

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN

Trần Phan Đoan Khánh
Trường Đại học Tiền Giang
Email: Tranphandoankhanh@tgu.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh hậu COVID-19, phong cách lãnh đạo trở thành yếu tố then chốt thúc đẩy sự gắn kết tổ chức – nền tảng cho đổi mới và phát triển bền vững. Nghiên cứu này kiểm định tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn kết tổ chức, với sự hài lòng công việc là biến trung gian. Dựa trên các lý thuyết nền tảng, mô hình nghiên cứu gồm bốn giả thuyết được kiểm định bằng phương pháp định lượng qua khảo sát 368 nhân viên tại Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ. Kết quả SEM cho thấy lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến cả sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức; đồng thời, sự hài lòng công việc giữ vai trò trung gian quan trọng. Nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo trong doanh nghiệp Việt Nam và đưa ra hàm ý thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực.

Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc, doanh nghiệp Việt Nam.

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Tran Phan Doan Khanh
Tien Giang University
Email: Tranphandoankhanh@tgu.edu.vn

Abstract: In the post-COVID-19 context, leadership style has become a key factor in fostering organizational commitment – an essential foundation for innovation and sustainable development. This study examines the impact of transformational leadership on organizational commitment, with job satisfaction acting as a mediating variable. Grounded in transformational leadership theory, social exchange theory, and need theory, the research model comprises four hypotheses tested using a quantitative method. Data were collected through a survey of 368 full-time employees from enterprises in the Southeast and Southwest regions of Vietnam. Structural Equation Modeling (SEM) results indicate that transformational leadership positively influences both job satisfaction and organizational commitment. Furthermore, job satisfaction plays a significant mediating role in this relationship. The study contributes to clarifying the mechanism through which leadership affects organizational behavior in Vietnamese enterprises and offers practical implications for human resource management.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction, Vietnamese enterprises.

Nhận bài: 14/04/2025

Phản biện: 15/05/2025

Duyệt đăng: 19/05/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh kinh tế đang chuyển dịch mạnh mẽ dưới tác động của toàn cầu hóa, chuyển đổi số và hậu COVID-19, các doanh nghiệp đối mặt với áp lực kép: vừa phải đổi mới liên tục, vừa phải giữ chân và phát huy tối đa tiềm năng nguồn nhân lực (World Economic Forum, 2020; Nguyen & Le, 2022). Trong môi trường đầy biến động đó, nguồn lực con người không còn đơn thuần là yếu tố thực hiện công việc mà trở thành nhân tố chiến lược quyết định khả năng thích ứng, đổi mới và phát triển bền vững của tổ chức (Barney, 1991; Ulrich & Dulebohn, 2015). Tuy nhiên, năng lực này chỉ có thể phát huy trọn vẹn khi nhân viên cảm thấy thực sự gắn kết với tổ chức cả về mặt cảm xúc lẫn cam kết hành vi (Meyer & Allen, 1991; Saks, 2006).

Sự gắn kết tổ chức của nhân viên phản ánh mức độ nhân viên sẵn sàng đồng hành, đóng góp và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Khi sự gắn kết này ở mức cao, nhân viên không chỉ làm việc

với tinh thần trách nhiệm mà còn chủ động cải tiến, hợp tác và bảo vệ lợi ích chung (Kahn, 1990). Ngược lại, khi sự gắn kết suy giảm, biểu hiện thường thấy là thái độ thờ ơ, nghỉ việc âm thầm, hiệu suất giảm sút và tỷ lệ thay thế nhân sự tăng cao, gây tổn thất lớn về chi phí và làm suy yếu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn (Gallup, 2023).

Giữa bối cảnh đó, vai trò của nhà lãnh đạo trở nên then chốt trong việc duy trì và củng cố sự gắn kết tổ chức. Trong số các phong cách lãnh đạo hiện đại, lãnh đạo chuyển đổi với trọng tâm vào việc truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới và phát triển cá nhân được đánh giá là một trong những phương thức hiệu quả nhất để thúc đẩy sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức (Bass & Avolio, 1994; Breevaart et al., 2014). Lãnh đạo chuyển đổi không chỉ hướng đến mục tiêu tổ chức mà còn giúp nhân viên cảm thấy được ghi nhận,

được phát triển và có ý nghĩa trong công việc những yếu tố cốt lõi tạo nên sự gắn kết thực chất (Deci & Ryan, 2000; Aryee et al., 2012).

Tuy nhiên, thực tế tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là trong khối dịch vụ và doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, cho thấy sự thiếu hụt các nhà quản trị có tư duy lãnh đạo chuyển đổi (Phạm & Vu, 2021). Phong cách lãnh đạo vẫn thiên về mệnh lệnh, kiểm soát thay vì khơi dậy nội lực và kết nối cảm xúc. Đây chính là khoảng trống mà nghiên cứu này mong muốn lấp đầy, thông qua việc làm rõ mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Với mong muốn đóng góp cả về lý luận lẫn thực tiễn, nghiên cứu tập trung khảo sát tại các doanh nghiệp dịch vụ, nơi đòi hỏi sự tương tác, linh hoạt và gắn bó giữa con người với con người ở mức cao. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp căn cứ khoa học để các nhà quản trị nhận diện phong cách lãnh đạo phù hợp, từ đó xây dựng môi trường làm việc tích cực, bền vững và giữ chân nhân tài trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Tổng số 368 bảng khảo sát hợp lệ được thu thập từ nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp ở khu vực Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ. Trong số này, 52,4% là nam giới và 47,6% là nữ giới. Về độ tuổi, 61,1% nằm trong độ tuổi từ 25 đến 35, cho thấy mẫu nghiên cứu chủ yếu đại diện cho lực lượng lao động trẻ đang trong giai đoạn phát triển sự nghiệp. Trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên chiếm 87,3%, trong đó có 41,8% là cử nhân và 14,1% có trình độ sau đại học. Xét theo thâm niên công tác, 65,8% người tham gia có từ 2 đến 5 năm kinh nghiệm tại doanh nghiệp hiện tại. Đặc biệt, tất cả người tham gia đều có ít nhất một năm làm việc dưới sự quản lý trực tiếp, phù hợp với yêu cầu đánh giá phong cách lãnh đạo.

2.2. Kết quả phân tích dữ liệu

2.2.1. Kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy tất cả các thang đo đều đạt ngưỡng tin cậy tốt ($> 0,7$). Cụ thể, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LDCD) có Cronbach's Alpha = 0,896; sự hài lòng công việc (HLCV) là 0,905; và sự gắn kết tổ chức (GKTC) đạt 0,915. Không có biến quan sát nào bị loại trong quá trình kiểm định.

Bảng 1: Kết quả Cronbach's Alpha và EFA các thang đo

YẾU TỐ	Ký hiệu	Trung bình	Phương sai	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
Lãnh đạo chuyển đổi						0,896
	LDCD1	4,326	0,713	0,679	0,884	
	LDCD2	4,195	0,851	0,768	0,870	
	LDCD3	4,244	0,760	0,759	0,872	
	LDCD4	4,202	0,793	0,777	0,868	
	LDCD5	4,291	0,747	0,659	0,886	
	LDCD6	4,095	0,891	0,688	0,884	
Sự hài lòng công việc						0,905
	HLCV1	3,837	0,889	0,684	0,900	
	HLCV2	3,752	0,930	0,826	0,870	
	HLCV3	3,993	0,886	0,727	0,891	
	HLCV4	3,812	0,935	0,788	0,878	
	HLCV5	3,923	0,825	0,790	0,879	
Sự gắn kết tổ chức						0,915
	GKTC1	3,959	0,922	0,745	0,902	
	GKTC2	3,971	0,917	0,770	0,898	
	GKTC3	4,016	0,892	0,795	0,894	
	GKTC4	3,989	0,808	0,687	0,909	
	GKTC5	3,987	0,873	0,789	0,895	
	GKTC6	4,061	0,798	0,779	0,897	

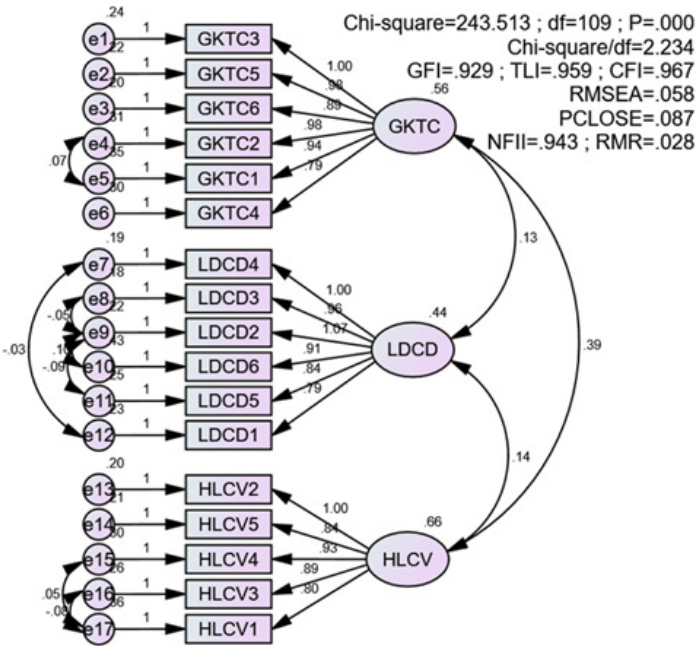
$KMO = 0,899$; $p = 0,000$; percentage of variance . 69.798

$n = 633$; $KMO = Kaiser - Meyer - Olkin$

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) sử dụng phương pháp Principal Axis Factoring với phép quay Promax cho thấy cấu trúc thang đo phù hợp với kỳ vọng lý thuyết. Ba nhóm nhân tố tương ứng với ba biến chính trong mô hình (LDCD, HLCV, GKTC) được trích xuất với $0 < \text{KMO} = 0,899 < 1$ tổng phương sai giải thích là 69,798%. Hệ số tải nhân tố (factor loading) của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, đảm bảo giá trị hội tụ.

2.2.2. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Phân tích CFA được thực hiện với mô hình đo lường gồm ba khái niệm chính. Kết quả cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế: $\chi^2/\text{df} = 2,234$; $\text{GFI} = 0,929$; $\text{TLI} = 0,959$; $\text{CFI} = 0,967$; $\text{RMSEA} = 0,058$. Tất cả hệ số tải chuẩn hóa đều $> 0,6$ và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$), cho thấy giá trị hội tụ tốt. Ngoài ra, các cặp khái niệm đều có phương sai chia sẻ nhỏ hơn AVE, đảm bảo giá trị phân biệt.



Hình 2: Mô hình CFA chuẩn hóa

2.2.3. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả SEM cho thấy mô hình lý thuyết có độ phù hợp tốt: $\chi^2/\text{df} = 2,234$; $\text{GFI} = 0,929$; TLI

$= 0,959$; $\text{CFI} = 0,967$; $\text{RMSEA} = 0,058$. Các giả thuyết nghiên cứu đều được hỗ trợ với hệ số ước lượng có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,01$.

Bảng 2: Kết quả phân tích SEM

Mối quan hệ	Hệ số β	P-value	Kết luận
LDCD $\rightarrow$ HLCV (H1)	0,318	0,000	Ủng hộ
LDCD $\rightarrow$ GKTC (H2)	0,124	0,022	Ủng hộ
HLCV $\rightarrow$ GKTC (H3)	0,559	0,000	Ủng hộ
LDCH $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ GKTC (H4 - gián tiếp)	0,234	0,010	Ủng hộ (Bootstrap)

Kiểm định vai trò trung gian bằng phương pháp bootstrap với 3.000 mẫu lặp xác nhận rằng sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và sự gắn kết tổ chức ($\beta = 0,234$, 95% CI không chứa 0), qua đó hỗ trợ giả thuyết H4.

2.3. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng phong cách lãnh đạo chuyên đổi có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Đồng thời, sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian đáng kể trong

mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết (Avolio & Bass, 2004; Judge & Piccolo, 2004).

Đầu tiên, mối quan hệ trực tiếp giữa lãnh đạo chuyên đổi và sự hài lòng công việc cho thấy sự truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và động viên trí tuệ từ nhà lãnh đạo có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy nhân viên cảm thấy công việc có ý nghĩa và được đánh giá cao. Điều này phù hợp với thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959), trong đó các yếu tố tạo động lực như sự ghi nhận, trách nhiệm và cơ hội phát triển – đều là đặc trưng của lãnh đạo chuyên đổi – đóng vai trò

thúc đẩy sự hài lòng công việc (Herzberg, 1959).

Thứ hai, kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi cũng ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết tổ chức. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và lãnh đạo tích cực từ cấp trên, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng lòng trung thành và cam kết với tổ chức. Lãnh đạo chuyển đổi, thông qua việc xây dựng tầm nhìn, thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu phát triển cá nhân, và khuyến khích đổi mới, tạo ra một môi trường làm việc mang tính nhân văn và định hướng tương lai, từ đó khơi dậy sự gắn bó về cảm xúc và nhận thức của nhân viên với tổ chức (Bass & Avolio, 1994; Breevaart et al., 2014).

Đặc biệt, vai trò trung gian của sự hài lòng công việc được xác nhận bằng kiểm định bootstrap đã làm rõ cơ chế tâm lý ảnh hưởng gián tiếp từ lãnh đạo đến gắn kết tổ chức. Cụ thể, lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên cảm thấy hài lòng hơn với công việc, và chính sự hài lòng này đóng vai trò là “cầu nối” cảm xúc để nhân viên phát triển sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước như của Avolio và Bass (2004), Judge và Piccolo (2004), và Breevaart et al. (2014), khẳng định rằng sự hài lòng công việc không chỉ là kết quả của phong cách lãnh đạo mà còn là yếu tố tiên quyết để xây dựng sự gắn kết tổ chức.

Như vậy, nghiên cứu này góp phần làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa lãnh đạo chuyển đổi và các kết quả hành vi của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam – nơi các yếu tố văn hóa tổ chức truyền thống đang dần chuyển sang chú trọng hơn đến sự phát triển con người và phong cách lãnh đạo hiện đại. Điều này có ý nghĩa thực tiễn quan trọng đối với các nhà quản trị trong việc xây dựng phong cách lãnh đạo phù hợp nhằm duy trì lực lượng nhân sự trung thành và có động lực làm việc cao.

III. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định và làm rõ mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng trong công việc, và sự gắn kết tổ chức của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam – nơi đang trải qua những chuyển đổi nhanh chóng về môi trường kinh doanh, công nghệ và nguồn nhân lực. Trên cơ sở tổng hợp và kế thừa các nền tảng lý thuyết vững chắc như lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Bass & Avolio, 1994), lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), và thuyết hai yếu tố động lực (Herzberg,

1959), nghiên cứu đã xây dựng và kiểm định một mô hình lý thuyết toàn diện để lý giải cơ chế ảnh hưởng của lãnh đạo đến hành vi gắn kết tổ chức.

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến cả sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Những nhà lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng, quan tâm đến từng cá nhân, khuyến khích đổi mới và xây dựng tầm nhìn chung chính là yếu tố then chốt góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy cảm xúc tích cực và tinh thần cống hiến nơi người lao động (Bass & Riggio, 2006).

Sự tác động này không chỉ dừng lại ở khía cạnh cảm nhận chủ quan mà còn chuyển hóa thành hành vi cụ thể – đó là sự sẵn sàng gắn bó, đóng góp và phát triển cùng tổ chức. Đặc biệt, kết quả kiểm định mô hình trung gian cho thấy sự hài lòng trong công việc đóng vai trò cầu nối quan trọng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết tổ chức. Điều này chỉ ra rằng tác động của lãnh đạo không diễn ra một chiều, mà thông qua quá trình nhận thức, cảm xúc và đánh giá của nhân viên đối với công việc hàng ngày (Breevaart et al., 2014; Judge & Piccolo, 2004).

Tổng thể, những phát hiện của nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa về mặt học thuật khi góp phần mở rộng kiến thức về hành vi tổ chức trong bối cảnh đang phát triển, mà còn có giá trị thực tiễn cao đối với các nhà quản trị trong việc xây dựng chiến lược nhân sự bền vững, lấy con người làm trung tâm.

Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần củng cố và mở rộng cơ sở lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi trong lĩnh vực hành vi tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh đang phát triển như Việt Nam – nơi mà văn hóa tổ chức và đặc điểm nhân sự có thể khác biệt đáng kể so với các quốc gia phương Tây. Việc lồng ghép ba nền tảng lý thuyết vào mô hình nghiên cứu giúp nâng cao tính khái quát và chiều sâu phân tích của mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo và kết quả tổ chức. Đặc biệt, việc kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc là một đóng góp đáng kể trong việc làm rõ cơ chế tâm lý – hành vi của nhân viên dưới ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một công cụ quản trị chiến lược có thể nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức thông qua việc tạo dựng một môi

trường làm việc tích cực, truyền cảm hứng và phát triển cá nhân. Do đó, các nhà quản trị cần được đào tạo và phát triển theo hướng lãnh đạo chuyển đổi, nhấn mạnh vào khả năng lắng nghe, quan tâm cá nhân, định hướng giá trị và xây dựng tầm nhìn chung. Bên cạnh đó, việc cải thiện các yếu tố tạo động lực nội tại như ghi nhận thành tích, trao quyền và khuyến khích đổi mới sẽ góp phần nâng cao sự hài lòng công việc – từ đó củng cố sự gắn kết tổ chức một cách bền vững.

Nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận. Thứ nhất, việc sử dụng thiết kế cắt ngang khiến không thể xác lập hoàn toàn quan hệ nhân quả giữa các biến. Thứ hai, dữ liệu khảo sát được thu thập chủ yếu từ nhân viên tại các doanh nghiệp khu vực phía Nam Việt Nam, do đó mức độ khái quát hóa trên toàn quốc còn hạn chế. Thứ ba, việc sử dụng một nguồn thông tin

đơn nhất (tự đánh giá từ nhân viên) có thể dẫn đến thiên lệch phương pháp chung, mặc dù các kiểm định thống kê cho thấy mức độ ảnh hưởng này không đáng kể.

Để khắc phục những hạn chế trên, các nghiên cứu tương lai nên xem xét áp dụng thiết kế theo chuỗi thời gian nhằm kiểm định rõ hơn mối quan hệ nhân quả. Ngoài ra, việc kết hợp dữ liệu từ nhiều nguồn như cấp quản lý hoặc dữ liệu hiệu suất khách quan sẽ giúp tăng tính tin cậy. Các nghiên cứu tiếp theo cũng có thể so sánh ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo khác như lãnh đạo giao dịch hay lãnh đạo phục vụ, đồng thời mở rộng phạm vi khảo sát đến nhiều ngành nghề, loại hình doanh nghiệp và vùng địa lý khác nhau nhằm kiểm định độ phù hợp và khái quát của mô hình trong bối cảnh văn hóa tổ chức đa dạng tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- [2] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.)*. Mind Garden, Inc.
- [3] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [4] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>