

Hiệu quả công việc của nhân viên ngành logistics dưới tác động của lãnh đạo chuyển hóa: Nhận diện hành vi tích cực

Work performance of employees' logistics industry under the influence of transformational leadership: Identifying positive behaviors

Nguyễn Thị Thu Hiền¹, Huỳnh Thị Thu Sương^{1*}

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

DOI: 10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.12.3261.2024

Ngày nhận: 21/02/2024

Ngày nhận lại: 04/04/2024

Duyệt đăng: 02/05/2024

Mã phân loại JEL:

J24; J28; M12; M54

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ của các nhân tố lãnh đạo chuyển hóa đến hiệu quả công việc nhờ ảnh hưởng của các hành vi tích cực gồm gắn kết, hài lòng và sáng tạo của nhân viên. Vận dụng lý thuyết lãnh đạo chuyển hóa, trao đổi xã hội và sự tự chủ, nghiên cứu được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS4, với 355 quan sát gồm nhân viên kinh doanh tại các doanh nghiệp Logistics kho bãi và giao nhận Thành phố Hồ Chí Minh. Bằng chứng cho thấy thừa hưởng ưu việt của lãnh đạo chuyển hóa đã nuôi dưỡng các hành vi tích cực của nhân viên; và chính các nhân tố gồm sự hài lòng, gắn kết và sáng tạo của nhân viên giúp thúc đẩy hiệu quả công việc. Các hành vi tích cực trong nghiên cứu này đóng vai trò trung gian truyền tải tác động từ lãnh đạo chuyển hóa đến hiệu quả công việc với hiệu ứng trung gian một phần, cụ thể là hiệu ứng bổ sung. Từ kết quả nghiên cứu giúp nhà quản trị nhận thức toàn diện về vai trò của lãnh đạo chuyển hóa thúc đẩy sự sáng tạo, hài lòng công việc và gắn kết công việc, từ đó, cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên trong bối cảnh ngành Logistics vẫn chịu tác động của suy thoái toàn cầu.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between transformational leadership and work performance through the influence of positive behaviors, including work engagement, job satisfaction, and employee creativity. Based on transformational leadership, social exchange, and self-determination theory, this study was conducted using SmartPLS4, with 355 samples, including sales staff at Logistics businesses, warehousing, and forwarding in Ho Chi Minh City. Evidence shows that the superiority of transformational leadership fosters positive employee behaviors, and it is the factors of employees' job satisfaction, work engagement, and creativity that drive work performance. Positive behaviors in this study played a mediating role in transmitting the impact of transformational leadership to job performance with a partial mediating effect, specifically the complementary mediation effect. From the results, managers gain a comprehensive awareness of the role of transformative leadership in promoting creativity, job satisfaction, and work engagement, thereby improving the employees' work performance in a context where the logistics industry is still affected by the global recession.

Từ khóa:

gắn kết công việc; hiệu quả công việc; hài lòng công việc; logistics; lãnh đạo chuyển hóa; sự sáng tạo

Keywords:

work engagement; work performance; job satisfaction; logistics; transformational leadership; employee creativity

1. Giới thiệu

Nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên (*Work Performance - WP*) là một trong những mục tiêu hàng đầu của tổ chức đảm bảo sự phát triển bền vững của Doanh Nghiệp (DN); thông qua khả năng lãnh đạo của nhà quản trị nhằm tác động trực tiếp và gián tiếp đến WP, tạo tiền đề cho việc nâng cao sự hài lòng trong công việc (*Job Satisfaction - JS*), sự gắn kết trong công việc (*Work Engagement - WE*) và sự sáng tạo của nhân viên (*Employee Creativity - EC*) (Singh, Pradhan, Panigrahy, & Jena, 2019). Các hành vi tích cực này đề cập đến cảm giác chung về nơi làm việc và khiến nhân viên cảm thấy được truyền cảm hứng và sẵn sàng làm việc chăm chỉ hay nó làm giảm đi sự nhiệt tình, sẵn sàng cải tiến và sự hài lòng cá nhân trong công việc (Lawrence, 2021). Thành công tổ chức được quyết định bởi cách người lãnh đạo điều hành công tác thực hiện nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu chung (Insan & Yasin, 2021). Lãnh đạo chuyển hóa (*Transformational Leadership - TL*) có khả năng tạo ra quan hệ gắn kết và tiếp thêm sinh lực cho nhân viên. Thông qua hành vi lãnh đạo tác động đến thái độ và hành vi của cấp dưới, điều chỉnh lý tưởng để phù hợp với tổ chức nhằm cải thiện WP (Philip, 2021). TL có khả năng thúc đẩy EC bằng việc chia sẻ kiến thức, khuyến khích nhân viên mở rộng tư duy sáng tạo (Jyoti & Dev, 2015). TL làm thỏa mãn các nhu cầu cơ bản, tạo động lực cho nhân viên WE hơn (Gözükara & Şimşek, 2015). Hành vi của TL cũng ảnh hưởng đáng kể đến JS (Abouria & Othman, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016). Nhân viên trước tiên phải đạt được JS, tích cực tham gia, WE, tạo điều kiện và cơ hội cho những ý tưởng và sáng kiến mới; từ đó nâng cao WP hơn (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Syarifin & Atmaja, 2023). Do đó, việc đi sâu khám phá và nghiên cứu các hành vi tích cực của nhân viên dưới sự lãnh đạo TL; từ đó cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc cho nhân viên góp phần tạo điều kiện cho nhà quản lý tại các doanh nghiệp Logistics Thành phố Hồ Chí Minh đạt được mục tiêu phát triển bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

2.1. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết Lãnh đạo chuyển hóa (Transformational Leadership Theory)

Lý thuyết TL được xây dựng và phát triển dựa trên khái niệm của Burns (1978) đồng thời bổ sung kỹ thuật đo lường ảnh hưởng của TL đến động lực và hiệu quả của cấp dưới (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2010). Lý thuyết này giải thích rằng TL thúc đẩy nhân viên làm việc tận tụy, đạt được các mục tiêu của tổ chức; TL là quá trình mà lãnh đạo và cấp dưới giúp đỡ lẫn nhau tiến đến mức độ cao hơn về động lực và đạo đức (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Barbuto & Burbach, 2006). Bốn khía cạnh TL gồm (i) động lực truyền cảm hứng, tiếp năng lượng cho cấp dưới cống hiến vì tầm nhìn tổ chức; (ii) ảnh hưởng lý tưởng hóa đề cập đến việc cấp dưới tôn trọng tin tưởng lãnh đạo; (iii) cân nhắc cá nhân ngụ ý lãnh đạo đào tạo, quan tâm đến nhu cầu và sự phát triển của cấp dưới; (iv) kích thích trí tuệ ngụ ý lãnh đạo thúc đẩy nhân viên đặt câu hỏi giả định, tìm kiếm sự sáng tạo trong quá trình giải quyết vấn đề (Avolio & Yammarino, 2013; Bass & Riggio, 2010; Görgens-Ekermans & Roux, 2021; Mhatre & Riggio, 2014). Bốn khía cạnh trên tạo nên sáu cấu trúc hành vi gồm (i) truyền đạt tầm nhìn rõ ràng; (ii) làm gương cho cấp dưới; (iii) thúc đẩy mục tiêu chung; (iv) mong đợi thành tích cao từ nhân viên; (v) đề nghị hỗ trợ; (vi) khuyến khích sự sáng tạo (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Nhân viên nhận được sự hỗ trợ, khuyến khích và truyền cảm hứng từ lãnh đạo; từ đó nâng cao sự hài lòng, gắn kết, sáng tạo và đạt hiệu quả trong công việc.

Lý thuyết Trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET)

Blau (1964) đưa ra khái niệm “trao đổi và quyền lực”; trong đó, chi phí và lợi ích là hai thành phần chính quyết định chất lượng của các mối quan hệ trong xã hội. Khi chi phí và lợi ích không cân bằng mâu thuẫn sẽ xảy ra. Theo Blau (2017), quá trình trao đổi xã hội diễn ra 04 giai đoạn: (1) sự trao đổi giữa các cá nhân; (2) phân chia vị thế và quyền lực; (3) hợp pháp hóa và tổ chức; (4) đổi lập và biến đổi. Vì vậy, thuyết SET là tiêu chuẩn để hiểu được hành vi trong tổ chức (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017) và luôn được cập nhật để thích ứng với sự phức tạp trong cách thức hoạt động và hành vi của nhân viên (Cooper-Thomas & Morrison, 2018); mà hành vi của nhân viên phụ thuộc vào phong cách của nhà lãnh đạo. Nghiên cứu sử dụng thuyết SET nhằm giải thích cho các hành động phụ thuộc vào phản ứng khen thưởng từ người khác. Hành động tự nguyện của cá nhân được thúc đẩy bởi lợi ích mà họ dự kiến sẽ nhận lại (Blau, 1964).

Lý thuyết Sự tự chủ (Self Determination Theory - SDT)

Lý thuyết SDT là một lý thuyết động lực về tính cách, sự phát triển và các quá trình xã hội; nhằm xem xét bối cảnh xã hội và sự khác biệt cá nhân tạo điều kiện cho các động lực khác nhau, đặc biệt là động lực tự trị và động lực có kiểm soát, từ đó dự đoán hiệu quả, hiệu suất và sức khỏe tâm lý (Deci & Ryan, 2015). Thuyết SDT được ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đặc biệt là nghiên cứu trong tổ chức; xác định ba nhu cầu tâm lý cơ bản mà nhân viên cần có là năng lực, quyền tự chủ và sự gắn kết (WE). Thuyết SDT được áp dụng rộng rãi trong tổ chức, khi nhà lãnh đạo nhận ra giá trị WE và thuyết SDT đưa ra chính sách quản trị vượt xa yếu tố lương thưởng làm thỏa mãn nhu cầu tâm lý, từ đó nhân viên sẽ đạt JS, WE, WP (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016; Ryan & Deci, 2019b). Nghiên cứu sử dụng thuyết SDT nhằm xem xét quan điểm đứng trên góc độ của nhân viên. Đồng thời, hướng dẫn tạo ra các chính sách, vận dụng vào thực tiễn trong môi trường làm việc nhằm thúc đẩy sức khỏe tâm lý và nâng cao hiệu quả công việc (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Lãnh đạo chuyển hóa ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả công việc của nhân viên

Theo Nelson và Angellius (2023), WP đóng vai trò quan trọng trong hoạt động phát triển của tổ chức. WP là khả năng của nhân viên trong việc thực hiện các mục tiêu cá nhân, đáp ứng kỳ vọng và đạt được mục tiêu của tổ chức (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001). Là cách một người hoàn thành và thực hiện nhiệm vụ công việc, được mô tả dưới dạng hành vi, phản ánh những gì nhân viên đã học hoặc đã được đào tạo giúp cải thiện quy trình tổ chức, đặc biệt là nâng cao hiệu quả (Abualoush, Obeidat, Tarhini, Masa'deh, & Al-Badi, 2018). TL được định nghĩa là hành vi của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng và tác động đến thái độ và hành vi của cấp dưới, giúp nhân viên điều chỉnh lý tưởng sao cho phù hợp với lý tưởng tổ chức nhằm hoàn thành công việc, cải thiện tổ chức và loại bỏ lợi ích cá nhân (Bai, Lin, & Li, 2016). Thuyết TL cho rằng TL có những ý tưởng mang tính chuyên đổi vượt lên trên những gì người khác nghĩ, cùng với sự nhiệt tình truyền đạt ý tưởng, hỗ trợ nhân viên theo những cách khác nhau; từ đó, tiếp thêm sinh lực thực hiện tốt công việc được giao (Deci & ctg., 2017). Sự tương quan trong mối quan hệ giữa TL và WP, hầu hết đều có ảnh hưởng tích cực và đủ mạnh (Layaman, Harahap, Djastuti, Jaelani, & Djuwita, 2021; Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016; Ribeiro, Yücel, & Gomes, 2018); kết quả là TL truyền cảm hứng cho cấp dưới để đạt được tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, khuyến khích thúc đẩy cấp dưới giải quyết vấn đề một cách nghiêm túc để đạt hiệu quả tối đa, làm thay đổi suy nghĩ của cá nhân để đạt được mục tiêu của tổ chức (Meng & ctg., 2020). Từ đó nhân viên thể hiện JS, WE, WP (Buil, Martínez, & Matute, 2019; Li & ctg., 2019; Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020; Singh, 2019). Từ lập luận trên, giả thuyết được đề xuất như sau:

H.1: Lãnh đạo chuyển hóa có tác động tích cực đến Hiệu quả công việc của nhân viên

2.2.2. Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên

JS là thái độ trong công việc được nghiên cứu nhiều nhất trong Tâm lý công nghiệp và tổ chức (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). JS là cảm giác thành công thuận lợi trong mọi khía cạnh tại môi trường làm việc của nhân viên (Vroom & Jago, 1978). Nó có thể là một cảm nhận chung về công việc hoặc là một tập hợp thái độ có liên quan đến các khía cạnh khác nhau trong công việc. JS cực kỳ quan trọng trong môi trường hiện đại đầy biến động với tỷ lệ thôi việc cao. Nhân viên hài lòng trong công việc có nhiều khả năng trung thành với tổ chức (Judge, Zhang, & Glerum, 2020). Theo Syarifin và Atmaja (2023), nhân viên trước tiên phải JS thì mới có thể đạt được WP cao nhất. Antoncic và Antoncic (2011) chứng minh JS ảnh hưởng và tác động đáng kể đến WP; đồng thời, đề xuất bốn động lực gia tăng JS gồm (i) sự hài lòng chung về công việc, (ii) mối quan hệ giữa JS và lương, (iii) môi trường làm việc, (iv) phúc lợi. TL có khuynh hướng khuyến khích sáng tạo đổi mới trong quá trình thực hiện công việc, kích thích nhân viên tìm tòi, học hỏi, phát huy nhiều kỹ năng để giải quyết các vấn đề phát sinh; từ đó, có được JS. Ngoài ra, Görgens-Ekermans và Roux (2021) chứng minh rằng TL thường thể hiện sự tự tin cao và có xu hướng thể hiện sự tin tưởng vào khả năng của cấp dưới, thúc đẩy cấp dưới nâng cao tính tích cực của JS (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). Bên cạnh đó, trong nghiên cứu tổng hợp của Hoch, Bommer, Dulebohn, và Wu (2018) cũng cho thấy TL có khả năng dự đoán mức độ JS cũng như sự hài lòng của cấp dưới đối với cấp trên; từ đó cải thiện được WP của cá nhân và tổ chức. Từ lập luận trên, giả thuyết được đề xuất như sau: H2. Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên.

H.2a: Lãnh đạo chuyển hóa có ảnh hưởng tích cực đến Sự hài lòng trong công việc của nhân viên

H.2b: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả công việc của nhân viên

2.2.3. Sự gắn kết trong công việc đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên

Kahn (1990) định nghĩa WE là việc khai thác bản thân của các thành viên trong tổ chức vào vai trò và sự tham gia trong công việc; mọi người sử dụng năng lực và thể hiện bản thân về mặt thể chất, nhận thức, cảm xúc trong khi thực hiện công việc. Schaufeli và Bakker (2004) mô tả WE của nhân viên như một trạng thái tinh thần liên quan đến công việc được đặc trưng bởi nghị lực, sự cống hiến và sự say mê. Nhân viên thể hiện nghị lực, cống hiến và sự say mê khi họ tham gia vào công việc, từ đó nhận thức được vai trò và sự đóng góp của bản thân vào các mục tiêu chung của tổ chức. Quá trình gắn kết tạo động lực cho phép nhân viên giải quyết các vấn đề nan giải, đồng thời kích thích sự tìm tòi học hỏi và phát triển kỹ năng làm việc; do đó, tạo ra động lực và cảm giác hoàn thành công việc tăng lên (Mazzetti & ctg., 2023). Nhân viên có xu hướng cống hiến toàn bộ năng lượng của mình cho những hoạt động đòi hỏi sự chú ý và tập trung cao độ, góp phần trực tiếp hoàn thành các mục tiêu dài hạn (Kahn, 1990). TL có khả năng khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thực hiện nhiệm vụ và ra quyết định và từ đó làm tăng WE (Mubarak, Khan, Yasmin, & Osmadi, 2021). TL động viên khuyến khích tham gia vào nhiệm vụ thì WP được cải thiện (Raji, Ladan, Alam, & Idris, 2021) và có cảm giác ràng buộc về mặt tâm lý với nhiệm vụ, có niềm tin mãnh liệt vào khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Từ lập luận trên, giả thuyết được đề xuất như sau: H3. Sự gắn kết trong công việc đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên.

H.3a: Lãnh đạo chuyển hóa có ảnh hưởng tích cực đến Sự gắn kết trong công việc của nhân viên

H.3b: Sự gắn kết trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả công việc của nhân viên

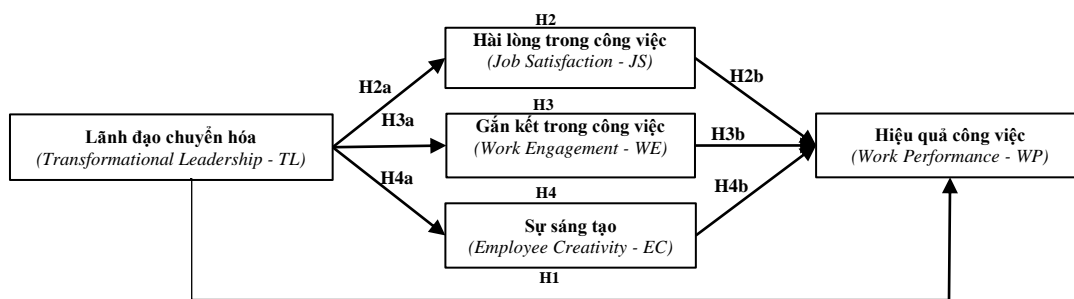
2.2.4. Sự sáng tạo của nhân viên đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên

EC đề cập đến quá trình nhận thức và hành vi được sử dụng khi phát triển ý tưởng mới (Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018). EC là thiết lập các ý tưởng mới để cải thiện WP (Gong, Huang, & Farh, 2009). Bên cạnh đó, EC đòi hỏi hoạt động trí tuệ ở mức độ cao; do đó, nhân viên cần được khuyến khích làm việc chăm chỉ để đạt được những đột phá mới (Shafi & ctg., 2020). Alketbi và Alshurideh (2023) cho rằng lãnh đạo nên coi trọng và khuyến khích nhân viên tích cực sáng tạo. Henker, Sonnentag, và Unger (2015); Kasimoğlu và Ammari (2020) chứng minh rằng có mối quan hệ tích cực và đáng kể giữa TL và EC; TL có thể trình bày rõ ràng tầm nhìn của tổ chức, điều này tạo điều kiện cho việc phát triển ý tưởng mới, nhằm theo đuổi tầm nhìn và mục tiêu chung. TL khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề là thử thách thú vị thay vì mối đe dọa không thể giải quyết, tạo sự tự tin cho nhân viên tìm kiếm các giải pháp mới (Bai & ctg., 2016) và đạt các mục tiêu trong công việc tốt hơn. Nghiên cứu thực nghiệm của Hirst, Knippenberg, và Zhou (2009); Wang và Noe (2010) chứng minh EC có quan hệ và ảnh hưởng tích cực đến WP. Từ lập luận trên, giả thuyết được đề xuất như sau: H4. Sự sáng tạo của nhân viên đóng vai trò trung gian truyền tải tác động tích cực từ Lãnh đạo chuyển hóa đến Hiệu quả công việc của nhân viên.

H.4a: Lãnh đạo chuyển hóa có ảnh hưởng tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên

H.4b: Sự sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến Hiệu quả công việc

Dựa trên giả thuyết đề nghị, kết hợp kết quả nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thang đo khoản Likert 5 mức độ (1-rất không đồng ý đến 5-rất đồng ý). Thang đo WP kế thừa từ Bảng câu hỏi Hiệu quả công việc cá nhân (IW PQ) của Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet, và van der Beek (2014); thang đo Hiệu quả công việc (MJP) của Carmeli, Gilat, và Waldman (2007), ứng dụng bởi Çetin và Aşkun (2018). Thang đo TL từ Bảng câu hỏi Lãnh đạo đa yếu tố (MLQ) của Avolio và Bass (2004), ứng dụng bởi Afsar và Umrani (2019); thang đo Lãnh đạo chuyển hóa toàn cầu (GTL) của Carless, Wearing, và Mann (2000), ứng dụng (Buil & ctg., 2019). Thang đo JS kế thừa từ Bảng câu hỏi Sự hài lòng của Minnesota (MSQ) của Weiss, Dawis, và England (1967); thang đo Khảo sát Sự hài lòng công việc (JSS) của Spector (1985), ứng dụng bởi Bulilan (2023). Thang đo WE kế thừa từ thang đo mức độ gắn kết

với công việc (UWES) của Schaufeli, Bakker, và Salanova (2006), ứng dụng bởi Buil và cộng sự (2019). Thang đo EC kế thừa từ thang đo của Sigala và Chalkiti (2015); Zhang và Bartol (2010).

4. Kết quả nghiên cứu

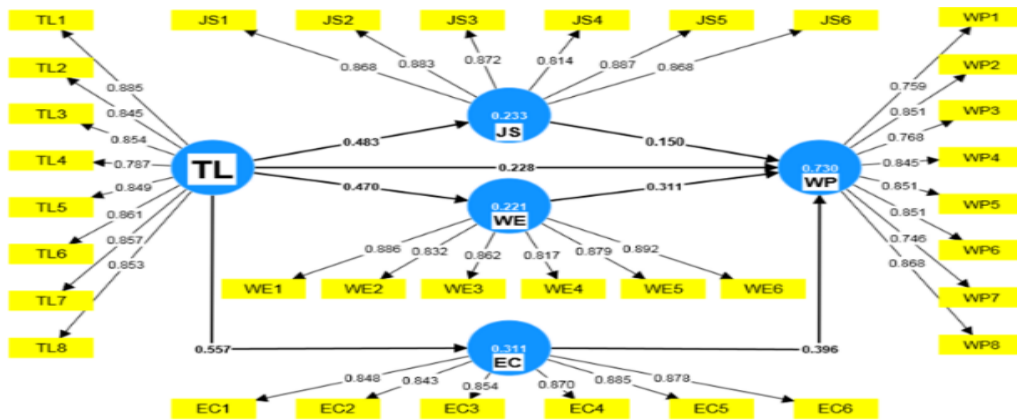
4.1. Thông tin mẫu khảo sát

Dữ liệu thu thập thông qua 450 bảng khảo sát được gửi đến doanh nghiệp Logistics vận tải kho bãi; giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh, thu về 368 phiếu (tỷ lệ phản hồi 81.78%), hợp lệ 355 phiếu, 13 phiếu không hợp lệ. Trong 355 phiếu, tỷ lệ nam (58.87%), nữ (41.13%). Trình độ đại học (63.38%), cao đẳng (30.42%). 43.66% trong độ tuổi từ 20 - 40; đa số là nhân viên (64.23%); có kinh nghiệm 02 - 05 năm (42.25%); 06 - 10 năm (34.37%), thu nhập từ 11 - 15 triệu (39.72%), 16 - 20 triệu (23.94%), 08 - 10 triệu đồng (14.37%), 21 - 25 triệu đồng (12.68%) và trên 25 triệu đồng (9.3%).

4.2. Kết quả phân tích định lượng

4.2.1. Kiểm định mô hình đo lường

Kết quả kiểm định mô hình đo lường bằng kỹ thuật PLS-SEM Algorithm được thể hiện ở Hình 2.



Hình 2. Kiểm định mô hình đo lường

Mô hình đo lường đánh giá thông qua kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ, phân biệt của thang đo. Theo Hair, Risher, Sarstedt, và Ringle (2019) để đánh giá độ tin cậy của thang đo thì hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) và hệ số Cronbach's Alpha (CA) > 0.6. Giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá bởi hệ số tải nhân tố (Outer Loadings) > 0.708 (Hair & ctg., 2019) và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) > 0.5 (Hock & Ringle, 2010). Tính phân biệt giữa các nhân tố được đánh giá bởi chỉ số HTMT < 0.85 (Henseler, Hubona, & Ray, 2016).

Bảng 1

Kết quả kiểm định mô hình đo lường

	CA	CR	AVE
WP	0.929	0.942	0.670
TL	0.945	0.954	0.721
JS	0.934	0.947	0.749
WE	0.930	0.945	0.743
EC	0.932	0.946	0.745

Bảng 2

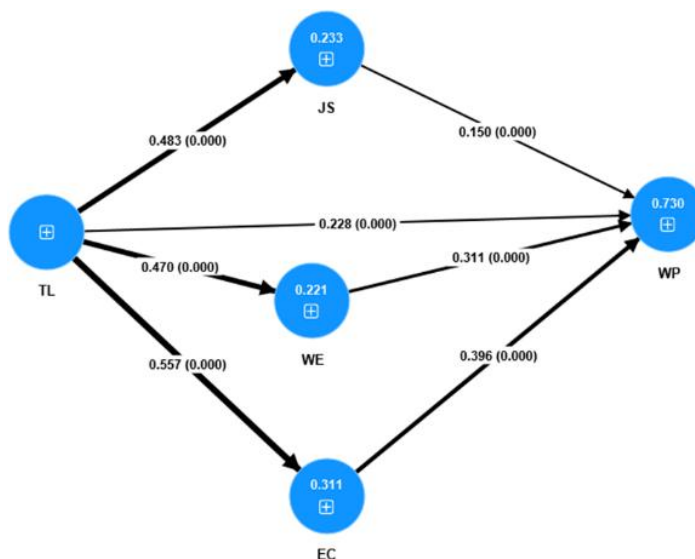
Chỉ số HTMT

	EC	JS	TL	WE	WP
EC					
JS	0.395				
TL	0.590	0.501			
WE	0.499	0.459	0.500		
WP	0.779	0.575	0.707	0.717	

Bảng 1 trình bày kết quả kiểm định mô hình đo lường với chỉ số CA, CR, AVE và hệ số tải nhân tố. Thang đo đều có giá trị CR và CA > 0.6; Hệ số tải ngoài > 0.708; Hệ số AVE > 0.5; Giá trị HTMT < 0.85 (Bảng 2). Từ kết quả cho thấy các thang đo đảm bảo độ tin cậy cao, giá trị hội tụ, phân biệt đều đạt yêu cầu.

4.2.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc bằng thủ tục Bootstrapping với N = 5,000 được thể hiện ở Hình 3.



Hình 3. Kiểm định mô hình cấu trúc PLS-SEM

Mô hình cấu trúc được đánh giá bởi tiêu chí: Kiểm tra tính đa cộng tuyến bằng hệ số (VIF), đánh giá sự phù hợp của mô hình bằng hệ số (SRMR), đo lường hệ số xác định (R^2), hiệu quả tác động (f^2), năng lực dự báo (Q^2), mức độ liên quan về dự báo q^2 , kiểm định mô hình giả thuyết nghiên cứu và vai trò biến trung gian. Để tránh hiện tượng đa cộng tuyến mô hình phải có giá trị VIF < 5 (Hair & ctg., 2019). Mô hình được cho là phù hợp khi chỉ số SRMR phải < 0.1 (Hu & Bentler, 1999). Theo tiêu chuẩn của Henseler, Ringle, và Sinkovics (2009), hệ số R^2 lần lượt 0.25, 0.5, 0.75 cho thấy mức độ giải thích của mô hình tương ứng yếu, vừa và mạnh. Năng lực dự báo của mô hình tương ứng yếu ($Q^2 < 0.02$); trung bình ($0.02 < Q^2 < 0.35$) và mạnh ($Q^2 > 0.35$). Hiệu quả tác động f^2 tương ứng với yếu ($f^2 = 0.02$), trung bình ($f^2 = 0.15$) và mạnh ($f^2 = 0.35$). Hệ số q^2 lần lượt 0.02; 0.15; 0.35 phản ánh mức độ liên quan về dự báo nhỏ, trung bình và lớn (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu thông qua thủ tục Bootstrapping với N = 5,000 (Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018).

Bảng 3

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động	P-value	VIF	f ²	Hiệu quả tác động	q ²	Mức độ liên quan về dự báo	Kết quả
Tác động trực tiếp									
H ₁	TL→WP	0.228	0.000	1.720	0.112	Nhỏ	0.037	Nhỏ	Chấp thuận
H _{2a}	TL→JS	0.483	0.000	1.000	0.304	Trung bình	0.199	Trung bình	Chấp thuận
H _{2b}	JS →WP	0.150	0.000	1.421	0.059	Nhỏ	0.019	Nhỏ	Chấp thuận
H _{3a}	TL→WE	0.470	0.000	1.000	0.283	Trung bình	0.193	Trung bình	Chấp thuận
H _{3b}	WE→WP	0.311	0.000	1.479	0.242	Trung bình	0.085	Nhỏ	Chấp thuận
H _{4a}	TL→EC	0.557	0.000	1.000	0.450	Lớn	0.297	Trung bình	Chấp thuận
H _{4b}	EC→WP	0.396	0.000	1.585	0.367	Lớn	0.128	Nhỏ	Chấp thuận
R²		R²_{WP} = 0.730							
Q²		Q²_{EC} = 0.229; Q²_{JS} = 0.166; Q²_{WE} = 0.162; Q²_{WP} = 0.484							
Model fit		SRMR = 0.088							

Bảng 3 trình bày kết quả kiểm định mô hình cấu trúc; trong đó, giá trị VIF < 5 các biến tiềm ẩn không có hiện tượng đa cộng tuyến; Chỉ số SRMR 0.088 < 0.1, mô hình phù hợp cho nghiên cứu thực tế; Hệ số R²_{WP} với 0.5 < R²_{WP} = 0.730 < 0.75 mức độ giải thích của mô hình tương đối tốt. Hệ số Q²_{EC}, Q²_{JS} và Q²_{WE} đạt năng lực dự báo trung bình (0.02 < Q²_{EC} = 0.229; Q²_{JS} = 0.166; Q²_{WE} = 0.162 < 0.35); Hệ số Q²_{WP} đạt năng lực dự báo mạnh (Q²_{WP} = 0.484 > 0.35). Nên mô hình cấu trúc thành phần có năng lực về dự báo. Hiệu quả tác động f² nhỏ (0.02 < f² < 0.15): JS →WP; TL→WP; trung bình (0.15 < f² < 0.35): TL→WE; WE→WP; lớn (f² > 0.35): TL→EC; EC→WP. Mức độ liên quan về dự báo q² nhỏ (0.02 < q² < 0.15): JS →WP, TL→WP, WE→WP, EC→WP; trung bình (0.15 < q² < 0.35): TL→JS, TL→WE, TL→EC. Các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê (p-value < 0.05) nên giả thuyết H1, H2a, H2b, H3a, H3b, H4a, H4b được ủng hộ. Hệ số tác động dương, mối quan hệ trong mô hình đều thuận chiều. TL tác động từ mạnh đến yếu lên EC (0.557) > JS (0.483) > WE (0.470). Thứ tự tác động mạnh đến yếu lên biến WP: EC (0.396) > WE (0.311) > TL (0.228) > JS (0.150). TL tác động đáng kể đến EC, JS, WE; trong khi EC và WE tác động đáng kể đến WP hơn TL và JS.

Kiểm định vai trò trung gian

Bảng 4 trình bày kết quả kiểm định vai trò trung gian với hệ số tác động gián tiếp riêng biệt từ TL→EC→WP = 0.221 > 0.146 (TL→WE→WP) > 0.073 (TL→JS→WP) > 0. Như vậy, EC đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với WE và JS. EC, WE, JS đóng vai trò Hiệu ứng trung gian một phần, cụ thể là Hiệu ứng bổ sung. Bên cạnh đó, hệ số tác động gián tiếp tổng hợp từ TL→WP = 0.439, bằng tổng hệ số tác động gián tiếp riêng biệt của 03 biến trung gian 0.073 (JS), 0.221 (EC), 0.146 (WE).

Bảng 4

Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động	P-values	Kết quả
Tác động gián tiếp riêng biệt				
H ₂	TL→JS→WP	0.073	0.000	JS đóng vai trò trung gian hiệu ứng một phần - hiệu ứng bổ sung
H ₃	TL→WE→WP	0.146	0.000	WE đóng vai trò trung gian hiệu ứng một phần - hiệu ứng bổ sung
H ₄	TL→EC→WP	0.221	0.000	EC đóng vai trò trung gian hiệu ứng một phần - hiệu ứng bổ sung
Tác động gián tiếp tổng hợp				
	TL → WP	0.439	0.000	

5. Thảo luận kết quả

Nghiên cứu này nhằm mục đích khám phá và đánh giá tác động của TL trong việc thúc đẩy JS, WE, EC, WP và khám phá vai trò trung gian của JS, WE, EC; từ đó nâng cao WP của nhân viên tại các DN Logistics kho bãi và giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu thu thập bằng cách sử dụng bảng câu hỏi khảo sát và thực hiện phân tích bằng phần mềm SmartPLS4 thông qua kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm định vai trò trung gian của JS, WE, EC. Thông qua kỹ thuật PLS-SEM Algorithm, Bootstrapping, Blindfolding cho ra kết quả ủng hộ giả thuyết. Từ đó cho thấy, TL có ảnh hưởng và tác động đáng kể đến JS, WE và EC. TL có mối quan hệ tương quan với WP thông qua JS, WE, EC; tạo tiền đề nâng cao WP. Trong đó, (1) TL có ảnh hưởng và tác động cùng chiều đến JS, WE, EC và WP và có hệ số tác động lần lượt là 0.483, 0.470, 0.557, 0.228. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Buil và cộng sự (2019); Li và cộng sự (2019); Shafi và cộng sự (2020); Singh (2019). Đồng thời cũng ủng hộ cho lý thuyết TL của (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2010), Lý thuyết SET của Blau (2017); Cropanzano và cộng sự (2017). (2) JS, WE, EC tác động tích cực và cùng chiều đến WP với hệ số tác động lần lượt là 0.150, 0.311, 0.396. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Lai, Tang, Lu, Lee, và Lin (2020); Raji và cộng sự (2021); Syarifin và Atmaja (2023). Đồng thời cũng ủng hộ cho lý thuyết SDT của Ryan và Deci (2019a). (3) JS, WE, EC đóng vai trò trung gian hiệu ứng một phần với hiệu ứng bổ sung truyền tải tác động từ TL đến WP. Điều này có nghĩa 03 biến trên chưa giải thích hết được các cơ chế trung gian giải thích sự tác động lên mối quan hệ từ TL đến WP, nên vẫn còn các biến tiềm ẩn khác chưa khám phá hết. Đây cũng chính là hạn chế của nghiên cứu và gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo. Nghiên cứu còn chỉ ra rằng WE và EC là hai yếu tố then chốt thúc đẩy WP. Do đó, nhà quản trị nên chú trọng vào hai yếu tố này.

6. Hàm ý quản trị

Theo bảng xếp hạng của Agility (2023), Việt Nam lọt top 10 thị trường Logistics mới nổi trên thế giới, đứng thứ 04 Đông Nam Á, sau Malaysia, Indonesia và Thái Lan. Xếp vị trí 43 trong bảng xếp hạng chỉ số hiệu quả Logistics (LPI) của Worldbank (2023), sau Singapore, Malaysia, Thái Lan. Dịch vụ logistics không chỉ góp phần vào sự phát triển kinh tế của Việt Nam mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối thương mại trong và ngoài nước. Nguồn nhân lực là yếu tố tiền đề thúc đẩy DN Logistics nâng cao tính cạnh tranh, mở rộng và liên kết với các thị trường tiềm năng. Viện nghiên cứu và phát triển Logistics Việt Nam dự báo đến 2030, Logistics VN cần bổ sung 2.2 triệu nhân lực, riêng Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2018 - 2025, cần khoảng 18,000 - 20,000 người/năm. Với mục tiêu phấn đấu tốc độ tăng trưởng doanh thu dịch vụ logistics của DN Thành phố Hồ Chí Minh đạt 15% vào 2025 và đạt 20% vào 2030;

Tỷ trọng đóng góp của logistics vào GRDP Thành phố Hồ Chí Minh đến 2025 đạt 10% và đến 2030 đạt 12%; Góp phần kéo giảm chi phí logistics cả nước so với GDP quốc gia đến 2025 còn khoảng 10 - 15% (Bộ Công Thương, 2022). Theo đó, Thành phố Hồ Chí Minh cần chú trọng áp dụng công nghệ số, đầu tư cơ sở hạ tầng, đào tạo phát triển và nâng cao WP của nhân viên ngành logistics. Nhà quản lý cần ưu tiên nâng cao năng lực lãnh đạo theo hướng tiếp cận hành vi của TL góp phần tạo điều kiện và môi trường cho nhân viên phát huy khả năng EC, JS, WE. Vì TL là chìa khóa thúc đẩy nhân viên bằng cách thu hút các giá trị đạo đức và lý tưởng mạnh mẽ; Từ đó, truyền cảm hứng và động lực cho nhân viên thực hiện nhiệm vụ vượt xa mong đợi của cá nhân và tổ chức (Bass & ctg., 2003), tạo tiền đề cho WP được cải thiện một cách rõ ràng. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần hiểu rõ hành vi và xu hướng tác động của từng yếu tố để xây dựng chính sách nhằm nâng cao WP, cụ thể: (i) *Thúc đẩy EC thông qua vai trò của TL*, Lãnh đạo cần tạo môi trường làm việc tự do, năng động sáng tạo, khuyến khích nhân viên đưa ra nhận định cá nhân về vấn đề sự vật hiện tượng trong công việc, không phê bình chính trích ý kiến cá nhân, nên lắng nghe tất cả các ý kiến một cách khách quan, đưa ra cái nhìn tổng quát toàn diện, nhìn nhận vấn đề với nhiều góc độ khác nhau. Từ đó, thảo luận và đưa ra giải pháp kịp thời, sáng tạo và phù hợp nhất. (ii) *Gia tăng WE thông qua vai trò của TL*, Lãnh đạo có vai trò vạch ra định hướng tầm nhìn rõ ràng và có sự liên kết chặt chẽ với tầm nhìn và sứ mệnh của DN, chia sẻ những chiến lược chính sách cũng như kế hoạch hành động cho nhân viên giúp nhân viên nắm bắt được chính sách và đường lối hoạt động, cách thức vận hành của tổ chức. Từ đó, họ có xu hướng hăng say làm việc và kiên trì thực hiện công việc, tham gia gắn kết hơn với công việc, cùng các thành viên trong nhóm giải quyết các vấn đề khó khăn để hoàn thành công việc một cách hiệu quả và đạt được những mục tiêu như kỳ vọng. (iii) *Nâng cao JS thông qua vai trò của TL*, Lãnh đạo cần xây dựng chương trình và chính sách đào tạo phát triển giúp khơi gợi và phát huy hết tất cả các giá trị tiềm ẩn bên trong, trang bị cho nhân viên những kỹ năng mới, giúp nâng cao hiệu quả công việc. Lãnh đạo cần ghi nhận và tuyên dương các nỗ lực cố gắng khi nhân viên thực hiện tốt vai trò nhiệm vụ. Từ đó, thúc đẩy sự hài lòng, tích cực tham gia xây dựng công việc hiệu quả hơn. (iv) *Cải thiện và nâng cao WP thông qua vai trò của TL*, Khả năng, năng lực và kiến thức tích lũy của lãnh đạo chính là vũ khí đặc lực định hướng tầm nhìn, truyền cảm hứng, xây dựng cảm xúc tinh thần tích cực, lan tỏa sự tự tin đến cho nhân viên, giúp họ nâng cao sự tự tin vào bản thân, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

7. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, lấy mẫu thuận tiện nên mức độ đại diện thấp. Hàm ý quản trị mang tính chủ quan, cần kiểm định khi áp dụng thực tế. Ba biến JS, WE, EC đóng vai trò trung gian một phần, hiệu ứng bổ sung, chưa giải thích hết các cơ chế trong mối quan hệ từ TL đến WP, vẫn còn biến tiềm ẩn khác tác giả chưa khám phá hết. Dữ liệu nghiên cứu chưa đủ điều kiện để kiểm định sự khác biệt giữa các nhân tố nhân khẩu học lên mối quan hệ giữa TL và WP thông qua vai trò trung gian của JS, WE, EC. Nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất, tăng cỡ mẫu để đảm bảo tính khái quát và điều kiện cho kiểm định sự khác biệt giữa các nhân tố nhân khẩu học. Đồng thời, nên mở rộng phạm vi nghiên cứu cũng như khám phá các cơ chế khác có thể phát sinh trong mối quan hệ giữa TL và WP; từ đó, đưa ra hàm ý quản trị thiết thực hơn.

Tài liệu tham khảo

- Abouraija, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423. doi:10.4236/ajibm.2017.74029

- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237. doi:10.1108/VJIKMS-08-2017-0050
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. doi:10.1108/EJIM-12-2018-0257
- Agility. (2023). *Emerging markets logistics index 2023*. Truy cập ngày 10/10/2023 tại <https://emli.agility.com/>
- Alketbi, S., & Alshurideh, M. (2023). Impact of workplace happiness on the employee creativity: A systematic review. In M. Alshurideh, B. H. Al Kurdi, Masa'deh, H. M. Alzoubi & S. Salloum (Eds.), *The effect of information technology on business and marketing intelligence systems. Studies in computational intelligence* (pp. 2553-2580). doi:10.1007/978-3-031-12382-5_141
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Antonic, J. A., & Antonic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607. doi:10.1108/02635571111133560
- Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informatika. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 453(1), 1-8. doi:10.1088/1757-899X/453/1/012064
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Leeds, England: Emerald Group Publishing.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250. doi:10.1016/j.jbusres.2016.02.025
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64. doi:10.3200/SOCP.146.1.51-64
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. doi:10.1108/03090599010135122
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, 2(1), 76-86. doi:10.4324/9781410617095

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Routledge.
- Bộ Công Thương. (2022). *Báo cáo logistics Việt Nam 2022 [Vietnam logistics report 2022]*. Truy cập ngày 10/10/2023 tại <https://valoma.vn/wp-content/uploads/2022/12/Bao-cao-Logistics-Viet-Nam-2022.pdf>
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69. doi:10.1111/1468-2389.00163
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Bulilan, R. S. (2023). Correlates on job performance, job satisfaction, and demographics of state university employees. *International Journal of English Literature and Social Sciences (IJELS)*, 8(3), 183-191.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. doi:10.1023/A:1022991115523
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. doi:10.1108/MRR-03-2017-0062
- Cooper-Thomas, H. D., & Morrison, R. L. (2018). Give and take: Needed updates to social exchange theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 493-498. doi:10.1017/iop.2018.101
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. doi:10.5465/annals.2015.0099
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2015). Self-determination theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 11(2), 486-491. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.26036-4
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. doi:10.5465/amj.2009.43670890

- Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: How does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1-13. doi:10.4102/sajhrm.v19i0.1279
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish Private non-profit university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971. doi:10.1016/j.sbspro.2015.06.274
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247. doi:10.1007/s10869-014-9348-7
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advance in International Marketing*, 20(4), 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293. doi:10.5465/amj.2009.37308035
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. doi:10.1177/0149206316665461
- Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132-151. doi:10.1504/IJKMS.2010.030789
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.004
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. doi:10.1016/j.leaqua.2018.03.001
- Insan, A. N., & Yasin, N. A. (2021). Transglobal leadership as a driver for increasing the employee performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 54-71. doi:10.33844/ijol.2021.60517

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. doi:10.1037/apl0000181
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (1st ed.). London, UK: Routledge.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98. doi:10.1108/JABS-03-2014-0022
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.5465/256287
- Kasimoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475-498. doi:10.1108/JMD-05-2019-0153
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. doi:10.1097/JOM.0000000000000113
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1-11. doi:10.1177/2158244019899085
- Lawrence, D. (2021). *From the final report, project: Motivation increase for skilled and unskilled workers in the warehouse, Period: 2016-2018, Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL)*. Truy cập ngày 10/10/2023 tại <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Motivationssteigerung.html>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), Article 1594. doi:10.3390/su11061594
- Layaman, L., Harahap, P., Djastuti, I., Jaelani, A., & Djuwita, D. (2021). The mediating effect of proactive knowledge sharing among transformational leadership, cohesion, and learning goal orientation on employee performance. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 470-481. doi:10.3846/btp.2021.13365
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175. doi:10.1177/1548051808320985
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. doi:10.1108/JMD-09-2015-0134
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. doi:10.1177/003329412111051988

- Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L., & Gao, P. (2020). The diminishing effect of transformational leadership on the relationship between task characteristics, perceived meaningfulness, and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(15), 367-380. doi:10.3389/fpsyg.2020.585031
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. In *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 221-240). Oxford, UK: Oxford University.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003. doi:10.1108/LODJ-11-2020-0518
- Nelson, A. N., & Angellius, V. (2023). Analysis of the influence of work life balance, leadership, religiosity and high-performance work practices on employee performance mediated by employee engagement. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 248-257. doi:10.35335/enrichment.v13i1.1242
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129. doi:10.1080/10919392.2021.1911573
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Raji, I. A., Ladan, S., Alam, Md. M., & Idris, I. T. (2021). Organisational commitment, work engagement and job performance: Empirical study on Nigeria's public healthcare system. *Journal for Global Business Advancement*, 14(1), 115-137. doi:10.1504/JGBA.2021.114318
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917. doi:10.1108/IJPPM-09-2017-0229
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. doi:10.5465/amj.2010.51468988
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019a). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In *Advances in motivation science* (pp. 111-156). doi:10.1016/bs.adms.2019.01.001
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019b). Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches: Brief reply to Locke and Schattke (2019). *Motivation Science*, 5(4), 291-294. doi:10.1037/mot0000128
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. doi:10.1016/j.apmr.2019.12.002
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media, and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44-58. doi:10.1016/j.ijhm.2014.11.003
- Singh, A. (2019). Role of transformational leadership in enhancing employee engagement: Evolving issues and direction for future research through literature review. *SSRN Electronic Journal*, 878-893. doi:10.2139/ssrn.3316331
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being: Moderating role of sustainability practices. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1692-1708. doi:10.1108/BIJ-07-2018-0219
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi:10.1007/BF00929796
- Syarifin, M. H., & Atmaja, H. E. (2023). The influence of organizational commitment, organizational culture and job satisfaction on employee performance: A literature study. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 2(3), 458-467. doi:10.55047/jhssb.v2i3.631
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162. doi:10.1037/0021-9010.63.2.151
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. In *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Worldbank. (2023). *Logistics Performance Index (LPI)*. Truy cập ngày 10/10/2023 tại <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:10.5465/amj.2010.48037118

