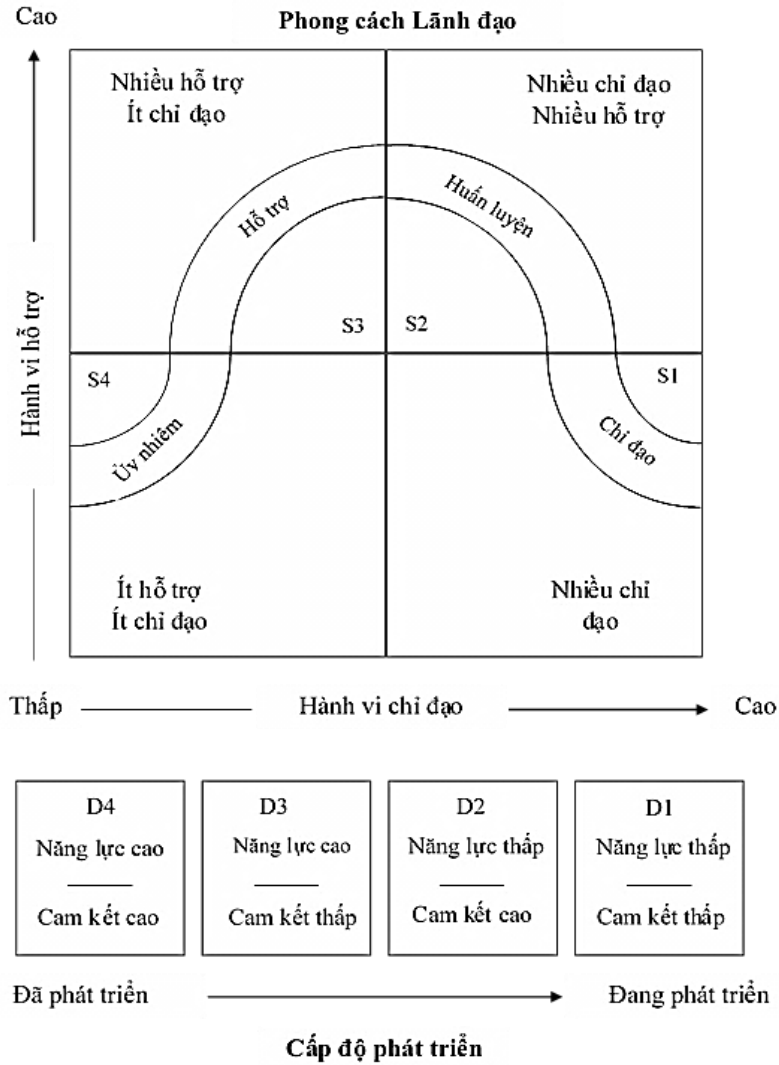
Các khu vực được phân loại bao gồm

D1: là những người lao động chưa đủ kỹ năng cụ thể, chưa sẵn sàng nhận trách nhiệm được giao.

D2: gồm những người lao động chưa thể tự lực đảm nhận trách nhiệm đối với công việc được giao, kinh nghiệm và kỹ năng còn yếu nhưng đã có ý thức sẵn sàng với nhiệm vụ.

D3: gồm những người lao động đã có kinh nghiệm thực hiện nhiệm vụ, có năng lực làm việc nhưng chưa đủ tự tin nhận nhiệm vụ hoặc không muốn nhận nhiệm vụ vì một lý do nào đó.

D4: gồm những người lao động có nhiều kinh nghiệm, có năng lực thực hiện công việc đồng thời luôn có thái độ tốt, đạo đức tốt, sẵn sàng nhận nhiệm vụ và trách nhiệm cao đối với công việc.



Hình 1.2. Mô hình phong cách lãnh đạo theo tình huống

Nguồn: Hersey & Blanchard, (2008)

1.1.5. Phong cách lãnh đạo theo tính tương hỗ

Nghiên cứu phong cách lãnh đạo nguyên thủy của Goleman (2001), chỉ ra rằng tâm trạng và hành vi của lãnh đạo sẽ điều khiển tâm trạng và hành vi của những người khác trong tổ chức và điều đó sẽ tác động đến việc chia sẻ thông tin, niềm tin, chấp nhận rủi ro và tinh thần học hỏi trong tổ chức.

Lãnh đạo bằng trí thông minh cảm xúc theo nghiên cứu Goleman, 1998 & Gardner, Stough (2002), đưa ra giả thuyết là những người lãnh đạo sử dụng sự tự nhận thức, tự điều chỉnh, tự động viên, thông cảm, các kỹ năng xã hội và tất cả các yếu tố của trí thông minh cảm xúc để dẫn dắt một cách hiệu quả.

Mô hình lãnh đạo liên hệ của Rost & Barker (2000), cho rằng sự lãnh đạo là những mối quan hệ và tập trung vào năm yếu tố : tập hợp những người với những quan điểm khác nhau, ủy quyền cho những người có liên quan, quyết tâm xây dựng ý thức gắn kết, đạo đức và nhận ra thành tựu của 4 yếu tố trên được thực hiện thông qua một quy trình có tính chất định hướng.

Phong cách lãnh đạo phục vụ, nghiên cứu của Greenleaf (1977), cho rằng lãnh đạo trước hết là phục vụ cho người khác, 5 cách để trở thành lãnh đạo phục vụ: đáng tin cậy, có thể xâm hại, chấp thuận, sẵn sàng giúp đỡ và có ích.

1.1.6. Phong cách lãnh đạo toàn diện

Có thể nói, phong cách lãnh đạo toàn diện mà Bass (1985); Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) kế thừa và phát triển nghiên cứu của Burns (1978) đã chỉ ra nhiều ưu điểm so với lý thuyết trước đó về phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo toàn diện được các tác giả chứng minh có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên.

Burns (1978) đã nêu ra thuật ngữ lãnh đạo chuyển hóa trong nghiên cứu của mình để mô tả sự ảnh hưởng của lãnh đạo với nhân viên. Lãnh đạo chuyển hóa hướng tới việc nâng cao động viên nhân viên, thúc đẩy nhân viên gắn kết và nhiệt huyết hơn trong tổ chức. Nghiên cứu khẳng định được tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển hóa đối với hoạt động của tổ chức trong giai đoạn chuyển hóa cơ cấu trong doanh nghiệp. Phong cách này giúp nhân viên phát huy tính sáng tạo và trí tuệ, hướng tới tầm nhìn và mục tiêu lớn hơn. Các nhà lãnh đạo chuyển hóa là một tấm gương về đạo đức và nhà lãnh đạo làm việc hướng tới lợi ích của nhóm, tổ chức và cộng đồng. Từ đó, với việc vận dụng phong cách này trong điều hành công việc giúp cho tổ chức dễ dàng đạt được mục tiêu đề ra. Burns chứng

minh rằng phong cách lãnh đạo chuyển hóa có ảnh hưởng lớn đến kết quả làm việc của tổ chức và nhân viên.

Từ đây Burns đã phân biệt hai loại người lãnh đạo: người lãnh đạo chuyển hóa và người lãnh đạo giao dịch. Trong đó, lãnh đạo chuyển hóa lãnh đạo người theo sau bằng sự hấp dẫn (Idealized Influence-II), bằng truyền cảm hứng (Inspirational Motivation-IM), bằng khuyến khích thông minh (Intellectual Stimulation-IS) và bằng quan tâm đến từng cá nhân (Individualized Consideration-IC). Lãnh đạo chuyển hóa có vị trí thứ bậc cao hơn lãnh đạo giao dịch, họ là những nhà lãnh đạo có quyền lực hùng mạnh, phức tạp và có đạo đức hơn lãnh đạo giao dịch. Họ luôn có động thái thúc đẩy người theo sau đạt kết quả cao hơn. Tóm lại Burns đã phân biệt hai dạng lãnh đạo: lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch. Theo ông, họ đều là những nhà lãnh đạo có đạo đức, những nhà lãnh đạo thực sự và lãnh đạo chuyển hóa có thứ bậc cao hơn lãnh đạo giao dịch.

Trong khi Burns phân biệt rạch ròi giữa lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch thì Bass (1985) cho rằng: lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch không loại trừ nhau, đó là một chuỗi những phong cách lãnh đạo toàn diện để bổ sung cho nhau. Bass bổ sung thêm từ các khái niệm ban đầu của Burns (1978) để làm rõ bản chất của phong cách lãnh đạo chuyển hóa và khẳng định phong cách này có khả năng có thể được đo lường, cũng như tác động tích cực của phong cách này đến động lực và kết quả làm việc của nhân viên. Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) đưa ra mô hình lãnh đạo toàn diện toàn diện (The full range of leadership model) với ba phong cách lãnh đạo là quá trình toàn diện (lãnh đạo chuyển hóa, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo tự do) gồm chín yếu tố và được đo bằng bảng câu hỏi lãnh đạo đa yếu tố MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Trong đó chín yếu tố của phong cách lãnh đạo toàn diện bao gồm: hấp dẫn bằng phẩm chất (Idealized Influence Attribution), hấp dẫn bằng hành vi (Idealized Influence Behavior), truyền cảm hứng (Inspirational Motivation), kích thích thông minh (Intellectual Stimulation) và quan tâm đến từng cá nhân (Individualized Consideration), Quản lý bằng ngoại lệ chủ động

(management by exception - Active), Quản lý bằng ngoại lệ bị động (management by exception - passive), lãnh đạo tự do (faire leadership).

Kế thừa khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo toàn diện, Vũ Thị Ánh Tuyết (2019) cũng sử dụng mô hình lãnh đạo toàn diện để nghiên cứu về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động của các trường đại học Việt Nam. Đỗ Thị Bích Ngọc (2021) cũng nghiên cứu phong cách lãnh đạo theo khung lý thuyết của Bass & Avolio (2004), qua đó phong cách lãnh đạo chuyên hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.

1.2. Các nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên

Armstrong và Baron (2005) chứng minh rằng kết quả làm việc của nhân viên tăng lên sẽ làm tăng kết quả hoạt động của tổ chức. Có nhiều tác giả đã nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên (Employee performance hay Job performance) theo khái niệm và cách tiếp cận khác nhau. Theo Fly & Cox (1989) cho rằng kết quả làm việc của nhân viên là sự hoàn thành công việc của nhân viên xét trên các tiêu chí như thời gian thực tế so với thời gian tiêu chuẩn, khối lượng, chất lượng sản phẩm đầu ra so với tiêu chuẩn.

Neely (1995) cũng đã đưa ra khái niệm: “Kết quả làm việc của nhân viên là sự hoàn thành một nhiệm vụ được giao, được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn đã được thiết lập trước như khối doanh số, khối lượng sản phẩm đầu ra, chi phí, thời gian để từ đó đánh giá hiệu suất của nhân viên”.

Các quan điểm truyền thống trên về kết quả làm việc của nhân viên chưa đề cập đến hành vi làm việc dẫn đến kết quả của nhân viên. Một số nhà nghiên cứu sau đưa ra khái niệm kết quả làm việc theo quan điểm hành vi và cho rằng nếu chỉ đánh giá kết quả làm việc dựa trên kết quả sẽ không phản ánh đúng giá trị mà nhân viên đã mang lại cho tổ chức trong quá trình làm việc. Murphy (1989) cho rằng kết quả làm việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Murphy giải thích rằng nếu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên chỉ thông qua các chỉ tiêu kết quả sẽ không chính xác vì kết quả công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài không kiểm soát được, trong khi hành vi của

nhân viên thì hoàn toàn do ý thức chủ quan của nhân viên đó. Mô hình nghiên cứu của Murphy đã đưa ra 4 yếu tố để đo lường kết quả làm việc của nhân viên là: Những hành vi thuộc nhiệm vụ công việc; Những hành vi giữa các cá nhân; Hành vi né tránh công việc; Hành vi phá hoại (gây rủi ro, tổn thất hoặc giảm năng suất)

Theo nghiên cứu của Campbell (1990), các yếu tố thước đo của kết quả làm việc bao gồm: Thành thạo công việc cụ thể; Không thành thạo công việc cụ thể; Thành thạo giao tiếp bằng văn bản và bằng lời nói; Thể hiện các nỗ lực cá nhân; Duy trì kỷ luật cá nhân; Tạo thuận lợi cho đồng nghiệp và công việc nhóm; Giám sát, lãnh đạo; Quản lý, quản trị. Campbell cũng cho rằng 8 yếu tố thước đo này đủ để mô tả cấu trúc tiềm ẩn kết quả làm việc mở cấp độ chung nhất.

Viswesvaran (1993) lại đưa ra 3 yếu tố trong kết quả làm việc bao gồm: Năng suất; Chất lượng; Kiến thức chuyên môn.

Theo Borman & Motowidlo (1993), kết quả làm việc được đo lường bởi hai yếu tố : (1) kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ, (2) Kết quả làm việc phát sinh. Và kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ và kết quả làm việc phát sinh theo bối cảnh là hai hành vi đóng góp độc lập cho hiệu quả công việc. Hai yếu tố này mô tả hành vi cụ thể của một nhân viên trong việc tạo ra kết quả làm việc.

Kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ dựa vào nhiệm vụ và trách nhiệm công việc trong bản mô tả công việc của cá nhân đó. Nghiên cứu tiếp theo của Borman (2004) chỉ ra rằng kết quả làm việc được giao bao gồm các hành vi trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất hàng hóa, dịch vụ hoặc các hoạt động nhằm gián tiếp hỗ trợ cho quy trình nghiệp vụ chuyên môn chính của tổ chức, nghĩa là kết quả làm việc được giao của nhân viên chính là sự đóng góp của nhân viên đó vào hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhấn mạnh đến các yêu cầu trong bản mô tả công việc. Theo Motowidlo (2003), kết quả làm việc được giao cũng chính là các hoạt động phục vụ cho các chuyên môn chính.

Kết quả làm việc phát sinh theo bối cảnh là những hành vi nhân viên tham gia một cách tự nguyện. Theo VanDyne & KePine, (1998), Kết quả làm việc của mỗi nhân viên không chỉ được đánh giá đơn thuần thông qua những hành vi được

ghi nhận như là những phần bắt buộc của công việc mà còn được đánh giá thông qua những hành vi vượt ra khỏi những yêu cầu chính thống, đây là cơ sở cho khái niệm kết quả làm việc phát sinh. Theo Borman (2004), kết quả làm việc những công việc phát sinh là nỗ lực của cá nhân mà không liên quan trực tiếp đến chức năng và nhiệm vụ chính của nhân viên, nó không bao gồm các hành vi đóng góp trực tiếp vào kết quả hoạt động của tổ chức và không có trong các quy định của bản mô tả công việc. Công việc phát sinh có thể là hỗ trợ người khác hoặc thực hiện các công việc chung khác của nhóm. Kết quả làm việc phát sinh là những hành vi nhằm giúp cho môi trường tâm lý xã hội của tổ chức được cải thiện để từ đó góp phần hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Motowidlo (1993) cho rằng nhân viên có ba cách để đóng góp vào việc cải thiện môi trường tâm lý xã hội của tổ chức: Cách thứ nhất là tác động đến đồng nghiệp để từ đó đồng nghiệp có thêm hành vi tích cực cho tổ chức. Nhân viên cần có hành vi hướng đến việc giảm các mâu thuẫn và tăng sự tin cậy trong tổ chức. Những hành vi này sẽ giúp cho sự giao tiếp và phối hợp giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với tổ chức được cải thiện tích cực. Kết quả là sẽ làm cho các nhiệm vụ đòi hỏi sự phối hợp giữa các nhân viên hoàn thành tốt hơn. Cách thứ hai là thông qua nỗ lực của bản thân nhân viên trong việc thực hiện các hành vi có giá trị với tổ chức. Ở cấp độ này, nhân viên phải học hỏi kỹ năng và kiến thức mới để thích ứng nhanh chóng với các công việc khi môi trường thay đổi, chuyển từ cách làm việc bị động sang cách làm việc chủ động. Bên cạnh đó, nhân viên sẵn sàng đảm nhiệm nhiệm vụ mới và xử lý các vấn đề phát sinh hiệu quả, linh hoạt điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của tổ chức. Cách thứ ba là thông qua những hành vi tích cực tác động đến nguồn lực hữu hình của tổ chức như sử dụng thiết bị, vật liệu và tài sản của công ty để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

Theo nghiên cứu của Borman & Motowidlo (1993), kết quả làm việc các công việc phát sinh gồm 5 yếu tố: Tình nguyện tham gia các hoạt động ngoài công việc chính thức; Duy trì sự nhiệt tình và thực thi khi cần thiết để hoàn thành các yêu cầu đối với công việc quan trọng; Hỗ trợ người khác trong công việc; Tuân thủ quy tắc và thủ tục theo quy định; Bảo vệ mục tiêu của tổ chức

Kế thừa các nghiên cứu của Campbell, Borman & Motowidlo, nghiên cứu của Koopmans (2011) đã bổ sung thêm 2 biến số đo lường kết quả làm việc. Koopmans đã đưa ra mô hình 4 biến để đo lường kết quả làm việc của nhân viên, bao gồm: Kết quả làm việc được giao; Kết quả làm việc phát sinh; Kết quả làm việc thích ứng; Hành vi phản tác dụng trong công việc.

Tuy nhiên, sau đó nghiên cứu của Koopmans và cộng sự (2013) lại chứng minh rằng kết quả làm việc mang tính thích ứng là một yếu tố thuộc yếu tố kết quả làm việc phát sinh. Như vậy Koopmans và cộng sự (2013) đã chỉ ra kết quả làm việc của nhân viên gồm ba yếu tố: Kết quả làm việc được giao; Kết quả làm việc phát sinh và Hành vi phản tác dụng trong công việc.

1.3. Các nghiên cứu về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên

Bass, Avolio (2003) đã nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển hóa và giao dịch của 72 nhà lãnh đạo bộ binh hạng nhẹ để đánh giá hiệu quả, tính liên kết và hiệu suất của các đơn vị quân đội Hoa Kỳ tham gia vào các bài tập mô phỏng chiến đấu. Cả hai sự chuyển hóa và giao dịch của đội ngũ lãnh đạo đội quân và các trung sĩ đã dự đoán được kết quả làm việc của đơn vị. Mối quan hệ giữa chỉ huy trung đội với kết quả làm việc thông qua qua mức độ hiệu quả và sự gắn kết của đơn vị. Những gợi ý, những hạn chế, và các hướng tương lai cho nghiên cứu lãnh đạo sẽ được thảo luận.

Raed Awamle (2004) đã kiểm định lý thuyết lãnh đạo chuyển hóa giữa các nhà quản lý ở cấp chức năng tại các ngân hàng của Jordan. Kiểm định sự ảnh hưởng của cả phong cách lãnh đạo chuyển hóa và giao dịch của quản lý ngân hàng/ giám sát viên về sự hài lòng của nhân viên và kết quả làm việc, sự tự nhận thức. Dữ liệu được thu thập từ nhân viên làm việc tại các ngân hàng Jordan. Phân tích hồi quy cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch, và hiệu quả là tất cả liên quan đến sự hài lòng công việc. Mặt khác, sự tự tin, tình cảm lãnh đạo và lòng tự trọng liên quan đến kết quả làm việc. Kết quả cho thấy để tạo ra mức độ hài lòng cao hơn giữa nhân viên ngân hàng, người quản lý, người giám sát cần phải chứng minh được các thuộc tính chuyển hóa và giao dịch cùng một lúc.

Gary Yukl (2009) đã nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến hiệu quả làm việc. Nghiên cứu mẫu 248 người lao động làm việc ở nhiều lĩnh vực ở Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo có tương quan với bốn hành vi (hỗ trợ, ghi nhận, tư vấn, ủy quyền). Phong cách lãnh đạo không tương quan với hành vi định hướng (lập kế hoạch, tổ chức, giám sát).

Adler & Reid (2008) đã chứng minh sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại công ty sản xuất ở New Zealand. Nghiên cứu đã đo lường kết quả làm việc của nhân viên bằng một yếu tố là kết quả làm việc được giao. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa phong cách lãnh đạo chuyển hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả làm việc của nhân viên.

Adeyemi (2010), nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tổ chức đến kết quả làm việc của giáo viên trong các trường trung học cơ sở. Nghiên cứu khảo sát 7460 giáo viên tại 281 trường trung học ở Nigeria. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo của người đứng đầu tổ chức có ảnh hưởng dương đến kết quả làm việc của giáo viên.

Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi (2011) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa sự lãnh đạo chuyển hóa, sự tham gia của nhân viên và kết quả làm việc của nhân viên. Hơn nữa, tác động trung gian của tác nhân tâm lý trong sự tự tin, tính gắn bó, tự nhận diện và trách nhiệm giải trình được nghiên cứu trong mối quan hệ giữa các biến này với kết quả làm việc của nhân viên. Các kết quả thực nghiệm của dữ liệu, thu thập thông qua các bảng câu hỏi từ mẫu 270 nhân viên và người quản lý của các công ty viễn thông cho thấy mối quan hệ giữa sự lãnh đạo chuyển hóa, thực hiện cam kết của nhân viên và kết quả làm việc của nhân viên.

Arman Hadi Abdul Manaf (2014) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển hóa, tính năng văn hoá thích ứng và kết quả thực hiện công việc đã được kiểm tra trong nghiên cứu này. Phân tích hồi quy đa biến được tính toán để kiểm tra tính thích ứng như một trung gian về các biến được lựa chọn. Kết quả là tính chất văn hoá thích ứng trung gian giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tính năng thích ứng của văn hoá được thực hiện trong một tổ chức thông qua vai trò lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng trong việc thiết

kế lại và tái lập chiến lược theo cách thức có thể để mang lại các kết quả hữu hình và bền vững trong tương lai do thay đổi nhanh chóng môi trường kinh doanh. Nghiên cứu này đóng góp vào sự năng động của mối quan hệ nhân quả giữa các biến khảo sát và nhấn mạnh tầm quan trọng của sự lãnh đạo chuyên hóa, văn hóa tổ chức trong việc xác định kết quả công việc trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa Malaysia.

Sundi (2013) đã đánh giá sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đối với hoạt động của nhân viên Sở Giáo dục Konawe tại tỉnh Sulawesi Đông Nam. Nghiên cứu này là một cách tiếp cận giải thích bằng cách sử dụng các dữ liệu liên kết chính từ các bảng câu hỏi. Kích cỡ mẫu được xác định bởi công thức Slovin. Số mẫu là 126 người trả lời từ 185 nhân viên Văn phòng Konawe. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đều ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả hoạt động của nhân viên.

Avinash Advani & Zuhair Abbas (2015) đã xác định được yếu tố cơ bản để phát triển tổ chức bằng cách sử dụng các phong cách lãnh đạo, trong đó có hai biến độc lập bao gồm Chất lượng lãnh đạo giao dịch và chuyên hóa và biến phụ thuộc là hoạt động của nhân viên. Các tác giả tin rằng kết quả làm việc của nhân viên là rất cần thiết cho bất kỳ tổ chức nào trong suốt động viên thúc đẩy, thỏa mãn, lý tưởng hoá, gây ảnh hưởng và khuyến khích động viên ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của nhân viên và kết quả trong hoạt động tổ chức mặc dù ngành ngân hàng đang phát triển ngành công nghiệp ở Pakistan. Về vai trò lãnh đạo giao dịch và chuyên hóa đối với hoạt động của nhân viên và họ đang phải đối mặt với những rào cản quan trọng trong khi nghiên cứu này dựa trên dữ liệu định lượng và sơ cấp và thứ cấp đã được sử dụng cho nghiên cứu này cùng với đó là nhà nghiên cứu khảo sát.

Widiartanto (2015) đã phát hiện sự hiệu quả của phong cách lãnh đạo chuyên hóa đối với kết quả làm việc của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực của nhân viên và cam kết tổ chức như một biến trung gian ở Cepogo Boyolali. Các kết quả cho thấy: phong cách lãnh đạo chuyên hóa mang lại hiệu quả tích cực và có ý nghĩa đối với việc trao quyền cho nhân viên; phong cách lãnh đạo chuyên hóa mang lại hiệu quả tích cực và có ý nghĩa đối với hoạt động của nhân viên; Trao quyền cho

nhân viên mang lại hiệu quả tích cực và có ý nghĩa đối với hoạt động của nhân viên; Tổ chức như một biến trung gian giữa sự lãnh đạo chuyển hóa và hiệu suất của nhân viên, trao quyền cho nhân viên như là một biến trung gian giữa sự lãnh đạo chuyển hóa và kết quả làm việc của nhân viên.

OSabiya Babatunde (2015) đã chỉ ra tác động của phong cách lãnh đạo đối với kết quả làm việc của nhân viên trong một tổ chức. Nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên có ý nghĩa quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Nguyễn Minh Hà, Phạm Thế Khánh, Lê Khoa Huân (2014) đã nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam. Mục tiêu của nghiên cứu là nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam và gợi ý một số chính sách nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên trong các công ty Nhật. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với mẫu là 241 phiếu điều tra và sử dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích yếu tố khám phá EFA, và phân tích hồi quy. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo Performance (P) ảnh hưởng đến 60.7% kết quả làm việc của nhân viên, phong cách lãnh đạo Maintenance (M) ảnh hưởng tới 18.6% kết quả làm việc của nhân viên, phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M) ảnh hưởng tới 61.7% kết quả làm việc của nhân viên.

Lê An Khang (2013), Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tín nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam, tạp chí khoa học trường đại học Mở TP Hồ Chí Minh. Bài nghiên cứu xem xét sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển hóa (transformational leadership) và sự tín nhiệm (trust) đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (organizational commitment) trong bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu định lượng với mẫu gồm 321 nhân viên mọi ngành nghề đến từ các công ty trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển hóa tác động dương đến 3 yếu tố của gắn kết tổ chức mặc dù mối quan hệ này rất yếu. Bài nghiên cứu cũng cho thấy

mối quan hệ dương của sự tin nhiệm vào người quản lý với ý thức gắn kết tổ chức của nhân viên được khẳng định. Cuối cùng tác giả trình bày hàm ý nghiên cứu cho nhà quản trị và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017) đã nghiên cứu tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng. Nghiên cứu đã sử dụng lý thuyết phong cách lãnh đạo của Bass (2004) và lý thuyết kết quả thực hiện công việc theo tiếp cận của Koopman (2013). Nghiên cứu đã lược bỏ biến “lãnh đạo bị động – tự do” khi tiến hành xây dựng khung mô hình nghiên cứu với quan điểm rằng chỉ sử dụng các yếu tố có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức. Nghiên cứu đã khảo sát 229 cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức theo thứ tự tác động giảm dần là: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (3) sự kích thích trí tuệ, (4) sự truyền cảm hứng, (5) sự quan tâm, (6) thưởng theo thành tích.

Vũ Thị Ánh Tuyết (2019) nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức – nghiên cứu tại các trường đại học Việt Nam. Nghiên cứu đã tổng quan lý thuyết và xây dựng mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của các trường đại học. Nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy để đánh giá mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức (kết quả chuyên môn và kết quả tài chính). Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên hóa có biến kích thích trí tuệ và quan tâm đến cá nhân tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn của tổ chức, tuy nhiên lại có tác động ngược chiều đến kết quả tài chính. Kết quả phân tích cũng cho thấy khen thưởng đột xuất và quản lý bằng ngoại lệ có tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn của tổ chức. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo tự do có tác động thuận chiều đến kết quả chuyên môn và kết quả tài chính của tổ chức. Nghiên cứu mới chỉ ra được ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức với khách thể là các trường đại học Việt Nam,

chưa nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp.

Vũ Việt Hằng, Phan Thị Trà My (2020) đã nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh với trường hợp ngành logictic tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu được thực hiện với 330 phiếu điều tra, kiểm định thang đo, phân tích EFA, kiểm định CFA, kiểm định SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến sự tự tin và sáng tạo; tự tin và sáng tạo có tác động dương đến kết quả làm việc. Nghiên cứu chỉ ra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh ngành logistic, chưa nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến kết quả của các nhóm nhân viên khác.

Mai Thị Kiều Lan, Hồ Thị Thuý Nga, Hoàng Trọng Hùng (2021) đã nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn: trường hợp nghiên cứu tại Đà Lạt. Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở khảo sát 263 người lao động đang làm việc tại các khách sạn Đà Lạt, mô hình hồi quy tuyến tính được sử dụng để phân tích mối quan hệ tác động trong mô hình. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động. Trong đó yếu tố Khen thưởng theo thành tích của người lãnh đạo tác động mạnh nhất, theo sau là Sự thu hút bởi hành vi của người lãnh đạo. Ba yếu tố Sự thu hút bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Sự quan tâm nhân viên và Quản lý bằng ngoại lệ chủ động của người. Nghiên cứu chưa đo lường sự tác động của phong cách lãnh đạo tự do đến kết quả công việc của người lao động, đồng thời chưa nghiên cứu các doanh nghiệp lĩnh vực ngoài khách sạn ở Việt Nam.

Một số nghiên cứu liên quan được tóm tắt trong bảng 1.1 dưới đây:

Bảng 1.1. Tóm tắt một số nghiên cứu liên quan

Tác giả	Tên nghiên cứu	Biến trung gian/điều tiết/kiểm soát	Kết quả nghiên cứu
Ali, Jan, Ali và Tariq (2014)	Tác động của lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đối với sự hài lòng trong công việc, cam kết của tổ chức, hành vi công dân của tổ chức, kết quả công việc của nhân viên và ý định thay đổi doanh nghiệp	Biến trung gian: Sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức	Lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch có tác động đến kết quả làm việc trong khi lãnh đạo giao dịch là yếu tố dự báo mạnh mẽ hơn về kết quả làm việc so với lãnh đạo chuyên hóa.
Adler & Reid (2008)	Sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại công ty sản xuất ở New Zealand		Phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc được giao.
Baig, Mohammed, Soon và Baig (2015)	Nghiên cứu mối quan hệ của phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng	Biến điều tiết: Văn hóa cá nhân	Lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch có mối ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên
Cavazotte, Moreno và Bernardo (2013).	Ảnh hưởng phong cách lãnh đạo hóa đến kết quả làm việc được giao và kết quả làm việc phát sinh của người lao động ở Brazil.		Phong cách lãnh đạo chuyên hóa có ảnh hưởng cùng chiều cao hơn kết quả làm việc được giao so với kết quả làm việc phát sinh

Tác giả	Tên nghiên cứu	Biến trung gian/điều tiết/kiểm soát	Kết quả nghiên cứu
Chamika và Gunasekara (2016).	Tác động của phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại ngân hàng Sri Lanka		Phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch tác động cùng chiều lên kết quả thực hiện công việc, trong đó phong cách lãnh đạo chuyên hóa tác động mạnh hơn
Elgelala và Noermijatib (2014)	Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên hóa đến động lực, sự hài lòng và kết quả làm việc của người lao động ở đại học Muhammadiyah Malang.		Lãnh đạo chuyên hóa ảnh hưởng cùng chiều nhưng mức độ thấp đến kết quả làm việc
Mahdinezhad, Suandi, Silong Và Omar (2013)	Tác động của phong cách chuyên hóa và phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả làm việc của nhà lãnh đạo ngành giáo dục.		Phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả làm việc của nhà lãnh đạo
Masa'deh, Yousef, và Tarhini (2016)	Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đến kết quả làm việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.	Biến trung gian: Kết quả làm việc	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Tác giả	Tên nghiên cứu	Biến trung gian/điều tiết/kiểm soát	Kết quả nghiên cứu
	nghiệp ở Jordan		
Paracha & cộng sự (2012)	Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch đối với kết quả làm việc của nhân viên ở Pakistan		Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch đối tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên
Sundi (2013)	Ảnh hưởng của Phong cách lãnh đạo chuyển hóa và lãnh đạo giao dịch đến kết quả làm việc của nhân viên văn phòng Kanawe		Phong cách lãnh đạo chuyển hóa và giao dịch ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.
MacKenzie, Podsakoff, và Giàu có (2001)	Tác động của phong cách lãnh đạo chuyên hóa và lãnh đạo giao dịch đến hành vi và kết quả công việc của nhân viên bán hàng ngành bảo hiểm.	Biến trung gian: Hành vi của nhân viên	Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả làm việc theo nghĩa vụ và kết quả làm việc phát sinh.
Dvir, Eden, Avolio, và Shamir (2002)	Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển hóa, hiệu quả đào tạo và kết quả thực hiện công việc của người lao động.	Biến trung gian: Hiệu quả đào tạo	Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc thông qua nâng cao hiệu quả đào tạo.
McCull-Kennedy and	Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo kết quả		Phong cách lãnh đạo chuyển hóa tác động

Tác giả	Tên nghiên cứu	Biến trung gian/điều tiết/kiểm soát	Kết quả nghiên cứu
Anderson (2002)	công việc của cấp dưới tại các công ty dược phẩm ở Úc		cùng chiều mức độ mạnh lên kết quả công việc.
Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017)	Tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng		Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo tác động cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc
Vũ Việt Hằng, Phan Thị Trà My (2020)	Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh với trường hợp ngành logictic tại Thành phố Hồ Chí Minh	Biến trung gian: Sự tự tin và sáng tạo	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến sự tự tin sáng tạo và tác động dương đến kết quả làm việc
Mai Thị Kiều Lan, Hồ Thị Thuý Nga, Hoàng Trọng Hùng (2021)	Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn: trường hợp nghiên cứu tại Đà Lạt	Biến kiểm soát: Các nhóm khách sạn	Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc

Nguồn: NCS tổng hợp

1.4. Kết luận về khoảng trống nghiên cứu

Từ tổng quan nghiên cứu cho thấy có ít các nghiên cứu những tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên theo hướng tác động đến ba yếu tố của kết quả làm việc của nhân viên bao gồm kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ, kết quả làm việc phát sinh và kết quả làm việc mang tính thích nghi.

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên được thực hiện trong các bối cảnh và khách thể khác nhau, cho các kết luận tương đối khác nhau, có rất ít các nghiên cứu được thực hiện trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Ở Việt Nam chưa có nghiên cứu nào về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên với khách thể là các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Đây là khoảng trống để tác giả tiến hành nghiên cứu nhằm làm rõ sự ảnh hưởng phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên, từ đó đề xuất các giải pháp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có thể nâng cao kết quả làm việc của nhân viên thông qua sự tác động của phong cách lãnh đạo. Chính vì vậy đề tài “Nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam” không trùng lặp với các nghiên cứu trước đó.

Hướng nghiên cứu của luận án về phong cách lãnh đạo tiếp cận theo khung nghiên cứu của Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006). Đây là cách tiếp cận phong cách lãnh đạo toàn diện với sự kết hợp của ba phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo chuyên hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo bị động – tự do. Thang đo phong cách lãnh đạo sử dụng trong luận án kế thừa thang đo phong cách lãnh đạo MLQ - 5X của Bass & Avolio (2004) và có điều chỉnh phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Bên cạnh đó, hướng nghiên cứu kết quả làm việc của nhân viên tiếp cận theo khung lý thuyết về kết quả làm việc của Koopmans (2011); Borman & Motowidlo (1993) có điều chỉnh cho phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam bao gồm kết quả làm việc được giao; kết quả làm việc phát sinh và kết quả làm việc mang tính thích nghi.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 của luận án, NCS đã trình bày tổng quan nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, các nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên, nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên. Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo từ trước đến nay với nhiều quan điểm tiếp cận khác nhau. Lewin, Lippitt và White (1939) đã đưa ra lý thuyết về ba phong cách lãnh đạo: chuyên quyền, dân chủ và tự do. Sau đó có rất nhiều lý thuyết về phong cách lãnh đạo như phong cách lãnh đạo hiệu quả theo nghiên cứu của Stogdil (1948), phong cách lãnh đạo ảnh hưởng theo nghiên cứu của French & Raven (1959), Yukl (1992), Mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fieldler (1964), phong cách lãnh đạo theo tình huống (Hersey & Blanchard, 2008). Tiếp đó, có thể nói phong cách lãnh đạo toàn diện Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) kế thừa và phát triển nghiên cứu của Burns (1978) đã chỉ ra nhiều ưu điểm so với lý thuyết trước đó về phong cách lãnh đạo. Kết quả làm việc của nhân viên với nhiều cách tiếp cận khác nhau, nổi bật là quan điểm nghiên cứu theo hành vi của nhân viên khi chỉ ra các yếu tố cấu thành kết quả làm việc bao gồm kết quả làm việc được giao; kết quả làm việc phát sinh; kết quả làm việc thích nghi (Koopmans, 2011). Các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên được thực hiện trong các bối cảnh và khách thể khác nhau, cho các kết luận tương đối khác nhau, có rất ít các nghiên cứu được thực hiện trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa và chưa có nghiên cứu nào thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Từ tổng quan nghiên cứu, NCS đã phát hiện ra khoảng trống nghiên cứu và là cơ sở cho đề tài luận án.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết về phong cách lãnh đạo

2.1.1. *Khái niệm về lãnh đạo và phong cách lãnh đạo*

2.1.1.1. *Khái niệm lãnh đạo*

Chủ đề lãnh đạo là chủ đề được nghiên cứu nhiều với các cách tiếp cận khác nhau nhưng đều có quan điểm chung khi cho rằng lãnh đạo là gây ảnh hưởng đến người khác. Hầu hết các nghiên cứu đều khẳng định lãnh đạo là gây ảnh hưởng của người đứng đầu hoặc cấp trung gian đến cấp dưới (cá nhân người lao động hoặc một nhóm, tổ chức) để đạt được mục tiêu.

Theo Hemphill & Coons (1957) cho rằng lãnh đạo là hành vi một cá nhân tác động lên những hoạt động của nhóm thông qua việc chia sẻ mục tiêu. Còn theo quan điểm của Hart (1980), “lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng của một hay nhiều người, theo cách tích cực để xác định nhiệm vụ thực hiện trên nền tảng mục đích của tổ chức”.

Cùng với quan điểm đó, Hersey và Blanchard (1982) cho rằng: “Lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu và trong một hoàn cảnh thực tế cụ thể”. Lãnh đạo là sự ảnh hưởng giữa những người lãnh đạo và người chịu lãnh đạo nhằm thực hiện những thay đổi hiện tại, nhằm đạt được mục tiêu của họ (Rost, 1993).

Bass (1985) bổ sung thêm khi cho rằng lãnh đạo là việc biến đổi người thuộc quyền tạo ra những viễn cảnh của mục tiêu một cách khả thi và chỉ dẫn, giúp đỡ họ đạt được mục tiêu ấy. Như vậy Bass chỉ ra cụ thể quá trình gây ảnh hưởng đến nhân viên bằng chỉ rõ tầm nhìn và hướng dẫn, hỗ trợ nhân viên đạt được tầm nhìn.

Robbins (2003) cũng chỉ ra rằng “lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng lên một nhóm người nhằm hướng đến việc đạt được mục tiêu chung”. Quan điểm này nhất quán với quan điểm của Northouse (2010) khi đưa ra khái niệm lãnh đạo là một quá trình, qua đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm người khác nhằm đạt được mục tiêu chung.

Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến người khác để họ hiểu và đồng ý về những công việc cần thực hiện và cách thực hiện công việc đó một cách hiệu quả, là quá trình tạo điều kiện thuận lợi cho các cá nhân và tập thể nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức (Yukl, 2002). Lãnh đạo là khả năng thẩm nhuần lòng tin và hỗ trợ cấp dưới đạt được mục tiêu của các tổ chức (Dubrin, DalGLISH & Miller, 2006).

Có thể thấy các quan điểm về lãnh đạo của các nhà khoa học đều cho rằng nội hàm của lãnh đạo gồm các đặc điểm sau:

- Gây ảnh hưởng
- Chủ thể gây ảnh hưởng là nhà lãnh đạo và gây ảnh hưởng đến cá nhân hoặc một nhóm là người lao động, nhân viên trong một tổ chức.
- Mục đích là khiến nhân viên tự nguyện thực hiện công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Từ các tổng hợp trên, lãnh đạo theo cách tiếp cận của NCS là quá trình gây ảnh hưởng lên cá nhân hoặc tập thể để họ tự nguyện, tích cực thực hiện công việc, qua đó đạt được mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

2.1.1.2. Khái niệm phong cách lãnh đạo

Theo Stogdill (1948), phong cách lãnh đạo “là một loại cách thức và khả năng nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức và tiếp tục ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động của tổ chức”. Phong cách lãnh đạo đề cập đến mối quan hệ, trong đó một người sử dụng quyền và phương pháp của mình để làm cho nhiều người làm việc cùng nhau và cùng vì một công việc chung (Fiedler, 1969).

Burns (1978) có quan điểm rằng phong cách lãnh đạo là cách thức đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua mối quan hệ giữa động lực của người lãnh đạo và động lực của nhân viên bên dưới nhằm thúc đẩy sự nỗ lực tự nguyện của nhân viên. Theo Burns, một khi nhà lãnh đạo chú ý đến việc đáp ứng các nhu cầu tinh thần ở tầng cao hơn của nhân viên sẽ khiến cho những nhân viên có những nỗ lực hết khả năng của họ để đạt được những kết quả vượt qua sự mong đợi của tổ chức.

Segal (1981) lại có quan điểm “phong cách lãnh đạo thuộc về những quan hệ của những cá nhân với nhau trong tổ chức, trong đó một vài cá nhân thực hiện nhiệm

vụ hỗ trợ, hướng dẫn nhóm hướng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức”. Cùng quan điểm đó, Hersey và Blanchard (1982) có cho rằng “phong cách lãnh đạo là một phương pháp ảnh hưởng các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu và trong một hoàn cảnh thực tế cụ thể”. Cũng có quan điểm cho rằng phong cách lãnh đạo là cá tính, thói quen biểu hiện ra bên ngoài thống nhất với bản chất bên trong thông qua tư tưởng, ý thức, đạo đức lối sống. (Milind Sathye, 2004)

Bass và các cộng sự (1985) đã cho rằng người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo hiệu quả phải là người có đạo đức và phẩm chất đủ để nhân viên tin tưởng và ngưỡng mộ, người lãnh đạo phải trở thành hình mẫu trong phẩm chất và hành vi để hấp dẫn nhân viên. Sự làm gương của người lãnh đạo thông qua giá trị đạo đức, sự tâm huyết và quan tâm đến lợi ích của tổ chức và nhân viên sẽ làm cho nhân viên khiên nhân viên tôn trọng, tin cậy và trung thành với tổ chức. Bên cạnh đó, Bass cũng cho rằng, nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng đến nhân viên bằng truyền cảm hứng và động lực thông qua truyền đạt tầm nhìn và mục tiêu hấp dẫn, qua đó hướng dẫn, kích thích sự sáng tạo và trao quyền của nhân viên, giúp họ đủ năng lực và tự nguyện nỗ lực thực hiện mục tiêu của tổ chức. Quan điểm của Bass cũng được nhiều học giả ủng hộ, Conger và Kanungo (1987) cho rằng phong cách lãnh đạo là cách thức tạo sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến nhân viên bên dưới. Theo Conger và Kanungo, những người lãnh đạo có những phẩm chất đặc biệt gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến những nhân viên bên dưới chứ họ không cần phải dùng đến những sức mạnh quyền lực từ vị trí của họ mang lại. Những phẩm chất đặc biệt được nêu ra bởi Conger và Kanungo gồm: khả năng tạo lập và truyền đạt một tầm nhìn hấp dẫn từ việc tiến hành những thay đổi sâu sắc đối với trạng thái hiện tại của tổ chức; sẵn sàng chấp nhận rủi ro và hy sinh quyền lợi của bản thân người lãnh đạo để theo đuổi tầm nhìn; tự tin về chuyên môn và có khả năng thuyết phục nhân viên cùng theo đuổi một tầm nhìn; quan tâm một cách tinh tế đến các nhu cầu của nhân viên; đưa ra những phương pháp mới trong giải quyết vấn đề. Thông qua những phẩm chất đặc biệt này, người lãnh đạo sẽ khiến cho những nhân viên dưới quyền tin tưởng, tôn trọng, ngưỡng mộ và

trung thành với người lãnh đạo để từ đó những nhân viên này sẽ có những nỗ lực vượt xa sự kỳ vọng của tổ chức vào họ.

Pardey (2007) kết luận rằng “phong cách lãnh đạo là cách thức nhà lãnh đạo dẫn dắt mọi người thực hiện theo khả năng phù hợp của mình và phù hợp với hoàn cảnh của tổ chức”. Diễn giải cụ thể hơn, phong cách lãnh đạo là những phương pháp hoặc cách thức nhà lãnh đạo thường dùng để gây ảnh hưởng đến đối tượng lãnh đạo. Xét trên phương diện cá nhân, phong cách lãnh đạo chính là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo (B. Smith, 2016). Phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các mục tiêu, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên để đạt được mục tiêu của tổ chức (Nel và cộng sự, 2006). Phong cách lãnh đạo cũng có thể được hiểu là cách thức điển hình mà người quản lý thực hiện chức năng và đối xử với nhân viên của mình (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2013)

Từ các quan điểm về phong cách lãnh đạo, cách tiếp cận của luận án là: *Phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp là cách thức nhà lãnh đạo tương tác và gây ảnh hưởng đến nhân viên nhằm tạo động lực để nhân viên tự nguyện nỗ lực thực hiện công việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.*

2.1.2. Phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp

Tổng quan nghiên cứu cho thấy các lý thuyết phong cách lãnh đạo trước đây khá đa dạng theo nhiều cách tiếp cận khác nhau như phong cách lãnh đạo theo hành vi (Lewin & cộng sự, 1939; Robert Blake & Jane Mouton, 1964), theo đặc điểm (Stogdil, 1948; Digman, 1990), lãnh đạo bằng sự ảnh hưởng (French & Raven, 1959; Yukl, 1992), theo tình huống (Fieldler, 1986; House, 1996, Hersey & Blanchard, 2008), theo tính tương hỗ như phong cách lãnh đạo phục vụ (Greenleaf, 1977) và lãnh đạo dựa trên trí tuệ cảm xúc (Goleman, 2001). Các phong cách lãnh đạo đều có tác động nhất định đến kết quả làm việc và hiệu quả tổ chức nhưng mang tính đơn lẻ và rời rạc. Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) cụ thể hóa rõ hơn tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo theo hướng toàn diện khi chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo toàn diện quyết định từ 45% đến 65% sự thành công của một tổ chức. Phong cách lãnh đạo toàn diện (full range leadership) bao gồm phong

cách lãnh đạo chuyên hóa, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do (Bass & Avolio, 2004). Đây cũng là khung lý thuyết phong cách lãnh đạo mà luận án tiếp cận.

Burns (1978) đã nêu ra thuật ngữ lãnh đạo chuyên hóa trong nghiên cứu của mình để mô tả sự ảnh hưởng của lãnh đạo với nhân viên. Lãnh đạo chuyên hóa hướng tới việc nâng cao động viên nhân viên, thúc đẩy nhân viên gắn kết và nhiệt huyết hơn trong tổ chức. Nghiên cứu khẳng định được tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyên hóa đối với hoạt động của tổ chức trong giai đoạn chuyên hóa cơ cấu trong doanh nghiệp. Phong cách này giúp nhân viên phát huy tính sáng tạo và trí tuệ, hướng tới tầm nhìn và mục tiêu lớn hơn. Các nhà lãnh đạo chuyên hóa là một tấm gương về đạo đức và nhà lãnh đạo làm việc hướng tới lợi ích của nhóm, tổ chức và cộng đồng. Từ đó, với việc vận dụng phong cách này trong điều hành công việc giúp cho tổ chức dễ dàng đạt được mục tiêu đề ra. Burns chứng minh rằng phong cách lãnh đạo chuyên hóa có ảnh hưởng lớn đến kết quả làm việc của tổ chức và nhân viên.

Từ đây Burns đã phân biệt hai loại người lãnh đạo: người lãnh đạo chuyên hóa và người lãnh đạo giao dịch. Trong đó, lãnh đạo chuyên hóa lãnh đạo người theo sau bằng sự hấp dẫn (Idealized Influence), bằng truyền cảm hứng (Inspirational Motivation), bằng khuyến khích thông minh (Intellectual Stimulation) và bằng quan tâm đến từng cá nhân (Individualized Consideration). Lãnh đạo chuyên hóa có vị trí thứ bậc cao hơn lãnh đạo giao dịch, họ là những nhà lãnh đạo có quyền lực hùng mạnh, phức tạp và có đạo đức hơn lãnh đạo giao dịch. Họ luôn có động thái thúc đẩy người theo sau đạt kết quả cao hơn. Tóm lại Burns đã phân biệt hai dạng lãnh đạo: lãnh đạo chuyên hóa và lãnh đạo giao dịch. Theo ông, họ đều là những nhà lãnh đạo có đạo đức, những nhà lãnh đạo thực sự và lãnh đạo chuyên hóa có thứ bậc cao hơn lãnh đạo giao dịch.

Nghiên cứu của Bass năm 1985 đã hệ thống và liên kết mô hình phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch thành một quá trình toàn diện chứ không tách bạch riêng biệt. Kết quả nghiên cứu của Bass cho rằng nhà lãnh đạo theo phong cách chuyên hoá muốn truyền cảm hứng cho nhân viên để họ làm việc tốt hơn thì cần truyền cảm hứng cảm hứng cho nhân viên về mục tiêu của tổ chức; nâng cao lợi

ích của bản thân mỗi cá nhân trên cơ sở lợi ích chung của tổ chức; giải quyết các nhu cầu nhân viên ở bậc cao hơn. Bên cạnh uy tín của nhà lãnh đạo là cần thiết đối với những nhân viên cấp dưới họ để đạt được các tiêu chí trên, các điều kiện khác cũng rất cần thiết như các yếu tố mang tính động lực, kích thích tư duy sáng tạo và quan tâm đến từng cá nhân.

Năm 2004, Bass & Avolio đã mở rộng lý thuyết phong cách lãnh đạo toàn diện và bổ sung thêm yếu tố lãnh đạo tự do trong nghiên cứu của mình. Theo đó phong cách lãnh đạo toàn diện là tập hợp của phong cách lãnh đạo chuyên hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do. Các yếu tố và thang đo của phong cách lãnh đạo toàn diện được Bass & Riggio (2006) sử dụng và kiểm định thành công trong nghiên cứu của mình.

Theo cách tiếp cận này, phong cách lãnh đạo toàn diện sẽ có các thành phần sau:

**** Phong cách lãnh đạo chuyên hoá***

Thuật ngữ “lãnh đạo chuyên hoá” lần đầu tiên được sử dụng bởi Downton (năm 1973), tuy nhiên, sự xuất hiện của thuật ngữ này không thật sự gây được sự chú ý cho đến khi cuốn sách cổ điển của James Burn, có tựa đề “Lãnh Đạo” được xuất bản năm 1978. Burn lưu ý rằng phần lớn các mô hình và hoạt động lãnh đạo đều dựa trên các quy trình chuyên giao, trong đó có sự tập trung vào việc trao đổi giữa các nhà lãnh đạo và nhân viên cấp dưới họ, chẳng hạn như việc thăng chức nhờ biểu hiện xuất sắc trong công việc hay hình phạt do đi làm trễ giờ. Mặt khác, các nhà lãnh đạo chuyên hóa hòa mình cùng với các nhân viên của mình để tạo kết nối làm tăng động lực và đạo đức không chỉ cho các nhân viên cấp dưới, mà cho chính bản thân nhà lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo chuyên hoá hoàn tất các công việc trên bằng cách thách thức và chuyển hoá các cảm xúc, giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và các mục tiêu dài hạn của cá nhân thông qua việc nuôi dưỡng uy tín và mở rộng tầm nhìn ra xa trong suốt quá trình lãnh đạo (Northouse, 2007). Theo Theo Bass & Avolio (2004) phong cách lãnh đạo chuyên hoá được đo bằng 5 yếu tố. Các yếu tố này cũng được lặp lại trong nghiên cứu của Bass và Riggio năm 2006. Năm yếu tố đó bao gồm:

- *Hấp dẫn bằng phẩm chất (Idealized Influence Attribution)*: Người lãnh đạo hấp dẫn nhân viên bằng phẩm chất mẫu mực. Một số phẩm chất của nhà lãnh đạo là sự tự tin, uy quyền cá nhân, sự cao thượng, quan tâm đến lợi ích của tổ chức và nhân viên.

- *Hấp dẫn bằng hành vi (Idealized Influence Behavior)*: Người lãnh đạo thể hiện mình là lãnh đạo kiểu mẫu là tấm gương để cấp dưới học tập. Những người lãnh đạo này phải có tiêu chuẩn cao về năng lực và tư cách đạo đức, được nhân viên kính trọng và tin tưởng.

- *Truyền cảm hứng (inspirational motivation)*: Người lãnh đạo truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt huyết thông qua việc đặt ra tầm nhìn hấp dẫn, thuyết phục và hướng nhân viên nỗ lực cao nhất để đạt được tầm nhìn đó. Người lãnh đạo luôn thường xuyên tương tác với nhân viên, hiểu được các kỳ vọng và mục tiêu của nhân viên, đồng thời người lãnh đạo vẽ ra một viễn cảnh lớn và hấp dẫn để kích thích nhân viên hành động quyết liệt bằng niềm tin mãnh liệt để thực hiện được mục tiêu. Người lãnh đạo luôn tìm kiếm và tạo ra tầm nhìn và mục tiêu mới cho tổ chức. Họ luôn nỗ lực tạo ra sức sống mới cho tổ chức, luôn muốn thực hiện các thay đổi tiêu chuẩn mới cao hơn tiêu chuẩn cũ.

- *Kích thích trí tuệ (intellectual stimulation)* trên cơ sở tư duy đổi mới, người lãnh đạo luôn hướng đến cải tiến tổ chức để đạt thành tích cao hơn. Để có thể thay đổi tổ chức thành công, các khoá học về kỹ năng, các cuộc hội thảo nhằm phát huy sáng kiến, cần phải được tổ chức thường xuyên và đánh giá toàn diện. Kích thích trí tuệ cho thấy mức độ mà lãnh đạo khuyến khích người khác sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề cũ theo những cách mới, tạo ra một môi trường khoan dung, khuyến khích mọi người đặt câu hỏi trong quá trình thực hiện công việc. Nhà lãnh đạo cần đặt niềm tin và trao quyền cho nhân viên để họ phát huy hết khả năng trong quá trình làm việc.

- *Quan tâm đến cá nhân (individualized consideration)* đây chính là yêu cầu phải xây dựng môi trường làm việc có sự trao đổi thông tin và chia sẻ trách nhiệm. Người lãnh đạo chú ý đến mong muốn, nguyện vọng của từng nhân viên để hỗ trợ họ và đó cũng chính là hành động nhằm phát triển tổ chức. Quan tâm cá nhân cho thấy mức độ lãnh đạo thể hiện sự quan tâm đến cảm xúc của nhân viên.

*** Phong cách lãnh đạo giao dịch**

Yếu tố thứ hai của phong cách lãnh đạo toàn diện là phong cách lãnh đạo giao dịch. Lãnh đạo giao dịch tập trung vào kết quả, phù hợp với cấu trúc hiện tại của một tổ chức và đo lường thành công theo hệ thống của phần thưởng và hình phạt của tổ chức đó. Lãnh đạo giao dịch có thẩm quyền chính thức và các vị trí trách nhiệm trong một tổ chức. Phong cách lãnh đạo này có trách nhiệm duy trì thường trình bằng cách quản lý hiệu suất cá nhân và tạo điều kiện cho hoạt động của nhóm.

Các nhà lãnh đạo giao dịch khác với các nhà lãnh đạo có sức thu hút và chuyển hoá trong cả cấu trúc và phương pháp. Nhà lãnh đạo có năng khiếu nhấn mạnh ảnh hưởng đến một nhóm hoặc tổ chức để làm cho hiệu quả công việc tốt hơn. Trong lãnh đạo giao dịch, trọng tâm là quản lý hiệu suất của cá nhân và xác định mức độ khả năng của mình trong môi trường có cấu trúc.

Sự khác biệt giữa lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo chuyển hoá cũng khá lớn. Lãnh đạo giao dịch thể hiện sự tích cực và tiêu cực, lãnh đạo chuyển hoá nhấn mạnh đến động cơ và cảm hứng. Lãnh đạo giao dịch thiên về phản ứng; Các nhà lãnh đạo chuyển hoá chủ động. Lãnh đạo giao dịch phản ánh sự quan tâm của cá nhân, trong khi phong cách chuyển hoá ưu tiên tiến bộ nhóm.

Phong cách lãnh đạo này đặt tiêu chuẩn cho người lao động theo các yêu cầu đã được xác định trước đó. Các nhà lãnh đạo giao dịch quản lý cách thức làm việc của nhân viên một cách tốt nhất thông qua các hình thức phạt thưởng công bằng. Qua đó, hiện trạng của một tổ chức được duy trì hiệu quả.

Theo Bass và Avolio (2004) thì các nhà lãnh đạo giao dịch sẽ có hai nhóm hành vi tương đương với hai yếu tố như sau: thứ nhất, thưởng theo thành tích (*Contingent Reward*); thứ hai, quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (*Management by Exception – Active*).

Thưởng theo thành tích (Contingent Reward) đề cập đến việc người lãnh đạo đưa ra những phần thưởng cho nhân viên tương xứng với những sự nỗ lực, sự thể hiện xuất sắc của họ và ghi nhận những thành quả mà nhân viên đã đạt được nhằm khuyến khích những sự cố gắng và hạn chế những hành vi không phù hợp. Theo

Bass (1990) thì thưởng theo thành tích chính là yếu tố quan trọng nhất đối với phong cách lãnh đạo giao dịch; nhân viên sẽ tự giác làm việc theo sự phân công của lãnh đạo khi họ nhận thấy rằng phần thưởng là đáp ứng được nhu cầu của họ. Mối quan hệ giữa người lãnh đạo giao dịch và nhân viên kéo dài cho đến khi nào nhân viên nhận thấy rằng phần thưởng cho những sự cố gắng của họ là xứng đáng, và cả nhân viên và nhà lãnh đạo đều thấy rằng giao dịch là một phương tiện tốt để họ đạt được những mục tiêu của riêng mình (Bass, 1990).

Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động: đề cập đến các hành vi của nhà lãnh đạo nhằm giám sát chặt chẽ nhân viên để ngăn ngừa những sai lầm xuất hiện; nếu như sai lầm xảy ra thì nhà lãnh đạo sẽ thảo luận với nhân viên và chỉ cho nhân viên thấy là họ đã làm sai điều gì, làm như thế nào để có thể sửa lại cho phù hợp và hành động như thế nào để tránh những sai lầm tương tự xảy ra ở tương lai (Northouse, 2010).

*** Phong cách lãnh đạo bị động – tự do**

Nếu như phong cách lãnh đạo chuyển hoá nổi bật với khả năng nâng tầm đạo đức của nhân viên để nhân viên nỗ lực vượt qua sự kỳ vọng của tổ chức để đạt tới giới hạn tiềm năng thì phong cách lãnh đạo giao dịch đơn thuần thì chỉ là những mục tiêu kỳ vọng, những phần thưởng tương ứng nếu đạt được mục tiêu và sự giám sát chặt chẽ để ngăn ngừa lỗi xảy ra; do đó, cả hai phong cách lãnh đạo này đều được xem là phong cách lãnh đạo chủ động. Ngoài hai phong cách lãnh đạo trên thì lý thuyết về lãnh đạo toàn diện (*full range of leadership*) của Bass và Avolio (2004) còn có một phong cách lãnh đạo nữa mang tính bị động, đó là phong cách lãnh đạo bị động – tự do. Phong cách lãnh đạo bị động – tự do này nổi bật với sự thiếu trách nhiệm với công việc mà nổi bật là hai nhóm hành vi: thứ nhất, giữ khoảng cách với những sự cố mà tiêu biểu là trốn tránh trách nhiệm khi cần thiết, không nắm bắt được sự cố gì đang xảy ra với tổ chức; thứ hai, tham gia một giải quyết vấn đề một cách bị động mà tiêu biểu là chỉ phản ứng khi có sự cố đã xảy ra nhưng những phản ứng đó lại không đủ quyết liệt để giải quyết dứt điểm cho đến khi sự cố trở nên trầm trọng.

Tương ứng với hai nhóm hành vi thiếu trách nhiệm của phong cách lãnh đạo bị động – tự do là hai yếu tố “lãnh đạo tự do” và “quản lý bằng ngoại lệ - bị động”. Ban đầu, yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” vẫn được xem như là một yếu tố

thuộc phong cách lãnh đạo giao dịch; nó hợp với yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” để nhấn mạnh đến hành vi quản lý nhân viên dựa trên những sai sót của người lãnh đạo (Bass và Avolio, 2004). Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu sau này như của Avolio và cộng sự (1999), Geyer và Steyrer (1998), Den Hartog và cộng sự (1997) đều cho rằng yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” gần với yếu tố “lãnh đạo tự do” nhiều hơn; trong khi đó “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” vẫn là một yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo giao dịch. Do đó, Bass (2004) đã có những điều chỉnh bằng cách gộp yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” và “lãnh đạo tự do” thành phong cách lãnh đạo bị động – tự do.

Quản lý bằng ngoại lệ - bị động (*Management by exception – Passive*) thể hiện sự thiếu chặt chẽ của người lãnh đạo khi giám sát nhân viên. Người lãnh đạo chỉ phản ứng khi sự cố đã xảy ra bằng cách đưa ra những đánh giá rất thấp, đưa ra những sự trừng phạt đối với nhân viên. Bên cạnh đó người lãnh đạo cũng không đưa ra những hướng dẫn cho nhân viên để họ làm cách nào để cải thiện, tránh được những sai sót tương tự xảy ra trong tương lai mà chỉ giải quyết tình huống có tính chất tạm thời (Northouse, 2010).

Yếu tố cuối cùng của Bass (1985) nêu ra trong nghiên cứu của mình đó là phong cách lãnh đạo tự do (*laissez-faire*) hay còn được xem là không lãnh đạo (*non-leadership*). Yếu tố này đề cập đến những cá nhân ở các cương vị lãnh đạo nhưng bản thân họ lại né tránh các trách nhiệm lãnh đạo (Northouse, 2010). Yếu tố này nổi bật với các hành vi trốn tránh hoặc trì hoãn việc đưa ra các quyết định, không tham gia vào các công tác đánh giá nhân viên, không quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên cũng như không đưa ra những mục tiêu, kỳ vọng hay tiêu chuẩn công việc cụ thể (Northouse, 2010). Quan điểm của những người lãnh đạo theo dạng này là cái gì đến thì sẽ tự nhiên đến mà không cần phải nỗ lực hay can thiệp vào.

Các yếu tố phong cách lãnh đạo toàn diện (The full range of leadership model) theo quan điểm của Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) được tổng hợp theo bảng 2.1.

Bảng 2.1. Các yếu tố của phong cách lãnh đạo toàn diện

Phong cách lãnh đạo	Các yếu tố
Phong cách lãnh đạo chuyên hóa	Hấp dẫn bởi phẩm chất
	Hấp dẫn bởi hành vi
	Truyền cảm hứng
	Kích thích trí tuệ
	Quan tâm tới cá nhân nhân viên
Phong cách lãnh đạo giao dịch	Thưởng theo thành tích
	Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động
Phong cách lãnh đạo bị động - tự do	Quản lý bằng ngoại lệ - bị động
	Lãnh đạo tự do

Nguồn: Bass & Avolio (2004); Bass & Riggio (2006)

2.2. Cơ sở lý thuyết về kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

2.2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.2.1.1. Khái doanh nghiệp nhỏ và vừa

Nghị định số 80/2021/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 26/8/2021 đã quy định một số tiêu chí phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa:

- Doanh nghiệp siêu nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 3 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng. Doanh nghiệp siêu nhỏ trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 10 người và tổng doanh thu của năm không quá 10 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 3 tỷ đồng.

- Doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 50 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 20 tỷ đồng. Doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh

vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 50 người và tổng doanh thu của năm không quá 100 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 50 tỷ đồng.

- Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và tổng doanh thu của năm không quá 200 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 100 tỷ đồng. Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người và tổng doanh thu của năm không quá 300 tỷ đồng hoặc tổng nguồn vốn của năm không quá 100 tỷ đồng.

Khái niệm của luận án theo luật doanh nghiệp nhỏ và vừa, theo đó *doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng một trong hai tiêu chí: Tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng hoặc tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng.*

2.2.1.2. Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Từ cách thức phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa theo các tiêu chí lao động, doanh thu và nguồn vốn như đã trình bày ở chương 2, có thể thấy loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể hoạt động ở hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế. Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có một số đặc điểm sau:

- Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam thường do chính người chủ quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Do có quy mô nhỏ và vừa nên mối quan hệ giữa người chủ và người làm tác nghiệp, giữa nhà quản lý và nhân viên không mang tính trang trọng, nghi thức như trong các doanh nghiệp lớn. Trên cương vị quản lý, người chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa thường đảm đương các vai trò của cả giám đốc sản xuất, giám đốc nhân sự, giám đốc marketing và đôi khi cả vai trò của nhân viên bán hàng và giao hàng cho khách hàng. Điều này đòi hỏi nhà quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa phải có kiến thức tổng quát và kỹ năng quản lý trên mọi lĩnh vực.

- Doanh nghiệp nhỏ và vừa có bộ máy chỉ đạo gọn nhẹ và năng động. Doanh nghiệp chỉ cần một số vốn vừa phải, mặt bằng không lớn, các điều kiện sản xuất đơn giản là có thể khởi sự và đi vào hoạt động. Vòng quay sản phẩm nhanh nên có thể sử dụng vốn chủ sở hữu. Doanh nghiệp nhỏ dễ dàng thay thế trang thiết bị, hoạt động hiệu quả với chi phí cố định thấp.

- Doanh nghiệp nhỏ và vừa có tính linh hoạt cao thể hiện ở sự dễ dàng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, có thể dễ dàng tham gia thị trường mới nếu thấy việc kinh doanh có thể thu được lợi nhuận hoặc nhanh chóng rút khỏi thị trường khi không còn phù hợp nữa. Doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể phát huy tính năng động, sáng tạo, tự chủ, nhạy bén trong lựa chọn sản phẩm kinh doanh.

- Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp nhỏ và vừa không quá phức tạp nên quan hệ lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa khá thân thiện và gần gũi. Trong nhiều doanh nghiệp, nhân viên thường là các thành viên trong gia đình hay có quan hệ họ hàng với người chủ. Cũng chính vì vậy mà nhà quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể dễ dàng quan tâm đến người lao động. Điều này tạo nên sức mạnh cho doanh nghiệp nếu nhà quản lý doanh nghiệp biết khơi dậy nỗ lực, nhiệt tình và động viên đúng lúc đối với người lao động.

- Nhìn chung các doanh nghiệp nhỏ và vừa có hạn chế nhất định về trình độ quản lý và điều hành doanh nghiệp. Đa số các chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa đi lên từ nghề gia đình hoặc cá nhân, chưa được đào tạo cơ bản, thiếu những kiến thức về quản trị kinh doanh, đa số họ quản lý bằng kinh nghiệm thực tiễn là chủ yếu. Chính vì vậy mức độ chuyên môn trong quản lý thường không cao, đôi khi việc tách bạch giữa các bộ phận không rõ ràng, nhiều người quản lý các bộ phận thường tham gia trực tiếp vào quá trình tác nghiệp. Doanh nghiệp nhỏ và vừa thường không xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh bài bản và dài hạn với những tầm nhìn, mục tiêu, sứ mệnh được xác định cụ thể trong từng giai đoạn, từng điều kiện và bối cảnh.

- Doanh nghiệp nhỏ và vừa nhìn chung gặp nhiều khó khăn trong quá trình nâng cấp, mở rộng kinh doanh và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Do hạn chế

về tài chính nên các doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp khó khăn trong công tác tổ chức đào tạo. Với số lượng lao động ít, thì việc đào tạo phát triển nguồn nhân lực cũng khó khăn do không có người chuyên trách về đào tạo. Ngoài ra ngân sách đào tạo eo hẹp cũng không cho phép các doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện các dịch vụ đào tạo bên ngoài. Do vậy hình thức đào tạo chủ yếu trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa được thực hiện trong quá trình thực hiện công việc, nguyên nhân là do với quy mô không lớn, số lượng nhân viên ít và gần gũi với nhau nên rất tạo thuận lợi cho các hoạt động đào tạo trong công việc.

2.2.1.3. Khái niệm nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trước hết, nhân viên là người làm việc trong cơ quan, tổ chức, phân biệt với thủ trưởng, lãnh đạo của cơ quan tổ chức đó (Hoàng Phê, 2020). Khái niệm này về cơ bản cho rằng nhân viên là người lao động làm việc trong tổ chức và có vị trí thấp hơn với thủ trưởng và lãnh đạo của cơ quan đó. Cũng có quan điểm cho rằng nhân viên là người lao động có đủ độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật và có đủ sức khỏe để tham gia vào các quan hệ lao động, ký kết hợp đồng với người sử dụng lao động, được thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo quy định. Theo luật lao động (2019), “người lao động là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động”.

Từ các khái niệm này, nhân viên có các đặc điểm sau: (1) Là người lao động làm việc trong các tổ chức, doanh nghiệp, (2) Được kí hợp đồng và tham gia vào quan hệ lao động với người sử dụng lao động, (3) Được quản lý bởi các nhà quản trị, (4) Có nghĩa vụ, trách nhiệm và quyền lợi theo quy định của pháp luật và tổ chức doanh nghiệp.

Quan điểm tiếp cận của luận án, nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

2.2.1.4. Khái niệm kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Có nhiều tác giả đã nghiên cứu về kết quả làm việc của nhân viên với cách tiếp cận khác nhau. Quan điểm truyền thống cho rằng kết quả thực hiện công việc của người lao động là sự hoàn thành công việc được đo lường dựa trên mục tiêu và tiêu chuẩn đã được thiết lập như khối lượng đầu ra, chi phí, thời gian, chất lượng sản phẩm (Fry & Cox, 1989). Đồng quan điểm với Fry & Cox, Neely (1995) cũng cho rằng “kết quả làm việc của nhân viên là sự hoàn thành một nhiệm vụ được giao, được đo lường dựa trên những tiêu chuẩn đã được thiết lập trước như khối doanh số, khối lượng sản phẩm đầu ra, chi phí, thời gian để từ đó đánh giá hiệu suất của nhân viên”.

Các quan điểm truyền thống về kết quả làm việc của nhân viên chưa đề cập đến hành vi làm việc dẫn đến kết quả của nhân viên. Các nhà nghiên cứu sau đưa ra khái niệm kết quả làm việc theo quan điểm hành vi và cho rằng nếu chỉ đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên kết quả đầu ra sẽ không phản ánh đúng giá trị mà nhân viên đã mang lại cho tổ chức trong quá trình làm việc (Combelle, 1993). Murphy (1989) cho rằng “kết quả làm việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức”. Murphy giải thích rằng nếu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên chỉ thông qua các chỉ tiêu kết quả sẽ không chính xác vì kết quả công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài không kiểm soát được, trong khi hành vi của nhân viên thì hoàn toàn do ý thức chủ quan của nhân viên đó.

Theo Cambelle (1993) cho rằng kết quả làm việc gồm tất cả những hành động và hành vi có liên quan đến mục tiêu của tổ chức có thể đo lường được trong điều kiện thành thạo công việc của mỗi cá nhân. Ông cho rằng kết quả làm việc được biểu hiện bởi hành vi chứ không chỉ là kết quả của hành vi. Cũng có quan điểm kết quả làm việc theo thước đo hành vi, Borman & Schmit (1997) cho rằng: “Kết quả làm việc không được coi là hành động của cá nhân mà phải thông qua quá trình đánh giá, chỉ hành động nào mà có thể đo lường được thì được xem là yếu tố tạo nên kết quả làm việc”.

Theo Motowidlo (2003), kết quả làm việc là tổng giá trị mong đợi của tổ chức đối với các thuộc tính hành vi rời rạc mà một cá nhân thực hiện trong khoảng thời gian yêu cầu.

Luận án tiếp cận khái niệm kết quả làm việc của nhân viên theo quan điểm hành vi. Như vậy, kết quả làm việc của nhân viên được hiểu là kết quả mà nhân viên thực hiện thông qua hành vi và gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp.

2.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc khá đa dạng với nhiều quan điểm khác nhau. Tổng quan lại, kết quả làm việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như: phong cách lãnh đạo, sự hỗ trợ từ cấp trên, văn hoá doanh nghiệp, đào tạo, môi trường làm việc, động lực làm việc.

Phong cách lãnh đạo

Một số nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tác động giữa phong cách lãnh đạo với căng thẳng công việc và kết quả làm việc của nhân viên. Điển hình như nghiên cứu Adler & Reid (2008), nghiên cứu sử dụng mẫu khảo sát gồm 89 nhân viên và quản lý để kiểm định và chứng minh sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại công ty sản xuất ở New Zealand. Nghiên cứu đã đo lường kết quả làm việc của nhân viên bằng một yếu tố là kết quả làm việc được giao. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa phong cách lãnh đạo chuyên hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả làm việc của nhân viên. Một số nghiên cứu tại Việt Nam cũng khẳng định phong cách lãnh đạo là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu của Nguyễn Minh Hà, Phạm Thế Khánh, Lê Khoa Huân (2014) đã cho thấy phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên ở các công ty Nhật tại Việt Nam.

Sự hỗ trợ của cấp trên

Theo Edward (2008), sự hỗ trợ của người quản lý có tác động tích cực đến kết quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Nhưng sự liên quan này theo thời gian sẽ gây ra những hiệu ứng khác nhau với từng mức độ hỗ trợ khác nhau. Thời gian đầu, ảnh hưởng sự hỗ trợ của người quản lý lên kết quả làm việc của nhân viên là tương đối giống nhau, đều theo chiều hướng đi lên. Nhưng về lâu dài, kết quả làm việc của các nhân viên nhận được sự hỗ trợ tích cực từ nhà quản lý sẽ tiếp tục tăng lên, trong khi

kết quả làm việc của các nhân viên nhận được sự hỗ trợ thấp ở nhà quản lý sẽ đi xuống (Kanat Maymon & Reizer, 2017). Cấp trên được coi là một trong những yếu tố mang lại sự hài lòng và động lực lao động cho nhân viên, do đó sự hỗ trợ của họ sẽ làm tăng kết quả làm việc của nhân viên.

Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ giá trị của mọi người trong tổ chức để phân biệt tổ chức đó với các tổ chức khác, bao gồm sự khác biệt về giá trị, niềm tin, và hành vi của nhân viên trong tổ chức đó với các tổ chức khác (Hofstede, 1991). Một văn hóa lớn mạnh trong tổ chức sẽ rất hữu ích cho việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, điều này cũng dẫn đến việc đạt được các mục tiêu và gia tăng kết quả của tổ chức (Deal and Kennedy, 1982). Theo Stewart (2010), chuẩn mực và giá trị của văn hóa tổ chức ảnh hưởng một cách trực tiếp hoặc gián tiếp đến những người liên quan đến tổ chức đó. Những chuẩn mực này là vô hình nhưng chúng có tác động lớn đến kết quả làm việc của nhân viên.

Môi trường làm việc

Theo Madan (2016) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng kết quả làm việc bị ảnh hưởng bởi môi trường làm việc, sự hài lòng với công việc, đào tạo, sự căng thẳng, phong cách lãnh đạo. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tổ chức tạo ra môi trường làm việc thân thiện để nhân viên thoải mái và dành nhiều thời gian tại văn phòng và nơi làm việc, từ đó sẽ tăng được kết quả làm việc của nhân viên. Sự ảnh hưởng của yếu tố môi trường đến kết quả làm việc cũng được đề cập trong nghiên cứu của Johari & Yahya (2016), kết quả nghiên cứu với ba yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc là: Môi trường làm việc, khối lượng công việc, lương thưởng.

Đào tạo

Đào tạo là quá trình phát triển kỹ năng của nhân viên để cải thiện kết quả làm việc (Swanson, 1999). Đào tạo là một loại hoạt động có kế hoạch, có hệ thống và kết quả của nó nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức và khả năng, đây là điều cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả (Gordon, 1992). Đào tạo được chứng minh là cải thiện kết quả tạo ra lợi ích cho nhân viên cũng như tổ chức bằng việc

ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua việc phát triển kiến thức, kỹ năng, khả năng, năng lực và hành vi của nhân viên (Appiah 2010; Harrison 2000; Guest 1997). Hầu hết các nhà quản lý cung cấp chương trình đào tạo cho nhân viên của họ với ba mục đích chính: (1) tăng năng suất và kết quả làm việc của nhân viên; (2) đạt được các mục tiêu chung của tổ chức; (3) đầu tư vào nhân viên nhằm đạt được thành công trong môi trường kinh doanh nhiều biến động (Belcourt, Wright and Saks, 2000).

Động lực làm việc

Green (2000) đã mô tả đối với những nhân viên có kết quả cao thì động lực là tính chủ động trong suy nghĩ; trong việc ứng xử với các nhân viên, động lực là điều cần thiết nếu không kết quả của họ sẽ thấp hoặc đơn giản họ sẽ từ bỏ công việc. Trong khi đó, đối với những nhân viên có kết quả thấp thì động lực trở thành điều kiện tiên quyết, nếu không họ sẽ kéo kết quả đi xuống, năng suất giảm và chắc chắn họ sẽ không rời khỏi tổ chức vì họ sẽ không còn nơi nào để đi. Wright (2003) cho rằng động lực làm việc được đo lường bởi sự: Quyết tâm hoàn thành công việc dù gặp các khó khăn, việc chăm chỉ hơn người khác có cùng công việc, làm việc không quản thời gian. Tác giả đã chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa động lực và kết quả làm việc của người lao động.

2.2.3. Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

Murphy (1989) cho rằng kết quả làm việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Murphy giải thích rằng nếu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên chỉ thông qua các chỉ tiêu kết quả sẽ không chính xác vì kết quả công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài không kiểm soát được, trong khi hành vi của nhân viên thì hoàn toàn do ý thức chủ quan của nhân viên đó. Mô hình nghiên cứu của Murphy đã đưa ra 4 yếu tố để đo lường kết quả làm việc của nhân viên gồm: Kết quả của nhiệm vụ công việc; Kết quả của hành vi hợp tác với đồng nghiệp; Hành vi né tránh công việc; Hành vi phá hoại (Gây tổn thất hoặc giảm năng suất).

Theo nghiên cứu của Campbell (1990), các yếu tố thước đo của kết quả làm việc bao gồm:

- Thành thạo công việc cụ thể
- Không thành thạo công việc cụ thể
- Thành thạo giao tiếp bằng văn bản và bằng lời nói
- Thể hiện các nỗ lực cá nhân
- Duy trì kỷ luật cá nhân
- Tạo thuận lợi cho đồng nghiệp và công việc nhóm

Campbell (1990) cũng cho rằng các yếu tố thước đo này đủ để mô tả cấu trúc tiềm ẩn kết quả làm việc mở cấp độ chung nhất.

Viswesvaran (1993) lại đưa ra 3 yếu tố trong kết quả làm việc bao gồm: Năng suất; Chất lượng; Kiên thức chuyên môn.

Theo Borman & Motowidlo (1993), kết quả làm việc được đo lường bởi hai yếu tố : (1) kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ, (2) Kết quả làm việc phát sinh. Và kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ và kết quả làm việc phát sinh theo bối cảnh là hai hành vi đóng góp độc lập cho hiệu quả công việc. Hai yếu tố này mô tả hành vi cụ thể của một nhân viên trong việc tạo ra kết quả làm việc.

Kết quả làm việc được giao theo nghĩa vụ dựa vào nhiệm vụ và trách nhiệm công việc trong bản mô tả công việc của cá nhân đó. Nghiên cứu tiếp theo của Borman (2004) chỉ ra rằng kết quả làm việc được giao bao gồm các hành vi trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất hàng hóa, dịch vụ hoặc các hoạt động nhằm gián tiếp hỗ trợ cho quy trình nghiệp vụ chuyên môn chính của tổ chức, nghĩa là kết quả làm việc được giao của nhân viên chính là sự đóng góp của nhân viên đó vào hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhấn mạnh đến các yêu cầu trong bản mô tả công việc. Theo Motowidlo (2003), kết quả làm việc được giao cũng chính là các hoạt động phục vụ cho các chuyên môn chính.

Kết quả làm việc phát sinh theo bối cảnh là những hành vi nhân viên tham gia một cách tự nguyện. Theo VanDyne & KePine, (1998), Kết quả làm việc của mỗi nhân viên không chỉ được đánh giá đơn thuần thông qua những hành vi được

ghi nhận như là những phần bắt buộc của công việc mà còn được đánh giá thông qua những hành vi vượt ra khỏi những yêu cầu chính thống, đây là cơ sở cho khái niệm kết quả làm việc phát sinh.

Theo Borman (2004), kết quả làm việc những công việc phát sinh là nỗ lực của cá nhân mà không liên quan trực tiếp đến chức năng và nhiệm vụ chính của nhân viên, nó không bao gồm các hành vi đóng góp trực tiếp vào kết quả hoạt động của tổ chức và không có trong các quy định của bản mô tả công việc. Công việc phát sinh có thể là hỗ trợ người khác hoặc thực hiện các công việc chung khác của nhóm. Kết quả làm việc phát sinh là những hành vi nhằm giúp cho môi trường tâm lý xã hội của tổ chức được cải thiện để từ đó góp phần hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Motowidlo (1993) cho rằng nhân viên có ba cách để đóng góp vào việc cải thiện môi trường tâm lý xã hội của tổ chức: Cách thứ nhất là tác động đến đồng nghiệp để từ đó đồng nghiệp có thêm hành vi tích cực cho tổ chức. Nhân viên cần có hành vi hướng đến việc giảm các mâu thuẫn và tăng sự tin cậy trong tổ chức. Những hành vi này sẽ giúp cho sự giao tiếp và phối hợp giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với tổ chức được cải thiện tích cực. Kết quả là sẽ làm cho các nhiệm vụ đòi hỏi sự phối hợp giữa các nhân viên hoàn thành tốt hơn. Cách thứ hai là thông qua nỗ lực của bản thân nhân viên trong việc thực hiện các hành vi có giá trị với tổ chức. Ở cấp độ này, nhân viên phải học hỏi kỹ năng và kiến thức mới để thích ứng nhanh chóng với các công việc khi môi trường thay đổi, chuyển từ cách làm việc bị động sang cách làm việc chủ động. Bên cạnh đó, nhân viên sẵn sàng đảm nhiệm nhiệm vụ mới và xử lý các vấn đề phát sinh hiệu quả, linh hoạt điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của tổ chức. Cách thứ ba là thông qua những hành vi tích cực tác động đến nguồn lực hữu hình của tổ chức như sử dụng thiết bị, vật liệu và tài sản của công ty để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

Theo nghiên cứu của Borman & Motowidlo (1993), kết quả làm việc các công việc phát sinh gồm 5 yếu tố:

- Tinh nguyện tham gia các hoạt động ngoài công việc chính thức

- Duy trì sự nhiệt tình và thực thi khi cần thiết để hoàn thành các yêu cầu đối với công việc quan trọng

- Hỗ trợ người khác trong công việc
- Tuân thủ quy tắc và thủ tục theo quy định
- Bảo vệ mục tiêu của tổ chức

Kế thừa các nghiên cứu của Campbell, Borman & Motowidlo, nghiên cứu của Koopmans (2011) đã bổ sung thêm 2 biến số đo lường kết quả làm việc. Tác giả đã đưa ra mô hình 4 biến để đo lường kết quả làm việc của nhân viên, bao gồm:

- Kết quả làm việc được giao
- Kết quả làm việc phát sinh
- Kết quả làm việc thích ứng
- Hành vi phản tác dụng trong công việc.

Kết quả làm việc được giao (task performance) bao gồm các thước đo: Hoàn thành công việc được giao; Hoàn thành khối lượng công việc được giao; Khối lượng và chất lượng công việc; Kỹ năng làm việc; Kiến thức công việc; Duy trì cập nhật kiến thức; làm việc chính xác và nhanh chóng; lập kế hoạch và tổ chức công việc; Quản lý, ra quyết định; giải quyết vấn đề; Giao tiếp bằng ngôn ngữ và văn bản; Kiểm soát tài nguyên của tổ chức.

Kết quả làm việc phát sinh (contextual performance) bao gồm các thước đo: Thực hiện công việc không phải trách nhiệm; Nỗ lực, chủ động, nhiệt tình; Chú tâm đến nhiệm vụ; Tháo vát; Cần cù; Kiên trì, Động lực làm việc; Sự cống hiến; Sáng tạo; Hợp tác và giúp đỡ người khác; Hành vi lịch thiệp; Giao tiếp hiệu quả; Cam kết gắn bó với tổ chức.

Kết quả làm việc mang tính thích ứng (adaptive performance): là mức độ mà một cá nhân có thể thích ứng với những thay đổi trong môi trường làm việc. Thước đo của kết quả làm việc thích ứng là: Có ý tưởng sáng tạo mới; tạo ra cái mới; Điều chỉnh mục tiêu phù hợp với hiện trạng; Hiểu biết về nhóm khác nhau và văn hóa khác nhau; Thể hiện sự kiên cường; Giữ được sự bình tĩnh; Phân tích một cách nhanh chóng; Hành động thích hợp.

Hành vi phản tác dụng trong công việc (counterproductive performance) là hành vi cố đi ngược lại chuẩn mực của tổ chức và dẫn đến kết quả tiêu cực, gây tổn hại cho tổ chức, bao gồm: Hành vi trốn việc; Nghỉ quá nhiều hoặc quá lâu; Vắng mặt; phàn nàn; Thường xuyên đi làm muộn; Không làm đúng nhiệm vụ; Xúc phạm hoặc nói xấu đồng nghiệp; Đánh nhau hoặc cãi nhau với đồng nghiệp; Coi thường sự an toàn trong tổ chức, Lợi dụng đăng quyền; gây hấn; chiếm dụng tài sản của tổ chức.

Tuy nhiên, sau đó nghiên cứu của Koopmans và cộng sự (2013) lại chứng minh rằng kết quả làm việc mang tính thích ứng là một yếu tố thuộc yếu tố kết quả làm việc phát sinh. Như vậy Koopmans và cộng sự (2013) đã chỉ ra kết quả làm việc của nhân viên gồm ba yếu tố: Kết quả làm việc được giao; Kết quả làm việc phát sinh và Hành vi phản tác dụng trong công việc.

Một số các nghiên cứu có các quan điểm khác nhau về các yếu tố của kết quả thực hiện công việc được thể hiện như bảng bên dưới:

Bảng 2.1. Các nghiên cứu về các loại kết quả làm việc

Nghiên cứu	Kết quả làm việc được giao	Kết quả làm việc phát sinh	Kết quả làm việc mang tính thích nghi	Kết quả làm việc mang tính phá hoại
Murphy (1989)	X	X		
Borman & Motowidlo (1993)	X	X		
Viswesvaran & Ones (2000)	X	X	X	
Pulakos (2000)	X	X		X
Rotundo & Sackett (2002)	X	X	X	
Koopman (2011)	X	X	X	X

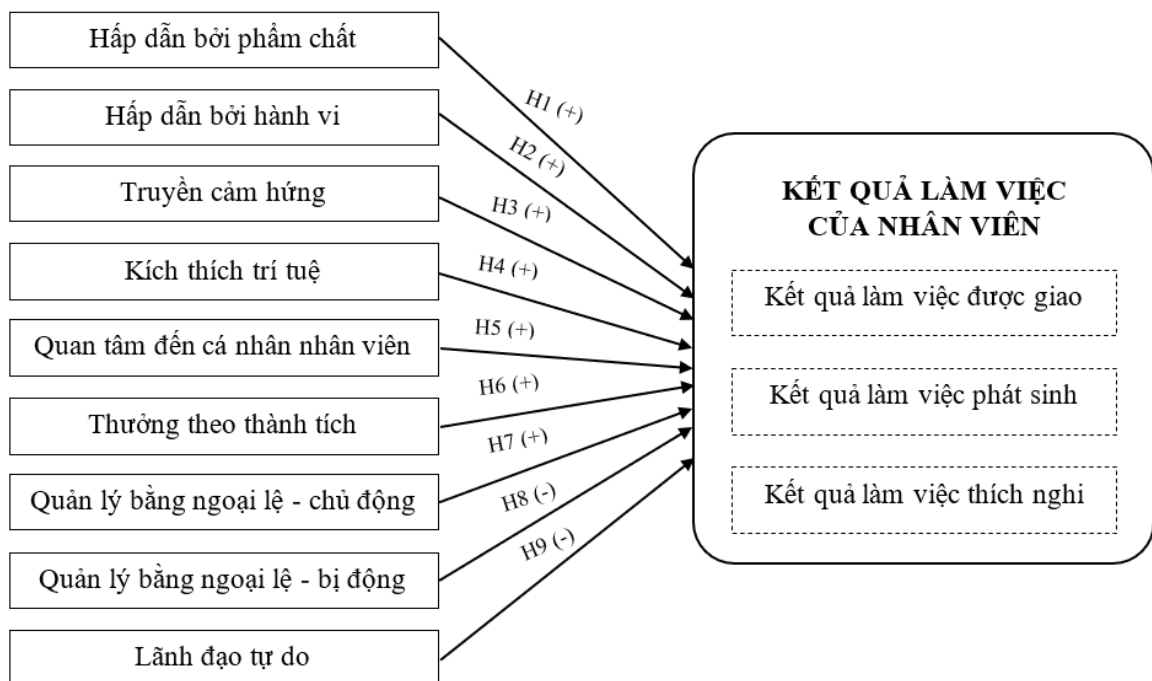
Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Với mục tiêu phân tích và đo lường kết quả làm việc mang tính tích cực của nhân viên, luận án kế thừa khung lý thuyết kết quả làm việc của nhân viên của Koopmans (2011); Borman & Motowidlo (1993) và điều chỉnh cho phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Theo đó, kết quả làm việc của nhân viên gồm ba yếu tố là: Kết quả làm việc được giao (mang tính nghĩa vụ); kết quả làm việc phát sinh (mang tính bối cảnh) và kết quả làm việc mang tính thích nghi.

2.3. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Mô hình nghiên cứu

Từ mục tiêu nghiên cứu và tổng quan tài liệu, NCS sử dụng cách tiếp cận theo khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo toàn diện của Avolio & Bass (2004) và Bass & Riggio (2006). Theo đó, phong cách lãnh đạo toàn diện là sự tổng hợp của ba phong cách: Phong cách lãnh đạo chuyển hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do với chín yếu tố gồm: Sự hấp dẫn bởi phẩm chất nhà lãnh đạo; sự hấp dẫn bởi hành vi nhà lãnh đạo; truyền cảm hứng; kích thích trí tuệ, quan tâm đến cá nhân nhân viên; thưởng theo thành tích; quản lý bằng ngoại lệ - chủ động; quản lý bằng ngoại lệ - bị động; lãnh đạo tự do. Đồng thời, kết quả làm việc của nhân viên kế thừa khung lý thuyết về kết quả làm việc của Koopmans (2011) và Borman & Motowidlo (1993), NCS xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Mô hình nghiên cứu với 9 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Các yếu tố đo lường phong cách lãnh đạo được định nghĩa như sau:

Bảng 2.2. Định nghĩa các yếu tố đo lường phong cách lãnh đạo

Yếu tố	Định nghĩa
Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo (<i>Idealized Influence Attributes</i>)	Mức độ ảnh hưởng của người lãnh đạo tới nhân viên thông qua các phẩm chất như sự tự tin, sự hi sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của tập thể, chia sẻ giá trị và lý tưởng với nhân viên.
Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo (<i>Idealized Influence Behavior</i>)	Mức độ ảnh hưởng của người lãnh đạo tới nhân viên thông qua các hành vi hướng tới nâng cao ý thức tập thể đối với các sứ mệnh của tổ chức, khiến cho nhân viên tin tưởng vào chuyên môn của người lãnh đạo.
Sự truyền cảm hứng (<i>Inspirational Motivation</i>)	Khả năng của người lãnh đạo trong việc đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và công việc thách thức, truyền đạt kinh nghiệm và giúp nhân viên tự tin thực hiện công việc.
Sự kích thích trí tuệ (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Mức độ nhà lãnh đạo khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo để tiếp cận những vấn đề cũ bằng cách thức mới
Sự quan tâm đến nhân viên (<i>Individualized Consideration</i>)	Mức độ người lãnh đạo quan tâm đến những mục tiêu, nhu cầu của cá nhân của nhân viên, hiểu được sự khác biệt giữa từng nhân viên.
Thưởng theo thành tích (<i>Contingent reward</i>)	Mức độ người lãnh đạo đưa ra mục tiêu, đưa ra phần thưởng kích thích và thưởng khi nhân viên đạt được mục tiêu.
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (<i>Management by exception - active</i>)	Mức độ người lãnh đạo giám sát chặt chẽ nhân viên và đề phòng những sai sót xuất hiện và đưa ra cách khắc phục
Quản lý bằng ngoại lệ - bị động (<i>Management by exception - pasive</i>)	Mức độ người lãnh đạo không nhận thấy trước được các sai sót cho đến khi nó gây hậu quả và phản ứng tiêu cực.
Lãnh đạo tự do (<i>Laissez-faire leadership</i>)	Mức độ người lãnh đạo né tránh việc chịu trách nhiệm, hay vắng mặt khi cần đến, trì hoãn trong việc đưa ra các quyết định

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Các yếu tố cấu thành kết quả làm việc của nhân viên được định nghĩa như sau:

Kết quả làm việc được giao (theo nghĩa vụ) (task performance): Là mức độ nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc được giao, có liên quan trực tiếp đến chức năng và nhiệm vụ chính của nhân viên.

Kết quả làm việc phát sinh (Theo bối cảnh) (contextual performance): là nỗ lực của nhân viên với các công việc phát sinh mà không liên quan trực tiếp đến chức năng và nhiệm vụ chính của nhân viên.

Kết quả làm việc thích nghi (adaptive performance): là mức độ mà nhân viên có thể thích ứng với những thay đổi trong môi trường làm việc.

2.3.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Theo cách tiếp cận của luận án, phong cách lãnh đạo toàn diện là sự tổng hợp bởi ba phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo chuyển hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do. Chính vì vậy, giả thuyết nghiên cứu sẽ xây dựng để kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc ba phong cách lãnh đạo này với kết quả làm việc của nhân viên.

2.3.2.1. Về ảnh hưởng của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển hóa đến kết quả làm việc của nhân viên

Phong cách lãnh đạo chuyển hoá là một trong những cách tiếp cận phổ biến nhất về phong cách lãnh đạo hiện đại hiệu quả trong hơn hai mươi năm qua. Chưa có nhiều nghiên cứu trực tiếp mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển hoá đến kết quả làm việc của nhân viên. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển hoá đối với kết quả làm việc của nhân viên được Butler (1999) đề xuất rằng một nhà lãnh đạo chuyển hóa khuyến khích cấp dưới có tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, khuyến khích và thúc đẩy để đạt được kết quả làm việc tối đa. Phong cách lãnh đạo chuyển hóa có liên quan rõ rệt đến sự tự tin vào năng lực bản thân, nâng cao giá trị và nhận thức của nhân viên về khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

Phong cách lãnh đạo chuyển hóa trước hết sẽ giúp cải thiện mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức và từ đó nâng cao được kết quả làm việc của nhân

viên. Khoảng cách quyền lực thấp và sự quan tâm đến nhu cầu, khả năng của nhân viên từ người lãnh đạo; chính thông qua những đặc điểm này mà nhân viên sẽ thấy rằng họ luôn được động viên, quan tâm, khuyến khích để từ đó họ sẽ điều chỉnh nhận thức, động lực, thái độ và hành vi theo hướng tích cực hơn nhằm thắt chặt mối quan hệ giữa họ với người lãnh đạo (Zohar & Tenneqazit, 2008). Một khi mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo chuyển hóa được gắn kết hơn, người nhân viên sẽ đồng nhất mục tiêu, lý tưởng của mình với mục tiêu, lý tưởng của người lãnh đạo và tổ chức đã quy định mà còn có những hành vi vượt ra ngoài phạm vi trách nhiệm của họ; đó là những hành vi nhằm giúp cho môi trường tâm lý, xã hội của tổ chức được tốt hơn (Li & Hung, 2009).

Theo Bass & cộng sự (2004), người lãnh đạo chuyển hóa sẽ giúp cho việc cải thiện sự tương tác giữa các nhân viên và từ đó, sự gắn bó, sự hỗ trợ nhau giữa các nhân viên cũng được cải thiện một cách tương ứng. Một khi mối quan hệ giữa các nhân viên ngày càng chặt chẽ hơn, các nhân viên sẽ sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc, cùng nhau chia sẻ thông tin, thường xuyên đưa ra những lời động viên phù hợp để làm giảm đi những căng thẳng, giảm đi sự bất mãn đối với công việc và từ đó, các nhân viên sẽ nỗ lực hoàn thiện các công việc theo như yêu cầu của tổ chức và gắn kết với những hành vi thực hiện công việc (Li & Hung, 2009).

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển hóa có mối quan hệ cùng chiều sự thỏa mãn, sự gắn kết và từ đó tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Theo nghiên cứu của Joo và cộng sự (2012), người lãnh đạo chuyển hóa giúp cho nhân viên có sự gắn kết mang tính tình cảm với tổ chức hơn vì bốn lý do: thứ nhất, người lãnh đạo chuyển hóa có thể truyền động lực cho nhân viên làm việc bằng cách đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn để từ đó gia tăng sự tự tin và kỳ vọng của nhân viên; thứ hai, bằng những hành vi mang tính đạo đức, người lãnh đạo chuyển hóa sẽ nhận được sự tin cậy và kính trọng từ nhân viên, chính sự kính trọng và tin cậy này sẽ khiến cho nhân viên hy sinh đi những lợi ích mang tính cá nhân và gắn bó cho những mục tiêu chung của tập thể; thứ ba, người lãnh đạo chuyển hóa bằng sự quan tâm, ân cần của mình sẽ có thể giúp cho nhân viên có

được sự hỗ trợ cần thiết để có thể đạt đến giới hạn tiềm năng trong công việc; thứ tư, người lãnh đạo chuyên hóa giúp cho nhân viên cảm thấy an toàn trong quá trình đưa ra các giải pháp mang tính sáng tạo để giải quyết những vấn đề của tổ chức. Allen & Meyer (1996) cho rằng khi nhân viên gắn kết với tổ chức, nhân viên đó sẽ nỗ lực để hoàn thiện những công việc mang được giao mang tính nghĩa vụ đối với tổ chức và có những hành vi thực hiện công việc phát sinh mang tính bối cảnh nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo chuyên hóa có tác động tích cực và đáng kể của đối với sự hài lòng trong công việc, tác động tích cực nhưng không đáng kể của sự hài lòng trong công việc đối với hiệu suất của nhân viên và tác động tích cực và đáng kể của lãnh đạo chuyên hóa đối với hiệu suất của nhân viên (Andreani và Petrik, 2016).

Theo Lai (2013) thì phong cách lãnh đạo có mối quan hệ cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên nói chung, bao gồm cả kết quả làm việc được giao và kết quả làm việc phát sinh.

Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyên hóa ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên cũng đã được nhiều nghiên cứu khẳng định. phong cách lãnh đạo chuyên hóa với nhóm hành vi đặc trưng là “sự truyền cảm hứng” và “sự kích thích trí tuệ” sẽ khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc hay tạo ra tri thức mới; rồi sau đó, những tri thức này sẽ được truyền khắp tổ chức thông qua những hành vi thuộc yếu tố “sự quan tâm nhân viên” (Bryant, 2003).

Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo được hiểu là sự hiểu biết và sự nhìn xa trông rộng, sự giải quyết được vấn đề, biết xây dựng tập thể giúp nhân viên tin tưởng đi theo và tự nguyện làm việc với kết quả cao Avolio & cộng sự (2002). Sự hấp dẫn của người lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên (Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017). Nghiên cứu của Mai Thị Kiều Lan & cộng sự (2021) cũng khẳng định yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Từ các lập luận này, NCS đề xuất giả thuyết:

H1: “Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo” ảnh hưởng thuận chiều đến “kết quả làm việc của nhân viên”

Sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo là sự thỏa mãn và khả năng thực hiện công việc của cấp dưới thông qua tác động của hành vi của người lãnh đạo (Firestone, 2010). Hành vi của người lãnh đạo ảnh hưởng đến sự can thiệp và quyết định khả năng thực hiện công việc của nhân viên (Yukl, 2010). Người lãnh đạo khi xây dựng lòng tin về chuẩn mực hành vi lãnh đạo sẽ tạo sự an tâm cho nhân viên khi hợp tác trong công việc và từ đó nâng cao được kết quả công việc của họ. Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My (2021) đưa ra kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố “sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo” có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả làm việc nhân viên thông qua kích thích sự tự tin và sáng tạo. Người lãnh đạo có hành vi làm gương, đề cao đạo đức, chia sẻ và định hướng nhân viên về các nguyên tắc trong công việc sẽ giúp nhân viên tin tưởng, tôn trọng và làm việc đúng như kỳ vọng của người lãnh đạo. Hành vi của người lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp và cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên (Sundi, 2013; Mc Coll & cộng sự, 2002). Từ tổng quan nghiên cứu, NCS đề xuất giả thuyết:

H2: “Sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Bass (2004) cho rằng người lãnh đạo truyền cảm hứng cho nhân viên bằng chia sẻ tầm nhìn, mục tiêu hấp dẫn và thể hiện sự tin cậy về tính khả thi của tầm nhìn sẽ khiến cho nhân viên có cảm hứng để thực hiện công việc tốt hơn. Người lãnh đạo khi chia sẻ tầm nhìn và từng bước tạo kết quả khiến nhân viên cảm thấy tin cậy và có động lực để thực hiện nhiều hơn những điều mong đợi ở họ (Li & Hung, 2009). Nhà lãnh đạo phải là người có lòng đam mê với công việc và truyền sự đam mê, nhiệt tình đó đến nhân viên. Cảm hứng trong công việc sẽ giúp nhân viên có thêm động lực hoàn thành công việc xuất sắc hơn, mang lại kết quả công việc cao hơn và họ sẽ cống hiến hết mình cho doanh nghiệp (Mai Kiều Lan & cộng sự, 2021). NCS đề xuất giả thuyết:

H3: Yếu tố “truyền cảm hứng” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Trong quá trình thực hiện công việc, người lãnh đạo khuyến khích nhân viên cải tiến, sáng tạo, có ý tưởng mới thay cho cách làm cũ sẽ khiến cho nhân viên chủ động hơn trong công việc, từ đó tác động tích cực đến kết quả làm việc (Firestone, 2010). Nghiên cứu của Cao Minh Trí & Cao Thị Út (2017) cũng có kết quả yếu tố kích thích trí tuệ của người lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Elgelala và Noermijatib (2014) cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc của nhân viên, trong đó nổi bật các yếu tố về sự kích thích trí tuệ và sự quan tâm đến nhân viên của người lãnh đạo. Như vậy, có đủ cơ sở để đề xuất giải thuyết hai yếu tố còn lại phong cách lãnh đạo chuyên hóa ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên như sau:

H4: Yếu tố “kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H5: “Sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

2.3.2.2. Về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo giao dịch đến kết quả làm việc của nhân viên

Phong cách lãnh đạo giao dịch với hai thành phần là “thường theo thành tích” và “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” sẽ giúp cho nhân viên đồng nhất những suy nghĩ và cảm xúc của bản thân với môi trường tâm lý xã hội của tổ chức (Zhu, 2012). Cụ thể hơn, người lãnh đạo có phong cách giao dịch sẽ có những cuộc tương tác phản hồi hai chiều với nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, qua đó người lãnh đạo sẽ giúp nhân viên thấy được những hiện trạng và nguyên nhân của công việc đang triển khai để có những điều chỉnh và cải tiến kịp thời, phù hợp. Về phía nhân viên, họ cũng sẽ có nhiều cơ hội hơn để hiểu những giá trị của tổ chức, thấy được nhiều hơn ý nghĩa công việc mà họ đang làm, tự tin hơn trong việc thực thi công việc để từ đó gắn bó hơn với tổ chức. Khi nhân viên gắn kết với tổ chức và đồng cảm những suy nghĩ, cảm xúc của bản thân với tổ chức thì kết quả làm việc

kết quả làm việc được giao mang tính nghĩa vụ và kết quả làm việc phát sinh mang tính bối cảnh và của nhân viên sẽ được cải thiện (Tseng & Lee, 2011).

Những nghiên cứu đầu tiên nhằm kiểm định sự phù hợp của lý thuyết lãnh đạo giao dịch, chuyển hóa, bị động – tự do cũng kết luận rằng cả phong cách lãnh đạo chuyển hóa và giao dịch đều có mối quan hệ cùng chiều với các hệ quả công việc như sự thỏa mãn, sự hiệu quả, sự nỗ lực vượt bậc theo các mức độ khác nhau. Trong hầu hết các trường hợp nghiên cứu, phong cách lãnh đạo chuyển hóa cho thấy mối quan hệ với các hệ quả công việc chặt chẽ hơn so với phong cách lãnh đạo giao dịch. Nếu như hệ quả của phong cách lãnh đạo chuyển hóa là giúp cải thiện các giá trị đạo đức của các nhân viên để từ đó nhân viên có những nỗ lực vượt quá kỳ vọng của tổ chức thì đối với phong cách lãnh đạo giao dịch, hệ quả mang lại đó là những giá trị lợi ích bình đẳng mà nhân viên và người lãnh đạo đã đem lại cho nhau trên cơ sở hai bên cũng có lợi (Bass và Avolio, 2004).

Người lãnh đạo có phong cách giao dịch sẽ phối hợp với nhân viên bên dưới để chỉ ra những vai trò công việc mà họ cần phải hoàn thành và những phần thưởng tương xứng mà họ sẽ đạt được nếu như hoàn thành công việc đúng như yêu cầu. Theo Pillai và cộng sự (1999), người lãnh đạo có phong cách giao dịch luôn phân chia công việc rõ ràng, có cơ chế thưởng phạt công bằng. Những đặc điểm phân chia công việc rõ ràng, sự hỗ trợ công bằng chính là những thuộc tính của yếu tố “thưởng theo thành tích” và đây cũng chính là yếu tố quan trọng nhất của phong cách lãnh đạo giao dịch (Mc Kenzie & cộng sự, 2001). Chính nhờ những đặc điểm thuộc yếu tố “thưởng theo thành tích” này mà sự tin cậy của nhân viên đối với lãnh đạo tất yếu sẽ tăng lên vì họ sẽ hiểu rằng họ sẽ nhận được những gì xứng đáng với hệ quả công việc mà họ tạo ra (Kraft và cộng sự, 2004). Một khi sự tin cậy giữa nhân viên đối với lãnh đạo tăng lên, nhân viên sẽ có xu hướng cải thiện kết quả làm việc mang tính bối cảnh theo hướng tích cực hơn và sự thỏa mãn công việc của nhân viên cũng tăng lên (Pillai và cộng sự, 1999). Sự thỏa mãn trong công việc tăng lên là một cơ sở để cho nhân viên gắn kết hơn với những hành vi mang tính tích cực

với tổ chức (Organ và Ryan, 1995). Do đó, có thể đặt ra giả thiết có mối quan hệ cùng chiều giữa “thường theo thành tích” với kết quả làm việc của nhân viên.

Bên cạnh yếu tố “thường theo thành tích”, phong cách lãnh đạo giao dịch cũng còn một yếu tố nữa là “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”. Yếu tố này nổi bật với những hành vi giám sát của người lãnh đạo đối với nhân viên nhằm ngăn chặn sự sai sót, sự chệch hướng so với tiêu chuẩn xảy ra. Với sự giám sát và cảnh báo chặt chẽ như vậy, nhân viên bên dưới có nhiều cơ hội hơn để hoàn thành công việc đúng như yêu cầu của tổ chức. Nghiên cứu của Chamika and Gunasekara (2016) đã chỉ ra rằng cả hai yếu tố của phong cách lãnh đạo giao dịch là thường theo thành tích và quản lý bằng ngoại lệ - chủ động đều ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Như vậy, thông qua những lập luận trên, có thể đặt ra giả thiết có sự ảnh hưởng cùng chiều giữa yếu tố “thường theo thành tích” và yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” đến kết quả làm việc của nhân viên.

Từ căn cứ trên, NCS đề xuất giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo giao dịch với kết quả làm việc của nhân viên.

H6: “Thường theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

H7: “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

2.3.2.3. Về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo bị động – tự do đến kết quả làm việc của nhân viên

Phong cách lãnh đạo bị động - tự do gồm hai thành phần là quản lý bằng ngoại lệ - bị động và lãnh đạo tự do. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra được mối quan hệ ngược chiều giữa yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” với các hệ quả công việc như sự thỏa mãn, sự nỗ lực vượt trội hay sự hiệu quả (Amirul và Daud, 2012). Trong khi đó, Rowold và Scholotz (2009) chỉ ra rằng “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” khiến cho sức khỏe và tâm lý của nhân viên bị ảnh hưởng tiêu cực do phải luôn đối mặt với nguy cơ nhận những phê bình từ nhà lãnh đạo mỗi khi làm

sai. Điều này đã dẫn đến gia tăng sự bất mãn, xung đột trong nội bộ tổ chức, nguy cơ mắc lỗi trong quá trình thực thi công việc; hệ quả có thể dự đoán là kết quả làm việc của nhân viên sẽ suy giảm. Do đó, có thể đặt ra giả thuyết có mối quan hệ ngược chiều giữa yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” với kết quả làm việc của nhân viên.

Một số nghiên cứu trước đây chỉ ra sự ảnh hưởng ngược chiều của “lãnh đạo tự do” đến kết quả làm việc của nhân viên. Theo Bass & Avolio (1997), khi người lãnh đạo không có những hành vi nào để thúc đẩy nhân viên làm việc, ghi nhận sự đóng góp của nhân viên hay thỏa mãn những nhu cầu của họ thì tất yếu, phong cách lãnh đạo này có mối quan hệ ngược chiều với sự thỏa mãn, sự hiệu quả, sự nỗ lực vượt trội. Theo Skogstad và cộng sự (2007), yếu tố lãnh đạo tự do có mối quan hệ cùng chiều với sự thiếu rõ ràng trong công việc. Với sự thiếu rõ ràng trong phân chia công việc, nhân viên sẽ không hiểu là họ cần phải hoàn thành những mục tiêu nào, cần phải theo đúng những quy trình nào của tổ chức. Do đó, nhân viên e ngại trong việc thực thi các nhiệm vụ, thiếu trách nhiệm với công việc vì các nhân viên không biết chắc là công việc mà họ đã và đang làm là có đáp ứng được sự kỳ vọng hay không. Hay nói cách khác, một khi sự thiếu rõ ràng trong công việc gia tăng thì một cách tương ứng, kết quả làm việc mang tính chất nghĩa vụ và kết quả làm việc mang tính chất bối cảnh của nhân viên sẽ thay đổi theo hướng tiêu cực hơn (Kenzie và cộng sự, 2001). Như vậy, có thể đặt ra giả thuyết có sự ảnh hưởng ngược chiều giữa yếu tố “lãnh đạo tự do” với kết quả làm việc của nhân viên.

Từ những căn cứ trên, có thể đặt ra giả thiết các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo bị động – tự do có ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

H8: “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

H9: “Lãnh đạo tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Các giả thuyết nghiên cứu được tổng hợp trong bảng 2.3 như sau:

Bảng 2.3. Các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kỳ vọng
H1	“Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo” ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H2	“Sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H3	“Sự truyền cảm hứng” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H4	“Sự kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H5	“Sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H6	“Thưởng theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H7	“Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H8	“Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	-
H9	“Lãnh đạo tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	-

Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả

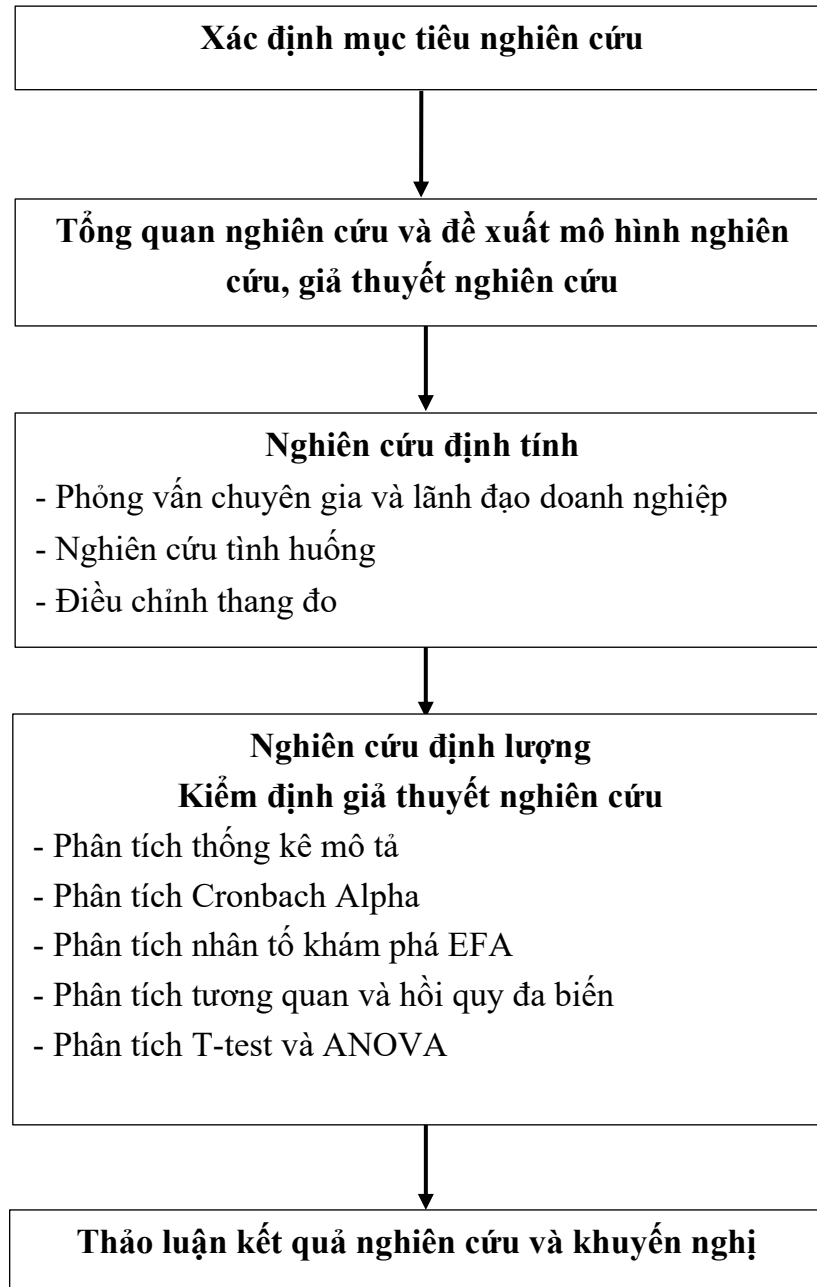
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời thiết lập mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Từ mô hình nghiên cứu, nghiên cứu sinh đề xuất các giả thuyết nghiên cứu. Lý thuyết phong cách lãnh đạo trong luận án tiếp cận theo lý thuyết về phong cách lãnh đạo của Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006). Đó là phong cách lãnh đạo toàn diện có sự tổng hợp của các phong cách lãnh đạo chuyên hóa, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo tự do. Kết quả làm việc của nhân viên được đo lường theo các yếu tố được thừa nhận trong nghiên cứu của Borman & Motowidlo (1993); Koopmans & cộng sự (2011) có sự điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Từ mục tiêu nghiên cứu xác định ban đầu, NCS nghiên cứu tổng quan các lý thuyết về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên. Từ đó, NCS xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo sơ bộ và các giả thuyết nghiên cứu.

Thang đo cho nghiên cứu này gồm hai phần: thứ nhất, phần phong cách lãnh đạo được chỉnh sửa, bổ sung dựa trên thang đo MLQ-5X được phát triển bởi Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006). Thứ hai, kết quả làm việc của nhân viên cũng sẽ được chỉnh sửa, bổ sung dựa trên thang đo của Koopmans (2011); Borman & Motowidlo (1993). Trên cơ sở tập thang đo này thì một tập biến quan sát được xây dựng.

Nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu

Do sự khác nhau giữa bối cảnh nghiên cứu các quốc gia nên có thể thang đo của các tác giả Bass & Avolio (2004); Bass & Riggio (2006); Koopmans (2011); Borman & Motowidlo (1993) có thể chưa thật sự phù hợp cho việc nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, cho nên tập các thang đo cần được điều chỉnh và bổ sung thông qua một nghiên cứu định tính với phương pháp phỏng vấn sâu 15 chuyên gia bao gồm (9 nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa và 6 nhà khoa học). Kết quả nghiên cứu này đã giúp tác giả hoàn thiện mô hình nghiên cứu, đồng thời có những giải thích rõ hơn về phong cách lãnh đạo và sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Thông qua kết quả của nghiên cứu định tính này, thang đo được điều chỉnh. Sau khi điều chỉnh, thang đo được dùng cho nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định lượng

Thông qua khảo sát được thiết kế với thang đo định danh để mô tả nhân khẩu học, các biến quan sát đều dùng thang đo Likert 5 cấp độ để khảo sát 623 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh.

Luận án sử dụng phương pháp phân tích thống kê mô tả để xác định giá trị lớn nhất, giá trị nhỏ nhất, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của biến quan sát.

Phân tích Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy thước đo: Tất cả các biến quan sát đều có Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6 và Hệ số Alpha nếu loại biến (Cronbach Alpha if Item Deleted) nhỏ hơn Cronbach Alpha thì như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

Phân tích yếu tố khám phá EFA để kiểm định giá trị thước đo: Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thước đo, tác giả phân tích ma trận xoay yếu tố để xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thước đo. Giá trị hội tụ là khi các biến quan sát cùng tính chất hội tụ về cùng một nhân tố, khi phân tích trong ma trận xoay, các biến quan sát đó sẽ nằm cùng một cột. Giá trị phân biệt khi các biến quan sát hội tụ về yếu tố này và phải phân biệt với các biến quan sát hội tụ ở yếu tố khác, khi phân tích trong ma trận xoay, mỗi nhóm biến sẽ tách ra thành từng cột khác nhau. Để xem xét sự thích hợp của các yếu tố trong mô hình, tác giả phân tích hệ số KMO (Kaiser Meyer Olkin). Trị số của KMO phải trong khoảng ($0.5 \leq KMO \leq 1$) là điều kiện để phân tích yếu tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett mức ý nghĩa ($sig < 0.05$) là điều kiện để các biến có tương quan với nhau trong nhân tố. Trị số Eigenvalue là một tiêu chí để xác định số lượng yếu tố trong phân tích EFA. Chỉ có những yếu tố nào có Eigenvalue ≥ 1 mới đủ điều kiện được giữ lại trong mô hình phân tích. Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 50\%$ thì mô hình EFA là phù hợp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu sinh tiến hành điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo để phục vụ cho kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả làm việc của nhân viên) với các biến độc lập (Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau. Các giá trị Sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc nhỏ hơn 0.05 thì các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

Sau khi kiểm định sự tin cậy và giá trị của mô hình nghiên cứu, bước tiếp theo là phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mối quan hệ giữa các biến thuộc các yếu tố của phong cách lãnh đạo và các biến đo lường kết quả làm việc thông qua hệ số R bình phương, giá trị sig, hệ số beta. Ngoài ra, kiểm tra và đảm bảo mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến với hệ số VIF của các biến độc lập $VIF < 2$.

Phân tích T-Test và ANOVA với hệ số Sig và Mean để kiểm định có hay không sự khác biệt về kết quả làm việc giữa các đối tượng theo các tiêu chí khác nhau như khu vực, độ tuổi, giới tính, học vấn, số năm làm việc, thu nhập.

3.2. Thiết kế nghiên cứu

3.2.1. Thang đo và bảng câu hỏi

3.2.1.1. Thang đo phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên

Thang đo đối với phong cách lãnh đạo được kế thừa và điều chỉnh dựa trên thang đo đa yếu tố MLQ - 5X (Multifactor Leadership Questionnaire phiên bản 5X) của Bass và Avolio (2004). Thang đo MLQ - 5X nguyên gốc ban đầu gồm có 36 câu hỏi, 9 yếu tố với 4 biến quan sát cho mỗi yếu tố. Các yếu tố này đều thể hiện các hành vi của người lãnh đạo. Các mục hỏi trong các thang đo yếu tố đều được đánh giá dựa trên cảm nhận của nhân viên theo thang đo Likert 5 mức độ dùng để đo lường hành vi (1: không bao giờ; 2: hiếm khi; 3: thỉnh thoảng; 4: thường xuyên; 5: luôn luôn).

Thang đo dự kiến của phong cách lãnh đạo như sau:

Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển hóa

(1) Yếu tố “sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo”

Yếu tố này sẽ nói đến những phẩm chất lý tưởng của người lãnh đạo theo cảm nhận riêng của nhân viên; đây là những phẩm chất đặc biệt khiến cho nhân viên tôn trọng, nể phục, ngưỡng mộ. Thang đo của yếu tố này sẽ gồm 4 yếu tố dựa trên thang đo nổi tiếng của Bass & Avolio (2004) và có điều chỉnh, bổ sung qua nghiên cứu định tính cho phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Bảng 3.1. Thang đo sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo

Biến	Nội dung	Nguồn
1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân	Bass & Avolio (2004)
2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn toát ra sự quyền lực, tự tin	Bass & Riggio (2006)
3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng.	Bass & Riggio (2006) Điều chỉnh của NCS
4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt.	Điều chỉnh qua nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(2) *Yếu tố “sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo”*

Yếu tố này sẽ nói đến các hành vi của người lãnh đạo được quan sát bởi nhân viên khiến cho nhân viên tôn trọng, nể phục, ngưỡng mộ. Yếu tố này sẽ có bốn biến được kế thừa từ thang đo MLQ - 5X của Bass & Avolio (2004); Bass & Riggio (2006).

Bảng 3.2. Thang đo sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo

TT	Nội dung	Nguồn
5	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi khuyên tôi phải có những định hướng cụ thể trong công việc và cuộc sống.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
6	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chia sẻ với tôi những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
7	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
8	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đề cao tinh thần đồng đội đối với thực hiện sứ mệnh của công ty	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(3) *Yếu tố “sự truyền cảm hứng”*

Yếu tố “sự truyền cảm hứng” nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm truyền cảm hứng, thúc đẩy động cơ làm việc cho nhân viên. Yếu tố này sẽ được đo lường bằng năm biến quan sát, trong đó có bốn biến sẽ được kế thừa từ thang đo MLQ – 5X.

Bảng 3.3. Thang đo sự truyền cảm hứng

TT	Nội dung	Nguồn
9	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
10	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra tầm nhìn hấp dẫn mà chúng tôi có thể vươn tới được.	Bass & Avolio (2004) Điều chỉnh của NCS
11	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
12	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(4) *Yếu tố “sự kích thích trí tuệ”*

Yếu tố “sự kích thích trí tuệ” nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo trong công việc. Yếu tố này sẽ bao gồm năm biến quan sát, trong đó có bốn biến quan sát sẽ được kế thừa từ thang đo MLQ – 5X và có điều chỉnh từ nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia.

Bảng 3.4. Thang đo Kích thích trí tuệ

TT	Nội dung	Nguồn
13	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
14	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
15	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
16	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.	Điều chỉnh thông qua nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(5) *Yếu tố “sự quan tâm đến cá nhân nhân viên”*

Yếu tố “sự quan tâm nhân viên” nói đến những hành vi quan tâm đến từng nhân viên của người lãnh đạo. Yếu tố này đo bằng bốn biến quan sát theo thang đo của Bass & Avolio (2004); Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006) và điều chỉnh qua thông tin từ phỏng vấn chuyên gia.

Bảng 3.5. Thang đo sự quan tâm đến cá nhân nhân viên của người lãnh đạo

TT	Nội dung	Nguồn
17	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm tôi ở cả công việc và cuộc sống	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
18	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi dành thời gian để hướng dẫn cho nhân viên.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
19	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hiểu được những khác biệt về động lực làm việc, năng lực và nhu cầu giữa các nhân viên.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006) Điều chỉnh của NCS
20	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp nhân viên phát triển năng lực bản thân.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo phong cách lãnh đạo giao dịch

(6) Yếu tố “thưởng theo thành tích”

Yếu tố “thưởng theo thành tích” (*contingent reward*) nói nên những hành vi của người lãnh đạo nhằm đưa ra những phần thưởng cho nhân viên tương xứng với kết quả làm việc của họ. Yếu tố này sẽ được đo lường bằng bốn biến quan sát, trong đó ba biến kế thừa từ thang đo MLQ – 5X, và một biến do tác giả bổ sung qua nghiên cứu định tính.

Bảng 3.6. Thang đo thưởng theo thành tích

TT	Nội dung	Nguồn
21	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho tôi biết những phần thưởng tương ứng tôi có thể nhận được một khi hoàn thành công việc.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006) Điều chỉnh của NCS
22	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ cho tôi biết là tôi cần hoàn thành những công việc nào.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
23	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bày tỏ sự ghi nhận khi tôi hoàn thành những mục tiêu công việc như đã kỳ vọng.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
24	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thưởng kịp thời khi tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu.	Bổ sung từ nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(7) Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”

Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” (*management by exception – active*) nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm giám sát nhân viên một cách chủ động bằng cách cảnh báo nhân viên để ngăn các lỗi dễ xảy ra trong quá trình làm việc hay rút kinh nghiệm từ các lỗi để ngăn chặn nó xảy ra lại trong tương lai. Yếu tố này sẽ được đo lường bằng bốn biến quan sát dựa trên thang đo MLQ – 5X.

Bảng 3.7. Thang đo quản lý bằng ngoại lệ - chủ động

TT	Nội dung	Nguồn
25	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cảnh báo cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
26	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hướng dẫn tôi cách sửa những khuyết điểm, sai sót, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
27	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để ý đến những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và điều chỉnh.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
28	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tập trung vào việc xử lý triệt để những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc.	Điều chỉnh từ nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo phong cách lãnh đạo bị động – tự do

(8) Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động”

Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - bị động” (*management by exception – passive*) nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm giám sát nhân viên một cách bị động bằng cách tham gia vào việc xử lý các vấn đề chỉ khi chúng xuất hiện. Yếu tố này sẽ được đo lường bằng bốn biến quan sát kế thừa từ thang đo MLQ – 5X.

Bảng 3.8. Thang đo quản lý bằng ngoại lệ - bị động

TT	Nội dung	Nguồn
29	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi sự sai sót xảy ra rồi mới nghĩ tới hành động sửa chữa.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
30	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không yêu cầu thay đổi điều gì nếu mọi việc thực hiện bình thường	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
31	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngăn chặn sự sai sót cho đến khi nó trở nên nghiêm trọng.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
32	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi đến khi sai sót xảy ra một cách có hệ thống mới bắt đầu sửa chữa.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(9) Yếu tố “lãnh đạo tự do”

Thang đo cho yếu tố này sẽ bao gồm bốn biến, trong đó có ba biến được kế thừa hoàn toàn từ thang đo MLQ – 5X, một biến được điều chỉnh trên cơ sở nghiên cứu định tính.

Bảng 3.9. Thang đo lãnh đạo tự do

TT	Nội dung	Nguồn
33	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi né tránh trách nhiệm khi có vấn đề phát sinh.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006))
34	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngại vắng mặt khi cần thiết.	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)
35	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để cho nhân viên tự quyết định các công việc cần làm	Điều chỉnh từ nghiên cứu định tính
36	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ hỏi nhân viên khi cần thiết	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Thang đo kết quả làm việc

Kế thừa các kết quả nghiên cứu của Borman & Motowidlo (1993); Koopmans (2011). Trong bối cảnh Việt Nam, đặc biệt các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần có sự điều chỉnh cho phù hợp. Kết quả làm việc của nhân viên được xây dựng như sau:

Bảng 3.10. Thang đo kết quả làm việc của nhân viên

STT	Nội dung	Nguồn gốc
1. Kết quả làm việc được giao		
1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao.	Borman & Motowidlo (1993) Koopmans (2011)
2	Tôi hoàn thành một cách thành thạo các nhiệm vụ chính được giao.	
3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc đúng tiến độ	Điều chỉnh NCS
4	Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để có kết quả công việc tốt nhất có thể	
5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.	
2. Kết quả làm việc phát sinh		
6	Tôi hoàn thành những nhiệm vụ của công việc với sự nhiệt tình cao nhất.	Borman & Motowidlo (1993)

STT	Nội dung	Nguồn gốc
7	Tôi luôn sẵn sàng làm giúp công việc của những người khác khi họ vắng mặt.	Koopmans (2011) Điều chỉnh của NCS
8	Tôi không ngại khi đảm nhận những công việc nhiều thách thức	
9	Tôi luôn tình nguyện làm những việc ngoài nhiệm vụ chính khi cần thiết.	
10	Tôi học hỏi và cập nhật kiến thức mới để có kết quả công việc tốt hơn.	
3. Kết quả làm việc mang tính thích nghi		
11	Tôi dễ dàng thích nghi theo những thay đổi trong công việc của tôi.	Koopmans & cộng sự (2011) Điều chỉnh từ nghiên cứu định tính
12	Tôi đã đưa ra các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề phát sinh trong công việc.	
13	Tôi khắc phục nhanh những khó khăn gặp phải khi làm việc	Điều chỉnh từ nghiên cứu định tính
14	Tôi ứng phó tốt với các tình huống bất ngờ nơi làm việc	Bổ sung từ nghiên cứu định tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.2.1.2. Câu hỏi điều tra

Bảng câu hỏi điều tra được thiết kế dựa vào các kết quả nghiên cứu tổng quan các nghiên cứu và kết quả với phỏng vấn chuyên gia để có những điều chỉnh nhằm làm rõ nghĩa cho câu hỏi và phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Qua phỏng vấn và thảo luận với 15 chuyên gia bao gồm các nhà khoa học chuyên môn và lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, tác giả đã hoàn thiện câu hỏi để điều tra chính thức 800 người, thu về 675 phiếu, trong đó có 623 phiếu hợp lệ. Bảng câu hỏi chính thức được trình bày ở phụ lục 1, gồm các phần sau:

Phần 1 và Phần 2 gồm 50 câu là các phát biểu, nhận định nhằm ghi nhận ý kiến của cá nhân người được điều tra. Nội dung phần 1 là các nhận định về phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo trực tiếp, nội dung phần 2 là các nhận định về kết

quả làm việc của người được điều tra. Mức đánh giá theo thước đo Likert 5 điểm trong đó mức điểm đánh giá được quy ước như sau: 1- không bao giờ; 2- hiếm khi; 3- thỉnh thoảng; 4- thường xuyên; 5- luôn luôn.

Phần 3: Là các thông tin của người được điều tra, nội dung gồm độ tuổi, giới tính, khu vực làm việc, học vấn, thâm niên, thu nhập.

Nội dung góp ý của các chuyên gia qua phỏng vấn sâu được tác giả ghi nhận và trình bày ở phần nghiên cứu định tính (mục 3.3).

3.2.2. Mẫu điều tra

Tổng thể mẫu điều tra là 623 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh. Tác giả lựa chọn 58 doanh nghiệp, trong đó 26 doanh nghiệp Hà Nội, 12 doanh nghiệp Đà Nẵng và 20 doanh nghiệp TP Hồ Chí Minh.

Tác giả lựa chọn phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, chọn doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh ở ba khu vực Bắc, Trung, Nam đại diện cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Về kích thước mẫu trong nghiên cứu, tác giả căn cứ vào nghiên cứu của Hair (1998), Nguyễn Đình Thọ (2011), cỡ mẫu tối thiểu dùng để phân tích EFA bằng 5 lần tổng biến cần ước lượng. Luận án sử dụng 50 biến quan sát nên số mẫu tối thiểu cần để điều tra là 5×50 bằng 250. Theo Tabachnick & Fidell (2007), với phân tích hồi quy đa biến, số lượng mẫu tối thiểu được tính bằng công thức $50 + 8 \times n$ (Trong đó n là số biến độc lập). Luận án có 9 biến độc lập, vì vậy cỡ mẫu tối thiểu = $50 + 8 \times 9 = 122$. Trong luận án, tác giả phát 800 phiếu điều tra, thu về 675 phiếu, đạt 84.4%, trong đó 623 phiếu hợp lệ, đạt 77.9%, tỷ lệ phiếu hợp lệ/phiếu thu về đạt 92.3%. Trong 623 phiếu, Hà Nội có 285 phiếu đạt 45.7%, Đà Nẵng có 132 phiếu đạt 21.2% và TP Hồ Chí Minh có 206 phiếu đạt 33.1% (Bảng 3.11). Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), trong nghiên cứu định lượng, quy mô mẫu ít nhất là 30 mẫu quan sát mới có thể kiểm định. Khi kiểm định thống kê, quy mô mẫu với mô hình nhiều biến thường phải trên 100 quan sát. Như vậy, quy mô mẫu của nghiên cứu đã đảm bảo điều kiện để kiểm định mô hình.

Bảng 3.11. Số phiếu điều tra thu về hợp lệ

Khu vực	Số phiếu	Tỷ lệ
Hà Nội	285	45.7%
Đà Nẵng	132	21.2%
TP Hồ Chí Minh	206	33.1%
Tổng	623	100%

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3.3. Nghiên cứu định tính

3.3.1. Nghiên cứu thông qua phỏng vấn sâu

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên và mô hình nghiên cứu tác giả đề xuất. Từ đó tác giả đề xuất các giả thuyết nghiên cứu và các biến quan sát để đo lường phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, các biến quan sát đo lường phong cách lãnh đạo chủ yếu được thực hiện trong bối cảnh các tổ chức và doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau có bối cảnh nghiên cứu khác Việt Nam, đặc biệt là với khách thể doanh nghiệp nhỏ và vừa, chính vì vậy cần điều chỉnh các biến cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

Phương pháp phỏng vấn sâu được tác giả thực hiện nhằm hiểu rõ nội dung và bản chất của phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam và đánh giá sự phù hợp của thang đo gồm các biến quan sát mà tác giả đã tổng hợp và đề xuất trước đó. Ngoài ra, thông qua phỏng vấn sâu, tác giả muốn thảo luận và xin ý kiến các nhà khoa học, các lãnh đạo doanh nghiệp nhằm điều chỉnh hoặc bổ sung các thước đo phù hợp với bối cảnh Việt Nam và hoàn thiện mô hình nghiên cứu và bảng hỏi khảo sát định lượng.

3.3.1.1. Phương pháp thực hiện phỏng vấn sâu

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn 15 người bao gồm (6 nhà khoa học và 9 lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa). Các cuộc phỏng vấn được diễn ra trực tiếp tại văn phòng làm việc của người tham gia phỏng vấn hoặc thông qua cuộc họp

trực tuyến bằng google meeting. Tác giả tiến hành phỏng vấn 6 nhà khoa học nhằm hiểu sâu hơn về phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời nắm bắt được thực trạng các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Câu hỏi phỏng vấn nhà khoa học được trình bày ở phụ lục 2 luận án. Bên cạnh đó, ý kiến góp ý của các nhà khoa học về mô hình nghiên cứu, các thang đo cũng giúp tác giả bổ sung và điều chỉnh vào luận án. Nhóm đối tượng phỏng vấn thứ hai là lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa, tác giả đã tiến hành phỏng vấn 9 lãnh đạo tại các doanh nghiệp tại Hà Nội bao gồm 5 giám đốc và 4 trưởng phòng tại 9 doanh nghiệp. Câu hỏi phỏng vấn lãnh đạo doanh nghiệp được trình bày ở phụ lục 3 của luận án. Thông qua cuộc phỏng vấn, tác giả đã thảo luận về phong cách lãnh đạo, kết quả làm việc của nhân viên và cách hiểu trong các câu hỏi phỏng vấn, khám phá những biến mới từ các góp ý của các lãnh đạo doanh nghiệp. Từ kết quả phỏng vấn, tác giả hoàn thiện mô hình nghiên cứu, hoàn thiện thang đo và bộ câu hỏi phỏng vấn. Kết quả phỏng vấn sâu được tổng hợp và trình bày ở phụ lục 4 và phụ lục 5 của luận án.

3.3.1.2. Kết quả phỏng vấn sâu

** Kết quả phỏng vấn sâu với chuyên gia, nhà khoa học*

Đa số nhà khoa học đều chỉ ra những yếu tố liên quan đến tính cách, phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo như sự chuyên quyền, dân chủ, tự do, phẩm chất và hành động làm gương cho cấp dưới, sự quan tâm đến tâm lý và động cơ của nhân viên, dẫn dắt nhân viên lên trình độ cao hơn. Đa số nhà khoa học cũng cho rằng phong cách của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ý kiến chung của nhà khoa học đều khẳng định phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo ảnh hưởng đến nhân viên. Phẩm chất và hành động của nhà lãnh đạo sẽ tạo nên niềm tin cho nhân viên, là tấm gương để nhân viên hành động theo.

Các nhà khoa học đều khẳng định các yếu tố “truyền cảm hứng”, “kích thích trí tuệ”, “quan tâm đến cá nhân của người lãnh đạo” ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Khi nhân viên được truyền cảm hứng sẽ có động lực làm việc cao hơn, thái độ làm việc quyết liệt và trách nhiệm cao trong thực hiện công việc, từ đó kết

quả làm việc tốt hơn. Người lãnh đạo cần biết giao mục tiêu mang tính “thách thức”, đồng thời đào tạo và hỗ trợ để nhân viên sáng tạo trong tìm kiếm và thực hiện giải pháp. Như vậy sẽ dẫn dắt và nâng cao được năng lực của nhân viên, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Ngoài ra, khi có được sự thấu hiểu và quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân, động cơ cá nhân và năng lực cá nhân nhân viên, nhà lãnh đạo sẽ có những giải pháp phù hợp để thúc đẩy nhân viên nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Đa số ý kiến đều cho rằng, phần thưởng rất quan trọng trong khuyến khích động lực làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao kết quả làm việc của họ. Vì động cơ làm việc của mỗi cá nhân là đạt được nhu cầu họ muốn, và phần thưởng là một trong các nhu cầu cần đạt được. Nhiều ý kiến cũng cho rằng, phần thưởng cần phải theo đúng thành tích và công bằng theo kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời cần thưởng nhanh và kịp thời. Tuy nhiên, thưởng chỉ là yếu tố kích hoạt và duy trì động lực và kết quả làm việc của nhân viên, do vậy người lãnh đạo cần phải biết sử dụng linh hoạt thì mới phát huy tác dụng. Ngoài ra, muốn phát huy năng lực nhân viên, người lãnh đạo cần biết đáp ứng nhu cầu cá nhân khác như công việc đúng đam mê, phát huy được tài năng của nhân viên, sự quan tâm đến cá nhân nhân viên,...

Đa số ý kiến đều cho rằng, sự giám sát và điều chỉnh kịp thời trong quá trình nhân viên làm việc sẽ ảnh hưởng đến nhân viên ở cả hai góc độ tích cực và tiêu cực. Với các nhân viên ít kinh nghiệm và năng lực thì cần giám sát và điều chỉnh. Ngược lại, đối với nhà quản trị cấp cao hoặc nhân viên nhiều kinh nghiệm và năng lực thì chỉ cần giám sát mục tiêu và kết quả công việc vì đối tượng này có năng lực, thái độ làm việc tốt và họ cần trao quyền để phát huy hết khả năng.

Đa số ý kiến cho rằng, việc không giám sát và điều chỉnh kịp thời sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả làm việc của nhân viên, đặc biệt là nhân viên ít kinh nghiệm hoặc thiếu động lực.

Đa số ý kiến đều đồng thuận với nội dung các câu nhân định trong bảng hỏi, đồng thời cũng góp ý và điều chỉnh một số nhận định (số thứ tự các câu điều chỉnh là số thứ tự câu hỏi trong bảng khảo sát). Nội dung điều chỉnh và bổ sung được trình bày trong bảng sau:

Bảng 3.12. Nội dung điều chỉnh và bổ sung bảng hỏi

TT	Nội dung đề xuất	Nội dung điều chỉnh/Bổ sung
	Phong cách lãnh đạo	
1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bỏ qua những lợi ích riêng của bản thân vì những lợi ích chung của tập thể.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân
2	Người lãnh đạo trực tiếp hành động theo cách tạo ra ấn tượng cho tôi rằng họ là người tự tin và có năng lực.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn toát ra sự quyền lực, tự tin
3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi tôn trọng.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng.
34	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi vắng mặt khi cần thiết.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngại vắng mặt khi cần thiết.
35	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho phép nhân viên tự quyết định các công việc cần làm	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để cho nhân viên tự quyết định các công việc cần làm
	Kết quả làm việc của nhân viên	
40		<i>Bổ sung:</i> Tôi ứng phó tốt với các tình huống bất ngờ nơi làm việc

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn chuyên gia của tác giả

** Kết quả phỏng vấn sâu cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa*

Các lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng người lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến nhân viên, sẽ thúc đẩy tích cực hoặc tác động tiêu cực đến nhân viên. Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Phẩm chất, hành vi, cách thức tương tác và ra quyết định, sự hỗ trợ, đào tạo của người lãnh đạo đều ảnh hưởng đến động lực, tâm lý và hành vi của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến kết quả làm việc của họ. Các ý kiến nhà lãnh đạo đều cho rằng người lãnh đạo cần có phẩm chất và hành vi tốt như: Chính trực, chịu áp lực cao, lạc quan, quyết liệt, minh bạch và làm gương cho nhân viên trong mọi hành động. Ngoài ra, người lãnh đạo cần truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua mục tiêu lớn, sắp xếp công việc đúng sở thích, sở trường nhân viên, tạo môi trường làm việc tích cực, có phần thưởng xứng đáng với thành tích của nhân viên.

Đa số các lãnh đạo, quản lý đều đưa ra các cách tác động thông qua tương tác cá nhân nhân viên như: Đào tạo, kèm cặp để nhân viên làm được việc, động viên

khuyến khích đi kèm với giám sát để đảm bảo nhân viên hoàn thành tốt công việc. Một số lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến cho công việc chung của công ty cũng như của bộ phận chức năng họ quản lý.

Một số ý kiến cho rằng, phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo được phỏng vấn khiến nhân viên ngưỡng mộ, tôn trọng là sự trung thực, sự minh bạch, quyết liệt, sự cam kết trong lời nói và hành động. Chính vì thế mà nhân viên tôn trọng và ngưỡng mộ họ. Tuy nhiên một số lãnh đạo cũng thừa nhận bản thân cần phải thay đổi tích cực hơn vì chưa thực sự làm gương cho nhân viên.

Yếu tố truyền cảm hứng có ảnh hưởng tích cực đến nhân viên. Nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn và kết quả làm việc cũng được nâng lên. Một số nhà lãnh đạo truyền cảm hứng bằng truyền tầm nhìn, hướng tới tương lai hấp dẫn cho công ty và nhân viên. Ngoài ra, phân thưởng và sự thăng tiến, ý nghĩa công việc cũng là yếu tố quan trọng truyền cảm hứng cho nhân viên. Đa số lãnh đạo đều đánh giá nhân viên họ trực tiếp quản lý có nhiệt huyết trung bình khá, một số vị trí có nhiệt huyết cao do họ có mục tiêu công việc rõ ràng và làm đúng sở trường và đam mê của bản thân.

Một số ý kiến cho rằng, với vị trí quản lý như trưởng nhóm, trưởng bộ phận đều có sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Một số vị trí nhân viên còn hạn chế trong đổi mới sáng tạo do tính chất lao động trực tiếp theo quy trình và công việc chuyên môn hoá. Các vị trí nhân viên như bán hàng, marketing vẫn luôn nhận được sự khuyến khích việc đổi mới, sáng tạo khi thực hiện công việc. Sự khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đưa ra giải pháp và sáng tạo trong công việc sẽ giúp nhân viên nhiệt huyết hơn và làm việc hiệu quả hơn.

Đa số ý kiến của các lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên sẽ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Sự quan tâm đó là những sự thấu hiểu động cơ, nhu cầu của nhân viên, hoàn cảnh của nhân viên, khát vọng và mục tiêu của nhân viên để có thể chia sẻ và động viên họ.

Đa số lãnh đạo đều thừa nhận đối xử công bằng và động viên kịp thời nhân viên của mình. Đa số người lãnh đạo thưởng bằng tài chính theo chính sách của công ty và theo thẩm quyền tài chính của người lãnh đạo.

Một số ý kiến của cán bộ lãnh đạo, quản lý tại doanh nghiệp giám sát nhân viên theo quá trình và quy trình làm việc, điều đó giúp phát hiện kịp thời những lỗi

sai hoặc những công việc thực hiện có biểu hiện chệch hướng của nhân viên. Tuy nhiên, có một số cán bộ quản lý chỉ đánh giá kết quả làm việc của nhân viên sau khi kết thúc công việc, vì vậy sẽ không kịp thời phát hiện và điều chỉnh kết quả làm việc với nhân viên thiếu kinh nghiệm.

Một số cán bộ quản lý giao mục tiêu cho nhân viên trên cơ sở chia nhỏ mục tiêu của phòng, bộ phận nên để nhân viên tự đưa ra quyết định trong việc thực hiện công việc. Điều đó làm cho một số nhân viên mất phương hướng và khó đạt được chỉ tiêu công việc được giao. Tuy nhiên đa số lãnh đạo đều trực tiếp quyết định mục tiêu và công việc họ quản lý.

Các ý kiến của cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cho rằng, kết quả làm việc của nhân viên là kết quả đầu ra của quá trình làm việc và được đo lường bằng các tiêu chí như: Thời gian hoàn thành công việc, số lượng công việc thực hiện so với kế hoạch và chỉ tiêu được giao, chất lượng công việc. Một số ý kiến cho rằng kết quả làm việc được đo lường bằng các chỉ số vừa phản ánh thái độ làm việc, quá trình thực hiện công việc và kết quả đầu ra của công việc.

3.3.2. Nghiên cứu tình huống

Trong nghiên cứu này, NCS tiến hành nghiên cứu tình huống một doanh nghiệp nhỏ và vừa là công ty TNHH may thời trang Nam Phương nhằm khám phá và tìm hiểu sâu hơn các vấn đề nghiên cứu của luận án. Mục đích của nghiên cứu nhằm làm rõ phong cách lãnh đạo của các vị trí lãnh đạo, quản lý công ty, sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng là phỏng vấn sâu đối với ban lãnh đạo công ty và các cán bộ quản lý các bộ phận, phòng ban; đồng thời thảo luận nhóm với nhân viên các bộ phận, phòng ban. Kết quả nghiên cứu tình huống này cũng làm cơ sở và bổ sung cho các giả thuyết của luận án, đồng thời góp phần cho các kiến nghị của luận án.

3.3.2.1. Giới thiệu khái quát về công ty TNHH may thời trang Nam Phương

Công ty TNHH may thời trang Nam Phương là công ty được thành lập từ năm 2004 với vốn điều lệ 23 tỷ đồng, số lượng nhân sự 122 người, doanh thu năm 2022 là 162 tỷ đồng. Hiện nay, công ty có trụ sở tại Số 46+48 đường 2.3, Khu đô thị Gamuda Gardens, phường Trần Phú, quận Hoàng Mai, thành phố Hà Nội. Lĩnh vực

kinh doanh của công ty là sản xuất và phân phối thời trang gồm đồ thể thao, đồ mặc nhà cho cả nam và nữ. Trong những năm qua, song song với phát triển thương hiệu thời trang Narsis, công ty đầu tư nhà máy sản xuất các sản phẩm thời trang theo đặt hàng của các hãng nước ngoài như Tytex (Đan Mạch), Iris (Hoa Kỳ). Công ty Nam Phương được đánh giá cao về chất lượng sản phẩm.

Năm 2012, công ty Nam Phương đã xây dựng nhà máy sản xuất tại khu công nghiệp Gia Lâm, Hà Nội và đưa vào vận hành ổn định trên 5000 m² nhà xưởng sản xuất. Đến nay cơ cấu tổ chức của công ty bao gồm hai khối: Khối văn phòng và khối nhà máy sản xuất. Khối văn phòng gồm phòng kinh doanh bao gồm bộ phận marketing và bán hàng, phòng kế toán, phòng hành chính- nhân sự. Khối sản xuất bao gồm, bộ phận sản xuất, bộ phận thiết kế, bộ phận kỹ thuật bộ phận giám sát chất lượng, phòng điều hành. Đến năm 2022, công ty có 122 lao động được trình bày trong bảng sau:

Bảng 3.13. Cơ cấu nhân sự theo bộ phận của công ty TNHH may thời trang Nam Phương

TT	Bộ phận	Số nhân sự	Tỷ lệ
1	Ban giám đốc	03	2.5%
2	Phòng kinh doanh	44	36.1%
3	Phòng kế toán	03	2.5%
4	Phòng nhân sự	04	3.3%
5	Phòng kế hoạch	03	2.5%
6	Phòng sản xuất	52	42.6%
7	Phòng thiết kế	04	3.3%
8	Phòng kỹ thuật	03	2.5%
9	Phòng giám sát chất lượng	04	3.3%
10	Phòng điều hành	02	1.6%
	Tổng	122	100%

Nguồn: Phòng nhân sự công ty Nam Phương

3.3.2.1. Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại công ty TNHH may thời trang Nam Phương

Kết quả phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm với ban lãnh đạo và nhân viên về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên tại công ty Nam Phương cho kết quả sau:

- Phong cách lãnh đạo

+ *Sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo:* Các cấp lãnh đạo, quản lý của công ty đều có phẩm chất tốt, mẫu mực cho nhân viên và cấp dưới tôn trọng. Sự thẳng thắn, sự kỷ luật và tinh thần làm việc quyết liệt luôn khiến nhân viên được thôi thúc trong thực hiện công việc. Đa số nhân viên đều đánh giá cao sự tận tụy của người lãnh đạo trong việc thực hiện các mục tiêu chung của công ty cũng như vì lợi ích của tập thể. Ngoài ra, sự vững vàng về chuyên môn của người lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo trực tiếp quản lý luôn khiến nhân viên nể trọng và tin tưởng.

+ *Sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo:* Qua thảo luận nhóm với nhân viên cũng như phỏng vấn các cấp lãnh đạo cho thấy các hành vi nổi bật của lãnh đạo là luôn tuân thủ nội quy, quy định và quy trình trong công ty, luôn đi đầu làm gương thực hiện các nhiệm vụ quan trọng. Công ty cũng xây dựng bộ giá trị cốt lõi và quy tắc ứng xử cho các vị trí lãnh đạo, quản lý và nhân viên và được mọi người đồng thuận. Những hành vi hàng ngày của người lãnh đạo trực tiếp như luôn đúng giờ, thực hiện công việc một cách chuẩn mực theo đúng giá trị cốt lõi và quy định của công ty khiến nhân viên có niềm tin hơn vào người lãnh đạo. Nhân viên trong công ty đánh giá cao tinh thần và hành vi trách nhiệm của cấp trên khi thực hiện khối lượng công việc lớn trong các mùa vụ cao điểm, thể hiện ở việc đi làm sớm, làm thêm giờ, cố gắng hoàn thành mọi khối lượng công việc của công ty và từng phòng ban. Điều này khiến nhân viên tin tưởng và nhiệt huyết hơn với công việc.

+ *Truyền cảm hứng:* Ở công ty Nam Phương, lãnh đạo cấp cao luôn chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu chiến lược của công ty đến cán bộ nhân viên trong công ty. Điều này giúp toàn thể cán bộ quản lý và nhân viên hiểu được vai trò và quyền lợi

của mỗi nhân viên khi đóng góp vào sự phát triển chung của công ty. Hàng năm, công ty đều tổ chức hội nghị tổng kết kết quả kinh doanh và công bố các mục tiêu cho năm tiếp theo, đồng thời vinh danh những cá nhân và tập thể đạt được thành tích tốt. Bên cạnh đó, trong quá trình tổ chức công việc, các cấp lãnh đạo trực tiếp luôn truyền đạt những kinh nghiệm và hướng dẫn nhân viên để hoàn thành tốt công việc. Chính vì vậy nhân viên trong công ty có động lực cao khi làm việc.

+ *Kích thích trí tuệ*: Đối với cấp quản lý, lãnh đạo cấp cao luôn kích thích sự sáng tạo, chủ động trong việc đề xuất các giải pháp hiệu quả cho công việc, một số nhân viên ở vị trí bán hàng, chăm sóc khách hàng cũng được các lãnh đạo trực tiếp khuyến khích sự sáng tạo trong công việc trong khuôn khổ quy trình và quy định của công ty. Tuy nhiên, ở các vị trí lao động trực tiếp như công nhân dưới nhà máy, các cán bộ quản lý chỉ tập trung giao việc và đào tạo quy trình nghiệp vụ để nhân viên thực hiện đúng.

+ *Quan tâm đến cá nhân nhân viên*: Cán bộ lãnh đạo ở công ty Nam Phương không chỉ quan tâm đến kết quả công việc, các mục tiêu cần thực hiện mà còn quan tâm đến cá nhân từng nhân viên. Các cán bộ lãnh đạo và quản lý trực tiếp luôn quan tâm nhu cầu và khả năng của mỗi cá nhân để có thể sắp xếp công việc hợp lý và hỗ trợ nhân viên một cách hiệu quả nhất. Ngoài ra, chính sách công ty luôn quan tâm đánh giá năng lực của từng cá nhân để có kế hoạch đào tạo và phát triển nâng cao năng lực. Trong năm 2022, công ty tổ chức 2 chương trình đào tạo cho cán bộ quản lý và 3 chương trình đào tạo cho nhân viên các bộ phận bao gồm đào tạo chuyên môn và đào tạo kỹ năng mềm. Hơn 20% các khóa đào tạo công ty mời giảng viên bên ngoài, gần 80% khóa đào tạo do các cấp lãnh đạo trực tiếp đào tạo. Điều này giúp nhân viên nâng cao trình độ và trang bị đủ kiến thức, kỹ năng để thực hiện tốt công việc, tạo cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp, từ đó tăng động lực và sự gắn bó của nhân viên với công ty.

+ *Thưởng theo thành tích*: Công ty Nam Phương có chính sách thưởng theo thành tích công việc nên tạo động lực cho nhân viên, giúp nhân viên nhiệt huyết hơn và qua đó góp phần nâng cao kết quả làm việc. Hàng quý, hàng năm các cá

nhân và tập thể xuất sắc đều được vinh danh và khen thưởng cho các thành tích xuất sắc đạt được góp phần vào sự phát triển của công ty. Năm 2022, 19 cá nhân và 2 bộ phận đã được vinh danh trong lễ tổng kết công ty. Đây là hành động giúp nhân viên tăng động lực và nỗ lực hơn để hoàn thành xuất sắc công việc.

+ *Quản lý bằng ngoại lệ chủ động*: Hầu hết các cán bộ lãnh đạo của công ty đều chủ động giám sát và hỗ trợ kịp thời trong quá trình làm việc của nhân viên, vì vậy đã khắc phục kịp thời các lỗi xảy ra trong quá trình làm việc, từ đó nâng cao được kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

+ *Lãnh đạo bị động - tự do*: Mặc dù đa số lãnh đạo các cấp đều luôn chủ động hỗ trợ, phản hồi và đốc thúc kịp thời nhân viên trong quá trình làm việc nhưng cũng còn một số ít cán bộ lãnh đạo trực tiếp tập trung nhiều vào công việc chuyên môn và ít quan tâm đến tiến độ và chất lượng công việc trong quá trình làm việc của nhân viên, dẫn đến kết quả làm việc ở một số nhân viên chưa tốt.

Về kết quả làm việc của nhân viên

Nhân viên của công ty TNHH may thời trang Nam Phương được ban lãnh đạo tạo điều kiện tốt để hoàn thành công việc của mình. Có 80% nhân viên đạt được chỉ tiêu hoàn thành công việc, trong đó 22% vượt chỉ tiêu thực hiện công việc. Bộ phận hoàn thành khối lượng và chỉ tiêu công việc cao nhất là bộ phận thiết kế và kỹ thuật khi hoàn thành 98% chỉ tiêu. Bộ phận kinh doanh hoàn thành thấp nhất với 82% chỉ tiêu được hoàn thành. Nguyên nhân là do đặc thù công việc khi số lượng khách hàng và doanh thu không chỉ phụ thuộc vào năng lực của cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng của đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng. Cán bộ quản lý và nhân viên đều thể hiện tinh thần trách nhiệm trong thực hiện công việc, trong đó có cả những công việc phát sinh như hỗ trợ đồng nghiệp hoặc công việc chung của công ty ngoài các công việc trong chức năng phòng ban và mô tả công việc.

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên:

Qua nghiên cứu tình huống công ty TNHH may thời trang Nam Phương cho thấy phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên của công ty. Các cán bộ lãnh đạo cần có phẩm chất và hành vi chuẩn mực, tự tin đồng thời

truyền cảm hứng, kích thích sự cải tiến đổi mới, quan tâm đến cá nhân nhân viên, thưởng kịp thời những thành tích xuất sắc của nhân viên, chủ động giám sát hỗ trợ và điều chỉnh kịp thời khi phát sinh trục trặc trong quá trình làm việc của nhân viên. Điều này sẽ khiến nhân viên tin tưởng, nhiệt huyết, có trách nhiệm hơn trong công việc, từ đó kết quả làm việc cao hơn.

3.4. Nghiên cứu định lượng

3.4.1. Thu thập dữ liệu

Tác giả đã tiến hành điều tra 623 người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh. Tác giả lựa chọn 58 doanh nghiệp, trong đó 26 doanh nghiệp Hà Nội, 12 doanh nghiệp Đà Nẵng và 20 doanh nghiệp TP Hồ Chí Minh.

3.4.2. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được sẽ được làm sạch, mã hoá và nhập liệu. Sau đó tác giả phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0 theo các bước sau:

Bước 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.

Bước này sẽ thống kê mô tả biến định danh và thống kê mô tả biến định lượng. Đối với biến định danh sẽ thống kê tần số sử dụng giá trị chính là Frequency trong bảng tần số để thống kê số lượng tỷ lệ phần trăm. Đánh giá nhóm nào chiếm tỷ lệ cao nhất, thấp nhất, nhóm nào nhiều hơn nhóm nào. Thống kê mô tả biến định lượng sử dụng thống kê trung bình và sẽ dựa vào giá trị Mean là chủ yếu. So sánh giá trị Mean này nằm ở khoảng nào trong thang đo Likert. Theo nguyên tắc toán học, nếu giá trị trung bình làm tròn tới số nguyên đầu tiên gần mức giá trị nào của thước đo Likert nhất thì sẽ đánh giá nó ở mức giá trị đó.

Bước 2: Phân tích Cronbach's Alpha để kiểm tra độ tin cậy thang đo

Tất cả các biến quan sát đều có Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0.3, hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0.6 và Hệ số Alpha nếu loại biến (Cronbach Alpha if Item Deleted) nhỏ hơn Cronbach Alpha thì như vậy thang đo đảm bảo độ tin cậy.

Bước 3: Phân tích yếu tố khám phá EFA để kiểm định giá trị thang đo.

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thước đo, tác giả phân tích ma trận xoay yếu tố để xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Giá trị hội tụ là khi các biến quan sát cùng tính chất hội tụ về cùng một nhân tố, khi phân tích trong ma trận xoay, các biến quan sát đó sẽ nằm cùng một cột. Giá trị phân biệt khi các biến quan sát hội tụ về yếu tố này và phải phân biệt với các biến quan sát hội tụ ở yếu tố khác, khi phân tích trong ma trận xoay, mỗi nhóm biến sẽ tách ra thành từng cột khác nhau.

Để xem xét sự thích hợp của các yếu tố trong mô hình, tác giả phân tích hệ số KMO (Kaiser Meyer Olkin). Trị số của KMO phải trong khoảng ($0.5 \leq KMO \leq 1$) là điều kiện để phân tích yếu tố là phù hợp.

Kiểm định Bartlett mức ý nghĩa ($\text{sig} < 0.05$) là điều kiện để các biến có tương quan với nhau trong nhân tố.

Trị số Eigenvalue là một tiêu chí để xác định số lượng yếu tố trong phân tích EFA. Chỉ có những yếu tố nào có Eigenvalue ≥ 1 mới đủ điều kiện được giữ lại trong mô hình phân tích.

Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 50\%$ thì mô hình EFA là phù hợp.

Bước 4: Phân tích tương quan

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả làm việc của nhân viên) với các biến độc lập (Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau. Các giá trị Sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc nhỏ hơn 0.05 thì các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

Bước 5: Phân tích hồi quy đa biến

Sau khi kiểm định sự tin cậy và giá trị của mô hình nghiên cứu, bước tiếp theo là phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mối quan hệ giữa các biến thuộc các yếu tố của phong cách lãnh đạo và các biến đo lường kết quả làm việc thông qua hệ

số R bình phương, giá trị sig, hệ số beta. Ngoài ra, kiểm tra và đảm bảo mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến với hệ số VIF của các biến độc lập $VIF < 2$.

Bước 6: Phân tích T – Test và ANOVA

Phân tích T-Test và ANOVA với hệ số Sig và Mean để kiểm định có hay không sự khác biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên theo các tiêu chí khác nhau như khu vực, độ tuổi, giới tính, học vấn, số năm làm việc, thu nhập.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương 3 này, tác giả trình bày phương pháp nghiên cứu bao gồm các nội dung: quy trình nghiên cứu, thiết kế nghiên cứu, nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng.

Trong nội dung thiết kế nghiên cứu, tác giả trình bày phương pháp và quá trình tổng hợp và phát triển thước đo và bảng câu hỏi điều tra, phương pháp chọn mẫu và số lượng mẫu điều tra. Phương pháp nghiên cứu định tính được tác giả tiến hành với phỏng vấn sâu. Đối tượng phỏng vấn sâu là chuyên gia, nhà khoa học và lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thông qua phỏng vấn sâu, tác giả ghi nhận được các ý kiến đánh giá, các diễn giải về vấn đề nghiên cứu đồng thời ghi nhận các ý kiến, điều chỉnh, bổ sung về các từ ngữ diễn đạt trong thang đo và bảng hỏi. Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua thu thập phiếu điều tra có 623 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh. Dữ liệu được phân tích bằng SPSS 26.0 nhằm phân tích thống kê mô tả biến định danh và biến định lượng, phân tích Cronbach's Alpha kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm kiểm định giá trị thang đo, phân tích tương quan, phân tích hồi quy đa biến, phân tích T-test và Anova để kiểm định sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

4.1. Khái quát tình hình doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

** Số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*

Theo sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022, số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa đều tăng qua các năm qua. Về quy mô doanh nghiệp, doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ và nhỏ có số lượng doanh nghiệp chiếm tỷ lệ cao nhất. Tại thời điểm 31/12/2020 có 478.601 doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ, chiếm 69,9% số doanh nghiệp cả nước, tăng 6,6% so với cùng thời điểm năm 2019; có 163.760 doanh nghiệp quy mô nhỏ, chiếm 23,9%, giảm 8,7%; có 23.895 doanh nghiệp quy mô vừa, chiếm 3,5%, tăng 4,9%; có 18.004 doanh nghiệp quy mô lớn, chỉ chiếm 2,6%, tăng 3,7% so với cùng thời điểm năm 2019. Số lượng doanh nghiệp nhỏ Việt Nam năm 2018 là 189.879 doanh nghiệp, 382.444 doanh nghiệp siêu nhỏ, 21.306 doanh nghiệp vừa. (Bảng 4.1).

Bảng 4.1. Số lượng doanh nghiệp nhỏ và vừa qua các năm

Đơn vị: Doanh nghiệp

	2018	2019	2020
Cả nước	610.637	668.505	684.260
Doanh nghiệp siêu nhỏ	382.444	449.031	478.601
Doanh nghiệp nhỏ	189.879	179.319	163.760
Doanh nghiệp vừa	21.306	22.788	23.895
Doanh nghiệp lớn	17.008	17.367	18.004

Nguồn: Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2021 và 2022

** Doanh thu của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*

Theo sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022, tính đến cuối năm 2020, tổng doanh thu của nhóm doanh nghiệp có quy mô nhỏ đạt 3.753 nghìn tỷ đồng tương đương 13,9% tổng doanh thu tất cả các doanh nghiệp cả nước (Bảng 4.2). Tuy nhiên kết quả giảm 2,6% so với năm 2019. Khối doanh nghiệp quy mô vừa có tổng doanh thu năm 2020 đạt 2.687 nghìn tỷ chiếm 9,8% tổng doanh thu cả nước, tăng 3,8% so với

năm 2019. Doanh thu của khối doanh nghiệp siêu nhỏ năm 2020 đạt 700 nghìn tỷ đạt 2,6% cả nước, giảm 2.1% so với 2019. Năm 2019, doanh nghiệp quy mô nhỏ đạt 3.908 nghìn tỷ đồng, chiếm 14,9% tổng doanh thu các doanh nghiệp cả nước, tăng 11,8% so với năm 2018; doanh nghiệp quy mô vừa đạt 2.613 nghìn tỷ đồng, chiếm 9,9% doanh thu cả nước, tăng 14,0% so với 2018; doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ đạt thấp nhất với 715 nghìn tỷ đồng, chỉ chiếm 2,7%, tăng 8,0% năm trước. Như vậy, nhóm doanh nghiệp vừa có tốc độ tăng doanh thu lớn nhất trong nhóm doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Về lợi nhuận, năm 2020 doanh nghiệp quy mô vừa tạo ra 32,6 nghìn tỷ đồng, tăng 20,2% so với năm 2019. Trong khi đó, doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ năm 2020 kinh doanh thua lỗ (doanh nghiệp nhỏ lỗ 6,7 nghìn tỷ đồng; doanh nghiệp siêu nhỏ lỗ 40,7 nghìn tỷ đồng), tuy nhiên mức thua lỗ của doanh nghiệp siêu nhỏ đã giảm đi nhiều so với năm 2019 (thua lỗ 71,3 nghìn tỷ đồng).

Bảng 4.2. Tổng doanh thu thuần doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đơn vị: Nghìn tỷ đồng

	2018	2019	2020
Cả nước	23.637	26.321	27.375
Doanh nghiệp siêu nhỏ	614	715	700
Doanh nghiệp nhỏ	3.526	3.908	3.753
Doanh nghiệp vừa	2.298	2.613	2.687
Doanh nghiệp lớn	17.197	19.085	20.235

Nguồn: Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2021 và 2022

*** Tình hình lao động của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam**

Trong khối doanh nghiệp nhỏ và vừa, số lượng lao động lớn nhất ở nhóm doanh nghiệp nhỏ với hơn 2.5 triệu lao động năm 2020 và gần 2.7 triệu lao động năm 2019 và năm 2018 là hơn 2.8 triệu lao động. Mặc dù là nhóm doanh nghiệp có số lượng lao động lớn nhất nhưng số lượng này lại giảm qua các năm giai đoạn 2018 – 2020. Nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ và doanh nghiệp vừa có tổng số lượng lao động gần ngang bằng nhau, tuy nhiên tổng số lượng lao động của doanh nghiệp siêu nhỏ năm 2020 so với 2019 giảm từ 1.6 triệu lao động xuống 1.4 triệu lao động, trong khi số lượng lao động ở các doanh nghiệp quy mô vừa tăng từ 1,3 triệu lao động lên 1.4 triệu lao động. Mặc dù là nhóm doanh nghiệp có số lượng lao động lớn nhất nhưng số lượng này lại giảm qua các năm giai đoạn 2018 – 2020. Xét giai đoạn

các năm 2018 – 2020, số lượng lao động doanh nghiệp vừa tăng hơn 6%, số lượng lao động doanh nghiệp siêu nhỏ giảm 14%.

Bảng 4.3. Số lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đơn vị: Người

	2018	2019	2020
Cả nước	14.817812	15.151989	14.702546
Doanh nghiệp siêu nhỏ	1.450.611	1.655.462	1.408.645
Doanh nghiệp nhỏ	2.840.937	2.693.684	2.503.989
Doanh nghiệp vừa	1.336.404	1.332.372	1.419.449
Doanh nghiệp lớn	9.189.860	9.470.471	9.370.463

Nguồn: Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2021 và 2022

Về hiệu suất sử dụng lao động (hiệu suất sử dụng lao động tính bằng doanh thu/tổng thu nhập của lao động làm việc trong doanh nghiệp): theo sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022, trong khối các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhóm doanh nghiệp vừa có hiệu suất sử dụng lao động cao nhất đạt 17.3 lần năm 2020 và 18.8 năm 2019, tiếp đến là nhóm doanh nghiệp nhỏ đạt 16.4 lần và 15.4 lần. Hiệu suất sử dụng lao động của nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ là thấp nhất chỉ đạt 9.5 lần năm 2020 và 5.1 lần năm 2019. Có thể thấy, mặc dù doanh nghiệp siêu nhỏ có hiệu suất sử dụng lao động thấp nhất nhưng mức độ tăng hiệu suất nhanh nhất khi năm 2020 tăng 86.35 so với 2019. Hiệu suất sử dụng lao động của nhóm doanh nghiệp quy mô nhỏ và quy mô vừa biến động ở mức nhỏ, mỗi năm biến động trên dưới 5%, (bảng 4.4).

Bảng 4.4. Hiệu suất sử dụng lao động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Đơn vị: lần

	Bình quân giai đoạn 2016 - 2020	2019	2020
Cả nước	15.5	15.8	16.5
Doanh nghiệp siêu nhỏ	6.3	5.1	9.5
Doanh nghiệp nhỏ	14.9	15.4	16.4
Doanh nghiệp vừa	17.0	18.8	17.3
Doanh nghiệp lớn	16.3	16.9	16.9

Nguồn: Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022

4.2. Kết quả nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

4.2.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Với số lượng 623 phiếu khảo sát tại 58 công ty nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh có cơ cấu các đối tượng như bảng 4.5.

Bảng 4.5. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu		Số lượng	Tỷ lệ
Địa bàn	Hà Nội	285	45.7%
	Đà Nẵng	132	21.2%
	TP Hồ Chí Minh	206	33.1%
	Tổng	623	100%
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	199	31.9%
	Từ 25 tuổi – 35 tuổi	321	51.5%
	Trên 35 tuổi	103	16.6%
	Tổng	623	100%
Giới tính	Nam	285	45.7%
	Nữ	338	54.3%
	Tổng	623	100%
Thâm niên làm việc tại công ty hiện tại	Dưới 3 năm	343	55.1%
	Từ 3 đến 7 năm	201	32.2%
	Trên 7 năm	79	12.7%
	Tổng	623	100%
Trình độ học vấn	Trên đại học	75	12.0%
	Đại học, cao đẳng	466	74.8%
	Trung cấp, THPT	82	13.2%
	Tổng	623	100%
Mức thu nhập	Dưới 10 triệu	277	44.5%
	Từ 10 – 20 triệu	271	43.5%
	Trên 20 triệu	75	12.0%
	Tổng	623	100%

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của tác giả

Dựa vào bảng 4.5 thấy rằng:

Về địa bàn: Trong tổng số 623 phiếu điều tra, đối tượng khảo sát tại địa bàn Hà Nội là 285 người (tương đương 45.7%), đối tượng khảo sát tại Đà Nẵng là 132 (tương đương 31.2%), đối tượng khảo sát tại địa bàn TP Hồ Chí Minh là 206 người (33.1%).

Về độ tuổi: Đối tượng trả lời phiếu điều tra dưới 25 tuổi là 199 người (31.9%), từ 25 tuổi đến 35 tuổi có 321 người (chiếm 51.5%) và trên 35 tuổi là 103 người (16.6%).

Về giới tính: Trong 623 phiếu điều tra, có 285 phiếu là nam (chiếm 45.7%), số lượng nữ 338 người (54.3%). Tỷ lệ này tương đối cân bằng.

Về thâm niên làm việc tại công ty hiện tại: Số người dưới 3 năm làm việc ở công ty hiện tại là 343 người (tương đương 55.1%, số người gắn bó từ 3 năm đến 7 năm là 201 người (32.2%), số người làm việc ở công ty trên 7 năm là 79 người (12.7%).

Về trình độ học vấn, trong tổng số 623 người thì số người có trình độ trên đại học là 75 người (chiếm 12.0% tổng số phiếu khảo sát thu thập được), số người có trình độ đại học và cao đẳng là 466 người (74.8%), số người có trình độ trung cấp và THPT là 82 người (13.2%). Như vậy, phần lớn người lao động được khảo sát có trình độ đại học và cao đẳng.

Về thu nhập: 277 người lao động được khảo sát có thu nhập dưới 10 triệu (chiếm 44.5%), số người có thu nhập từ 10 triệu đến 20 triệu là 271 (43.5%), số người có thu nhập trên 20 triệu là 75 người chiếm 12.0%.

4.2.2. Thống kê mô tả biến định lượng

4.2.2.1. Thống kê mô tả biến sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo

Để đo lường yếu tố “sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo” cần 4 biến quan sát được kí hiệu PC1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân”; PC2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn toát ra sự quyền lực, tự tin”; PC3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng”; PC4 – “Người phải lý trực tiếp của tôi có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt”. Xem bảng 4.5 thấy rằng giá trị trung bình các biến đều đạt trên 4 điểm (4.25 – 4.31), độ lệch chuẩn nhỏ hơn 1, như vậy nhân viên đánh giá cao sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo.

Bảng 4.6. Thống kê mô tả thước đo sự hấp dẫn bởi phẩm chất người lãnh đạo

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
PC1	623	1	5	4.31	.868
PC2	623	1	5	4.25	.878
PC3	623	1	5	4.28	.878
PC4	623	1	5	4.25	.845

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.2. Thống kê mô tả biến sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo

Yếu tố “sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu HV1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn nói với chúng tôi về niềm tin và định hướng cụ thể trong công việc.”; HV2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chia sẻ với tôi những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.”; HV3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.”; HV4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đề cao tinh thần đồng đội đối với thực hiện sứ mệnh của công ty”. Bảng 4.7 cho thấy các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 4.26 – 4.28, độ lệch chuẩn 0.879 đến 0.923, điều đó cho thấy nhân viên đánh giá cao sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo trực tiếp của họ.

Bảng 4.7. Thống kê mô tả thước đo “sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
HV1	623	1	5	4.28	.879
HV2	623	1	5	4.28	.899
HV3	623	1	5	4.26	.897
HV4	623	1	5	4.27	.923

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.3. Thống kê mô tả biến truyền cảm hứng của người lãnh đạo

Yếu tố “sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu TCH1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.”; TCH2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn mà chúng tôi có thể vươn tới được.”; TCH3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.”; TCH4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 4.24 – 4.26, độ lệch chuẩn 0.872 đến 0.917, điều đó cho thấy nhân viên đánh giá cao người lãnh đạo trực tiếp của họ ở phong cách truyền cảm hứng. (Xem bảng 4.8)

Bảng 4.8. Thống kê mô tả thước đo “truyền cảm hứng của người lãnh đạo”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
TCH1	623	1	5	4.26	.891
TCH2	623	1	5	4.24	.917
TCH3	623	1	5	4.30	.887
TCH4	623	1	5	4.26	.872

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.4. Thống kê mô tả biến kích thích trí tuệ

Yếu tố “Kích thích trí tuệ” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu lần lượt là KTTT1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.”; KTTT2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.”; KTTT3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.”; KTTT4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 4.23 – 4.27, độ lệch chuẩn 0.866 đến 0.895, điều đó cho thấy nhân viên đánh giá cao người lãnh đạo trực tiếp của họ ở sự kích thích trí tuệ. (Xem bảng 4.9)

Bảng 4.9. Thống kê mô tả thước đo “kích thích trí tuệ”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
KTTT1	623	1	5	4.27	.895
KTTT2	623	1	5	4.23	.882
KTTT3	623	1	5	4.29	.880
KTTT4	623	1	5	4.26	.866

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.5. Thống kê mô tả biến sự quan tâm đến cá nhân nhân viên

Để đo lường yếu tố “sự quan tâm đến cá nhân nhân viên” cần 4 biến quan sát được kí hiệu QTCN1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm tôi ở cả công việc và cuộc sống.”; QTCN2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm và dành thời gian để hướng dẫn cho nhân viên.”; QTCN3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hiểu được những khác biệt về động lực làm việc, năng lực và nhu cầu giữa các nhân viên.”; QTCN4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp nhân viên phát triển năng lực bản thân.”. Xem bảng 4.10 thấy rằng giá trị trung bình các biến đều đạt trên 4 điểm (4.27 – 4.30), độ lệch chuẩn từ 0.880 – 0.908, như vậy nhân viên đánh giá cao người lãnh đạo trực tiếp của họ về sự quan tâm đến cá nhân nhân viên.

Bảng 4.10. Thống kê mô tả thước đo “sự quan tâm đến cá nhân nhân viên”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
QTCN1	623	1	5	4.27	.908
QTCN2	623	1	5	4.30	.882
QTCN3	623	1	5	4.30	.880
QTCN4	623	1	5	4.29	.908

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.6. Thống kê mô tả biến thưởng theo thành tích.

Yếu tố “thưởng theo thành tích” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu lần lượt là TTTT1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho tôi biết những phần

thường tương ứng tôi có thể nhận được một khi hoàn thành công việc.”; TTTT2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ cho tôi biết là tôi cần hoàn thành những công việc nào.”; TTTT3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bày tỏ sự ghi nhận khi tôi hoàn thành những mục tiêu công việc như đã kỳ vọng.”; TTTT4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thường kịp thời khi tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu.”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 4.24 – 4.27, độ lệch chuẩn 0.870 đến 0.911, điều đó cho thấy nhân viên đánh giá cao người lãnh đạo trực tiếp của họ ở yếu tố thưởng theo thành tích. (Xem bảng 4.11)

Bảng 4.11. Thống kê mô tả thước đo “thưởng theo thành tích”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
TTTT1	623	1	5	4.27	.911
TTTT2	623	1	5	4.26	.883
TTTT3	623	1	5	4.27	.893
TTTT4	623	1	5	4.24	.870

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.7. Thống kê mô tả biến quản lý bằng ngoại lệ - chủ động

Yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu lần lượt là NLCD1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cảnh báo cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.”; NLCD2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hướng dẫn tôi cách sửa những khuyết điểm, sai sót, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.”; NLCD3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để ý đến những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và điều chỉnh.”; NLCD4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tập trung vào việc xử lý kịp thời những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra ngay trong quá trình làm việc.”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 4.25 – 4.27, độ lệch chuẩn 0.878 đến 0.917, điều đó cho thấy nhân viên đánh giá cao người lãnh đạo trực tiếp của họ ở yếu tố quản lý bằng ngoại lệ - chủ động. (Xem bảng 4.12)

Bảng 4.12. Thống kê mô tả thước đo “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
NLCD1	623	1	5	4.26	.901
NLCD2	623	1	5	4.27	.895
NLCD3	623	1	5	4.26	.917
NLCD4	623	1	5	4.25	.878

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.8. Thống kê mô tả biến quản lý bằng ngoại lệ - bị động

Yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu lần lượt là NLBD1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi sự sai sót xảy ra rồi mới nghĩ tới hành động sửa chữa.”; NLBD2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không yêu cầu thay đổi điều gì nếu mọi việc thực hiện bình thường.”; NLBD3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngăn chặn sự sai sót cho đến khi nó trở nên nghiêm trọng.”; NLBD4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi đến khi sai sót xảy ra một cách có hệ thống mới bắt đầu sửa chữa.”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 1.77 – 2.33, độ lệch chuẩn 0.773 đến 0.794, điều đó cho thấy đa số đáp viên đều cho rằng người lãnh đạo trực tiếp của họ ít có biểu hiện quản lý bằng ngoại lệ - bị động. (Xem bảng 4.13)

Bảng 4.13. Thống kê mô tả thước đo “quản lý bằng ngoại lệ - bị động”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
NLBD1	623	1	5	2.32	.778
NLBD2	623	1	5	2.33	.782
NLBD3	623	1	5	1.77	.773
NLBD4	623	1	5	1.78	.794

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.9. Thống kê mô tả biến lãnh đạo tự do

Yếu tố “lãnh đạo tự do” được đo lường bởi 4 biến quan sát được kí hiệu lần lượt là LDTD1 - “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi né tránh trách nhiệm khi có vấn đề phát sinh.”; LDTD2 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngại vắng mặt khi có việc cần.”; LDTD3 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để cho nhân viên tự quyết định các công việc cần làm.”; LDTD4 – “Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ hỏi nhân viên khi cần thiết.”. Các biến đều có giá trị trung bình Mean từ 1.68 – 2.35, độ lệch chuẩn 0.749 đến 0.804, điều đó cho thấy đa số đáp viên đều cho rằng người lãnh đạo của họ ít có biểu hiện phong cách lãnh đạo tự do.

Bảng 4.14. Thống kê mô tả thước đo “lãnh đạo tự do”

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
LDTD1	623	1	5	1.68	.759
LDTD2	623	1	5	1.65	.749
LDTD3	623	1	5	2.35	.795
LDTD4	623	1	5	2.33	.804

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.2.10. Thống kê mô tả biến kết quả làm việc của nhân viên

Yếu tố kết quả làm việc của nhân viên được đo lường bởi 14 biến thuộc ba yếu tố: Kết quả làm việc mang tính nghĩa vụ, kết quả làm việc phát sinh, kết quả làm việc thích nghi. Bảng 4.15 cho thấy giá trị trung bình của các biến giao động trong khoảng từ 3.81 – 4.20 và độ lệch chuẩn trong khoảng từ 0.688 – 0.761. Kết quả này cho thấy kết quả làm việc của nhân viên ở mức tốt và thước đo các biến của kết quả làm việc nhân viên phân phối chuẩn và đạt yêu cầu cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4.15. Thống kê mô tả thước đo kết quả làm việc của nhân viên

Biến	N	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
LVNV1	623	1	5	4.08	.730
LVNV2	623	1	5	4.11	.722
LVNV3	623	1	5	4.09	.688
LVNV4	623	1	5	4.13	.752
LVNV5	623	1	5	4.19	.863
LVPS1	623	1	5	3.84	.761
LVPS2	623	1	5	3.82	.756
LVPS3	623	1	5	3.81	.743
LVPS4	623	1	5	3.85	.748
LVPS5	623	1	5	3.81	.737
LVTN1	623	1	5	4.18	.691
LVTN2	623	1	5	4.19	.705
LVTN3	623	1	5	4.20	.695
LVTN4	623	1	5	4.18	.695

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.

4.2.3. Kết quả kiểm định thang đo

4.2.3.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Phân tích Cronbach's Alpha được tiến hành nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo của mô hình nghiên cứu gồm nhóm thang đo phong cách lãnh đạo và thang đo kết quả làm việc của nhân viên.

*** Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo**

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo phong cách lãnh đạo được thể hiện trong bảng 4.16. Kết quả cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3, mặt khác hệ số Alpha nếu loại biến đều giảm so với Cronbach's Alpha nên thang đo có đủ độ tin cậy và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 4.16. Bảng phân tích độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
1. Hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Cronbach's Alpha = 0.809				
PC1	12.78	4.575	.624	.760
PC2	12.83	4.518	.631	.757
PC3	12.81	4.515	.633	.756
PC4	12.84	4.692	.611	.766
2. Hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo, Cronbach's Alpha = 0.836				
HV1	12.81	5.239	.663	.794
HV2	12.82	5.090	.686	.784
HV3	12.83	5.177	.661	.795
HV4	12.82	5.095	.656	.798
3. Truyền cảm hứng, Cronbach's Alpha = 0.823				
TCH1	12.80	4.986	.638	.782
TCH2	12.82	4.769	.675	.764
TCH3	12.76	4.972	.646	.778
TCH4	12.81	5.083	.629	.786
4. Kích thích trí tuệ, Cronbach's Alpha = 0.804				
KTTT1	12.78	4.624	.622	.753
KTTT2	12.82	4.643	.631	.749
KTTT3	12.76	4.664	.626	.751
KTTT4	12.78	4.804	.596	.766
5. Quan tâm đến cá nhân nhân viên, Cronbach's Alpha = 0.839				
QTCN1	12.89	5.019	.688	.790
QTCN2	12.86	5.288	.636	.812
QTCN3	12.87	5.159	.678	.794
QTCN4	12.87	5.026	.686	.791
6. Thưởng theo thành tích, Cronbach's Alpha = 0.833				

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TTTT1	12.76	4.868	.678	.781
TTTT2	12.77	5.049	.655	.792
TTTT3	12.76	4.954	.673	.784
TTTT4	12.79	5.143	.641	.798
7. Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, Cronbach's Alpha = 0.822				
NLCD1	12.78	4.928	.668	.765
NLCD2	12.78	5.117	.616	.790
NLCD3	12.78	4.890	.661	.769
NLCD4	12.80	5.114	.636	.780
8. Quản lý bằng ngoại lệ - bị động, Cronbach's Alpha = 0.748				
NLBD1	5.87	3.467	.519	.704
NLBD2	5.87	3.501	.499	.715
NLBD3	6.43	3.357	.571	.675
NLBD4	6.42	3.267	.584	.667
9. Phong cách lãnh đạo tự do, Cronbach's Alpha = 0.735				
LDTD1	6.33	3.300	.546	.664
LDTD2	6.35	3.342	.541	.667
LDTD3	5.66	3.269	.515	.681
LDTD4	5.68	3.270	.504	.689

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

** Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo kết quả làm việc*

Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo kết quả làm việc của nhân viên được thể hiện trong bảng 4.17. Kết quả cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3, mặt khác hệ số Alpha nếu loại biến đều giảm so với Cronbach's Alpha nên thang đo đủ độ tin cậy và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 4.17. Bảng phân tích độ tin cậy thang đo kết quả làm việc của nhân viên

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
1. Kết quả làm việc mang tính nghĩa vụ, Cronbach's Alpha = 0.848				
LVNV1	16.53	5.751	.724	.799
LVNV2	16.50	5.820	.712	.802
LVNV3	16.52	5.977	.704	.806
LVNV4	16.48	5.681	.718	.800
LVNV5	16.42	6.071	.472	.843
2. Kết quả làm việc phát sinh, Cronbach's Alpha = 0.880				
LVPS1	15.29	6.204	.712	.855
LVPS2	15.31	6.190	.724	.852
LVPS3	15.32	6.293	.708	.856
LVPS4	15.28	6.264	.710	.855
LVPS5	15.33	6.305	.713	.855
3. Kết quả làm việc thích nghi, Cronbach's Alpha = 0.800				
LVTN1	12.58	2.920	.616	.748
LVTN2	12.57	2.921	.595	.759
LVTN3	12.56	2.916	.612	.750
LVTN4	12.58	2.887	.627	.743

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.3.1. Kiểm định giá trị thang đo

* Phong cách lãnh đạo

Sau khi kiểm định thang đo đủ độ tin cậy, phân tích yếu tố khám phá EFA được thực hiện. Kiểm định KMO và Bartlett's Test nhằm kiểm định sự tương quan giữa các biến thuộc các yếu tố thang đo phong cách lãnh đạo với tổng thể và sự phù hợp của kích thước mẫu với việc phân tích nhân tố. Kết quả phân tích được trình bày trong bảng 4.18. Giá trị KMO = 0.936 > 0.5 nên phân tích yếu tố là phù hợp. Hệ số Sig. của Bartlett's Test = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Hệ số Eigenvalues = 1.221 > 1 tại yếu tố thứ 7, như vậy 7 yếu tố rút trích được từ EFA có ý nghĩa tóm tắt thông tin các biến quan sát đưa vào tốt nhất. Ngoài ra, tổng phương sai trích (Rotation Sums of Squared Loadings)= 61.218% > 50%. Điều này chứng tỏ 61.218% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 7 yếu tố.

Bảng 4.18. Chỉ số KMO và Bartlett's Test của thang đo phong cách lãnh đạo

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9892.424
	df	630
	Mức ý nghĩa Sig.	.000

Tổng phương sai được giải thích									
Thành phần	Eigenvalues khởi tạo			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy
1	10.316	28.656	28.656	10.316	28.656	28.656	4.983	13.843	13.843
2	3.221	8.947	37.603	3.221	8.947	37.603	4.118	11.439	25.282
3	2.502	6.950	44.552	2.502	6.950	44.552	2.650	7.362	32.644
4	1.875	5.208	49.760	1.875	5.208	49.760	2.624	7.288	39.932
5	1.551	4.309	54.069	1.551	4.309	54.069	2.611	7.251	47.183
6	1.353	3.759	57.828	1.353	3.759	57.828	2.537	7.048	54.231
7	1.221	3.391	61.218	1.221	3.391	61.218	2.515	6.987	61.218
8	.850	2.360	63.578						
9	.703	1.952	65.531						
10	.673	1.870	67.400						
11	.630	1.750	69.151						
12	.622	1.729	70.880						
13	.597	1.658	72.537						
14	.588	1.634	74.171						
15	.563	1.564	75.735						

Tổng phương sai được giải thích									
Thành phần	Eigenvalues khởi tạo			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy
16	.539	1.497	77.233						
17	.534	1.484	78.717						
18	.517	1.436	80.153						
19	.503	1.398	81.551						
20	.493	1.371	82.922						
21	.469	1.303	84.225						
22	.451	1.253	85.478						
23	.444	1.234	86.713						
24	.440	1.223	87.936						
25	.424	1.178	89.114						
26	.413	1.146	90.260						
27	.402	1.117	91.377						
28	.398	1.105	92.483						
29	.380	1.056	93.538						
30	.371	1.032	94.570						
31	.355	.987	95.557						
32	.352	.978	96.535						
33	.333	.925	97.460						
34	.324	.900	98.361						
35	.299	.830	99.191						
36	.291	.809	100.000						

Phương pháp chiết khấu: Phân tích thành phần chính

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Kỹ thuật phân tích xoay nhân tố được thực hiện nhằm xác định xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Căn cứ đó cho biết các biến trong các yếu tố thang đo có sự phân biệt với nhau hay hội tụ về cùng một yếu tố. (Bảng 4.19)

Bảng 4.19. Ma trận xoay nhân tố cho tất cả các biến phong cách lãnh đạo

Ma trận xoay nhân tố							
	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
HV4	.763						
HV2	.762						
HV1	.759						
HV3	.739						
PC1	.733						
PC3	.730						
PC2	.715						
PC4	.669						
NLBD4		.730					
LDTD1		.691					
NLBD3		.690					
LDTD2		.685					
LDTD3		.672					
NLBD2		.654					
NLBD1		.651					
LDTD4		.636					
TTTT3			.766				
TTTT1			.762				
TTTT4			.739				
TTTT2			.730				
NLCD3				.773			
NLCD1				.750			
NLCD4				.735			
NLCD2				.710			
QTCN4					.746		
QTCN3					.744		

Ma trận xoay nhân tố							
	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
QTCN2					.725		
QTCN1					.718		
TCH2						.769	
TCH1						.759	
TCH4						.712	
TCH3						.690	
KTTT3							.745
KTTT2							.727
KTTT1							.723
KTTT4							.708
Phương pháp chiết khấu: Phân tích thành phần chính							
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.							
Phép hội tụ trong 7 nhóm biến							

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Qua bảng 4.19 phân tích xoay nhân tố thấy rằng các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 nên đủ cơ sở giữ lại và diễn giải các nhân tố. Kết quả phân tích cũng cho thấy có sự hội tụ và phân biệt ở một số nhóm yếu tố như sau:

Yếu tố 1: gồm 8 biến quan sát hội tụ vào cùng một cột, trong đó 4 biến (PC1; PC2; PC3; PC4) thuộc yếu tố “Hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo” và 4 biến (HV1; HV2; HV3; HV4) thuộc yếu tố “Hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo”. Kết quả 8 biến thuộc 2 yếu tố trên cùng hội tụ lên cùng một yếu tố cho thấy không có sự phân biệt giữa hai yếu tố này. Kết quả này cũng trùng khớp với kết quả nghiên cứu của Bass & Avolio (1997). Do vậy, yếu tố này sẽ đặt tên chung là “Hấp dẫn của người lãnh đạo”.

Yếu tố 2: gồm 8 biến quan sát hội tụ vào cùng một cột, trong đó 4 biến (NLBD1; NLBD2; NLBD3; NLBD4) thuộc yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” và 4 biến (LDTD; LDTD; LDTD3; LDTD4) thuộc yếu tố “Lãnh đạo tự do”.

Kết quả 8 biến thuộc 2 yếu tố trên cùng hội tụ lên cùng một yếu tố cho thấy không có sự phân biệt giữa hai yếu tố này. Kết quả này cũng trùng khớp với kết quả nghiên cứu của Bass & Avolio (1997). Do vậy, yếu tố này sẽ đặt tên chung là “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do”.

Yếu tố 3: Gồm 4 biến quan sát thuộc một yếu tố “Thưởng theo thành tích”. Yếu tố này nói đến việc người lãnh đạo giao mục tiêu và các phần thưởng tương ứng với kết quả làm việc và thành tích của nhân viên. Yếu tố này vẫn giữ nguyên tên ban đầu là “Thưởng theo thành tích”.

Yếu tố 4: Gồm 4 biến quan sát thuộc một yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ chủ động”. Yếu tố này nói đến việc người lãnh đạo giám sát và kèm cặp nhân viên nhằm ngăn ngừa những sai sót xảy ra trong quá trình thực hiện công việc. Yếu tố này vẫn giữ nguyên tên ban đầu là “Quản lý bằng ngoại lệ chủ động”.

Yếu tố 5: Gồm 4 biến quan sát thuộc một yếu tố “Sự quan tâm đến cá nhân nhân viên”. Yếu tố này nói đến việc người lãnh đạo quan tâm đến năng lực, nhu cầu, động cơ của từng cá nhân nhân viên, sự quan tâm này còn nằm ngoài phạm vi công việc. Yếu tố này vẫn giữ nguyên tên ban đầu là “Sự quan tâm đến cá nhân nhân viên”.

Yếu tố 6: Gồm 4 biến quan sát thuộc một yếu tố “Sự truyền cảm hứng”. Yếu tố này nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm tạo động lực và cảm hứng cho nhân viên. Yếu tố này vẫn giữ nguyên tên ban đầu là “Sự truyền cảm hứng”.

Yếu tố 7: Gồm 4 biến quan sát thuộc một yếu tố “Kích thích trí tuệ”. Yếu tố này nói đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm kích thích sự sáng tạo trong công việc của nhân viên. Yếu tố này vẫn giữ nguyên tên ban đầu là “Kích thích trí tuệ”.

** Kết quả làm việc của nhân viên*

Kiểm định KMO và Bartlett's Test nhằm kiểm định sự tương quan giữa các biến thuộc yếu tố kết quả làm việc của nhân viên với tổng thể và sự phù hợp của kích thước mẫu với việc phân tích nhân tố. Kết quả phân tích được trình bày trong bảng 4.19. Kết quả phân tích KMO = 0.918 > 0.5 nên phân tích yếu tố là phù hợp. Hệ số Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến kết quả làm việc có tương quan với nhau trong tổng thể. Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 3 yếu tố

được trích từ các biến quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 65.155% tại eigenvalue là 1.290 > 1.

Bảng 4.20. Chỉ số KMO và Bartlett's Test của thang đo kết quả làm việc

KMO and Bartlett's Test									
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.								.918	
Bartlett's Test of Sphericity				Approx. Chi-Square			4043.981		
				df			91		
				Mức ý nghĩa Sig.			.000		
Tổng phương sai được giải thích									
Thành phần	Eigenvalues khởi tạo			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy	Tổng	% Phương sai	% Tích lũy
1	5.881	42.006	42.006	5.881	42.006	42.006	3.431	24.509	24.509
2	1.951	13.935	55.941	1.951	13.935	55.941	3.017	21.549	46.058
3	1.290	9.214	65.155	1.290	9.214	65.155	2.673	19.096	65.155
4	.697	4.981	70.136						
5	.611	4.366	74.502						
6	.469	3.352	77.854						
7	.463	3.306	81.160						
8	.431	3.079	84.239						
9	.429	3.065	87.304						
10	.394	2.816	90.120						
11	.382	2.726	92.846						
12	.344	2.460	95.306						
13	.339	2.421	97.727						
14	.318	2.273	100.000						
Phương pháp chiết khấu: Phân tích thành phần chính									

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Tiếp theo phân tích xoay nhân tố các yếu tố thuộc thang đo kết quả làm việc của nhân viên được thực hiện nhằm xác định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Căn

cứ đó cho biết các biến trong các yếu tố thang đo có sự phân biệt với nhau hay hội tụ về cùng một yếu tố. Kết quả này được trình bày ở bảng 4.21.

Bảng 4.21. Ma trận xoay nhân tố cho tất cả các biến kết quả làm việc của nhân viên

Ma trận xoay nhân tố			
	Thành phần		
	1	2	3
LVPS1	.799		
LVPS2	.796		
LVPS3	.792		
LVPS4	.788		
LVPS5	.778		
LVNV1		.768	
LVNV4		.750	
LVNV3		.734	
LVNV2		.728	
LVNV5		.688	
LVTN4			.785
LVTN1			.750
LVTN3			.750
LVTN2			.743
Phương pháp chiết khấu: Phân tích thành phần chính			
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.			
Phép hội tụ trong 3 nhóm biến			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

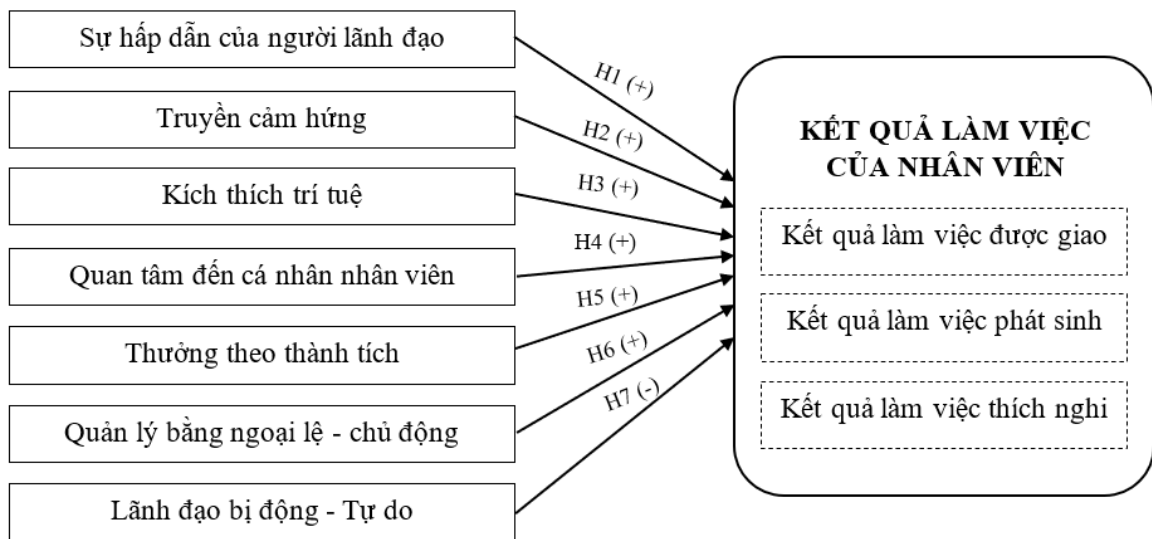
Qua bảng 4.21 phân tích xoay nhân tố kết quả làm việc thấy rằng các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 nên đủ cơ sở giữ lại và diễn giải các nhân tố. Kết quả phân tích cũng cho thấy có sự phân biệt ở 3 nhóm yếu tố thuộc 3 yếu tố Kết quả làm việc của nhân viên. Vì vậy tên của 3 yếu tố này vẫn giữ nguyên đề xuất ban đầu bao gồm: Kết quả làm việc được giao (mang tính nghĩa vụ), kết quả làm việc

phát sinh, kết quả làm việc thích nghi. Ba yếu tố này cùng đo lường kết quả làm việc của nhân viên.

4.2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh

4.2.4.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Sau khi kiểm định độ tin cậy và phân tích yếu tố khám phá, mô hình nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên được điều chỉnh như sau:



Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Nguồn: Đề xuất của NCS

4.2.4.2. Giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh

Như các phân tích yếu tố khám phá, yếu tố “Hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo” và yếu tố “Hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo” sẽ gộp lại thành một yếu tố gọi chung là “Hấp dẫn của người lãnh đạo”. Yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” và yếu tố “Lãnh đạo tự do” được gộp lại thành 1 yếu tố và đặt tên chung là “Lãnh đạo bị động - tự do”. Vậy các giả thuyết nghiên cứu được điều chỉnh như bảng 4.22.

Bảng 4.22. Giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh

Giả thuyết	Nội dung	Kỳ vọng
H1	“Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” ảnh hưởng thuận chiều đến “kết quả làm việc của nhân viên”	+
H2	“Sự truyền cảm hứng” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H3	“Sự kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H4	“Sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H5	“Thưởng theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H6	“Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+
H7	“Lãnh đạo bị động - tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	-

Nguồn: Kết quả phân tích và tổng hợp dữ liệu của tác giả

4.2.5. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

4.2.5.1. Phân tích tương quan

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả làm việc của nhân viên) với các biến độc lập (các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau.

Kết quả phân tích được trình bày ở bảng 4.23. Kết quả cho thấy tất cả các giá trị sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc. Bảng 4.19 cũng cho thấy hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo là “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo – mã hoá SHD” và yếu tố “Thưởng theo thành tích – mã hoá TTTT” có mức độ tương quan chặt chẽ nhất với kết quả làm việc của nhân viên – mã hoá

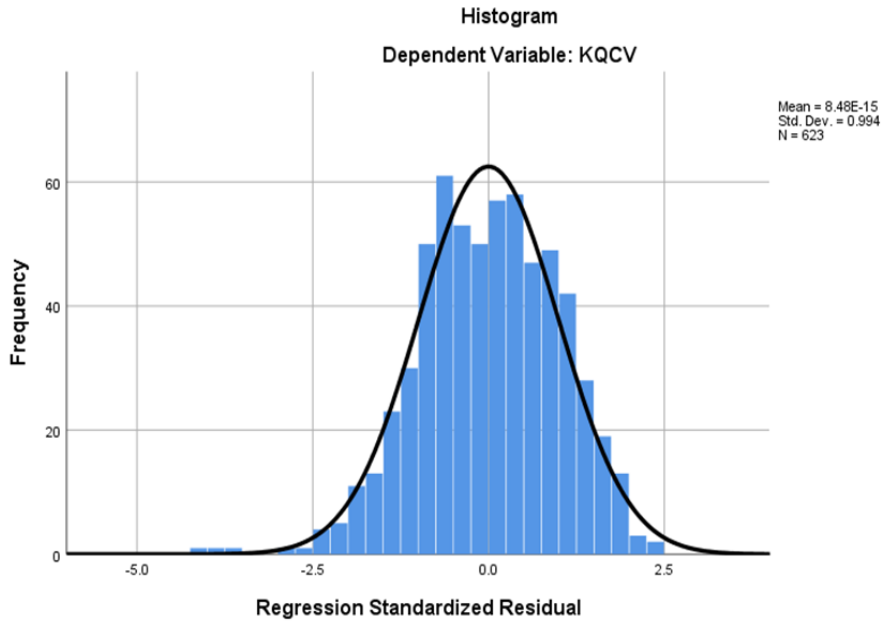
		KQLV	SHD	TCH	KTTT	QTCN	TTTT	NLCD	BDTD
QTCN	Pearson Correlation	.572**	.460**	.411**	.365**	1	.505**	.514**	-.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
TTTT	Pearson Correlation	.617**	.419**	.319**	.323**	.505**	1	.424**	-.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
NLCD	Pearson Correlation	.536**	.435**	.343**	.325**	.514**	.424**	1	-.316**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
BDTD	Pearson Correlation	-.453**	-.357**	-.285**	-.267**	-.361**	-.365**	-.316**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
**. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0.01 (2 phía)									

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

4.2.5.2. Kết quả các phân tích hỗ trợ hồi quy

Để hỗ trợ cho mô hình hồi quy, các phân tích được tiến hành nhằm kiểm tra sự phân phối của phần dư. Đó là các phân tích thông qua xây dựng biểu đồ tần số phần dư Histogram, biểu đồ Normal P-P Plot, Biểu đồ Scatter Plot.

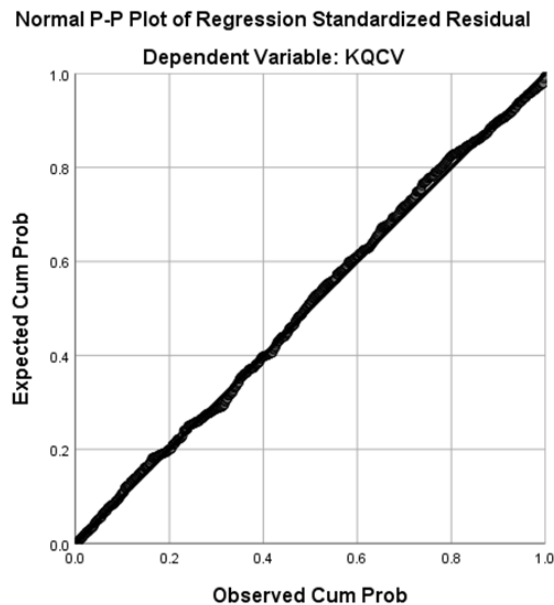
Xem biểu đồ Histogram (Hình 4.2) thấy rằng giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.994 gần bằng 1, như vậy có thể nói, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Do đó, có thể kết luận rằng: Giả thiết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.



Hình 4.2. Biểu đồ Histogram kiểm tra phân phối phần dư

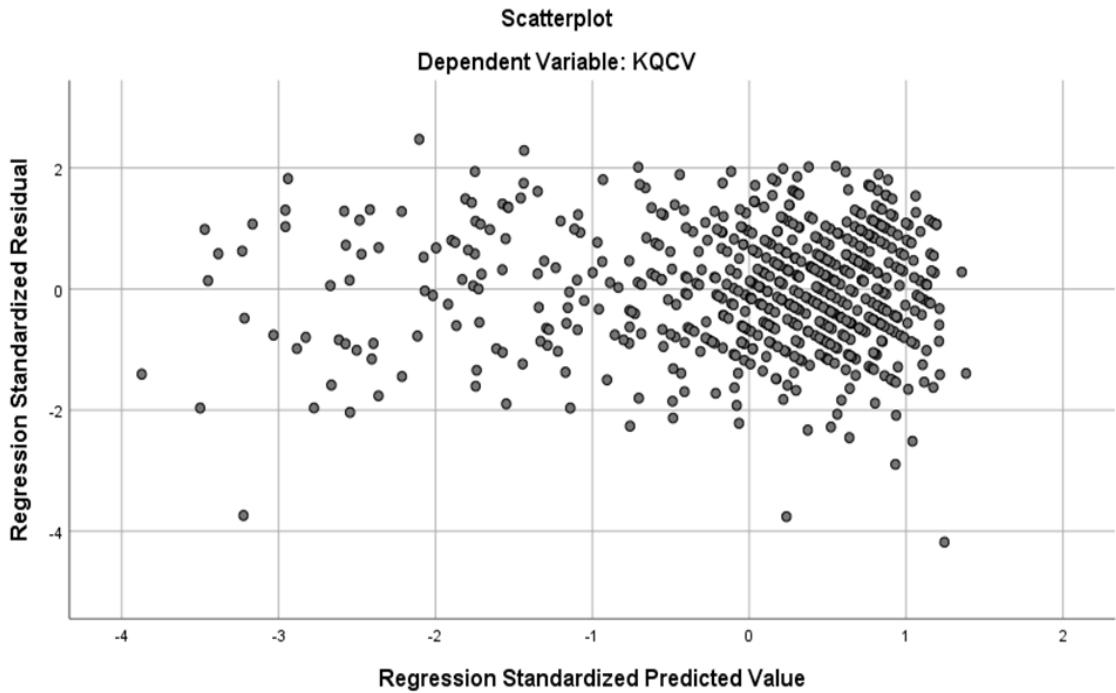
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Biểu đồ Normal P-P Plot (Hình 4.3) cho thấy các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành 1 đường chéo, như vậy, giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.



Hình 4.3. Biểu đồ Normal P-P Plot

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0



Hình 4.4. Biểu đồ Scatter Plot

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Biểu đồ phân tán Scatter Plot giữa các phần dư chuẩn hóa và giá trị dự đoán chuẩn hóa giúp dò tìm xem dữ liệu hiện tại có vi phạm giả định liên hệ tuyến tính hay không. Hình 4.4 cho thấy phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường tung độ 0, do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm.

4.2.5.3. Kết quả phân tích hồi quy đa biến nhằm kiểm định sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên

Phân tích hồi quy kết quả làm việc của nhân viên với 7 biến thuộc phong cách lãnh đạo gồm: Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm đến cá nhân nhân viên, Thưởng theo thành tích, Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, lãnh đạo bị động - tự do. Kết quả phân tích được trình bày ở bảng 4.24.

Bảng 4.24. Kết quả phân tích mô hình hồi quy

Biến độc lập	Hệ số Beta chưa chuẩn hóa	Hệ số Beta chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa Sig.	VIF
(Hằng số)	1.185		9.513	0.000	
Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo (SHD)	.187	.272	9.216	0.000	1.750
Sự truyền cảm hứng (TCH)	.134	.204	7.312	0.000	1.566
Sự kích thích trí tuệ (KTTT)	.084	.125	4.552	0.000	1.512
Sự quan tâm đến cá nhân (QTCN)	.055	.085	2.911	0.000	1.731
Thưởng theo thành tích (TTTT)	.174	.268	9.770	0.000	1.516
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (NLCD)	.078	.119	4.333	0.000	1.519
Lãnh đạo bị động – tự do (BDTD)	-.086	-.099	-3.932	0.000	1.271
R ²	0.695				
R ² hiệu chỉnh	0.691				
Mức ý nghĩa (Sig trong Anova)	0.000				
Giá trị F (F trong Anova)	199.779				
Hệ số Durbin - Watson	1.645				

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Qua bảng 4.24, Sig kiểm định $F = 0.00 < 0.05$, như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa. Hệ số R bình phương hiệu chỉnh là $0.691 = 69.1\%$. Như vậy các biến độc lập đưa vào chạy hồi quy ảnh hưởng tới **69.1%** sự thay đổi của biến phụ thuộc, điều đó cho thấy 69.1% sự biến thiên của kết quả làm việc của nhân viên do ảnh hưởng và tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo.

Kết quả hồi quy cho thấy tất cả các biến đo lường phong cách lãnh đạo đều có sự tác động lên biến kết quả làm việc của nhân viên do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05.

Hệ số VIF các biến độc lập đạt giá trị từ 1.271 đến 1.750. Như vậy hệ số VIF của các biến đo lường phong cách lãnh đạo thoả mãn điều kiện đều nhỏ hơn 2 cho thấy không có đa cộng tuyến xảy ra.

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu:

Kết quả hồi quy cho thấy 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều và lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo – SHD” và “thưởng theo thành tích – TTTT”. Hai yếu tố này có hệ số Beta chuẩn hoá lần lượt là 0.272 và 0.268 và mức ý nghĩa Sig = 0.000 (< 0.05). Yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều nhưng yếu nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “yếu tố quan tâm đến cá nhân” khi có giá trị Beta = 0.085. Yếu tố “phong cách lãnh đạo bị động – tự do” có hệ số Beta = - 0.099 < 0 cho thấy phong cách lãnh đạo bị động tự do các ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Như vậy, các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định với kết quả sau:

Giả thuyết H1: “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” ảnh hưởng thuận chiều đến “kết quả làm việc của nhân viên”.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có mức giá trị Beta = 0.272 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H1 được chấp nhận.

Giả thuyết H2: “Sự truyền cảm hứng” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự truyền cảm hứng” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.204 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H2 được chấp nhận.

Giả thuyết H3: “Sự kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Qua bảng 4.23 thấy rằng yếu tố “Sự kích thích trí tuệ” có Beta chuẩn hoá bằng 0.125 lớn hơn 0, đồng thời sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H3 được chấp nhận.

Giả thuyết H4: “Sự quan tâm đến cá nhân nhân viên” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự quan tâm đến cá nhân nhân viên” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.085 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H4 được chấp nhận.

Giả thuyết H5: “Thưởng theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Thưởng theo thành tích” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.268 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H5 được chấp nhận.

Giả thuyết H6: “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Qua bảng 4.24 thấy rằng yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có Beta chuẩn hoá bằng 0.119 lớn hơn 0, đồng thời sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H6 được chấp nhận.

Giả thuyết H7: “Lãnh đạo bị động - tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Lãnh đạo bị động - tự do” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt -0.099 < 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H7 được chấp nhận.

Kết quả kiểm định giả thuyết được trình bày ở bảng sau:

Bảng 4.25. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Kỳ vọng	Kết quả
H1	“Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” ảnh hưởng thuận chiều đến “kết quả làm việc của nhân viên”	+	Chấp nhận
H2	“Sự truyền cảm hứng” có ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+	Chấp nhận
H3	“Sự kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+	Chấp nhận
H4	“Sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+	Chấp nhận
H5	“Thưởng theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+	Chấp nhận
H6	“Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động động thuận chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	+	Chấp nhận
H7	“Lãnh đạo bị động - tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên	-	Chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết của tác giả

4.2.5.4. Phân tích sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên

* Về kết quả làm việc của nhân viên theo khu vực

Kết quả kiểm định Levene's Test nhằm làm rõ sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp ở các khu vực khác nhau cho kết quả ở bảng 4.26. Kết quả Sig Levene's Test bằng $0.082 > 0.05$ nên sử dụng kết quả Sig kiểm định F ở bảng ANOVA (bảng 4.27).

Bảng 4.26. Kiểm định Levene's Test sự khác biệt kết quả làm việc theo khu vực

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQLV	Based on Mean	5.672	2	620	.082
	Based on Median	3.589	2	620	.179
	Based on Median and with adjusted df	3.589	2	511.536	.179
	Based on trimmed mean	4.966	2	620	.124

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Bảng 4.27. Kiểm định Anova sự khác biệt kết quả làm việc theo khu vực

ANOVA					
KQLV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.591	2	.257	0.524	.618
Within Groups	131.827	620	.452		
Total	136.512	622			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Giá trị Sig kiểm định F bằng $0.618 > 0.05$, như vậy không có sự khác biệt kết quả làm việc giữa các nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các khu vực khác nhau.

* Kết quả làm việc theo giới tính

Phân tích Independent Samples Test được sử dụng để kiểm định sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên giữa 2 nhóm giới tính nam và nữ. Kết quả phân tích cho thấy kết quả làm việc theo các nhóm giới tính cho giá trị Sig Levene's Test bằng $0.811 > 0.05$. Nghiên cứu sử dụng kết quả sig kiểm định t hàng Equal variances assumed. Sig kiểm định t bằng $0.783 > 0.05$, như vậy không có sự khác biệt kết quả làm việc giữa các nhóm giới tính khác nhau là nam và nữ. (Xem bảng 4.28).

Bảng 4.28. Kết quả kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo giới tính

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
KQLV	Equal variances assumed	.057	.811	-.275	621	.783	-.01046	.03800	-.08509	.06417
	Equal variances not assumed			-.275	603.106	.783	-.01046	.03801	-.08511	.06418

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

** Kết quả làm việc theo độ tuổi*

Kiểm định Levene's Test được tiến hành nhằm làm rõ sự khác biệt giữa các nhóm biến có từ ba nhóm trở lên. Kết quả kiểm định sự khác biệt của kết quả làm việc giữa các nhóm độ tuổi được trình bày ở bảng 4.27.

Bảng 4.29. Kết quả kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo nhóm tuổi

		Levene Statistic	Robust Statistic	df1	df2	Sig.
KQLV	Based on Mean	7.566		2	620	.001
	Based on Median	5.084		2	620	.006
	Based on Median and with adjusted df	5.084		2	529.253	.006
	Based on trimmed mean	6.306		2	620	.002
	Welch (Robust test)		6.605	2	257.793	.002

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Kết quả bảng 4.29 cho thấy giá trị Sig Levene's Test bằng $0.001 < 0.05$ nên sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust.

Giá trị Sig kiểm định F bằng $0.002 < 0.05$, như vậy có sự khác biệt kết quả làm việc giữa các nhân viên có độ tuổi khác nhau. Bảng thống kê trung bình cho thấy nhân viên từ 25 tuổi đến 35 tuổi có kết quả làm việc ngang với trên 35 tuổi, và hơn kết quả làm việc của nhân viên dưới 25 tuổi. Cụ thể, kết quả làm việc của nhân viên trên 35 tuổi có giá trị Mean bằng 4.1040, kết quả làm việc của nhân viên có độ

tuổi từ 25 – 35 tuổi có giá trị Mean bằng 4.0821, kết quả làm việc của nhân viên dưới 25 tuổi có giá trị Mean bằng 3.9264. (Xem bảng 4.30).

Bảng 4.30. Kết quả làm việc của nhân viên theo nhóm tuổi

Độ tuổi	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Std. Error	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Dưới 25 tuổi	199	3.9264	.55787	.03955	1.79	4.79
Từ 25 - 35 tuổi	321	4.0821	.40968	.02287	2.50	4.86
Trên 35 tuổi	103	4.1040	.44086	.04344	2.64	4.79
Total	623	4.0360	.47222	.01892	1.79	4.86

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

* *Kết quả làm việc theo thâm niên làm việc*

Kết quả kiểm định Levene's Test nhằm làm rõ sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên theo các thâm niên làm việc cho kết quả ở bảng 4.31. Kết quả Sig Levene's Test bằng 0.069 > 0.05 nên sử dụng kết quả sig kiểm định F ở bảng ANOVA (bảng 4.32).

Bảng 4.31. Kiểm định Levene's Test sự khác biệt kết quả làm việc nhóm thâm niên

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQLV	Based on Mean	2.688	2	620	.069
	Based on Median	1.734	2	620	.177
	Based on Median and with adjusted df	1.734	2	581.634	.177
	Based on trimmed mean	2.196	2	620	.112

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Bảng 4.32. Kiểm định Anova sự khác biệt kết quả làm việc theo nhóm thâm niên

ANOVA					
KQLV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.673	2	1.837	8.433	.000
Within Groups	135.029	620	.218		
Total	138.703	622			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Giá trị Sig kiểm định F bằng $0.000 < 0.05$, như vậy có khác biệt kết quả làm việc giữa các nhân viên có số năm làm việc tại công ty khác nhau. Bảng thống kê trung bình và biểu đồ cho thấy kết quả làm việc của nhóm nhân viên có thâm niên làm việc từ 3 - 7 năm ngang bằng với nhóm nhân viên có thâm niên làm việc trên 7 năm, hai nhóm này có kết quả làm việc cao hơn nhóm dưới 3 năm làm việc. Kết quả làm việc của nhân viên dưới 3 năm có giá trị trung bình Mean = 3.9667, kết quả làm việc của nhân viên có thâm niên từ 3 đến 7 năm đạt giá trị trung bình Mean = 3.1180, kết quả làm việc của nhân viên trên 7 năm có giá trị Mean = 4.1284. Kết quả này được trình bày ở bảng 4.33.

Bảng 4.33. Kết quả làm việc theo thâm niên công tác tại công ty

Thâm niên	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Std. Error	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Dưới 3 năm	343	3.9667	.49643	.02680	1.79	4.79
Từ 3 đến 7 năm	201	4.1180	.40701	.02871	2.64	4.86
Trên 7 năm	79	4.1284	.47523	.05347	2.79	4.86
Total	623	4.0360	.47222	.01892	1.79	4.86

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

* *Kết quả làm việc theo trình độ học vấn*

Qua phân tích cho giá trị Sig Levene's Test bằng $0.000 < 0.05$ nên sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust Test. Sig kiểm định Welch bằng $0.001 < 0.05$, như vậy có sự khác biệt kết quả làm việc giữa các nhân viên có trình độ học vấn khác nhau. (Bảng 4.34).

Bảng 4.34. Kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo trình độ học vấn

		Levene Statistic	Robust Statistic	df1	df2	Sig.
KQLV	Based on Mean	17.439		2	620	.000
	Based on Median	16.497		2	620	.000
	Based on Median and with adjusted df	16.497		2	589.698	.000
	Based on trimmed mean	17.194		2	620	.000
	Welch (Robust Test)		7.589	2	128.131	.001

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Kết quả phân tích thống kê trung bình (Bảng 4.35) cho thấy kết quả làm việc của nhân viên có trình độ trung cấp/THPT có giá trị trung bình Mean = 3.7857, kết quả làm việc của nhân viên có trình độ đại học/cao đẳng có giá trị trung bình Mean = 4.0751, kết quả làm việc của nhân viên có trình độ sau đại học có giá trị trung bình Mean = 4.0667. Như vậy nhóm nhân viên có học vấn trung cấp/THPT có kết quả làm việc thấp hơn hai nhóm học vấn còn lại.

Bảng 4.35. Kết quả làm việc của nhân viên theo trình độ học vấn

Học vấn	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Std. Error	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Trên đại học	75	4.0667	.40378	.04662	2.50	4.86
Đại học, cao đẳng	466	4.0751	.43197	.02001	2.14	4.86
Trung cấp, THPT	82	3.7857	.64740	.07149	1.79	4.71
Total	623	4.0360	.47222	.01892	1.79	4.86

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

** Kết quả làm việc theo thu nhập*

Kết quả phân tích cho giá trị Sig Levene's Test bằng $0.000 < 0.05$ nên sử dụng kết quả sig kiểm định Welch ở bảng Robust Test. Giá trị Sig kiểm định Welch bằng $0.000 < 0.05$, như vậy có sự khác biệt kết quả làm việc giữa các nhân viên có mức thu nhập khác nhau. (Bảng 4.36).

Bảng 4.36. Kiểm định sự khác biệt kết quả làm việc theo mức thu nhập

		Levene Statistic	Robust Statistic	df1	df2	Sig.
KQLV	Based on Mean	22.161		2	620	.000
	Based on Median	17.775		2	620	.000
	Based on Median and with adjusted df	17.775		2	517.630	.000
	Based on trimmed mean	20.287		2	620	.000
Welch (Robust Test)			17.023	2	190.612	.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

Bảng thống kê trung bình cho thấy giá trị trung bình kết quả làm việc của nhân viên có mức thu nhập dưới 10 triệu đạt Mean = 3.9149, kết quả làm việc của nhóm nhân viên có mức thu nhập từ 10 triệu đến 20 triệu có giá trị trung bình Mean = 4.1360, kết quả làm việc của nhân viên có mức thu nhập trên 20 triệu có Mean đạt 4.1219. Như vậy nhóm nhân viên thu nhập dưới 10 triệu có kết quả làm việc thấp hơn hai nhóm thu nhập còn lại. (Xem bảng 4.37).

Bảng 4.37. Kết quả làm việc của nhân viên theo mức thu nhập

	N	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Std. Error	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Dưới 10 triệu	277	3.9149	.53468	.03213	1.79	4.71
Từ 10 – 20 triệu	271	4.1360	.33933	.02061	2.79	4.79
Trên 20 triệu	75	4.1219	.53758	.06207	2.64	4.86
Total	623	4.0360	.47222	.01892	1.79	4.86

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26.0

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Nội dung chương này trình bày kết quả nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. NCS trình bày khái quát tình hình doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam và kết quả nghiên cứu định lượng. Kết quả nghiên cứu định lượng bao gồm: thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, thống kê mô tả biến định lượng; kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích yếu tố khám phá EFA; kết quả phân tích tương quan, kết quả phân tích hồi quy đa biến; phân tích T-Test và Anova.

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha cho thấy thang đo của mô hình nghiên cứu đủ độ tin cậy. Kết quả phân tích yếu tố khám phá EFA cho thấy các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể và có sự phù hợp của kích thước mẫu với phân tích nhân tố, phân tích yếu tố cho kết quả 8 yếu tố thuộc hai yếu tố phong cách lãnh đạo gồm “Hấp dẫn bởi phẩm chất nhà lãnh đạo” và yếu tố “Hấp dẫn bởi hành vi nhà lãnh đạo” hội tụ lên một yếu tố và gọi chung là “Sự hấp dẫn bởi nhà lãnh đạo; 8 yếu tố thuộc hai yếu tố của phong cách lãnh đạo gồm: “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” và yếu tố “lãnh đạo tự do” cùng hội tụ lên một yếu tố và gọi chung là “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do”; các yếu tố khác của phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên đều giữ nguyên tên và yếu tố ban đầu. Như vậy mô hình nghiên cứu được điều chỉnh khi 9 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo được điều chỉnh thành 7 thành phần.

Phân tích tương quan Pearson cho thấy các biến độc lập đều tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc và các yếu tố “Truyền cảm hứng – TCH”, “Kích thích trí tuệ - KTTT”, “Quan tâm đến cá nhân nhân viên - QTCN”, “Quản lý bằng ngoại lệ chủ động – NLCD” đều có mối quan hệ cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên; Yếu tố phong cách lãnh đạo bị động tự do – BĐTD có mối quan hệ ngược chiều với kết quả làm việc của nhân viên. Mặt khác, các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều có tương quan với nhau, riêng yếu tố “lãnh đạo bị động - tự do” có quan hệ ngược chiều với tất cả các yếu tố còn lại của phong cách lãnh đạo.

Kết quả hồi quy cho thấy tất cả các biến đo lường phong cách lãnh đạo đều có sự tác động lên biến kết quả làm việc của nhân viên do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05. Hệ số VIF các biến độc lập đạt giá trị từ 1.271 đến 1.750 thoả mãn điều kiện đều nhỏ hơn 2 cho thấy không có đa cộng tuyến xảy ra. Kết quả hồi quy cho thấy 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều và lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo – SHD” và “thường theo thành tích – TTTT”. Yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều nhưng yếu nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “yếu tố quan tâm đến cá nhân”. Yếu tố “lãnh đạo bị động – tự do” có hệ số Beta < 0 cho thấy phong cách lãnh đạo bị động tự do các ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả phân tích hỗ trợ hồi quy (Histogram, biểu đồ Normal P-P Plot, Biểu đồ Scatter Plot) đều cho thấy phân phối chuẩn và quan hệ tuyến tính không bị vi phạm.

Phân tích T – Test và Anova cho kết quả có sự phân biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên theo nhóm nhân khẩu học khác nhau như độ tuổi, thâm niên gắn bó với công ty, trình độ học vấn, thu nhập. Phân tích cũng cho thấy không có sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên ở các khu vực, giới tính khác nhau.

CHƯƠNG 5

THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

5.1.1. Tổng hợp kết quả nghiên cứu.

Từ kết quả nghiên cứu tổng quan các lý thuyết về phong cách lãnh đạo; kết quả làm việc của nhân viên; mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu, thang đo sơ bộ và các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu được đề xuất với sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo gồm 9 yếu tố đến kết quả làm việc của nhân viên gồm 3 thành phần. Thang đo cho nghiên cứu này gồm hai phần: thứ nhất, phần phong cách lãnh đạo được chỉnh sửa, bổ sung dựa trên thang đo MLQ-5X được phát triển bởi Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006); thứ hai, kết quả làm việc của nhân viên cũng sẽ được chỉnh sửa, bổ sung dựa trên thang đo của Koopmans (2011). Trên cơ sở tập thang đo này thì một tập biến quan sát được xây dựng.

Nghiên cứu định tính được tiến hành với phương pháp phỏng vấn sâu. Kế thừa thang đo của các tác giả Bass & Avolio (2004), Bass & Riggio (2006), Koopmans (2011) có thể chưa thật sự phù hợp cho việc nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, vì vậy tập các thang đo cần được điều chỉnh và bổ sung thông qua một nghiên cứu định tính với phương pháp phỏng vấn sâu 15 chuyên gia bao gồm (9 nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa và 6 nhà khoa học). Thông qua kết quả của nghiên cứu định tính này, thang đo được điều chỉnh. Kết quả phỏng vấn sâu đều ủng hộ mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu. Thông qua phỏng vấn sâu, tác giả ghi nhận các ý kiến và điều chỉnh một số nội dung câu phát biểu của thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu này đã giúp tác giả hoàn thiện mô hình nghiên cứu, đồng thời có những giải thích rõ hơn về phong cách lãnh đạo và sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phân tích dữ liệu điều tra 623 nhân viên tại 58 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP

Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu định lượng bao gồm: thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, thống kê mô tả biến định lượng; kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích yếu tố khám phá EFA; kết quả phân tích tương quan, kết quả phân tích hồi quy đa biến; phân tích T-Test và Anova.

Phân tích Cronbach's Alpha được tiến hành nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo của mô hình nghiên cứu gồm nhóm thang đo phong cách lãnh đạo và thang đo kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3, mặt khác hệ số Alpha nếu loại biến đều giảm so với Cronbach's Alpha nên thang đo có đủ độ tin cậy và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo.

Sau khi kiểm định thang đo đủ độ tin cậy, phân tích yếu tố khám phá EFA được thực hiện.

Kiểm định KMO và Bartlett's Test nhằm kiểm định sự tương quan giữa các biến thuộc các yếu tố thang đo phong cách lãnh đạo với tổng thể và sự phù hợp của kích thước mẫu với việc phân tích yếu tố cho kết quả sau: Giá trị KMO = 0.936 > 0.5 nên phân tích yếu tố là phù hợp. Hệ số Sig. của Bartlett's Test = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Hệ số Eigenvalues = 1.221 > 1 tại yếu tố thứ 7, như vậy 7 yếu tố rút trích được từ EFA có ý nghĩa tóm tắt thông tin các biến quan sát đưa vào tốt nhất. Ngoài ra, tổng phương sai trích (Rotation Sums of Squared Loadings) = 61.218% > 50%. Điều này chứng tỏ 61.218% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo.

Kiểm định KMO và Bartlett's Test nhằm kiểm định sự tương quan giữa các biến thuộc yếu tố kết quả làm việc của nhân viên với tổng thể và sự phù hợp của kích thước mẫu với việc phân tích yếu tố cho kết quả sau: Giá trị KMO = 0.918 > 0.5 nên phân tích yếu tố là phù hợp. Hệ số Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến kết quả làm việc có tương quan với nhau trong tổng thể. Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 3 yếu tố thuộc kết quả làm việc được trích từ các biến

quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 65.155% tại eigenvalue là $1.290 > 1$.

Phân tích xoay yếu tố thấy rằng các biến thuộc các yếu tố của phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 nên đủ cơ sở giữ lại và diễn giải các nhân tố. Kết quả phân tích cũng cho thấy có sự hội tụ và phân biệt ở một số nhóm yếu tố. Kết quả 8 yếu tố thuộc hai yếu tố phong cách lãnh đạo gồm “Hấp dẫn bởi phẩm chất nhà lãnh đạo” và yếu tố “Hấp dẫn bởi hành vi nhà lãnh đạo” hội tụ lên một yếu tố và gọi chung là “Sự hấp dẫn bởi nhà lãnh đạo; 8 yếu tố thuộc hai yếu tố của phong cách lãnh đạo gồm: “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” và yếu tố “Phong cách lãnh đạo tự do” cùng hội tụ lên một yếu tố và gọi chung là “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do”; các yếu tố khác của phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên đều giữ nguyên tên và yếu tố ban đầu. Như vậy mô hình nghiên cứu được điều chỉnh khi 9 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo được điều chỉnh thành 7 thành phần. Kết quả phân tích cũng cho thấy có sự phân biệt ở 3 nhóm yếu tố thuộc 3 yếu tố kết quả làm việc của nhân viên. Vì vậy tên của 3 yếu tố này vẫn giữ nguyên đề xuất ban đầu bao gồm: Kết quả làm việc được giao (mang tính nghĩa vụ), kết quả làm việc phát sinh, kết quả làm việc thích nghi. Ba yếu tố này cùng đo lường kết quả làm việc của nhân viên.

Phân tích tương quan Pearson cho thấy các biến độc lập đều tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc và các yếu tố Các yếu tố “Truyền cảm hứng – TCH”, “Kích thích trí tuệ - KTTT”, “Quan tâm đến cá nhân nhân viên - QTCN”, Quản lý bằng ngoại lệ chủ động – NLCD” đều có mối quan hệ cùng chiều với Kết quả làm việc của nhân viên; Yếu tố phong cách lãnh đạo bị động tự do – BĐTD có mối quan hệ ngược chiều với kết quả làm việc của nhân viên. Mặt khác, các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều có tương quan với nhau, riêng yếu tố phong cách lãnh đạo bị động tự do có quan hệ ngược chiều với tất cả các yếu tố còn lại của phong cách lãnh đạo.

Sig kiểm định $F = 0.00 < 0.05$, như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa. Hệ số R bình phương hiệu chỉnh là $0.691 = 69.1\%$. Như vậy các biến độc lập đưa vào chạy hồi quy ảnh hưởng tới **69.1%** sự thay đổi của biến phụ thuộc, điều đó cho thấy

69.1% sự biến thiên của kết quả làm việc của nhân viên do ảnh hưởng và tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo.

Kết quả hồi quy cho thấy tất cả các biến đo lường phong cách lãnh đạo đều có sự tác động lên biến kết quả làm việc của nhân viên do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05. Hệ số VIF các biến độc lập đạt giá trị từ 1.271 đến 1.750 thoả mãn điều kiện đều nhỏ hơn 2 cho thấy không có đa cộng tuyến xảy ra. Kết quả hồi quy cho thấy 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều và lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo – SHD” và “thưởng theo thành tích – TTTT”. Yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều nhưng yếu nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “yếu tố quan tâm đến cá nhân. Yếu tố “phong cách lãnh đạo bị động – tự do” có hệ số Beta < 0 cho thấy phong cách lãnh đạo bị động tự do các ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả phân tích hỗ trợ hồi quy (Histogram, biểu đồ Normal P-P Plot, Biểu đồ Scatter Plot) đều cho thấy phân phối chuẩn và quan hệ tuyến tính không bị vi phạm

Phân tích T – Test và Anova cho kết quả có sự phân biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên theo nhóm nhân khẩu học khác nhau như vị trí cấp bậc công việc, độ tuổi, thâm niên gắn với công ty, trình độ học vấn, thu nhập. Phân tích của cho thấy không có sự khác biệt về kết quả làm việc của nhân viên ở các khu vực, giới tính khác nhau.

5.1.2. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

** Ảnh hưởng của yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” đến kết quả làm việc của nhân viên*

Yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” là một thành phần thuộc phong cách lãnh đạo đề cập đến những phẩm chất, lý tưởng và hành vi của nhà lãnh đạo khiến cho nhân viên ngưỡng mộ, tin cậy và muốn làm theo. Các nghiên cứu trước đây của Adler & Reid (2008), Li & cộng sự (2011) cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển hoá mà sự hấp dẫn của người lãnh đạo là một yếu tố thì về tổng quan có mối quan

hệ cùng chiều với kết quả làm việc nhưng lại không đo lường được mức độ tác động của từng yếu tố như “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có mối quan hệ cùng chiều đối với các hệ quả công việc chứ không đo được mức độ tác động. Nghiên cứu này làm rõ hơn kết luận của các nghiên cứu trước khi khẳng định sự tác động cùng chiều của yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” đến kết quả làm việc của nhân viên với. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có mức giá trị Beta = 0.272 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 khẳng định tác động cùng chiều này. Điều này có nghĩa là khi người lãnh đạo càng quan tâm đến lợi ích của tập thể, khát vọng cao với tinh thần làm việc quyết liệt, hướng tới lý tưởng cao đẹp thì càng khiến nhân viên tôn trọng, ngưỡng mộ, noi gương và kết quả làm việc tốt hơn. Điều này cũng có thể lý giải rằng trong môi trường làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, cơ cấu tổ chức chưa phân tầng quá nhiều cấp và hệ thống quản lý còn chưa hoàn toàn chuyên nghiệp hoá thì yếu tố cá nhân của người lãnh đạo như phẩm chất và hành vi có ảnh hưởng nhiều đến hành vi của nhân viên và từ đó làm cho kết quả làm việc của họ tốt hơn. Kết quả phân tích hồi quy cũng cho thấy yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có hệ số Beta chuẩn hoá cao nhất đạt giá trị 2.272 cho thấy đây là yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động mạnh nhất và cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả này có sự khác biệt với nghiên cứu của Cao Minh Trí & Cao Thị Út (2017) khi chỉ ra yếu tố sự hấp dẫn của người lãnh đạo tác động cùng chiều đến kết quả làm việc nhưng chỉ xếp thứ 2 về mức độ tác động. Điều đó cho thấy ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, với sự phân cấp quản trị ít tầng bậc, người lãnh đạo tiếp xúc trực tiếp với nhân viên là chính, thì yếu tố sự hấp dẫn của người lãnh đạo có tác động tích cực và mức độ tác động mạnh nhất đến kết quả làm việc của nhân viên.

** Ảnh hưởng của yếu tố “Sự truyền cảm hứng” kết quả làm việc của nhân viên.*

Yếu tố “sự truyền cảm hứng” đề cập đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm truyền động lực và thúc đẩy nhân viên làm việc bằng cách đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn, thuyết phục và hướng nhân viên nỗ lực để đạt đến tầm nhìn đó. Nghiên cứu của Li và Hung (2009) cho thấy những hành vi thuộc yếu tố “sự truyền

cảm hứng” sẽ giúp cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên; từ đó, kết quả làm việc nhân viên sẽ được tăng lên tương ứng. Nghiên cứu của Amirul và Daud (2012), Firestone (2010) dù không phân tích mức độ tác động nhưng cũng chỉ ra được rằng “sự truyền cảm hứng” có mối quan hệ cùng chiều với kết quả làm việc. Cao Minh Trí & Cao Thị Út (2017) cho rằng người lãnh đạo truyền cảm hứng sẽ tác động tích cực lên kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự truyền cảm hứng” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.204 lớn hơn 0 và $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ cho thấy yếu tố “sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo” tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này được giải nghĩa là khi người lãnh đạo đưa ra viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn, đồng thời luôn lạc quan tự tin và hướng dẫn nhiệt tình cách thức và kinh nghiệm để nhân viên đạt được mục tiêu thì sẽ làm cho nhân viên có động lực và cảm hứng hơn với công việc, từ đó họ sẽ nỗ lực học hỏi rèn luyện, làm việc với trách nhiệm cao và nâng cao được kết quả làm việc.

** Ảnh hưởng của yếu tố “Sự kích thích trí tuệ” đến kết quả làm việc của nhân viên.*

Yếu tố “sự kích thích trí tuệ” là yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đề cập đến những hành vi của người lãnh đạo nhằm kích thích sự sáng tạo, khuyến khích sự đổi mới của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Li và Hung (2009) sử dụng phân tích hồi quy cho thấy yếu tố “sự kích thích trí tuệ” có tác động cùng chiều đến việc cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên và từ đó giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc. Kết quả của nghiên cứu này cũng cho kết quả nhất quán với các nghiên cứu trước khi khẳng định yếu tố “sự kích thích trí tuệ” tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy yếu tố “Sự kích thích trí tuệ” có Beta chuẩn hoá bằng 0.125 lớn hơn 0, đồng thời $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ cho thấy sự ảnh hưởng cùng chiều của yếu tố “kích thích trí tuệ” đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này có nghĩa rằng khi người lãnh đạo có hành vi khuyến khích nhân viên sáng tạo, tìm cách làm mới để giải quyết vấn đề trong công việc thì kết quả làm việc của nhân viên sẽ được nâng lên.

Ở các môi trường doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên gần gũi hơn các doanh nghiệp lớn, để cho nhân viên có được sự sáng tạo, người lãnh đạo phải tạo một môi trường mà ở đó nhân viên được khuyến khích thể hiện ý tưởng của mình. Những hành vi như giúp cho nhân viên nhìn vấn đề cũ bằng cách tiếp cận mới, tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề sẽ giúp cho nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý trong việc sáng tạo. Một khi những tri thức mới được tạo ra thì thông qua hành vi khuyến khích sự chia sẻ tri thức của người lãnh đạo, tri thức này sẽ trở thành tài sản chung của công ty chứ không còn là của cá nhân nữa và từ đó, kiến thức chuyên môn của tất cả các nhân viên đều được cải thiện và kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên cũng được nâng lên tương ứng.

Ngoài những lợi ích về mặt chuyên môn, những hành vi “kích thích trí tuệ” của người lãnh đạo còn đem lại những lợi ích về mặt tâm lý cho tổ chức. Việc người lãnh đạo tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau từ nhân viên khi giải quyết vấn đề hay khuyến khích sự chia sẻ tri thức sẽ tạo nên môi trường làm việc dân chủ, thân thiện. Bản thân nhân viên khi được tham gia đóng góp những ý kiến vào việc giải quyết vấn đề cũng giúp cho họ sự tự tin hơn với năng lực bản thân và giúp cho họ có điều kiện để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện, thăng nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow. Làm việc trong một môi trường dân chủ, thân thiện và nhiều cơ hội thỏa mãn nhu cầu bản thân như vậy thì nhân viên sẽ có nỗ lực nhiều hơn để nâng cao kết quả thực hiện công việc.

** Ảnh hưởng của yếu tố “Quan tâm đến cá nhân nhân viên” đến kết quả làm việc của nhân viên*

Sự quan tâm đến nhân viên thể hiện sự lắng nghe, thấu hiểu của người lãnh đạo đối với những nhu cầu mang tính cá nhân của nhân viên để từ đó có những hướng dẫn giúp nhân viên phát triển bản thân. Nghiên cứu của Li và Hung (2009) cho thấy rằng yếu tố “sự quan tâm nhân viên” của người lãnh đạo là yếu tố tác động mạnh nhất đến việc cải thiện mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo và từ đó giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Nghiên cứu này cũng cho kết quả nhất quán với nghiên cứu của Li và Hung (2009) khi kết quả phân tích

hồi quy cho thấy yếu tố “sự quan tâm nhân viên” có mối quan hệ cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Mai Thị Kiều Lan & cộng sự (2021) chỉ ra ảnh hưởng tích của sự quan tâm đến nhân viên đến kết quả làm việc với mức ảnh hưởng trung bình. Tuy nhiên, tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, yếu tố “quan tâm đến cá nhân nhân viên” có tác động cùng chiều yếu nhất đến kết quả làm việc của nhân viên khi kết quả phân tích hồi quy có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.085 thấp nhất trong các hệ số Beta của các yếu tố khác thuộc phong cách lãnh đạo. Điều này được giải nghĩa rằng, tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa, động lực làm việc của nhân viên có thể là các yếu tố khác như lương thưởng, tính chất công việc..., mặc dù sự quan tâm đến nhân viên của người lãnh đạo sẽ giúp nhân viên cảm được chia sẻ, môi trường thân thiện và làm tăng kết quả làm việc của họ.

** Ảnh hưởng của yếu tố “thưởng theo thành tích” đến kết quả làm việc của nhân viên.*

Yếu tố “thưởng theo thành tích” đề cập đến việc người lãnh đạo ghi nhận những thành quả mà nhân viên đã đạt và đưa ra những phần thưởng cho nhân viên tương xứng với những sự nỗ lực của họ nhằm khuyến khích sự cố gắng, nhiệt huyết của họ. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Thưởng theo thành tích” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt 0.268 lớn hơn 0 và $\text{sig} = 0.000 < 0.05$. Đây là yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo tác động cùng chiều và tác động mạnh thứ hai đến kết quả làm việc của nhân viên, chỉ sau yếu tố “sự hấp dẫn của người lãnh đạo”. Tác động này có nghĩa rằng người lãnh đạo càng có hành vi ghi nhận thành tích và thưởng kịp thời cho nhân viên thì nhân viên sẽ càng nỗ lực làm việc và đạt kết quả làm việc tốt hơn. Nghiên cứu của Mc Kenzie (2001) đã khẳng định rằng các hành vi thuộc yếu tố “thưởng theo thành tích” sẽ giúp cải thiện sự tin cậy của nhân viên vào người lãnh đạo và từ đó giúp nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu của Firestone (2010) cũng cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa yếu tố “thưởng theo thành tích” đối với các hệ quả công việc như sự thỏa mãn, sự nỗ lực của nhân viên. Ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, để nhân viên làm việc nỗ lực và nhiệt huyết hơn, người lãnh đạo sẽ đưa ra những sự hỗ trợ cần thiết, đặt ra những mục tiêu thích hợp cho nhân viên và xây dựng cơ chế thưởng phạt công bằng dựa trên kết quả làm việc của nhân viên. Trong khi đó, nhân viên làm việc tại công ty để

thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của họ. Nhu cầu của nhân viên chỉ được đáp ứng một khi kết quả thực hiện công việc của họ là đáp ứng được kỳ vọng của tổ chức. Một mức thu nhập phù hợp sẽ giúp cho nhân viên thỏa mãn về nhu cầu vật chất để tập trung cho công việc. Ngoài ra, sự ghi nhận hay một phần thưởng từ những người lãnh đạo đối với những thành tích xuất sắc của nhân viên sẽ giúp nhân viên có động lực và nhiệt tình hơn đối với công việc.

** Ảnh hưởng của yếu tố “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” đến kết quả làm việc của nhân viên.*

Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” đề cập đến việc người lãnh đạo chủ động giám sát nhân viên trong quá trình làm việc để ngăn chặn kịp thời các sai sót có thể xảy ra. Tương tự như nghiên cứu của Amirul và Daud (2012), Firestone (2010), Mai Thị Kiều Lan & cộng sự (2021), nghiên cứu này cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” đến kết quả làm việc của nhân viên. Cụ thể hơn, sự tác động cùng chiều của yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên được thể hiện qua hệ số hồi quy Beta chuẩn hoá bằng 0.119 lớn hơn 0. Điều đó có nghĩa rằng khi người lãnh đạo giám sát quá trình làm việc của nhân viên, chỉ ra các rủi ro có thể xảy ra đồng thời có phương án và hướng dẫn nhân viên ngăn chặn các sai sót thì kết quả làm việc của nhân viên sẽ tốt hơn. Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt nam, nhân viên đa số là trẻ, thiếu kinh nghiệm, khả năng áp dụng quy trình chuyên nghiệp vào quá trình làm việc chưa hoàn toàn triệt để. Để tránh được những sai lệch so với yêu cầu tiêu chuẩn về kết quả công việc, người lãnh đạo chủ động kiểm soát nhằm đưa ra các cảnh báo hoặc đưa ra hướng dẫn cách khắc phục là cần thiết. Những hành vi này một mặt sẽ giúp cho nhân viên vẫn đảm bảo kết quả làm việc, mặt khác cũng giúp cho họ có thể học thêm những kiến thức mới để tránh những sai lầm tương tự. Bên cạnh những lợi ích chuyên môn, những hành vi mang tính cảnh báo lỗi hoặc những hướng dẫn để nhân viên khắc phục lỗi cũng góp phần tăng cường sự tin tưởng của nhân viên với người lãnh đạo và giúp họ đạt được kết quả tốt hơn. Một khi sự tin tưởng và sự thỏa mãn của nhân viên tăng lên thì người lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn trong việc truyền đạt các yêu cầu của tổ chức, nhân viên cũng có niềm tin

manh mẽ hơn trong quá trình thực hiện công việc và từ đó kết quả làm việc cũng được cải thiện.

** Ảnh hưởng của “lãnh đạo bị động - tự do” đến kết quả làm việc của nhân viên.*

Yếu tố “lãnh đạo bị động - tự do” là phong cách lãnh đạo mà người lãnh đạo thể hiện sự thiếu trách nhiệm, người lãnh đạo có những hành vi mang tính duy trì tình trạng hiện tại, đợi sự cố xảy ra rồi mới sửa chữa hoặc né tránh tham gia vào các công tác của tổ chức. Phân tích hồi quy thấy yếu tố “phong cách lãnh đạo bị động - tự do” có hệ số Beta chuẩn hoá đạt $-0.099 < 0$ cho thấy yếu tố này tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này nghĩa rằng người lãnh đạo càng thể hiện phong cách lãnh đạo bị động tự do, có hành vi né tránh trách nhiệm khi có vấn đề phát sinh, để cho nhân viên tự do quyết định các công việc cần làm sẽ làm giảm kết quả làm việc của nhân viên. Người lãnh đạo luôn là tấm gương để nhân viên noi theo, nếu người lãnh đạo có những hành vi thiếu trách nhiệm, không quan tâm đến công việc và nhân viên thì sẽ làm cho nhân viên thiếu trách nhiệm với kết quả làm việc. Xét ở khía cạnh mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, bất cứ nhân viên nào khi đi làm cũng kỳ vọng rằng những nỗ lực của mình trong công việc sẽ được người lãnh đạo ghi nhận; tuy nhiên, nếu như người lãnh đạo trực tiếp của họ là người không quan tâm đến vấn đề gì đang xảy ra thì những nỗ lực của họ sẽ trở nên vô nghĩa và vì vậy, sự bất mãn của nhân viên sẽ tăng lên. Sự thiếu trách nhiệm như vậy của người lãnh đạo sẽ khiến cho những vấn đề phát sinh không được giải quyết và gây ức chế tâm lý cho nhân viên, hệ quả là kết quả làm việc của nhân viên sẽ giảm.

5.2. Một số khuyến nghị

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, NCS khuyến nghị một số giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Về sự hấp dẫn của người lãnh đạo, người lãnh đạo ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần làm gương cho nhân viên ở phẩm chất và hành vi. Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam là cơ cấu tổ chức và hệ thống quản lý thường đơn giản

và ít phân tầng thành nhiều cấp thì yếu tố cá nhân của người lãnh đạo như phẩm chất và hành vi có ảnh hưởng nhiều đến hành vi của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có ảnh hưởng cùng chiều và mức độ tác động lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên. Người lãnh đạo cần lấy chuẩn mực đạo đức khi ra các quyết định. Những hành vi mang tính chất đạo đức trong các quyết định sẽ giúp cho việc cải thiện hình ảnh của người lãnh đạo trong mắt các nhân viên và khiến các nhân viên ngưỡng mộ và kính trọng hơn đối với người lãnh đạo. Bên cạnh những hành vi thể hiện sự đạo đức của mình, người lãnh đạo cũng cần thường xuyên tác động trực tiếp đến nhân viên thông qua việc thường xuyên chia sẻ, định hướng với nhân viên về những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng đến. Một khi mọi nhân viên đều cùng chung một giá trị và lý tưởng, người lãnh đạo cũng sẽ dễ dàng hơn trong việc truyền đạt các sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp và kết quả làm việc cũng sẽ được cải thiện tương ứng.

Ngoài ra, người lãnh đạo phải luôn thể hiện sự mẫu mực trong mọi hành vi thể hiện với nhân viên. Những hành vi mẫu mực là những hành vi tuân theo những chuẩn mực của xã hội và của doanh nghiệp. Trong công việc, một số hành vi mẫu mực được thể hiện gồm tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm đúng quy trình tổ chức. Ngoài phạm vi công việc, những hành vi mẫu mực còn bao gồm những hành vi ứng xử bên ngoài xã hội như nhiệt tình tham gia công tác vì lợi ích cộng đồng hay việc chăm lo gia đình chu đáo. Con người luôn có xu hướng bắt chước hành vi và thái độ của những người mà họ kính trọng; chính vì vậy, một khi người lãnh đạo có những hành vi mang tính đạo đức, những cách cư xử mẫu mực trong quá trình làm việc thì tương ứng nhân viên bên dưới sẽ phục tùng và trung thành với họ. Người lãnh đạo cũng cần có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt, luôn thể hiện tập trung vào lợi ích tập thể trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và bộ phận mình phụ trách để từ đó nhân viên noi gương và chủ động hơn, đoàn kết hơn trong công việc.

Bên cạnh đó lãnh đạo và cán bộ quản lý doanh nghiệp cũng cần rèn luyện và nâng cao trình độ chuyên môn để tạo niềm tin cho nhân viên. Nhận thức về tài năng

của người lãnh đạo từ phía nhân viên là chưa đủ để tạo nên quyền lực cho người lãnh đạo vì nó chỉ có giá trị trong ngắn hạn. Về lâu dài, năng lực chuyên môn của người lãnh đạo sẽ được bộc lộ, được kiểm chứng. Vì vậy người lãnh đạo cần phải trang bị cho mình kiến thức chuyên môn thực sự vững chắc để giúp nhân viên giải quyết các vấn đề trong quá trình làm việc, đưa ra các quyết định đúng đắn để góp vào sự thành công của doanh nghiệp.

Về sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo, người lãnh đạo ở doanh nghiệp nhỏ và vừa cần truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua việc truyền đạt tầm nhìn, viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn, đồng thời luôn thể hiện sự lạc quan và tự tin về tương lai của doanh nghiệp để họ có niềm tin và cảm hứng hơn trong công việc, từ đó kết quả làm việc của họ sẽ tốt hơn. Ngoài ra, người lãnh đạo cần nhiệt tình hướng dẫn, đào tạo, nâng cao năng lực của nhân viên để họ có thể đảm nhận được yêu cầu công việc. Doanh nghiệp cần có chiến lược và chương trình đào tạo người lao động và có cơ chế thưởng cho các cá nhân và bộ phận có thành tích tốt trong học tập. Kết quả phân tích sự khác biệt về kết quả làm việc cho thấy nhóm nhân viên có độ tuổi dưới 25 tuổi hoặc nhóm nhân viên có thâm niên làm việc dưới 3 năm có kết quả làm việc thấp hơn nhóm trên 25 tuổi, số năm làm việc trên 3 năm. Ngoài ra nhóm nhân viên có thu nhập dưới 10 triệu có kết quả làm việc thấp hơn nhóm nhân viên có thu nhập cao hơn. Chính vì vậy, người lãnh đạo cần truyền cảm hứng đặc biệt cho các nhóm nhân viên này. Việc thường xuyên chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu hấp dẫn có tính thách thức, động viên và khích lệ nhân viên nỗ lực để đạt được tầm nhìn mục tiêu sẽ giúp nhân viên có lộ trình hành động, có động lực cao hơn, từ đó làm việc với sự tự giác và nhiệt huyết hơn để nâng cao kết quả làm việc.

Về kích thích trí tuệ của người lãnh đạo, người lãnh đạo cần khuyến khích nhân viên sáng tạo và chủ động đề xuất các ý tưởng mới, giải pháp mới cho công việc của họ và các vấn đề của doanh nghiệp. Việc người lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia góp ý kiến vào các vấn đề của doanh nghiệp sẽ giúp tạo nên một môi trường dân chủ. Hành vi này của người lãnh đạo sẽ khiến cho nhân viên động não nhiều hơn trong suy nghĩ và cảm nhận được vai trò quan trọng của mình đối với doanh nghiệp. Politis (2002)

đã khẳng định những nhà lãnh đạo ngày nay cần phải chuyển dần vai trò từ người nắm giữ tri thức của tổ chức sang thành người góp phần tạo ra tri thức cho tổ chức và xúc tác cho việc chia sẻ tri thức khắp tổ chức để không những làm giàu tri thức cho nhân viên mà còn làm giàu tri thức cho tổ chức. Với hành vi thường xuyên tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau từ nhân viên khi giải quyết vấn đề, người lãnh đạo sẽ có được những tri thức có giá trị từ nhân viên, tạo tiền đề cho sự sáng tạo trong doanh nghiệp và góp phần cải thiện kết quả làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải thường xuyên hơn trong việc giúp nhân viên nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau. Sự sáng tạo, đổi mới là một trong những năng lực chính tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên gần gũi hơn các doanh nghiệp lớn, để cho nhân viên có được sự sáng tạo, người lãnh đạo phải tạo một môi trường mà ở đó nhân viên được khuyến khích thể hiện ý tưởng của mình. Thông qua hành vi định hướng nhân viên nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau, người lãnh đạo sẽ tạo thói quen cho nhân viên đánh giá vấn đề một cách toàn diện, chính xác trước khi đi vào những quyết định quan trọng. Hành vi của người lãnh đạo sẽ tạo nên một môi trường kích thích sự sáng tạo, đổi mới.

Mặt khác, người lãnh đạo cần thường xuyên hơn trong việc đánh giá lại những cách tiếp cận cũ để xem có còn phù hợp hay không. Môi trường kinh doanh hiện nay đang biến động rất nhanh và khó lường, những phương pháp tiếp cận cũ và cách làm cũ, quy trình làm việc cũ sẽ nhanh chóng lạc hậu khi các công nghệ mới ra đời. Chính vì vậy, người lãnh đạo cần thường xuyên đánh giá lại những cách tiếp cận cũ để có thể đưa ra được những cải tiến phù hợp với xu thế mới và thích ứng kịp thời với sự thay đổi của thị trường. Những hành vi tiên phong như vậy của người lãnh đạo một mặt sẽ giúp cho nhân viên nắm bắt được các công nghệ mới giúp cải thiện kết quả làm việc.

Về sự quan tâm đến cá nhân nhân viên, người lãnh đạo nên thường xuyên có nhiều hơn những hành vi quan tâm đến nhân viên ở cả trong và ngoài phạm vi công việc và hiểu rõ hơn những sự khác biệt về hoàn cảnh, năng lực và nguyện vọng của mỗi nhân viên. Người lãnh đạo cần hiểu rõ nhu cầu của từng cá nhân ở bộ phận mình phụ trách để có thể có biện pháp tạo động lực cho nhân viên. Ngoài ra, việc thấu hiểu

năng lực nhân viên và hướng dẫn, kèm cặp nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng giải quyết công việc sẽ giúp nhân viên có thể làm việc với kết quả tốt hơn. Người lãnh đạo ở doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam cần quan tâm và có các buổi gặp mặt từng nhân viên để hiểu được mục tiêu phấn đấu, nhu cầu và động cơ của mỗi nhân viên, từ đó động viên chia sẻ, định hướng và hỗ trợ nhân viên kịp thời. Người lãnh đạo cũng cần quan tâm nhiều hơn đến các nhân viên có thu nhập dưới 10 triệu, học vấn THPT, nhóm nhân viên có thâm niên dưới 3 năm vì nhóm này có kết quả làm việc thấp hơn nhóm còn lại. Người lãnh đạo cần có định hướng đào tạo, kèm cặp hướng dẫn và động viên nhóm này để họ có thể nâng cao trình độ, từ đó nâng cao kết quả làm việc. Để có thể thấu hiểu và hỗ trợ nhân viên, nhà lãnh đạo cần thường xuyên tương tác trực tiếp với nhân viên với vai trò cá nhân, tạo môi trường cởi mở và gắn kết để nhân.

Về thưởng theo thành tích, các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam cần có chính sách đãi ngộ, khen thưởng kịp thời với các nhân viên có thành tích tốt trong công việc. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, yếu tố thưởng thành thành tích tác động cùng chiều mạnh thứ hai trong các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên. Như vậy có thể thấy ở doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, nhân viên rất quan tâm đến sự khen thưởng và thu nhập. Nhà lãnh đạo cần khen thưởng kịp thời và đột xuất những nhân viên có thành tích xuất sắc. Sự khen thưởng giúp nhân viên có động lực cao hơn và làm việc nhiệt huyết, trách nhiệm hơn, từ đó nâng cao kết quả làm việc của mỗi nhân viên và góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Chính sách khen thưởng cũng cần công bằng, minh bạch, đúng thành tích, đúng cá nhân. Sự ghi nhận kịp thời và phần thưởng xứng đáng sẽ kích hoạt động lực của nhân viên, từ đó họ làm việc với hiệu suất cao hơn. Bên cạnh đó, người lãnh đạo cũng cần lắng nghe thông tin đa chiều để hiểu nguyện vọng của nhân viên để có chính sách đãi ngộ phù hợp, đặc biệt là với nhóm nhân viên trẻ dưới 25 tuổi, nhóm nhân viên có thâm niên dưới 3 năm hoặc thu nhập dưới 10 triệu. Theo kết quả kiểm định T-Test và Anova, nhóm nhân viên này có kết quả làm việc thấp hơn các nhóm

có độ tuổi, thâm niên và thu nhập cao hơn. Doanh nghiệp cần có chính sách thưởng động viên theo cả thành tích đạt được và các hành vi tích cực của nhân viên, để nhân viên cảm thấy được ghi nhận và trở thành các thói quen làm việc với năng suất cao góp phần nâng cao kết quả làm việc của họ.

Về quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, lãnh đạo và cán bộ quản lý các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam cũng cần có biện pháp giám sát, hỗ trợ và điều chỉnh kịp thời quá trình làm việc của nhân viên để đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiêu chuẩn chất lượng và tiến độ. Người lãnh đạo áp dụng phong cách quản lý bằng ngoại lệ chủ động có nghĩa là chủ động đo lường và cảnh báo cho trước cho nhân viên biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc chứ không phải giám sát chặt chẽ trong suốt thời gian làm việc. Người lãnh đạo giao công việc và mục tiêu, các kỳ vọng về kết quả công việc, hướng dẫn nhân viên và cảnh báo các tình huống có thể xảy ra trong quá trình làm việc, nếu có sai sót thì nhân viên sẽ báo cáo và xin chỉ đạo. Hành vi này của người lãnh đạo sẽ giúp nhân viên vừa có đủ không gian, quyền hạn để chủ động xử lý công việc, vừa có thể nhận được sự hỗ trợ cần thiết đúng lúc để công việc diễn ra đúng yêu cầu và mục tiêu, từ đó đảm bảo cho kết quả làm việc tốt hơn. Ngoài ra, trước khi nhân viên thực hiện công việc, người lãnh đạo cũng cho nhân viên tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu và kế hoạch làm việc, từ đó nhân viên sẽ chủ động và cam kết với mục tiêu và chủ động chia sẻ, báo cáo tiến độ công việc kịp thời. Với nhóm nhân viên dưới 25 tuổi hoặc thâm niên dưới 3 năm mà kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng kết quả làm việc thấp hơn nhóm nhân viên khác, người lãnh đạo cần có quy trình giao việc cụ thể rõ ràng, hướng dẫn đầy đủ, có báo cáo công việc định kỳ, kịp thời phát hiện các sai lệch trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có thể hỗ trợ nhân viên hoàn thành mọi mục tiêu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã tổng hợp kết quả và trình bày các thảo luận liên quan đến kết quả nghiên cứu. Từ thực trạng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, tác giả đưa ra các kiến nghị nhằm hoàn thiện phong cách lãnh đạo của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Các kiến nghị này bao gồm: (1) Người lãnh đạo ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần làm gương cho nhân viên ở phẩm chất và hành vi; (2) Người lãnh đạo ở doanh nghiệp nhỏ và vừa cần truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua việc truyền đạt tầm nhìn, viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn, đồng thời luôn thể hiện sự lạc quan và tự tin về tương lai của doanh nghiệp để họ có niềm tin và cảm hứng hơn trong công việc, từ đó kết quả làm việc của họ sẽ tốt hơn; (3) Người lãnh đạo cần khuyến khích nhân viên sáng tạo và chủ động đề xuất các ý tưởng mới, giải pháp mới cho công việc của họ và các vấn đề của doanh nghiệp. Việc người lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia góp ý kiến vào các vấn đề của doanh nghiệp sẽ giúp tạo nên một môi trường dân chủ; (4) Thường xuyên có nhiều hơn những hành vi quan tâm đến nhân viên ở cả trong và ngoài phạm vi công việc và hiểu rõ hơn những sự khác biệt về hoàn cảnh, năng lực và nguyện vọng của mỗi nhân viên; (5) Đãi ngộ, khen thưởng kịp thời với các nhân viên có thành tích tốt trong công việc; (6) lãnh đạo và cán bộ quản lý các doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng cần có biện pháp giám sát, hỗ trợ và điều chỉnh kịp thời quá trình làm việc của nhân viên để đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiêu chuẩn chất lượng và tiến độ.

KẾT LUẬN

Doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế và được chính phủ quan tâm đặc biệt. Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2017 và Nghị định 80/2021/NĐ-CP năm 2021 được chính phủ ban hành với những hướng dẫn cụ thể về các điều khoản hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong đó có hỗ trợ phát triển nhân lực doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam là nguồn lực có hạn, năng lực cạnh tranh hạn chế, trong khi lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa thường tập trung vào các hoạt động kinh doanh như bán hàng, phát triển thị trường, huy động vốn chứ chưa chú trọng phát triển nhân viên, chưa chú trọng tìm giải pháp nâng cao kết quả làm việc của nhân viên thông qua tác động của phong cách lãnh đạo. Cummings và Schwab (1973) đã khẳng định rằng nếu đem so sánh tất cả các yếu tố của doanh nghiệp tác động đến kết quả làm việc của nhân viên thì phong cách lãnh đạo là yếu tố phải được đặt lên hàng đầu. Trong khi đó, kết quả làm việc của nhân viên có vai trò quan trọng với hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo ở Việt Nam còn sơ sài và chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Từ phương diện lý luận và thực tiễn đó, tác giả thực hiện nghiên cứu với mục tiêu xác định mối quan hệ giữa các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo với kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm kiến nghị cho các lãnh đạo doanh nghiệp giải pháp sử dụng phong cách lãnh đạo để tác động và nâng cao kết quả làm việc của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

L luận án xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Khung nghiên cứu về phong cách lãnh đạo kế thừa lý thuyết phong cách lãnh đạo toàn diện của Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio

(2006) với sự kết hợp của ba phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo chuyên hoá, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo bị động – tự do. Luận án xác định 9 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo và điều chỉnh còn 7 yếu tố. Bên cạnh đó, hướng nghiên cứu kết quả làm việc của nhân viên kế thừa nghiên cứu của Koopmans (2011); Borman & Motowidlo (1993) và điều chỉnh cho phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Theo đó kết quả làm việc của nhân viên kết quả làm việc được giao; kết quả làm việc phát sinh và kết quả làm việc mang tính thích nghi.

Phương pháp định tính và định lượng được tiến hành nhằm chuẩn hoá mô hình nghiên cứu và điều chỉnh, bổ sung thang đo cho nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn sâu. Đối tượng phỏng vấn sâu là chuyên gia, nhà khoa học và lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa. Thông qua phỏng vấn sâu, tác giả ghi nhận được các ý kiến đánh giá, các diễn giải về vấn đề nghiên cứu đồng thời ghi nhận các ý kiến, điều chỉnh, bổ sung về các từ ngữ diễn đạt trong thang đo và bảng hỏi. Nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua thu thập phiếu điều tra có 623 nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh. Dữ liệu được phân tích bằng SPSS 26.0 nhằm phân tích thống kê mô tả biến định danh và biến định lượng, phân tích độ tin cậy của thang đo, phân tích yếu tố khám phá, phân tích tương quan, phân tích hồi quy đa biến, phân tích T-test và Anova để kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Theo đó, 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều và lớn nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo – SHD” và “thường theo thành tích – TTTT”. Yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều nhưng yếu nhất đến kết quả làm việc của nhân viên là “yếu tố quan tâm đến cá nhân”. Phong cách lãnh đạo bị động tự do các ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên. Trên cơ sở kết quả kiểm định, NCS đưa

ra một số kiến nghị hoàn thiện phong cách lãnh đạo nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

Mặc dù NCS đã có nhiều cố gắng nhưng do hạn chế về khả năng tiếp cận dữ liệu, đối tượng khảo sát và kinh nghiệm nghiên cứu, luận án vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo, cụ thể như sau:

Thứ nhất, về phạm vi nghiên cứu, NCS mới chỉ khảo sát một số doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh đại diện cho ba miền Bắc – Trung – Nam nhưng vẫn chưa hoàn toàn đại diện cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Hướng nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng đối tượng khảo sát ra một số vùng để có tính đại diện cao hơn.

Thứ hai, về quy mô mẫu, luận án khảo sát và thu về 623 phiếu của 58 doanh nghiệp nhỏ và vừa. Mặc dù số phiếu khảo sát phù hợp với phương pháp luận nghiên cứu và số biến nghiên cứu, tuy nhiên vẫn là số lượng nhỏ so với tổng thể các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tăng số lượng mẫu nghiên cứu.

Thứ ba, kết quả phân tích dữ liệu cho thấy các biến thuộc phong cách lãnh đạo giải thích 65% sự biến thiên của biến thuộc kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. Tuy nhiên vẫn còn các yếu tố khác ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng các yếu tố khác ảnh hưởng đến kết quả làm việc như văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc, chính sách đào tạo, đãi ngộ. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có ảnh hưởng đến nhiều yếu tố khác như hiệu quả kinh doanh, sự hài lòng của nhân viên, sự gắn kết của nhân viên. Đây cũng là chủ đề cho các hướng nghiên cứu tiếp theo.

NCS rất mong nhận được nhận xét và góp ý của các thầy cô giáo, các nhà khoa học và các doanh nghiệp để NCS có thể hoàn thiện nghiên cứu của mình. NCS xin trân trọng cảm ơn.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CỦA
TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Ngọc Hưng (2020), ‘Thang đo lường phong cách lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam’, *Tạp chí Công Thương*, số 9/2020
2. Nguyễn Ngọc Hưng (2021), ‘Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội’, *Tạp chí Công Thương*, số 20/2021
3. Nguyễn Thị Bích Loan, Nguyễn Ngọc Hưng (2022), ‘Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam’, *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, số 170 năm 2022

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

1. Bộ kế hoạch đầu tư (2021), *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2021*, NXB Thống Kê
2. Bộ kế hoạch đầu tư (2022), *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam 2022*, NXB Thống Kê
3. Chính phủ (2009), *Nghị định về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ban hành ngày 30 tháng 6 năm 2009.
4. Chính phủ (2018), *Nghị định quy định chi tiết một số điều của luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ban hành ngày 11 tháng 3 năm 2018.
5. Chính phủ (2021), *Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ban hành ngày 26 tháng 8 năm 2021.
6. Nguyễn Minh Hà, Phạm Thế Khánh, Lê Khoa Huân (2014), ‘Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam’, *Tạp chí khoa học trường đại học Mở TP Hồ Chí Minh*, số 4 (37).
7. Nguyễn Nam Hải (2019), *Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.
8. Vũ Việt Hằng, Phan Thị Trà My (2020), ‘Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh: trường hợp ngành logistic tại Thành phố Hồ Chí Minh’, *Tạp chí Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 16 (2), Tr. 62-75.
9. Lê An Khang (2013), ‘Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam’, *Tạp chí khoa học trường đại học Mở TP Hồ Chí Minh*.
10. Nguyễn Hữu Lam (2011), *Nghệ thuật lãnh đạo*, NXB Lao động xã hội.
11. Mai Thị Kiều Lan, Hồ Thị Thuý Nga, Hoàng Trọng Hùng (2021), ‘Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả công việc của người lao động trong lĩnh vực khách sạn: trường hợp nghiên cứu tại Đà Lạt’, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và phát triển*; Tập 130, Số 5C, 2021, Tr.171-187.

12. Nguyễn Thị Bích Loan, Phạm Công Đoàn (2020), *Quản trị học*, NXB Thống Kê
13. Phạm Vũ Luận (2005), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, NXB Thống Kê.
14. Đỗ Thị Bích Ngọc (2021), *Tác động của phong cách lãnh đạo đến ý định nghỉ việc của người lao động ngành bán lẻ Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân.
15. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động xã hội.
16. Vũ Thị Ánh Tuyết (2019), *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả hoạt động của tổ chức - nghiên cứu tại các trường đại học Việt Nam*, Luận án tiến sĩ quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế quốc dân.
17. Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017), ‘Tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng’, *Tạp chí khoa học Đại học Mở TP Hồ Chí Minh* số 54 (3) 2017.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

18. Adler & Reid (2008), ‘The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance’, *Asia pacific management accounting journal*, 12(5).
19. Arman Hadi Abdul Manaf (2014), ‘Transformational Leadership and Job Performance of SMEs Technical Personnel: The Adaptability Cultural Approach as Mediator’, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3): 343-355.
20. Avinash Advani & Zuhair Abbas (2015), ‘Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees Performance of Banking Sector in Pakistan’, *Global Journal*, Vol 15.
21. Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002). *Introduction to, and overview of, transformational and charismatic leadership*. In B. J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.)
22. Avolio, B. J. (2007). ‘Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building’. *American Psychologist*, 62 (1), 25-33.
23. Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi (2011), ‘Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership’, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(17): 7391-7403.

24. Bakker AB, Bal PM. (2010), 'Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers', The British Psychological Society, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
25. Bass, B. M, (1985). *Leadership and Performance*. N. Y, Free Press.
26. Bass, B.M & Avolio, B.J. (1990), 'Developing transformational leadership', *Journal of European industrial training*, 14 (05).
27. Bass, B.M & Avolio, B.J. (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set Center, Technical report, Leader form, Rater form, Scoring key for MLQ form 5X-Short*. Center for leadership studies, Binghamton University, NY.
28. Bass, B.M & Avolio, B.J. (1997), *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, Calif.
29. Bass, Avolio (2003), 'Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207–218.
30. Bass, B.M & Avolio, B.J. (2004), *Multifactor leadership questionnaire: third edition manual and sampler set*. Mento Park, CA: Mind Garden, Inc.
31. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
32. Bass, B. M, Jung, D.I., Avolio, B.J., & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of applied psychology*, 88 (2): 207-218.
33. Bhatla, N. (2011). 'To study the Employee Engagement practices and its effect on employee Performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow', *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.
34. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. N.Y: Harper and Row.
35. Bogle R. (2001), 'The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction', *Educational Administration Quarterly*, No 37(5), p.662-683.
36. Borman WC, Motowidlo SJ (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In: Schmitt N, Borman WC, editors. *Personnel Selection in Organizations* San Francisco, CA: Jossey Bass; p.71-98.

37. Borman WC & Motowidlo SJ (1997), 'Task performance and Contextual performance: The meaning for personnel selection research', *Human Performance*, 10(2): 99-109.
38. Boxall, P. & Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Plagrave.
39. Bryant, D.E. (2003), 'The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
40. Campbell J.P (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In: Dunnette MD, Hough LM, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press; Vol.1 (2nd ed.). p. 687-732.
41. Camps & Rodriguez (2011), 'Transformational leadership, learning, and employability effects on performance among faculty members', *Personnel Review*, 40(4): 423- 442.
42. Castiglione, J.(2006), 'Organizational learning and transformational leadership in the library environment', *Library Management*, 27(4/5): 289-301.
43. Chandra, T., & Priyono, L. (2016), 'The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance', *International Education Studies*, 9 (1), 131-140.
44. Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). 'Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation'. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(3).
45. Crawford, C.B. (2005), 'Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management', *Journal of Knowledge Management*, 9(6): 6-16.
46. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
47. Cummings, L.L. & Schwab, D.P. (1973), *Performance in organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL.

48. Dajani, M.A.Z (2015), 'The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector', *Journal of Business and Management Sciences*, 3 (5), 138-147.
49. Deconinck J. B. và M. Beth (2013), 'The Relationship Among Transformational Leadership, Supervisory Trust, Performance and Turnover Intentions', *GSTF Journal on Business Review*, No 2(3), p 205-211.
50. Durga, D. P., & Prabhu, N. (2011), 'The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance', *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20, 198-207.
51. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002), 'Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*', 45 (4), 735-44.
52. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). 'Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men'. *Psychological Bulletin*, 12 (5).
53. Elgelala, K.S.K., & Noermijatib, (2014). 'The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance: A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang'. *AsiaPacific Management and Business Application*, 3 (1), 48-66
54. Erkutlu H. (2008), 'The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness', *Journal of Management Development*, No 27(7), p 708–726.
55. Escorpizo R. (2008), 'Understanding work productivity and its application to workrelated musculoskeletal disorders'. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 38: 291-297.
56. Fenwick, F. J. & Gayle, C. A. (2008). 'Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance'. *International Business & Economics Research Journal*, Volume 7.
57. Frank G. (2011): *Academic Journal on Leadership influence on Turnover. Intentions of Academic staff in Tertiary Institutions.*
58. Fielder F.Z. (1996), *A Theory of Leadership Effectives*, McGraw-Hill, New York.

59. Firestone, D.T. (2010), 'A study of leadership behaviors among Chairpersons in allied health programs', *Journal of Allied health*, 39(1): 34-42.
60. Griffin MA, Neal A, Parker SK (2007), *A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts*. Academy of Management Journal. 327-347.
61. Griffin, R.W., Moorhead, G.(2014), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th edition, Cengage Learning, United States.
62. Hersey P. and Blanchard K. (2001), *Management of Organizational Behaviours*, Prentice Hall, New Jersey
63. House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership*, Quo Vadis Journal of Management.
64. Howell J. M. và B. J. Avolio (1993), 'Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance', *Journal of Applied Psychology*, No 78, p 891-902.
65. Johnson, J.W (2001), 'The relative importance of task and contentual performance dimensions to supervisor judgements or overall performance', *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 984-996.
66. Joo, B.K., Yoon, H.J., jeung, C.W.(2012), 'The effects of core self -evaluations and transformational leadership on organizational commitment', *Leadership and organization development journal*, 33 (6): 564-682.
67. 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.
68. Khan, A. and Rosman Bin Md Yusoff (2016), 'A Study on Dynamic Links between Resources, Work Engagement and Job Performance in Academia of Pakistan', *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 544-550.
69. Koopman C, Pelletier KR, Murray JF, et al. Stanford Presenteeism Scale (2002), 'Health status and employee productivity'. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 11(6).

70. Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt VH, Schaufeli WB, De Vet HCW, Van der Beek AJ (2011), 'Conceptual frameworks of individual work performance -A systematic review'. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 5(9). 856-866.
71. Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, Van Buuren, S., V.H., De Vet, H.C.W.& van der Beek, A.J.(2003), 'Development of an individual work performance questionnaire', *International journal of productivity and performance management*, 2(1): 6-28.
72. Kotter, J.P.(1990), *What leader really do*, Havars Business Review, 68: 103-111.
73. Kotter, J.P. (1996), *Leading change: why transformation efforts fail*, Havard Business Review, 68:1-10.
74. Kraft, Engebrecht & Theron (2004), 'The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationship through perceptions of fairness', *Journal of industrial psychology*, No 30, p 10-18.
75. Lai, Y.H.(2013), 'The moderating effect of organizational structure in knowledge management ports in Taiwan', *International journal of computer and information rechnology*, 2(2):240-246.
76. Li, C.K., & Hung, C.H. (2009), 'The influence of transformantional leadership on workplace relationships and job performance', *Social behavior and personality*, 37 (8): 1129-1142.
77. Liang, T., Chan, L.C., Lin, C.W.& huang, Y. (2011), 'Relationship between ladership and task performance: the mediation role of job satisfaction and the moderation role of social distance', *African journal of business mangament* (14): 5920 – 5928.
78. Loke J. C. (2001), 'Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment', *Journal of Nursing Management*, No 9(4), p 191-204.
79. Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996), 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature', *The leadership quarterly*, 7(3): 385-415.

80. Macled, D.& Brady, C. (2008), *The Extra Mile. How to Engage Your People to Win*, Prentice-Hall Financial Times, London.
81. Madan, P. (2016), 'Factors affecting employee job performance: with special reference to banking sector', *Management research paper, indian journal of applied research*, 6 (4), 114-117.
82. Madhura Bedarkar and Deepika Pandita (2014), 'A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance', *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 106 -115.
83. Maria L. Perkins (2014), *The relationship between organizational performance and leadership style across organizations*, doctor of philosophy, Capella university.
84. McKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001), 'Transformational and transactional leadership and salesperson performance', *Academy of marketing science journal*, 29 (2): 115-134.
85. Motowidlo, S.J. (2003), *Job performance*, in *Handbook of Psychology: industrial and organizational psychology*, W.C.Borman, D.R.Hgen & R.J.Klimowski (Eds), NJ:John Wiley & Sons.
86. Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmitt, M.J.(1997), 'A theory of individual differences in task and contextual performance', *Human Performance*, 10(2):71-83.
87. Murphy, K.R. (1989), *Dimensions of job performance*, in *Testing: applied and theoretical Perspectives*, Dillon, R.Pellegrino.J (eds). New York: Praeger.
88. Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). *A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors*. *The Leadership Quarterly*, 19, 335–352.
89. NaNan, K., Chaiprasit, K. & Pukkeeree, P. (2018). 'Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale', *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436-2449.
90. NawoseIng'ollan, D., & Roussel, J. (2017), 'Influence of Leadership Styles on Employee's Performance: A Study of Turkana County, Kenya', *International Journal of Business and Social Science* 8(7), 82-98.

91. Northouse, P.G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 5th Ed, CA: Sage Thousands Oaks.
92. OSabiya Babatunde (2015), 'The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization', *Public Policy and Administration Research*, 15(8).
93. Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006), 'Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics', *Academy of management journal*, 49(2): 327-340.
94. Perkin, M.L. (2014), 'The relationship between organizational performance and leadership style across organizations', *Doctoral dissertation, Capella University, US*.
95. Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999), 'Fairness perceptions and trust for transformational and transactional leadership: a two sample study', *Journal of management*, 25(6): 897-933.
96. Politis, J.D. (2002), 'Transformational and transactional leadership enabling (disabling), knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance', *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4): 186-197.
97. Raed Awamle (2004), 'The Impact Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Self-Perceived Performance Of Banking Employees: The Case Of Jordan', *International Business & Economics Research Journal* 16(3), 78 - 90.
98. Rizwan, M., Nazar, K., Nadeem, B., & Abbas, Q. (2016), 'The Impact of Workforce Diversity towards Employee Performance' *American Journal of Marketing Research*, 2 (2), 53-60.
99. Robbins, S. & Judge, T. A, (2017). *Organizational Behavior*. 13th Edition. Essex: Pearson Education Limited.
100. Rose, R.C., Kumar, N.& Pak, O.G. (2009), 'The effects of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance', *Journal of applied business research*, 25(6):55-65.
101. Rotundo, M.& Sackett, P.R.(2002), 'The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance', *Journal of applied psychology*, 87 (1): 66-80.

102. Rowold, J.& Scholotz, W. (2009), 'Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress', *Leadership review*, 9 (Spring): 35-48.
103. Salman, Z., Riaz, A., Saifullah, M., & Rashid, M. (2011), 'Leadership Styles and Employee Performance', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (6), 257-267.
104. Saks, A.M. (2006), 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7): 600-619.
105. Schultz AB, Chen CY, Edington DW (2009), The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers. *Pharmacoeconomics*. 365-378.
106. Sias, P.M. (2005), *Workplace relationship quality and employee information experience*, *Communities Studies*, 56, 375 -395.
107. Simola, S., Barling, J., & Turner, N. (2012). *Transformational Leadership and Leader's Mode of Care Reasoning*. *Journal of Business Ethics*.
108. Shahzad. F, Gulzar. M (2013), 'Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software House in Pakistan', *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
109. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Assland, M.T., & Hetland, H. (2007), 'The destructiveness of laissez -faire leadership behavior', *Journal of occupational health*, 12 (1): 80-92.
110. Sonnetag, S.& Frese, M.(2002), *Performance concept and performance theory in Psychological management of individual performance*, S.Sonnetag (ed.), Chichester, UK: Wiley.
111. Sundi (2013), 'Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province', *International Journal of Business and Management Invention*. 11(5).
112. T.Adeyemi (2010), 'Principals leadership styles and teacher' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria', *Journal of Education Administration and Policy Studies* Vol.2 (6), pp.83-91, July 2010.

113. Teddy Chandra & Priyono (2015), 'The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance – Studies in the School of SMPN 10 Surabaya', *International Education Studies*; Vol.9, No.1.
114. Thamrin, H. M. (2012), 'The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance', *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
115. Torlak, N.G. & Kuzey, C. (2019). 'Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan', *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(2), 276-295.
116. Turner, J.R. & Muller, R. (2005), 'The project's manager leadership style as a success factor on projects: a literature review', *Project Management Journal*, 36(2): 49-61.
117. Tseng, L.Y.& Lee, T.S. (2011), 'Can high-tech companies enhance employee task performance through organizational commitment', *International journal of business administration*, 2(2): 94-113.
118. Udoh, B. E., & Agu, O. (2012), 'Impact of Transformational and Transactional Leadership on employees Performance', *International Journal of Current Research*, 4 (11), 142-147.
119. Van Dyne, L. & LePine, J.A. (1998), 'Help and voice extra role behaviors: evidence of construct and predictive validity', *Academy of management journal*, 41(3): 108-119.
120. Van Scotter, J.R.& Motowidlo, S.J.(1996), 'Evidence for two factors of contextual performance: job dedication and interpersonal facilitation', *Journal of applied psychology*, 81 (5): 525-531.
121. Vera, D.& Crossan, M.(2004), *Strategic leadership and organizational learning*, *Academy of Management Review*, 29(2): 222-40.
122. Viwesvaran, C.& Oners, D.S. (2000), 'Perspectives on models of job performance', *International journal of selection and assessment*, 8(4): 2016-226.
123. Viwesvaran, C., Schimidt, F.L.& One, D.S. (2005), 'Is there a general factor in ratings of job performance? A meta analytic framework for disentangling substantive and error influences', *Journal of applied psychology*, 90 (1): 108-131.

124. Waldman, D.A, Bass, B.M.& Yammarino, F.J. (1990), 'Assing to contingent reward bejavior: the augmenting effects of charismatic leadership', *Group and organizational studies*, 15(4): 381-394.
125. Wen, T.B., Ho, T.C.F, Kelana, B. W. Y, Othman & Syed, O. R. (2019). 'Leadership Styles in Influencing Employee's Job Performances'. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
126. Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993), 'Toward a theory of organizational creativity', *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
127. Zhu, Sosik, Riggio & Yang (2012), 'Relationship between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers ogarnizational Identification: The Role of Psychological Empowement', *Journal of behavior and applied management*, 13(3): 186-212.
128. Zohar, D.& Tenne-Gazit, O. (2008), 'Transformational leadership and group interactions as climate antecedents: a social networks analysis', *Journal of applied psychology*, 93 (4): 744-757.
129. Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th Ed, NJ, Upper Saddle River: Pearson.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào anh/chị!

Anh/chị đang được mời tham gia vào cuộc khảo sát về: “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam”, khảo sát này nhằm làm rõ thông tin trong luận án tiến sĩ ngành Quản trị kinh doanh tại trường Đại học Thương Mại. Rất mong anh/chị dành thời gian giúp chúng tôi trả lời bảng hỏi này. Những thông tin anh/ chị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu.

PHẦN 1: PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Xin anh/chị cho ý kiến về những nhận định sau về người quản lý trực tiếp của mình tại doanh nghiệp anh/chị làm việc. Mức điểm đánh giá được quy ước như sau: **(1- không bao giờ; 2- hiếm khi; 3- thỉnh thoảng; 4- thường xuyên; 5- luôn luôn)**

Anh/chị vui lòng đánh dấu “X” vào ô tương ứng với sự lựa chọn của anh/chị.

	Mã hóa	Nội dung	1	2	3	4	5
Hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo							
1	PC1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	PC2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn toát ra sự quyền lực, tự tin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	PC3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	PC4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo							
5	HV1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn nói với chúng tôi về niềm tin và định hướng cụ thể trong công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	HV2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chia sẻ với tôi những					

	Mã hóa	Nội dung	1	2	3	4	5
		giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	HV3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	HV4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đề cao tinh thần đồng đội đối với thực hiện sứ mệnh của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo							
9	TCH1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	TCH2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn mà chúng tôi có thể vươn tới được.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	TCH3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	TCH4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kích thích trí tuệ							
13	KTTT1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	KTTT2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	KTTT3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	KTTT4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sự quan tâm đến cá nhân nhân viên							
17	QTCN1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm tôi ở cả công việc và cuộc sống	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mã hóa	Nội dung	1	2	3	4	5
18	QTCN2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm và dành thời gian để hướng dẫn cho nhân viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	QTCN3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hiểu được những khác biệt về động lực làm việc, năng lực và nhu cầu giữa các nhân viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	QTCN4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp nhân viên phát triển năng lực bản thân.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thưởng theo thành tích							
21	TTTT1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho tôi biết những phần thưởng tương ứng tôi có thể nhận được một khi hoàn thành công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	TTTT2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ cho tôi biết là tôi cần hoàn thành những công việc nào.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	TTTT3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bày tỏ sự ghi nhận khi tôi hoàn thành những mục tiêu công việc như đã kỳ vọng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	TTTT4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thường kịp thời khi tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động							
25	NLCD1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cảnh báo cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	NLCD2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hướng dẫn tôi cách sửa những khuyết điểm, sai sót, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	NLCD3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để ý đến những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và điều chỉnh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	NLCD4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tập trung vào việc xử lý kịp thời những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra ngay trong quá trình làm việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mã hóa	Nội dung	1	2	3	4	5
Quản lý bằng ngoại lệ - bị động							
29	NLBD1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi sự sai sót xảy ra rồi mới nghĩ tới hành động sửa chữa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	NLBD2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không yêu cầu thay đổi điều gì nếu mọi việc thực hiện bình thường	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	NLBD3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngăn chặn sự sai sót cho đến khi nó trở nên nghiêm trọng.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	NLBD4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi đến khi sai sót xảy ra một cách có hệ thống mới bắt đầu sửa chữa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lãnh đạo tự do							
33	LDTD1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi né tránh trách nhiệm khi có vấn đề phát sinh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	LDTD2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngại vắng mặt khi có việc cần.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	LDTD3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để cho nhân viên tự quyết định các công việc cần làm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	LDTD4	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ hỏi nhân viên khi cần thiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN 2: KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Xin anh/chị vui lòng cho ý kiến về những nhận định sau về thực trạng kết quả làm việc của anh/chị tại công ty.

Anh/chị vui lòng đánh dấu “X” vào ô tương ứng với sự lựa chọn của anh/chị. Mức điểm đánh giá sẽ được quy ước như sau: *Mức điểm đánh giá được quy ước như sau: (1- không bao giờ; 2- hiếm khi; 3- thỉnh thoảng; 4- thường xuyên; 5- luôn luôn)*

			1	2	3	4	5
Kết quả làm việc được giao (mang tính nghĩa vụ)							
37	LVNV1	Tôi thực hiện công việc với tiêu chuẩn chất lượng cao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	LVNV2	Tôi hoàn thành một cách thành thạo các nhiệm vụ chính được giao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	LVNV3	Tôi hoàn thành nhiệm vụ công việc đúng tiến độ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	LVNV4	Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để có kết quả công việc tốt nhất có thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	LVNV5	Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kết quả làm việc phát sinh							
42	LVPS1	Tôi hoàn thành những nhiệm vụ của công việc với sự nhiệt tình cao nhất.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	LVPS2	Tôi luôn sẵn sàng làm giúp công việc của những người khác khi họ vắng mặt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	LVPS3	Tôi không ngại khi đảm nhận những công việc nhiều thách thức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	LVPS4	Tôi luôn tình nguyện làm những việc ngoài nhiệm vụ chính khi cần thiết.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	LVPS5	Tôi học hỏi và cập nhật kiến thức mới để có kết quả công việc tốt hơn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kết quả làm việc mang tính thích nghi							
47	LVTN1	Tôi dễ dàng thích nghi theo những thay đổi trong công việc của tôi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	LVTN2	Tôi đã đưa ra các giải pháp và cách làm sáng tạo cho các vấn đề phát sinh trong công việc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	LVTN3	Tôi khắc phục nhanh những khó khăn gặp phải khi làm việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	LVTN4	Tôi ứng phó tốt với các tình huống bất ngờ nơi làm việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PHẦN 3: THÔNG TIN CHUNG

1. Tên công ty anh/chị đang làm việc:

2. Chi nhánh công ty tại

Hà Nội

Đà Nẵng

TP. Hồ Chí Minh

3. Tuổi của anh/chị

Dưới 25 tuổi

Từ 25 tuổi đến 35 tuổi

Trên 35 tuổi

4. Giới tính

Nam

Nữ

5. Số năm gắn bó với công ty hiện tại

Dưới 3 năm

Từ 3 đến 7 năm

Trên 7 năm

6. Trình độ học vấn

Trên đại học

Đại học, cao đẳng

Trung cấp, THPT

7. Mức thu nhập

Dưới 10 triệu

Từ 10 – 20 triệu

Trên 20 triệu

Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị!

PHỤ LỤC 2

BẢN HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào anh/chị!

Tôi là Nguyễn Ngọc Hưng, tôi xin gặp anh chị để phỏng vấn và thảo luận nhằm phục vụ cho luận án: “Nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam” Rất cảm ơn anh/chị đã nhận lời tham gia cuộc phỏng vấn này. Ý kiến của anh/chị sẽ được bảo mật nên anh chị vui lòng góp ý và trao đổi chân thực.

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

Câu 1: Theo anh/chị phong cách lãnh đạo gồm những yếu tố hoặc thành phần nào? Anh/chị có thấy mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam?

Câu 2: Theo anh/chị, những yếu tố như phẩm chất, hành vi của người lãnh đạo có ảnh hưởng thế nào đến nhân viên? Những ảnh hưởng đó là gì?

Câu 3: Các yếu tố “kích thích trí tuệ”, truyền cảm hứng, quan tâm đến cá nhân của người lãnh đạo có ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên?

Câu 4: Thường theo các thành tích của nhân viên có quan trọng trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên ko? Tại sao?

Câu 5: Người lãnh đạo quản lý và giám sát kịp thời theo quá trình làm việc có tác động tích cực hay tiêu cực đến nhân viên? Anh/chị có thể chỉ ra sự tác động đó như thế nào?

Câu 6: Người lãnh đạo không giám sát và điều chỉnh hành vi của nhân viên kịp thời, để nhân viên tự quyết định trong quá trình làm việc sẽ ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên?

Câu 7: Dưới đây là các câu khẳng định liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Anh/chị hãy đánh giá xem câu nào là không cần thiết, câu nào cần điều chỉnh cho rõ nghĩa, phần nào cần bổ sung?

STT	Thành phần	Nội dung
Phong cách lãnh đạo chuyển hóa		
1	Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bỏ qua những lợi ích riêng của bản thân vì những lợi ích chung của tập thể.
2		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hành động theo cách tạo ra ấn tượng cho tôi rằng họ là người tự tin và có năng lực.
3		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những hành động mẫu mực khiến cho tôi tôn trọng.
4		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi truyền cho tôi sự an tâm về chuyên môn khi hợp tác chung.
5	Sự hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi khuyến tôi phải có những định hướng cụ thể trong công việc và cuộc sống.
6		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi nỗ lực nâng cao ý thức tập thể đối với các sứ mệnh của tổ chức.
7		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chia sẻ với tôi những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng tới.
8		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cân nhắc đến vấn đề đạo đức khi đưa ra các quyết định.
9	Sự truyền cảm hứng	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện một cách nhìn lạc quan về tương lai.
10		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra những viễn cảnh hấp dẫn mà chúng tôi có thể vươn tới được.
11		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện sự tự tin sẽ đạt được các mục tiêu đề ra.
12		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi truyền đạt một cách nhiệt tình những kinh nghiệm cần thiết để thành công.
13	Sự kích thích trí tuệ	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tìm kiếm nhiều quan điểm khác nhau khi giải quyết vấn đề.

STT	Thành phần	Nội dung
14		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để hoàn thành công việc.
15		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp tôi nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau.
16		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không.
17	Sự quan tâm nhân viên	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi quan tâm tôi không chỉ trong khía cạnh công việc.
18		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi dành thời gian để hướng dẫn cho nhân viên.
19		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hiểu được những khác biệt về khả năng, nhu cầu, nguyện vọng giữa các nhân viên.
20		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi giúp nhân viên phát triển năng lực bản thân.
Phong cách lãnh đạo giao dịch		
21	Thưởng theo thành tích	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cung cấp cho tôi những công cụ hỗ trợ cần thiết để tôi có thể hoàn thành công việc được giao.
22		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi chỉ cho tôi biết là tôi cần hoàn thành những công việc nào.
23		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bày tỏ sự ghi nhận khi tôi hoàn thành những mục tiêu công việc như đã kỳ vọng.
24		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.
25	Quản lý bằng ngoại lệ	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cảnh báo cho tôi biết những sai sót, khuyết điểm, sự lệch hướng có thể xảy ra

STT	Thành phần	Nội dung
	- chủ động	trong quá trình làm việc.
26		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hướng dẫn tôi cách sửa những khuyết điểm, sai sót, sự lệch hướng có thể xảy ra trong quá trình làm việc.
27		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để ý đến những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và điều chỉnh.
28		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tập trung vào việc xử lý triệt để những sai sót, những khuyết điểm, sự lệch hướng xảy ra trong quá trình làm việc.
Phong cách lãnh đạo bị động – tự do		
29		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi sự sai sót xảy ra rồi mới nghĩ tới hành động sửa chữa.
30	Quản lý bằng ngoại lệ - bị động	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi thể hiện quan điểm “nếu nó vẫn còn hoạt động được thì đừng có sửa nó”.
31		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngăn chặn sự sai sót cho đến khi nó trở nên nghiêm trọng.
32		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi đợi đến khi sai sót xảy ra một cách có hệ thống mới bắt đầu sửa chữa.
33	Phong cách lãnh đạo tự do	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi né tránh trách nhiệm khi có vấn đề phát sinh
34		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi vắng mặt khi cần thiết.
35		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi tránh đưa ra các quyết định.
36		Người lãnh đạo trực tiếp của tôi trì hoãn đưa ra quan điểm cụ thể khi gặp vấn đề phát sinh trong quá trình làm việc.
Kết quả làm việc của nhân viên		
37	Kết quả làm việc	Tôi hoàn thành công việc đúng như tiến độ yêu cầu.

STT	Thành phần	Nội dung
38	được giao (Mang tính nghĩa vụ)	Tôi hoàn thành công việc mà tiêu tốn ít nguồn lực (vd: tiền bạc, công cụ hỗ trợ, thời gian) của tổ chức.
39		Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để có thể có được kết quả công việc như mong muốn.
40		Tôi thể hiện tinh thần trách nhiệm cao đối với vị trí công việc của tôi.
41		Tôi thực hiện tốt nhiệm vụ ghi trong bản mô tả công việc
42	Kết quả làm việc phát sinh	Tôi nỗ lực đưa ra nhiều ý tưởng sáng tạo để giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc.
43		Tôi chủ động bắt đầu một công việc mới khi công việc cũ vừa hoàn thành.
44		Tôi biết tiếp thu góp ý của mọi người về cách làm việc của tôi.
45		Tôi không ngại khi phải đảm nhận các công việc nhiều thách thức.
46		Tôi cập nhật kiến thức mới để có thể có kết quả thực hiện công việc tốt hơn.
47	Kết quả làm việc mang tính thích nghi	Tôi dễ dàng thích nghi theo những thay đổi trong công việc của tôi.
48		Tôi đã đưa ra các giải pháp và cách làm sáng tạo cho các vấn đề phát sinh trong công việc.
49		Tôi khắc phục nhanh những khó khăn gặp phải khi làm việc
50		Tôi ứng phó tốt với các tình huống bất ngờ nơi làm việc

Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh/chị!

PHỤ LỤC 3
CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Xin chào anh/chị!

Tôi là Nguyễn Ngọc Hưng, tôi xin gặp anh chị để phỏng vấn và thảo luận nhằm phục vụ cho luận án: “Nghiên cứu sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam” Rất cảm ơn anh/chị đã nhận lời tham gia cuộc phỏng vấn này. Ý kiến của anh/chị sẽ được bảo mật nên anh chị vui lòng góp ý và trao đổi chân thực.

NỘI DUNG PHÒNG VẤN

Câu 1. Anh/chị thấy người lãnh đạo có ảnh hưởng đến nhân viên như thế nào? Phong cách người lãnh đạo (như phẩm chất, hành vi, cách tương tác) có ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên? Người lãnh đạo cần có phong cách lãnh đạo như thế nào để khiến nhân viên làm việc nhiệt huyết và tăng kết quả làm việc? (Phẩm chất, hành vi, cách tương tác cá nhân...)

Câu 2. Về mặt tương tác cá nhân, anh chị đã làm những gì để tác động đến kết quả làm việc của nhân viên do anh/chị quản lý.

Câu 3. Anh chị có những phẩm chất nào để nhân viên ngưỡng mộ, tôn trọng và mong muốn đi theo? Anh/chị đánh giá nhân viên của mình có ngưỡng mộ hoặc tôn trọng anh/chị ở mức độ nào?

Câu 4. Anh/chị có những hành vi, hoặc nhóm hành vi nào khiến nhân viên phải kính trọng, ngưỡng mộ và mong muốn noi theo? Hãy nêu ví dụ và giải thích ý nghĩa những hành vi đó.

Câu 5. Yếu tố “truyền cảm hứng” của người lãnh đạo có ảnh hưởng đến nhân viên như thế nào? Anh chị có những cách nào để truyền cảm hứng cho nhân viên? Anh chị đánh giá nhân viên anh/chị quản lý trực tiếp có nhiệt huyết làm việc không?

Câu 6. Anh/chị có những hành động nào khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo trong công việc? Hãy nêu ví dụ và giải thích ý nghĩa những hành động đó.

Câu 7. Theo anh/chị, sự quan tâm của mình đến cá nhân nhân viên có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên không? Anh/chị có những cách nào thể

hiện sự quan tâm đến từng nhân viên? Đó là những cách nào, anh chị có thể lấy ví dụ cụ thể không?

Câu 8. Anh/chị có thể hiện sự đối xử công bằng của người lãnh đạo đối với nhân viên dưới quyền hay không? Với những nhân viên có thành tích tốt, anh chị có động viên họ kịp thời không, động viên bằng cách nào?

Câu 9. Anh/chị quản lý nhân viên dưới quyền theo kết quả cuối cùng hay theo sát họ theo quá trình làm việc? Anh thường phát hiện ra lỗi sai của nhân viên trong quá trình hoặc quy trình làm việc hay sau khi kết thúc công việc? Điều đó ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của họ?

Câu 10. Có khi nào anh để nhân viên mà mình quản lý trực tiếp tự đưa ra các quyết định công việc không? Có thường xuyên không và khi nào? Điều đó làm cho nhân viên cảm thấy như thế nào?

Câu 11. Theo anh/chị thì kết quả thực hiện công việc của nhân viên bao gồm những tiêu chí nào? Anh/chị có hay không những hành động cụ thể nào giúp nhân viên cải thiện và nâng cao kết quả làm việc? Nếu có, anh/chị cho ví dụ cụ thể?

Chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của anh/chị!

PHỤ LỤC 4

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN SÂU CHUYÊN GIA, NHÀ KHOA HỌC TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Câu 1: *Theo anh/chị phong cách lãnh đạo gồm những yếu tố hoặc thành phần nào? Anh/chị có thấy mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam?*

Đa số nhà khoa học đều chỉ ra những thành phần liên quan đến tính cách, phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo như sự chuyên quyền, dân chủ, tự do, phẩm chất và hành động làm gương cho cấp dưới, sự quan tâm đến tâm lý và động cơ của nhân viên, dẫn dắt nhân viên lên trình độ cao hơn. Đa số nhà khoa học cũng cho rằng phong cách của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên.

Câu 2: *Theo anh/chị, những yếu tố như phẩm chất, hành vi của người lãnh đạo có ảnh hưởng thế nào đến nhân viên? Những ảnh hưởng đó là gì?*

Ý kiến chung của nhà khoa học đều khẳng định phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo ảnh hưởng đến nhân viên. Phẩm chất và hành động của nhà lãnh đạo sẽ tạo nên niềm tin cho nhân viên, là tấm gương để nhân viên hành động theo.

Câu 3: *Các yếu tố “kích thích trí tuệ”, “truyền cảm hứng”, “quan tâm đến cá nhân của người lãnh đạo” có ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên?*

Các nhà khoa học đều khẳng định các yếu tố “truyền cảm hứng”, “kích thích trí tuệ”, “quan tâm đến cá nhân của người lãnh đạo” ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Khi nhân viên được truyền cảm hứng sẽ có động lực làm việc cao hơn, thái độ làm việc quyết liệt và trách nhiệm cao trong thực hiện công việc, từ đó kết quả làm việc tốt hơn. Người lãnh đạo cần biết giao mục tiêu mang tính “thách thức”, đồng thời đào tạo và hỗ trợ để nhân viên sáng tạo trong tìm kiếm và thực hiện giải pháp. Như vậy sẽ dẫn dắt và nâng cao được năng lực của nhân viên, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Ngoài ra, khi có được sự thấu hiểu và quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân, động cơ cá nhân và năng lực cá nhân nhân viên,

nhà lãnh đạo sẽ có những giải pháp phù hợp để thúc đẩy nhân viên nâng cao kết quả làm việc của nhân viên.

Câu 4: *Thưởng theo các thành tích của nhân viên có quan trọng trong việc nâng cao kết quả làm việc của nhân viên ko? Tại sao?*

Đa số ý kiến đều cho rằng, phần thưởng rất quan trọng trong khuyến khích động lực làm việc của nhân viên, từ đó nâng cao kết quả làm việc của họ. Vì động cơ làm việc của mỗi cá nhân là đạt được nhu cầu họ muốn, và phần thưởng là một trong các nhu cầu cần đạt được. Nhiều ý kiến cũng cho rằng, phần thưởng cần phải theo đúng thành tích và công bằng theo kết quả làm việc của nhân viên, đồng thời cần thưởng nhanh và kịp thời. Tuy nhiên, thưởng chỉ là yếu tố kích hoạt và duy trì động lực và kết quả làm việc của nhân viên, do vậy người lãnh đạo cần phải biết sử dụng linh hoạt thì mới phát huy tác dụng. Ngoài ra, muốn phát huy năng lực nhân viên, người lãnh đạo cần biết đáp ứng nhu cầu cá nhân khác như công việc đúng đam mê, phát huy được tài năng của nhân viên, sự quan tâm đến cá nhân nhân viên,...

Câu 5: *Người lãnh đạo quản lý và giám sát kịp thời theo quá trình làm việc có tác động tích cực hay tiêu cực đến nhân viên? Anh/chị có thể chỉ ra sự tác động đó như thế nào?*

Đa số ý kiến đều cho rằng, sự giám sát và điều chỉnh kịp thời trong quá trình nhân viên làm việc sẽ ảnh hưởng đến nhân viên ở cả hai góc độ tích cực và tiêu cực. Với các nhân viên ít kinh nghiệm và năng lực thì cần giám sát và điều chỉnh. Ngược lại, đối với nhà quản trị cấp cao hoặc nhân viên nhiều kinh nghiệm và năng lực thì chỉ cần giám sát mục tiêu và kết quả công việc vì đối tượng tượng này có năng lực, thái độ làm việc tốt và họ cần “khoảng trống” để phát huy hết khả năng.

Câu 6: *Người lãnh đạo không giám sát và điều chỉnh hành vi của nhân viên kịp thời, để nhân viên tự quyết định trong quá trình làm việc sẽ ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên?*

Đa số ý kiến cho rằng, việc không giám sát và điều chỉnh kịp thời sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả làm việc của nhân viên, đặc biệt là nhân viên ít kinh nghiệm hoặc thiếu động lực.

Câu 7: Dưới đây là các câu khẳng định liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Anh/chị hãy đánh giá xem câu nào là không cần thiết, câu nào cần điều chỉnh cho rõ nghĩa, phần nào cần bổ sung?

Đa số ý kiến đều đồng tình với nội dung các câu nhận định trong bảng hỏi, đồng thời cũng góp ý và điều chỉnh một số nhận định sau:

TT	Nội dung đề xuất	Nội dung điều chỉnh/Bổ sung
	Phong cách lãnh đạo	
1	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi bỏ qua những lợi ích riêng của bản thân vì những lợi ích chung của tập thể.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn tập trung sự quan tâm đến lợi ích của tập thể hơn là lợi ích cá nhân
2	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi hành động theo cách tạo ra ấn tượng cho tôi rằng họ là người tự tin và có năng lực.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi luôn toát ra sự quyền lực, tự tin
3	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi tôn trọng.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi có những phẩm chất mẫu mực khiến cho tôi kính trọng và tự hào khi làm việc cùng.
34	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi vắng mặt khi cần thiết.	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi không ngại vắng mặt khi cần thiết.
35	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi cho phép nhân viên tự quyết định các công việc cần làm	Người lãnh đạo trực tiếp của tôi để cho nhân viên tự quyết định các công việc cần làm
	Kết quả làm việc của nhân viên	
40		Tôi ứng phó tốt với các tình huống bất ngờ nơi làm việc

PHỤ LỤC 5

KẾT QUẢ PHÒNG VẤN SÂU LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Câu 1. *Anh/chị thấy người lãnh đạo có ảnh hưởng đến nhân viên như thế nào? Phong cách người lãnh đạo (như phẩm chất, hành vi, cách tương tác) có ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên? Người lãnh đạo cần có phong cách lãnh đạo như thế nào để khiến nhân viên làm việc nhiệt huyết và tăng kết quả làm việc? (Phẩm chất, hành vi, cách tương tác cá nhân...)*

Các lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng người lãnh đạo ảnh hưởng lớn đến nhân viên, sẽ thúc đẩy tích cực hoặc tác động tiêu cực đến nhân viên. Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Phẩm chất, hành vi, cách thức tương tác và ra quyết định, sự hỗ trợ, đào tạo của người lãnh đạo đều ảnh hưởng đến động lực, tâm lý và hành vi của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến kết quả làm việc của họ. Các ý kiến nhà lãnh đạo đều cho rằng người lãnh đạo cần có phẩm chất và hành vi tốt như: Chính trực, chịu áp lực cao, lạc quan, quyết liệt, minh bạch và làm gương cho nhân viên trong mọi hành động. Ngoài ra, người lãnh đạo cần truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua mục tiêu lớn, sắp xếp công việc đúng sở thích, sở trường nhân viên, tạo môi trường làm việc tích cực, có phần thưởng xứng đáng với thành tích của nhân viên.

Câu 2. *Về mặt tương tác cá nhân, anh chị đã làm những gì để tác động đến kết quả làm việc của nhân viên do anh/chị quản lý.*

Đa số các lãnh đạo, quản lý đều đưa ra các cách tác động thông qua tương tác cá nhân nhân viên như: Đào tạo, kèm cặp để nhân viên làm được việc, động viên khuyến khích đi kèm với giám sát để đảm bảo nhân viên hoàn thành tốt công việc. Một số lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến cho công việc chung của công ty cũng như của bộ phận chức năng họ quản lý.

Câu 3. *Anh chị có những phẩm chất và hành vi nào để nhân viên ngưỡng mộ, tôn trọng và mong muốn đi theo? Anh/chị đánh giá nhân viên của mình có ngưỡng mộ hoặc tôn trọng anh/chị ở mức độ nào?*

Một số ý kiến cho rằng, phẩm chất và hành vi của người lãnh đạo được phỏng vấn khiến nhân viên ngưỡng mộ, tôn trọng là sự trung thực, sự minh bạch,

quyết liệt, sự cam kết trong lời nói và hành động. Chính vì thế mà nhân viên tôn trọng và ngưỡng mộ họ. Tuy nhiên một số lãnh đạo cũng thừa nhận bản thân cần phải thay đổi tích cực hơn vì chưa thực sự làm gương cho nhân viên.

Câu 4. *Yếu tố “truyền cảm hứng” của người lãnh đạo có ảnh hưởng đến nhân viên như thế nào? Anh chị có những cách nào để truyền cảm hứng cho nhân viên? Anh chị đánh giá nhân viên anh/chị quản lý trực tiếp có nhiệt huyết làm việc không?*

Yếu tố truyền cảm hứng có ảnh hưởng tích cực đến nhân viên. Nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn và kết quả làm việc cũng được nâng lên. Một số nhà lãnh đạo truyền cảm hứng bằng truyền tầm nhìn, hướng tới tương lai hấp dẫn cho công ty và nhân viên. Ngoài ra, phân thưởng và sự thăng tiến, ý nghĩa công việc cũng là yếu tố quan trọng truyền cảm hứng cho nhân viên. Đa số lãnh đạo đều đánh giá nhân viên họ trực tiếp quản lý có nhiệt huyết trung bình khá, một số vị trí có nhiệt huyết cao do họ có mục tiêu công việc rõ ràng và làm đúng sở trường và đam mê của bản thân.

Câu 5. *Anh/chị có những hành động nào khuyến khích nhân viên đổi mới, sáng tạo trong công việc? Hãy nêu ví dụ và giải thích ý nghĩa những hành động đó.*

Một số ý kiến cho rằng, với vị trí quản lý như trưởng nhóm, trưởng bộ phận đều có sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Một số vị trí nhân viên còn hạn chế trong đổi mới sáng tạo do tính chất lao động trực tiếp theo quy trình và công việc chuyên môn hoá. Các vị trí nhân viên như bán hàng, marketing vẫn luôn nhận được sự khuyến khích việc đổi mới, sáng tạo khi thực hiện công việc. Sự khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đưa ra giải pháp và sáng tạo trong công việc sẽ giúp nhân viên nhiệt huyết hơn và làm việc hiệu quả hơn.

Câu 6. *Theo anh/chị, sự quan tâm của mình đến cá nhân nhân viên có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên không? Anh/chị có những cách nào thể hiện sự quan tâm đến từng nhân viên? Đó là những cách nào, anh chị có thể lấy ví dụ cụ thể không?*

Đa số ý kiến của các lãnh đạo doanh nghiệp đều cho rằng sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân nhân viên sẽ ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Sự quan tâm đó là những sự thấu hiểu động cơ, nhu cầu của nhân viên, hoàn cảnh của nhân viên, khát vọng và mục tiêu của nhân viên để có thể chia sẻ và động viên họ.

Câu 7. *Anh/chị có thể hiện sự đối xử công bằng của người lãnh đạo đối với nhân viên dưới quyền hay không? Với những nhân viên có thành tích tốt, anh/chị có động viên họ kịp thời không, động viên bằng cách nào?*

Đa số lãnh đạo đều thừa nhận đối xử công bằng và động viên kịp thời nhân viên của mình. Đa số người lãnh đạo thưởng bằng tài chính theo chính sách của công ty và theo thẩm quyền tài chính của người lãnh đạo.

Câu 8. *Anh/chị quản lý nhân viên dưới quyền theo kết quả cuối cùng hay theo sát họ theo quá trình làm việc? Anh thường phát hiện ra lỗi sai của nhân viên trong quá trình hoặc quy trình làm việc hay sau khi kết thúc công việc? Điều đó ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc của họ?*

Một số ý kiến của cán bộ lãnh đạo, quản lý tại doanh nghiệp giám sát nhân viên theo quá trình và quy trình làm việc, điều đó giúp phát hiện kịp thời những lỗi sai hoặc những công việc thực hiện có biểu hiện chệch hướng của nhân viên. Tuy nhiên, có một số cán bộ quản lý chỉ đánh giá kết quả làm việc của nhân viên sau khi kết thúc công việc, vì vậy sẽ không kịp thời phát hiện và điều chỉnh kết quả làm việc với nhân viên thiếu kinh nghiệm.

Câu 9. *Có khi nào anh để nhân viên mà mình quản lý trực tiếp tự đưa ra các quyết định công việc không? Có thường xuyên không và khi nào? Điều đó làm cho nhân viên cảm thấy như thế nào?*

Một số cán bộ quản lý giao mục tiêu cho nhân viên trên cơ sở chia nhỏ mục tiêu của phòng, bộ phận nên để nhân viên tự đưa ra quyết định trong việc thực hiện công việc. Điều đó làm cho một số nhân viên mất phương hướng và khó đạt được chỉ tiêu công việc được giao. Tuy nhiên đa số lãnh đạo đều trực tiếp quyết định mục tiêu và công việc họ quản lý.

Câu 10. *Theo anh/chị thì kết quả thực hiện công việc của nhân viên bao gồm những tiêu chí nào? Anh/chị có hay không những hành động cụ thể nào giúp nhân viên cải thiện và nâng cao kết quả làm việc? Nếu có, anh/chị cho ví dụ cụ thể?*

Các ý kiến của cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cho rằng, kết quả làm việc của nhân viên là kết quả đầu ra của quá trình làm việc và được đo lường bằng các tiêu chí như: Thời gian hoàn thành công việc, số lượng công việc thực hiện so với kế hoạch và chỉ tiêu được giao, chất lượng công việc. Một số ý kiến cho rằng kết quả làm việc được đo lường bằng các chỉ số vừa phản ánh thái độ làm việc, quá trình thực hiện công việc và kết quả đầu ra của công việc.

PHỤ LỤC 6

Các doanh nghiệp điều tra nghiên cứu của luận án

TT	Doanh nghiệp	Số phiếu điều tra
	Doanh nghiệp tại Hà Nội	285
1	Công Ty Thương Mại Và Sản Xuất Duy Nguyễn	12
2	Công Ty TNHH May Thời Trang Nam Phương	14
3	Công Ty Cổ Phần Thời Trang TS	12
4	Công Ty Cổ Phần May Thời Trang Huy Việt	9
5	Công Ty TNHH Thời Trang Odessa	12
6	Công Ty Cổ Phần Thời Trang Marvellous	14
7	Công Ty Cổ Phần Thương Mại Hoàng Hải	12
8	Công Ty Vàng Bạc Đá Quý Phúc Thiện	9
9	Công Ty TNHH Đá Quý Trang Sức Precious Le	12
10	Công Ty Cổ Phần Vàng Bạc Đá Quý Lê Gia	10
11	Công Ty TNHH Mỹ Phẩm 3A Việt Nam	14
12	Công Ty TNHH Domestic Việt Nam	9
13	Công Ty TNHH Upshop Việt Nam	10
14	Công Ty TNHH Thương Mại Vinako	11
15	Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Quốc Tế TSK	14
16	Công Ty TNHH Kocoplus	9
17	Công Ty TNHH Thiên Ân Dược	11
18	Công Ty CP Dược Phẩm Việt Bách Pharma	12
19	Công Ty CP Dược Và Công Nghệ Hóa Sinh Hà Nội	10
20	Công Ty Cổ Phần Thương Mại POLVITA	9
21	Công Ty Cổ phần Dược Phẩm Elepharma	13
22	Công Ty TNHH Dược Phẩm Ngân Hà	10

TT	Doanh nghiệp	Số phiếu điều tra
23	Công Ty CP Dược Phẩm Glopha Việt Nam	15
24	Công Ty Cổ Phần Phần Mềm Và Công Nghệ LIVA	12
25	Công ty Cổ phần công nghệ Getfly	10
26	Công Ty TNHH Phần Mềm NDOT	12
	Doanh nghiệp tại Đà Nẵng	132
27	Công Ty TNHH Đông Nam Dược Bảo Linh	12
28	Công Ty Cổ Phần Dược Phẩm Hoàng Phúc	12
29	Công Ty TNHH Dược Phẩm Trường Ninh	11
30	Công Ty TNHH Dược Phẩm Quảng Đà	10
31	Tổng Công Ty Cổ Phần Dệt May Hòa Thọ	10
32	Công Ty TNHH May Hoàng Nhân	11
33	Công Ty TNHH May Mặc Liên Đĩnh	12
34	Công Ty TNHH Phần Mềm Tinh Vệ	12
35	Công Ty Cổ Phần Phần Mềm Sivip	13
36	Công Ty TNHH Dịch Vụ Phần Mềm Hợp Chính	10
37	Công Ty Giải Pháp Phần Mềm Sophia	11
38	Công Ty Cổ Phần Phần Mềm Tri Thức Việt	9
	Doanh nghiệp tại TP Hồ Chí Minh	206
39	Công Ty TNHH May Mặc Dony	12
40	Công Ty TNHH Sản Xuất TMDV Trường Nam	10
41	Công Ty Cổ Phần May Việt Thịnh	11
42	Công Ty TNHH May Mặc & Xuất Khẩu Thời Trang Maxivic	9
43	Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Vàng Bạc Đá Quý Huỳnh Thái	11
44	Công Ty TNHH Trang Sức AME	9
45	Công Ty TNHH Trang Sức Phong Thủy NEJA	10
46	Công Ty TNHH Mỹ phẩm Hera Group	6

TT	Doanh nghiệp	Số phiếu điều tra
47	Công Ty TNHH LTP Global Vina	9
48	Công Ty TNHH Mỹ Phẩm EV Princess	12
49	Công Ty Cổ Phần Dược Phẩm Pharmedic	11
50	Công Ty TNHH Dược Phẩm Khang Thái	8
51	Công Ty TNHH Dược Phẩm Hoàng Nguyên	10
52	Công Ty CP MHD Pharma	12
53	Công Ty Cổ Phần Chế Phẩm Sinh Học Dương Gia Phát	10
54	Công Ty TNHH Dược Phẩm Khanh Minh	12
55	Công Ty TNHH Đông Nam Dược Trường Sơn	9
56	Công Ty Cổ Phần Giải Pháp Phần Mềm Gia Minh	12
57	Công Ty TNHH Đầu Tư Phần Mềm Quản Lý DMS	11
58	Công Ty TNHH Giải Pháp Phần Mềm Winmain	12

PHỤ LỤC 7
KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

1. THỐNG KÊ TRUNG BÌNH

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PC1	623	1	5	4.31	.868
PC2	623	1	5	4.25	.878
PC3	623	1	5	4.28	.878
PC4	623	1	5	4.25	.845
HV1	623	1	5	4.28	.879
HV2	623	1	5	4.28	.899
HV3	623	1	5	4.26	.897
HV4	623	1	5	4.27	.923
TCH1	623	1	5	4.26	.891
TCH2	623	1	5	4.24	.917
TCH3	623	1	5	4.30	.887
TCH4	623	1	5	4.26	.872
KTTT1	623	1	5	4.27	.895
KTTT2	623	1	5	4.23	.882
KTTT3	623	1	5	4.29	.880
KTTT4	623	1	5	4.26	.866
QTCN1	623	1	5	4.27	.908
QTCN2	623	1	5	4.30	.882
QTCN3	623	1	5	4.30	.880
QTCN4	623	1	5	4.29	.908
TTTT1	623	1	5	4.27	.911
TTTT2	623	1	5	4.26	.883
TTTT3	623	1	5	4.27	.893
TTTT4	623	1	5	4.24	.870
NLCD1	623	1	5	4.26	.901
NLCD2	623	1	5	4.27	.895
NLCD3	623	1	5	4.26	.917
NLCD4	623	1	5	4.25	.878
NLBD1	623	1	5	2.32	.778
NLBD2	623	1	5	2.33	.782
NLBD3	623	1	5	1.77	.773
NLBD4	623	1	5	1.78	.794
LDTD1	623	1	5	1.68	.759
LDTD2	623	1	5	1.65	.749
LDTD3	623	1	5	2.35	.795
LDTD4	623	1	5	2.33	.804
LVNV1	623	1	5	4.08	.730
LVNV2	623	1	5	4.11	.722
LVNV3	623	2	5	4.09	.688
LVNV4	623	1	5	4.13	.752
LVNV5	623	1	5	4.19	.863
LVPS1	623	1	5	3.84	.761
LVPS2	623	1	5	3.82	.756
LVPS3	623	1	5	3.81	.743
LVPS4	623	1	5	3.85	.748
LVPS5	623	1	5	3.81	.737
LVTN1	623	1	5	4.18	.691
LVTN2	623	1	5	4.19	.705
LVTN3	623	2	5	4.20	.695
LVTN4	623	1	5	4.18	.695
Valid N (listwise)	623				

2. PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

BIẾN PC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PC1	12.78	4.575	.624	.760
PC2	12.83	4.518	.631	.757
PC3	12.81	4.515	.633	.756
PC4	12.84	4.692	.611	.766

BIẾN HV

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HV1	12.81	5.239	.663	.794
HV2	12.82	5.090	.686	.784
HV3	12.83	5.177	.661	.795
HV4	12.82	5.095	.656	.798

BIẾN TCH

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.823	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCH1	12.80	4.986	.638	.782
TCH2	12.82	4.769	.675	.764
TCH3	12.76	4.972	.646	.778
TCH4	12.81	5.083	.629	.786

BIẾN KTTT

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KTTT1	12.78	4.624	.622	.753
KTTT2	12.82	4.643	.631	.749
KTTT3	12.76	4.664	.626	.751
KTTT4	12.78	4.804	.596	.766

BIẾN QTCN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QTCN1	12.89	5.019	.688	.790
QTCN2	12.86	5.288	.636	.812
QTCN3	12.87	5.159	.678	.794
QTCN4	12.87	5.026	.686	.791

BIẾN TTT

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TTTT1	12.76	4.868	.678	.781
TTTT2	12.77	5.049	.655	.792
TTTT3	12.76	4.954	.673	.784
TTTT4	12.79	5.143	.641	.798

BIẾN NCLD

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.822	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NLCD1	12.78	4.928	.668	.765
NLCD2	12.78	5.117	.616	.790
NLCD3	12.78	4.890	.661	.769
NLCD4	12.80	5.114	.636	.780

BIẾN NLBD

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.748	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NLBD1	5.87	3.467	.519	.704
NLBD2	5.87	3.501	.499	.715
NLBD3	6.43	3.357	.571	.675
NLBD4	6.42	3.267	.584	.667

BIẾN LDTD

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LDTD1	6.33	3.300	.546	.664
LDTD2	6.35	3.342	.541	.667
LDTD3	5.66	3.269	.515	.681
LDTD4	5.68	3.270	.504	.689

BIẾN LVNV

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVNV1	16.53	5.751	.724	.799
LVNV2	16.50	5.820	.712	.802
LVNV3	16.52	5.977	.704	.806
LVNV4	16.48	5.681	.718	.800
LVNV5	16.42	6.071	.472	.873

BIẾN LVPS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVPS1	15.29	6.204	.712	.855
LVPS2	15.31	6.190	.724	.852
LVPS3	15.32	6.293	.708	.856
LVPS4	15.28	6.264	.710	.855
LVPS5	15.33	6.305	.713	.855

BIẾN LVTN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.800	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LVTN1	12.58	2.920	.616	.748
LVTN2	12.57	2.921	.595	.759
LVTN3	12.56	2.916	.612	.750
LVTN4	12.58	2.887	.627	.743

3. PHÂN TÍCH EFA

BIẾN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9892.424
	df	630
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.316	28.656	28.656	10.316	28.656	28.656	4.983	13.843	13.843
2	3.221	8.947	37.603	3.221	8.947	37.603	4.118	11.439	25.282
3	2.502	6.950	44.552	2.502	6.950	44.552	2.650	7.362	32.644
4	1.875	5.208	49.760	1.875	5.208	49.760	2.624	7.288	39.932
5	1.551	4.309	54.069	1.551	4.309	54.069	2.611	7.251	47.183
6	1.353	3.759	57.828	1.353	3.759	57.828	2.537	7.048	54.231
7	1.221	3.391	61.218	1.221	3.391	61.218	2.515	6.987	61.218
8	.850	2.360	63.578						
9	.703	1.952	65.531						
10	.673	1.870	67.400						
11	.630	1.750	69.151						
12	.622	1.729	70.880						
13	.597	1.658	72.537						
14	.588	1.634	74.171						
15	.563	1.564	75.735						
16	.539	1.497	77.233						
17	.534	1.484	78.717						
18	.517	1.436	80.153						
19	.503	1.398	81.551						
20	.493	1.371	82.922						
21	.469	1.303	84.225						
22	.451	1.253	85.478						
23	.444	1.234	86.713						
24	.440	1.223	87.936						
25	.424	1.178	89.114						
26	.413	1.146	90.260						
27	.402	1.117	91.377						
28	.398	1.105	92.483						
29	.380	1.056	93.538						
30	.371	1.032	94.570						
31	.355	.987	95.557						
32	.352	.978	96.535						
33	.333	.925	97.460						
34	.324	.900	98.361						
35	.299	.830	99.191						
36	.291	.809	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

MA TRẬN XOAY NHÂN TỐ BIẾN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
HV4	.763						
HV2	.762						
HV1	.759						
HV3	.739						
PC1	.733						
PC3	.730						
PC2	.715						
PC4	.669						
NLBD4		.730					
LDTD1		.691					
NLBD3		.690					
LDTD2		.685					
LDTD3		.672					
NLBD2		.654					
NLBD1		.651					
LDTD4		.636					
TTTT3			.766				
TTTT1			.762				
TTTT4			.739				
TTTT2			.730				
NLCD3				.773			
NLCD1				.750			
NLCD4				.735			
NLCD2				.710			
QTCN4					.746		
QTCN3					.744		
QTCN2					.725		
QTCN1					.718		
TCH2						.769	
TCH1						.759	
TCH4						.712	
TCH3						.690	
KTTT3							.745
KTTT2							.727
KTTT1							.723
KTTT4							.708

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

BIỂU KẾT QUẢ LÀM VIỆC

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4043.981
	df	91
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.881	42.006	42.006	5.881	42.006	42.006	3.431	24.509
2	1.951	13.935	55.941	1.951	13.935	55.941	3.017	21.549	46.058
3	1.290	9.214	65.155	1.290	9.214	65.155	2.673	19.096	65.155
4	.697	4.981	70.136						
5	.611	4.366	74.502						
6	.469	3.352	77.854						
7	.463	3.306	81.160						
8	.431	3.079	84.239						
9	.429	3.065	87.304						
10	.394	2.816	90.120						
11	.382	2.726	92.846						
12	.344	2.460	95.306						
13	.339	2.421	97.727						
14	.318	2.273	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

MA TRẬN XOAY NHÂN TỐ BIẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
LVPS1	.799		
LVPS2	.796		
LVPS3	.792		
LVPS4	.788		
LVPS5	.778		
LVNV1		.768	
LVNV4		.750	
LVNV3		.734	
LVNV2		.728	
LVNV5		.688	
LVTN4			.785
LVTN1			.750
LVTN3			.750
LVTN2			.743
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 5 iterations.			

4. PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Correlations									
		KQCV	SHD	TCH	KTTT	QTCN	TTTT	NLCD	BDTD
KQCV	Pearson Correlation	1	.675**	.592**	.542**	.572**	.617**	.536**	-.453**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
SHD	Pearson Correlation	.675**	1	.505**	.494**	.460**	.419**	.435**	-.357**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
TCH	Pearson Correlation	.592**	.505**	1	.493**	.411**	.319**	.343**	-.285**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
KTTT	Pearson Correlation	.542**	.494**	.493**	1	.365**	.323**	.325**	-.267**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
QTCN	Pearson Correlation	.572**	.460**	.411**	.365**	1	.505**	.514**	-.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
TTTT	Pearson Correlation	.617**	.419**	.319**	.323**	.505**	1	.424**	-.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
NLCD	Pearson Correlation	.536**	.435**	.343**	.325**	.514**	.424**	1	-.316**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
BDTD	Pearson Correlation	-.453**	-.357**	-.285**	-.267**	-.361**	-.365**	-.316**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	623	623	623	623	623	623	623	623

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. PHÂN TÍCH HỒI QUY ĐA BIẾN

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.337	7	13.762	199.779	.000 ^b
	Residual	42.366	615	.069		
	Total	138.703	622			

a. Dependent Variable: KQCV

b. Predictors: (Constant), KTTT, BDTD, NLCD, TTTT, TCH, QTCN, SHD

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.833 ^a	.695	.691	.26247	1.645

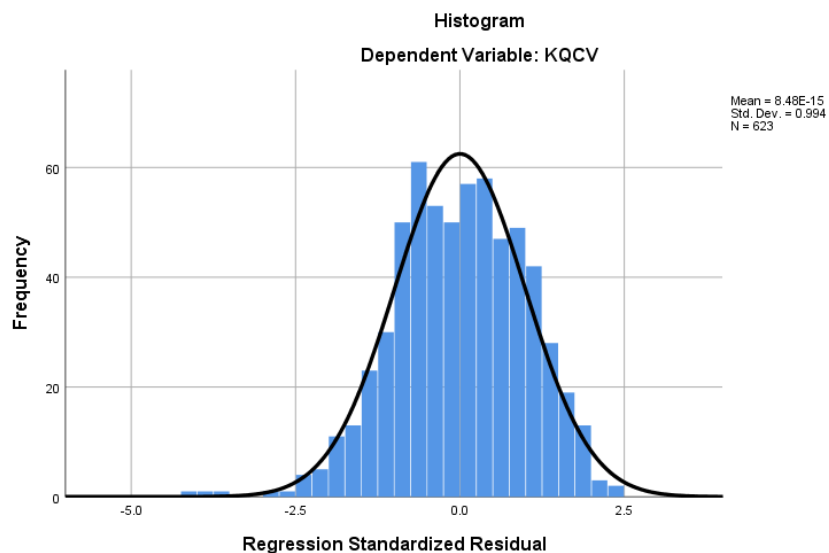
a. Predictors: (Constant), KTTT, BDTD, NLCD, TTTT, TCH, QTCN, SHD

b. Dependent Variable: KQCV

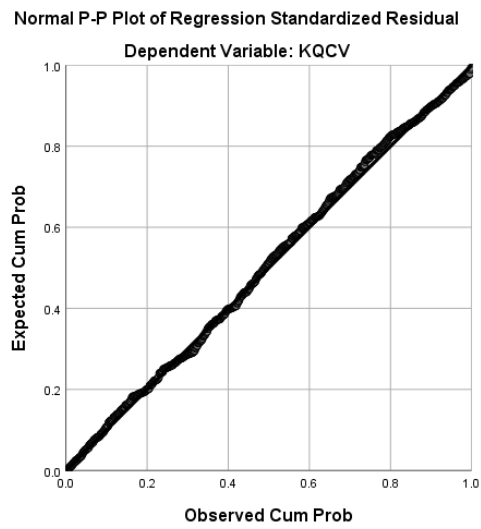
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.185	.125		9.513	.000		
	SHD	.187	.020	.272	9.216	.000	.572	1.750
	TCH	.134	.018	.204	7.312	.000	.639	1.566
	KTTT	.084	.019	.125	4.552	.000	.662	1.512
	QTCN	.055	.019	.085	2.911	.004	.578	1.731
	TTTT	.174	.018	.268	9.770	.000	.659	1.516
	NLCD	.078	.018	.119	4.333	.000	.658	1.519
	BDTD	-.086	.022	-.099	-3.932	.000	.787	1.271

a. Dependent Variable: KQCV

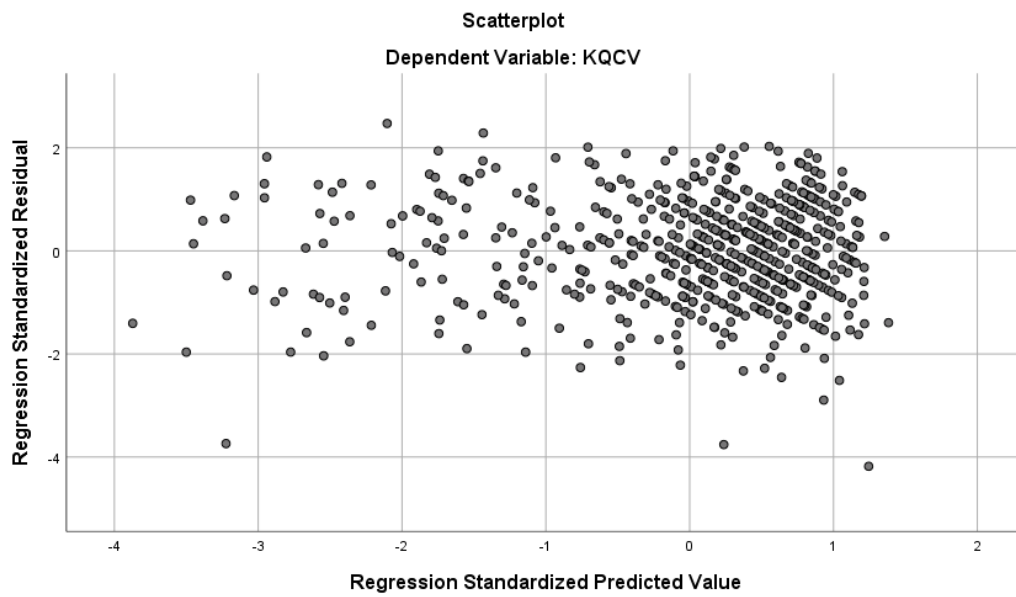
BIỂU ĐỒ HISTOGRAM



BIỂU ĐỒ NORMAL P-P PLOT



BIỂU ĐỒ SCATTER



6. PHÂN TÍCH ONEWAY ANOVA, T-TEST

BIẾN CHI NHÁNH

Chạy Independent T-Test:

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KQCV	Equal variances assumed	1.230	.268	1.306	621	.192	.05193	.03977	-.02618	.13004
	Equal variances not assumed			1.255	389.733	.210	.05193	.04139	-.02945	.13331

BIẾN GIỚI TÍNH

Chạy Independent T-Test:

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KQCV	Equal variances assumed	.057	.811	-.275	621	.783	-.01046	.03800	-.08509	.06417
	Equal variances not assumed			-.275	603.106	.783	-.01046	.03801	-.08511	.06418

BIẾN ĐỘ TUỔI

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQCV	Based on Mean	7.566	2	620	.001
	Based on Median	5.084	2	620	.006
	Based on Median and with adjusted df	5.084	2	529.253	.006
	Based on trimmed mean	6.306	2	620	.002

Robust Tests of Equality of Means				
KQCV				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	6.605	2	257.793	.002
a. Asymptotically F distributed.				

Descriptives								
KQCV								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 25 tuổi	199	3.9264	.55787	.03955	3.8484	4.0044	1.79	4.79
Từ 25 tuổi đến 35 tuổi	321	4.0821	.40968	.02287	4.0371	4.1271	2.50	4.86
Trên 35 tuổi	103	4.1040	.44086	.04344	4.0179	4.1902	2.64	4.79
Total	623	4.0360	.47222	.01892	3.9988	4.0732	1.79	4.86

BIẾN SỐ NĂM LÀM VIỆC

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQCV	Based on Mean	2.688	2	620	.069
	Based on Median	1.734	2	620	.177
	Based on Median and with adjusted df	1.734	2	581.634	.177
	Based on trimmed mean	2.196	2	620	.112

ANOVA					
KQCV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.673	2	1.837	8.433	.000
Within Groups	135.029	620	.218		
Total	138.703	622			

Descriptives								
KQCV								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 3 năm	343	3.9667	.49643	.02680	3.9140	4.0194	1.79	4.79
Từ 3 đến 7 năm	201	4.1180	.40701	.02871	4.0614	4.1746	2.64	4.86
Trên 7 năm	79	4.1284	.47523	.05347	4.0219	4.2348	2.79	4.86
Total	623	4.0360	.47222	.01892	3.9988	4.0732	1.79	4.86

BIẾN HỌC VẤN

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQCV	Based on Mean	17.439	2	620	.000
	Based on Median	16.497	2	620	.000
	Based on Median and with adjusted df	16.497	2	589.698	.000
	Based on trimmed mean	17.194	2	620	.000

Robust Tests of Equality of Means				
KQCV				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	7.589	2	128.131	.001

a. Asymptotically F distributed.

Descriptives								
KQCV								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Trên đại học	75	4.0667	.40378	.04662	3.9738	4.1596	2.50	4.86
Đại học, cao đẳng	466	4.0751	.43197	.02001	4.0358	4.1144	2.14	4.86
Trung cấp, THPT	82	3.7857	.64740	.07149	3.6435	3.9280	1.79	4.71
Total	623	4.0360	.47222	.01892	3.9988	4.0732	1.79	4.86

BIẾN THU NHẬP

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
KQCV	Based on Mean	22.161	2	620	.000
	Based on Median	17.775	2	620	.000
	Based on Median and with adjusted df	17.775	2	517.630	.000
	Based on trimmed mean	20.287	2	620	.000

Robust Tests of Equality of Means				
KQCV				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	17.023	2	190.612	.000
a. Asymptotically F distributed.				

Descriptives								
KQCV								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 10 triệu	277	3.9149	.53468	.03213	3.8517	3.9781	1.79	4.71
Từ 10 – 20 triệu	271	4.1360	.33933	.02061	4.0954	4.1766	2.79	4.79
Trên 20 triệu	75	4.1219	.53758	.06207	3.9982	4.2456	2.64	4.86
Total	623	4.0360	.47222	.01892	3.9988	4.0732	1.79	4.86