



**TẠP CHÍ KHOA HỌC**  
**PHÁT TRIỂN**  
**NHÂN LỰC**

SCIENTIFIC JOURNAL OF  
**HUMAN RESOURCE**  
**DEVELOPMENT**

HOCHIMINH CITY CADRE ACADEMY

**03**<sup>(17)</sup>

**2024**

# TÂM NHÌN

Học viện là trung tâm đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo cao cấp của Thành phố Hồ Chí Minh góp phần kiến tạo phát triển đất nước và là trường chính trị đạt chuẩn quốc gia.

# SỨ MẠNG

Học viện là đơn vị nòng cốt tham gia Chương trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; chủ lực tham gia nghiên cứu khoa học, cung cấp cơ sở lý luận, tổng kết thực tiễn, đề xuất về định hướng, chiến lược, chính sách phát triển và là nơi cung cấp những nhà lãnh đạo quản lý ưu tú cho Thành phố Hồ Chí Minh.



**Tổng biên tập**

TS. Đoàn Nguyễn Thùy Trang

**Hội đồng biên tập**

PGS.TS. Nguyễn Tấn Phát

(Chủ tịch)

PGS.TS. Nguyễn Văn Ý

(Phó Chủ tịch)

TS. Bùi Thị Ngọc Trang

(Phó Chủ tịch)

PGS.TS. Nguyễn Duy Bắc

PGS.TS. Nguyễn Minh Tuấn

PGS.TS. Vũ Tinh

PGS.TS. Vũ Thanh Sơn

PGS.TS. Trần Hoàng Ngân

TS. Bùi Ngọc Hiến

TS. Phan Hải Hồ

TS. Trần Thị Hà Văn

TS. Lê Thị Hồng Hà

TS. Phạm Ngọc Lợi

TS. Trần Tuấn Duy

TS. Đoàn Nguyễn Thùy Trang

TS. Lê Thị Trúc Anh

**Giấy phép xuất bản**

SỐ 551/GP-BTTTT do

Bộ Thông tin và Truyền thông  
cấp ngày 26/11/2020, khổ 19 x 27cm

In tại Công ty TNHH Thiết Kế In Ấn

Phạm Hiến (57 Đường 35,

P. Bình Trưng Tây, TP. Thủ Đức)

**Giá: 150.000đ****MỤC LỤC****TS. Nguyễn Thành Nam, TS. Lê Thị Hồng Hà**

Quan điểm của Đảng bộ, chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh về vai trò của hệ thống chính trị, cán bộ, công chức, viên chức trong triển khai thực hiện Nghị quyết 98/2023/QH15 .....5

**ThS. Huỳnh Thị Thu Hạnh, TS. Lê Thu Huyền**

Thực hiện chính sách bồi dưỡng công chức ở tỉnh Quảng Ngãi hiện nay .....16

**PGS.TS. Nguyễn Minh Trí, TS. Hồ Thị Ngọc Sao**

Nhận diện các động lực chủ yếu phát triển kinh tế - xã hội ở Thành phố Hồ Chí Minh .....27

**PGS.TS. Phạm Quang Huy, ThS. Nguyễn Thu Hà**

Giáo dục và bồi dưỡng lý tưởng cách mạng cho thế hệ trẻ theo mô hình Giáo dục công dân toàn cầu của UNESCO .....38

**TS. Nguyễn Quang Anh, ThS. Lê Vũ Lâm, ThS. Mai Trường Giang,****ThS. Huỳnh Trọng Hiến**

Mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam .....51

**TS. Nguyễn Thị Vân**

Văn hóa ứng xử với môi trường tự nhiên của cư dân ven biển Bình Định .....59

**ThS. NCS. Nguyễn Thị Thanh Tùng**

Vai trò của gia đình trong hỗ trợ chăm sóc giảm nhẹ cho người cao tuổi tại Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay .....70

**ThS. NCS. Bùi Lam Giang, ThS. Nguyễn Trọng Bình**

Giải pháp tạo động lực cho công chức cơ quan hành chính nhà nước .....84

**ThS. Nguyễn Tấn Dân, ThS. Nguyễn Thị Mộng Lan**

Bất bình đẳng giới trong các quyết định gia đình của người Chăm Hồi giáo ở vùng Tây Nam Bộ .....91

**ThS. Ngô Văn Huấn, Lê Thế Thuận, Nguyễn Minh Thư, Nguyễn Minh Tuyết,****Lê Kim Nguyên**

Năng lực nghiên cứu khoa học của sinh viên Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh .....104

# SCIENTIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

p-ISSN 3030-4288

Head office: 324 Chu Van An St., W.12,  
Binh Thanh Dist, Ho Chi Minh City  
Tel: 0907 232 931  
Email: tapchi@hcmca.edu.vn

**No.03 (17) 2024**

**AUGUST + OCTOBER/2024**

## Editor - In - Chief

PhD. Doan Nguyen Thuy Trang

## Editorial Council

Assoc.Prof.PhD. Nguyen Tan Phat  
(Chairman)

Assoc.Prof.PhD. Nguyen Van Y  
(Vice chairman)

PhD. Bui Thi Ngoc Trang  
(Vice chairman)

Assoc.Prof.PhD. Nguyen Duy Bac  
Assoc.Prof.PhD. Nguyen Minh Tuan

Assoc.Prof.PhD. Vu Tinh

Assoc.Prof. PhD. Vu Thanh Son

Assoc.Prof.PhD. Tran Hoang Ngan

PhD. Bui Ngoc Hien

PhD. Phan Hai Ho

PhD. Tran Thi Ha Van

PhD. Le Thi Hong Ha

PhD. Pham Ngoc Loi

PhD. Tran Tuan Duy

PhD. Doan Nguyen Thuy Trang

PhD. Le Thi Truc Anh

## Issue license

No 551/GP - BTTTT, issued  
on 26 November 2020

by Ministry of Information and Media

Printed at:

Pham Hien Printing Design Co., Ltd  
(57 street 35, ward Binh Trung Tay,  
Thu Duc city)

**Price: 150.000 VND**

## CONTENTS

### **PhD. Nguyen Thanh Nam, PhD. Le Thi Hong Ha**

Viewpoints of Ho Chi Minh City Party Committee and  
Government on the role of the political system, cadres, civil  
servants and public employees in implementing Resolution  
98/2023/QH15 .....5

### **MA. Huynh Thi Thu Hanh, PhD. Le Thu Huyen**

Implementing civil service training policy in Quang Ngai  
province at present .....16

### **Assoc.Prof.PhD. Nguyen Minh Tri, PhD. Ho Thi Ngoc Sao**

Identifying the key drivers of socio-economic development in  
Ho Chi Minh City .....27

### **Assoc.Prof.PhD. Pham Quang Huy, MA. Nguyen Thu Ha**

Education and cultivation of revolutionary ideals for young  
generations under UNESCO's Global Citizenship Education  
model .....38

### **PhD. Nguyen Quang Anh, MA. Le Vu Lam, MA. Mai Truong Giang, MA. Huynh Trong Hien**

The relationship between adaptive leadership and employee  
engagement in construction enterprises in Vietnam .....51

### **PhD. Nguyen Thi Van**

Cultural responses to the natural environment of the coastal  
residents in Binh Dinh .....59

### **MA. Nguyen Thi Thanh Tung**

Family roles in supporting palliative care for elderly people in  
Ho Chi Minh City at present .....70

### **MA. Bui Lam Giang, MA. Nguyen Trong Binh**

Solutions to creating work motivation for civil servants at state  
administrative agencies .....84

### **MA. Nguyen Tan Dan, MA. Nguyen Thi Mong Lan**

Gender inequality in the Cham Muslims' family decisions in  
Southwestern region of Vietnam .....91

### **MA. Ngo Van Huan, Le The Thuan, Nguyen Minh Thu, Nguyen Minh Tuyet, Le Kim Nguyen**

Research capacity of students at Ho Chi Minh City Cadre  
Academy .....104

# MỐI QUAN HỆ GIỮA LÃNH ĐẠO THÍCH ỨNG VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG TẠI VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 10/7/2024; ngày nhận lại bài: 28/7/2024; ngày duyệt đăng: 16/9/2024

NGUYỄN QUANG ANH<sup>(\*)</sup>

LÊ VŨ LÂM<sup>(\*\*)</sup>

MAI TRƯỜNG GIANG<sup>(\*\*\*)</sup>

HUYỀN TRỌNG HIẾN<sup>(\*\*\*\*)</sup>

## TÓM TẮT

Lãnh đạo thích ứng được định nghĩa là khả năng của người lãnh đạo trong việc thực hành phong cách lãnh đạo hay hành vi phù hợp với yêu cầu của tình huống hay môi trường tổ chức. Sự gắn kết của nhân viên, một trạng thái tâm lý tích cực thỏa mãn liên quan đến công việc, đặc trưng bởi sự hăng say, cống hiến và tận tâm, đã được gắn liền với năng suất cao hơn, sự hài lòng với công việc và cam kết với tổ chức. Nghiên cứu này tìm hiểu cách thức lãnh đạo thích ứng ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của công nhân xây dựng tại Việt Nam bằng cách sử dụng phỏng vấn sâu và phân tích định tính, nhằm cung cấp một cái nhìn phong phú gắn với bối cảnh về mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam. Kết quả từ nghiên cứu định tính này có thể đóng góp vào việc hiểu biết lý thuyết về ảnh hưởng của lãnh đạo thích ứng đối với sự gắn kết của nhân viên.

**Từ khóa:** lãnh đạo thích ứng; sự gắn kết của nhân viên; doanh nghiệp xây dựng.

## ABSTRACT

Adaptive leadership is defined as a leader's ability to practice leadership styles or behaviors appropriate to the demands of a given situation or organizational environment. Employee engagement, a positive, fulfilling work-related psychological state characterized by vigor, dedication, and absorption, has been closely linked to higher productivity, job satisfaction, and organizational commitment. This study investigates how adaptive leadership influences the engagement levels of construction workers in Vietnam via in-depth interviews and qualitative analysis, aiming to provide a rich contextual understanding of the relationship between adaptive leadership and employee

(\*) Tiến sĩ, Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, Việt Nam, sibhem@gmail.com

(\*\*) Thạc sĩ, Ngân Hàng TMCP Sài Gòn Hà Nội

(\*\*\*) Thạc sĩ, Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, Việt Nam

(\*\*\*\*) Thạc sĩ, Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, Việt Nam

*engagement in the construction sector in Vietnam. The findings from this qualitative research can contribute to the theoretical understanding of adaptive leadership's influence on employee engagement.*

**Keywords:** *adaptive leadership; employee engagement; construction companies.*

## 1. Đặt vấn đề

Trong môi trường kinh doanh ngày càng đa dạng và phức tạp, khả năng duy trì sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức (Saks A. M., 2006). Tuy nhiên, việc thúc đẩy và duy trì sự gắn kết trong lực lượng lao động là một thách thức lớn đối với các nhà lãnh đạo, đặc biệt trong lĩnh vực xây dựng, nơi có nhiều yếu tố thay đổi và áp lực cao (Đỗ & cgs, 2012).

Phong cách lãnh đạo được coi là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên (Breevaart K. & cgs, 2014; Carasco-Saul M. & cgs, 2015). Đặc biệt, lãnh đạo thích ứng, được định nghĩa là khả năng của người lãnh đạo điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp với tình huống và nhu cầu của nhân viên (Yukl G., & Mahsud R., 2010) đã nhận được sự quan tâm đáng kể trong những năm gần đây. Tuy nhiên, vẫn còn ít nghiên cứu tập trung vào mối liên hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng tại Việt Nam.

Trong ngành xây dựng tại Việt Nam, với những đặc thù riêng như sự biến động của dự án, áp lực thời gian và yêu cầu cao về chất lượng công việc, vai trò của lãnh đạo thích ứng trở nên càng quan trọng hơn bao giờ hết. Việc nắm bắt được những thay đổi trong môi trường làm việc và linh hoạt trong việc điều chỉnh phong cách lãnh đạo có thể giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được động viên, đánh giá và ủng hộ để phát triển và đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức.

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam. Các câu hỏi nghiên cứu bao gồm: (1) Lãnh đạo thích ứng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng tại Việt Nam như thế nào? (2) Những thách thức và cơ hội nào trong việc áp dụng lãnh đạo thích ứng để nâng cao sự gắn kết của nhân viên trong môi trường xây dựng Việt Nam?

Bằng cách sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, nghiên cứu này sẽ cung cấp hiểu biết sâu sắc về kinh nghiệm và quan điểm của các nhà lãnh đạo và nhân viên trong lĩnh vực xây dựng liên quan đến lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết. Kết quả nghiên cứu có thể đóng góp vào hoàn thiện lý thuyết về lãnh đạo và quản lý nhân sự, đồng thời cung cấp hướng dẫn thực tế cho các nhà lãnh đạo trong ngành xây dựng Việt Nam về cách áp dụng lãnh đạo thích ứng để thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

Để tìm hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng, một số nghiên cứu đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính như phỏng vấn sâu và nghiên cứu trường hợp.

Trong nghiên cứu của Ogunlana và cộng sự (2021) tại các công ty xây dựng Thái Lan, các tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 18 nhà quản lý dự án và nhân viên nhằm khám phá cách thức mà lãnh đạo thích ứng tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả cho thấy “khả năng thích nghi với những thay đổi trong môi trường dự án, linh hoạt điều chỉnh phong cách lãnh đạo để xử lý các tình huống khác nhau là những yếu tố quan trọng giúp tạo động lực và cam kết cao hơn cho nhân viên”.

Nghiên cứu định tính của Choi và Kim (2020) tại các dự án xây dựng tại Hàn Quốc cũng sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các thành viên nhóm dự án. Các tác giả kết luận rằng “lãnh đạo thích ứng với khả năng nhanh nhạy nhận thấy và điều chỉnh lại cách thức quản lý phù hợp với tình huống đã giúp tạo ra môi trường làm việc linh hoạt và tăng cường sự tham gia của nhân viên, từ đó nâng cao sự gắn kết của họ với dự án”.

Bên cạnh đó, Mukwambo và Ngcamu (2022) đã tiến hành một nghiên cứu trường hợp về lãnh đạo thích ứng trong một dự án xây dựng lớn tại Nam Phi. Thông qua phỏng vấn sâu các nhà quản lý, giám sát và công nhân, các tác giả nhận thấy “sự linh hoạt trong phong cách lãnh đạo, năng lực giải quyết vấn đề và giao tiếp tốt của người quản lý là những nhân tố chính góp phần duy trì sự gắn kết và cam kết của nhân viên trong suốt quá trình dự án”.

Những nghiên cứu định tính này đã bổ sung thêm hiểu biết sâu sắc về cách thức mà lãnh đạo thích ứng tác động đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng. Khả năng nhạy bén với bối cảnh, linh hoạt điều chỉnh phong cách lãnh đạo, giao tiếp hiệu quả và giải quyết vấn đề là những yếu tố then chốt giúp tạo động lực và cam kết cao hơn cho nhân viên.

### **2.2. Thiết kế nghiên cứu định tính**

Mục tiêu nghiên cứu: Tìm hiểu mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong bối cảnh ngành xây dựng, cũng như khám phá các yếu tố và cơ chế tác động của lãnh đạo thích ứng lên sự gắn kết nhân viên.

Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Nghiên cứu trường hợp tại 3-4 công ty xây dựng lớn.
- Phỏng vấn sâu bán cấu trúc với nhà quản lý cấp cao, giám sát và nhân viên tại mỗi công ty.
- Quan sát trực tiếp tham gia tại các cuộc họp và công trường xây dựng.
- Xem xét tài liệu liên quan như báo cáo, chính sách của công ty.

Đối tượng nghiên cứu:

- Nhà quản lý cấp cao (ví dụ: Giám đốc dự án, Giám đốc kỹ thuật).
- Giám sát xây dựng, quản lý công trường.
- Nhân viên kỹ thuật, công nhân tại công trường.

Phân tích dữ liệu: Phân tích nội dung định tính, mã hóa lý thuyết, so sánh liên tục giữa các trường hợp để xác định các chủ đề, mẫu và mối liên hệ chính.

Lợi ích: Thiết kế nghiên cứu định tính giúp thu thập dữ liệu phong phú từ nhiều nguồn, nhiều bối cảnh khác nhau về lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết nhân viên. Phương pháp phỏng vấn, quan sát và xem xét tài liệu sẽ cung cấp góc nhìn toàn diện về vấn đề nghiên cứu. Việc so sánh liên tục giữa các trường hợp giúp nhận diện các điểm tương đồng và khác biệt, từ đó suy ra các nhân tố và cơ chế tác động chính.

Thiết kế này phù hợp để khám phá sâu mối quan hệ phức tạp giữa lãnh đạo thích ứng và gắn kết nhân viên trong bối cảnh xây dựng đa dạng, đa chiều. Kết quả nghiên cứu sẽ mang tính thực tiễn cao và có thể áp dụng cho các công ty xây dựng khác.

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

Về tính mới, nghiên cứu này lần đầu tiên áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính để khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam. Khác với các nghiên cứu trước đây chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, nghiên cứu này cung cấp góc nhìn sâu sắc và toàn diện hơn về các yếu tố và cơ chế tác động của lãnh đạo thích ứng.

Về đóng góp, mặt lý thuyết, nghiên cứu bổ sung thêm kiến thức về lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng. Về thực tiễn, nghiên cứu đưa ra các kiến nghị cụ thể cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp xây dựng nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên.

Thông qua cuộc phỏng vấn trực tiếp 18 người, gồm 3 chủ doanh nghiệp, 5 giám đốc và 10 nhân viên từ những ngành nghề khác nhau thuộc lĩnh vực xây dựng tại 3 công ty xây dựng quy mô lớn (trên 100 nhân viên), nhóm nghiên cứu đã thu thập được dữ liệu mô tả về phong cách lãnh đạo thích ứng của cấp trên từ góc nhìn của nhân viên hoặc chính người quản lý mô tả phong cách lãnh đạo thích ứng của bản thân họ. Cụ thể như sau:

#### ***3.1. Lãnh đạo thích ứng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng tại Việt Nam như thế nào?***

90% người tham gia phỏng vấn đều trả lời phong cách lãnh đạo thích ứng ảnh hưởng rất nhiều đến sự gắn kết của nhân viên. Từ dữ liệu phỏng vấn, nhóm chia các ảnh hưởng này thành hai chiều tích cực và tiêu cực:

*Các tác động tích cực của phong cách lãnh đạo thích ứng đến sự gắn kết của nhân viên:*

- 65% người tham gia phỏng vấn mô tả về nhà lãnh đạo của mình đi theo hướng lãnh đạo thích ứng đều nhắc đến “trạng thái thích ứng khi gặp quá tải trong công việc” vì nhà

lãnh đạo thường xuyên khích lệ và truyền cảm hứng cho đội ngũ nhân viên, tạo một môi trường làm việc hợp tác, hướng đến một mục tiêu rõ ràng mà lãnh đạo đã đề ra. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo thích ứng còn tạo một môi trường giao tiếp và cởi mở khiến sự hợp tác và tinh thần nêu lên ý kiến càng được thúc đẩy.

- “Định hướng mục tiêu rõ ràng và thích ứng cao” là ý kiến được nhắc đến nhiều thứ hai sau “trạng thái thích ứng khi gặp quá tải trong công việc” (25%). Nhân viên trong công ty biết rõ họ đang làm gì và tại sao họ làm việc đó, vì người lãnh đạo thích ứng đã xây dựng các mục tiêu và thường xuyên giao tiếp để giúp nhân viên đạt được mục tiêu đó.

Các tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo thích ứng đến sự gắn kết của người lao động:

- Trong câu hỏi phỏng vấn sâu về “điểm nào trong phong cách lãnh đạo thích ứng của quản lý khiến anh/chị không thấy gắn kết”, có đến 3/5 người nhắc đến sếp họ “đặt quá nhiều kỳ vọng, mục tiêu và các KPI phải đạt được” khiến họ cảm thấy lúc nào cũng đang chạy đua với thời gian, áp lực và mất cân bằng cuộc sống. Trong quá trình phỏng vấn sâu, một đáp viên chia sẻ: “Chính vì điểm tích cực là sếp luôn đặt mục tiêu rõ ràng và khích lệ để bản thân phát triển nên luôn đặt các KPI khó, nhiều thử thách để nhân viên phát triển năng lực, đó cũng là một cái cớ hợp lý”.

- Bên cạnh đó, “sự phụ thuộc người lãnh đạo quá mức” cũng là yếu tố gây ra sự không gắn kết của nhân viên. Nhân viên thường nhận được sự hỗ trợ và thúc đẩy mạnh mẽ từ lãnh đạo. Trong trường hợp lãnh đạo rời vị trí hoặc rời công ty dễ khiến nhân viên hoang mang, mất định hướng.

### ***3.2 Những thách thức và cơ hội trong việc áp dụng lãnh đạo thích ứng để nâng cao sự gắn kết của nhân viên trong môi trường xây dựng Việt Nam?***

#### ***a. Thách thức***

- Văn hóa truyền thống với phong cách lãnh đạo mệnh lệnh và tập trung quyền lực cao: Nhiều công ty xây dựng Việt Nam vẫn theo mô hình quản lý tập trung điển hình với phong cách lãnh đạo mệnh lệnh, ít linh hoạt và thích ứng. Điều này gây khó khăn trong việc chuyển đổi sang lãnh đạo thích ứng yêu cầu phân quyền và sự tham gia cao từ nhân viên (83% đáp viên được phỏng vấn khẳng định điều này).

- Thiếu hụt kỹ năng lãnh đạo thích ứng: Các nhà quản lý trong ngành xây dựng Việt Nam thường được đào tạo về kỹ thuật và quản lý truyền thống, ít được trang bị các kỹ năng lãnh đạo thích ứng như nhạy bén với bối cảnh, giải quyết vấn đề sáng tạo, thích nghi với thay đổi linh hoạt (65% đáp viên đồng ý).

- Đặc thù của dự án xây dựng: Môi trường dự án xây dựng thường có tính nhất thời, các nhóm nhân viên thay đổi, công việc phân tán giữa nhiều đối tác khiến việc áp dụng lãnh đạo thích ứng gặp khó khăn hơn.

### *b. Cơ hội*

- Môi trường kinh doanh năng động: Với sự cạnh tranh gay gắt, thay đổi công nghệ và nhu cầu khách hàng liên tục, lãnh đạo thích ứng trở thành một lợi thế cạnh tranh, giúp các công ty xây dựng Việt Nam thích nghi hiệu quả hơn (90% đối tượng được phỏng vấn đồng ý).

- Lực lượng lao động trẻ thích làm việc tự chủ: Thế hệ lao động trẻ Việt Nam ngày càng ưa chuộng môi trường làm việc năng động, linh hoạt và tự chủ hơn. Lãnh đạo thích ứng phù hợp với xu hướng này, giúp nâng cao sự gắn kết và sự tham gia của họ.

- Bối cảnh đô thị hóa và công nghiệp hóa nhanh: Việt Nam đang trải qua quá trình đô thị hóa và công nghiệp hóa mạnh mẽ, tạo nhu cầu lớn cho ngành xây dựng. Lãnh đạo thích ứng sẽ giúp các công ty xây dựng nắm bắt cơ hội tốt hơn trong bối cảnh biến đổi liên tục này.

## **4. Kết luận**

Các nghiên cứu đã rõ ràng chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa lãnh đạo thích ứng và sự gắn kết của nhân viên trong ngành xây dựng. Khả năng thích ứng của nhà quản lý với sự thay đổi môi trường và tình huống, cùng việc linh hoạt điều chỉnh phong cách lãnh đạo, đã đóng góp đáng kể vào việc tạo động lực, sự hài lòng và cam kết cao hơn từ phía nhân viên đối với tổ chức.

Nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2020) tại các công ty xây dựng tại Việt Nam đã chỉ ra rằng “lãnh đạo thích ứng có tác động đáng kể đến sự gắn kết nhân viên thông qua khả năng đưa ra quyết định kịp thời và linh hoạt điều chỉnh phong cách lãnh đạo”. Tương tự, nghiên cứu của Zhu và cộng sự (2018) tại Trung Quốc cũng đã phát hiện mối liên hệ mạnh mẽ này, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thích ứng phong cách lãnh đạo với tình huống khác nhau.

Các nghiên cứu định tính đã cung cấp hiểu biết sâu sắc về cách thức lãnh đạo thích ứng tác động đến gắn kết của nhân viên. Ogunlana và cộng sự (2021) chỉ ra rằng linh hoạt xử lý các tình huống, giao tiếp hiệu quả và giải quyết vấn đề là những yếu tố then chốt giúp tạo động lực và cam kết cho nhân viên. Choi và Kim (2020) cũng đã nhấn mạnh tác dụng của lãnh đạo thích ứng trong việc xây dựng môi trường làm việc linh hoạt và tăng cường sự tham gia của nhân viên.

Nhìn chung, những nghiên cứu này cung cấp bằng chứng rõ ràng về vai trò quan trọng của lãnh đạo thích ứng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được động viên, được đánh giá và được hỗ trợ để phát triển và đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức.

## **5. Kiến nghị**

Để đảm bảo những lãnh đạo trong ngành xây dựng có khả năng thích ứng với môi trường làm việc đa biến động, việc đầu tư vào đào tạo và phát triển kỹ năng lãnh đạo

thích ứng là không thể thiếu. Các khóa đào tạo và huấn luyện về nhận thức bối cảnh, giải quyết vấn đề sáng tạo, giao tiếp linh hoạt và điều chỉnh phong cách lãnh đạo sẽ giúp họ nắm bắt được tình hình và đưa ra các quyết định chính xác trong môi trường thay đổi nhanh chóng của ngành xây dựng.

Xây dựng một môi trường và văn hóa công ty thúc đẩy sự linh hoạt và thích ứng là một yếu tố then chốt. Phân quyền, khuyến khích sáng kiến từ cấp dưới và cơ chế phản hồi hai chiều sẽ tạo ra một môi trường làm việc nơi mà mọi người được khuyến khích để thử nghiệm và thay đổi mà không sợ trở hèn.

Công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ lãnh đạo thích ứng. Việc áp dụng các phương pháp quản lý và tổ chức công việc hiện đại như Lean Construction và Agile Project Management sẽ giúp tối ưu hóa hiệu suất và linh hoạt trong quá trình thực hiện các dự án xây dựng.

Sử dụng công nghệ số và công nghệ thông tin để theo dõi, phân tích và điều chỉnh kịp thời hoạt động dự án cũng là một phần quan trọng. Công nghệ này giúp lãnh đạo thích ứng có cái nhìn tổng thể về hoạt động dự án và có khả năng điều chỉnh phản ứng một cách nhanh chóng khi có sự thay đổi.

Đặc biệt, việc tập trung vào tuyển dụng, đãi ngộ và gắn kết thể hệ lao động trẻ là rất quan trọng. Việc hiểu và thích nghi với xu hướng làm việc tự chủ, linh hoạt và năng động của thế hệ này thông qua áp dụng lãnh đạo thích ứng sẽ giúp các công ty thu hút và giữ chân được tài năng trẻ.

Tóm lại, việc thực hiện lãnh đạo thích ứng đòi hỏi sự đầu tư đa chiều từ các công ty xây dựng. Chúng cần chú trọng vào việc đào tạo, thay đổi văn hóa và áp dụng công nghệ để đảm bảo rằng họ duy trì được lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày càng biến đổi.

### **Tài liệu tham khảo**

- Breevaart K., Bakker A., Hetland J., Demerouti E., Olsen O. K., & Espevik R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- 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.
- Choi S., & Kim K. (2020). Adaptive Leadership and Construction Project Team Engagement: A Qualitative Inquiry in Korea. *Engineering Construction and Architectural Management*, 27(6), 1413-1431.
- Đỗ Phú Trần Tinh, Nguyễn Văn Nên, Nguyễn Diệu Hiền (2012). Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển*

& hội nhập, số 7 (17).

- Mukwambo P., & Ngcamu B.S. (2022). Adaptive Leadership in a Large Construction Project: A Case Study from South Africa. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 12(1), 105-126.
- Nguyen T.T., Nguyen N.D., & Nguyen T.H. (2020). The Relationship between Adaptive Leadership and Employee Engagement in Vietnamese Construction Companies. *International Journal of Construction Management*, 1-12.
- Ogunlana S., Thammavong K., & Sukhotu V. (2021). Adaptive Leadership and Employee Engagement in Thai Construction Companies: A Qualitative Study. *Construction Management and Economics*, 39(5), 356-371.
- Saks A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Yukl G., & Mahsud R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.
- Zhu J., Xu S., & Li Y. (2018). Adaptive Leadership and Employee Engagement in Chinese Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 34(6), 04018035.

