

Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên và hành vi công dân tổ chức thông qua vai trò trung gian của cam kết tổ chức: Nghiên cứu trong ngành hàng không tại Việt Nam

The impact of transformational leadership on employees' job performance and organizational citizenship behavior through the mediating role of organizational commitment: A study in the Vietnam aviation industry

Hoàng Thị Kim Quy^{1*}, Trần Vĩ¹, Phạm Thị Minh Hiếu¹

¹Học viện Hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: quyhtk@vaa.edu.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.18.5.2188.2023

Ngày nhận: 16/02/2022

Ngày nhận lại: 16/07/2022

Duyệt đăng: 25/07/2022

Mã phân loại JEL:
D23; B16; M12

Từ khóa:

cam kết tổ chức; hành vi công dân hướng tổ chức; hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên; phong cách lãnh đạo chuyển dạng

Keywords:

organizational commitment; organizational citizenship behavior; employee job performance; transformational leadership

Nghiên cứu hiện tại nhằm khám phá vai trò trung gian của các thành phần trong cam kết tổ chức trong mối quan hệ giữa các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng tổ chức cùng với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 400 nhân viên trong các tổ chức ngành hàng không ở Thành phố Hồ Chí Minh. Phần mềm SmartPLS 3 và PROCESS macro được dùng để đánh giá mô hình đo lường và kiểm định mối quan hệ trung gian trong mô hình nghiên cứu. Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa hành vi công dân tổ chức hướng tổ chức và phong cách lãnh đạo chuyển dạng, bình diện cam kết tình cảm trong cam kết tổ chức là trung gian hoàn toàn giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Từ kết quả này, các tổ chức trong ngành hàng không ứng dụng vào trong chiến lược nguồn nhân lực của mình nhằm gia tăng sự cam kết, hành vi công dân hướng tổ chức và hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên.

ABSTRACT

This study aims to examine the mediating role of components in organizational commitment in the relationship between dimensions of transformational leadership style and organizational citizenship behavior along with employee job performance. Data was collected from 400 employees in aviation organizations in Ho Chi Minh City. SmartPLS 3 and PROCESS macro are used to evaluate the measurement model and the indirect relationships in the research model. The results revealed that organizational commitment plays a mediating role in the relationship between transformational leadership style and OCBO, while only the affective commitment dimension in organizational commitment fully mediates the association between transformational leadership and employee performance. Based on these results, organizations in the aviation industry may apply them to their human resource strategies to increase commitment, OCBO, and employees performance.

1. Giới thiệu

Một tổ chức thành công dựa vào việc tối ưu hóa hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Điều này xảy ra khi lãnh đạo của tổ chức có khả năng chuyển đổi nguồn nhân lực trở thành nguồn lực đáng tin cậy (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Thực tiễn cho thấy, mỗi nhà lãnh đạo có những tài năng, phong cách riêng biệt để gia tăng hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên, đặc biệt trong một môi trường cạnh tranh gay gắt và luôn thay đổi như ngày nay (Eliyana & ctg., 2019). Là một trong những phong cách lãnh đạo dành được nhiều sự chú ý của các nhà nghiên cứu vào thế kỷ 20 (Cho, Shin, Billing, & Bhagat, 2019), phong cách lãnh đạo chuyển dạng giúp “người nhân viên vượt lên trên lợi ích của bản thân thông qua việc thay đổi, điều chỉnh tinh thần, lý tưởng, mối quan tâm và giá trị của họ, thúc đẩy họ thực hiện công việc tốt hơn mong đợi ban đầu” (Buil, Martínez, & Matute, 2019, tr. 68). Nghiên cứu trước đây chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển dạng ảnh hưởng mạnh mẽ tới hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên (Eliyana & ctg., 2019). Hoang (2019) đã chứng minh cam kết tổ chức làm trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chỉ tập trung khám phá bình diện cam kết tình cảm của cam kết tổ chức mà chưa có sự kiểm định đầy đủ đối với các bình diện khác như cam kết chuẩn mực và cam kết liên tục. Hơn nữa, các nghiên cứu trên xem xét phong cách lãnh đạo chuyển dạng là một khái niệm tổng thể dựa trên giả định rằng tất cả các bình diện của phong cách lãnh đạo này đều có sự ảnh hưởng tương tự nhau đến hành vi và thái độ làm việc của người nhân viên (Tse & Chiu, 2014). Vì vậy, nghiên cứu này đóng góp một phần vào việc mở rộng lý thuyết về phong cách lãnh đạo chuyển dạng cũng như cam kết tổ chức bằng việc điều tra mối liên hệ giữa tất cả các bình diện của hai khái niệm này.

Thành công của một tổ chức được phản ánh thông qua hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên và hành vi công dân tổ chức (OCB). OCB được định nghĩa là một tập hợp đa dạng các hành vi tự nguyện, hữu ích, vượt ra ngoài vai trò của người nhân viên (Organ, 1988). Những hành vi này không được công nhận trực tiếp hoặc rõ ràng bởi hệ thống đãi ngộ, khen thưởng chính thức nhưng có ảnh hưởng tích cực lên toàn bộ hoạt động của tổ chức. OCB là sự lựa chọn của cá nhân, tự nguyện hỗ trợ cho tổ chức ngoài những nhiệm vụ được yêu cầu. Trong lĩnh vực dịch vụ như vận tải hàng không, những hành vi này lại càng có ý nghĩa khi OCB được phản ánh qua việc nhân viên nỗ lực làm hài lòng khách hàng bằng cách thân thiện tương tác và cung cấp cho khách hàng dịch vụ vượt trội nhất (Cho & ctg., 2019). Theo các nhà nghiên cứu trước đây, hành vi công dân tổ chức được chia thành 02 loại: (1) Hành vi công dân hướng về cá nhân (OCB Toward Individuals-OCBI), và (2) Hành vi công dân hướng về tổ chức (OCB Toward Organizations-OCBO) (Williams & Anderson, 1991). Theo đó, OCBI bao hàm những hành vi mang tính thấu hiểu, vị tha, sẵn sàng chia sẻ và giúp đỡ người khác (đồng nghiệp, những người xung quanh), từ đó góp phần đóng góp gián tiếp cho tổ chức mà những cá nhân này thuộc về. OCBO được hiểu là những hành vi tuân thủ các quy định nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức (Le, Ho, & Nguyen, 2019). Nghiên cứu này tập trung hành vi công dân hướng tổ chức.

Hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên, cam kết tổ chức, hành vi công dân hướng về tổ chức đều là những kết quả đầu ra mà các nhà quản trị và các nhà nghiên cứu đặt trọng tâm chú ý, tuy nhiên mối quan hệ giữa các biến này và phong cách lãnh đạo chuyển dạng chưa được khám phá đầy đủ (Buil & ctg., 2019). Vì vậy, nghiên cứu này đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên và OCBO với vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong bối cảnh của ngành hàng không Việt Nam.

Ngành hàng không được lựa chọn vì đây là một trong những ngành đặc thù đóng góp nhiều cho sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam. Báo cáo thường niên năm 2019 của Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA) cho thấy thị trường hàng không nội địa của Việt Nam tăng trưởng 33%, đứng thứ 05 trong nhóm những thị trường vận chuyển hàng không nội địa có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất thế giới. Vì vậy, những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này luôn được đánh giá là môi trường làm việc lý tưởng của nhiều lao động. Tuy nhiên, ngành hàng không Việt Nam có sự cạnh tranh gay gắt, đặc biệt là áp lực về việc thu hút và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng cao. Thêm vào đó, áp lực công việc, sự cạnh tranh, ... trong những tổ chức này không hề nhỏ. Vì vậy, để đạt được các mục tiêu của mình, họ cần phải gắn kết được nhân viên với tổ chức, xây dựng được môi trường làm việc mà nhân viên nỗ lực cam kết thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. Kết quả của nghiên cứu này sẽ giúp các tổ chức hàng không Việt Nam có cái nhìn thấu đáo hơn về cơ chế tạo động lực thực hiện công việc và gia tăng hành vi ngoài vai trò của người nhân viên để giúp tổ chức đạt được thành công trong môi trường cạnh tranh, biến động như ngày nay.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội (*Social Exchange Theory - SET*)

Trao đổi xã hội đề cập đến các hành động ngẫu nhiên và hữu ích cho người nhận (Blau, 1964). Khi các cá nhân trao đổi các nguồn lực với nhau thì đều mong muốn nhận lại được thứ gì đó từ phía đối phương, hay còn gọi là “có đi, có lại” (Emerson, 1976). Trong nghiên cứu này, lý thuyết trao đổi xã hội giải thích cơ chế phong cách lãnh đạo chuyển dạng đầy mạnh chất lượng trao đổi xã hội giữa người nhân viên và người lãnh đạo. Chất lượng trao đổi tốt hơn thúc đẩy người nhân viên đáp lại bằng những nỗ lực công việc tuyệt vời, mang đến lợi ích cho người lãnh đạo. Bên cạnh đó, nhờ vào trao đổi xã hội, sự tin tưởng giữa các cá nhân, lòng trung thành, tình cảm, các hành động đối ứng liên tục được phát sinh trở thành một nền tảng vững chắc gắn kết cá nhân và tổ chức. Nhân viên khi trải qua những loại trao đổi xã hội này sẽ cảm thấy “mắc nợ” và cần phải “trả ơn” tổ chức, người lãnh đạo bằng việc cam kết nhiều hơn, nỗ lực thực hiện công việc tốt hơn, thực hiện nhiều hơn các hành vi công việc ngoài nhiệm vụ được giao (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008).

2.2. Lý thuyết sự kiện tình cảm (*Affective Events Theory - AET*)

Lý thuyết sự kiện tình cảm nói về sự ảnh hưởng tại nơi làm việc (Weiss & Cropanzano, 1996). Lý thuyết này cho thấy các yếu tố môi trường bên ngoài tác động mạnh đến nhân viên tại nơi làm việc. Nhân viên trải nghiệm đa dạng các cảm xúc khác nhau, từ những cảm xúc tích cực đến những cảm xúc tiêu cực (Ohly & Schmitt, 2015). Những trải nghiệm tình cảm đó ảnh hưởng đến thái độ, hành vi và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Khi lãnh đạo có những hành vi tích cực như động viên, truyền cảm hứng cho nhân viên thì những cảm xúc tích cực của nhân viên được gia tăng. Cam kết tổ chức tình cảm phản ánh cảm xúc tích cực của nhân viên đối với tổ chức của mình và nó trở thành yếu tố đại diện cho cơ chế hoạt động của lý thuyết sự kiện tình cảm (Ng, 2017). Bên cạnh đó, lý thuyết sự kiện tình cảm chỉ ra khi nhân viên nhận thức được lãnh đạo của mình mang phong cách lãnh đạo chuyển dạng thì sẽ tạo ra những cảm xúc tích cực về công việc và tổ chức của mình (Ng, 2017). Những trải nghiệm tình cảm tích cực thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn, mang lại hiệu quả công việc cao hơn. Vì vậy, lý thuyết sự kiện tình cảm là nền tảng lý thuyết cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết tổ chức tình cảm và hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên (Ng, 2017).

2.3. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Transformational Leadership -TF)

Phong cách lãnh đạo chuyển dạng là phong cách lãnh đạo mà lãnh đạo và nhân viên cùng nhau đạt được sự tiến bộ ở mức cao hơn về đạo đức và động lực (Burns, 1978). Phong cách lãnh đạo chuyển dạng xuất hiện khi người lãnh đạo quan tâm đến sự phát triển của cấp dưới và nhân viên ý thức về giá trị của các kết quả mong muốn (Bass & Avolio, 1997). Người lãnh đạo mang phong cách lãnh đạo chuyển dạng khuyến khích nhân viên nhận thức được những kết quả công việc là vì lợi ích chung của tổ chức (Bass & Avolio, 1997). Theo Avolio, Bass, và Jung (1999), phong cách lãnh đạo chuyển dạng bao gồm bốn bình diện: (1) Luôn cuốn (Idealized Influence - IF), (2) Quan tâm từng cá nhân (Individualized Consideration - IC), (3) Truyền cảm hứng (Inspirational Motivation - IM), (4) Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation - IS).

2.4. Hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên (Job Performance - JP)

Hiệu quả thực hiện công việc là biến đầu ra được quan tâm nhiều khi phân tích các nội dung liên quan đến phong cách lãnh đạo (Tse & Chiu, 2014). Trong các nghiên cứu liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của tổ chức hay thiết kế công việc của nhân viên thì hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên là một biến số quan trọng để đo lường những đóng góp mà nhân viên đã thực hiện được cho tổ chức và cũng là cơ sở để tổ chức có những chính sách đãi ngộ phù hợp cho nhân viên đó (Motowidlo & Kell, 2012).

2.5. Hành vi công dân hướng tổ chức (OCBO)

Hành vi công dân tổ chức (OCB) là sự tự nguyện của mỗi cá nhân và những hành vi này không được trả thù lao (Le & ctg., 2019). OCBO đóng vai trò cốt lõi trong việc tạo sự lôi cuốn cho người nhân viên sẵn sàng thực hiện những hành vi vì sự phát triển của tổ chức (Le & ctg., 2019) và tự nguyện thực hiện những hành vi công việc vượt ra ngoài trách nhiệm của mình (Hakim & Fernandes, 2017), từ đó đem lại sự gia tăng đáng kể về hiệu quả công việc của nhân viên (Hakim & Fernandes, 2017). Hơn nữa, hành vi công dân hướng tổ chức có tác động tích cực lên hiệu suất, lợi nhuận của tổ chức và sự hài lòng của khách hàng (Buil & ctg., 2019). Vì vậy, đây là những hành vi cần được khám phá, đặc biệt trong ngành hàng không.

2.6. Vai trò trung gian của Cam kết tổ chức (OC)

Cam kết tổ chức là thái độ làm việc liên quan đến sự tham gia, gắn bó với tổ chức của nhân viên và có mối quan hệ chặt chẽ với hiệu quả thực hiện công việc của họ (Mathieu & Zajac, 1990). Theo Robbins (2006), cam kết tổ chức là một trạng thái mà nhân viên nhận diện mình với một tổ chức nhất định, mục tiêu của tổ chức đó và hi vọng nuôi dưỡng, duy trì mình là một thành viên của tổ chức đó. Bên cạnh đó, cam kết tổ chức còn được xem là một cấu trúc đa diện của trạng thái tâm lý, mô tả mối quan hệ của người nhân viên với tổ chức và mối quan hệ này có sự ảnh hưởng đến quyết định ở lại hay rời bỏ tổ chức của nhân viên (Meyer & Allen, 1991). Theo các nhà nghiên cứu này, cam kết tổ chức bao gồm ba bình diện: Cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực.

Cam kết tình cảm (Affective Commitment - AC) thể hiện sự gắn kết cảm xúc của nhân viên với tổ chức, gồm niềm tin và mong muốn đạt được mục tiêu của tổ chức. Cam kết chuẩn mực (Normative Commitment - NC) là cam kết của nhân viên dựa trên cảm nhận của họ về trách nhiệm với tổ chức. Cam kết liên tục (Continuance Commitment - CC) liên quan đến nhận thức về những chi phí sẽ xuất hiện nếu nhân viên rời khỏi tổ chức của mình.

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của người nhân viên (Khasawneh, Omari, & Abu-tineh, 2012). Một trong những yếu tố nổi bật nhất là phong cách lãnh đạo chuyển dạng (Allen & Meyer, 1990). Với sự nhận diện, truyền cảm hứng và hiểu được nhu cầu của nhân viên,

người lãnh đạo mang phong cách lãnh đạo chuyển dạng tạo ra môi trường làm việc mà ở đó nhân viên có cảm giác được thuộc về, được trao quyền, được động viên và cam kết hơn nữa với tổ chức (Khasawneh & ctg., 2012). Hơn nữa, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm đặc biệt tới họ, họ sẽ nỗ lực làm việc để đáp ứng sự mong đợi của người lãnh đạo (Khasawneh & ctg., 2012). Jackson, Meyer, và Wang (2013) đã chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển dạng có mối quan hệ tích cực với cam kết tình cảm và cam kết chuẩn mực. Người lãnh đạo chuyển dạng khuyến khích nhân viên vượt lên lợi ích cá nhân để hướng về lợi ích chung của tổ chức (Bass & Avolio, 1997). Vì vậy, người lãnh đạo chuyển dạng tạo điều kiện góp phần điều chỉnh sự nhận diện và giá trị của nhân viên với mục tiêu và giá trị tập thể đồng thời trải nghiệm cảm giác được tôn trọng và trung thành thông qua việc ý thức cao của những người lãnh đạo này về đạo đức, tính chính trực và coi trọng nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên.

Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo chuyển dạng có thể nuôi dưỡng, phát triển sự gắn kết của nhân viên với tổ chức của họ (Ng, 2017). Đầu tiên, sự gắn kết này đến từ sự lôi cuốn qua hành vi và tính cách của người lãnh đạo chuyển dạng. Người lãnh đạo chuyển dạng được đặc trưng bởi chuẩn mực cao về nhân cách và tiêu chuẩn đạo đức (Bass & Avolio, 1997). Những hành vi, cách thức họ làm việc với nhân viên đều bộc lộ ra những khía cạnh đó. Điều này tạo nên sự ngưỡng mộ, cảm phục của nhân viên đối với lãnh đạo của mình. Họ coi người lãnh đạo là một tấm gương để noi theo và nhận diện mình với người lãnh đạo đó (Bass & Avolio, 1997). Với đặc trưng này, người lãnh đạo chuyển dạng khiến cho nhân viên có sự gắn kết tình cảm với tổ chức của mình. Bên cạnh đó, Bass và Avolio (1997) cho rằng người lãnh đạo chuyển dạng là tác nhân thay đổi của tổ chức và họ sẵn sàng đương đầu với những thách thức mà sự thay đổi có thể đem lại. Họ truyền tải và kích thích tư duy thay đổi này đến nhân viên, khuyến khích nhân viên nhận diện vấn đề và tìm ra các giải pháp theo những lối suy nghĩ, cách thức mới, từ đó gia tăng cam kết của nhân viên (Kim, 2014). Ngoài ra, qua việc quan tâm nhu cầu và mong muốn của nhân viên, người lãnh đạo chuyển dạng phát triển được mối quan hệ trao đổi cá nhân mạnh mẽ với nhân viên (Cho & ctg., 2019), từ đó có tác động tích cực đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Cuối cùng, người lãnh đạo chuyển dạng truyền cảm hứng và truyền đạt tầm nhìn cho người nhân viên, qua đó, người lãnh đạo chuyển dạng đang “chuyển dạng” nhân viên của mình với vai trò là lãnh đạo. Nhân viên được thúc đẩy trở thành lãnh đạo của bản thân mình, tham gia vào các quyết định công việc nhằm mục đích đạt được tầm nhìn của tổ chức (Avolio & ctg., 1999). Việc “chuyển dạng” này như là quá trình truyền tải cảm xúc tích cực từ người lãnh đạo đến nhân viên, làm cho sự gắn kết của nhân viên với tổ chức mạnh mẽ hơn.

Nhân viên khi có sự cam kết mạnh mẽ với tổ chức sẽ nỗ lực vượt bậc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức (Asiedu, Sarfo, & Adjei, 2014). Theo các nhà nghiên cứu, cam kết tổ chức có mối quan hệ tích cực đối với hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Bên cạnh đó, Williams và Anderson (1991) nhấn mạnh những tác động tích cực của cam kết tổ chức bao gồm cảm giác gắn kết, hành vi công dân tổ chức lên hoạt động của tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức đó.

Từ những lập luận trên, những giả thuyết sau được đưa ra:

H1: Cam kết tình cảm làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng tổ chức

H2: Cam kết liên tục làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng tổ chức

H3: Cam kết chuẩn mực làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng tổ chức

Cam kết tổ chức gia tăng hiệu quả thực hiện công việc nhân viên (Suharto, Suyanto, & Hendri, 2019). Theo các tác giả này, niềm tin mạnh mẽ vào giá trị, mục tiêu của tổ chức, sự nỗ lực vượt bậc vì tổ chức, mong muốn là thành viên của tổ chức sẽ thúc đẩy người nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (Suharto & ctg., 2019). Hơn nữa, hiệu suất làm việc của nhân viên được công nhận bởi tổ chức và bản chất điều kiện làm việc là một tập hợp đại diện cho hiệu quả công việc (Suharto & ctg., 2019). Kết quả công việc tốt đạt được khi người nhân viên cam kết mạnh mẽ với tổ chức đó.

Dựa trên những lập luận đó, các giả thuyết dưới đây được đưa ra:

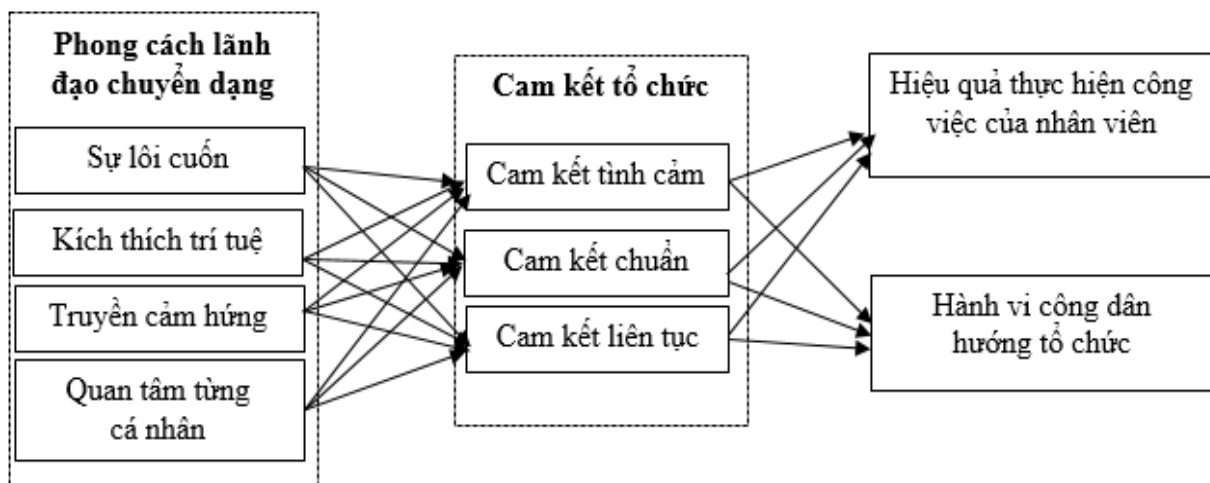
H4: Cam kết tình cảm làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

H5: Cam kết liên tục làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

H6: Cam kết chuẩn mực làm trung gian trong mối quan hệ giữa (a) sự lôi cuốn, (b) sự truyền cảm hứng, (c) sự kích thích trí tuệ, (d) sự quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

2.7. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào cơ sở lý thuyết, các giả thuyết đưa ra, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Chọn mẫu

Dữ liệu được thu thập được từ các nhân viên trong các tổ chức hàng không Việt Nam trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. 400 bảng khảo sát được gửi đến 400 đáp viên theo phương pháp thuận tiện. Sau 05 tháng từ tháng 03 đến tháng 07/2020, tổng cộng có 323 bảng khảo sát có giá trị được thu về, chiếm tỷ lệ 80.75% phản hồi.

3.2. Phương pháp phân tích số liệu

SPSS 20, Smart PLS 3 và PROCESS macro được sử dụng để kiểm định mô hình đo lường và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả thống kê cho thấy tỷ lệ đáp viên có sự chênh lệch tương đối về giới tính (36.8% nam và 63.2% nữ). Về độ tuổi, các đáp viên dưới 30 tuổi chiếm gần 75.9%, một tỷ lệ rất nhỏ đáp viên trên 40 tuổi (2.5%). Đa số đáp viên có thâm niên công tác dưới 02 năm (44.6%) hoặc từ 02 đến 05 năm (34.4%), những đáp viên làm việc trên 10 năm chiếm tỷ lệ khá nhỏ (7.7%). Kết quả thống kê cũng chỉ ra hơn 52% quản lý trực tiếp của đáp viên đang giữ vị trí quản lý cấp cơ sở, tỷ lệ quản lý cấp cao và cấp trung, lần lượt là 18.3% và 29.7%.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy, các hệ số dùng để đo lường độ tin cậy của thang đo bao gồm hệ số tin cậy tổng hợp (CR), hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của 09 thang đo trong mô hình nghiên cứu đều có giá trị lớn hơn 0.7. Như vậy, các thang đo của các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy (Bảng 1).

Bảng 1

Kết quả kiểm định các thang đo

Thang đo	Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
Cam kết tình cảm	0.904	0.940	0.839
Cam kết liên tục	0.861	0.915	0.782
Cam kết chuẩn mực	0.881	0.926	0.807
Sự lôi cuốn	0.912	0.938	0.790
Quan tâm từng cá nhân	0.877	0.942	0.890
Truyền cảm hứng	0.903	0.939	0.838
Kích thích trí tuệ	0.922	0.951	0.865
Hành vi công dân hướng tổ chức	0.856	0.913	0.778
Hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên	0.862	0.906	0.707

Bên cạnh đó, giá trị phương sai trích (AVE) lớn hơn 0.5 và hệ số tải nhân tố (loading factor) của các biến đều lớn hơn 0.7, vì vậy các biến đều đạt được giá trị hội tụ.

Về giá trị phân biệt của các biến, Bảng 2 cho thấy mỗi biến đều có giá trị căn bậc hai của AVE lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Ngoài ra, các giá trị HTMT theo Bảng 3 đều nhỏ hơn 0.9 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Do đó, giá trị phân biệt của các biến được thiết lập. Như vậy các thang đo đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Bảng 2

Ma trận tương quan

	AC	CC	IF	IC	IM	IS	NC	OCBO	JP
AC	0.916								
CC	0.507	0.884							
IF	0.558	0.369	0.889						
IC	0.630	0.426	0.645	0.944					
IM	0.582	0.344	0.782	0.640	0.915				
IS	0.579	0.377	0.793	0.702	0.702	0.930			
NC	0.646	0.680	0.401	0.470	0.365	0.422	0.898		
OCBO	0.738	0.363	0.495	0.522	0.500	0.497	0.504	0.882	
JP	0.324	0.164	0.213	0.251	0.209	0.238	0.120	0.404	0.841

Ghi chú: Căn bậc hai của AVE được thể hiện theo các giá trị in đậm trong bảng

Bảng 3

Ma trận HTMT

	AC	CC	IF	IC	IM	IS	NC	OCBO	JP
AC									
CC	0.575								
IF	0.612	0.410							
IC	0.707	0.484	0.720						
IM	0.641	0.387	0.861	0.716					
IS	0.634	0.419	0.866	0.781	0.769				
NC	0.716	0.782	0.440	0.526	0.398	0.459			
OCBO	0.838	0.421	0.553	0.597	0.565	0.557	0.573		
JP	0.367	0.191	0.236	0.286	0.236	0.265	0.145	0.479	

4.3. Kết quả kiểm định các biến trung gian

Vai trò trung gian của các biến trong mô hình được kiểm định bởi kỹ thuật PROCESS macro của Hayes (2017).

Kết quả kiểm định các biến trung gian được thể hiện trong Bảng 4:

Bảng 4

Kết quả kiểm định các giả thuyết trung gian

Giả thuyết	β gián tiếp	BootLLCI	BootULCI	β tổng	Kết quả
H1a: IF→AC→OCBO	0.349	0.273	0.430	0.456	Trung gian bán phần (H1a, H1b, H1c)
H1b: IM→AC→ OCBO	0.384	0.295	0.480	0.489	
H1c: IS→AC→ OCBO	0.367	0.290	0.45	0.463	
H1d: IC→AC→ OCBO	0.378	0.280	0.480	0.459	Trung gian hoàn toàn (H1d)
H2a: IF→CC→OCBO	0.071	0.028	0.118	0.458	Trung gian bán phần (cả 04 giả thuyết)
H2b: IM→CC→ OCBO	0.072	0.031	0.119	0.489	
H2c: IS→CC→ OCBO	0.071	0.028	0.120	0.463	
H2d: IC→CC→ OCBO	0.064	0.020	0.114	0.459	
H3a: IF→NC→OCBO	0.131	0.084	0.186	0.458	Trung gian bán phần (cả 04 giả thuyết)
H3b: IM→NC→ OCBO	0.127	0.081	0.178	0.489	
H3c: IS→NC→ OCBO	0.133	0.084	0.189	0.463	
H3d: IC→NC→ OCBO	0.136	0.088	0.192	0.459	
H4a: IF→AC→JP	0.123	0.644	0.167	0.146	Trung gian hoàn toàn (cả 04 giả thuyết)
H4b: IM→AC→JP	0.128	0.767	0.180	0.150	
H4c: IS→AC→JP	0.111	0.586	0.16	0.163	
H4d: IC→AC→JP	0.114	0.573	0.169	0.160	
H5a: IF→CC→JP	0.025	-0.006	0.060	0.146	Không trung gian (cả 04 giả thuyết)
H5b: IM→CC→JP	0.026	-0.005	0.06	0.150	
H5c: IS→CC→JP	0.023	-0.009	0.058	0.163	
H5d: IC→CC→JP	0.020	-0.014	0.055	0.160	
H6a: IF→NC→JP	0.113	-0.019	0.044	0.146	Không trung gian (cả 04 giả thuyết)
H6b: IM→NC→JP	0.013	-0.020	0.041	0.150	
H6c: IS→NC→JP	0.007	-0.03	0.04a	0.163	
H6d: IC→NC→JP	0.002	-0.036	0.038	0.160	

Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng bao gồm Sự lôi cuốn, Quan tâm từng cá nhân, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ ảnh hưởng có ý nghĩa tới cam kết tình cảm. Bên cạnh đó, cam kết tình cảm dự báo có ý nghĩa đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả này cho thấy cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các bình diện của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng không còn dự báo có ý nghĩa đối với hiệu quả thực hiện công việc của người nhân viên sau khi có sự xuất hiện trung gian của cam kết tình cảm. Như vậy, cam kết tình cảm là trung gian hoàn toàn giữa các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.

Khác với kết quả trên, cam kết tình cảm đóng vai trò là trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa ba trong bốn bình diện của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hành vi công dân hướng tổ chức. Với sự tham gia trung gian của cam kết tình cảm thì tổng tác động của Sự lôi cuốn, Kích thích trí tuệ, Truyền cảm hứng lên OCBO mạnh mẽ hơn tác động trực tiếp giữa các yếu tố này lên OCBO (β sự lôi cuốn = 0.459, β kích thích trí tuệ = 0.463, β truyền cảm hứng = 0.489). Ngoài ra, cam kết tình cảm là trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa thành phần Quan tâm từng cá nhân trong phong cách lãnh đạo chuyển dạng với OCBO.

Kết quả phân tích cho thấy bốn thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đều có sự ảnh hưởng trực tiếp tích cực lên cam kết chuẩn mực, cam kết liên tục và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Khi kiểm định vai trò trung gian của cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực trong mối quan hệ giữa các bình diện của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và OCBO, Sự lôi cuốn, Kích thích trí tuệ, Truyền cảm hứng, Quan tâm từng cá nhân, có tổng ảnh hưởng lên OCBO vượt trội hơn khi có sự xuất hiện của các biến trung gian này. Như vậy, trong ba thành tố của cam kết tổ chức, cam kết tình cảm dường như được xác định là một biến trung gian có ý nghĩa hơn cả, góp phần làm gia tăng mối quan hệ tích cực giữa các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên cũng như hành vi công dân hướng tổ chức.

5. Kết luận và gợi ý

Về lý thuyết, nghiên cứu này kiểm định thang đo phong cách lãnh đạo chuyển dạng vào điều kiện Việt Nam - nền kinh tế chuyển tiếp với đặc trưng của văn hóa phương đông. Hơn nữa, các nhà nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng, không có nhiều nghiên cứu điều tra về cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên cũng như hành vi công dân hướng tổ chức (Buil & ctg., 2019). Một số nghiên cứu đã tìm ra các biến trung gian trong các mối quan hệ trên như là sự nhận diện với tổ chức, sự gắn kết trong công việc, cam kết cảm xúc, sự vượt qua cái tôi (Ng, 2017). Các tác giả này đều cho thấy khi nhân viên có những trải nghiệm tình cảm tích cực tại nơi làm việc, họ sẽ gắn kết cảm xúc với tổ chức đó, và thể hiện thông qua nỗ lực làm việc để đạt được mục tiêu của tổ chức, nhưng chưa nghiên cứu nào kết hợp cả OCBO và kết quả thực hiện công việc của nhân viên để làm rõ tác động trung gian của các biến trung gian nói trên. Theo hiểu biết của nhóm tác giả, thì đây là nghiên cứu đầu tiên làm rõ cơ chế ảnh hưởng này trong ngành hàng không Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu này điều tra vai trò trung gian của từng bình diện trong cam kết tổ chức, góp phần giải thích rõ trong ba thành tố của cam kết tổ chức, thì thành tố nào đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và OCBO cùng với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.

Ngoài ra, nghiên cứu này sử dụng lý thuyết Trao đổi xã hội (SET), lý thuyết Sự kiện tình cảm (AET) làm nền tảng cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả thực

hiện công việc của người nhân viên cũng như hành vi công dân hướng tổ chức. Phong cách lãnh đạo chuyên dạng được nhận định là một phong cách lãnh đạo hiệu quả, tác động tích cực đến các biến đầu ra của tổ chức (Nemanich & Keller, 2007). Kết quả nghiên cứu này cho thấy, bốn yếu tố nêu trên của phong cách lãnh đạo chuyên dạng đều có ảnh hưởng gián tiếp đến OCBO thông qua cam kết tình cảm, cam kết chuẩn mực và cam kết liên tục. Riêng đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên, thì chỉ có cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian, hai bình diện còn lại của cam kết tổ chức không có sự ảnh hưởng lên biến đầu ra này.

Về thực tiễn, nghiên cứu này đưa ra cho các nhà quản trị trong lĩnh vực hàng không một cơ chế hoạt động của tổ chức trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên. Hành vi công dân hướng tổ chức của người nhân viên được gia tăng mạnh mẽ thông qua sự gắn kết tình cảm của mình với tổ chức nơi họ thuộc về nếu họ nhận thức được người lãnh đạo của mình có những yếu tố của phong cách lãnh đạo chuyên dạng. Bởi vậy, phong cách lãnh đạo chuyên dạng nên được hình thành, phát triển đối ở mọi cấp quản trị trong tháp quản trị và những người lãnh đạo tương lai thông qua một quá trình lên kế hoạch thành công. Bên cạnh đó, thực tiễn quản trị tổ chức cần xây dựng và nuôi dưỡng cam kết với tổ chức của người nhân viên, đặc biệt là cam kết tình cảm bởi những trải nghiệm tình cảm của họ tại nơi làm việc sẽ là cầu nối hữu hiệu, thúc đẩy mối quan hệ giữa người lãnh đạo chuyên dạng và hành vi tự nguyện ngoài vai trò để phát triển tổ chức của người nhân viên. Hơn thế nữa, trong ba thành phần của cam kết tổ chức, thì cam kết tình cảm gia tăng mạnh mẽ hơn sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên dạng lên nỗ lực hay hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Vì vậy, ngoài những chi phí và trách nhiệm mà người nhân viên nhận thấy để thực hiện công việc tốt hơn thì tổ chức cần nói dài, bồi đắp sợi dây tình cảm của người nhân viên với tổ chức nơi họ thuộc về, để từ đó họ tự nguyện, hết mình nỗ lực cho mục tiêu chung của tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organisational commitment and citizenship behaviour: Tools to improve employee performance; An internal marketing approach. *European Scientific Journal*, 10(4), 288-305.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *The full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind garden.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- 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(June 2018), 64-75.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: A closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management, 18*(3), 187-210.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (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.
- Emerson, R. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 2*(1), 335-362.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), Article 161.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24.
- Hakim, W., & Fernandes, A. (2017). Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management, 30*(7), 1136-1148.
- Hayes, A. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis - A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hiệp hội vận tải hàng không quốc tế (IATA). (2019). Annual review 2019. *Network Security, 2019*(11), 4-4.
- Hoang, Q. T. K. (2019). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến cam kết tổ chức và hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên tại các Doanh nghiệp trong ngành Hàng không Việt Nam [Impact of transformational leadership on employee's organizational commitment and job performance in Vietnam's aviation organizations]* Học viện Hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (Frank). (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 84-106.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership, 40*(4), 494-508.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review, 14*(3), 397-417.
- Le, H. N., Ho, H. X., & Nguyen, D. N. (2019). Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi [Organizational citizenship behavior of university faculty in Vietnam: The role of transformational leadership, emotional commitment, and ego transcendence]. *Tap chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 30*(12), 55-80.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710-720.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). *Handbook of psychology*. New York, NY: Wiley.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 49-68.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly, 28*(3), 385-417.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 528-537.
- Ohly, S., & Schmitt, A. (2015). What makes us enthusiastic, angry, feeling at rest or worried Development and validation of an affective work events taxonomy using concept mapping methodology. *Journal of Business and Psychology, 30*(1), 15-35.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Robbins, S. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration, 7*(2), 189-206. doi:10.35808/ijeba/227
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research, 67*(1), 2827-2835.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*(4), 793-825.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*(1), 1-74.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

