

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thị Phương Liên** - Phát triển tín dụng xanh tại Việt Nam: thực trạng và một số định hướng giải pháp. **Mã số: 170.1FiBa.11**
- Developing Green Credit in Vietnam: Current Situation and Recommendations* 3
- 2. Võ Văn Dứt** - Vai trò của đổi mới công nghệ và xuất khẩu đối với đổi mới sản phẩm của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. **Mã số: 170.1BAdm.11**
- Roles of Technological Innovation and Export on Product Innovation of Small and Medium Enterprises in Vietnam* 13
- 3. Vũ Thị Thúy Hằng và Nguyễn Thị Phương Anh** - Ảnh hưởng của kỳ vọng về hiệu suất và kỳ vọng về nỗ lực đến ý định sử dụng thương mại di động của người tiêu dùng tại Hà Nội. **Mã số: 170.1TrEm.11**
- Effects of Performance Expectancy and Effort Expectancy on the Mobile Commerce Intention of Hanoi Consumers* 23

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Thị Bích Loan và Nguyễn Ngọc Hưng** - Tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**
- Impact of Leadership on Performance Results Employees' Work At Vietnam Small and Medium Enterprises* 40
- 5. Trần Thị Thanh Nga** - Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số đối với khách hàng cá nhân: trường hợp tại Việt Nam. **Mã số: 170.2FiBa.21**
- The Factors Affecting Individual Customers' Intention to Use Digital Banking Services: A Case in Vietnam* 56

- 6. Tạ Huy Hùng** - Nghiên cứu nhận thức nhà quản trị về phương pháp mục tiêu và kết quả then chốt (OKRS) trong đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 170.2BAdm.21**  
*Research on Manager's Perception of The Okrs in Performance Appraisal in Vietnam Enterprises* 68
- 7. Nguyễn Hữu Khôi** - Tác động của giá trị cảm nhận đến mua hàng lặp lại và sự sẵn sàng chi trả. **Mã số: 170.2BMkt.22**  
*The Impact of Perceived Value on Repurchase Intention and Willingness to Pay* 82
- 8. Lê Xuân Cù** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển thương mại điện tử tại Việt Nam: góc nhìn từ mô hình TOE, tinh thần khởi nghiệp và định hướng chuyển đổi số. **Mã số: 170.2TrE.,21**  
*Research on Factors Influencing E-Commerce Development in Vietnam: The Standpoint of TOE Framework, Entrepreneurial Orientation and Digital Transformation Orientation* 92

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 9. Cao Quốc Việt, Nguyễn Thị Bích Châm, Trịnh Thị Cẩm Nhung và Ngô Đình Thi** - Mối quan hệ giữa sự đổi mới sáng tạo và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp qua phân tích đồng trích dẫn và từ khóa. **Mã số: 170.3OMIs.31**  
*The Relationship Between Innovation and Corporate Social Responsibility Through Co-Citation and Co-Word Analysis* 103

# TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

**Nguyễn Thị Bích Loan**  
Trường Đại học Thương mại  
Email: Bichloandhtm@tmu.edu.vn  
**Nguyễn Ngọc Hưng**  
Trường Đại học Thương mại  
Email: hung.nn@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 11/08/2022

Ngày nhận lại: 09/9/2022

Ngày duyệt đăng: 12/09/2022

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm xác lập mô hình nghiên cứu và đo lường mức độ tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) Việt Nam, từ đó giúp cho các cấp lãnh đạo có những điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp, góp phần cải thiện kết quả thực hiện công việc của người lao động. Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: nghiên cứu định tính (nghiên cứu tại bàn; phỏng vấn sâu) và nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát 623 người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong đó tập trung vào các doanh nghiệp tại thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu thu thập được tiến hành phân tích Cronbach's Alpha, EFA, phân tích tương quan và hồi quy đa biến, T-Test và Anova. Thang đo phong cách lãnh đạo được điều chỉnh từ thang đo MLQ - 5X của Bass và Avolio (2004); thang đo kết quả thực hiện công việc của người lao động tại doanh nghiệp được điều chỉnh từ thang đo của Koopmans (2011). Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo tác động dương và một yếu tố tác động âm đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo, kết quả thực hiện công việc, người lao động, doanh nghiệp nhỏ và vừa

**JEL Classifications:** M12, M54

## 1. Giới thiệu

Phong cách lãnh đạo có vai trò quan trọng trong thành công của mỗi doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu và cách tiếp cận về phong cách lãnh đạo. Những nghiên cứu đầu tiên của Lewin, Lippitt và White (1939) đã đưa ra lý thuyết về ba phong cách lãnh đạo: chuyên quyền, dân chủ và tự do. Sau đó có rất nhiều lý thuyết về phong cách lãnh đạo như phong cách lãnh đạo hiệu quả theo nghiên cứu của Stogdill (1948), phong cách lãnh đạo ảnh hưởng theo nghiên cứu của French & Raven (1959), Yukl (1992), mô hình lãnh đạo ngẫu nhiên của Fieldler (1964), phong cách lãnh đạo theo tình huống (Hersey & Blanchard, 2008). Tiếp đó là

phong cách lãnh đạo toàn diện mà Bass & Avolio (2004) và Bass & Riggio (2006) kế thừa và phát triển nghiên cứu của Burns (1978) đã chỉ ra nhiều ưu điểm so với lý thuyết trước đó về phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo toàn diện được các tác giả chứng minh có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Đây là phong cách lãnh đạo bao gồm sự kết hợp bởi ba phong cách: lãnh đạo chuyển hóa, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do.

Kết quả thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quyết định thành công trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Boxall & Purcell (2003) đã chỉ ra rằng kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân sẽ quyết định hoạt động chung của

toàn doanh nghiệp. Armstrong và Baron (2005) cũng chứng minh rằng kết quả thực hiện công việc của người lao động tăng lên sẽ làm tăng kết quả hoạt động của tổ chức. Cummings và Schwab (1973) đã khẳng định rằng, nếu đem so sánh tất cả các yếu tố của doanh nghiệp tác động đến kết quả thực hiện công việc của người lao động thì phong cách lãnh đạo là yếu tố phải được đặt lên hàng đầu.

Đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam là nguồn lực có hạn, năng lực cạnh tranh hạn chế, trong khi lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) thường tập trung vào các hoạt động kinh doanh như bán hàng, phát triển thị trường, huy động vốn chứ chưa chú trọng phát triển năng lực nhân sự, chưa chú trọng tìm giải pháp nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động thông qua tác động của phong cách lãnh đạo.

Từ những lý do trên, bài nghiên cứu hướng tới mục tiêu kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo tới kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các DNNVV Việt Nam. Từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo, góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động tại các DNNVV Việt Nam.

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

### **2.1. Lý thuyết về phong cách lãnh đạo**

Phong cách lãnh đạo là chủ đề được nhiều học giả nghiên cứu với các cách tiếp cận khác nhau. Hart (1980) cho rằng phong cách lãnh đạo là sự gây ảnh hưởng của một hay nhiều người, theo cách tích cực để xác định nhiệm vụ thực hiện trên nền tảng mục đích của tổ chức. Hersey & Blanchard (1982) cũng có cùng cách nhìn về phong cách lãnh đạo với các học giả trước đó khi cho rằng phong cách lãnh đạo là cách thức gây ảnh hưởng lên một cá nhân hay một nhóm người trong nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Bass (1985) đã định nghĩa phong cách lãnh đạo là cách thức gây ảnh hưởng thông qua những phẩm chất và hành vi lôi cuốn, khơi dậy động lực, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ sáng tạo và quan tâm đến từng cá nhân khi đối xử với người lao động. Những hành vi này làm thay đổi nhân viên, giúp họ phát huy tối đa tiềm năng và đạt được mức hiệu quả cao nhất trong công việc qua đó đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tổng quan nghiên cứu cho thấy, các lý thuyết phong cách lãnh đạo trước đây như lý thuyết lãnh đạo theo hành vi, đặc điểm, phẩm chất, ngẫu nhiên

hay tình huống có tác động nhất định đến kết quả làm việc và hiệu quả tổ chức nhưng mang tính đơn lẻ và mang tính rời rạc. Bass & Avolio (2004) cụ thể hóa rõ hơn tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo theo hướng toàn diện khi chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo toàn diện quyết định từ 45% đến 65% sự thành công của một tổ chức. Phong cách lãnh đạo toàn diện (full range leadership) bao gồm: phong cách lãnh đạo chuyên hóa, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do. Đây cũng là khung lý thuyết phong cách lãnh đạo mà nhóm tác giả tiếp cận trong nghiên cứu này.

Thành phần thứ nhất của phong cách lãnh đạo toàn diện là phong cách lãnh đạo chuyên hóa, dưới góc độ sự ảnh hưởng của người lãnh đạo đến người lao động nhận được nhiều sự ủng hộ của các nhà nghiên cứu như Bass (1985), Yukl (2010). Theo Bass (1985), người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo chuyên hóa là người ảnh hưởng đến người lao động dựa trên những giá trị đạo đức khiến cho nhân viên cảm thấy tôn trọng, tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành với người lãnh đạo và từ đó, họ sẽ có động lực vượt qua những lợi ích tầm thường để đem lại những kết quả vượt qua sự mong đợi của tổ chức. Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyên hóa đã trải qua một quá trình phát triển cả về lý thuyết lẫn định lượng kể từ khi được giới thiệu lần đầu tiên bởi Bass (1985). Về nguồn gốc, phong cách lãnh đạo chuyên hóa bắt nguồn từ thuật lãnh đạo hấp dẫn; tuy nhiên, Bass cho rằng sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo chỉ là một thành phần của phong cách lãnh đạo chuyên hóa. Bass đã đưa ra năm yếu tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyên hóa đó là: sự hấp dẫn của người lãnh đạo về phẩm chất, sự hấp dẫn bởi hành vi, sự truyền cảm hứng, sự quan tâm đến cá nhân và sự kích thích trí tuệ.

Thành phần thứ hai của phong cách lãnh đạo toàn diện là phong cách lãnh đạo giao dịch. Trong phong cách lãnh đạo giao dịch, mối quan hệ giữa người lãnh đạo với người lao động là mối quan hệ mang tính chất trao đổi qua lại. Người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo giao dịch sẽ đặt mục tiêu và tiêu chuẩn cho người lao động theo các yêu cầu đã được xác định trước đó, đồng thời quản lý kết quả thực hiện công việc của người lao động thông qua các hình thức phạt thưởng công bằng. Theo Bass và Avolio (1997) thì các nhà lãnh đạo giao dịch sẽ có hai nhóm hành vi tương đương với hai yếu tố như

sau: thứ nhất, thường theo thành tích, thứ hai, quản lý bằng ngoại lệ - chủ động.

Ngoài hai phong cách lãnh đạo trên thì lý thuyết toàn diện về lãnh đạo của Bass & Avolio (2004) còn có một phong cách lãnh đạo nữa mang tính bị động, đó là phong cách lãnh đạo bị động - tự do. Phong cách lãnh đạo bị động - tự do này nổi bật với sự thiếu trách nhiệm với công việc mà nổi bật là hai nhóm hành vi: thứ nhất, giữ khoảng cách với những sự cố mà tiêu biểu là trốn tránh trách nhiệm khi cần thiết, không nắm bắt được sự cố gì đang xảy ra với tổ chức; thứ hai, tham gia giải quyết vấn đề một cách bị động mà tiêu biểu là chỉ phản ứng khi có sự cố đã xảy ra nhưng những phản ứng đó lại không đủ quyết liệt để giải quyết dứt điểm cho đến khi sự cố trở nên trầm trọng.

Các yếu tố của phong cách lãnh đạo toàn diện được tổng hợp trong Bảng 1:

trình làm việc (Combrell, 1993). Murphy (1989) cho rằng kết quả làm việc của nhân viên là tập hợp những hành vi của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Murphy giải thích rằng nếu đánh giá kết quả làm việc của nhân viên chỉ thông qua các chỉ tiêu kết quả sẽ không chính xác vì kết quả công việc còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài không kiểm soát được, trong khi hành vi của nhân viên thì hoàn toàn do ý thức chủ quan của nhân viên đó. Đồng quan điểm với Combrell và Murphy, Borman & Motowidlo (1993) cũng định nghĩa: “Kết quả thực hiện công việc của người lao động là tổng hợp các hành vi của người lao động để đạt được mục tiêu của tổ chức”. Theo Borman & Motowidlo (1993), kết quả thực hiện công việc được đo lường bởi hai yếu tố: (1) Kết quả thực hiện công việc được giao theo nghĩa vụ, (2) Kết quả thực hiện công việc phát sinh. Và kết quả thực hiện công việc được giao

**Bảng 1:** Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo	Các yếu tố
Phong cách lãnh đạo chuyển hóa	Hấp dẫn bởi phẩm chất
	Hấp dẫn bởi hành vi
	Truyền cảm hứng
	Kích thích trí tuệ
	Quan tâm tới cá nhân nhân viên
Phong cách lãnh đạo giao dịch	Thưởng theo thành tích
	Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động
Phong cách lãnh đạo bị động - tự do	Quản lý bằng ngoại lệ - bị động
	Lãnh đạo tự do

(Nguồn: Bass & Avolio (2004))

**2.2. Lý thuyết kết quả thực hiện công việc của người lao động**

Kết quả thực hiện công việc của người lao động có vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Quan điểm truyền thống cho rằng kết quả thực hiện công việc của người lao động là sự hoàn thành công việc được đo lường dựa trên mục tiêu và tiêu chuẩn đã được thiết lập như khối lượng đầu ra, chi phí, thời gian, chất lượng sản phẩm (Fry & Cox, 1989). Các nhà nghiên cứu sau đưa ra khái niệm kết quả làm việc theo quan điểm hành vi và cho rằng nếu chỉ đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên kết quả đầu ra sẽ không phản ánh đúng giá trị mà nhân viên đã mang lại cho tổ chức trong quá

theo nghĩa vụ và kết quả thực hiện công việc phát sinh theo bối cảnh là hai hành vi đóng góp độc lập cho hiệu quả công việc. Hai yếu tố này mô tả hành vi cụ thể của một người lao động trong việc tạo ra kết quả thực hiện công việc.

Kết quả thực hiện công việc được giao theo nghĩa vụ dựa vào nhiệm vụ và trách nhiệm công việc trong bản mô tả công việc của cá nhân đó. Nghiên cứu tiếp theo của Borman (2004) chỉ ra rằng kết quả thực hiện công việc được giao bao gồm các hành vi trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất hàng hóa, dịch vụ hoặc các hoạt động nhằm gián tiếp hỗ trợ cho quy trình nghiệp vụ chuyên môn chính của tổ chức, nghĩa là kết quả thực hiện công việc được giao của nhân viên chính là sự đóng góp

của nhân viên đó vào hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhấn mạnh đến các yêu cầu trong bản mô tả công việc. Theo Motowidlo (2003), kết quả thực hiện công việc được giao cũng chính là các hoạt động phục vụ cho các chuyên môn chính.

Kết quả thực hiện công việc phát sinh theo bối cảnh là những hành vi người lao động tham gia một cách tự nguyện. Theo VanDyne & KePine (1998), kết quả thực hiện công việc của người lao động không chỉ được đánh giá đơn thuần thông qua những hành vi được ghi nhận như là những phần bắt buộc của công việc mà còn được đánh giá thông qua những hành vi vượt ra khỏi những yêu cầu chính thống, đây là cơ sở cho khái niệm kết quả thực hiện công việc phát sinh.

Theo Borman (2004), kết quả thực hiện công việc phát sinh là nỗ lực của cá nhân mà không liên quan trực tiếp đến chức năng và nhiệm vụ chính của nhân viên, nó không bao gồm các hành vi đóng góp trực tiếp vào kết quả hoạt động của tổ chức và không có trong các quy định của bản mô tả công việc. Công việc phát sinh có thể là hỗ trợ người khác hoặc thực hiện các công việc chung khác của nhóm. Kết quả thực hiện công việc phát sinh là những hành vi nhằm giúp cho môi trường tâm lý xã hội của tổ chức được cải thiện để từ đó góp phần hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Motowidlo (1993) cho rằng nhân viên có ba cách để đóng góp vào việc cải thiện môi trường tâm lý xã hội của tổ chức: Cách thứ nhất là tác động đến đồng nghiệp để từ đó đồng nghiệp có thêm hành vi tích cực cho tổ chức. Nhân viên cần có hành vi hướng đến việc giảm các mâu thuẫn và tăng sự tin cậy trong tổ chức. Những hành vi này sẽ giúp cho sự giao tiếp và phối hợp giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với tổ chức được cải thiện tích cực. Kết quả là sẽ làm cho các nhiệm vụ đòi hỏi sự phối hợp giữa các nhân viên hoàn thành tốt hơn. Cách thứ hai là thông qua nỗ lực của bản thân nhân viên trong việc thực hiện các hành vi có giá trị với tổ chức. Ở cấp độ này, nhân viên phải học hỏi kỹ năng và kiến thức mới để thích ứng nhanh chóng với các công việc khi môi trường thay đổi, chuyển từ cách làm việc bị động sang cách làm việc chủ động. Bên cạnh đó, nhân viên sẵn sàng đảm nhiệm nhiệm vụ mới và xử lý các vấn đề phát sinh hiệu quả, linh hoạt điều chỉnh phù hợp với những thay đổi của tổ chức. Cách thứ ba là thông qua những hành vi tích

cực tác động đến nguồn lực hữu hình của tổ chức như sử dụng thiết bị, vật liệu và tài sản của công ty để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức.

Theo nghiên cứu của Borman & Motowidlo (1993), kết quả thực hiện công việc phát sinh gồm 5 yếu tố: Tình nguyện tham gia các hoạt động ngoài công việc chính thức; duy trì sự nhiệt tình và thực thi khi cần thiết để hoàn thành các yêu cầu đối với công việc quan trọng; hỗ trợ người khác trong công việc; tuân thủ quy tắc và thủ tục theo quy định; bảo vệ mục tiêu của tổ chức.

Koopmans (2011) đã bổ sung thêm 2 biến số đo lường kết quả thực hiện công việc và đã đưa ra mô hình 4 biến để đo lường kết quả thực hiện công việc của người lao động, bao gồm: Kết quả thực hiện công việc được giao; Kết quả thực hiện công việc phát sinh; Kết quả thực hiện công việc thích ứng; Hành vi phản tác dụng trong công việc.

*Kết quả thực hiện công việc được giao (task performance)* bao gồm các thước đo: Hoàn thành công việc được giao; Hoàn thành khối lượng công việc được giao; Khối lượng và chất lượng công việc; Kỹ năng làm việc; Kiến thức công việc; Duy trì cập nhật kiến thức; làm việc chính xác và nhanh chóng; lập kế hoạch và tổ chức công việc; Quản lý, ra quyết định; Giải quyết vấn đề; Giao tiếp bằng ngôn ngữ và văn bản; Kiểm soát tài nguyên của tổ chức.

*Kết quả thực hiện công việc phát sinh (contextual performance)* bao gồm các thước đo: Thực hiện công việc không phải trách nhiệm; Nỗ lực, chủ động, nhiệt tình; Chú tâm đến nhiệm vụ; Tháo vát; Cần cù; Kiên trì; Động lực làm việc; Sự cống hiến; Sáng tạo; Hợp tác và giúp đỡ người khác; Hành vi lịch thiệp; Giao tiếp hiệu quả; Cam kết gắn bó với tổ chức.

*Kết quả thực hiện công việc mang tính thích ứng (adaptive performance)*: là mức độ mà một cá nhân có thể thích ứng với những thay đổi trong môi trường làm việc. Thước đo của kết quả thực hiện công việc thích ứng là: Có ý tưởng sáng tạo mới; tạo ra cái mới; Điều chỉnh mục tiêu phù hợp với hiện trạng; Hiểu biết về nhóm khác nhau và văn hóa khác nhau; Thể hiện sự kiên cường; Giữ được sự bình tĩnh; Phân tích một cách nhanh chóng; Hành động thích hợp.

*Hành vi phản tác dụng trong công việc (counter-productive performance)* là hành vi có đi ngược lại chuẩn mực của tổ chức và dẫn đến kết quả tiêu cực,



gây tổn hại cho tổ chức, bao gồm: Hành vi trốn việc; nghỉ quá nhiều hoặc quá lâu; vắng mặt; phàn nàn; thường xuyên đi làm muộn; không làm đúng nhiệm vụ; xúc phạm hoặc nói xấu đồng nghiệp; coi thường sự an toàn trong tổ chức, lợi dụng đặc quyền; gây hấn; trộm cắp; chiếm dụng tài sản của tổ chức.

Trong nghiên cứu này, với mục tiêu phân tích và đo lường kết quả thực hiện công việc mang tính tích cực của người lao động, trên cơ sở tiếp cận khung lý thuyết về kết quả thực hiện công việc của Koopmans (2011) và điều chỉnh cho phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, nhóm tác giả xác định kết quả thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp gồm ba yếu tố là: Kết quả thực hiện công việc được giao; kết quả thực hiện công việc phát sinh và kết quả thực hiện công việc mang tính thích nghi.

### **2.3. Mô hình nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động**

Tổng quan nghiên cứu cho thấy có mối tương quan giữa phong cách lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Butler (1999) nghiên cứu và chỉ ra rằng một nhà lãnh đạo chuyên hóa khuyến khích cấp dưới có tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, khuyến khích và thúc đẩy kết quả thực hiện công việc. Bass & Avolio (2003) cũng đã khẳng định rằng cả hai phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của cấp dưới thông qua mức độ hiệu quả và sự gắn kết của đơn vị.

Adler & Reid (2008) đã chứng minh sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại công ty sản xuất ở New Zealand. Nghiên cứu sử dụng khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo toàn diện của Bass (2004) và đo lường kết quả làm việc của nhân viên bằng một yếu tố là kết quả làm việc được giao. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Arman Hadi Abdul Manaf (2014) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, tính năng văn hóa thích ứng và kết quả thực hiện công việc. Kết quả là tính chất văn hóa thích ứng trung gian giữa phong cách lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

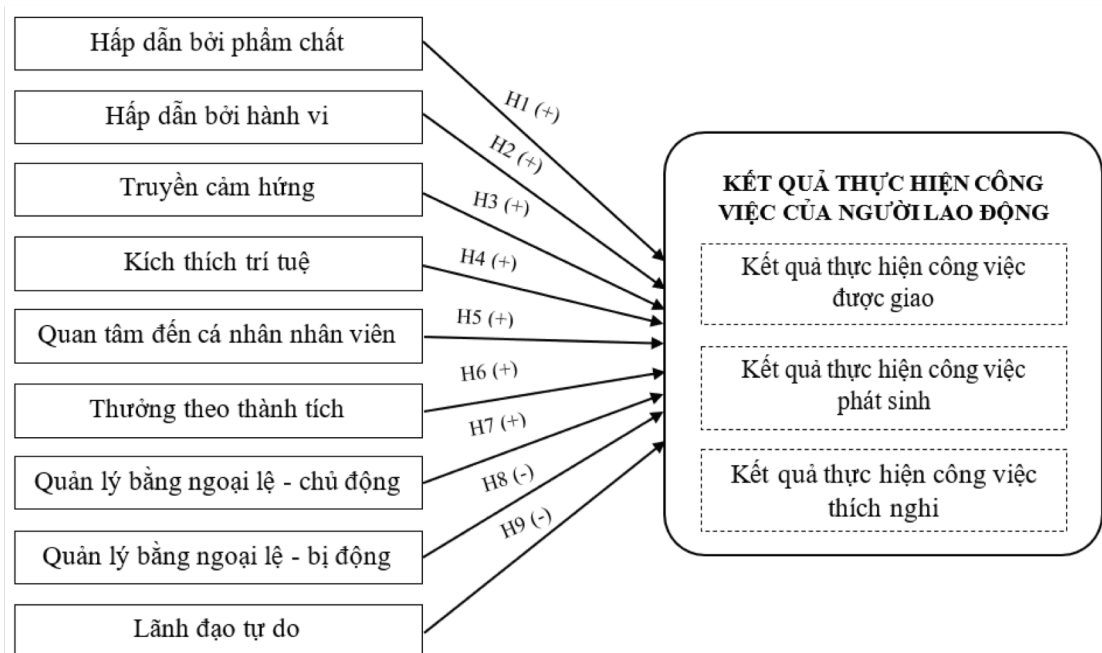
Sundi (2013) đã đánh giá sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đối với hoạt động của nhân viên Sở Giáo dục Konawe tại tỉnh Sulawesi Đông Nam. Nghiên cứu với số mẫu là 126 người trả lời từ 185 nhân viên Văn phòng Konawe. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên hóa và giao dịch đều ảnh hưởng thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Ở Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc. Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017) đã nghiên cứu tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng. Nhóm tác giả đã sử dụng lý thuyết phong cách lãnh đạo của Bass (2004) và lý thuyết kết quả thực hiện công việc theo tiếp cận của Koopmans (2011). Nhóm tác giả lược bỏ biến “lãnh đạo bị động - tự do” khi tiến hành xây dựng khung mô hình nghiên cứu với quan điểm rằng chỉ sử dụng các yếu tố có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức. Nhóm tác giả đã khảo sát 229 cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan chuyên môn tại Sóc Trăng. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức theo thứ tự tác động giảm dần là: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (3) sự kích thích trí tuệ, (4) sự truyền cảm hứng, (5) sự quan tâm, (6) thưởng theo thành tích.

Hầu hết các nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động đều chỉ ra mối quan hệ phụ thuộc tuyến tính trong bối cảnh khác nhau.

Tuy nhiên, bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa với cơ cấu tổ chức đơn giản, mối quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và người lao động trở nên gần gũi (Lê Thị Phương Thảo, 2016), rất cần nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động để phát hiện ra những kết quả mới mang tính khác biệt.

Kế thừa khung nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của Bass & Avolio (2004) và lý thuyết về kết quả thực hiện công việc của Koopmans (2011) trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu (Hình 1).



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

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

Từ mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu được thiết lập như sau:

H1: “Sự hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo” tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H2: “Sự hấp dẫn bởi hành vi người lãnh đạo” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H3: “Truyền cảm hứng” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H4: Yếu tố “kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H5: “Sự quan tâm của người lãnh đạo đến cá nhân” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H6: “Thưởng theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H7: “Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H8: “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động” có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động;

H9: “Phong cách lãnh đạo tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Nhóm tác giả sử dụng hai phương pháp nghiên cứu là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp nghiên cứu tại bàn nhằm tổng hợp các tài liệu thứ cấp có liên quan đến đề tài, ngoài ra nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu 12 nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa để thảo luận và điều chỉnh câu hỏi của thang đo cho phù hợp.

Nghiên cứu định lượng được mở đầu bằng việc xác định thang đo các khái niệm chính của nghiên cứu dựa trên kết quả phỏng vấn. Kế hoạch chọn mẫu được xây dựng, quá trình thu thập thông tin được tiến hành. Kế đó việc xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 26 được thực hiện để kết luận các giả thuyết nghiên cứu.

Thang đo đối với phong cách lãnh đạo được kế thừa và có điều chỉnh thang đo đa nhân tố MLQ - 5X của Bass & Avolio (2004). Thang đo kết quả thực hiện công việc của người lao động kế thừa thang đo của Koopmans (2011) và có điều chỉnh phù hợp bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.



Câu hỏi điều tra gồm 3 phần: Hai phần đầu gồm 50 câu là các phát biểu, nhận định nhằm ghi nhận ý kiến của cá nhân người được điều tra. Nội dung phần 1 là các nhận định về phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo trực tiếp, nội dung phần 2 là các nhận định về kết quả thực hiện công việc của người lao động được điều tra. Mức đánh giá theo thước đo Likert 5 điểm trong đó 5 là hoàn toàn không đồng ý, 1 là hoàn toàn không đồng ý. Phần 3: Là các thông tin của người được điều tra theo nhân khẩu học.

Nghiên cứu điều tra 623 người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội và TP Hồ Chí Minh trong đó 35 doanh nghiệp Hà Nội và 21 doanh nghiệp TP Hồ Chí Minh.

Thang đo được kiểm định bằng công cụ Cronbach's Alpha, hệ số tương quan biến tổng để kiểm tra độ tin cậy và tiếp tục tiến hành phân tích yếu tố khám phá EFA nhằm khám phá cấu trúc các biến và loại bỏ các biến không đạt yêu cầu. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả tiến hành điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo để phục vụ cho kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả thực hiện công việc của người lao động) với các biến độc lập (các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau.

Phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng để đánh giá mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại doanh nghiệp. Sau khi đưa ra mô hình hồi quy, nghiên cứu sẽ tiến hành kiểm định các giả định của mô hình hồi quy để bảo đảm các giả định không bị vi phạm. Ngoài ra, nghiên cứu cũng sử dụng phép kiểm định T-test và kiểm định ANOVA để kiểm định sự khác biệt giữa các yếu tố định danh như độ tuổi giới tính, khu vực, thu nhập, trình độ học vấn, thâm niên, thu nhập.

#### **4. Kết quả nghiên cứu**

Nghiên cứu phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0 cho kết quả như sau:

##### **4.1. Độ tin cậy của thang đo**

Phân tích Cronbach's Alpha được tiến hành nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo của mô hình nghiên cứu gồm nhóm thang đo phong cách

lãnh đạo và thang đo kết quả thực hiện công việc của người lao động.

*\* Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo:* Kết quả phân tích Cronbach's Alpha ở bảng 2 cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3, mặt khác hệ số Alpha nếu loại biến đều giảm so với Cronbach's Alpha nên thang đo có đủ độ tin cậy và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo

*\* Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo kết quả thực hiện công việc của người lao động:* Kết quả phân tích Cronbach's Alpha ở bảng 3 cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0.3, mặt khác hệ số Alpha nếu loại biến đều giảm so với Cronbach's Alpha nên thang đo đủ độ tin cậy và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo.

##### **4.2. Kiểm định giá trị thang đo**

Về phong cách lãnh đạo, giá trị KMO = 0.892 > 0.5 nên phân tích nhân tố là phù hợp. Hệ số Sig. của Bartlett's Test = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Hệ số Eigenvalues = 1.201 > 1 tại nhân tố thứ 7, như vậy 7 nhân tố rút trích được từ EFA có ý nghĩa tóm tắt thông tin các biến quan sát đưa vào tốt nhất. Ngoài ra, tổng phương sai trích (Rotation Sums of Squared Loadings) = 60.528% > 50%. Điều này chứng tỏ 60.528% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 7 nhân tố.

Phân tích xoay nhân tố thấy rằng các biến đều có hệ số tải lớn hơn 0.5 nên đủ cơ sở giữ lại và diễn giải các nhân tố. Nhân tố 1 gồm 8 biến quan sát hội tụ vào cùng một cột, trong đó 4 biến (PC1; PC2; PC3; PC4) thuộc nhân tố "hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo" và 4 biến (HV1; HV2; HV3; HV4) thuộc nhân tố "hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo". Kết quả 8 biến thuộc 2 nhân tố trên cùng hội tụ lên cùng một nhân tố cho thấy không có sự phân biệt giữa hai nhân tố này. Do vậy, nhân tố này sẽ đặt tên chung là "hấp dẫn của người lãnh đạo". Nhân tố 2: gồm 8 biến quan sát hội tụ vào cùng một cột, trong đó 4 biến (NBD1; NBD2; NBD3; NBD4) thuộc nhân tố "Quản lý bằng ngoại lệ - bị động" và 4 biến (TD1; TD2; TD3; TD4) thuộc thành phần "Phong cách lãnh đạo tự do". Kết quả 8 biến thuộc 2 nhân tố trên cùng hội tụ lên cùng một nhân tố cho

**Bảng 2:** Phân tích độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>1. Hấp dẫn bởi phẩm chất của người lãnh đạo, Cronbach's Alpha = 0.809</b>				
PC1	12.78	4.575	.624	.760
PC2	12.83	4.518	.631	.757
PC3	12.81	4.515	.633	.756
PC4	12.84	4.692	.611	.766
<b>2. Hấp dẫn bởi hành vi của người lãnh đạo, Cronbach's Alpha = 0.836</b>				
HV1	12.81	5.239	.663	.794
HV2	12.82	5.090	.686	.784
HV3	12.83	5.177	.661	.795
HV4	12.82	5.095	.656	.798
<b>3. Truyền cảm hứng, Cronbach's Alpha = 0.823</b>				
TCH1	12.80	4.986	.638	.782
TCH2	12.82	4.769	.675	.764
TCH3	12.76	4.972	.646	.778
TCH4	12.81	5.083	.629	.786
<b>4. Kích thích trí tuệ, Cronbach's Alpha = 0.804</b>				
KTT1	12.78	4.624	.622	.753
KTT2	12.82	4.643	.631	.749
KTT3	12.76	4.664	.626	.751
KTT4	12.78	4.804	.596	.766
<b>5. Quan tâm đến cá nhân nhân viên, Cronbach's Alpha = 0.839</b>				
QTC1	12.89	5.019	.688	.790
QTC2	12.86	5.288	.636	.812
QTC3	12.87	5.159	.678	.794
QTC4	12.87	5.026	.686	.791
<b>6. Thưởng theo thành tích, Cronbach's Alpha = 0.833</b>				
TTT1	12.76	4.868	.678	.781
TTT2	12.77	5.049	.655	.792
TTT3	12.76	4.954	.673	.784
TTT4	12.79	5.143	.641	.798
<b>7. Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, Cronbach's Alpha = 0.822</b>				
NCD1	12.78	4.928	.668	.765
NCD2	12.78	5.117	.616	.790
NCD3	12.78	4.890	.661	.769
NCD4	12.80	5.114	.636	.780
<b>8. Quản lý bằng ngoại lệ - bị động, Cronbach's Alpha = 0.748</b>				
NBD1	5.87	3.467	.519	.704
NBD2	5.87	3.501	.499	.715
NBD3	6.43	3.357	.571	.675
NBD4	6.42	3.267	.584	.667
<b>9. Lãnh đạo tự do, Cronbach's Alpha = 0.735</b>				
TD1	6.33	3.300	.546	.664
TD2	6.35	3.342	.541	.667
TD3	5.66	3.269	.515	.681
TD4	5.68	3.270	.504	.689

(Nguồn: Phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0)

**Bảng 3:** Phân tích độ tin cậy thang đo kết quả thực hiện công việc của người lao động

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>1. Kết quả làm việc được giao (mang tính nghĩa vụ), Cronbach's Alpha = 0.848</b>				
KQNV1	16.53	5.751	.724	.799
KQNV2	16.50	5.820	.712	.802
KQNV3	16.52	5.977	.704	.806
KQNV4	16.48	5.681	.718	.800
KQNV5	16.42	6.071	.472	.843
<b>2. Kết quả làm việc phát sinh, Cronbach's Alpha = 0.880</b>				
KQPS1	15.29	6.204	.712	.855
KQPS2	15.31	6.190	.724	.852
KQPS3	15.32	6.293	.708	.856
KQPS4	15.28	6.264	.710	.855
KQPS5	15.33	6.305	.713	.855
<b>3. Kết quả làm việc thích nghi, Cronbach's Alpha = 0.800</b>				
KQTN1	12.58	2.920	.616	.748
KQTN2	12.57	2.921	.595	.759
KQTN3	12.56	2.916	.612	.750
KQTN4	12.58	2.887	.627	.743

(Nguồn: Phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0)

**Bảng 4:** Phân tích KMO và Bartlett thang đo phong cách lãnh đạo

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.936	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9892.424
	df	630
	Sig.	0.000

(Nguồn: Phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0)

thầy không có sự phân biệt giữa hai nhân tố này. Do vậy, nhân tố này sẽ đặt tên chung là “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do”.

Về kết quả thực hiện công việc của người lao động, kết quả phân tích KMO = 0.892 > 0.5 nên phân tích nhân tố là phù hợp. Hệ số Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến kết quả thực hiện công việc có tương quan với nhau trong tổng thể. Kết quả ma trận xoay cho thấy, có 3 nhân tố kết quả thực hiện công việc được giao (mang tính nghĩa vụ), kết quả thực hiện công việc phát sinh và kết quả thực hiện thích nghi được trích từ các biến

quan sát đưa vào phân tích EFA. Phương sai trích được giải thích là 65.155% tại eigenvalue là 1.220 > 1.

Từ kết quả phân tích trên, mô hình nghiên cứu điều chỉnh theo hình 2

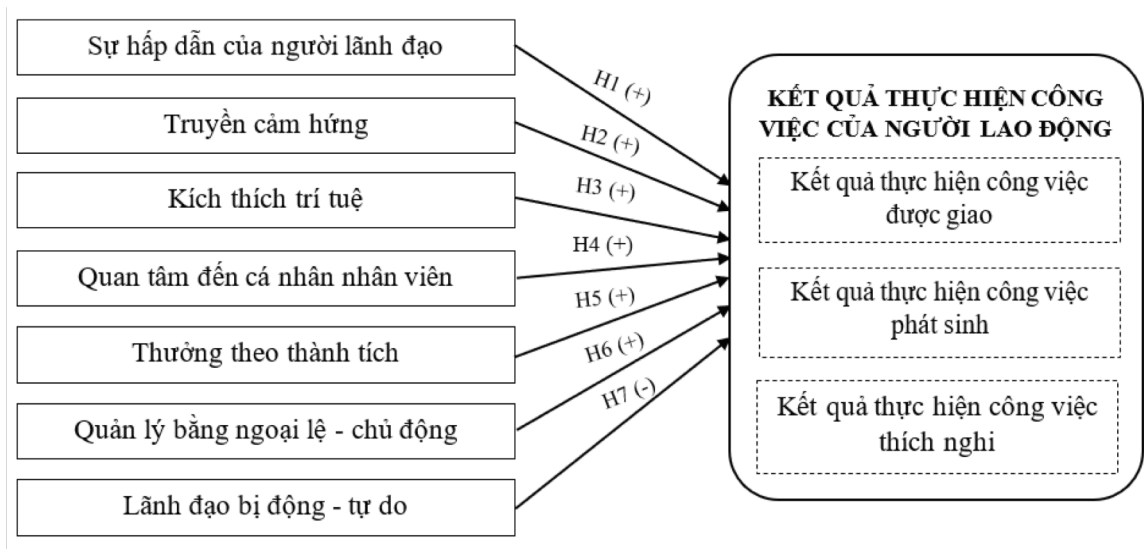
**4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu**  
**Phân tích tương quan**

Phân tích tương quan được tiến hành nhằm kiểm tra mức độ tương quan tuyến tính chặt chẽ giữa biến phụ thuộc (kết quả thực hiện công việc của người lao động) với các biến độc lập (Các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo) và sớm phát hiện vấn đề đa

**Bảng 5:** Ma trận xoay nhân tố phong cách lãnh đạo

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
HV4	.763						
HV2	.762						
HV1	.759						
HV3	.739						
PC1	.733						
PC3	.730						
PC2	.715						
PC4	.669						
NBD4		.730					
TD1		.691					
NBD3		.690					
TD2		.685					
TD3		.672					
NBD2		.654					
NBD1		.651					
TD4		.636					
TTT3			.766				
TTT1			.762				
TTT4			.739				
TTT2			.730				
NCD3				.773			
NCD1				.750			
NCD4				.735			
NCD2				.710			
QTC4					.746		
QTC3					.744		
QTC2					.725		
QTC1					.718		
TCH2						.769	
TCH1						.759	
TCH4						.712	
TCH3						.690	
KTT3							.745
KTT2							.727
KTT1							.723
KTT4							.708
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 6 iterations.							

(Nguồn: Phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0)



(Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả)

**Hình 2:** Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

cộng tuyến khi các biến độc lập cũng có tương quan mạnh với nhau.

Kết quả phân tích (bảng 6) cho thấy tất cả các giá trị sig tương quan Pearson giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy, các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo là “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo - mã hóa SHD” và yếu tố “Thường theo thành tích - mã hóa TTT” có mức độ tương quan chặt chẽ nhất với kết quả thực hiện công việc của người lao động - KQCV”. Hệ số tương quan này lần lượt là 0.675 và 0.617 cho thấy mối quan hệ cùng chiều. Các yếu tố “Truyền cảm hứng - TCH”, “Kích thích trí tuệ - KTT”, “Quan tâm đến cá nhân - QTC”, “Quản lý bằng ngoại lệ chủ động - NCD” đều có mối quan hệ cùng chiều với kết quả thực hiện công việc của người lao động khi có hệ số tương quan từ 0.536 đến 0.572. Yếu tố “phong cách lãnh đạo bị động tự do - LTD” có mối quan hệ ngược chiều với kết quả thực hiện công việc của người lao động, hệ số tương quan bằng - 0.453. Mặt khác, các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều có tương quan với nhau, riêng yếu tố phong cách lãnh đạo bị động tự do có quan hệ ngược chiều với tất cả các yếu tố còn lại của phong cách lãnh đạo.

**Phân tích hồi quy đa biến**

Phân tích hồi quy kết quả thực hiện công việc của người lao động với 7 biến thuộc phong cách

lãnh đạo gồm: Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm đến cá nhân, Thường theo thành tích, Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, phong cách lãnh đạo bị động - tự do. Kết quả phân tích thể hiện trong bảng 7.

Sig kiểm định  $F = 0.00 < 0.05$ , như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa. Hệ số R bình phương hiệu chỉnh là  $0.677 = 67.7\%$ . Như vậy, các biến độc lập đưa vào chạy hồi quy ảnh hưởng tới 67.7% sự thay đổi của biến phụ thuộc, điều đó cho thấy 67.7% sự biến thiên của kết quả thực hiện công việc của người lao động do ảnh hưởng và tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo.

Kết quả hồi quy cho thấy tất cả các biến đo lường phong cách lãnh đạo đều có sự tác động lên biến kết quả thực hiện công việc của người lao động do sig kiểm định t của từng biến độc lập đều nhỏ hơn 0.05.

Hệ số VIF các biến độc lập đạt giá trị từ 1.231 đến 1.703. Như vậy, hệ số VIF của các biến đo lường phong cách lãnh đạo thỏa mãn điều kiện đều nhỏ hơn 2 cho thấy không có đa cộng tuyến xảy ra.

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu:

Kết quả hồi quy cho thấy 7 yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng cùng chiều và lớn nhất đến kết quả thực hiện công việc của người lao động là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo – SHD”

**Bảng 6:** Phân tích tương quan giữa các biến phong cách lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc

		KQCV	SHD	TCH	KTT	QTC	TTT	NCD	BTD
KQCV	Pearson Correlation	1	.675**	.592**	.542**	.572**	.617**	.536**	-.453**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
SHD	Pearson Correlation	.675**	1	.505**	.494**	.460**	.419**	.435**	-.357**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
TCH	Pearson Correlation	.592**	.505**	1	.493**	.411**	.319**	.343**	-.285**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
KTT	Pearson Correlation	.542**	.494**	.493**	1	.365**	.323**	.325**	-.267**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
QTC	Pearson Correlation	.572**	.460**	.411**	.365**	1	.505**	.514**	-.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
TTT	Pearson Correlation	.617**	.419**	.319**	.323**	.505**	1	.424**	-.365**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
NCD	Pearson Correlation	.536**	.435**	.343**	.325**	.514**	.424**	1	-.316**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	623	623	623	623	623	623	623	623
BTD	Pearson Correlation	-.453**	-.357**	-.285**	-.267**	-.361**	-.365**	-.316**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	623	623	623	623	623	623	623	623

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Nguồn: Phân tích dữ liệu bằng SPSS 26.0)

và “thường theo thành tích - TTT”. Hai yếu tố này có hệ số Beta chuẩn hóa lần lượt là 0.275 và 0.259 và mức ý nghĩa Sig = 0.000 (< 0.05). Yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác động cùng chiều nhưng yếu nhất đến kết quả thực hiện công việc của người lao động là “yếu tố quan tâm đến cá nhân” khi có giá trị  $\beta = 0.085$ . Yếu tố “phong cách lãnh đạo bị động - tự do” có hệ số  $\beta = -0.098 < 0$  cho thấy phong cách lãnh đạo bị động tự do các ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định với kết quả như sau:

Giả thuyết H1: “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” tác động thuận chiều đến “kết quả thực hiện công việc của người lao động”. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” có mức giá trị  $\beta = 0.275$  lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy “Sự hấp dẫn của người lãnh đạo” tác động thuận chiều đến “kết quả thực hiện công việc của người lao động”, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Giả thuyết H2: “Sự truyền cảm hứng” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Yếu tố “Sự truyền cảm hứng” có hệ số Beta chuẩn hóa đạt 0.211 lớn hơn 0 và sig = 0.000 < 0.05 cho thấy giả thuyết H2 được chấp nhận.



**Bảng 7:** Kết quả phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số $\beta$ chưa chuẩn hóa	Hệ số $\beta$ đã chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	VIF
(Hằng số)	1.182		9.508	0.000	
Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo (SHD)	.185	.275	9.135	0.000	1.650
Sự truyền cảm hứng (TCH)	.135	.211	7.219	0.000	1.512
Sự kích thích trí tuệ (KTT)	.088	.138	4.482	0.000	1.508
Sự quan tâm đến cá nhân (QTC)	.056	.083	2.951	0.000	1.703
Thường theo thành tích (TTT)	.175	.259	9.530	0.000	1.506
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (NCD)	.077	.116	4.583	0.000	1.515
Lãnh đạo bị động - tự do (BTD)	-.085	-.098	-3.971	0.000	1.231
$R^2$			0.682		
$R^2$ hiệu chỉnh			0.677		
Mức ý nghĩa (Sig trong Anova)			0,000		
Giá trị F (F trong Anova)			198.559		
Hệ số Durbin - Watson			1.655		

(Nguồn: Kết quả phân tích hồi quy)

Yêu tố “Sự kích thích trí tuệ” có  $\beta$  chuẩn hóa bằng 0.138 lớn hơn 0, đồng thời  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  cho thấy “Sự kích thích trí tuệ” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động, giả thuyết H3 được chấp nhận.

Yếu tố “Sự quan tâm đến cá nhân” có hệ số  $\beta$  chuẩn hóa đạt 0.083 lớn hơn 0 và  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  cho thấy “Sự quan tâm đến cá nhân” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Yếu tố “Thường theo thành tích” có hệ số  $\beta$  chuẩn hóa đạt 0.259 lớn hơn 0 và  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  cho thấy “Thường theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động, giả thuyết H5 được chấp nhận.

Yếu tố “quản lý bằng ngoại lệ - chủ động” có  $\beta$  chuẩn hóa bằng 0.116 lớn hơn 0, đồng thời  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  cho thấy nhân tố “quản lý bằng ngoại

lệ - chủ động” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Giả thuyết H7: “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do” có tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố “Phong cách lãnh đạo bị động - tự do” có hệ số  $\beta$  chuẩn hóa đạt  $-0.098 < 0$  và  $\text{sig} = 0.000 < 0.05$  cho thấy giả thuyết H7 được chấp nhận.

### 5. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Nghiên cứu đã chỉ ra 6 nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động bao gồm: Sự hấp dẫn của người lãnh đạo, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, sự quan tâm đến cá nhân, thường theo thành tích, quản lý bằng ngoại lệ - chủ động. Hai yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo có tác

động thuận chiều và lớn nhất đến kết quả thực hiện công việc của người lao động là “sự hấp dẫn của người lãnh đạo” và “thường theo thành tích”. Đây cũng là kết quả khác biệt so với nghiên cứu trước đó, kết quả này được giải thích thông qua phỏng vấn cho thấy, lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa có sự giao tiếp gần gũi với người lao động, chính vì vậy mà sự hấp dẫn của người lãnh đạo thông qua sự làm gương với phẩm chất và hành vi chính trực, chân thành có ảnh hưởng lớn đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Ngoài ra, người lao động làm việc trong doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhu cầu lớn về lương thưởng nên yếu tố “thường theo thành tích” có tác động thuận chiều đến kết quả thực hiện công việc với mức độ tác động lớn thứ hai trong các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo. Nghiên cứu cũng chỉ ra một nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo là nhân tố “lãnh đạo bị động – tự do” tác động ngược chiều đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Từ kết quả nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo, góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam.

*Một là*, nhà lãnh đạo ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần làm gương cho người lao động ở phẩm chất và hành vi. Nhà lãnh đạo cần lấy chuẩn mực đạo đức khi ra các quyết định. Những hành vi mang tính chất đạo đức trong các quyết định sẽ giúp cho việc cải thiện hình ảnh của người lãnh đạo trong mắt các người lao động và khiến các nhân viên ngưỡng mộ và kính trọng hơn đối với người lãnh đạo. Bên cạnh những hành vi thể hiện sự đạo đức của mình, thường xuyên chia sẻ, định hướng với người lao động về những giá trị và lý tưởng mà mọi người nên hướng đến. Một khi mọi nhân viên đều cùng chung một giá trị và lý tưởng, người lãnh đạo cũng sẽ dễ dàng hơn trong việc truyền đạt các sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp và kết quả thực hiện công việc cũng sẽ được cải thiện tương ứng. Ngoài ra, nhà lãnh đạo phải luôn thể hiện sự mẫu mực trong mọi hành vi thể hiện với nhân viên. Những hành vi mẫu mực là những hành vi tuân theo những chuẩn mực của xã hội và của doanh nghiệp. Trong công việc, một số

hành vi mẫu mực được thể hiện gồm tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm đúng quy trình tổ chức. Ngoài phạm vi công việc, những hành vi mẫu mực còn bao gồm những hành vi ứng xử bên ngoài xã hội như nhiệt tình tham gia công tác vì lợi ích cộng đồng hay việc chăm lo gia đình chu đáo. Con người luôn có xu hướng bắt chước hành vi và thái độ của những người mà họ kính trọng; chính vì vậy, một khi người lãnh đạo có những hành vi mang tính đạo đức, những cách cư xử mẫu mực trong quá trình làm việc thì tương ứng nhân viên bên dưới sẽ phục tùng và trung thành với họ. Người lãnh đạo cũng cần có khát vọng và tinh thần làm việc quyết liệt, luôn thể hiện tập trung vào lợi ích tập thể trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và bộ phận mình phụ trách để từ đó nhân viên noi gương và chủ động hơn, đoàn kết hơn trong công việc. Bên cạnh đó nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp cũng cần rèn luyện và nâng cao trình độ chuyên môn để tạo niềm tin cho người lao động.

*Hai là*, nhà lãnh đạo ở doanh nghiệp nhỏ và vừa cần truyền cảm hứng cho người lao động thông qua việc truyền đạt tầm nhìn, viễn cảnh và mục tiêu hấp dẫn, đồng thời luôn thể hiện sự lạc quan và tự tin về tương lai của doanh nghiệp để họ có niềm tin và cảm hứng hơn trong công việc, từ đó kết quả thực hiện công việc của họ sẽ tốt hơn. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần nhiệt tình hướng dẫn, đào tạo, nâng cao năng lực của người lao động để họ có thể đảm nhận được yêu cầu công việc. Doanh nghiệp cần có chiến lược và chương trình đào tạo người lao động và có cơ chế thưởng cho các cá nhân và bộ phận có thành tích tốt trong học tập.

*Ba là*, nhà lãnh đạo cần khuyến khích người lao động sáng tạo và chủ động đề xuất các ý tưởng mới, giải pháp mới cho công việc của họ và các vấn đề của doanh nghiệp. Điều này khiến cho nhân viên động não nhiều hơn trong suy nghĩ và cảm nhận được vai trò quan trọng của mình đối với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo phải thường xuyên hơn trong việc giúp người lao động nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau. Sự sáng tạo, đổi mới là một trong những năng lực chính tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Thông qua hành vi định hướng nhân viên nhìn nhận vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau, người lãnh đạo sẽ tạo thói quen cho nhân viên đánh giá vấn đề một cách toàn diện, chính xác trước khi đi vào những quyết định quan trọng. Hành vi của nhà lãnh đạo sẽ tạo nên một môi trường kích thích sự sáng tạo, đổi mới. Mặt khác, nhà lãnh đạo cần thường xuyên hơn trong việc đánh giá lại những cách tiếp cận cũ để xem có còn phù hợp hay không. Môi trường kinh doanh hiện nay đang biến động rất nhanh và khó lường, những phương pháp tiếp cận cũ và cách làm cũ, quy trình làm việc cũ sẽ nhanh chóng lạc hậu khi các công nghệ mới ra đời. Chính vì vậy, nhà lãnh đạo cần thường xuyên đánh giá lại những cách tiếp cận cũ để có thể đưa ra được những cải tiến phù hợp với xu thế mới và thích ứng kịp thời với sự thay đổi của thị trường. Những hành vi tiên phong như vậy của nhà lãnh đạo sẽ giúp người lao động nắm bắt được các công nghệ mới giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc.

*Bốn là*, nhà lãnh đạo nên thường xuyên có nhiều hơn những hành vi quan tâm đến người lao động ở cả trong và ngoài phạm vi công việc, đồng thời hiểu rõ hơn những sự khác biệt về hoàn cảnh, năng lực và nguyện vọng của mỗi người lao động. Nhà lãnh đạo cần hiểu rõ nhu cầu của từng cá nhân ở bộ phận mình phụ trách để có thể có biện pháp tạo động lực cho người lao động. Ngoài ra, việc thấu hiểu năng lực người lao động và hướng dẫn, kèm cặp nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng giải quyết công việc sẽ giúp người lao động có thể làm việc với kết quả tốt hơn.

*Năm là*, nhà lãnh đạo cần thường xuyên kịp thời và đột xuất những nhân viên có thành tích xuất sắc. Sự khen thưởng giúp nhân viên có động lực cao hơn và làm việc nhiệt huyết, trách nhiệm hơn, từ đó nâng cao kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên và góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Sự khen thưởng cũng cần công bằng, minh bạch, đúng thành tích, đúng cá nhân. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo cũng cần lắng nghe thông tin đa chiều để hiểu nguyện vọng của nhân viên để có chính sách đãi ngộ phù hợp.

*Sáu là*, nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng cần có biện pháp giám sát, hỗ trợ và điều chỉnh kịp thời quá trình làm việc của người lao động để đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiêu chuẩn chất lượng và tiến độ. Hành vi này của nhà lãnh đạo sẽ giúp người lao động vừa có đủ không gian, quyền hạn để chủ động xử lý công việc, vừa có thể nhận được sự hỗ trợ cần thiết đúng lúc để công việc diễn ra đúng yêu cầu và mục tiêu, từ đó đảm bảo cho kết quả thực hiện công việc tốt hơn. ♦

#### ***Tài liệu tham khảo:***

1. Adler & Reid (2008), *The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance*, Asia pacific management accounting journal.
2. Arman Hadi Abdul Manaf (2014), *Transformational Leadership and Job Performance of SMEs Technical Personnel: The Adaptability Cultural Approach as Mediator*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 4(3): 343-355
3. Bass, B. M, (1985), *Leadership and Performance*, N. Y, Free Press.
4. Bass, B.M & Avolio, B.J. (1997), *Full range leadership developernance: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*, Palo Alto, Calif.
5. Bass, Avolio (2004), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2, 207-218.
6. Burns, J.M. (1978), *Leadership*, N.Y: Harper and Raw.
7. Butler Jr, J. K., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999), *Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams*, Organization Development Journal, 17(1), 13-16
8. Borman WC, Motowidlo SJ (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, In: Schmitt N, Borman WC, editors. *Personnel Selection in Organizations* San Francisco, CA: Jossey Bass; p.71-98.

9. Cao Minh Trí, Cao Thị Út (2017), *Tác động của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng*, Tạp chí khoa học Đại học Mở TP Hồ Chí Minh số 54 (3) 2017.

10. Frank G. (2011), *Academic Journal on Leadership influence on Turnover*, Intentions of Academic staff in Tertiary Institutions.

11. Fielder F.Z. (1996), *A Theory of Leadership Effectives*, McGraw-Hill, New York.

12. Griffin MA, Neal A, Parker SK (2007), *A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts*, Academy of Management Journal. 327-347.

13. Hersey P. and Blanchard K. (2001), *Management of Organizational Behaviours*, Prentice Hall, New Jersey

14. House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership*, Quo Vadis Journal of Management.

15. Johnson, J.W (2001), *The relative importance of task and contentual performance dimensions to supervisor judgements or overall performance*, Journal of Applied Psychology, 86(5).

16. Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt VH, Schaufeli WB, De Vet HCW, Van der Beek AJ (2011), *Conceptual frameworks of individual work performance - A systematic review*, Journal of Occupational and Environmental Medicine 5(9). 856-866.

17. Li, C.K., & Hung, C.H. (2009), *The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance*, Social behavior and personality, 37 (8): 1129-1142.

18. Motowidlo, S.J. (2003), *Job performance*, in Handbook of Psychology: industrial and organizational psychology, W.C.Borman, D.R.Hgen & R.J.Klimowski (Eds), NJ:John Wiley & Sons.

19. Motowidlo, S.J., Borman, W.C. & Schmitt, M.J.(1997), *A theory of individual differences in task and contextual performance*, Human Performance, 10(2):71-83.

20. Murphy, Murphy, K.R. (1989), *Dimensions of job performance, in Testing: applied and theoret-*

*ical Perspectives*, Dillon, R.Pellegrino.J (eds). New York: Praeger.

21. Sundi (2013), *Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province*, International Journal of Business and Management Invention, Vol 2: 50-58.

22. Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực Bắc miền Trung*, luận án tiến sĩ kinh tế.

23. Viwesvaran, C.& Oners, D.S. (2000), *Perspectives on models of job performance*, International journal of selection and assessment, 8(4): 2016-226.

### Summary

The objective of this study is to establish a research model and measure the is to identify factors of leadership styles and their affecting levels to job performance of employees in small enterprises in Vietnam. It is hoped that the findings are helpful for leaders to make appropriate adjustments to enhance employee's performance. The research was conducted in two steps: qualitative research (desk research and in-depth interviews) and quantitative research through surveying 623 employees in small enterprises, with a focus on enterprises in Hanoi and Ho Chi Minh City. Collected data are used to analyze Cronbach's Alpha, EFA, correlation analysis and multivariable regression, T-Test and Anova. The leadership style scale is adapted from the MLQ - 5X scale of Bass and Avolio (2004); while the scale of employee's performance is adjusted from the scale of Koopmans (2011). The results of the regression analysis show that there are 6 factors of leadership style that have a positive impact and one factor have a negative impact on the employee's job performance.