

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN NIỀM TIN CỦA NHÂN VIÊN VÀ KHẢ NĂNG THAY ĐỔI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

NGUYỄN NGỌC THỨC^{1*}, TRẦN THANH QUANG²

¹ Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp TP.Hồ Chí Minh

² Học viên CHQT10A, Trường Đại học Công nghiệp TP.Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ: nguyenngocthuc@iuh.edu.vn

DOIs: <https://doi.org/10.46242/jstiuh.v69i3.4638>

Tóm tắt. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi, niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Nghiên cứu được thực hiện trên dữ liệu của 314 nhân viên đang công tác tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Mô hình nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu là mô hình cấu trúc. Dữ liệu được phân tích và xử lý bằng phần mềm thống kê SPSS và AMOS. Kết quả chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi của tổ chức. Bên cạnh đó nghiên cứu cũng tìm thấy rằng niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo là biến trung gian ảnh hưởng đến sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên khả năng thay đổi của tổ chức. Từ những kết quả trên nghiên cứu cũng đã đề xuất một số hàm ý nhằm gia tăng niềm tin của nhân viên cũng như khả năng thay đổi của doanh nghiệp thông qua phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

Từ khóa. Lãnh đạo chuyển đổi, niềm tin nhân viên, khả năng thay đổi tổ chức.

1. GIỚI THIỆU

Trước bối cảnh toàn cầu hóa và số hóa của nền kinh tế, môi trường kinh doanh đầy biến động, các công ty nỗ lực nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Quản lý nguồn nhân lực là một nhiệm vụ khó khăn và phụ thuộc vào năng lực của nhà lãnh đạo. Fiedler (1996) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của nhà lãnh đạo quyết định đến sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Toàn cầu hóa và sự đổi mới công nghệ đòi hỏi tổ chức phải thay đổi và thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh (Graetz, 2000). Lãnh đạo đóng góp quan trọng trong việc thay đổi tổ chức (Judge, 2011). Khi các tổ chức hướng tới mục tiêu thay đổi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải ra quyết định hiệu quả và đáng tin cậy (Judge, 2011). Khi đó nhà lãnh đạo cho cấp dưới định hướng và xác định sự thay đổi phù hợp (Geller, 2003).

Sự thay đổi tổ chức đòi hỏi sự tham gia toàn bộ của đội ngũ nhân sự và đòi hỏi sự tin tưởng của nhân viên vào lãnh đạo (Geller, 2003; Judge, 2011). Vì vậy, lãnh đạo xây dựng niềm tin của nhân viên để họ tham gia vào quá trình thay đổi tổ chức. Do đó, sự thay đổi tổ chức phụ thuộc rất lớn vào nhà lãnh đạo (Higgs, 2003).

Việt Nam có khoảng 870 ngàn doanh nghiệp theo số liệu của Tổng cục thống kê năm 2022, trong đó doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm hơn 98% (Thanh, 2022). Các doanh nghiệp này còn nhiều hạn chế trong phong cách lãnh đạo dẫn đến sự không ổn định về mặt nhân sự, gần đây, phong cách lãnh đạo chuyển đổi nổi lên vì tạo động lực, kích thích sự sáng tạo, nâng cao sự tự tin cho nhân viên từ đó ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc. Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) là một cách tiếp cận hiện đại để lãnh đạo đã thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức trong những thập kỷ qua. Lý thuyết này được phát triển bởi Burns (1978) và sau đó được nâng cao bởi Bass (1985). Tiền đề chính của lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi là khả năng của nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy những cấp dưới đạt được những thành tựu ngoài mong đợi của họ (Krishnan, 2005). Theo đó, nhà lãnh đạo chuyển đổi sẽ coi trọng và tin tưởng vào năng lực làm việc của nhân viên, cho phép nhân viên có cơ hội để sáng tạo, phát triển, thử sức với những điều mới. Do đó theo (Bass và Riggio, 2006), về bản chất lãnh đạo chuyển đổi sẽ có tác động tích cực đến thái độ với lãnh đạo và cam kết gắn bó của nhân sự đối với tổ chức.

Trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu được thực hiện để đo lường tác động của phong cách lãnh đạo đến niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi của tổ chức như Bass (1985); Bass (2004), Yukl (2006). Việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến niềm tin của nhân viên và khả

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI...

năng thay đổi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa có ý nghĩa khoa học và thực tiễn, đặc biệt với đặc thù loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa - loại hình chiếm tỷ trọng đa số đối với các doanh nghiệp của một quốc gia, đóng góp quan trọng cho nền kinh tế và tạo ra rất nhiều việc làm cho người dân, nghiên cứu này có ý nghĩa đóng góp về mặt khoa học khi bổ sung thêm những hiểu biết về lãnh đạo chuyển đổi và sự tác động của nó nhằm cải thiện, thay đổi quan điểm của cả lãnh đạo và nhân viên đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, khẳng định những yếu tố chính của mô hình nghiên cứu có ý nghĩa thống kê trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu hướng tới việc đề xuất các hàm ý quản trị nhằm giúp chủ các doanh nghiệp nhỏ và vừa có nhiều biện pháp tăng cường tính chủ động, niềm đam mê cống hiến của nhân viên cho tổ chức, kích thích nhân viên hoàn thành công việc nhờ đó nâng cao hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp từ đó gia tăng thị phần, lợi nhuận. Nghiên cứu còn giúp các nhà quản lý vĩ mô có thêm những gợi ý khi thực hiện các chính sách quản lý nhằm đẩy mạnh hơn nữa những đóng góp của loại hình doanh nghiệp nhỏ và vừa, phát huy tính năng động, sáng tạo nhằm nâng cao năng lực sản xuất chung của khối doanh nghiệp, từ đó giải quyết các bài toán về thất nghiệp và việc làm, tạo động lực phát triển chung cho nền kinh tế. Tóm lại, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu này với mong muốn đóng góp và làm sâu sắc hơn hiểu biết chung liên quan đến mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và tổ chức, đặc biệt là niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo và khả năng thay đổi của tổ chức, đồng thời chúng tôi mong muốn nghiên cứu sẽ giúp lãnh đạo của các doanh nghiệp nhìn nhận được mối quan hệ và mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi của doanh nghiệp mình từ đó lựa chọn xây dựng và phát triển hành vi của mình cho phù hợp để phát huy hiệu quả của phong cách lãnh đạo, gia tăng niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi tổ chức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Lý thuyết nền

2.1.1.1 Lý thuyết lãnh đạo của James MacGregor Burns (1978)

Burns (1978) được đông đảo các nhà nghiên cứu thừa nhận là nhà nghiên cứu đầu tiên phát triển khái niệm lãnh đạo chuyển đổi, ông cho rằng đây là một quá trình giúp đỡ lẫn nhau giữa người lãnh đạo "leaders" và người theo dõi "follower" để cùng nâng cao tinh thần và động lực. Đóng góp lớn nhất của ông là xây dựng và phân biệt hai khái niệm lãnh đạo chuyển đổi "transforming leadership" và lãnh đạo giao dịch "transactional leadership", theo đó ông cho rằng khác với lãnh đạo giao dịch - đơn thuần các nhà lãnh đạo tác động đến hành vi của người khác thông qua mối quan hệ cho và nhận, tức là nhà lãnh đạo sử dụng phần thưởng, lợi ích để khuyến khích và tác động đến nhân viên thì lãnh đạo chuyển đổi là cách tiếp cận mà theo đó đặc điểm, tính cách và khả năng thay đổi, thích ứng của nhà lãnh đạo là đặc điểm quan trọng hàng đầu để tác động đến những người khác. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi được lý tưởng hóa là một tấm gương về đạo đức trong công việc luôn có mục tiêu hướng tới lợi ích chung của tổ chức và cộng đồng.

2.1.1.2 Lý thuyết lãnh đạo của Bernard M. Bass (1985)

Phát triển từ lý thuyết của Burns (1978) tác giả Bass (1985) đã giải thích cách đo lường lãnh đạo chuyển đổi tác động đến động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Bass cũng sử dụng khái niệm "transformational leadership" để giải thích về lãnh đạo chuyển đổi thay vì "transforming leadership". Ông cho rằng nhân viên được lãnh đạo bởi một nhà lãnh đạo có phong cách chuyển đổi sẽ cảm thấy tin tưởng, ngưỡng mộ, trung thành và tôn trọng người lãnh đạo. Những kết quả này xảy ra bởi vì nhà lãnh đạo chuyển đổi cung cấp cho nhân viên sứ mệnh, tầm nhìn và truyền cảm hứng để họ sẽ nâng cao động lực và thành tích chứ không phải do họ làm việc chỉ vì lợi ích bản thân họ. Nhà lãnh đạo chuyển đổi luôn khuyến khích nhân viên giải quyết vấn đề theo hướng mới, đề cao và ghi nhận sự sáng tạo. Điểm khác biệt lớn của lý thuyết này so với lý thuyết của Burns là quan điểm lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch đều cần phải có đối với một nhà lãnh đạo hiện đại, tùy tình huống mà nhà lãnh đạo cần thay đổi phong cách cho phù hợp để đạt hiệu quả lãnh đạo cao nhất. Bass (1985) cũng cho rằng lãnh đạo chuyển đổi bao gồm 4 yếu tố: Quan tâm cá nhân, động lực truyền cảm hứng, ảnh hưởng lý tưởng hóa và kích thích trí tuệ.

2.1.2. Lãnh đạo chuyển đổi

Theo Burns (1978) nhà lãnh đạo được coi là chuyển đổi khi nhà lãnh đạo đó hỗ trợ và khuyến khích những nhân viên cấp dưới của mình tăng mức độ đạo đức, động cơ, niềm tin, nhận thức của họ để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Bass (1985) đã mở rộng lý thuyết lãnh đạo Burn (1978), tác giả này cho rằng một nhà lãnh đạo cần thúc đẩy nhân sự cấp dưới làm nhiều hơn so với những sự mong đợi ban đầu. Như vậy định nghĩa về phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ được hình thành dựa trên tác động của nhà lãnh đạo đối với cấp dưới. Các nhà nghiên cứu này đều cho rằng cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến động lực và hiệu suất của nhân viên cấp dưới, theo đó những nhà lãnh đạo chuyển đổi thường nhận được sự tin cậy, ngưỡng mộ, trung thành và tôn trọng của cấp dưới. Những phẩm chất, hành vi của nhà lãnh đạo chuyển đổi cũng là yếu tố khiến cho nhân viên của họ sẵn sàng làm việc chăm chỉ, năng suất và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức vì sự tin nhiệm và tôn trọng dành cho nhà lãnh đạo của họ (Bass và cộng sự, 1985). Theo Yukl (2006), phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ tác động đến cấp dưới theo hướng giúp họ thêm tin tưởng, ngưỡng mộ, tôn trọng và trung thành hơn, từ đó thúc đẩy họ làm việc hiệu quả, nhiệt tình hơn. Theo đề xuất của Jin (2010), lãnh đạo chuyển đổi tích hợp các yếu tố của “sự đồng cảm, lòng trắc ẩn, sự nhạy cảm, xây dựng mối quan hệ và đổi mới”. Nó thúc đẩy bầu không khí tin cậy, nuôi dưỡng sự tự tin của nhân viên và khuyến khích sự phát triển cá nhân của họ. Ngoài ra, lãnh đạo chuyển đổi bao gồm các yếu tố của việc ra quyết định có sự tham gia và chia sẻ quyền lực Aldoory và Toth (2004). Theo Fitzgerald & S.Schutte (2010) muốn quá trình lãnh đạo trở nên hiệu quả hơn nhà lãnh đạo cần đồng thời sử dụng cả trí tuệ và cảm xúc.

Bass (1985) xem các cấu trúc lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch là cấu trúc bổ sung do đó nhà nghiên cứu này đã phát triển ra một bảng câu hỏi về lãnh đạo đa yếu tố (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) để đánh giá các phong cách lãnh đạo khác nhau nhằm kiểm tra bản chất của mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo này với hiệu quả của hoạt động của tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. MLQ ban đầu được đánh giá kết hợp bằng định tính và định lượng, nó bao gồm 5 thang đo với độ tin cậy có thể chấp nhận được. MLQ được coi như là công cụ định lượng chính để đo lường cấu trúc lãnh đạo chuyển đổi. Ba trong số năm thang đo đã được xác định và xác định là yếu tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Bass 1985; Bass, Avolio và Goodheim, 1987) bao gồm hấp dẫn bằng lý tưởng hóa, khuyến khích trí tuệ và quan tâm cá nhân.

Sau đó (Avolio, Bass & Jung, 1994, 1995) đã bổ sung thêm một khía cạnh mới để tạo thành bốn khía cạnh cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi: đó là kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân, động lực truyền cảm hứng và ảnh hưởng lý tưởng hóa. Theo đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi được cấu thành bởi các yếu tố sau: ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, sự khích lệ tinh thần, sự quan tâm cá nhân. Trong đó ảnh hưởng lý tưởng hóa bị ảnh hưởng bởi 2 khía cạnh bao gồm phẩm chất và hành vi. Do đó mặc dù có 4 thành phần chính nhưng MLQ có 5 thang đo, đó cũng là nguyên nhân lý thuyết này thường được biết đến với cái tên MLQ5X (Multifactor Leadership Questionnaire 5X). Công cụ này đã được sử dụng để nghiên cứu các nhà lãnh đạo trong nhiều lĩnh vực các cơ sở tổ chức như sản xuất, quân đội, các cơ sở giáo dục và tôn giáo, và tại các cơ sở khác nhau tại các cấp trong tổ chức bao gồm giám sát viên, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao, Nghiên cứu này đồng thuận với định nghĩa của Avolio & Bass (2004) về phong cách lãnh đạo chuyển đổi với các yếu tố thành phần: ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất, ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi, kích thích trí tuệ, truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân.

Lee và cộng sự (2023) cho rằng nhà lãnh đạo chuyển đổi cung cấp hỗ trợ cá nhân cho nhân viên của họ, thông qua đó ý kiến của họ được tôn trọng và cảm xúc nhu cầu của nhân viên được xem xét; theo cách này, người lãnh đạo hỗ trợ sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên, dẫn đến kết quả là mối quan hệ đáng kể và tích cực với hiệu suất của họ.

Tóm lại, lãnh đạo chuyển đổi là sự hỗ trợ, khuyến khích, động viên để thúc đẩy nhân viên cấp dưới đặt niềm tin của họ vào lãnh đạo, gia tăng việc phát huy những phẩm chất cá nhân, lòng trung thành và sự tôn trọng của họ dành cho lãnh đạo, cụ thể hơn, nghiên cứu này dựa trên việc phân tích năm thành phần chính của phong cách lãnh đạo chuyển đổi bao gồm là ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất, ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi, kích thích trí tuệ, truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân.

2.1.3. Niềm tin của nhân viên

Các định nghĩa về sự tin tưởng hiếm khi được thống nhất trong các nghiên cứu về tâm lý xã hội (Simpson, 2007), xã hội học (Barbalet, 2009) hoặc hành vi quản lý/ tổ chức (Schoorman và cộng sự, 2007). Từ định nghĩa ban đầu của Rotter (1967), niềm tin là “một dự báo khái quát mà các tuyên bố bằng lời nói của người khác có thể được dựa vào”. Gurtman (1992) lại cho rằng niềm tin là sự tin tưởng của một cá nhân

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI...

vào sự chân thành, nhân từ hoặc trung thực của người khác, trong khi McAllister (1995) định nghĩa niềm tin là “mức độ mà một người tin tưởng và sẵn sàng hành động dựa trên lời nói, hành động và quyết định của người khác”. Theo Lewicki và cộng sự (2006) niềm tin là việc một người có thể tin tưởng một người khác sẽ làm việc gì đó.

Trong những năm qua, rất nhiều nghiên cứu được thực hiện nhằm chứng minh tầm quan trọng của niềm tin tại một tổ chức (Dirks, 2000). Niềm tin được coi là nền tảng của văn hóa tổ chức tích cực và về bản chất nó hàm ý một nơi làm việc tốt (Lowe, 2006). Trong nghiên cứu này, chúng tôi tập trung vào lòng tin của nhân viên, đặc biệt là sự tin tưởng của nhân viên vào ban lãnh đạo. Nó có thể là mức độ mà nhân viên tin tưởng rằng người quản lý của họ sẽ đối xử với họ một cách trung thực và công bằng. Điều này có thể ảnh hưởng đến mức độ mà nhân viên tham gia vào các công việc của tổ chức hoặc ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các học giả đã đưa ra những giải thích khác nhau về các quá trình thông qua đó niềm tin được hình thành, các quy trình mà qua đó sự tin tưởng ảnh hưởng đến kết quả tại nơi làm việc và bản chất của chính quy trình đó. Trong đó có hai quan điểm nổi bật nhất thường được các nhà nghiên cứu đưa ra. Quan điểm thứ nhất tập trung vào bản chất của mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên. Nhân viên coi mối quan hệ với người lãnh đạo của họ vượt ra ngoài hợp đồng kinh tế tiêu chuẩn thay vào đó các bên hoạt động trên cơ sở tin cậy, thiện chí và nhận thức về nghĩa vụ của hai bên (Blau, 1964). Quan điểm thứ hai tập trung vào nhận thức về tính cách của người lãnh đạo và cách nó ảnh hưởng đến cảm giác dễ bị tổn thương của cấp dưới trong mối quan hệ thứ bậc (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Theo quan điểm này, mối quan tâm liên quan đến lòng tin về tính cách của người lãnh đạo là quan trọng vì người lãnh đạo có thể có thẩm quyền đưa ra các quyết định có tác động đáng kể đến cấp dưới và khả năng của cấp dưới để đạt được mục tiêu của họ (ví dụ: thăng chức, trả lương, công việc nhiệm vụ, sa thải). Niềm tin cao hơn dẫn đến ít sự không chắc chắn và rủi ro hơn, và niềm tin thấp hơn tạo ra kết quả ngược lại. Sự tin tưởng vào người lãnh đạo đã được định nghĩa là một trạng thái tinh thần được nhân viên áp dụng trong các tình huống rủi ro và được đặc trưng bởi những kỳ vọng tích cực về ý định và hành vi của lãnh đạo (Lee và cộng sự 2023). Tóm lại, trong nghiên cứu này tác giả sẽ tập trung nghiên cứu niềm tin theo quan điểm thứ hai, tức là sẽ tập trung vào xem xét phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động như nào đến niềm tin của nhân viên trong tổ chức.

2.1.4. Năng lực thay đổi của tổ chức

Năng lực thay đổi tổ chức (Organizational Change Capacity) là một phát triển lý thuyết để quản lý hiệu quả sự thay đổi (Soparnot, 2011), Judge (2011) đã mô tả OCC là một năng lực đa chiều, năng động cho phép một tổ chức nâng cấp hoặc sửa đổi năng lực tổ chức hiện có, đồng thời tích lũy, trau dồi năng lực mới cho phép tổ chức tồn tại và phát triển, OCC được biết đến là sự kết hợp của tổ chức và năng lực quản lý cho phép doanh nghiệp thích ứng hiệu quả và nhanh chóng hơn so với sự cạnh tranh của nó đối với các tình huống thay đổi (Judge & Douglas, 2009), OCC bị ảnh hưởng bởi năng lực của con người, sự sắp xếp cơ cấu, quy chế, quy tắc và quy định quan trọng đối với hoạt động thường xuyên và những phát triển mới (Judge, 2011). Judge và Douglas (2009) tìm thấy tám khía cạnh khác biệt nhưng có liên quan đến nhau của OCC liên quan đến các vấn đề về quy trình tổ chức chính thức, thông tin văn hóa tổ chức và năng lực của con người.

Các tài liệu hiện có cung cấp bằng chứng cho thấy môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và trở nên biến động hơn bao giờ hết. Đứng trước sự thay đổi nhanh chóng và khó dự đoán của môi trường kinh doanh và áp lực cạnh tranh gay gắt trên thị trường, khả năng thay đổi và đổi mới của công ty coi là chìa khóa để phản ứng hiệu quả với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường và đạt được lợi thế cạnh tranh (Lei và cộng sự, 2021). Do đó, các khía cạnh mới để quản lý hiệu quả liên tục được khám phá để giúp tổ chức xử lý tốt nhất quá trình thay đổi. Quá trình khám phá về OCC vẫn đang trong giai đoạn hoàn thiện nên được rất nhiều các nhà nghiên cứu từ nhiều quốc gia quan tâm.

Nhiều nghiên cứu thử nghiệm đã được thực hiện nhằm quan sát hiệu quả và tác động của khả năng lãnh đạo và sự tin tưởng (Judge, 2011). Điều hướng hiệu quả của tổ chức thông qua thay đổi năng lực phát triển đòi hỏi sự tham gia của tất cả đội ngũ cán bộ nhân viên của tổ chức. Nó đòi hỏi sự tin tưởng của nhân viên vào lãnh đạo và tổ chức (Judge, 2011). Vì vậy, lãnh đạo, thông qua việc xây dựng niềm tin của nhân viên, chắc chắn có thể khiến họ tham gia vào quá trình thay đổi, do đó góp phần vào năng lực thay đổi của một tổ chức. Đây là lý do mà lãnh đạo vô cùng quan trọng và cốt yếu đối với việc quản lý hiệu quả và thực hiện thay đổi tổ chức (Higgs, 2003).

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến niềm tin của nhân viên

Các nhà lãnh đạo thành công tạo ra và duy trì niềm tin của nhân viên thông qua hành vi lãnh đạo của họ (Bennis, 2002). Tương tự như vậy, một nhà lãnh đạo chuyển đổi hiểu được năng lực và nhu cầu cá nhân của những cấp dưới và chứng minh rằng họ quan tâm đến cấp dưới; do đó, những nhà lãnh đạo này có thể được tin cậy (Jung & Avolio, 2000). Tương tự, Gillespie và Mann (2004) lập luận rằng, khi các nhà lãnh đạo hành động theo cách xây dựng sự tôn trọng, tự hào và niềm tin của những người cấp dưới, họ sẽ được nhân viên tin cậy. Do đó, những nhân viên tin rằng quản lý có phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ có mức độ tin tưởng cao hơn vào sự lãnh đạo của họ (Holtz & Harold, 2008). Khi những cấp dưới hiểu rõ về tầm nhìn của nhà lãnh đạo của họ đối với tổ chức và cách hành động của cá nhân họ có thể đóng góp vào thành tích của họ, họ sẽ sẵn sàng tham gia vào quá trình trao đổi xã hội hơn (Pillai và cộng sự, 1999). Điều đó sẽ dẫn đến sự tin cậy cao hơn. Ngoài ra, nếu người lãnh đạo có thể hoàn thành tầm nhìn của họ, điều này sẽ nâng cao nhận thức giữa những cấp dưới rằng lãnh đạo của họ là người lãnh đạo có năng lực và đáng tin cậy. Người có thể hoàn thành các mục tiêu của tổ chức một cách suôn sẻ, do đó sẽ tạo ra niềm tin nhận thức. Sự tin tưởng của nhân viên là kết quả mà người lãnh đạo nhận được do việc quan tâm đến nhân viên và hành động vì lợi ích của họ, các nhà lãnh đạo chuyển đổi nếu thể hiện mối quan tâm đến phúc lợi, nhu cầu, an ninh của những cấp dưới sẽ giúp củng cố mối quan hệ tình cảm với họ và tạo ra mức độ tin tưởng cao hơn (Dirks & Ferrin, 2002; Jung & Avolio, 2000). Các nhà lãnh đạo thể hiện sự cân nhắc cá nhân cũng có khả năng nâng cao nhận thức của cấp dưới về tính cách của nhà lãnh đạo như liên quan đến mức độ họ có năng lực, đáng tin cậy và liêm chính, dẫn đến mức độ tin cậy nhận thức cao hơn. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng định nghĩa phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Avolio và Bass (2004) với năm yếu tố thành phần là ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất, ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi, kích thích trí tuệ, truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết sau đây:

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

Giả thuyết H1a: Ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

Giả thuyết H1b: Ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

Giả thuyết H1c: Sự quan tâm cá nhân có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

Giả thuyết H1d: Động lực truyền cảm hứng có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

Giả thuyết H1e: Kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo

2.2.2. Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến năng lực thay đổi của tổ chức

Năng lực thay đổi của tổ chức được biết đến là sự kết hợp của các năng lực tổ chức và quản lý cho phép một doanh nghiệp thích ứng hiệu quả và nhanh chóng hơn so với đối thủ cạnh tranh với các tình huống thay đổi (Judge & Douglas, 2009). Judge (2011) đã mô tả năng lực thay đổi của tổ chức là một năng lực đa chiều, năng động cho phép một tổ chức nâng cấp hoặc sửa đổi các năng lực hiện có của tổ chức, đồng thời trau dồi các năng lực mới giúp tổ chức tồn tại và thịnh vượng. Khả năng thay đổi này rất quan trọng đối với tất cả các dạng tổ chức tại một số thời điểm và được liên kết với các cấp độ cao hơn về hiệu suất của tổ chức (Judge & Elenkov, 2005). Năng lực thay đổi của tổ chức bị ảnh hưởng bởi năng lực của con người, sự sắp xếp cơ cấu, quy chế, quy tắc và quy định quan trọng đối với hoạt động thường xuyên và những phát triển mới (Judge & Douglas, 2009). Lãnh đạo chuyển đổi đã trở thành phong cách lãnh đạo phù hợp nhất để có hiệu quả quản lý quá trình thay đổi. Những nhà lãnh đạo này không chỉ ảnh hưởng đến quá trình thay đổi mà còn tạo điều kiện cho quá trình thay đổi với phong cách lãnh đạo tương tác của họ (Long & Mao, 2008). Theo Yasir và cộng sự (2016) sự tin tưởng vào người lãnh đạo đã được chứng minh là làm trung gian cho tác động của sự lãnh đạo chuyển đổi đối với sự thay đổi của tổ chức. Do đó, Lutz và cộng sự (2013) đề xuất rằng các cá nhân phải kết hợp và áp dụng các hành vi của phong cách lãnh đạo chuyển đổi để quản lý và thực hiện thành công việc thay đổi tổ chức. Vì vậy, điều này nghiên cứu giả định rằng lãnh đạo chuyển đổi sẽ liên kết tích cực với năng lực thay đổi của tổ chức. Do đó nghiên cứu đưa ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI...

Giả thuyết H2a: Ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

Giả thuyết H2b: Ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

Giả thuyết H2c: Sự quan tâm cá nhân có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

Giả thuyết H2d: Động lực truyền cảm hứng có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

Giả thuyết H2e: Kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức

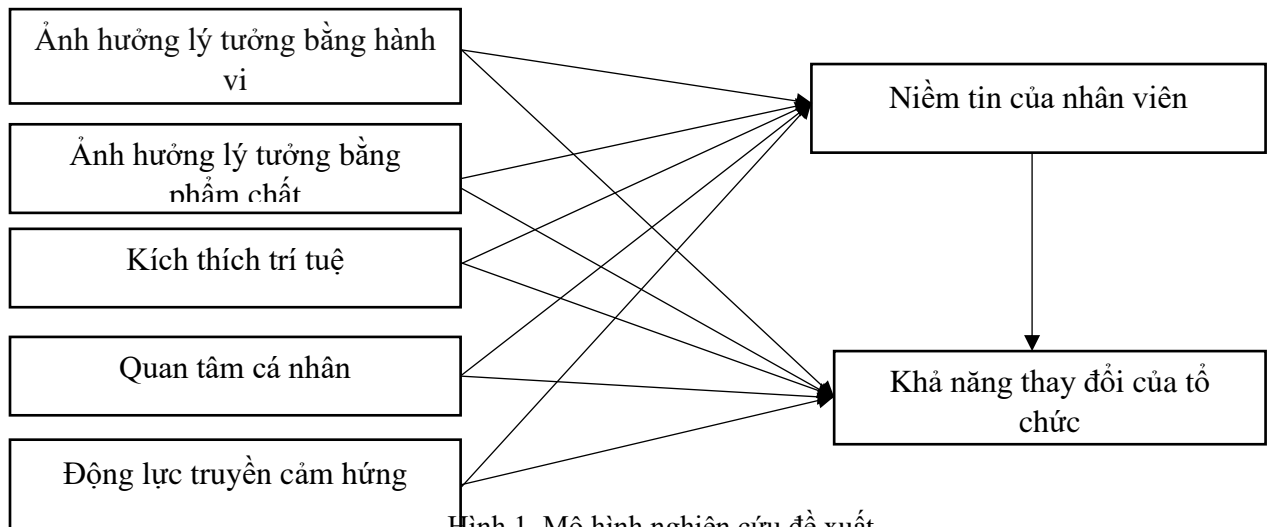
2.2.3. Tác động của niềm tin đến năng lực thay đổi của tổ chức

Sự thay đổi của tổ chức yêu cầu sự tin tưởng của nhân viên vào tổ chức và sự lãnh đạo của quản lý (Judge, 2011). Vì vậy, nỗ lực thay đổi bị cản trở, nếu nhân viên không đủ tin tưởng vào người lãnh đạo (Ertürk, 2008). Hơn nữa, sự tin tưởng của nhân viên vào khả năng lãnh đạo và tổ chức của họ khiến họ tận tâm với mang lại sự thay đổi thành công với cam kết lớn hơn; do đó, những nhân viên đáng tin cậy trở thành tiền đề góp phần cho thay đổi năng lực của tổ chức (Judge, 2011). Vì vậy, rất nhiều học giả tranh luận về tầm quan trọng của sự tin tưởng của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức (Judge & Douglas, 2009). Nhiều nghiên cứu trước đó cũng đã khám phá ra tác động của niềm tin đến sự thay đổi của tổ chức như Yasir và cộng sự (2016); Ertürk (2008). Do đó nghiên cứu này đưa ra giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: Niềm tin vào lãnh đạo có tác động cùng chiều đến khả năng thay đổi của tổ chức.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết lãnh đạo chuyên đổi của (Bass, 1985; Ertürk, 2008; Lutz và cộng sự, 2013); Yasir và cộng sự, 2016) tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất, theo đó nghiên cứu muốn kiểm tra xem phong cách lãnh đạo chuyên đổi có tác động trực tiếp và gián tiếp đến khả năng thay đổi của tổ chức hay không và niềm tin của nhân viên có phải là một yếu tố trung gian cho mối quan hệ tác động giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và khả năng thay đổi của tổ chức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu trên, tác giả đã sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Trong đó việc xây dựng cơ sở lý thuyết và mô hình đề xuất, đồng thời xây dựng và hoàn thiện thang đo các khái niệm sử dụng trong nghiên cứu sẽ được tác giả thực hiện bằng phương pháp định tính. Tiếp đến việc thu thập và xử lý dữ liệu sẽ được thực hiện bằng phương pháp định lượng. Dữ liệu thu thập sẽ được làm sạch, mã hóa và phân tích bằng phần mềm thống kê SPSS 26 và AMOS 23. Để khám phá được mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi, niềm tin của nhân viên và khả năng thay đổi của tổ chức tác giả sẽ sử dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và hồi quy mô hình cấu trúc.

3.1. Phương pháp chọn mẫu

Theo Hair (2006), kích thước mẫu tối thiểu đảm bảo phân tích nhân tố khám phá EFA tin cậy và phù hợp là 50 và tốt hơn là 100. Công thức tính mẫu phù hợp được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng là $N = 5x$ (N là số quan sát/phiếu khảo sát, x là số biến đo lường/câu hỏi). Nghiên cứu của tác giả xây dựng 28 thang đo, áp dụng theo Hair (2006) cỡ mẫu tối thiểu để phân tích EFA đáng tin cậy sẽ được tính theo công thức sau $28 \times 5 = 140$ quan sát. Mặt khác theo Hair và cộng sự (2010) thì cỡ mẫu phù hợp đảm bảo độ tin cậy cho mô hình cấu trúc sẽ phụ thuộc vào các nhóm nhân tố. Bên cạnh đó trong công thức tính GFI ở phân tích nhân tố khẳng định CFA không có đề cập đến cỡ mẫu, nhưng thực tế phân tích cho thấy GFI rất nhạy cảm với cỡ mẫu. Một cỡ mẫu nhỏ sẽ không đảm bảo được GFI đạt được ngưỡng 0.9. Do đó, cỡ mẫu cần được lựa chọn phù hợp để chỉ số đạt ngưỡng tin cậy. Bài nghiên cứu bao gồm 7 biến (5 độc lập, 1 phụ thuộc và 1 biến trung gian) do đó theo công thức trên thì theo Hair và cộng sự (2010) cỡ mẫu tối thiểu là 300. Do nghiên cứu sử dụng kết hợp nhiều phương pháp định lượng khác nhau nên tác giả sẽ lấy kích thước mẫu cần thiết lớn nhất trong các phương pháp tức mẫu tối thiểu là 300.

3.2. Thang đo nghiên cứu

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa	Nguồn
Ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất	Tôi tự hào và hãnh diện khi được làm việc cùng lãnh đạo hiện tại	PC1	Bass và Avolio (2004)
	Lãnh đạo của tôi sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích tập thể	PC2	
	Tôi ngưỡng mộ và kính trọng lãnh đạo của tôi	PC3	
	Lãnh đạo của tôi là người tự tin và quyền lực.	PC4	
Ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi	Lãnh đạo của tôi luôn truyền đạt cho tôi những quan điểm, giá trị quan trọng về tổ chức.	HV1	Bass và Avolio (2004)
	Lãnh đạo của tôi luôn quan tâm đến khía cạnh đạo đức	HV2	
	Lãnh đạo của tôi đề ra mục tiêu và luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quyết tâm thực hiện để đạt được mục tiêu.	HV3	
	Lãnh đạo của tôi cư xử đúng mực và nhất quán với những điều đã truyền đạt cho nhân viên.	HV4	
Động lực truyền cảm hứng	Lãnh đạo của tôi luôn có tinh thần lạc quan về tương lai của Công ty.	TCH1	Bass và Avolio (2004)
	Lãnh đạo của tôi luôn tin tưởng rằng tôi cũng như Công ty sẽ đạt được mục tiêu đề ra.	TCH2	
	Lãnh đạo của tôi giúp tôi nhận ra những cơ hội ngay trong thách thức của công việc và các tình huống khó khăn.	TCH3	
	Lãnh đạo của tôi luôn nhiệt tình trong việc truyền đạt những kinh nghiệm nhằm giúp tôi hoàn thành mục tiêu công việc.	TCH4	
Kích thích trí tuệ	Lãnh đạo của tôi luôn gợi ý cho tôi nhìn nhận một vấn đề từ nhiều khía cạnh và góc độ khác nhau.	TT1	Bass và Avolio (2004)
	Lãnh đạo của tôi luôn khuyến khích tôi đưa ra hướng giải quyết mới và thay đổi cách tiếp cận với những vấn đề cũ.	TT2	
	Lãnh đạo của tôi luôn kích thích tôi suy nghĩ về các tình huống có thể xảy ra khi giải quyết vấn đề.	TT3	
	Lãnh đạo của tôi luôn đón nhận và tôn trọng ý kiến đóng góp của tôi một cách tích cực, không chỉ trích.	TT4	
Quan tâm cá nhân	Lãnh đạo của tôi luôn tạo cơ hội đào tạo, dành thời gian hướng dẫn, chỉ bảo tận tình cho tôi.	QT1	Bass và Avolio (2004)
	Lãnh đạo của tôi luôn giúp tôi trong việc phát triển bản thân. phát huy điểm mạnh của mình.	QT2	
	Lãnh đạo của tôi luôn quan tâm, xem xét tới những nhu cầu, nguyện vọng và khả năng của tôi.	QT3	
	Lãnh đạo của tôi luôn đối xử với tôi một cách chân thành như một cá nhân hơn là giữa cấp trên với cấp dưới.	QT4	

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI...

Niềm tin của nhân viên	Tôi tin tưởng rằng lãnh đạo của tôi sẽ luôn cố gắng đối xử công bằng với tôi.	NT1	Yang (2014)
	Tôi hoàn toàn tin tưởng vào sự chính trực của người lãnh đạo của tôi.	NT2	
	Tôi trung thành với người lãnh đạo của tôi.	NT3	
	Tôi sẽ tin tưởng lãnh đạo của mình trong hầu hết mọi trường hợp khẩn cấp.	NT4	
Khả năng thay đổi của tổ chức	Hệ thống quản lý tại công ty đủ linh hoạt để phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trên thị trường.	TD1	Yasir và cộng sự (2016)
	Hệ thống quản lý tại công ty phát triển nhanh chóng để đáp ứng với sự thay đổi trên thị trường.	TD2	
	Hệ thống quản lý tại công ty luôn chuẩn bị sẵn sàng để thích ứng với những thay đổi trên thị trường.	TD3	
	Các nhà lãnh đạo tại công ty nhận thức nhanh chóng và kịp thời những thay đổi từ thị trường.	TD4	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

3.3. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập thông qua hình thức gửi phiếu khảo sát trực tuyến theo phương pháp phi xác suất – thuận tiện đến các nhân viên làm việc trong các công ty nhỏ và vừa tại Việt Nam. Cụ thể, tác giả gửi mẫu khảo sát đến các doanh nghiệp tại các địa phương lớn bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và Đà Nẵng thông qua việc tra cứu thông tin doanh nghiệp về ngành nghề kinh doanh qua cổng thông tin doanh nghiệp tại các địa phương này, đây là những trung tâm lớn về kinh tế của cả nước, có tổng số lượng doanh nghiệp rất lớn so với các địa phương khác. Bằng các câu hỏi gọn lọc, tác giả lựa chọn các phiếu của doanh nghiệp nhỏ và vừa căn cứ quy mô doanh nghiệp theo số lượng nhân viên, các phiếu hợp lệ là các phiếu đảm bảo người làm khảo sát phải làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, do đó các phiếu trả lời làm việc tại công ty có quy mô nhân sự trên 200 người sẽ bị loại khỏi mẫu nghiên cứu. Số lượng phiếu khảo sát thu về trong khoảng thời gian từ tháng 5 năm 2022 đến tháng 8 năm 2022 là 360 phiếu, sau khi tiến hành kiểm tra thấy có 46 phiếu không hợp lệ và bị loại do đó tổng số phiếu hợp lệ còn lại là 314 phiếu, chiếm xấp xỉ 87.22%. Trong 314 phiếu này có 195 phiếu thu thập từ các doanh nghiệp có đăng ký kinh doanh tại Thành phố Hồ Chí Minh, 95 phiếu từ Hà Nội và 24 phiếu từ Đà Nẵng.

Bảng 2. Mô tả mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm mẫu	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 50 người	88	28.03	28.03
	Từ 50 – dưới 100 người	117	37.26	100.00
	Từ 100 – dưới 200 người	109	34.71	62.74
Giới tính	Nam	123	39.17	39.17
	Nữ	191	60.83	100.00
Độ tuổi	Dưới 25	54	17.20	17.20
	Từ 26 – 35 tuổi	167	53.18	100.00
	Trên 35 tuổi	93	29.62	46.82
Thời gian làm việc	Dưới 1 năm	85	27.07	27.07
	Từ 1 - 3 năm	159	50.64	100.00
	Trên 3 năm	70	22.29	49.36
Địa phương	TP Hồ Chí Minh	195	62.10	62.10
	Đà Nẵng	24	7.64	69.74
	Hà Nội	95	30.26	100.00
Vị trí	Bán buôn, bán lẻ	28	8.92	8.92

	Bảo hiểm	6	1.91	10.83
	Bất động sản	38	12.10	22.93
	Công nghệ	51	16.24	39.17
	Giải trí	8	2.55	41.72
	Sản xuất, chế tạo	43	13.69	55.41
	Thực phẩm, đồ uống	49	15.61	71.02
	Truyền thông	14	4.46	75.48
	Vận chuyển	16	5.10	80.57
	Viễn thông	10	3.18	83.76
	Xây dựng	31	9.87	93.63
	Xuất nhập khẩu	20	6.37	100.00
Học vấn	Cao đẳng - Trung cấp	27	8.60	8.60
	Đại học	235	74.84	83.44
	Trên đại học	30	9.55	92.99
	Trung học phổ thông	22	7.01	100.00

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo

Bảng 3: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Thang đo thành phần	Số biến quan sát ban đầu	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng
Kích thích trí tuệ	4	0.921	≥ 0.856
Động lực truyền cảm hứng	4	0.858	≥ 0.775
Ảnh hưởng bằng hành vi	4	0.809	≥ 0.690
Ảnh hưởng bằng phẩm chất	4	0.857	≥ 0.760
Quan tâm cá nhân	4	0.808	≥ 0.677
Niềm tin của nhân viên	4	0.822	≥ 0.762
Khả năng thay đổi của tổ chức	4	0.913	≥ 0.859

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả từ bảng trên cho thấy hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng lần lượt lớn hơn 0.8 và 0.3 đảm bảo ý nghĩa thống kê. Ngoài ra đó hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha khi bỏ bất kỳ biến quan sát nào ra khỏi thang đo.

4.2. Kết quả phân tích độ nhân tố khám phá

Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá

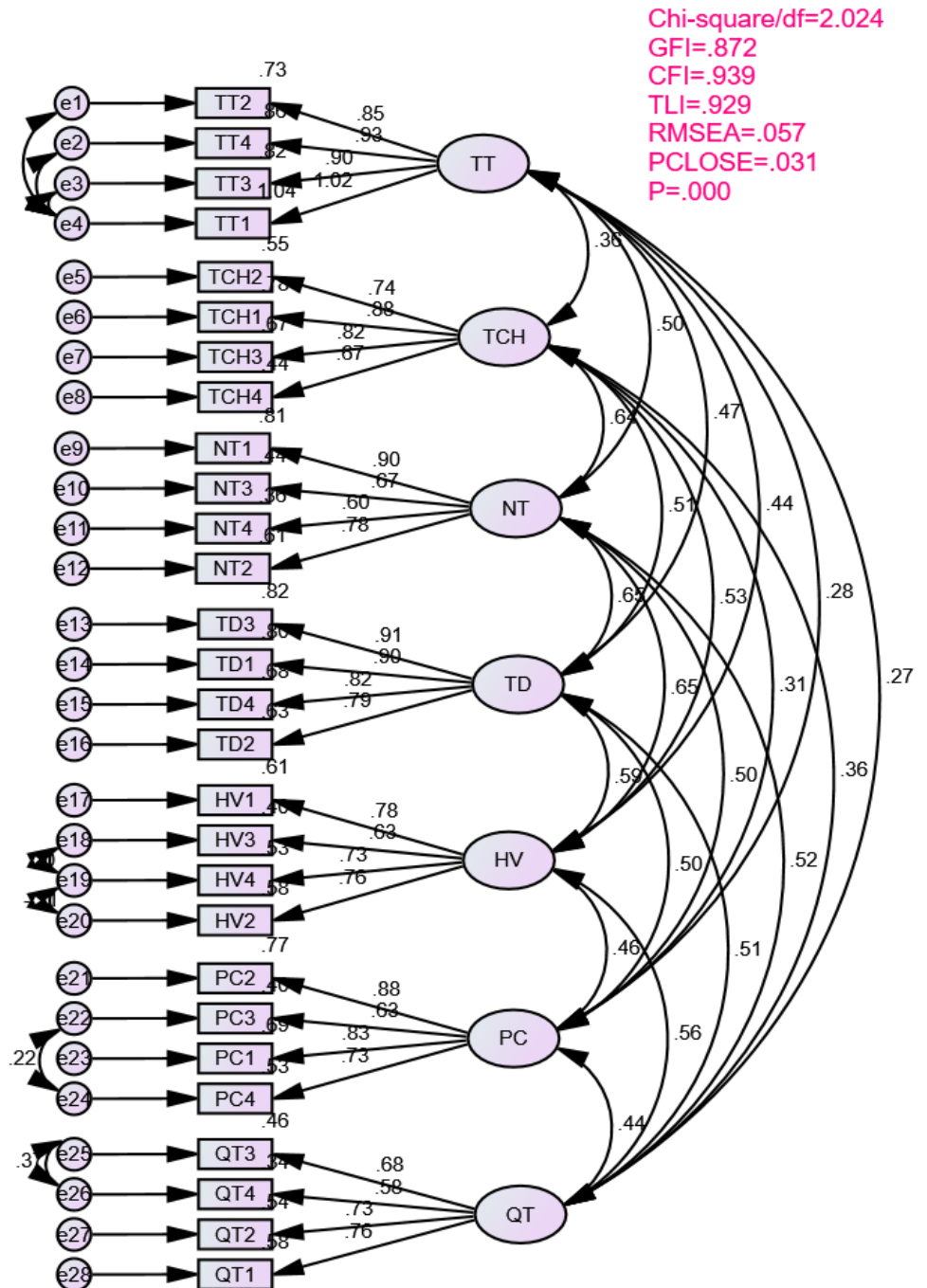
Chỉ số	Yêu cầu	Biến độc lập	Biến trung gian và phụ thuộc	Kết luận
Kaiser-Meyer-Olkin	> 0.6	0.843	0.884	Cỡ mẫu đủ
Bartlett's Test (Sig.)	< 0.05	0.000	0.000	Phù hợp
Eigenvalue	> 1	1.390	1.117	Đạt
Cumulative %	$> 50\%$	70.91	72.79	Đạt
Hệ số Factor Loading	> 0.5	> 0.5	> 0.5	Đạt

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS, PLS SEM

Kết quả phân tích EFA cho thấy KMO = 0.843 đối với nhóm biến độc lập và cho biến phụ thuộc và trung gian là 0.884. Hệ số tải nhân tố EFA tiêu chuẩn tác giả sử dụng là 0.5, KMO lớn hơn 0.6 và thứ

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỒI...

nghiệm của Bartlett có tỷ lệ Sig nhỏ hơn 0.05, eigenvalue lớn hơn 1 và tổng trích xuất tải bình phương lớn hơn 50%. Kết quả đều thỏa mãn yêu cầu về hệ số tải nhân tố, chỉ số KMO cũng như Bartlett's Test. Như vậy kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy các biến là phù hợp và đảm bảo độ tin cậy để tiếp tục phân tích theo.



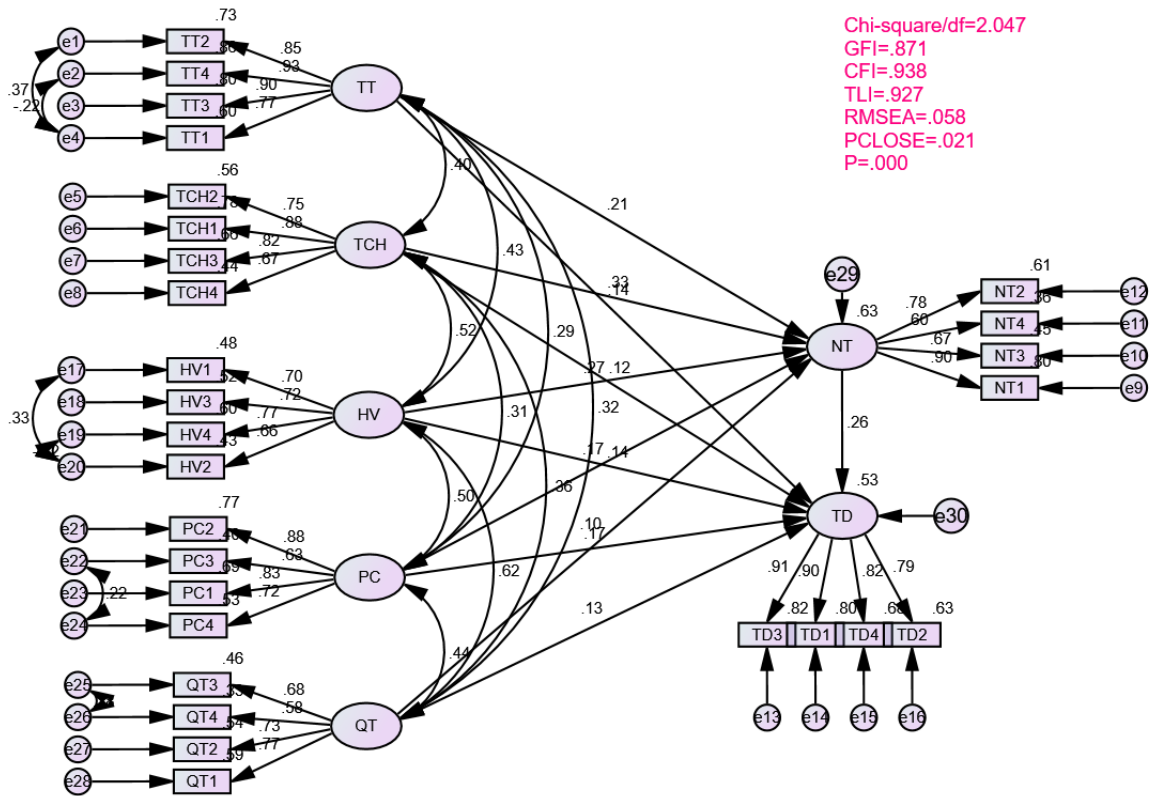
Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích CFA. Chi-square/df=2.024; RMSEA=0.057; GFI=0.872; CFI=0.939; TLI=0.929. PCLOSE=0.031; P=0.000 đảm bảo kết quả CFA là phù hợp theo Hu & Bentler (1999). Kết quả giá trị P-

value của biến quan sát biểu diễn các nhân tố đều có giá trị là 0.000 cho thấy khả năng biểu diễn tốt trong mô hình CFA. Từ đó cho thấy các thang đo áp dụng trong nghiên cứu này đã đảm bảo các yêu cầu phân tích.

4.3. Kết quả phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

Để kiểm chứng mối quan hệ tác động giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo và khả năng thay đổi của tổ chức tác giả sẽ hồi quy mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Đây là một mô hình đã được sử dụng rộng rãi bởi nhiều nhà nghiên cứu trong nước và quốc tế để giải thích các mối quan hệ giữa các các yếu tố của hệ thống (Reisinger và Turner, 1999; Yi và cộng sự, 2006).



Hình 3. Kết quả hồi quy mô hình cấu trúc

Bảng 5. Kết quả hồi quy mô hình cấu trúc

			Regression Weights	Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
NT	<---	TT	0.184	0.207	0.046	4.02	***
NT	<---	TCH	0.389	0.328	0.07	5.534	***
NT	<---	HV	0.347	0.265	0.107	3.241	0.001
NT	<---	PC	0.138	0.166	0.046	2.995	0.003
NT	<---	QT	0.124	0.101	0.085	1.455	0.146
TD	<---	NT	0.286	0.257	0.097	2.937	0.003
TD	<---	PC	0.153	0.166	0.054	2.839	0.005
TD	<---	HV	0.206	0.142	0.125	1.65	0.099
TD	<---	TCH	0.163	0.124	0.086	1.897	0.058
TD	<---	TT	0.139	0.14	0.054	2.562	0.010
TD	<---	QT	0.176	0.128	0.098	1.807	0.071

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS, PLS SEM

Tác giả sử dụng các hệ số Chi-square/df; GFI; AGFI; CFI; RMSEA để thực hiện kiểm định độ phù hợp của các biến trong mô hình. Theo hình 3, Chi-square/df=2.047; RMSEA=0.058; GFI=0.871; CFI=0.938; TLI=0.927. PCLOSE=0.021; P=0.00 đảm bảo kết quả hồi quy mô hình là phù hợp theo Hu &

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI...

Bentler (1999); Hair và cộng sự (2010). Kết quả này hàm ý mô hình nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy và phù hợp. Dựa vào giá trị p-value trong bảng 5 có thể thấy các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyên đổi có ý nghĩa thống kê tại mức 1%, 5% và 10% ngoại trừ yếu tố quan tâm cá nhân. Các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyên đổi tác động trực tiếp đến khả năng thay đổi của tổ chức thông qua yếu tố kích thích trí tuệ, ảnh hưởng bằng phẩm chất tại mức ý nghĩa 5%; động lực truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân tại mức ý nghĩa 10%. Ngoài ra kết quả hồi quy cũng cho thấy tồn tại mối quan hệ gián tiếp giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến sự thay đổi của tổ chức thông qua biến trung gian là niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo.

Bảng 6. Kết quả kiểm định Bootstrap

Parameter		SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
NT	<--- TT	0.053	0.002	0.208	-0.003	0.002	-1.5
NT	<--- TCH	0.067	0.002	0.330	0.007	0.003	2.33
NT	<--- HV	0.093	0.003	0.263	-0.010	0.004	-2.5
NT	<--- PC	0.057	0.002	0.167	0.000	0.003	0
NT	<--- QT	0.079	0.003	0.099	0.006	0.004	1.5
TD	<--- NT	0.091	0.003	0.251	-0.009	0.004	-2.25
TD	<--- PC	0.063	0.002	0.161	-0.003	0.003	-1
TD	<--- HV	0.097	0.003	0.153	0.007	0.004	1.75
TD	<--- TCH	0.069	0.002	0.125	0.003	0.003	1
TD	<--- TT	0.058	0.002	0.135	-0.001	0.003	-0.33
TD	<--- QT	0.084	0.003	0.129	0.001	0.004	0.25

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS, PLS SEM

Do quy mô của mẫu còn nhỏ và được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện phi xác suất do chúng tôi sử dụng phương pháp Bootstrap với số lượng mẫu lặp lại N=1000 để kiểm định tính phù hợp của mô hình. Kết quả Bootstrap được thể hiện trong bảng 6. Kết quả tính toán hệ số CR đều cho thấy hầu hết giá trị tuyệt đối của CR <1.96 suy ra p-value > 5% điều này cho thấy mô hình ước lượng có thể tin cậy được. Tuy nhiên có 3 giá trị CR đạt giá trị tuyệt đối lớn hơn 1.96. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất có thể là nguyên nhân dẫn đến sự sai lệch này.

Tại Việt Nam chưa có nhiều nghiên cứu tương tự được thực hiện do đó các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy được, những kết quả có sự sai lệch cần được tiến hành kiểm chứng kỹ lưỡng hơn trong các nghiên cứu trong tương lai.

5. KẾT LUẬN VÀ THẢO LUẬN

Kết quả hồi quy mô hình đã chỉ ra mối quan hệ tác động giữa các thành phần của lãnh đạo chuyên đổi đến niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo. Trong đó 4 thành phần bao gồm ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng hành vi, phẩm chất, kích thích trí tuệ và động lực truyền cảm hứng đều có tác động làm gia tăng niềm tin của nhân viên đối với tổ chức, trong đó động lực truyền cảm hứng là yếu tố có tác động mạnh nhất đến niềm tin của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ($\beta=0.328$), theo sau là yếu tố ảnh hưởng lý tưởng bằng hành vi ($\beta=0.265$), tiếp theo là kích thích trí tuệ ($\beta=0.207$) và tác động yếu nhất là yếu tố ảnh hưởng lý tưởng bằng phẩm chất ($\beta=0.166$). Yếu tố quan tâm cá nhân mất ý nghĩa thống kê (giả thuyết H1c) trong mô hình có thể do quy mô mẫu chưa đủ lớn và phương pháp chọn mẫu thuận tiện phi xác suất có thể dẫn đến khả năng mẫu nghiên cứu chưa phản ánh đúng với tổng thể. Điều này cũng giải thích vì sao các giả thiết H2a, H2c và H2d chỉ có ý nghĩa ở mức 10% trong nghiên cứu này. Phát hiện này của tác giả trùng khớp với các tài liệu trước đây xác định mối quan hệ tích cực giữa khả năng lãnh đạo chuyên đổi và sự tin tưởng của nhân viên đối với các nhà lãnh đạo (Conger và cộng sự, 2000; Gillespie & Mann, 2004; Jung & Avolio, 2000; Pawar & Eastman (1997); Yasir và cộng sự (2016).

Mặt khác kết quả hồi quy cũng đã chỉ ra niềm tin đối với lãnh đạo là yếu tố trung gian cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến khả năng thay đổi của tổ chức. Những khám phá về mối quan hệ tác động trung gian của niềm tin của nhân viên trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và khả năng thay đổi của tổ chức trong nghiên cứu này phù hợp với kết quả của nhiều nghiên cứu trước đây trong nước và quốc tế như Yasir và cộng sự (2016); Judge (2011); Judge và cộng sự (2006).

Do vậy, kết quả của nghiên cứu này góp phần khẳng định sự thay đổi phong cách lãnh đạo chuyển đổi góp phần tạo dựng niềm tin cho nhân viên, trên nữa là tạo ra những thay đổi cho tổ chức. Mặc dù đã rất cố gắng nhưng nhóm tác giả cho rằng, những nghiên cứu tiếp sau nên mở rộng đối tượng khảo sát với những loại doanh nghiệp đặc thù khác để có cái nhìn tổng quát hơn về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Ngoài ra, các nghiên cứu về sau có thể phát triển theo hướng cung cấp minh chứng rõ hơn bằng các kết quả kinh doanh thực tế của các doanh nghiệp khi thực hiện những khuyến nghị theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

6. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả nhận thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực, thuận chiều đến niềm tin nhân viên và qua đó tác động tích cực đến sự thay đổi của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một trong những giải pháp hữu hiệu cho các nhà quản trị trong giai đoạn hiện nay trong việc nâng cao hiệu quả quản lý, đặc biệt là trong môi trường luôn biến động, luôn luôn tiềm ẩn những rủi ro như hiện nay. Do vậy nghiên cứu này đề xuất các nhà quản trị ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa phải biết kích thích tinh thần, khơi dậy niềm cảm hứng làm việc cho nhân viên, có như vậy họ mới cảm thấy được tôn trọng và cống hiến hết mình cho tổ chức đồng thời phát triển những giá trị cốt lõi để đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ hoạt động ổn định khi có biến động xảy ra. Cụ thể hơn, có thể thực hiện theo những gợi ý sau:

Thứ nhất, nhà quản trị cần không ngừng học tập, rèn luyện để tăng cường sự tin tưởng trong mắt nhân viên của mình. Các yếu tố về phẩm chất và hành vi chính trực của nhà lãnh đạo là vô cùng quan trọng trong việc thu hút nhân viên, đặc biệt là những nhân viên giỏi. Nhà quản trị cần làm gương trong công việc và đời sống cá nhân của mình, trước hết là tuân thủ những nội quy, quy định, sau đó là những hành vi, cử chỉ, tác phong phải luôn chuẩn mực. Trong công việc, nhà quản trị cần sự dứt khoát, rõ ràng từ việc tiếp nhận, bố trí công việc, đào tạo và phát triển cũng như đánh giá nhân viên một cách công bằng.

Thứ hai, nhà quản trị phải là người tạo động lực, truyền cảm hứng cho nhân viên của mình. Thông qua tầm nhìn, khả năng quan sát và học hỏi, nhà lãnh đạo cần đặt mục tiêu rõ ràng cho nhân viên hành động. Nhà lãnh đạo có cảm hứng phải luôn là người tin tưởng vào nhân viên, luôn có sự lạc quan và chân thành, luôn nhiệt tình truyền đạt những kinh nghiệm cho nhân viên, có như vậy mới giúp họ có thêm động lực, sự tin tưởng để hoàn thành công việc, từ đó tác động tích cực đến sự thay đổi của tổ chức.

Thứ ba, nhà quản trị phải luôn có biện pháp kích thích trí tuệ nhân viên, luôn gợi mở và khuyến khích nhân viên chủ động hơn trong công việc, luôn tôn trọng, ghi nhận những đóng góp, đặc biệt hạn chế phản bác, chỉ trích những ý kiến đóng góp của nhân viên.

Thứ tư, nhà quản trị cần có sự quan tâm đến nhân viên, động viên nhân viên những lúc khó khăn, quan tâm tới sức khỏe của nhân viên và luôn nắm bắt những sự kiện quan trọng trong đời họ. Có như vậy mới gia tăng sự cảm kích của nhân viên, kích thích tinh thần làm việc cho họ. Ngoài ra, nhà quản trị cũng cần biết lắng nghe nhân viên, ôn tồn trao đổi khi muốn họ thay đổi, sửa chữa những lỗi phạm phải. Tránh tạo khoảng cách với nhân viên, đặc biệt cần những phẩm chất như kiên nhẫn, minh bạch và công bằng trong đối xử với nhân viên. Xây dựng kế hoạch hỗ trợ nhân viên, giúp đỡ họ một cách ân cần, tận tâm, giúp đỡ họ thành thực các kỹ năng về lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và tự đánh giá về hiệu quả thực hiện công việc của bản thân. Xây dựng kế hoạch khen thưởng, kỷ luật rõ ràng, minh bạch nhằm khuyến khích nhân viên hoàn thành vượt định mức, việc tuyên dương những tấm gương lao động xuất sắc sẽ tạo động lực cho toàn thể nhân viên phấn đấu, thưởng phạt công minh giúp họ cảm thấy mình được tôn trọng gia tăng sự tự tin, trách nhiệm của họ trong công việc thúc đẩy họ cố gắng hơn nữa vì doanh nghiệp và bản thân họ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden. Inc. Menlo Park. CA.*
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19.
- Bass, B. M., D. I. Jung, B. J. Avolio, and Y. Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207-18.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Palo Alto. CA: Mind Garden.*
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Mahwah. NJ: Lawrence Erlbaum.*

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI...

- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C. Spears (Ed.).
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 87. 611-628.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*. 29. 462-483.
- Fiedler, F.E.(1967).The theory of leadership effectiveness. NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E.(1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41. pp 241–50.
- [Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*.
- Geller, E. S. (2003). Leadership to overcome resistance to change: It takes more than consequence control. *Journal of Organizational Behavior Management*. 22(3). 29-49.
- Gill, A., Flaschner, A., Shachar, M., 2006. Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18. 469–481.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*. 19. 588-607.
- Gillespie, eN. eA.. e& eMann, eL. e(2004). eTransformational eadership eand eshared evalues: eThe ebuilding eblocks eof etrust. e*Journal eof emanagerial epsychology*.
- Holtz, eB. eC., e& eHarold, eC. eM. e(2008). eWhen eyour eboss esays eno! eThe eeffects eof eadership estyle eand etrust eon eemployee ereactions eto emanagerial eexplanations. e*Journal eof eOccupational eand eOrganizational ePsychology*. e81. e777-802.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of public relations research*. 22(2). 159-181.
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*. 58. 893-901.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*. 22. 635-649.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 21. 949-964.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Lutz Allen, S., Smith, J. E., & Da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity: Perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*. 24. 23-42.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38. 2459.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*. 21. 614-635.
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership. self-efficacy. group cohesiveness. commitment. and performance. *Journal of organizational change management*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader. satisfaction. and organizational citizenship behaviours. *The leadership quarterly*. 1(2). 107-142.
- Ray, S., & Ray. I. A. (2012). Understanding democratic leadership: some key issues and perception with reference to india's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*. 3(3.1). 1-26.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. 10. 285–305.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: Integrating a half-century of behaviour research. *Journal of leadership & organizational studies*. 9(1). 15-32.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*. 20(1). 38-48.
- Chun-Chang Lee, Wen-Chih Yeh, Zheng Yu, Xiao-Chi Lin (2023) The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon Journals Vol 9 issue 8* <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lê Thanh. “Đến năm 2030. Việt Nam phần đầu có 2 triệu doanh nghiệp” Tuổi trẻ online năm 2022 (Truy cập ngày 28/9/2023)

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' TRUST AND CHANGE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM

NGUYEN NGOC THUC¹, TRAN THANH QUANG²

¹ *Faculty of Business Administration, Industrial University of Ho Chi Minh City*

² *Student of CHQT10A, Industrial University of Ho Chi Minh City*

**Principal and Corresponding author: nguyennngocthuc@iuh.edu.vn*

Abstract. This study was conducted to examine the relationship between transformational leadership factors, employee trust, and the ability of small and medium enterprises to change in Vietnam. The study was conducted on the data of 314 employees working in small and medium enterprises in Vietnam. The research model used in the study is the structural model. Data were analyzed and processed with the help of statistical software SPSS and AMOS. As a result, transformational leadership style has a positive effect on employees' trust and the organization's ability to change. In addition, the study also found that employees' trust in leadership is a mediating variable affecting the impact of transformational leadership on organizational changeability. From the above results, the research has also suggested some solutions to increase employees' trust as well as the ability of the business to change through a transformational leadership style.

Keywords. Transformational leadership, employee trust, organizational change capabilities.

Ngày gửi bài: 02/4/2023

Ngày chấp nhận đăng: 23/01/2024