

Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc: Vai trò điều tiết của trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên, trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh

Influence of despotic leadership on self efficacy and job satisfaction: The role of leader-member exchange, evidence from Ho Chi Minh City - Vietnam

Phan Thị Minh Khuê¹, Bùi Thị Kim Hoàng^{1*}, Lê Thị Thanh Phương¹

¹Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: btkimhoang@hcmuaf.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.8.2855.2024

Ngày nhận: 17/07/2023

Ngày nhận lại: 16/10/2023

Duyệt đăng: 30/10/2023

Mã phân loại JEL:

M10; M540

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định sự ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền (DL) lên sự hài lòng trong công việc của nhân viên (JS) và hiệu suất bản thân (SE), đồng thời khám phá vai trò điều tiết của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX). Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ nhân viên của các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Thông qua phân tích 394 câu trả lời phù hợp bằng phương pháp phân tích PLS-SEM, nghiên cứu đã chỉ ra lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc nhân viên, đồng thời hiệu suất bản thân nhân viên có vai trò trung gian. Bên cạnh đó, trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và hiệu suất bản thân của nhân viên. Từ đó đưa ra kết luận, một số hàm ý quản trị có giá trị tham khảo cho các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh để tìm được giải pháp gia tăng sự hài lòng trong công việc, hiệu suất bản thân của nhân viên đồng thời giảm bớt các ảnh hưởng tiêu cực từ lãnh đạo chuyên quyền.

ABSTRACT

Từ khóa:

hiệu suất bản thân; lãnh đạo chuyên quyền; sự hài lòng trong công việc; trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Keywords:

self-efficacy; despotic leadership; job satisfaction; leader-member exchange

The study was conducted to determine the influence of Despotic Leadership (DL) on employee Job Satisfaction (JS) and Self-Efficacy (SE) and to explore the moderating role of Leader-Member Exchange (LMX). Research data was collected from employees of businesses in Ho Chi Minh City, Vietnam. Through analyzing 394 relevant responses using the PLS-SEM analysis method, the study has shown that despotic leadership negatively impacts job satisfaction and self-efficacy employees have an intermediary role. Besides, the leader-member exchange moderates the relationship between autocratic leadership and employee self-efficacy. From there, it is concluded that some management implications are valuable references for businesses in Ho Chi Minh City to find solutions to increase employee job satisfaction and self-efficacy while reducing the adverse effects of despotic leadership.

1. Giới thiệu

Trong thời đại kinh tế tri thức như hiện nay, yếu tố then chốt để quyết định xem doanh nghiệp có đủ sức duy trì tính cạnh tranh hay không là một môi trường làm việc kích thích tiềm năng của nhân viên (Chatain & Meyer-Doyle, 2017; Zaman, Zaman, Hussain, Amin, & Rasool, 2019). Theo Ahmad và Umrani (2019), trên thế giới ngày càng có nhiều nghiên cứu phát hiện ra rằng phong cách lãnh đạo có tác động đến sự hài lòng, hiệu suất bản thân của nhân viên và là một trong những yếu tố môi trường quan trọng. Hàng loạt các nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo tích cực được các học giả thực hiện trên thế giới như phong cách lãnh đạo trao đổi (Rachmawati, 2015), phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Awamleh & Al-Dmour, 2011), phong cách lãnh đạo chuyển hóa (Nazim, 2016), tuy nhiên chưa có nhiều tài liệu hiện tại cung cấp hướng dẫn và cảm hứng cho nhân viên để đối phó với những tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo, đặc biệt là phong cách lãnh đạo chuyên quyền, kiểu lãnh đạo điển hình trong số tất cả các hành vi lãnh đạo tiêu cực (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Nghiên cứu này cố gắng tìm hiểu tác động của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đến sự hài lòng và hiệu suất bản thân của nhân viên thông qua lý thuyết trao đổi xã hội với định nghĩa “trao đổi lãnh đạo - nhân viên” (Janssen & Van Yperen, 2004).

Mặc dù đã có một số nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đối với sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên tại Việt Nam như nghiên cứu của Huynh và Ho (2022); Phan, Huynh, và Mai (2021) nhưng chưa có một nghiên cứu nào về phong cách lãnh đạo chuyên quyền, đặc biệt là tại các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trong bối cảnh này, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh đóng một vai trò vô cùng quan trọng, không chỉ góp phần vào sự phát triển kinh tế và xã hội tại Thành phố Hồ Chí Minh mà còn đóng góp đáng kể vào sự phát triển kinh tế và xã hội của cả quốc gia. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu này là để xác định mức độ ảnh hưởng và quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên quyền và mức hài lòng trong công việc cùng với hiệu suất cá nhân của nhân viên, thông qua vai trò quan trọng của việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Việc nhận biết sự quan trọng của những mối quan hệ này sẽ giúp các nhà quản trị đưa ra những giải pháp thích hợp để cải thiện tình hình này.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (*Social Exchange Theory*)

Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (*Social Exchange Theory* - SET). Trong môi trường công sở, Cropanzano và Mitchell (2005) đã từng khẳng định rằng việc trao đổi là một yếu tố quan trọng trong tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, nhân viên thường đối xử với cấp trên dựa trên cách họ được cấp trên đối xử (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017).

2.1.2. Lãnh đạo chuyên quyền (DL)

Farh, Cheng, và Chou (2000); Cheng và Wang (2015) mô tả lãnh đạo chuyên quyền có bốn biểu hiện điển hình: Thứ nhất, các nhà lãnh đạo có quyền kiểm soát chặt chẽ đối với cấp dưới của họ và luôn muốn cấp dưới của họ phục tùng. Thứ hai, thường coi trọng thành công và đổ lỗi những thất bại, không chấp nhận bất kỳ ý tưởng hoặc đề xuất nào từ cấp dưới cũng là một biểu hiện điển hình của các nhà lãnh đạo chuyên quyền. Thứ ba, các nhà lãnh đạo chuyên quyền có vẻ rất tự tin và nhạy cảm với sự tôn trọng từ cấp dưới, họ có xu hướng thao túng thông tin và lợi dụng cấp dưới. Thứ tư, những nhà lãnh đạo chuyên quyền hầu như không bao giờ hài lòng với công việc của cấp dưới, luôn khắt khe, thậm chí là khắc nghiệt với cấp dưới.

2.1.3. Sự hài lòng trong công việc (JS)

Là khái niệm hành vi tổ chức quan trọng, sự hài lòng trong công việc được cho là một chỉ số tâm lý quan trọng trong quản lý kinh doanh (Rasool, Samma, Anjum, Munir, & Khan, 2019; Wang, Zaman, Rasool, uz Zaman, & Amin, 2020). Được định nghĩa là phản ứng cảm xúc của nhân viên, quan điểm và thái độ chủ quan của họ đối với nội dung công việc, kết quả và phần thưởng.

2.1.4. Hiệu suất bản thân (SE)

Hiệu suất bản thân là sự đánh giá về mức độ đối phó tốt hay kém của một người với một tình huống nhất định dựa trên kỹ năng của họ và hoàn cảnh mà họ phải đối mặt (Schwarzer & Luszczynska, 2008).

2.1.5. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX)

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên là mức độ trao đổi khác biệt giữa các nhà lãnh đạo và nhân viên của họ. Các nhà lãnh đạo đối xử với nhân viên khác nhau bởi những đóng góp, sở thích cá nhân khác nhau, ... sau đó dần phát triển thành mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên với những mức độ khác nhau (Gioia & Manz, 1985).

2.2. Mô hình nghiên cứu

Các tác giả dựa trên một số công trình nghiên cứu liên quan tới mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyên quyền, Sự hài lòng công việc, Hiệu suất bản thân và Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên để thiết kế mô hình nghiên cứu.

2.2.1. Lãnh đạo chuyên quyền và sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều nghiên cứu phát hiện ra rằng phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố môi trường quan trọng, có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Ahmad & Umrani, 2019), tuy nhiên có khá ít các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tiêu cực lên sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu này lựa chọn khía cạnh tiêu cực trong phong cách lãnh đạo chuyên quyền như hình ảnh quyền lực độc tài, hành vi lấy mình làm trung tâm, coi thường khả năng làm việc của nhân viên để làm rõ tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo này đến tinh thần làm việc của nhân viên, sự hài lòng trong công việc (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Rasool & ctg., 2019).

H1: Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên

2.2.2. Tác động của lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân

Šimunović và Babarović (2020) định nghĩa hiệu suất bản thân là niềm tin của một cá nhân rằng họ có thể đạt được một thành tích cụ thể. Các nhà lãnh đạo chuyên quyền ảnh hưởng đến cơ hội việc làm và nguồn lực của nhân viên với vai trò là trung tâm quyền lực trong tổ chức (Horne, Du Plessis, & Nkomo, 2016; Khan, Gang, Fareed, & Yasmeen, 2020). Lý do là vì những nhà lãnh đạo chuyên quyền có tính kiểm soát, thích ghi công vào công việc của nhóm và đổ lỗi những sai lầm cho nhân viên của họ (Farh & ctg., 2020). Lý thuyết xã hội học cho rằng nếu nhân viên thiếu quyền ra quyết định thì thành tích sẽ không được công nhận nhưng sai lầm sẽ bị trừng phạt; do đó, nhân viên sẽ phát triển một thái độ làm việc tiêu cực “thà làm ít còn hơn làm nhiều” và sẽ không còn tự tin để hoàn thành tốt công việc (BenYishay và Mobarak, 2019). Nhân viên sẽ dần đánh mất tính hiệu suất của bản thân đối với công việc khi làm việc dưới quyền của lãnh đạo chuyên quyền.

H2: Lãnh đạo chuyên quyền có tác động tiêu cực đến hiệu suất bản thân nhân viên

2.2.3. Mối quan hệ giữa hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc

Nhân viên làm việc dưới quyền lãnh đạo chuyên quyền thiếu quyền kiểm soát và ra quyết định đối với các nhiệm vụ, tuy nhiên, họ thường phải “chịu trách nhiệm” khi gặp vấn đề (De

Hoogh & Den Hartog, 2008). Theo lý thuyết xã hội học, hiệu suất bản thân là nguồn động lực quan trọng để hầu hết nhân viên tham gia vào công việc của họ một cách chủ động và tự tin (Salazar & Hayward, 2018). Dưới những hạn chế và ràng buộc của lãnh đạo chuyên quyền, nhân viên không thể thể hiện tham vọng và nâng cấp khả năng, sự tự tin của họ bằng cách hoàn thành nhiệm vụ một cách độc lập, chính điều này sẽ làm giảm tính hiệu suất bản thân của nhân viên. Do đó, họ sẽ dần rơi vào tình thế tiến thoái lưỡng nan và tự nhiên sẽ khó cảm nhận được giá trị và niềm vui do công việc mang lại, kết quả là sự hài lòng trong công việc của họ giảm.

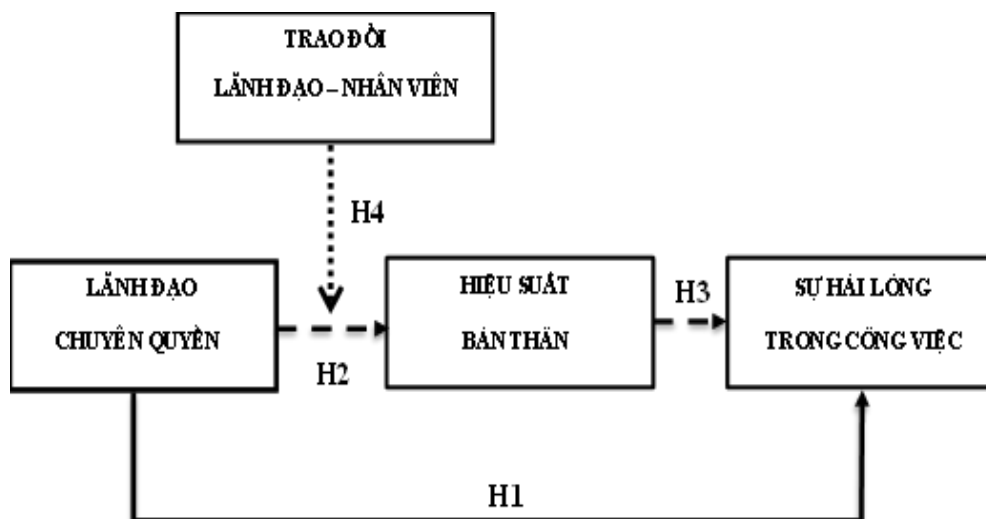
H3: Hiệu suất bản thân nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc

2.2.4. Vai trò kiểm duyệt của Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Lý thuyết trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên chia cấp dưới thành hai nhóm, một nhóm bao gồm “những người trong cuộc” - những người trung thành làm theo các nhà lãnh đạo của họ, nhóm còn lại bao gồm “những người ngoài cuộc” hoặc những nhân viên tách biệt hơn và không tuân theo hoàn toàn sự lãnh đạo (Liden & Maslyn, 1998). Trao đổi lãnh đạo - nhân viên hiệu quả có thể thúc đẩy sự tin tưởng của các nhà lãnh đạo chuyên quyền và tăng động lực để họ trao quyền cho nhân viên của họ. Theo Dan và cộng sự (2018), những nhân viên được tin tưởng, hỗ trợ và được các nhà lãnh đạo ủy quyền sẽ tự tin hơn trong công việc của họ và đạt được hiệu suất bản thân thông qua những kinh nghiệm. Trao đổi lãnh đạo - nhân viên hiệu quả có thể làm giảm bớt những tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyên quyền đối với tính hiệu suất bản thân nhân viên. Nghiên cứu này chứng minh rằng sự lãnh đạo chuyên quyền và trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên ảnh hưởng đến hiệu suất của bản thân nhân viên (Gravel & Moyes, 2013).

H4: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên điều hòa mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo chuyên quyền và tính hiệu suất của nhân viên

Các tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên những phân tích về các mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền, hiệu suất bản thân, sự hài lòng trong công việc và trao đổi lãnh đạo - nhân viên từ nhiều mô hình nghiên cứu khác nhau đặc biệt dựa theo lý thuyết của Zhou, Rasool, Yang, và Asghar (2021).



Ghi chú:

- Mũi tên biểu thị mối quan hệ trực tiếp.
-→ Mũi tên biểu thị mối quan hệ kiểm duyệt.
- - - - -→ Mũi tên biểu thị mối quan hệ hòa giải.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Do đề tài kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước, nên khi tiến hành lập bảng điều tra chính thức, một số đối tượng được tiến hành khảo sát thử là người lao động ở các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mục đích của phỏng vấn tìm ra xem các câu hỏi điều tra có rõ ràng, được mọi người hiểu và dễ trả lời hay không, để điều chỉnh một số thuật ngữ đảm bảo tính mạch lạc và dễ hiểu cho bảng câu hỏi chính thức. Từ đó hoàn chỉnh thang đo và mô hình nghiên cứu.

Bảng 1

Tổng hợp câu hỏi đo lường các yếu tố nghiên cứu

BIẾN	MÃ HÓA	NỘI DUNG	NGUỒN
Phong cách lãnh đạo chuyên quyền	DL1	Sếp thường mong muốn tôi tuân theo sếp	De Hoogh và Den Hartog (2008); Zhou và cộng sự (2021)
	DL2	Sếp của tôi có những hành động độc đoán	
	DL3	Sếp của tôi cá tính và không chấp nhận được sự bất đồng từ cấp dưới	
Hiệu suất bản thân	SE1	Nếu cố gắng tôi chắc chắn có thể giải quyết các vấn đề trong công việc	Schwarzer Bäßler, Kwiatek, Schröder, và Zhang (1997)
	SE2	Tôi tự tin có thể đối phó với mọi tình huống bất ngờ trong công việc	
	SE3	Tôi vẫn có thể đạt được mục tiêu của mình ngay cả khi gặp trở ngại	
Sự hài lòng trong công việc	JS1	Tôi hòa đồng với các đồng nghiệp trong công ty	Weiss (2002); Zhou và cộng sự (2021)
	JS2	Tôi hài lòng với thái độ của sếp	
	JS3	Tôi có cảm giác thành công từ công việc của mình	
	JS4	Hiện tại, tôi hài lòng với môi trường làm việc của công ty	
Trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên	LMX1	Sếp tôi là người mà mọi người sẵn sàng kết bạn	Scandura và Graen (1984)
	LMX2	Tôi ngưỡng mộ khả năng làm việc và kiến thức của sếp	
	LMX3	Tôi rất thích tính tình của sếp	

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ nhóm tác giả

3.2. Nghiên cứu định lượng

Trong nghiên cứu định lượng thì việc xác định kích thước mẫu phụ thuộc vào phương pháp xử lý dữ liệu (kiểm tra chất lượng biến quan sát, kiểm tra độ tin cậy, đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, và đánh giá độ phù hợp của mô hình). Thông thường để có độ tin cậy và chính xác cao thì kích thước mẫu càng lớn thì càng tốt cho bài nghiên cứu. Tuy nhiên thì việc chọn kích thước mẫu lớn cũng tỉ lệ thuận với chi phí và thời gian. Dựa vào nghiên cứu của Cohen

(1992) về cỡ mẫu đề nghị khi sử dụng PLS-SEM, chỉ ra những yêu cầu cần thiết về kích thước mẫu tối thiểu. Và theo nghiên cứu của Cohen (1992) số mẫu quan sát rất ít và tối đa là 212 mẫu có thể chạy cho tất cả các mô hình nghiên cứu (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Để tránh sai sót có thể xảy ra trong quá trình lấy mẫu, tác giả đã quyết định sử dụng kích thước mẫu thu thập là 400 qua sàng lọc dữ liệu sẽ tiến hành chọn mẫu chất lượng để phục vụ cho bài nghiên cứu. Nội dung khảo sát được phân phát trực tiếp cho các nhân viên thông qua các trang mạng xã hội hoặc Email. Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Số liệu được xử lý qua 02 giai đoạn: xử lý sơ bộ và phân tích dữ liệu thông qua phần mềm Smart-PLS phiên bản 4.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Sau khi hoàn tất việc thu thập dữ liệu từ nhân viên các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh thông qua Google Biểu mẫu, tổng số bảng câu hỏi thu thập là 400 phiếu. Sau khi loại các kết quả bảng khảo sát không đạt yêu cầu, số mẫu còn lại là 394. Tác giả không tập trung vào loại hình doanh nghiệp, ngành nghề, vị trí làm việc của nhân viên nhằm hướng đến kết quả tổng quát và toàn diện hơn, kết quả đạt được có thể áp dụng rộng rãi hơn cho nhiều tình huống khác nhau. Bảng 2 trình bày kết quả thống kê mô tả mẫu sử dụng để phân tích nghiên cứu.

Bảng 2

Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu (N = 394)

Đặc điểm		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	149	37.82%
	Nữ	245	62.18%
Độ tuổi	Từ 18 đến 24 tuổi	266	67.51%
	Từ 25 đến 34 tuổi	45	11.42%
	Từ 35 đến 45 tuổi	48	12.18%
	Trên 45 tuổi	35	8.88%
Trình độ	THPT, Trung cấp	43	10.91%
	Cao đẳng	34	8.63%
	Đại học	292	74.11%
	Trên Đại học	25	6.35%
Thời gian làm việc với sếp	Từ 6 tới 12 tháng	246	62.44%
	Trên 12 tháng	148	37.56%

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu từ nhóm tác giả

Về giới tính: phần lớn nhân viên được khảo sát là nữ có 245 người (chiếm 62.18%), nhân viên nam là 149 người (chiếm 37.82%).

Về độ tuổi: phần lớn nhân viên được khảo sát ở độ tuổi từ 18 đến 24 tuổi có 266 người (chiếm 67.51%), từ 25 đến 34 tuổi có 45 người (chiếm 11.42%), từ 35 đến 45 tuổi có 48 người (chiếm 12.18%) và trên 45 tuổi có 35 người (chiếm 8.88%). Đối tượng khảo sát phần lớn là lực lượng lao động khá trẻ.

Về trình độ học vấn: qua số liệu điều tra cho thấy trình độ học vấn của nhân viên các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh tương đối cao. Đại học có 292 người (chiếm 74.11%) và trên Đại học có 25 người (chiếm 6.35%); Cao đẳng có 34 người (chiếm 8.63%); Trung học Phổ Thông, Trung cấp có 43 người (chiếm 10.91%). Nhìn chung, đa số nhân viên các doanh nghiệp có trình độ từ Đại học trở lên.

Về thời gian làm việc với sếp hiện tại: số nhân viên làm việc từ 06 đến 12 tháng có 246 người (chiếm 62.44%) còn lại là trên 12 tháng (chiếm 37.56%).

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Đánh giá độ hội tụ thang đo

Hệ số tải ngoài (outer loading): dùng để đánh giá chất lượng biến quan sát, đây là chỉ số thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát với biến tiềm ẩn. Một biến quan sát nếu như có hệ số tải ngoài (outer loading) thấp nhưng hệ số tải ngoài của các biến quan sát còn lại rất cao thì AVE vẫn đạt ngưỡng 0.5. Do đó trước khi đánh giá AVE, tiến hành từng bước đánh giá chất lượng biến quan sát và đánh giá độ tin cậy thang đo trước khi thực hiện loại bỏ những biến không có ý nghĩa.

Bảng 3

Bảng phân tích đánh giá giá trị thang đo outer loading

	DL	JS	LMX	SE
DL1	0.831			
DL2	0.844			
DL3	0.837			
JS1		0.763		
JS2		0.749		
JS3		0.817		
JS4		0.795		
LMX1			0.827	
LMX2			0.795	
LMX3			0.799	
SE1				0.790
SE2				0.794
SE3				0.820

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của nhóm tác giả

Những biến quan sát có hệ số tải ngoài ≥ 0.7 thì giữ biến; những biến quan sát có hệ số tải ngoài ≥ 0.4 nhưng < 0.7 phải cân nhắc trong việc xóa biến, nếu việc xóa bớt làm tăng hệ số đo lường trên ngưỡng thì có thể xóa biến nhưng cân nhắc giá trị nội dung, nếu việc xóa bớt biến không làm tăng hệ số đo lường trên ngưỡng thì ta giữ biến lại; hệ số tải ngoài < 0.4 xóa biến nhưng cân nhắc đến giá trị nội dung (Hair & ctg., 2016). Kết quả Bảng 4 cho thấy tất cả các biến quan sát đều được giữ lại do có hệ số tải ngoài > 0.7 .

Bảng 4

Đánh giá độ tin cậy và hội tụ thang đo

	Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
DL	0.787	0.876	0.701
SE	0.721	0.843	0.642
JS	0.787	0.862	0.611
LMX	0.733	0.849	0.652

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu từ nghiên cứu của nhóm tác giả

Mô hình được xem là đáng tin cậy khi Cronbach's Alpha và CR đạt ngưỡng lớn hơn hoặc bằng 0.7. Kết quả Bảng 4 cho thấy các thang đo của biến nghiên cứu đều đạt được các tiêu chuẩn và độ tin cậy về giá trị.

Một thang đo sẽ đạt chuẩn nếu hệ số AVE ≥ 0.5 , có nghĩa là biến tiềm ẩn giải thích được 50% sự thay đổi của biến quan sát (Hair & ctg., 2016). Theo Bảng 4, các thang đo đều đạt giá trị hội tụ.

4.2.2. Đánh giá giá trị phân biệt

Nghiên cứu này sử dụng hệ số HTMT để đánh giá sự phân biệt giữa các cấu trúc. Garson (2016) cho rằng giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1. Kết quả của Bảng 5 đã chỉ ra giá trị HTMT lớn nhất là 0.973 nhỏ hơn 1. Do đó, các biến trong nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt.

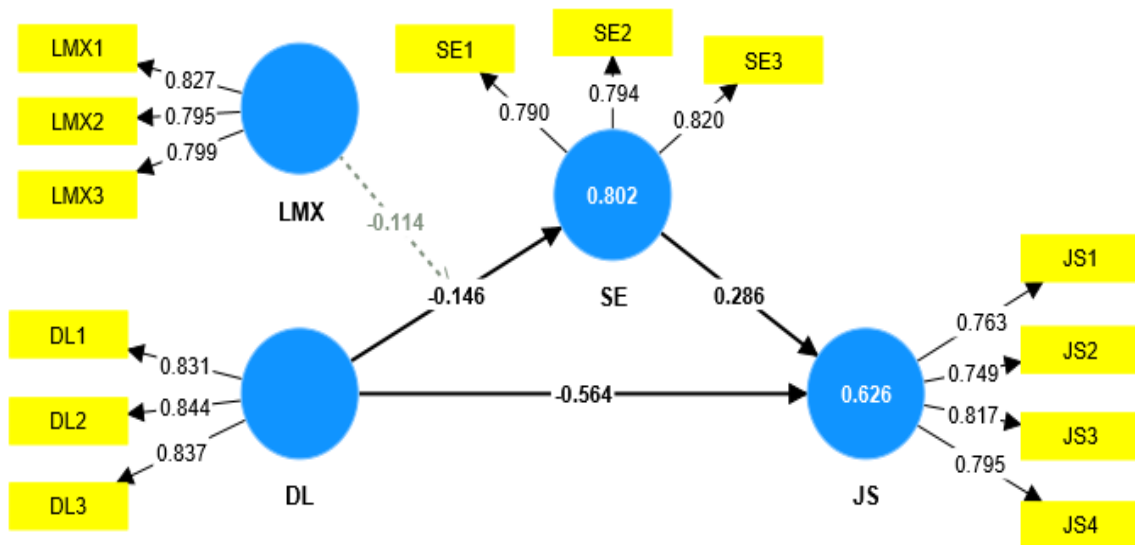
Bảng 5

Tiêu chí HTMT

	DL	JS	SE	LMX
DL				
JS	0.973			
LMX	0.765			
SE	0.937	0.907		
LMX x DL	0.954	0.877	0.677	

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của nhóm tác giả

Tóm lại, các phân tích ở trên cho thấy các chỉ số đều phù hợp. Điều này cho thấy mô hình đạt giá trị hội tụ và các khái niệm trong nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt. Từ đó, mô hình đo lường đã được dùng để phục vụ cho việc kiểm tra mô hình cấu trúc.



Hình 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả

4.3. Kiểm tra mô hình cấu trúc

4.3.1. Kết quả đánh giá vấn đề đa cộng tuyến

Vấn đề đa cộng tuyến được đánh giá bằng cách sử dụng các yếu tố phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 5 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Từ Bảng 6, ta thấy kết quả hệ số phóng đại phương sai VIF của biến DL tác động lên biến SE (VIF = 3.681) không vượt quá ngưỡng cho phép, các hệ số còn lại đều có giá trị nhỏ hơn 3.

Bảng 6

Kết quả hệ số VIF

DL	JS	LMX	SE
DL	1.993		3.681
JS			
LMX			1.583
SE	1.993		

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả

4.3.2. Kết quả đánh giá hệ số R bình phương và Q bình phương

Giá trị R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, và nó thể hiện mức độ giải thích của cấu trúc bởi các biến tiềm ẩn trong mô hình. Khi hệ số R^2 càng cao, thì cấu trúc được giải thích càng tốt. Có hai kết quả là R bình phương và R bình phương hiệu chỉnh. Giá trị R^2 hiệu chỉnh của biến phụ thuộc sự hài lòng trong công việc (JS) là 0.626, có nghĩa là 62.6% sự thay đổi của sự hài lòng trong công việc của nhân viên (JS) được giải thích bởi biến DL, SE và biến điều tiết (LMX) được đề xuất. Giá trị R^2 hiệu chỉnh của biến hiệu suất bản thân (SE) là 0.802, có nghĩa là 80.2% sự thay đổi của hiệu suất bản thân (SE) được giải thích bởi biến độc lập (DL) và biến điều tiết (LMX).

Bảng 7 cho ta thấy Q^2 của JS và SE có giá trị lần lượt là 0.611 và 0.793 đều lớn hơn 0 cho thấy biến phong cách lãnh đạo chuyên quyền, biến điều tiết trao đổi giữa lãnh đạo - nhân viên có sự liên quan đến dự báo trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 7Kết quả R^2 , Q^2

	R^2	Q^2
JS	0.626	0.611
SE	0.802	0.793

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của tác giả

4.3.3. Đánh giá mức độ tác động của quy mô hệ số f bình phương

Nếu xét về tính ứng dụng, f^2 và hệ số hồi quy chuẩn hóa khá tương tự nhau khi so sánh thứ tự mức tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc. Tuy nhiên f^2 sẽ có các ngưỡng đề xuất để xác định mức độ mạnh yếu trong khi hệ số hồi quy chuẩn hóa thì không.

Bảng 8Hệ Số f^2

DL	JS	LMX	SE	LMX x DL
DL	0.429		0.030	
JS				
LMX			1.305	
SE	0.111			
LMX x DL			0.069	

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của nhóm tác giả

4.3.4. Đánh giá tính phù hợp và ý nghĩa thống kê các mối quan hệ

Sau khi đánh giá thang đo, dữ liệu và mô hình giả thuyết nghiên cứu là phù hợp, tác giả sử dụng kỹ thuật bootstrapping cho lượng mẫu phóng đại có lặp lại là 5,000 để tiến hành kiểm định giả thuyết trong mô hình cấu trúc đường dẫn PLS-SEM với, với cỡ mẫu ban đầu là 394. Phần quan trọng nhất của đánh giá mô hình cấu trúc là đánh giá mối quan hệ tác động giữa các biến tiềm ẩn.

Bảng 9

Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Giá trị t	Giá trị P-Value	Kết luận
H1	DL -> JS	- 0.564	0.058	9.721	0.000	Ủng hộ
H2	DL -> SE	- 0.146	0.052	2.813	0.005	Ủng hộ
H3	SE -> JS	0.286	0.058	4.987	0.000	Ủng hộ
H4	LMXxDL -> SE	- 0.114	0.030	3.821	0.006	Ủng hộ

Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả

Với độ tin cậy 95%, mức ý nghĩa so sánh là 0.05. Kết quả Bảng 9 cho các mối quan hệ tác động đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định giả thuyết dựa trên kết quả phân tích Bảng 9 như sau:

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo chuyên quyền (DL) tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (JS). Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được là $\beta = -0.564$ cho thấy những hành vi của nhà lãnh đạo thuộc phong cách chuyên quyền có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Vì vậy giả thuyết H1 được ủng hộ.

Giả thuyết H2 và H3: Qua phân tích mô hình cấu trúc với kết quả có được hệ số hồi quy chuẩn hóa của DL tác động lên SE là -0.146 và SE lên JS là 0.286 , điều này cho thấy giả thuyết H2 và H3 được ủng hộ.

Giả thuyết H4: Với kết quả có được là $\beta = -0.114$ cho thấy biến điều tiết góp phần điều hòa mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên quyền và tính hiệu suất của nhân viên. LMX ở đây có tác động âm (-0.114) đến mối quan hệ giữa DL và SE tức là biến điều tiết này làm giảm sự tác động tiêu cực của DL lên SE. Vì vậy giả thuyết H4 được ủng hộ.

5. Kết luận

Tác giả đã đạt được mục tiêu nghiên cứu là khám phá được ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền (DL) đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (JS) bằng cách sử dụng hiệu suất bản thân (SE) như một biến trung gian và trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) như một biến được kiểm duyệt dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội. Kết quả này phù hợp với phát hiện của Zhou và cộng sự (2021).

Kết quả nghiên cứu 394 nhân viên các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh về lãnh đạo chuyên quyền và các tác động của nó sẽ là nền tảng cho những định hướng về mặt quản trị, giúp các nhà quản lý tiếp cận những tri thức khoa học để có thể giải quyết các vấn đề liên quan về các khái niệm đã được nghiên cứu. Chính vì thế, một số hàm ý quản trị được đúc kết từ kết quả nghiên cứu như sau.

Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ ra rằng lãnh đạo chuyên quyền sẽ là một trong những nguyên nhân chính gây ra sự bất mãn trong công việc của nhân viên. Đây là một phát hiện quan trọng và có ý nghĩa đặc biệt trong ngữ cảnh Việt Nam, đặc biệt khi nó xác định rằng sự hài lòng trong công việc của nhân viên chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo chuyên quyền. Để các tổ chức dễ dàng điều tra gốc rễ của vấn đề và xem xét các phương pháp giảm nhẹ hoặc phòng ngừa các hành vi lãnh đạo tiêu cực, Burke-Smalley, Evans, và Zelin (2022) đã đề xuất mô hình A.B.U.S.E bao gồm: khảo sát nội bộ ẩn danh của nhân viên về quản lý của mình; tổ chức các lớp đào tạo huấn luyện kỹ năng cho các cấp quản lý lẫn nhân viên; sử dụng công cụ tuyển chọn và đánh giá tính cách cả quản lý lẫn nhân viên đã được chứng thực (ví dụ: mô hình tính cách 05 yếu tố (Big Five); triển khai nguồn lực hỗ trợ (ví dụ: công đoàn, đường dây nóng báo cáo đạo đức ẩn danh, ...); đánh giá tiến độ giữa trước và sau khi thực hiện các chương trình văn minh nơi công sở bằng cách khảo sát ẩn danh nhân viên sau chương trình để đo lường trải nghiệm của họ tại nơi làm việc.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu này cho thấy sự phù hợp với mô hình nghiên cứu của Salazar và Hayward (2018) về sự hài lòng trong công việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi hiệu suất của họ. Dựa theo lý thuyết trao đổi xã hội, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên nhằm làm dịu đi ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên quyền và góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc như sau: khuyến khích sự giao tiếp liên tục của nhân viên, bởi vì giao tiếp rõ ràng và hiệu quả là quan trọng để cải thiện hiệu suất làm việc; thúc đẩy môi trường làm việc tích cực và quản lý hiệu suất để khuyến khích sự phát triển của nhân viên.

Cuối cùng, để giảm bớt tác động tiêu cực từ lãnh đạo chuyên quyền đến hiệu suất bản thân và sự hài lòng trong công việc, việc thiết lập mối quan hệ cá nhân phù hợp với lãnh đạo có

thể được rút từ kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả cũng như từ nghiên cứu của Zhou và cộng sự (2021). Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các tổ chức doanh nghiệp, mục tiêu của lãnh đạo trong các doanh nghiệp là thúc đẩy sự hài lòng trong công việc của nhân viên để đóng góp cho sự phát triển và thành công của môi trường kinh doanh và duy trì vị thế của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu này đã cung cấp thêm bằng chứng, đóng góp thêm cho sự phát triển lý thuyết cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên quyền tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc và hiệu suất bản thân của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Với sự cống hiến trong việc tìm tòi, nghiên cứu các đề tài có liên quan, những lý thuyết hữu ích và những nỗ lực, thu thập ý kiến khảo sát của nhân viên, tác giả hy vọng rằng đây sẽ là một đề tài hữu ích cho việc nâng cao hiệu suất bản thân cũng như sự hài lòng trong công việc của nhân viên, đồng thời giúp giảm thiểu tác động tiêu cực từ phong cách lãnh đạo chuyên quyền thuộc các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh.

LỜI CẢM ƠN

Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh cấp kinh phí thực hiện nghiên cứu này. (Mã số đề tài: CS - SV23 - KT - 02)

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(50), 534-547.
- Awamleh, R., & Al-Dmour, H. A. D. (2011). The impact of transformational leadership on job satisfaction and self-perceived performance of banking employees: The case of Jordan. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(11), 29-42. doi:10.19030/iber.v3i11.3740
- BenYishay, A., & Mobarak, A. M. (2019). Social learning and incentives for experimentation and communication. *The Review of Economic Studies*, 86(3), 976-1009.
- Burke-Smalley, L. A., Evans, W. R., & Zelin, A. I. (2022). Voices of abused workers: Implications for mitigating worker mistreatment. *Business Horizons*, 65(3), 315-327.
- Chatain, O., & Meyer-Doyle, P. (2017). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: Evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*, 38(2), 232-254.
- Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654.
- Cohen, J. (1992). Quantitative methods in psychology: A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- 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.

- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International Journal of Nursing Practice*, 24(5), Article e12674.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Farh, L. J., Cheng, B., & Chou, L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14(2000), 3-64.
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation*. Asheboro, CA: Statistical Associates Publishing.
- Gioia, D. A., & Manz, C. C. (1985). Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. *Academy of Management Review*, 10(3), 527- 539.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gravel, N., & Moyes, P. (2013). Utilitarianism or welfarism: Does it make a difference? *Social Choice and Welfare*, 40(2), 529-551.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Manchester, UK: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.
- Herman, H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Piscataway, NJ: Routledge.
- Horne, A. L., Du Plessis, Y., & Nkomo, S. (2016). Role of department heads in academic development: A leader-member exchange and organizational resource perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 1021-1041.
- Huynh, T. T., & Ho, K. D. D. (2022). 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]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 17(3), 5-16.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employee' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.

- Khan, T. M., Gang, B., Fareed, Z., & Yasmeen, R. (2020). The impact of CEO tenure on corporate social and environmental performance: An emerging country's analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(16), 19314-19326.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- Nauman, S., Zheng, C., & Basit, A. A. (2021). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: The roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 1-6.
- Nazim, F. (2016). Principals' transformational and transactional leadership style and job satisfaction of college teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.
- Nguyen, T. D. (2011). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh [Scientific research methods in business]*. Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam: NXB Tài Chính.
- Phan, P. C., Huynh, D. C., & Mai, K. N. (2021). 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 - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 16(1), 126-136.
- Rachmawati, R. (2015, March). *Transformational and transactional leadership effect on job satisfaction in Santika Hotel, Bandung*. Paper presented at the International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15), Singapore.
- Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of China. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 10(19), 1-11.
- Salazar, L. R., & Hayward, S. L. (2018). An examination of college students' problem-solving self-efficacy, academic self-efficacy, motivation, test performance, and expected grade in introductory-level economics courses. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 16(3), 217-240.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Schwarzer, R., & Luszczynska, A. (2008). How to overcome health-compromising behaviors: The health action process approach. *European Psychologist*, 13(2), 141-151.
- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K., & Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the general self-efficacy scale. *Applied Psychology*, 46(1), 69-88.
- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2009). Mediation models for longitudinal data in developmental research. *Research in Human Development*, 6(2/3), 144-164.

- Šimunović, M., & Babarović, T. (2020). The role of parents' beliefs in students' motivation, achievement, and choices in the STEM domain: A review and directions for future research. *Social Psychology of Education*, 23(3), 701-719.
- Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., uz Zaman, Q., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk Management and Healthcare Policy*, 13(2020), 1055-1067.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zaman, Q., Zaman, S., Hussain, M., Amin, A., & Rasool, S. F. (2019). Situational analysis of public sector schools in rural areas of Southern Punjab, Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(3(s)), 42-54.
- Zhou, X., Rasool, S. F., Yang, J., & Asghar, M. Z. (2021). Exploring the relationship between despotic leadership and job satisfaction: The role of self efficacy and leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5307-5309.

