

# Các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên tại các công ty bất động sản ở Thành phố Hồ Chí Minh

## The elements of transformational leadership style impact on loyalty through employee satisfaction at real estate companies in Ho Chi Minh City

Huỳnh Thanh Tú<sup>1\*</sup>, Hồ Đắc Đăng Khoa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG-HCM, Việt Nam

<sup>2</sup>Công ty TNHH Propzy Việt Nam, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: tuht@uel.edu.vn

### THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.17.3.1884.2022

Ngày nhận: 21/05/2021

Ngày nhận lại: 05/07/2021

Duyệt đăng: 22/07/2021

#### Từ khóa:

bất động sản; lãnh đạo chuyển dạng; lòng trung thành; sự hài lòng công việc

#### Keywords:

real estate; transformational leadership; loyalty; job satisfaction

### TÓM TẮT

“Các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên tại các công ty bất động sản ở Thành phố Hồ Chí Minh” là đề tài nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực đầu tư, kinh doanh Bất Động Sản (BDS) ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) với mục đích giúp cho những nhà lãnh đạo có cơ sở để nhìn nhận, đánh giá và hoàn thiện phong cách lãnh đạo của mình, từ đó góp phần nâng cao sự hài lòng cũng như lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, lấy đó làm nền tảng xây dựng một đội ngũ nhân sự tinh nhuệ, ổn định và năng suất. Nghiên cứu đã khảo sát, lấy ý kiến 400 nhân viên hiện đang làm việc tại các công ty BDS ở TP.HCM bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện phi xác suất; sau đó, tiến hành các bước kiểm định, đánh giá, phân tích định lượng bằng phần mềm SPSS 25 và AMOS 24. Kết quả của nghiên cứu xác định được bốn trong số năm yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực trực tiếp đến sự hài lòng và gián tiếp đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên, mức độ tác động từ mạnh đến yếu theo hệ số beta lần lượt là: “sự truyền cảm hứng”, “kích thích trí tuệ”, “hấp dẫn bằng phẩm chất” và “hấp dẫn bằng hành vi”.

### ABSTRACT

“The elements of transformational leadership style impact on loyalty through employee satisfaction at real estate companies in Ho Chi Minh City” is a research project conducted at businesses operating in the field of real estate investment and business in Ho Chi Minh City with the aim of helping leaders have a basis to recognize, evaluate and improve their leadership style, thereby contributing to enhancing employees' satisfaction as well as their loyalty to the organization, taking that as the foundation to build an elite, stable and productive team. The study surveyed and consulted 400 employees currently working at real estate companies in Ho Chi Minh City by non-probability convenience

sampling method; then, carried out the steps of testing, evaluation, and quantitative analysis using SPSS 25 and AMOS 24 software. The results of the study determined that four out of five factors belonging to transformational leadership style have a direct positive impact on satisfaction and indirectly on loyalty through employee satisfaction, level of the effects from the strongest to the weakest according to the coefficient  $\beta$  are: “inspirational motivation”, “intellectual stimulation”, “idealized influence (attributes)” and “idealized influence (behaviors)”.

## 1. Giới thiệu

Trong khi kết quả “Báo cáo thị trường lao động năm 2020 - Dự báo nhu cầu nhân lực năm 2021 tại TP.HCM” của FALMI (Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh, 2020) ngày 30/12/2020 thể hiện rằng BĐS là 01 trong 10 ngành nghề có nhu cầu về nguồn nhân lực cao nhất (chiếm 7.77% tổng nhu cầu) thì khảo sát năm 2017 của Talentnet và Mercer (được trích dẫn trong The Tran, 2017) về tình trạng nghỉ việc ở nước ta lại cho thấy BĐS đứng vị trí thứ hai với 18.8% trong số ba ngành nghề có tỷ lệ nhân sự nghỉ việc cao nhất, đứng đầu là bán lẻ (32.2%) và thứ ba là hàng tiêu dùng (17.3%). Theo Hong Phuc (2019), kết quả khảo sát của Talentnet và Mercer (được trích dẫn trong Hong Phuc, 2019) cho thấy trong số các lý do hàng đầu khiến cho nhân viên bất mãn và nghỉ việc thì yếu tố tác động từ phía lãnh đạo chiếm đến 29%. Tương tự, khảo sát của BravoHR (n.d.) cũng khẳng định lãnh đạo là lý do đầu tiên trong số 10 lý do dẫn đến tình trạng nghỉ việc hàng loạt và có đến 50% trong số 7,000 nhân viên được khảo sát trả lời rằng họ nghỉ việc đơn giản chỉ vì muốn “chạy trốn” khỏi sếp của họ. Thách thức đặt ra cũng như trở ngại lớn nhất mà các nhà tuyển dụng nói chung và các doanh nghiệp BĐS tại TP.HCM nói riêng phải đương đầu chính là tỷ lệ nghỉ việc quá cao so với con số lý tưởng 10% - mức cho phép tổ chức có thể duy trì hoạt động ổn định mà lý do chính yếu hàng đầu lại xuất phát từ phía lãnh đạo công ty.

Từ lúc manh nha hình thành cho đến nay, lãnh đạo được xem là một trong những khái niệm quan trọng nhất trong khoa học về tổ chức - nhân sự bên cạnh việc có nhiều sự tán đồng và công nhận là nghệ thuật trong việc dùng người (Yukl, 2002). Vậy nên, lãnh đạo không đơn giản chỉ là quá trình ảnh hưởng hay tác động xã hội lên người khác vì một mục đích nào đó mà còn là phong cách, là đỉnh cao, là khác biệt. Trong số những phong cách phổ biến nhất hiện nay thì lãnh đạo chuyển dạng được xem là tiến bộ, phù hợp và tối ưu hơn cả, góp phần đáng kể vào việc cải thiện, duy trì sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Lãnh đạo chuyển dạng được nhiều học giả, nhà nghiên cứu khác nhau trên thế giới chấp nhận và triển khai trong trường hợp tổ chức cần có đột phá về mặt năng suất hay chiến lược phát triển theo hướng bền vững. Chẳng những xuất hiện như một sự hợp nhất và dung hòa các phong cách trước đây, cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn đời sống (Mujkić, Šehić, Rahimić, & Jusić, 2014) mà lãnh đạo chuyển dạng còn mang tính khác biệt và đổi mới tích cực, khiến con người ta cam kết với tổ chức và chấp nhận đặt mình vào những sứ mạng, mục tiêu không phải vì tư lợi cá nhân mà là vì kết quả chung trên tinh thần tự nguyện cống hiến. Tuy nhiên ở Việt Nam, phong cách này chưa thực sự phổ biến cũng như các nghiên cứu vẫn còn hạn chế, nhất là trong lĩnh vực BĐS.

Do đó, đề tài này được tiến hành thực hiện với mục đích xác định, đánh giá các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên tại các công ty BĐS ở TP.HCM cũng như đề xuất ra những hàm ý quản trị giúp cho quý lãnh đạo có cơ sở tin cậy để hoàn thiện phong cách của mình, góp phần duy trì, nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, giải quyết các vấn đề khó khăn, vướng mắc và thử thách trong quá trình giữ chân nhân sự ở giai đoạn tương lai.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

“Phong cách lãnh đạo chuyển dạng” (Transformational leadership) lần đầu tiên được sử dụng bởi Downton (1973) nhưng lại không mấy ấn tượng, mãi cho đến tận năm 1978 khi quyển sách có tựa đề “Lãnh Đạo” (Leadership) của Burns (1978) được xuất bản. Từ đó đến nay, lãnh đạo chuyển dạng được xem là một trong những phong cách phổ biến và tối ưu nhất thông qua những bằng chứng thuyết phục ở nhiều nơi khác nhau trên thế giới (Judge & Piccolo, 2004). Tiếp nối ý tưởng này, Bass (1985) đã tiến hành việc mở rộng, cải tiến và làm rõ hơn phong cách lãnh đạo này cũng như mô hình nghiên cứu thông qua những đặc trưng tiêu biểu như: là hình mẫu về tính chính trực và sự công bằng, luôn đặt mục tiêu rõ ràng với kỳ vọng cao hay hướng dẫn mọi người vượt qua tư lợi và truyền cảm hứng giúp đạt được những điều mà trước đây bản thân họ tưởng chừng như không thể.

Từ khi được Bass (1985) giới thiệu, các yếu tố cấu thành nên phong cách lãnh đạo chuyển dạng đã phải trải qua một quá trình hình thành, phát triển, điều chỉnh và bổ sung nhiều lần cả về mặt lý thuyết lẫn định lượng trước khi trở nên hoàn chỉnh như bây giờ, bao gồm: (1) “hấp dẫn bằng phẩm chất”, (2) “hấp dẫn bằng hành vi”, (3) “sự truyền cảm hứng”, (4) “kích thích trí tuệ”, (5) “quan tâm cá nhân” và được đo lường bằng bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) - phiên bản 5X (Bass & Avolio, 2004).

Có nhiều khái niệm và quan điểm, hoặc khác nhau, hoặc tương đồng mỗi khi đề cập về sự hài lòng trong công việc. Đối với Spector (1997), đơn giản nó chỉ là cảm nhận riêng mỗi người rằng thích hay không thích về công việc và các khía cạnh công việc của họ ra làm sao. Ngoài ra, khi tiến hành đo lường hay để đánh giá sự hài lòng công việc thì mô hình JDI (Job Descriptive Index) của Smith, Kendall, và Hulin (1969) được cho là một trong những công cụ hàng đầu. Theo Worrell (2004), có đến khoảng 1,200 nghiên cứu khác nhau đã sử dụng JDI trong ba thập kỷ qua. Chính vì thế, nghiên cứu này tiếp tục kế thừa JDI với phiên bản được điều chỉnh và kiểm định bởi Tran (2005).

Khi nói về lòng trung thành thì Mowday, Steers, và Porter (1979) cho rằng đó là ý định hay nguyện vọng được tiếp tục là thành viên của tổ chức. Lòng trung thành thường được xem xét ở nhiều khía cạnh khác nhau tùy thuộc vào việc gắn kết với đối tượng nào: lãnh đạo, tổ chức, nghề nghiệp hay một giá trị, niềm tin cụ thể nào đó. Nhìn chung, đa phần đều xoay quanh vào sự gắn kết với tổ chức và được đo lường bằng bảng câu hỏi OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) của Mowday và cộng sự (1979), Tran và Nguyen (2007). Tương tự, nghiên cứu này cũng xem xét lòng trung thành là một thành phần của ý thức gắn kết đối với tổ chức và kế thừa OCQ với phiên bản được điều chỉnh, bổ sung bởi Tran (2006).

### 2.2. Mô hình nghiên cứu

Đa số các nghiên cứu trước đây đều cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển dạng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Cụ thể, kết quả phân tích Meta của DeGroot, Kiker, và Cross (2000) khi xem xét quan hệ tác động tới sự gắn kết tổ chức và sự hài lòng của nhân viên cho mối tương quan rất lớn, lần lượt là  $r = 0.43$  và  $r = 0.77$  (Bass & Riggio, 2006) hay Eliyana, Ma'arif, và Muzakki (2019) cũng cho kết quả tương tự như vậy. Các giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau:

- *Hấp dẫn bằng phẩm chất*: Được lý tưởng hóa do bởi uy tín xã hội của nhà lãnh đạo (Carasco-Saul, Kim, & Kim, 2015) và có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên (John & Joseph, 2001; Nielsen, Yarker, Randall, & Munir, 2009).

*H1: Hấp dẫn bằng phẩm chất có tác động tích cực đến sự hài lòng*

- *Hấp dẫn bằng hành vi*: Được lý tưởng hóa từ những hành động thực tế của lãnh đạo nhằm đưa mọi người đi theo tầm nhìn của họ (Carasco-Saul & ctg., 2015). Bass và Avolio (1995, 2004) hay Bycio, Hackett, và Allen (1995) cũng đã cho thấy có sự tương quan tích cực giữa khả năng hấp dẫn bằng hành vi của lãnh đạo chuyển dạng và sự hài lòng của nhân viên.

*H2: Hấp dẫn bằng hành vi có tác động tích cực đến sự hài lòng*

- *Sự truyền cảm hứng*: Bằng cách kích thích nhu cầu, xây dựng lòng tin và đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, các nhà lãnh đạo chuyển dạng đã khéo léo phát triển, động viên và thúc đẩy nhân viên dưới mình đạt được kết quả vượt ngoài mong đợi (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Bass, 1985), tiếp thêm năng lượng cho những người theo dõi bằng cách nhìn về tương lai với sự lạc quan hay nhấn mạnh các mục tiêu đầy tham vọng (Carasco-Saul & ctg., 2015) và tác động tích cực đến sự hài lòng (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997).

*H3: Sự truyền cảm hứng có tác động tích cực đến sự hài lòng*

- *Kích thích trí tuệ*: Thông qua việc được biểu đạt và ghi nhận ý kiến, nhân viên sẽ chủ động phát huy, từng bước hoàn thiện hơn nữa năng lực của bản thân trong công việc, tiến tới trạng thái hài lòng và gắn bó lâu dài. Kích thích trí tuệ liên quan đến tâm lý thoải mái, cảm giác dễ chịu và trạng thái tự tin cũng như có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên (John & Joseph, 2001; Nielsen & ctg., 2009).

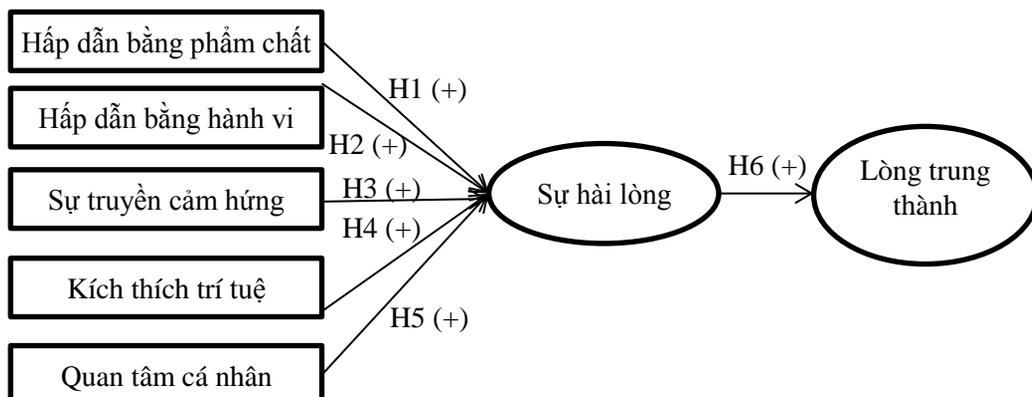
*H4: Kích thích trí tuệ có tác động tích cực đến sự hài lòng*

- *Quan tâm cá nhân*: Nếu muốn thu phục lòng người, đạt được thành công và sự phát triển bền vững, người lãnh đạo cần phải có những hành động và biểu hiện quan tâm một cách sát sao, đúng lúc đúng thời dành cho nhân viên của mình. Khi ấy, họ đóng vai trò là một huấn luyện viên hoặc người cố vấn nhằm tạo cảm giác thoải mái và hạnh phúc cho cấp dưới (Ahmad, Abbas, Latif, & Rasheed, 2014). Nghiên cứu của Long, Yusof, Kowang, và Heng (2014) cho thấy quan tâm cá nhân chính là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự hài lòng.

*H5: Quan tâm cá nhân có tác động tích cực đến sự hài lòng*

Ngoài ra, các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng sự hài lòng là yếu tố chính để nâng cao và duy trì năng suất tổng thể của tổ chức cũng như lòng trung thành của nhân viên. Niehoff, Enz, và Grover (1990) đã chỉ ra mối tương quan giữa sự hài lòng và lòng trung thành là rất cao (0.75) (Bass & Riggio, 2006) hay trong nghiên cứu của Shahab và Nisa (2014), có một tác động tích cực và đáng kể của sự hài lòng đến lòng trung thành với tổ chức.

*H6: Sự hài lòng có tác động tích cực đến lòng trung thành*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Nghiên cứu định tính**

Được thực hiện với mục đích là điều chỉnh thang đo và bổ sung các biến quan sát phù hợp bằng cách tiến hành phỏng vấn tay đôi và hỏi ý kiến chuyên gia. Kết quả của bước nghiên cứu sơ bộ này là tiền đề cho việc thiết kế bảng câu hỏi hoàn chỉnh để đưa vào giai đoạn nghiên cứu chính thức.

#### **3.2. Nghiên cứu định lượng**

Dữ liệu khảo sát được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện phi xác suất ở hơn 15 công ty BĐS lớn nhỏ khác nhau tại TP.HCM với cỡ mẫu là 400. Sau khi đã mã hóa và làm sạch, dữ liệu sẽ được tiến hành phân tích thông qua phần mềm SPSS 25 và AMOS 24.

Đối tượng lãnh đạo được đánh giá trong nghiên cứu này là trưởng hoặc phó phòng, trưởng nhóm hay quản lý một bộ phận chức năng nào đó, là bất kỳ ai trực tiếp có khả năng tác động và gây ảnh hưởng lên cấp dưới của mình chứ không đơn thuần, cứng nhắc chỉ là người đứng đầu tổ chức. Bên cạnh đó, đối tượng khảo sát là những cá nhân hiện đang làm việc cho công ty liên tục từ một năm trở lên, không phân biệt chức vụ hay phòng ban.

### **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

#### **4.1. Thống kê mô tả và tần số**

- *Các biến định tính*: Mẫu khảo sát với số lượng là 400. Về giới tính, nam có 205 người (51.2%) và nữ có 195 người (48.8%). Về trình độ, dưới đại học có 126 người (31.5%), đại học có 232 người (58%) và trên đại học có 42 người (10.5%). Về độ tuổi, từ 18 - 30 có 188 người (47%), trên 30 - 44 có 178 người (44.5%) và trên 44 có 34 người (8.5%). Về công ty làm việc, tại Propzy có 81 người (20.3%), Đất Xanh có 39 người (9.8%), Novaland có 36 người (9%), Cengroup có 28 người (7%) và các công ty khác còn lại là 216 người (53.9%).

- *Các biến định lượng*: Về giá trị nhỏ nhất (min), ngoại trừ các biến “Cảm hứng 2”, “Quan tâm 1”, “Quan tâm 4”, “Hài lòng 4” và “Hài lòng 5” có giá trị nhỏ nhất là 02 thì tất cả còn lại đều là 01. Về giá trị lớn nhất (max), tất cả các biến đều cho giá trị là 05. Về giá trị trung bình (mean), đều cho kết quả từ trung lập đến đồng ý, dao động trong khoảng từ 3.12 đến 3.77.

#### **4.2. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha**

Tất cả thang đo đều thỏa mãn các chỉ tiêu đánh giá với hệ số Cronbach's Alpha  $\geq 0.6$  (từ 0.803 đến 0.864) và tương quan biến tổng  $\geq 0.3$  (Nunnally & Burnstein, 1994).

#### **4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

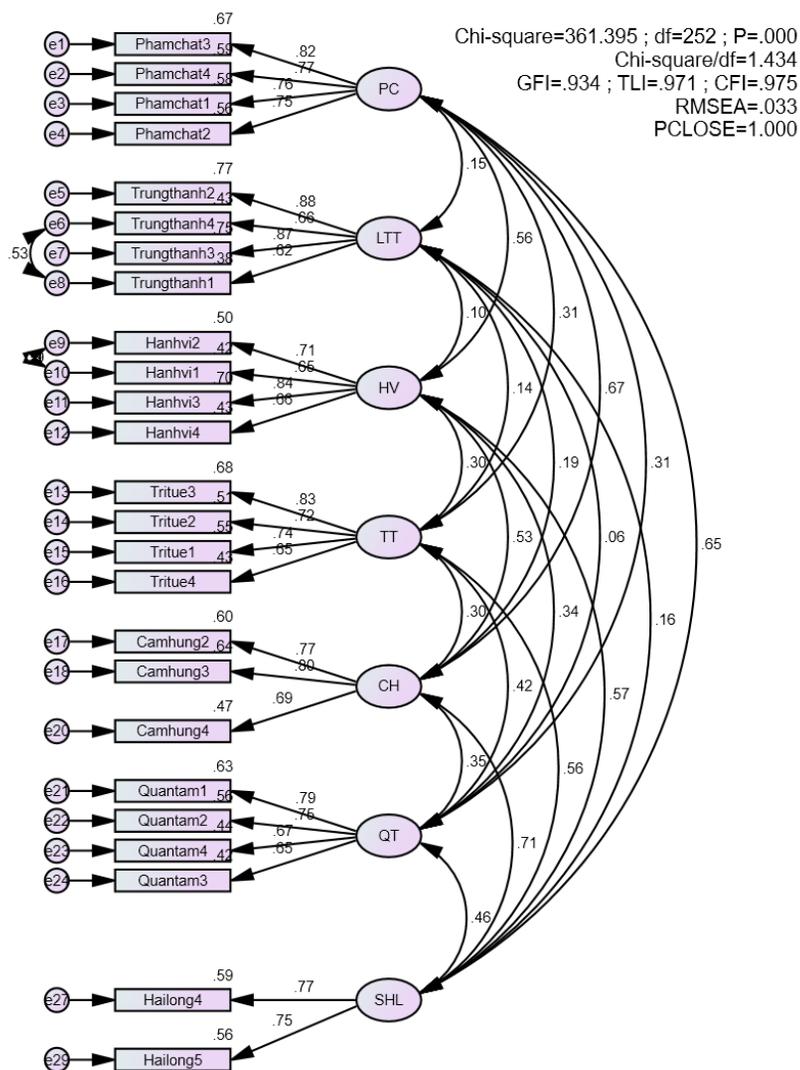
Hệ số  $0.5 < KMO = 0.886 < 1$ ; kiểm định Bartlett's với mức ý nghĩa Sig. =  $0.000 < 0.05$  (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Eigenvalue =  $1.012 > 1$ ; phương sai trích đạt  $55.698\% > 50\%$  và các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) thỏa điều kiện  $\geq 0.4$  (Gerbing & Anderson, 1988). Kết quả 29 biến quan sát sau khi phân tích EFA được rút thành 07 nhân tố.

#### **4.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**

Tại bước kiểm định Validity và Reliability, tác giả đã lần lượt loại từng biến rác để cải thiện các chỉ số điều kiện. Cụ thể, lần thứ 01 loại biến “Hài lòng 2”, lần thứ 02 loại biến “Hài lòng 3”, lần thứ 03 loại biến “Cảm hứng 1” và cuối cùng là loại thêm biến “Hài lòng 1”.

Kết quả phân tích CFA cho thấy các thang đo đều thỏa mãn điều kiện về những chỉ số ràng

buộc cũng như mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thị trường: Hệ số Estimate của các biến còn lại  $\geq 0.5$ ; chi bình phương = 361.395; bậc tự do  $df = 252$ ; giá trị  $P = 0.000$ ;  $CMIN/df = 1.434 \leq 2$ ;  $GFI = 0.934 \geq 0.9$ ;  $TLI = 0.971 \geq 0.9$ ;  $CFI = 0.975 \geq 0.9$ ;  $RMSEA = 0.033 \leq 0.08$  và  $PCLOSE = 1.000 \geq 0.05$  (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hu & Bentler, 1999).



**Hình 2.** Kết quả CFA mô hình tối hạn chuẩn hóa sau cùng

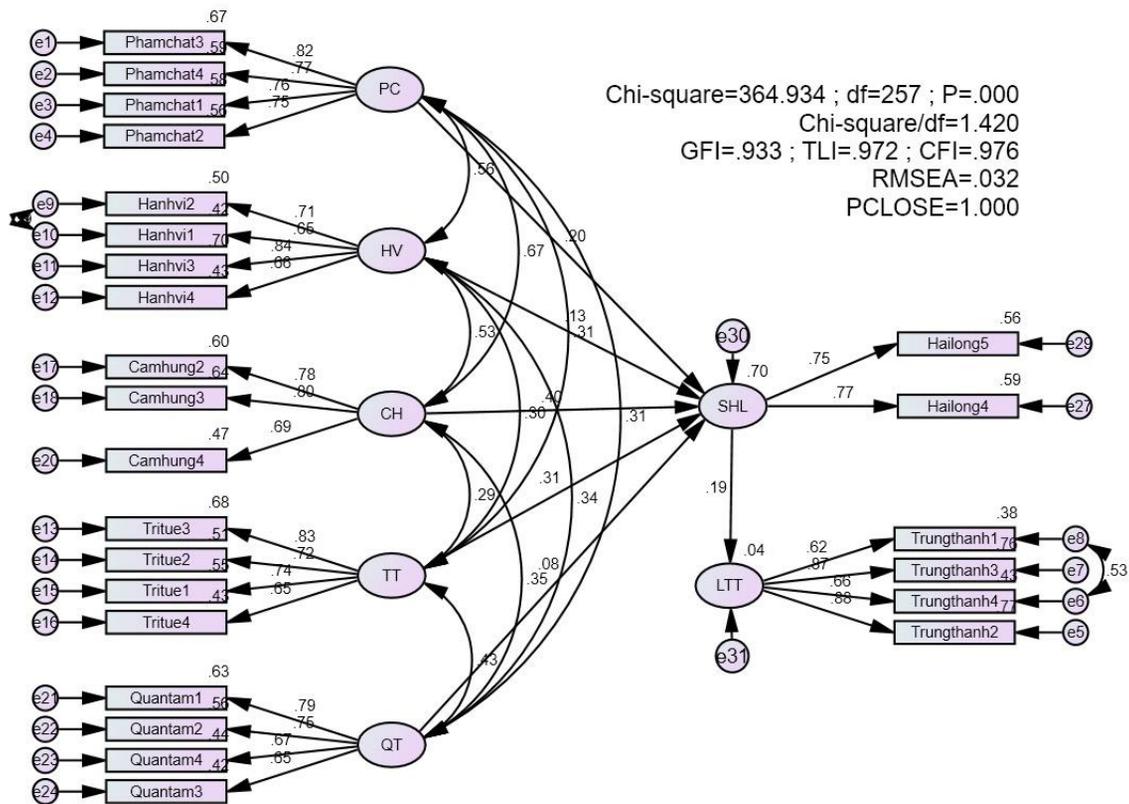
Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả (2021)

#### 4.5. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả phân tích SEM (chuẩn hóa) với chi bình phương = 364.934; bậc tự do = 257; giá trị  $P = 0.000$ ;  $CMIN/df = 1.420 \leq 2$ ;  $GFI = 0.933 \geq 0.9$ ;  $TLI = 0.972 \geq 0.9$ ;  $CFI = 0.976 \geq 0.9$ ;  $RMSEA = 0.032 \leq 0.08$  và  $PCLOSE = 1.000 \geq 0.05$ , cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu theo Hair và cộng sự (2010) và Hu và Bentler (1999).

Mặt khác, kết quả ước lượng bằng Bootstrap với  $NB = 800$  (gấp đôi mẫu khảo sát) được tính toán cho thấy đa phần  $|CR| \leq 1.96 \Leftrightarrow p\text{-value} > 5\%$  nên độ lệch  $\neq 0$  không có ý nghĩa thống kê (mức tin cậy 95%). Từ đó, có thể kết luận rằng các ước lượng trong mô hình ước lượng ban đầu là có thể tin cậy được.

Theo đó, mức độ tác động trực tiếp từ mạnh đến yếu của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyên dạng lên sự hài lòng của nhân viên theo hệ số Estimate đã chuẩn hóa (Standardized Regression Weights) lần lượt là: “sự truyền cảm hứng” (0.395), “kích thích trí tuệ” (0.311), “hấp dẫn bằng phẩm chất” (0.198) và “hấp dẫn bằng hành vi” (0.131).



**Hình 3.** Kết quả SEM chuẩn hóa của mô hình nghiên cứu

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả (2021)

**Bảng 1**

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

			S.ES	Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết quả
SHL	<---	PC	<b>0.198</b>	0.142	0.054	2.615	0.009	Chấp nhận H1
SHL	<---	HV	<b>0.131</b>	0.118	0.059	1.993	0.046	Chấp nhận H2
SHL	<---	CH	<b>0.395</b>	0.359	0.073	4.941	***	Chấp nhận H3
SHL	<---	TT	<b>0.311</b>	0.232	0.043	5.413	***	Chấp nhận H4
SHL	<---	QT	<b>0.082</b>	0.079	0.055	1.421	<b>0.155</b>	Bác bỏ H5
LTT	<---	SHL	<b>0.191</b>	0.267	0.083	3.218	0.001	Chấp nhận H6

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả (2021)

Ngoài ra, biến sự hài lòng đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ tác động gián tiếp giữa các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng lên lòng trung thành của nhân viên. Mức độ tác động từ mạnh đến yếu theo hệ số Estimate đã chuẩn hóa (Standardized Regression Weights) lần lượt là: “sự truyền cảm hứng” (0.075), “kích thích trí tuệ” (0.059), “hấp dẫn bằng phẩm chất” (0.038) và “hấp dẫn bằng hành vi” (0.025).

#### **4.6. Phân tích cấu trúc đa nhóm và kiểm định sự khác biệt giữa các biến định tính**

Tất cả các biến định tính trong mô hình, bao gồm: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và công ty làm việc đều không có sự khác biệt mỗi tác động các biến trong mô hình giữa các đáp viên khác nhau cũng như không tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng và lòng trung thành của những đáp viên thuộc các nhóm nhân khẩu học khác nhau.

### **5. Kết luận và hàm ý quản trị**

#### **5.1. Kết luận**

Kết quả phân tích định lượng của nghiên cứu sau cùng xác định được 04 trong số 05 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng có tác động tích cực trực tiếp đến sự hài lòng và gián tiếp đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng của nhân viên. Mức độ tác động trực tiếp từ mạnh đến yếu theo hệ số  $\beta$  lần lượt là: “sự truyền cảm hứng” ( $\beta = 0.395$ ), “kích thích trí tuệ” ( $\beta = 0.311$ ), “hấp dẫn bằng phẩm chất” ( $\beta = 0.198$ ), “hấp dẫn bằng hành vi” ( $\beta = 0.131$ ) và mức độ tác động gián tiếp từ mạnh đến yếu theo hệ số  $\beta'$  lần lượt là: “sự truyền cảm hứng” ( $\beta' = 0.075$ ), “kích thích trí tuệ” ( $\beta' = 0.059$ ), “hấp dẫn bằng phẩm chất” ( $\beta' = 0.038$ ), “hấp dẫn bằng hành vi” ( $\beta' = 0.025$ ).

Kết quả này tương đồng với Phan, Huynh, và Mai (2020) trong việc bác bỏ yếu tố quan tâm cá nhân có tác động tích cực đến sự hài lòng ở lĩnh vực y tế công tại TP.HCM. Bên cạnh đó, tồn tại khác biệt so với Dumdum, Lowe, và Avolio (2002) hay Long và cộng sự (2014) khi tiến hành nghiên cứu thực nghiệm tại một công ty liên kết với Chính phủ ở Malaysia, cho rằng yếu tố quan tâm cá nhân có tác động mạnh mẽ nhất. Lý giải cho sự khác biệt này là bởi các nguyên nhân thuộc về đặc trưng của văn hóa, giáo dục, tư tưởng, bối cảnh xã hội, ngành nghề và sự hiểu biết của đáp viên về lãnh đạo chuyển dạng. Cụ thể, Việt Nam mang đặc trưng của nền văn hóa Á Đông, đó là trọng tình, trọng tập thể, yêu mến sự hài hòa, đoàn kết, vị tha và thân thiện nên sự quan tâm mặc nhiên hiện hữu, không gì là đặc biệt trong đời sống và môi trường làm việc hằng ngày nên sự tác động có ý nghĩa thống kê của yếu tố này bị mờ nhạt. Ngoài ra, so với các ngành nghề khác thì đặc thù của BDS khá kén chọn nhân viên, môi trường cạnh tranh cao và quá trình đào thải diễn ra liên tục, do bởi động cơ chính yếu khi chọn làm việc trong ngành này là thu nhập đột phá, lãnh đạo tài giỏi cùng với cơ hội thử thách bản thân cho nên người lao động dám chấp nhận thất bại và ít cần đến sự quan tâm. Mặt khác, kết quả của bài nghiên cứu này cũng đã đạt được những mục tiêu ban đầu đề ra trong việc đóng góp và hoàn thiện cả về mặt ý nghĩa khoa học lẫn thực tiễn đời sống.

#### **5.2. Hàm ý quản trị**

##### **5.2.1. Về yếu tố truyền cảm hứng ( $\beta = 0.395$ ; $\beta' = 0.075$ ; Mean: 3.57 - 3.64)**

Là khả năng của lãnh đạo bằng cách hướng tới viễn cảnh tương lai đầy hứa hẹn cùng các công việc mang tính thách thức, thú vị và ý nghĩa thông qua những biểu hiện, hành động cụ thể như: (1) đơn giản hóa các vấn đề phức tạp để nhân viên dễ dàng nắm bắt và thực hiện công việc được giao, (2) nhiệt tình chia sẻ những kinh nghiệm cần thiết giúp mọi người thuận lợi đạt đến sự thành công và (3) chỉ ra được sự lạc quan về tương lai tươi sáng của tổ chức cùng niềm tin những kế hoạch, mục tiêu đã đề ra nhất định sẽ hoàn thành theo đúng kỳ vọng.

### 5.2.2. Về yếu tố kích thích trí tuệ ( $\beta = 0.311$ ; $\beta' = 0.059$ ; Mean: 3.55 - 3.76)

Là mức độ nhà lãnh đạo động viên, khuyến khích và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhằm giúp cho nhân viên dưới mình đổi mới, sáng tạo trong cách nghĩ, đột phá về mặt tư duy và tư tưởng. Biểu hiện thường thấy là: (1) luôn không ngừng tìm kiếm, lựa chọn những phương pháp, cách thức khác nhau để so sánh, đối chiếu khi giải quyết các vấn đề, (2) nhắc nhở mọi người không nên nhìn nhận sự việc, hiện tượng một cách thiên cận, cực đoan hay phiến diện, (3) liên tục đánh giá lại các cách tiếp cận vấn đề cũ nhằm kiểm chứng sự phù hợp của chúng trong bối cảnh hiện tại và (4) đề xuất, giới thiệu các cách thức giải quyết, xử lý mới tối ưu hơn, hiệu quả hơn, đột phá hơn cho những vấn đề đã lỗi thời hay quen thuộc bằng cái nhìn đa chiều và tiến bộ.

### 5.2.3. Về yếu tố hấp dẫn bằng phẩm chất ( $\beta = 0.198$ ; $\beta' = 0.038$ ; Mean: 3.52 - 3.73)

Là cốt cách mà mọi lãnh đạo cần phải có: (1) tạo được sự tự hào và an tâm cho cấp dưới khi làm việc cùng mình, (2) hành động theo cách đầy tự tin và có năng lực, (3) tư tưởng, cử chỉ, lời nói, việc làm nhất quán, chuẩn mực khiến cấp dưới cảm thấy ngưỡng mộ, thán phục mà noi theo và cuối cùng là (4) hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của tổ chức. Chưa cần nói đến tài năng hay chức vụ, trước khi muốn lãnh đạo người khác thì bản thân phải là một người có đạo đức, phải lãnh đạo được chính mình, vượt lên trên những cám dỗ và lợi ích cá nhân tầm thường cùng cái tôi hẹp hòi, ích kỷ. “Tiên trách kỷ mà hậu không trách nhân” mới là đỉnh cao, là cốt lõi của lãnh đạo (Huỳnh, 2019).

### 5.2.4. Về yếu tố hấp dẫn bằng hành vi ( $\beta = 0.131$ ; $\beta' = 0.025$ ; Mean: 3.60 - 3.77)

Được xem là hình mẫu lý tưởng cho nhân viên của mình, những việc mà một người lãnh đạo chân chính cần làm đó là: (1) chia sẻ với nhau về các giá trị cao quý cùng những lý tưởng đẹp đẽ nên hướng tới, (2) giải thích cho nhân viên rõ sự cần thiết và lợi ích của việc phải có được cảm xúc mạnh mẽ trong bất kỳ công việc hay hoàn cảnh nào, (3) luôn nghĩ đến vấn đề lương tâm và đạo đức mỗi khi đưa ra các quyết định dù là lớn hay nhỏ và (4) không ngừng cải thiện, gắn kết ý thức tập thể với sứ mệnh chung của tổ chức.

## 5.3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã có những đóng góp nhất định cả về phương diện hoàn thiện lý thuyết lẫn ứng dụng thực tiễn nhưng vẫn không sao tránh khỏi những thiếu sót và tồn tại các mặt hạn chế. Một là, cỡ mẫu giới hạn cho nên kết quả của nghiên cứu chưa thể khái quát hay đại diện cho tổng thể. Hai là, nghiên cứu chỉ dừng lại ở việc tập trung xem xét mối quan hệ tác động gián tiếp của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng lên lòng trung thành mà chưa xem xét mối quan hệ trực tiếp. Ba là, nghiên cứu chưa tiến hành phân tích sự khác biệt dựa theo các yếu tố cá nhân của lãnh đạo. Bốn là, nghiên cứu chỉ sử dụng một phần thang đo thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng trong bảng câu hỏi lãnh đạo đa phần MLQ-5X của Bass và Avolio (2004) ở góc độ cảm nhận của cấp dưới nên chưa thể xác định được phong cách lãnh đạo thường xuyên cũng như không thể đánh giá được các phong cách còn lại có tác động như thế nào đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Năm là, nghiên cứu đã bỏ qua việc xem xét các yếu tố tiềm ẩn khác ngoài mô hình vốn cũng có thể có tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, như là: môi trường làm việc, thu nhập, đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, ...

---

## TUYÊN BỐ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

---

### Tài liệu tham khảo

- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- BravoHR. (n.d.). [Infographic] Top 10 lý do nhân viên nghỉ việc [Top 10 reasons why employees quit]. Truy cập ngày 29/01/2021 tại <https://www.bravohr.vn/infographic-top-10-ly-do-nhan-vien-nghi-viec/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review. *Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership*, 17(4), 356-372.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, NY: Free Press.
- Dumdum, U., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hong Phuc (2019). *47% nhân viên sẽ nghỉ việc nếu thiếu cơ hội thăng tiến và lương thưởng không cạnh tranh [47% of employees will quit their jobs without promotion opportunities and uncompetitive compensation]*. Truy cập ngày 29/01/2021 tại <https://baodautu.vn/47-nhan-vien-se-nghi-viec-neu-thieu-co-hoi-thang-tien-va-luong-thuong-khong-can-hanh-tranh-d98400.html>
- Hu, L.- t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huynh, T. T. (2019). *Tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo [Psychology and art of leadership]*. Ho Chi Minh City, Vietnam: NXB Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- John R. S., & Joseph, A. S. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- 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.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization - A study of academician. *International Journal of Business Management and Economic*, 1(1), 98-108.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mujkić, A., Šehić, D., Rahimić, Z., & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik/Econviews*, XXVII, 259-270.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Management*, 15(3), 337-352.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(2009), 1236-1244.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- Phan, P. C., Huynh, D. C., & Mai, K. N. (2020). Hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất công việc của nhân viên y tế các bệnh viện công tại Thành phố Hồ Chí Minh [Leadership behaviors influence medical staff's satisfaction and performance public

- hospitals in Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 16(1), 126-136.
- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 69-77.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- The Tran (2017). *Ngành nào tại Việt Nam có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất? [Which industry in Vietnam has the highest unemployment rate?]*. Truy cập ngày 29/01/2021 tại <https://cafebiz.vn/nganh-nao-tai-viet-nam-co-ty-le-nghi-viec-cao-nhat-20171007172327669.chn>
- Tran, D. K. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam [Measuring job satisfaction in the working condition of Vietnam]. *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh*, 8(12), 1-9.
- Tran, D. K. (2006). Thang đo ý thức gắn kết đối với tổ chức [Scale of sense of engagement for the organization]. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 184(2006), 50-52.
- Tran, D. K., & Nguyen, T. T. M. (2007). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức [The influence of organizational culture and leadership style on employee performance and their loyalty to the organization]* (Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, No. B2006-09-06). Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh (FALMI). (2020). *Báo cáo Thị trường lao động năm 2020 - Dự báo nhu cầu nhân lực năm 2021 tại Thành phố Hồ Chí Minh [Labor market report 2020 - Forecast of human resource demand in 2021 in Ho Chi Minh City]*. Truy cập ngày 17/05/2021 tại <http://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/tin-tuc/8358.bao-cao-thi-truong-lao-dong-nam-2020-%E2%80%93-du-bao-nhu-cau-nhan-luc-nam-2021-tai-thanh-pho-ho-chi-minh.html>
- Van Hai (2019). *Lao động nghỉ việc gia tăng trong các ngành nghề [Labor leave increased in industries]*. Truy cập ngày 29/01/2021 tại <https://nhandan.com.vn/baothoinay-xahoi/lao-dong-nghi-viec-gia-tang-trong-cac-nganh-nghe-374285>
- Worrell, T. G. (2004). *School psychologists' job satisfaction in counselor education*. Richmond, VI: Blacksburg.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

