



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI





khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiếu: 6/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Management (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Đỗ Thị Bình và Mai Thanh Lan** - Đổi mới sáng tạo tại các quốc gia đang phát triển: điều kiện thể chế hỗ trợ và vai trò đối với tăng trưởng kinh tế. **Mã số: 214.1Deco.11** 3

Innovation in Developing Countries: Institutional Conditions and Their Role in Economic Growth

- 2. Trần Hoàng Minh** - Tác động của phân cấp tài khóa và năng lực quản trị nhà nước đến tỷ trọng chi tiêu công: bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam và một số quốc gia ASEAN. **Mã số: 214.1SMET.11** 17

The Impact of Fiscal Decentralization and Governance Quality on the Public Expenditure Ratio: Empirical Evidence From Vietnam and Some Asean Countries

- 3. Nguyễn Thị Thu Hiền** - Đầu tư khu vực kinh tế nhà nước và xuất khẩu nông, lâm, thủy sản ở Việt Nam - Bằng chứng thực nghiệm từ mô hình ARDL. **Mã số: 214.1TrEM.11** 30

Public Sector Investment and Agricultural, Forestry, and Fishery Exports in Vietnam - Empirical Evidence From the ARDL Model

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Ngô Thị Mỹ và Hoàng Hà** - Tác động của chất lượng điểm đến tới mức độ hài lòng của du khách tại các điểm du lịch cộng đồng ở Sa Pa. **Mã số: 214.2TRMg.21** 44

The Impact of Destination Quality on Tourist Satisfaction at Community - Based Tourism Sites in Sa Pa

- 5. Đỗ Diễm Hương** - Ảnh hưởng của nhận thức và quan điểm lãnh đạo đến phát triển nguồn nhân lực kiểm toán viên tại các doanh nghiệp kiểm toán ở Việt Nam. **Mã số: 214.2HRMg.21**

57

The Influence of Leadership Awareness and Managerial Perspectives on the Development of Auditor Human Resources in Auditing Firms in Vietnam

- 6. Lê Thái Phong, Đỗ Văn Khuê và Phan Thị Vân Khánh** - Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo ủy quyền tới sự gắn bó của nhân viên trong ngành lọc hóa dầu ở Việt Nam. **Mã số: 214.2HRMg.21**

77

The Impact of Empowering Leadership Style on Employee Engagement in Vietnam's Oil Refining Industry

- 7. Tạ Thị Thúy Hằng, Đỗ Thị Diên và Lê Thị Tú Oanh** - Tác động của quản trị hàng tồn kho đến tỷ suất sinh lời: bằng chứng tại doanh nghiệp bán lẻ niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 214.2FiBa.21**

91

Impact Of Inventory Management On Profitability: Evidence From Retail Enterprises Listed On The Vietnamese Stock Market

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Thế Hùng và Nguyễn Bách Diệp** - Tối ưu hóa danh mục theo Markowitz so với chiến lược 1/N: bằng chứng thực nghiệm tại thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 214.3FiBa.31**

104

Markowitz Portfolio Optimization Versus The 1/N Strategy: Empirical Evidence from the Vietnamese Stock Market

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ỦY QUYỀN TỚI SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH LỘC HÓA DẦU Ở VIỆT NAM

Lê Thái Phong

Trường Đại học Ngoại thương

Email: lethaiphong@ftu.edu.vn

Đỗ Văn Khuê

Công ty TNHH Lộc Hoá Dầu Nghi Sơn

Email: khue.do.lawyer@gmail.com

Phan Thị Vân Khánh

Công ty Cổ phần Giải pháp Thanh toán Việt Nam

Email: phanvankhanh88@gmail.com

Ngày nhận: 13/09/2025

Ngày nhận lại: 19/05/2026

Ngày duyệt đăng: 22/05/2026

Mục đích của nghiên cứu này là phân tích và kiểm định mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo ủy quyền và mức độ gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp thuộc ngành lọc hóa dầu (LHD). Nghiên cứu được tiến hành nhằm đáp ứng yêu cầu cấp thiết của doanh nghiệp trong việc nâng cao mức độ gắn bó (SGB) của đội ngũ nhân viên, đặc biệt trong môi trường công nghiệp kỹ thuật cao như lọc hóa dầu. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 207 nhân viên đang làm việc tại các công ty trong ngành LHD trên toàn quốc. Các kết quả phân tích từ nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố như tham gia vào quyết định, truyền đạt tầm quan trọng công việc, giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin, thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ, huấn luyện và phát triển nhân viên, ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến SGB của nhân viên. Đặc biệt, yếu tố thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất. Các bằng chứng thực nghiệm góp phần củng cố khung lý thuyết và định hướng ứng dụng cho LHD trong việc điều chỉnh chính sách quản trị nhân sự, hướng đến xây dựng môi trường làm việc dân chủ, tích cực và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

***Từ khóa:** Sự gắn bó, phong cách lãnh đạo ủy quyền, tham gia ra quyết định, truyền đạt ý nghĩa công việc, niềm tin và tự chủ.*

***Keywords:** Employee engagement, Empowering leadership, Decision-making participation, Communication of work significance, Trust and autonomy.*

***JEL Classifications:** M12.*

***DOI:** 10.54404/JTS.2026.214V.06*

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và chuyển dịch mạnh mẽ của nền kinh tế theo hướng số hóa và phát triển bền vững, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với ngành công nghiệp lọc hóa dầu (LHD) - lĩnh vực có đặc thù kỹ thuật cao, yêu cầu vận hành liên tục, tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt và cường độ lao động lớn - việc duy trì đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn cao và mức độ gắn bó lâu dài với tổ chức trở thành yêu cầu mang tính chiến lược. Trong số các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên (SGB), phong cách lãnh đạo được xem là một trong những nhân tố quan trọng nhất. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo trao quyền (LĐUQ) ngày càng nhận được sự quan tâm của các học giả và nhà quản trị bởi khả năng thúc đẩy động lực nội tại, tăng cường sự tự chủ và nâng cao cảm nhận giá trị của nhân viên trong tổ chức. Phong cách LĐUQ không chỉ dừng lại ở việc phân quyền trong công việc mà còn bao gồm việc khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, truyền đạt ý nghĩa công việc, chia sẻ thông tin minh bạch, xây dựng niềm tin và hỗ trợ phát triển năng lực cá nhân. Nhiều nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng LĐUQ có tác động tích cực đến cam kết tổ chức, sự hài lòng trong công việc, hiệu suất lao động và hành vi đổi mới của nhân viên.

Tuy nhiên, mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và SGB, các nghiên cứu hiện nay vẫn tồn tại một số khoảng trống đáng chú ý. Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào các ngành dịch vụ, giáo dục, ngân hàng hoặc công nghệ, trong khi lĩnh vực LHD với đặc điểm môi trường làm việc áp lực cao và

yêu cầu kỹ thuật đặc thù vẫn chưa được quan tâm đầy đủ, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Thứ hai, nhiều nghiên cứu tiếp cận LĐUQ như một khái niệm tổng thể mà chưa phân tích sâu từng thành phần cụ thể của phong cách lãnh đạo này nhằm xác định mức độ ảnh hưởng riêng biệt của từng yếu tố đến SGB của nhân viên. Thứ ba, bối cảnh văn hóa và môi trường quản trị tại Việt Nam có những khác biệt đáng kể so với các quốc gia phương Tây, do đó kết quả nghiên cứu quốc tế có thể chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam. Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích và kiểm định tác động của các thành phần thuộc phong cách LĐUQ đến SGB của nhân viên trong ngành LHD tại Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu tập trung vào năm khía cạnh chính của phong cách LĐUQ gồm: (1) sự tham gia của nhân viên trong quá trình ra quyết định; (2) truyền đạt tầm quan trọng của công việc; (3) giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin; (4) thể hiện niềm tin và khuyến khích tính tự chủ; và (5) huấn luyện và phát triển nhân viên. Thông qua khảo sát nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp LHD tại Việt Nam kết hợp với các phương pháp phân tích định lượng, nghiên cứu sẽ đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến SGB của nhân viên. Bài viết tập trung trả lời câu hỏi nghiên cứu chính: *Các thành phần của phong cách lãnh đạo uỷ quyền ảnh hưởng như thế nào đến sự gắn bó của nhân viên trong ngành lọc hóa dầu tại Việt Nam?* Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung cơ sở lý thuyết về phong cách LĐUQ và SGB trong bối cảnh ngành công nghiệp kỹ thuật cao, mà còn cung cấp các hàm ý quản trị quan trọng giúp doanh nghiệp LHD nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân

lực, xây dựng môi trường làm việc tích cực và phát triển bền vững trong dài hạn.

2. Cơ sở lý luận & giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận về lãnh đạo uỷ quyền

LĐUQ ngày càng được nghiên cứu rộng rãi trong bối cảnh các tổ chức hiện đại đòi hỏi sự linh hoạt, chủ động và khai thác tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực. Từ công trình phân loại ba phong cách lãnh đạo căn bản của Lewin & cộng sự (1939), bao gồm phong cách độc đoán, dân chủ và tự do, đến lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Burns (1978) và Bass (1985), nền tảng học thuật đã khẳng định rằng phương thức tác động của lãnh đạo lên nhân viên có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả tổ chức và sự gắn bó của người lao động (NLĐ). Trong xu hướng đó, LĐUQ nổi lên như một mô hình quản trị đặc biệt phù hợp với các môi trường làm việc đòi hỏi chuyên môn sâu, tinh thần trách nhiệm cao và sự chủ động trong xử lý tình huống phức tạp.

Arnold & cộng sự (2000) định nghĩa LĐUQ là tập hợp các hành vi lãnh đạo có tác dụng thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, chia sẻ thông tin minh bạch và hỗ trợ phát triển năng lực. Ahearne & cộng sự (2005) nhấn mạnh rằng phong cách này nâng cao động lực nội tại của nhân viên thông qua tăng cường tự chủ và ý nghĩa công việc. Tại Việt Nam, Thuận và Thanh (2020) định nghĩa LĐUQ như một phương thức quản trị thúc đẩy sáng tạo, chủ động và niềm tin thông qua sự tham gia quyết định và giao tiếp minh bạch. Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh ngành LHD với đặc trưng yêu cầu kỹ thuật cao, môi trường làm việc nghiêm ngặt, chú trọng an toàn, kỷ luật và nhân lực chuyên môn sâu. Zhang và Bartol (2010) chỉ ra LĐUQ tác động mạnh mẽ đến nhận thức và cảm xúc của nhân viên qua bốn yếu tố cốt lõi: ý nghĩa công việc, năng lực bản thân, tính tự

chủ và tác động cá nhân. Gần đây, Taskan & cộng sự (2022), Alif & Nastiti (2022) xác nhận rằng trong hai thập kỷ qua, LĐUQ tiếp tục thu hút sự chú ý của giới nghiên cứu nhờ tính phù hợp với các môi trường làm việc năng động và phức tạp, trong đó bao gồm các ngành công nghiệp kỹ thuật cao như LHD. Thuận & Thanh (2020) xác định rõ LĐUQ như một phương thức quản trị thúc đẩy sáng tạo, chủ động, tin tưởng thông qua sự tham gia quyết định và giao tiếp minh bạch. Trong nghiên cứu hiện tại, LĐUQ được phân tích theo năm thành phần hành vi cốt lõi, được đề xuất lần đầu bởi Arnold & cộng sự (2000) và tiếp tục được kiểm chứng trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau.

Tham gia vào quá trình ra quyết định là hành vi lãnh đạo tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến vào các quyết định có liên quan đến công việc của họ, thay vì áp đặt từ trên xuống. Sijbom & Grutterink (2026) cho thấy nhân viên được tham gia đóng vai trò như một nguồn lực giúp gia tăng sức khỏe tâm lý và sự hài lòng của nhân viên trong nhóm làm việc. Trong bối cảnh ngành LHD, nơi các quyết định vận hành thường có tác động trực tiếp đến an toàn và hiệu quả sản xuất, sự tham gia của nhân viên chuyên môn vào việc ra quyết định không chỉ tối ưu hóa chất lượng quyết định mà còn tăng cường cam kết và trách nhiệm giải trình của cá nhân.

Truyền đạt tầm quan trọng của công việc là khả năng lãnh đạo giúp nhân viên nhận thức rõ giá trị và ý nghĩa của nhiệm vụ trong bức tranh lớn hơn của tổ chức. Zhang và Bartol (2010) xác định “ý nghĩa công việc” là một chiều cạnh cốt lõi của tâm lý uỷ quyền, có tác động trực tiếp đến động lực nội tại và sự gắn bó. Khi lãnh đạo truyền đạt rõ ràng giá trị chiến lược của từng vị trí công việc, NLĐ

không chỉ hiểu mình đang làm gì mà còn thâm nhuần lý do tại sao công việc đó quan trọng. Đây là yếu tố nền tảng của sự gắn bó nhận thức theo mô hình Kahn (1990).

Giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin đề cập đến việc lãnh đạo chủ động chia sẻ thông tin về mục tiêu, chiến lược, thay đổi tổ chức và kết quả hoạt động theo cách rõ ràng, kịp thời và dễ tiếp cận. Trong ngành LHD, nơi thông tin kỹ thuật và an toàn có ý nghĩa sống còn, giao tiếp minh bạch không đơn thuần là yếu tố văn hóa mà còn là điều kiện tiên quyết của vận hành an toàn. Giao tiếp minh bạch và sự tham gia chủ động của nhân viên giúp xây dựng niềm tin và sự ủng hộ, đảm bảo rằng những thay đổi và sáng kiến được tiếp nhận như động lực phát triển thay vì nguồn gốc của sự bất ổn. Saks (2006) chứng minh rằng môi trường giao tiếp cởi mở, nơi thông tin được chia sẻ hai chiều, là điều kiện quan trọng để hình thành sự gắn bó tổ chức bền vững.

Thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ phản ánh mức độ lãnh đạo thực sự tin tưởng vào năng lực nhân viên, trao cho họ quyền tự quyết trong phạm vi trách nhiệm và chấp nhận rủi ro liên quan đến việc trao quyền đó. Ahearne & cộng sự (2005) xác nhận rằng hành vi trao quyền của lãnh đạo - bao gồm thể hiện tin tưởng và khuyến khích tự chủ - nâng cao động lực nội tại và hiệu quả cá nhân của nhân viên. Trong ngành LHD Việt Nam, nơi văn hóa tôn ti thứ bậc còn ảnh hưởng đáng kể, việc lãnh đạo thể hiện niềm tin rõ ràng và nhất quán có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong việc phá vỡ rào cản tâm lý và giải phóng tiềm năng sáng tạo của nhân viên.

Huấn luyện và phát triển nhân viên là hành vi lãnh đạo tập trung vào việc giúp nhân viên nâng cao năng lực, vượt qua thách thức và phát triển sự nghiệp trong dài hạn, chứ không đơn thuần là giám sát hiệu suất ngắn

hạn. Đào tạo liên tục và phát triển lực lượng lao động là điều kiện then chốt để xây dựng khả năng phục hồi và thích ứng trong các ngành có rủi ro cao. Trong ngành dầu khí, cam kết học hỏi suốt đời là không thể thiếu, đòi hỏi các tổ chức phải xây dựng chương trình đào tạo toàn diện bao quát cả kỹ năng chuyên môn lẫn kỹ năng mềm. Arnold & cộng sự (2000) xác định huấn luyện là một trong năm thành phần hành vi trung tâm của LDUQ, thể hiện ở khả năng lãnh đạo giúp nhân viên tự lực và tự phát triển.

2.2. Cơ sở lý luận về sự gắn bó của nhân viên

Khái niệm sự gắn bó của nhân viên được nghiên cứu rộng rãi nhưng chưa có định nghĩa hoàn toàn thống nhất. Kahn (1990) mô tả sự gắn bó là trạng thái tâm lý trong đó nhân viên hiện diện toàn diện cả về thể chất, cảm xúc và nhận thức trong vai trò công việc của mình. Cách tiếp cận này mang tính nền tảng và được trích dẫn rộng rãi nhất trong lĩnh vực này. Lý thuyết Trao đổi xã hội của Homans (1958) và mô hình hai chiều của Saks (2006) bổ sung góc nhìn quan hệ: sự gắn bó là kết quả của quá trình trao đổi giá trị tích cực và công bằng giữa tổ chức và cá nhân NLĐ, trong đó hành vi và đầu tư của tổ chức, bao gồm phong cách lãnh đạo, tạo ra nghĩa vụ tâm lý khiến nhân viên đáp lại bằng sự cống hiến tăng cao. Sự gắn bó bao gồm ba chiều cạnh theo Kahn (1990): *gắn bó thể chất* (sự chủ động và tận tâm trong hành động), *gắn bó nhận thức* (sự tập trung và định hướng chiến lược trong suy nghĩ) và *gắn bó cảm xúc* (sự đồng cảm, niềm tin và kết nối sâu sắc với tổ chức). Sự phân biệt ba chiều cạnh này có ý nghĩa đặc biệt trong ngành LHD, nơi mà cả ba đều có hàm ý thực tiễn riêng biệt: gắn bó thể chất gắn liền với an toàn lao động và tuân thủ quy trình; gắn bó nhận thức ảnh hưởng đến chất lượng ra quyết định trong các tình huống kỹ thuật

phức tạp; gắn bó cảm xúc quyết định ý định ở lại tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngành ngày càng gay gắt. Tại Việt Nam, Giao và Bình (2021) chứng minh rằng phong cách lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và cơ hội thăng tiến là những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến SGB. Các nghiên cứu quốc tế gần đây như của Sijbom & Grutterink (2026) và Taskan & cộng sự (2022) cũng xác nhận LĐUQ có tác động trực tiếp và gián tiếp đến SGB thông qua các cơ chế tâm lý ủy quyền và thỏa mãn nhu cầu cơ bản theo lý thuyết tự quyết.

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Tham gia vào quá trình ra quyết định và sự gắn bó của nhân viên

Tham gia vào quá trình ra quyết định là một trong những thành phần được nghiên cứu nhiều nhất của LĐUQ (Thuận & Thanh, 2020). Lãnh đạo không đơn thuần ban hành mệnh lệnh mà chủ động tạo không gian để nhân viên đóng góp ý kiến, phản hồi và chia sẻ chuyên môn trong quá trình hình thành các quyết định có liên quan. Khi NLĐ được tham gia thực chất vào quá trình ra quyết định, họ không chỉ cảm thấy vị trí và giá trị của mình được tổ chức công nhận mà còn hình thành cảm giác sở hữu (*ownership*) đối với kết quả. Trong ngành LHD Việt Nam, đặc thù phân cấp kỹ thuật và yêu cầu tuân thủ quy trình nghiêm ngặt tạo ra nguy cơ nhân viên chuyên môn trở nên thụ động và xa rời với mục tiêu chiến lược tổ chức. Nghiên cứu của Aigbedion & cộng sự (2025) trong ngành dầu khí cho thấy sự tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định kỹ thuật và vận hành không chỉ nâng cao chất lượng quyết định mà còn tăng cường cam kết cá nhân với kết quả thực thi, đặc biệt trong các sáng kiến thay đổi công nghệ. Từ những phân tích trên, nghiên cứu đề xuất:

H1: *Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định có tác động tích cực đến mức độ gắn bó của họ với tổ chức.*

2.3.2. Truyền đạt tầm quan trọng của công việc và sự gắn bó của nhân viên

Năng lực lãnh đạo trong việc nhấn mạnh ý nghĩa và giá trị của công việc đóng vai trò thiết yếu để nuôi dưỡng sự gắn bó. Zhang và Bartol (2010) xác định “ý nghĩa công việc” là một khía cạnh cốt lõi của tâm lý ủy quyền, có tác động trực tiếp đến động lực nội tại của nhân viên. Khi NLĐ nhận thức rõ sự gắn kết giữa nhiệm vụ của mình và mục tiêu tổ chức, họ không chỉ chủ động hơn trong công việc mà còn hình thành cảm giác tự hào và khẳng định giá trị cá nhân. Giá trị tâm lý này trở nên đặc biệt quan trọng trong các tổ chức có cấu trúc phức tạp và phân cấp sâu, nơi nhân viên có thể dễ dàng mất kết nối với bức tranh chiến lược tổng thể. Trong bối cảnh ngành LHD, tầm quan trọng của từng vị trí công việc gắn liền không chỉ với hiệu quả kinh doanh mà còn với an ninh năng lượng quốc gia, một khía cạnh sứ mệnh có giá trị tạo động lực ngoại lệ nếu được lãnh đạo truyền đạt hiệu quả. Lãnh đạo truyền đạt tốt ý nghĩa công việc giúp nhân viên vượt qua tính đơn điệu của quy trình lặp lại, duy trì sự tập trung và cam kết cảm xúc sâu với tổ chức (Saks, 2006). Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H2: *Khả năng lãnh đạo trong việc truyền đạt rõ ràng ý nghĩa và giá trị của công việc có tác động tích cực đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.3.3. Giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin

Giao tiếp minh bạch đề cập đến việc lãnh đạo chủ động chia sẻ tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược và thông tin hoạt động một cách rõ ràng, kịp thời và dễ tiếp cận với nhân viên. Đây không đơn thuần là hành động truyền

thông một chiều từ trên xuống mà bao hàm cả việc tạo điều kiện cho đối thoại hai chiều, trong đó phản hồi của nhân viên được tiếp nhận và tôn trọng. Trong ngành LHD, giao tiếp minh bạch mang tầm quan trọng vượt ra ngoài phạm vi văn hóa tổ chức thông thường. Các quy trình vận hành nhà máy lọc dầu, tiêu chuẩn an toàn, thay đổi công nghệ và điều kiện thị trường nguyên liệu đều đòi hỏi luồng thông tin chính xác, kịp thời và không bị bóp méo trong chuỗi chỉ huy. Sự thiếu minh bạch thông tin trong bối cảnh ngành công nghiệp nặng không chỉ làm giảm sự gắn bó mà còn tạo ra rủi ro vận hành và an toàn. Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H3: *Giao tiếp minh bạch và cung cấp hỗ trợ thông tin hiệu quả ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.3.4. Thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ

Thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ phản ánh mức độ lãnh đạo trao cho nhân viên quyền tự quyết trong phạm vi trách nhiệm, đồng thời thể hiện sự tin tưởng thông qua hành động thực tiễn. Ahearne & cộng sự (2005) xác nhận rằng hành vi trao quyền tự chủ nâng cao động lực nội tại và hiệu quả bản thân của nhân viên, từ đó tạo ra nền tảng cho sự gắn bó. Trong ngành LHD Việt Nam, văn hóa tổ chức mang tính thứ bậc cao kế thừa từ cả truyền thống quản lý nhà nước lẫn đặc thù vận hành nhà máy công nghiệp tạo ra thách thức đặc biệt cho việc trao quyền tự chủ thực chất. Khi lãnh đạo trong ngành LHD chủ động thể hiện niềm tin vào năng lực kỹ thuật của nhân viên và trao cho họ không gian để xử lý tình huống chủ động, điều này không chỉ nâng cao sự gắn bó mà còn tăng cường tốc độ phản ứng an toàn trong các tình huống bất thường của quy trình vận hành. Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H4: *Lãnh đạo thể hiện niềm tin vào năng lực nhân viên và khuyến khích tính tự chủ sẽ tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

2.3.5. Huấn luyện và phát triển nhân viên

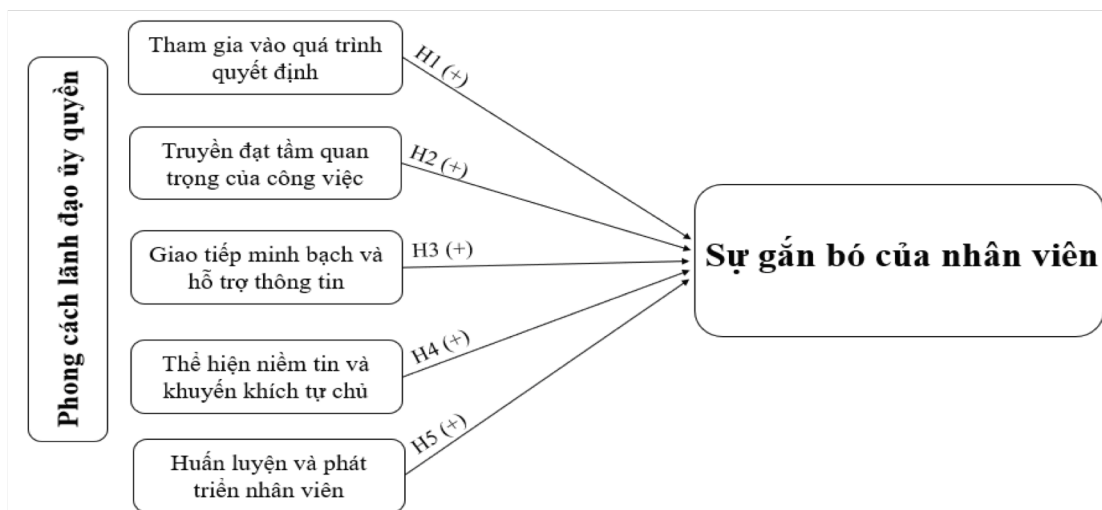
Huấn luyện và phát triển nhân viên là thành phần hành vi lãnh đạo tập trung vào việc giúp nhân viên xây dựng năng lực, tự lực và phát triển sự nghiệp trong dài hạn, thay vì chỉ giám sát hiệu suất ngắn hạn. Hành vi này khác biệt căn bản với mentoring hay chỉ đạo trực tiếp ở chỗ nó phát triển năng lực nội sinh hơn là tạo ra sự phụ thuộc. Zhang và Bartol (2010) xác nhận rằng khi nhân viên cảm nhận được tổ chức đầu tư vào sự phát triển năng lực của họ, cảm giác về năng lực bản thân tăng cao và từ đó nuôi dưỡng sự gắn bó bền vững. Huấn luyện và phát triển lực lượng lao động là điều kiện then chốt để xây dựng khả năng phục hồi và thích ứng trong các ngành có rủi ro cao. Tốc độ thay đổi nhanh chóng trong ngành dầu khí, được thúc đẩy bởi các tiến bộ công nghệ và điều kiện thị trường không ngừng biến động, đòi hỏi cam kết học hỏi suốt đời. Do vậy, hoạt động huấn luyện và phát triển nhân viên không chỉ là công cụ nâng cao năng lực mà còn là tín hiệu tổ chức mạnh mẽ về cam kết dài hạn với sự nghiệp của NLĐ, từ đó tăng cường sự gắn bó và giảm ý định rời bỏ tổ chức (Arnold & cộng sự, 2000). Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H5: *Lãnh đạo thực hiện huấn luyện và phát triển năng lực nhân viên sẽ làm tăng mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình thực hiện nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được tiến hành theo hai giai đoạn. Giai đoạn đầu là nghiên cứu định tính sơ bộ, thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia đang công tác trong ngành LHD (tiến hành vào



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất, 2025)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

tháng 1 năm 2025). Nhóm tác giả lựa chọn phương pháp phỏng vấn sâu nhằm xác định và điều chỉnh các yếu tố đo lường phù hợp với thực tế đặc thù tại Việt Nam. Việc lựa chọn đối tượng phỏng vấn được thực hiện theo kỹ thuật chọn mẫu có chủ đích với tiêu chí lựa chọn những người có kinh nghiệm quản lý hoặc chuyên môn cao trong lĩnh vực lọc hóa dầu. Số lượng phỏng vấn là 5 lãnh đạo cấp trung/cấp cao của các công ty, trong đó có Luật Sư H. Sevenants - Trưởng ban pháp chế và ông Ph.V.Ch - Phó Tổng giám đốc lọc hoá dầu Nghi Sơn. Dựa trên kết quả phỏng vấn của các chuyên gia, nhóm nghiên cứu tiến hành điều chỉnh và bổ sung bảng câu hỏi khảo sát để phù hợp hơn với bối cảnh nghiên cứu trong ngành LHD. Giai đoạn hai là nghiên cứu định lượng chính thức, được thực hiện từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2025 thông qua khảo sát các nhân viên hiện đang làm việc ngành, chủ yếu tập trung vào các bộ phận kỹ thuật, vận hành, bảo trì và hành chính. Quy trình khảo sát được tiến hành một cách chặt chẽ, bắt đầu từ việc xin phép và trao đổi với ban lãnh đạo và phòng nhân sự để đảm bảo thuận

lợi trong công tác thu thập dữ liệu. Tổng cộng, nhóm nghiên cứu đã phát ra 350 bảng hỏi. Tuy nhiên, trong số đó chỉ thu về được 207 bảng câu hỏi hợp lệ và đầy đủ sau khi đã loại 143 bảng khảo sát do thiếu thông tin quan trọng hoặc đáp chỉ chọn một lựa chọn duy nhất cho tất cả các câu hỏi. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm thống kê SPSS. Các kỹ thuật phân tích chính bao gồm thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định mô hình và các giả thuyết đã đề xuất.

3.2. Thang đo và công cụ thống kê

Bài viết sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (1 = “hoàn toàn không đồng ý”, 5 = “hoàn toàn đồng ý”) trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu của các học giả trước. Một số thang đo chính được trình bày ở Bảng 1 sau:

Việc lựa chọn hồi quy đa biến thay vì Mô hình Phương trình Cấu trúc (SEM) trong nghiên cứu này xuất phát từ bản chất và mục tiêu phân tích. Mô hình nghiên cứu đề xuất các mối quan hệ tuyến tính trực tiếp giữa năm

Bảng 1: *Thang đo nghiên cứu*

Biến nghiên cứu	TT	Biến quan sát (chỉ báo)	Nguồn tham khảo
Tham gia vào quá trình ra quyết định (TG)	1.1	Tôi thường được tham gia đóng góp ý kiến vào các quyết định liên quan đến công việc	Arnold và cộng sự (2000); Ahearne và cộng sự (2005); Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh (2020)
	1.2	Ý kiến của tôi được LĐ cân nhắc nghiêm túc trong các cuộc họp hoặc thảo luận	
	1.3	LĐ khuyến khích tôi chủ động tham gia vào các quyết định nội bộ	
Truyền đạt tầm quan trọng của công việc (TĐ)	2.1	LĐ thường giải thích rõ vai trò và ý nghĩa công việc của tôi đối với mục tiêu tổ chức	Zhang & Bartol (2010); Ahearne và cộng sự (2005)
	2.2	Tôi hiểu được tầm quan trọng của công việc mình đang làm thông qua chia sẻ từ LĐ	
	2.3	LĐ giúp tôi thấy được mối liên hệ giữa nhiệm vụ của tôi và sứ mệnh chung	
Giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin (GT)	3.1	Thông tin từ cấp trên luôn được truyền đạt rõ ràng, đầy đủ và đúng thời điểm	Arnold và cộng sự (2000); Ahearne và cộng sự (2005)
	3.2	LĐ minh bạch khi chia sẻ thông tin liên quan đến công việc và tổ chức	
	3.3	Những thay đổi trong tổ chức luôn được thông báo kịp thời và rõ ràng	
Thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ (NT)	4.1	LĐ tin tưởng vào năng lực của tôi khi giao nhiệm vụ	Arnold và cộng sự (2000); Breevaart và cộng sự (2014)
	4.2	Tôi được tự do đưa ra quyết định trong phạm vi trách nhiệm của mình	
	4.3	LĐ khuyến khích tôi sáng tạo và chủ động trong công việc	
Huấn luyện và phát triển nhân viên (HL)	5.1	Tôi được LĐ hướng dẫn cụ thể khi gặp khó khăn trong công việc	Arnold và cộng sự (2000); Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh (2020)
	5.2	LĐ tạo cơ hội để tôi nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn	
	5.3	Tôi thường xuyên nhận được phản hồi giúp cải thiện hiệu suất làm việc	
Sự gắn bó của nhân viên (SGB)	6.1	Tôi sẵn lòng làm việc và đóng góp vào sự thành công của công ty trong thời gian dài	Saks (2019); Kahn (1990); Arnold và cộng sự (2007)
	6.2	Tôi cảm thấy tự hào khi là nhân viên của công ty	
	6.3	Tôi luôn cố gắng vượt trên kỳ vọng của công ty để giúp công ty đạt được kết quả tốt nhất	
	6.4	Tôi chủ động tham gia các hoạt động nhằm đóng góp cho sự phát triển của tổ chức	
	6.5	Tôi cảm thấy công việc tại công ty có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của mình	
	6.6	Môi trường làm việc tại công ty giúp tôi tìm thấy cảm hứng trong công việc của mình	

(Nguồn: Các tác giả tổng hợp (2025))

thành phần của lãnh đạo ủy quyền và sự gắn bó của nhân viên, không bao hàm biến tiềm ẩn bậc cao, cấu trúc trung gian hay phân tích đa nhóm đồng thời là những điều kiện mà SEM mới thực sự phát huy ưu thế vượt trội (Hair & cộng sự, 2019). Với cỡ mẫu và cấu trúc mô hình hiện tại, hồi quy đa biến cung cấp kết quả ước lượng ổn định, dễ diễn giải và

phù hợp với mục tiêu kiểm định giả thuyết định hướng nhân quả đơn chiều.

3.3. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tỷ lệ giới tính trong mẫu khảo sát gồm 141 nam (68%) và 66 nữ (32%) - phản ánh đặc thù của ngành. Về độ tuổi, nhóm từ 35-45 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất (37,7%). Phần lớn nhân viên có trình độ Cử nhân (gần 75%).

Về vị trí công việc, khối vận hành chiếm tỷ lệ lớn nhất (27%), tiếp theo là HSSE (25%) và Bảo trì (23,7%). Về thâm niên, đa số nhân viên có thời gian làm việc từ 5-10 năm (48,3%), trong khi lao động ngắn hạn chiếm tỷ lệ thấp nhất (2,9%).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các nhóm biến trong mô hình đều đạt giá trị cao, vượt ngưỡng 0,8 - thể hiện tính ổn định và độ nhất quán nội tại.

cây rất cao. Giá trị KMO đạt 0,922, cho thấy mức độ phù hợp mẫu xuất sắc. Kiểm định Bartlett cũng cho kết quả có ý nghĩa thống kê (Chi-Square = 1037,998; df = 15; Sig. = 0.000), khẳng định mối tương quan đủ mạnh giữa các biến quan sát. Sáu chỉ số quan sát - SGB1 (0,809), SGB2 (0,769), SGB3 (0,786), SGB4 (0,758), SGB5 (0,769), và SGB6 (0,755) - đều có hệ số tải nhân tố vượt mức 0,75, quy tụ vào một nhân tố tiềm ẩn duy nhất, với giá trị Eigenvalue = 4,645, giải thích 77,419% phương sai tổng. Điều này khẳng định cấu trúc đơn nhân tố của thang đo SGB

Bảng 2: Kết quả Cronbach Alpha

Biến	Cronbach Alpha
TG	0.892
TD	0.896
GT	0.879
TH	0.883
HL	0.887
SGB	0.941

(Nguồn: Kết quả từ SPSS (2025))

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy chỉ số KMO đạt 0,762, vượt ngưỡng tối thiểu 0,5. Kiểm định Bartlett's Test cho kết quả có ý nghĩa thống kê cao (Chi-Square = 1861.179, df = 105, Sig. = 0.000), khẳng định mức độ thống nhất nội tại của các mục hỏi trong từng biến nghiên cứu.

Phân tích thành phần chính kết hợp phép xoay Varimax đã trích xuất được năm nhân tố độc lập từ 15 biến quan sát. Tổng phương sai trích lũy đạt 82,311%, phản ánh tính giá trị cấu trúc rất cao của thang đo phong cách LĐUQ. Năm nhân tố này tương ứng với năm thành phần lý thuyết trong mô hình phong cách LĐUQ được sử dụng trong nghiên cứu.

Đối với biến phụ thuộc SGB, phân tích EFA cho thấy cấu trúc đơn nhân tố với độ tin

là phù hợp và có độ nhất quán nội tại cao trong bối cảnh nghiên cứu của ngành LHD.

Tổng thể, cả cấu trúc nhân tố của các biến độc lập và biến phụ thuộc đều thể hiện các đặc tính đo lường tâm lý học mạnh, cho thấy các khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu có độ tin cậy và giá trị lý thuyết cao, phù hợp để thực hiện các phân tích tương quan hồi quy.

4.2. Kiểm định giả thuyết

Phân tích hệ số tương quan Pearson được tiến hành để kiểm định mối quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc SGB và các biến độc lập trong mô hình. Kết quả cho thấy tất cả các biến đều có mối tương quan dương và có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0.01$, cho thấy khi các yếu tố thuộc phong cách LĐUQ được

cải thiện, mức độ gắn bó của nhân viên cũng tăng theo.

Phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy, với hệ số $R^2 = 0.572$, các yếu tố của LĐUQ giải thích được 57.2% sự biến thiên của SGB. Phần còn lại 42.8% có thể đến từ các yếu tố khác không nằm trong mô hình như môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ hay đặc điểm tâm lý cá nhân. Giá trị R^2 điều chỉnh là 0.561 và giá trị Durbin-Watson đạt 2.047, nằm trong ngưỡng chấp nhận, cho thấy không tồn tại hiện tượng tự tương quan.

Phân tích ANOVA cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê với $F = 53.697$ và $\text{Sig.} = 0.000$, chứng tỏ rằng sự kết hợp giữa các biến độc lập có khả năng dự đoán biến phụ thuộc SGB. Bên cạnh đó, các chỉ số VIF đều nhỏ hơn 2 và Tolerance lớn hơn 0.1, chứng minh rằng không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

Về hệ số hồi quy, tất cả các biến đều có hệ số Beta dương và có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0.01$. Cụ thể, biến NT có hệ số chuẩn hóa cao nhất ($\text{Beta} = 0.374$), tiếp theo là TG (0.263), TĐ (0.258), GT (0.215) và HL (0.211).

Từ góc nhìn thực tiễn, kết quả này mang nhiều ý nghĩa cho công tác quản trị trong ngành LHD. Trước hết, ban lãnh đạo cần đặt trọng tâm vào xây dựng văn hóa làm việc tin tưởng lẫn nhau, nơi người lao động cảm thấy mình được tự chủ, có trách nhiệm và được công nhận. Song song với đó, việc tổ chức các buổi chia sẻ về chiến lược, mục tiêu và vai trò cá nhân trong tổng thể hoạt động doanh nghiệp sẽ giúp nhân viên thấy rõ được ý nghĩa công việc của mình. Ngoài ra, một hệ thống thông tin hiệu quả và kịp thời sẽ tạo điều kiện cho nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn, đồng thời cảm nhận được hỗ trợ và quan tâm từ phía lãnh đạo. Hoạt động huấn luyện và đào tạo cũng cần được nâng cấp theo hướng gắn kết với mục tiêu phát triển cá nhân và định hướng nghề nghiệp lâu dài. Kết quả cứu đã chứng minh được tính phù hợp về mặt lý thuyết và thực tiễn. Các kết quả thống kê không chỉ có ý nghĩa học thuật trong việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, mà còn cung cấp cơ sở khoa học để đề xuất các chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp. Nghiên cứu góp phần làm sáng tỏ vai trò quan trọng của phong cách lãnh đạo ủy quyền đối với sự gắn bó của nhân viên, đồng

Bảng 3: Hệ số hồi quy

Mẫu		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	-2,405	0,366		-6,565	0,000		
	TG	0,300	0,055	0,263	5,463	0,000	0,918	1,089
	TĐ	0,281	0,054	0,258	5,193	0,000	0,866	1,155
	GT	0,246	0,056	0,215	4,362	0,000	0,874	1,144
	NT	0,406	0,053	0,374	7,615	0,000	0,882	1,133
	HL	0,235	0,053	0,211	4,457	0,000	0,950	1,052
F = 53,697, Sig. = 0,000								
$R^2 = 0,572$, R^2 hiệu chỉnh = 0,561; Durbin-Watson = 2,047								

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp từ SPSS (2025))

thời khuyến nghị doanh nghiệp nên tập trung phát triển các hành vi lãnh đạo thúc đẩy niềm tin, sự tham gia, chia sẻ và phát triển bền vững cho người lao động.

5. Thảo luận hàm ý quản trị

5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này mang lại một số đóng góp học thuật có giá trị cho lý luận về lãnh đạo và hành vi tổ chức trong bối cảnh công nghiệp kỹ thuật cao.

Thứ nhất, nghiên cứu kiểm chứng và mở rộng khung lý thuyết của Arnold & cộng sự (2000) về năm thành phần hành vi của LDUQ trong một bối cảnh vốn chưa được khám phá đầy đủ là ngành lọc hóa dầu tại một nền kinh tế đang phát triển. Việc tất cả năm thành phần đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê không chỉ xác nhận tính giá trị cấu trúc của mô hình gốc mà còn khẳng định khả năng vận dụng của lý thuyết LDUQ trong bối cảnh châu Á. Đây là đóng góp có giá trị trong khi nhiều lý thuyết lãnh đạo phương Tây vẫn bị đặt câu hỏi về tính phổ quát khi chuyển dịch sang các nền văn hóa có khoảng cách quyền lực cao như Việt Nam.

Thứ hai, kết quả hồi quy cho thấy năm thành phần LDUQ giải thích được hơn 57% phương sai của sự gắn bó nhân viên - một mức độ giải thích đáng kể trong nghiên cứu hành vi tổ chức với dữ liệu khảo sát nhân lực. Điều này cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ ủng hộ cả Lý thuyết Trao đổi xã hội (Homans, 1958; Saks, 2006) lẫn Lý thuyết Trao quyền tâm lý (Zhang & Bartol, 2010): khi tổ chức đầu tư vào các hành vi lãnh đạo ủy quyền, nhân viên phản hồi bằng mức độ gắn bó cao hơn như một dạng đáp lại trao đổi xã hội.

Thứ ba, phát hiện quan trọng nhất của nghiên cứu “thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ” là yếu tố có tác động mạnh nhất

($\beta = 0,374$). Kết quả này bổ sung bằng chứng thực nghiệm từ bối cảnh ngành công nghiệp nặng cho luận điểm rằng tâm lý ủy quyền, cụ thể là chiều cạnh tự chủ, đóng vai trò trung tâm trong cơ chế lãnh đạo - gắn bó. Kết quả này nhất quán với các nghiên cứu gần đây của Sijbom và Grutterink (2026) và Taskan & cộng sự (2022).

Thứ tư, nghiên cứu lấp đầy khoảng trống học thuật được xác định trong tổng quan tài liệu: thiếu vắng bằng chứng thực nghiệm về từng thành phần riêng biệt của LDUQ và mức độ ảnh hưởng tương đối của chúng đến SGB trong ngành công nghiệp kỹ thuật cao tại Việt Nam. Phương trình hồi quy đã lượng hóa rõ ràng đóng góp riêng của từng thành phần, cung cấp bằng chứng có thể làm nền tảng cho các nghiên cứu so sánh đa ngành và đa quốc gia trong tương lai.

5.2. Hàm ý Quản trị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị cụ thể được đề xuất cho các nhà lãnh đạo và bộ phận quản trị nhân sự trong ngành lọc hóa dầu tại Việt Nam.

Ưu tiên phát triển năng lực thể hiện niềm tin và trao quyền tự chủ. Với hệ số ảnh hưởng lớn nhất ($\beta = 0,374$), đây là thành phần hành vi lãnh đạo mang lại giá trị cao nhất cho sự gắn bó nhân viên. Doanh nghiệp LHD cần đưa nội dung trao quyền thực chất vào chương trình phát triển lãnh đạo ở tất cả các cấp, đặc biệt lãnh đạo cấp trung và cấp phân xưởng - những người có tiếp xúc trực tiếp nhất với nhân viên kỹ thuật. Cụ thể, cần xây dựng cơ chế đánh giá hiệu suất tích hợp chỉ số trao quyền như mức độ quyết định độc lập được nhân viên thực hiện trong ca làm việc, nhằm chuyển hóa “niềm tin” từ khái niệm trừu tượng thành hành vi đo lường được.

Thể chế hóa sự tham gia của nhân viên vào ra quyết định. Với hệ số $\beta = 0,263$ và đặc thù

ngành LHD đòi hỏi chuyên môn sâu ở cấp vận hành, doanh nghiệp nên xây dựng các cơ chế tham gia có cấu trúc, ví dụ như nhóm cải tiến liên tục (Kaizen teams), nhóm chất lượng, hoặc diễn đàn ý kiến kỹ thuật định kỳ. Điều này vừa tận dụng tri thức chuyên môn của nhân viên vận hành trong cải thiện quy trình, vừa củng cố cảm giác sở hữu và gắn bó của họ với kết quả tổ chức.

Xây dựng hệ thống truyền đạt ý nghĩa công việc gắn với sứ mệnh ngành. Yếu tố truyền đạt tầm quan trọng công việc ($\beta = 0,258$) có đặc điểm riêng trong ngành LHD: mỗi vị trí công việc đều gắn liền với an ninh năng lượng quốc gia, an toàn môi trường và tính liên tục cung cấp năng lượng. Lãnh đạo cần được đào tạo kỹ năng kết nối nhiệm vụ hàng ngày với sứ mệnh lớn hơn này trong các buổi họp ca, đánh giá hiệu suất và giao tiếp nội bộ định kỳ, biến “ý nghĩa công việc” từ khái niệm học thuật thành trải nghiệm nhân viên thực tế.

Nâng cấp hệ thống giao tiếp nội bộ theo hướng hai chiều và thời gian thực. Yếu tố giao tiếp minh bạch ($\beta = 0,215$) cần được thể chế hóa qua các kênh có cấu trúc rõ ràng: bản tin nội bộ định kỳ về kết quả vận hành và chiến lược, hệ thống phản hồi ẩn danh, và các buổi “hỏi và đáp” trực tiếp với ban lãnh đạo. Trong môi trường LHD, nơi thông tin an toàn có tính sống còn, việc đầu tư vào nền tảng giao tiếp số không chỉ cải thiện SGB mà còn giảm thiểu rủi ro vận hành do hiểu sai chỉ dẫn.

Tái cấu trúc chương trình huấn luyện gắn với lộ trình nghề nghiệp cá nhân. Mặc dù huấn luyện và phát triển có hệ số ảnh hưởng thấp nhất trong mô hình ($\beta = 0,211$), phân tích mô tả cho thấy nhóm nhân viên có thâm niên trên 10 năm có SGB trung bình thấp nhất (Mean = 3,14). Điều này gợi ý rằng các chương trình đào tạo hiện tại có thể chưa đáp

ứng nhu cầu phát triển của nhóm lao động lâu năm. Doanh nghiệp cần chuyển từ mô hình đào tạo đồng nhất sang mô hình phát triển cá nhân hóa, trong đó mỗi nhân viên được hướng dẫn xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng phù hợp với định hướng công nghệ và nhu cầu chuyển dịch năng lượng của ngành trong dài hạn.

Kết luận

Nghiên cứu này kiểm định tác động của năm thành phần phong cách lãnh đạo ủy quyền đến sự gắn bó của nhân viên trong ngành lọc hóa dầu tại Việt Nam, dựa trên dữ liệu khảo sát từ 207 nhân viên. Kết quả phân tích hồi quy đa biến xác nhận toàn bộ năm giả thuyết nghiên cứu: tham gia vào quá trình ra quyết định, truyền đạt tầm quan trọng của công việc, giao tiếp minh bạch và hỗ trợ thông tin, thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ, cùng huấn luyện và phát triển nhân viên đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn bó của nhân viên. Trong đó, thể hiện niềm tin và khuyến khích tự chủ là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất, phản ánh vai trò then chốt của trao quyền tâm lý trong bối cảnh tổ chức công nghiệp kỹ thuật cao. Về mặt học thuật, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm ủng hộ lý thuyết của Arnold & cộng sự (2000) đồng thời lấp đầy khoảng trống nghiên cứu về LĐUQ trong ngành công nghiệp nặng tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, các phát hiện cung cấp cơ sở khoa học để doanh nghiệp LHD xây dựng chiến lược phát triển lãnh đạo và quản trị nhân sự hướng đến môi trường làm việc dân chủ, tin tưởng và gắn bó bền vững.

Nghiên cứu này tồn tại một số hạn chế cần được cải thiện trong các nghiên cứu tiếp theo. Thứ nhất, mô hình nghiên cứu mới dừng lại ở năm yếu tố LĐUQ và không phân tích tác động trung gian hoặc điều tiết của các yếu tố

tâm lý như sự hài lòng công việc, động lực nội tại hay cảm nhận về sự công bằng. Do đó, cần mở rộng mô hình bằng cách đưa thêm các biến trung gian và điều tiết để khám phá sâu hơn cơ chế ảnh hưởng của LĐUQ đến SGB. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Trong tương lai, các phương pháp như phân tích cấu trúc (SEM) nên được sử dụng để kiểm định sự phức tạp trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và hành vi gắn bó trong các môi trường có cấu trúc phân tầng như doanh nghiệp kỹ thuật cao. Từ những hạn chế nêu trên, các tác giả kiến nghị rằng các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi phân tích thêm khía cạnh SGB với công việc (Job Engagement) bên cạnh SGB với tổ chức, từ đó cung cấp những góc nhìn đa chiều hơn về sự cam kết của NLD trong bối cảnh biến động và áp lực cạnh tranh ngày càng lớn. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>.
- Alif, M. I., & Nastiti, T. (2022). Empowering leadership in creativity and work-effort: An elucidation through the psychological empowerment and self-leadership of the millennials generation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), 269-288. <https://doi.org/10.22146/gamai-jb.61306>.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21\(3\)<249::AID-JOB21\(3\)<249::AID-JOB21\(3\)>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21(3)<249::AID-JOB21(3)<249::AID-JOB21(3)>3.0.CO;2-2).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Giao, H. N. K., & Bình, T. Q. (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản xuất - Thương mại Nhất Quang. *Tạp chí Công Thương*, 14, 39-49.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Aigbedion, E., Ayorinde, O. B., & Adebisi, B. (2025). *Leadership and organizational*

change in high-risk industries: A model for managing engineering change in oil and gas operations. Gulf Journal of Advance Business Research, 3(2), 425-455. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i2.91>.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.

Sijbom, R. B. L., & Grutterink, H. (2026). Participative leadership and workgroup commitment as multilevel resources for employee well-being: A cross-level examination. *Applied Psychology*, 75(2), e70081. <https://doi.org/10.1111/apps.70081>.

Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>.

15. Thuận, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Phong cách lãnh đạo ủy quyền và sự tham gia vào quá trình sáng tạo của cấp dưới. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 143, 54-60.

16. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>.

Summary

This study is to analyze and examine the relationship between delegative/empowering leadership and employee engagement in the petrochemical industry. The research was conducted to address the urgent needs of enterprises in enhancing employee commitment and long-term engagement, particularly in high-tech industrial environments such as oil refining and petrochemicals. Survey data were collected from 207 employees working in the petrochemical companies in Vietnam. The research findings indicate that empowering leadership, which encompasses factors such as participation in decision-making, communication of work significance, transparent communication and information support, expression of trust and encouragement of autonomy, and employee training and development, has a positive and significant impact on employee engagement. Among these, the factor of expressing trust and encouraging autonomy exerts the strongest influence. These findings provide both theoretical and practical foundations for the company to adjust its human resource management policies, aiming to build a more democratic, positive, and performance-driven work environment.

Nguồn tài trợ: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Ngoại thương trong Chương trình nghiên cứu mã số FTURP01-2020-02.