
TÁC ĐỘNG CỦA MỐI QUAN HỆ GIỮA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN VIÊN ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN MÔI GIỚI BẤT ĐỘNG SẢN TẠI VIỆT NAM

Trần Thị Hồng Liên

Trường Đại học Kinh tế Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: lientth@uel.edu.vn

Cao Thị Giang

Trường Đại học Kinh tế Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

Email: giangct19607@sdh.uel.edu.vn

Mã bài: JED-635

Ngày nhận: 18/04/2022

Ngày nhận bản sửa: 31/10/2022

Ngày duyệt đăng: 25/11/2022

Tóm tắt:

Nghiên cứu ứng dụng lý thuyết về mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (Leader – Member Exchange - LMX) để kiểm định tác động của mối quan hệ này tới kết quả làm việc của nhân viên môi giới bất động sản tại Việt Nam. Kết quả phân tích dữ liệu từ 246 cặp lãnh đạo – nhân viên được khảo sát cho thấy sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo không tác động đến cảm nhận về chất lượng mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Tuy nhiên, nhân tố lãnh đạo tập trung vào mục tiêu có tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên và mối quan hệ này tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu đã đóng góp thêm một kiểm định thực chứng cho lý thuyết LMX tại một quốc gia đang phát triển và trong một ngành môi giới bất động sản ít được nghiên cứu, đồng thời đưa ra hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp trong ngành.

Từ khóa: LMX, lý thuyết LMX, bất động sản, nhân viên môi giới, kết quả công việc.

Mã JEL: M12

The impact of leader - member exchange on real estate brokers' task performance in Vietnam

Abstract:

This study applies the leadership theory of Leader -Member Exchange (LMX) to test the impact of this relationship on task performance of real estate brokers in Vietnam. Analysis of data from 246 pairs of leader-member shows that staffs' trust in the leaders does not affect the perceived quality of their relationship. However, goal-focused leadership has a positive impact on the relationship between leaders and staffs, and such relationship has a positive impact on staffs' task performance. The study contributes an empirical testing of the LMX theory and makes a practical contribution to understanding human resource relationships in the real estate brokerage industry in a developing country of Vietnam.

Keywords: LMX theory, real estate industry, real estate brokers, task performance

JEL Code: M12

1. Giới thiệu

Con người chính là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp và mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên đóng vai trò quan trọng tác động đến tinh thần và sự nghiệp của nhân viên. Theo Zhang, Wang & Shi (2012), tại nơi làm việc, người lãnh đạo kiểm soát các nguồn lực và các cơ hội, đóng vai trò quan trọng ảnh hưởng đến việc theo đuổi thành công của nhân viên cũng như kết quả công việc của nhân viên. Họ chia sẻ, nuôi dưỡng, chấp cánh cho nhân viên phát huy năng lực và truyền cảm hứng. Ngược lại, hành vi và thái độ của nhân viên đối với người lãnh đạo và đối với tổ chức bị chi phối bởi nhận thức, năng lực, thái độ của cá nhân họ. Người

lãnh đạo thường được coi là đại diện cho tổ chức; nhân viên có mối quan hệ chưa tốt với người lãnh đạo thì họ sẽ ít có động lực hơn để đóng góp cho tổ chức (Xu & cộng sự, 2012). Đa số các doanh nghiệp Việt Nam chưa nhận thức sâu sắc được tầm quan trọng của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực môi giới bất động sản. Bên cạnh đó, các lý thuyết về lãnh đạo mặc dù rất thuyết phục về logic nhưng ít được hỗ trợ bằng bằng chứng thực nghiệm, và lý thuyết LMX cũng không phải ngoại lệ (Northouse, 2021). Nghiên cứu này sẽ kiểm định tác động của khả năng lãnh đạo tập trung vào mục tiêu, và sự tin tưởng của nhân viên đối với người lãnh đạo tác động như thế nào đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Qua đó, nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết LMX và hàm ý quản trị được đề xuất để nâng cao hiệu quả công việc tại các doanh nghiệp môi giới bất động sản tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giải thuyết

2.1. Lý thuyết mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (LMX Theory)

Dansereau, Graen & Haga (1975) nghiên cứu về người lãnh đạo trong mối quan hệ với nhân viên. Cách tiếp cận này ban đầu được gọi là “Mối liên kết theo chiều dọc” (Vertical Dyad Linkage - VDL) và sau đó phát triển theo hai hướng khác nhau. Graen, Novak & Sommerkamp (1982) phát triển hướng thứ nhất là mô hình mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (Leader – Member Exchange). Dansereau & cộng sự (1995) phát triển nhánh thứ hai là mô hình “Lãnh đạo phong cách cá nhân hóa” (Individualized Leadership - IL). Các nhà nghiên cứu tập trung vào bản chất của các liên kết dọc mà người lãnh đạo hình thành đối với mỗi nhân viên dưới quyền. Mối quan hệ của người lãnh đạo trong công việc được xem như một chuỗi các liên kết dọc (Northouse, 2021). Lý thuyết này được ứng dụng rộng rãi trên thế giới trong các ngành như: Tài chính ngân hàng (Howell & Hall-Merenda, 1999; Wang, Law & Chen, 2008; Law & cộng sự, 2010); y tế (Dunegan, Uhl-Bien & Duchon, 2002; Laschinger, Purdy & Almost, 2007; Kim & Yi, 2019); dầu khí (Sharifkhan, Pool & Asian, 2016) và tổ chức phi chính phủ (Chan & Mak, 2012). Tại Việt Nam có các nghiên cứu trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Nguyễn Nhật Tân, 2021); văn hóa (Trần Mai Đông & cộng sự, 2020).

Lý thuyết LMX được phát triển để mô tả hai loại quan hệ xảy ra giữa người lãnh đạo và nhân viên, mối quan hệ này ảnh hưởng đến loại quyền lực mà người lãnh đạo sử dụng. Chúng khác nhau ở mức độ ảnh hưởng và thu hút lẫn nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên. “Nhóm trong” (In-Group) thể hiện mối quan hệ được xây dựng dựa trên cơ sở trách nhiệm, tự nguyện. Trong khi đó, “Nhóm ngoài” (Out-Group) thể hiện mối quan hệ bị ràng buộc bởi hợp đồng lao động có thời hạn. Thông thường, tùy thuộc vào mức độ thân cận với người lãnh đạo mà mỗi nhân viên đều trải qua hai mối quan hệ này. Những ưu điểm của lý thuyết LMX liên quan đến định hướng quan hệ, bản chất giao tiếp và được hỗ trợ bởi một số các nghiên cứu tích cực về kết quả hoạt động của tổ chức (Chan & Mak, 2012; Chen, Zhong & An, 2012).

2.2. Lãnh đạo tập trung vào mục tiêu

Theo Colbert & Witt (2009), lãnh đạo tập trung vào mục tiêu là phong cách lãnh đạo căn cứ vào tình hình thực tế để đưa ra các quyết sách, truyền đạt các mục tiêu của tổ chức và gắn kết các mục tiêu này phù hợp với năng lực của nhân viên. Nghiên cứu của ông cũng cho thấy lãnh đạo tập trung vào mục tiêu tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Mối quan hệ tốt đẹp giữa người lãnh đạo và nhân viên ảnh hưởng tích cực đến các kết quả khác nhau của nhân viên như sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức, giám sát công việc, thực hiện nhiệm vụ, thực hiện quyền công dân (Gerstner & Day, 1997). Người lãnh đạo tập trung vào mục tiêu khiến nhân viên định hướng được tương lai rõ ràng, có động lực đạt thành tích và ngược lại. Điều này sẽ giúp họ vượt lên những nấc thang mới trong sự nghiệp.

Giả thuyết H1: Lãnh đạo tập trung vào mục tiêu tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên.

2.3. Sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo

Các nghiên cứu của Burke, Sims, Lazzara & Salas (2007), Lewicki & Bunker (1996) cho rằng sự tin tưởng khiến cho mối quan hệ giữa các cá nhân trở nên tốt đẹp hơn. Mặt khác, khi nhân viên tin tưởng vào người lãnh đạo, họ sẵn sàng chia sẻ thông tin và hợp tác với người lãnh đạo (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Họ có sự kỳ vọng vào người lãnh đạo (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998) nên mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên từ đó trở nên tốt đẹp hơn. Sự tin tưởng là cảm xúc cốt lõi, tồn tại để trấn áp những cảm xúc tiêu cực và kích thích sự lạc quan trong suy nghĩ của mỗi nhân viên. Niềm tin phải được truyền cảm hứng, diễn ra một cách tự nhiên và luôn tạo cảm giác thoải mái giữa hai bên. Khi cảm thấy được

người lãnh đạo trọng dụng, nhân viên sẽ có động lực làm việc tốt hơn.

Giả thuyết H2: *Sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên*

2.4. Mối quan hệ giữa lãnh đạo-nhân viên và kết quả công việc của nhân viên

Việt Nam chịu ảnh hưởng của văn hóa phương Đông trọng tình, trọng tập thể. Người Việt hay lý giải về những thành công của mình là do “có quý nhân phù trợ” tức là một thế lực siêu nhiên nào đó hoặc một người khác có mối quan hệ thân cận (Trần Ngọc Thêm, 2016). Vì vậy, nếu muốn được việc, ngoài tài năng chuyên môn, mỗi người còn cần phải xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp để thuận lợi trong công việc.

Varma, Srinivas & Stroh (2005) cho rằng nhân viên trong nền văn hóa trọng tập thể thì đánh giá cao giá trị của hệ thống phân cấp tổ chức và có nhu cầu kết nối, luôn tìm kiếm sự hỗ trợ của người quản lý trực tiếp. Lý thuyết LMX cung cấp một kết nối logic với kết quả công việc. Ngoài tinh thần, sự quyết tâm thì thành công của một nhân viên môi giới bất động sản còn là hệ quả tất yếu của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên bên cạnh các yếu tố môi trường làm việc, uy tín của doanh nghiệp cũng như sự nhạy bén với những thay đổi liên tục của thị trường. Vì vậy, trong các sản phẩm giao dịch bất động sản, người lãnh đạo và nhân viên được khuyến khích để tăng cường tương tác qua lại và kích hoạt năng lượng của nhân viên. Một số nghiên cứu (Gerstner & Day, 1997; Martin & cộng sự, 2016) cho thấy tác động tích cực của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên đối với kết quả công việc. Nghiên cứu của Singh (2000) còn khẳng định mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên có thể giúp nhân viên nhận được sự hỗ trợ và sự quan tâm từ người lãnh đạo và do đó có thể cải thiện kết quả công việc.

Giả thuyết H3: *Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên*

2.5. Vai trò trung gian mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên

Theo Piccolo & Buengeler (2013), người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong quá trình thiết lập mục tiêu của nhân viên. Sự quan tâm tới nhân viên là điều cần thiết khi lãnh đạo tập trung vào mục tiêu; và mức độ của sự quan tâm này phụ thuộc vào mức độ mà người lãnh đạo tin tưởng, tôn trọng và cảm mến nhân viên đó (mối quan hệ chất lượng cao). Do đó, lãnh đạo tập trung vào mục tiêu ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên (Kim, Choi & Vandenberghe, 2018).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Mặt khác, sự tin tưởng vào người lãnh đạo làm cho nhân viên hài lòng với lợi ích của họ, sẵn sàng làm việc công hiến và đóng góp vào mối quan hệ ngày càng phát triển, thúc đẩy niềm tin vào sự tốt đẹp của mỗi bên. Chen, Lam và Zhong (2012) kết luận rằng mức độ tin tưởng càng cao, khả năng nhân viên chia sẻ thông tin và hợp tác với người lãnh đạo càng lớn, vì vậy kết quả công việc của nhân viên sẽ khả quan hơn. Sau này, nghiên cứu của Graen & Uhl-Bien (1995), Howell & Hall-Merenda (1999), Northouse (2021) cho thấy mối quan hệ tốt đẹp giữa người lãnh đạo và nhân viên góp phần thúc đẩy hiệu quả công việc của nhân viên hơn.

Các giả thuyết và lập luận nêu trên được tổng hợp trong mô hình nghiên cứu (Hình 1) và phương pháp, kết quả nghiên cứu được trình bày trong các phần tiếp theo.

3. Phương pháp nghiên cứu

Đặc thù của nghiên cứu sử dụng lý thuyết LMX là dữ liệu theo cặp lãnh đạo – nhân viên. Nghiên cứu này thu thập dữ liệu bằng bảng hỏi được phát triển dựa trên cơ sở kế thừa bộ thang đo của những nghiên cứu đi trước. Để nhân viên đánh giá về người lãnh đạo, nhóm tác giả sử dụng thang đo nhân tố “Lãnh đạo tập trung vào mục tiêu” có 5 biến quan sát do Colbert & Witt (2009) phát triển và biến số “Sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo” có 7 biến quan sát do Chen, Lam & Zhong (2012) phát triển. Nhân viên được yêu cầu đánh giá biến số “mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên” bằng thang đo gồm 7 biến quan sát của Graen & Uhl-Bien (1995). Biến độc lập “Kết quả công việc của nhân viên” được đo bằng đánh giá của người lãnh đạo về nhân viên, sử dụng thang đo gồm 4 biến quan sát do Chen, Tsui và Farh (2002) phát triển.

Lãnh đạo là một trong bốn chức năng của quản trị và nhà lãnh đạo là người có thể gây ảnh hưởng tới người khác nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức (Northouse, 2021). Có nhiều cấp lãnh đạo, trong đó thấp nhất là lãnh đạo cấp cơ sở như trưởng nhóm, trưởng phòng. Vì vậy, hai bộ câu hỏi đã được sử dụng trong nghiên cứu: Một bộ cho nhân viên môi giới và một bộ cho trưởng phòng kinh doanh (người lãnh đạo) tại 36 sàn giao dịch môi giới bất động sản tại Hà Nội, Thanh Hóa và Thành phố Hồ Chí Minh, đại diện cho 3 miền Bắc - Trung – Nam. Nhóm tác giả đã gặp mặt trực tiếp người được khảo sát để tóm tắt về mục đích của cuộc nghiên cứu và giải thích cách thức trả lời bảng hỏi, mã hóa mỗi bảng câu hỏi bằng một mã số riêng để dễ dàng ghép cặp các câu trả lời của mỗi nhân viên với câu trả lời của người lãnh đạo. Để đảm bảo tính bảo mật, nhóm tác giả thu lại bảng câu hỏi ngay khi họ hoàn thành. Với 500 cặp bảng hỏi được phát ra, số bảng hỏi thu hồi là 356, trong đó có 110 bảng hỏi thu về không đủ cặp, một số không ghi tên người trả lời và một số không trả lời đầy đủ các câu hỏi nên bị loại. Vì vậy, kích thước mẫu cuối cùng hợp lệ là 246 cặp. Dữ liệu sử dụng để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm kiểm định các giả thuyết.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả

Kết quả phân tích cho thấy cơ cấu mẫu là tương đối cân bằng giữa ba miền Bắc - Trung – Nam (tỷ lệ 31% - 38% - 31%), đồng thời cũng phản ánh cơ cấu nhân sự hiện tại tham gia khảo sát từ các sàn môi giới bất động sản. Theo đó, tỷ lệ nhân viên được đào tạo chuyên sâu kiến thức bất động sản chiếm 57%, thu nhập từ hoa hồng môi giới đạt mức trên 50%, tỷ lệ làm thêm bên ngoài chiếm 37%, độ tuổi phổ biến nhất là từ 28-35 tuổi, tỷ lệ nam nữ làm việc trong ngành này tương đối đồng đều. Đối tượng phân tích chính trong nghiên cứu này là nhân viên môi giới bất động sản nên các thống kê mô tả tập trung vào đối tượng này. Các nhà lãnh đạo, tức trưởng phòng kinh doanh, chỉ tham gia vào nghiên cứu như một nguồn dữ liệu về đối tượng được phân tích.

Tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về hệ số tin cậy Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên: thấp nhất là 0,809 (Sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo-TRU) và cao nhất là 0,875 (Lãnh đạo tập trung vào mục tiêu-GOL) và các biến có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, biến niềm tin của nhân viên vào sự nhất quán của người lãnh đạo (TRU7) có hệ số tương quan của biến so với tổng của các biến quan sát là $0,239 < 0,3$ nên bị loại khỏi thang đo và tiếp tục kiểm định Cronbach's Alpha thang đo sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo với 6 biến quan sát.

Mặc dù kiểm định Cronbach's Alpha riêng lẻ cho từng biến cho thấy các bộ thang đo đều có độ tin cậy cao. Tuy nhiên, khi tất cả các biến quan sát được đưa vào cùng một phân tích EFA, một số biến tiềm ẩn không hội tụ tốt như khi phân tích riêng lẻ. Điểm đặc biệt là đối với nhân tố sự tin tưởng vào lãnh đạo là có ba biến bao gồm: Mức độ tin tưởng tuyệt đối (TRU1), mức độ trung thực và thành thật (TRU5) và được đối xử công bằng (TRU6) là dạng câu hỏi đảo ngược và luôn nằm tách bạch thành một nhóm nhân tố trong nhiều

Bảng 1: Kết quả kiểm định hội tụ, tính phân biệt của các nhân tố

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	GOL	PER	TRU	LMX
GOL	0,876	0,586	0,336	0,881	0,766			
PER	0,870	0,628	0,028	0,888	0,167*	0,793		
TRU	0,878	0,707	0,075	0,895	0,274***	0,063	0,841	
LMX	0,802	0,575	0,336	0,810	0,580***	0,133†	0,101	0,758

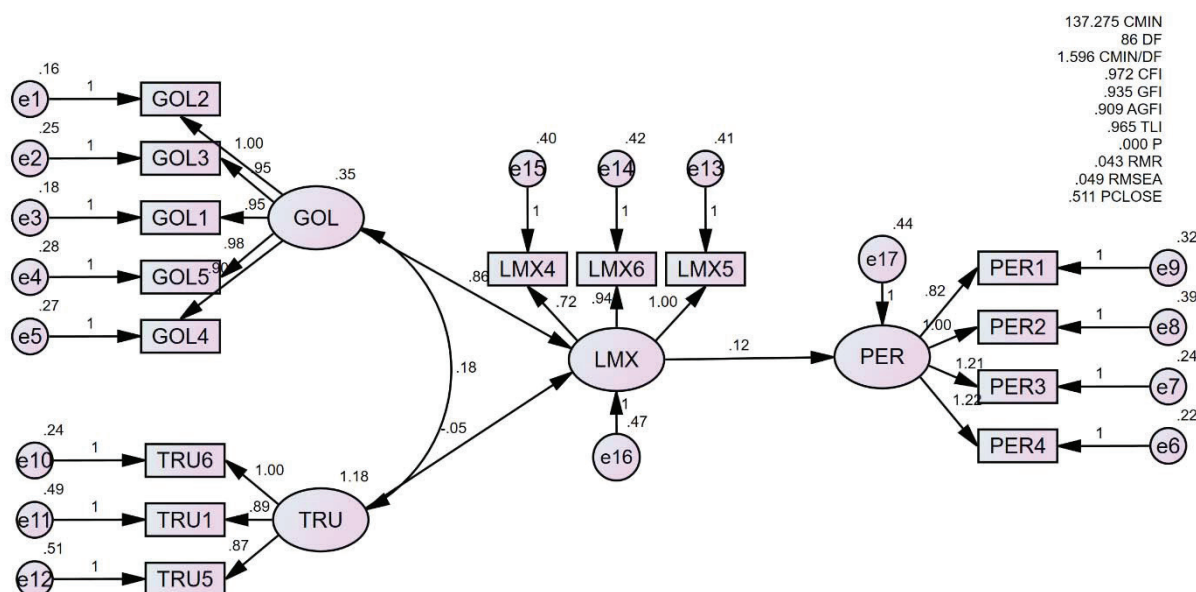
cách trích. Trong khi đó, biến mức độ cởi mở (TRU2), sự chính trực (TRU3) và động cơ và ý định (TRU4) là dạng câu hỏi thông thường và nằm lẫn lộn với 3 biến của nhân tố Mối quan hệ giữa lãnh đạo – nhân viên (LMX2, LMX3, LMX7). Điều này có nghĩa là đa số nhân viên cho rằng người lãnh đạo của họ cởi mở, chính trực và có động cơ cũng như ý định tốt. Tuy nhiên họ lại thiếu sự tin tưởng tuyệt đối và không cho rằng người lãnh đạo của họ trung thực và thành thật nên họ cảm nhận không được đối xử công bằng. Điều đó có thể hiểu là nhân viên không thực sự tin tưởng vào cấp trên. Nhóm tác giả đã kiểm chứng thực tế bằng cách xác nhận lại với một số nhân viên sau khi họ trả lời phiếu khảo sát để đảm bảo độ tin cậy trong các câu trả lời của họ. Vì vậy, nhóm tác giả quyết định loại các biến thể hiện sự đánh giá cao của nhân viên về người lãnh đạo trong tính cách cởi mở, chính trực và có động cơ cũng như ý định tốt, mà không ảnh hưởng đến việc đo lường nhân tố này. Mặt khác, kết quả phân tích EFA riêng cho các biến của nhân tố Mối quan hệ giữa lãnh đạo – nhân viên cho thấy bảy biến số này tải trên hai nhân tố, tương tự như kết quả EFA tổng thể. Một trong hai nhân tố này sẽ được giữ lại trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, biến quan sát tải lên ở biến mức độ thấu hiểu nhu cầu và công việc của nhân viên (LMX2) và biến lãnh đạo phát hiện tiềm năng của nhân viên (LMX3) có mức chênh lệch hệ số tải < 0,3. Vì vậy, nhóm tác giả loại bỏ 2 biến này và biến nhân viên đánh giá mối quan hệ với người lãnh đạo (LMX7) vì không đạt yêu cầu. Trong phân tích tiếp theo, biến mức độ hài lòng của người lãnh đạo đối với nhân viên (LMX1) mặc dù hội tụ cùng các biến khả năng người lãnh đạo sẵn sàng giúp đỡ nhân viên trong công việc (LMX4), biến khả năng người lãnh đạo sẵn sàng chịu trách nhiệm về hiệu quả công việc của nhân viên (LMX5) và biến khả năng nhân viên sẵn sàng hy sinh bảo vệ người lãnh đạo (LMX6) trong một nhóm nhưng biến này có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 nên tiếp tục bị loại bỏ.

Kết quả CFA cho thấy mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường: Chi-square [84] = 135,132 (P-value = 0,000); Chi-square/df = 1,609 (<2); TLI = 0,965 (> 0,9); CFI = 0,972 (≥ 0,95); GFI = 0,936 ≥ 0,9; RMSEA = 0,050 (<0,08). Tất cả các hệ số đã chuẩn hóa và chưa chuẩn hóa đều lớn hơn 0,5; đồng thời các giá trị AVE đều lớn hơn 0,5 nên có thể kết luận các nhân tố đạt giá trị hội tụ.

Tất cả giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7 nên độ tin cậy thang đo được đảm bảo. Tất cả giá trị phương sai chia sẽ lớn nhất (MSV) đều nhỏ hơn phương sai trích trung bình (AVE), các giá trị căn bậc 2 của phương sai trích trung bình (SQRTAVE) đều lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Inter-Construct Correlations), nên tính phân biệt được đảm bảo. Như vậy, các điều kiện được thỏa mãn và các nhân tố phân tích đạt được giá trị phân biệt, các thang đo có độ tin cậy (Bảng 1). Như vậy, các biến nghiên cứu thích hợp để đưa vào phân tích SEM với kết quả được trình bày trong phần tiếp sau đây.

Từ kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Hình 2) và đánh giá độ phù hợp của mô hình (Bảng 2) cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất phù hợp ở mức cao với dữ liệu nghiên cứu và có thể dùng để kiểm định các mối quan hệ được kỳ vọng và đã nêu ra trong mô hình giả thuyết.

Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính



Bảng 2: Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Chỉ số	Ước lượng	Ngưỡng	Kết luận
CMIN	137,275	--	--
DF	86	--	--
CMIN/DF	1,596	Từ 1 đến 3	Tốt
GFI	0,935	> 0,9	Tốt
TLI	0,965	> 0,9	Tốt
CFI	0,972	> 0,9	Tốt
RMSEA	0,049	< 0,08	Tốt
Pclose	0,511	> 0,05	Tốt

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Bảng 3) ủng hộ hai giả thuyết H1 và H3, không ủng hộ giả thuyết H2. Như vậy, lãnh đạo tập trung vào mục tiêu tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (P-value =0,000). Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên (P-value=0,049 < 0,05). Tuy nhiên, chưa tìm thấy bằng chứng về tác động của sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (P-value=0,370 > 0,05).

Bảng 3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Mối quan hệ tương quan giữa các nhân tố	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Estimate	Giả thuyết	Kết luận
LMX <--- GOL	.862	.114	7.581	***	.601	H1	Chấp nhận
LMX <--- TRU	-.048	.054	-.896	.370	-.062	H2	Bác bỏ
PER <--- LMX	.116	.059	1.962	.049	.147	H3	Chấp nhận

Bảng 4: Tác động gián tiếp chuẩn hóa

	TRU	GOL	LMX	PER
LMX	.000	.000	.000	.000
PER	-.009	.089	.000	.000

Mặt khác, theo Bảng 5 ta thấy giá trị sig của mối quan hệ gián tiếp từ sự tin tưởng của nhân viên vào người lãnh đạo (TRU) lên kết quả công việc của nhân viên (PER) là 0.288 > 0.05 (với mức ý nghĩa 5%) và mối quan hệ gián tiếp từ lãnh đạo tập trung vào mục tiêu (GOL) lên kết quả công việc của nhân viên (PER) có giá trị sig là 0.071 > 0.05. Nhưng nếu nói lỏng điều kiện độ tin cậy xuống 90% thì 0.071 < 0.1, nghĩa là có tác động trung gian của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên (LMX), giữa lãnh đạo tập trung vào mục tiêu (GOL) và kết quả công việc của nhân viên (PER) với hệ số tác động gián tiếp chuẩn hóa là 0.089 (Bảng 4).

Bảng 5: Hiện thị giá trị sig tương ứng

	TRU	GOL	LMX	PER
LMX
PER	.288	.071

Kết quả phân tích cũng cho thấy vai trò trung gian của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên đối với sự tác động của lãnh đạo tập trung vào mục tiêu và sự tin tưởng của người lãnh đạo vào nhân viên đến kết quả công việc của nhân viên. Ngoài ra, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về kết quả công việc của nhân viên ở những độ tuổi khác nhau. Trong đó nhóm tuổi từ 23-28 có kết quả làm việc được đánh giá cao nhất.

4.2. Thảo luận

Đa số các nhân viên môi giới tại các sàn giao dịch bất động sản hiện nay đánh giá cao về người lãnh đạo tập trung vào mục tiêu. Bên cạnh việc phải đáp ứng chỉ tiêu, nhân viên kỳ vọng sự quan tâm hướng dẫn tận tình của người lãnh đạo trong từng thời kỳ và giới hạn thời gian để hoàn thành mục tiêu đó. Người lãnh đạo định hướng mục tiêu, kế hoạch cụ thể sẽ khiến nhân viên có được bức tranh tổng thể và hình dung được khối lượng công việc cần đáp ứng. Nhân viên sẽ tin tưởng và nể trọng người lãnh đạo hơn để làm việc và cống hiến. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu của Colbert & Witt (2009); Kim, Choi & Vandenberghe (2018).

Mặc dù các nhân viên môi giới đánh giá khá cao vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo sự tin tưởng đối với đội ngũ nhân viên nhưng không phải nhân viên nào cũng cho rằng mức độ niềm tin càng cao thì mối quan hệ giữa họ và người lãnh đạo của mình càng tốt. Trong ngành này, niềm tin tuyệt đối có được giữa các đồng nghiệp đôi khi là một điều xa xỉ bởi những người kiếm được nhiều tiền là những người sành sỏi trong nghề và họ có thể bất chấp để đạt được mục tiêu doanh số. Nhân viên kinh doanh muốn trụ vững với nghề thì cần có bản lĩnh và sự kiên nhẫn. Một người lãnh đạo khiến họ ngưỡng mộ bởi thành tích trong công việc thì họ luôn muốn đi theo để học hỏi. Còn tin tưởng lãnh đạo mà công ty không có sản phẩm đủ để bán, bị cắt “hoa hồng” thì cũng khó giữ mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên. Kết quả này khá mâu thuẫn với các kết quả nghiên cứu trước đó (Chen, Lam & Zhong, 2012; Dirks & Ferrin, 2001; Kramer, 1999; De Dreu, Giebels & Van de Vliert, 1998).

Mối quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo là mối quan hệ làm việc nhóm nên kết quả công việc tác động qua lại lẫn nhau. Khi người lao động họ cảm thấy an tâm cấp trên, tin tưởng năng lực của người cấp trên thì họ sẽ cống hiến hết mình công việc nên dẫn tới kết quả công việc tốt hơn. Vì vậy, người lãnh đạo cần có sự quan tâm hơn tới nhân viên, có những định hướng, góp ý chân thành cho nhân viên tiến bộ, hiểu được nhân viên muốn gì và biết cách khơi gợi được đam mê, cống hiến và làm chủ của nhân viên; hỗ trợ nhân viên bán hàng, giúp nhân viên tự tin hơn, có tâm lý tốt để giao dịch. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây (Gerstner & Day, 1997; Casimir, Wang & Ooi, 2014; Choy, McCormack & Djurkovic, 2016; Martin & cộng sự, 2016).

Ở độ tuổi từ 23 đa phần là các bạn sinh viên vừa mới ra trường được một năm, mang trong mình những nhiệt huyết và hoài bão lớn. Lần đầu được trải nghiệm những công việc mới, tiếp thu thông tin dự án nhanh và năng động khi tiếp cận khách hàng. Bên cạnh đó, họ còn được đi nhiều nơi do tính chất công việc của môi giới là đi nhiều và học nhiều, đã có một quá trình phấn đấu đi lên, tích lũy kinh nghiệm và xây dựng được những mối quan hệ tốt với khách hàng. Ở độ tuổi này họ cũng đã có mối quan hệ, cần phát triển sự nghiệp, độ “nghiện” kiếm tiền cao và sự lựa chọn của họ là phải làm nên có sự quyết tâm rất lớn. Họ có đủ đam mê, sự liều lĩnh, sự nhanh nhạy cũng như khả năng ứng biến với vô vàn những tình huống khó khăn trong nghề. Do đó, họ sẽ đạt được những kết quả tốt trong công việc. Còn từ 28 trở đi, họ sẽ trầm lắng hơn và nhiệt huyết ban đầu cũng không còn nhiều. Chưa kể ở độ tuổi này nhiều người đã có gia đình, nên thời gian cho công việc sẽ giảm, hiệu quả công việc sẽ không bằng tuổi từ 23-28.

5. Hàm ý quản trị, đóng góp, hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Dựa theo kết quả nghiên cứu, người lãnh đạo trong ngành môi giới bất động sản cần đặc biệt xây dựng năng lực tập trung vào mục tiêu của mình vì đó là điều mà nhân viên coi trọng nhất ở họ và góp phần tác động tích cực mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Người lãnh đạo cần làm rõ vai trò và trách nhiệm cụ thể trong công việc, đưa ra định hướng và xác định các ưu tiên, chuyển các chiến lược thành các mục tiêu và kế hoạch dễ hiểu, sát sao công việc của nhân viên để đảm bảo nhân viên hoàn thành công việc và liên kết sứ mệnh của nhóm với sứ mệnh của doanh nghiệp.

Mặt khác, không phải nhân viên nào cũng cho rằng mức độ tin tưởng của họ với người lãnh đạo ảnh hưởng đến mối quan hệ của họ. Vì vậy, doanh nghiệp cần có chính sách nhân sự tốt để giữ chân lãnh đạo và nhân viên có năng lực. Không nên để tình trạng “bằng mặt nhưng không bằng lòng” trong môi trường làm việc. Doanh nghiệp cần ưu tiên phát triển và xây dựng hệ thống đào tạo nội bộ chất lượng để những người lãnh đạo phát huy khả năng và truyền cảm hứng cho nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp nên nhân rộng mô hình học tập từ cấp lãnh đạo cho đến nhân viên trong toàn hệ thống để trọng dụng người tài, giúp họ có cơ hội phát triển bản thân. Song song đó, doanh nghiệp cần duy trì và mở rộng nguồn hàng phong phú để nhân viên bán hàng và gia tăng thu nhập, củng cố mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên.

Nghiên cứu này đã đóng góp một kiểm định thực chứng cho lý thuyết mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân

viên trong ngành bất động sản tại một quốc gia đang phát triển là Việt Nam. Nghiên cứu ủng hộ một phần các giả thuyết đã được các nghiên cứu trước đề xuất (về lãnh đạo tập trung vào mục tiêu tác động tích cực tới mối quan hệ cấp trên – cấp dưới và từ đó tác động tích cực tới kết quả làm việc của nhân viên), nhưng cũng đặt ra nghi vấn về vai trò của sự tin tưởng mà nhân viên dành cho lãnh đạo.

Bên cạnh những thành công, nghiên cứu cũng tồn tại một số hạn chế nhất định. Mô hình lý thuyết chỉ được kiểm định với 246 cặp lãnh đạo và nhân viên tại 36 sàn môi giới bất động sản tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Thanh Hóa. Vì vậy, nghiên cứu này khuyến khích tiếp tục kiểm định mô hình lý thuyết với các cặp lãnh đạo và nhân viên thuộc công ty khác, tỉnh thành khác, khu vực khác với số lượng mẫu nhiều hơn để gia tăng tính tổng quát hóa của mô hình. Nghiên cứu này chỉ xem xét giới hạn một số yếu tố tác động vào kết quả công việc của nhân viên. Còn các yếu tố khác có ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên hay không, ví dụ như sự quan tâm của lãnh đạo (leader mindfulness), sự hài lòng trong công việc (job satisfaction), trí tuệ cảm xúc (EQ), lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) là một hướng cho các nghiên cứu sau này. Nghiên cứu này còn cho thấy yếu tố sự tin tưởng vào người lãnh đạo không tác động tích cực đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên, điều này mâu thuẫn với các nghiên cứu trước đây. Vì vậy mối quan hệ này cần được kiểm định trong các nghiên cứu tiếp theo.

Bất động sản là một lĩnh vực có chế độ làm việc linh hoạt hơn nhiều so với tổ chức/ doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác, khiến nhiều người cho rằng sức mạnh của tổ chức bị suy giảm. Tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy vai trò của lãnh đạo với thành tích làm việc của nhân viên là đáng kể như nhận định của những lý thuyết quản trị kinh điển.

Tài liệu tham khảo

- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007), 'Trust in leadership: A multi-level review and integration', *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Casimir, G., Ng, Y. K., Wang, Y. K., & Ooi, G. (2014), 'The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective', *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 366-385.
- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012), 'Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX)', *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002), 'Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012), 'Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance', *Asia Pacific journal of management*, 29(3), 597-616.
- Choy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (2016), 'Leader-Member Exchange and Job Performance', *Journal of Management Development*, 35 (1), 104 – 119.
- Colbert, A. E., & Witt, L. A. (2009), 'The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness', *Journal of applied psychology*, 94(3), 790.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975), 'A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process', *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., ... & Keller, T. (1995), 'Individualized leadership: A new multiple-level approach', *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450.
- De Dreu, C. K., Giebels, E., & Van de Vliert, E. (1998), 'Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability', *Journal of applied psychology*, 83(3), 408.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001), 'The role of trust in organizational settings', *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002), 'LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics', *Journal of business and psychology*, 17(2), 275-285.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997), 'Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues', *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), 'Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member

-
- exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective', *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982), 'The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model', *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999), 'The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance', *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- Kim, D., Choi, D., & Vandenberghe, C. (2018), 'Goal-focused leadership, leader-member exchange, and task performance: The moderating effects of goal orientations and emotional exhaustion', *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 645-660.
- Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019), 'Impact of leader-member-exchange and team-member-exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention', *International nursing review*, 66(2), 242-249.
- Kramer, R. M. (1999), 'Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions', *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007), 'The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction', *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229.
- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010), 'Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance', *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 625-646. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9141-8>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in organizations, Frontiers of theory and research*, 114-139, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016), 'Leader—member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review', *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), 'An integrative model of organizational trust', *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Nguyễn Nhật Tân. (2021), 'Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức: Vai trò nào cho quá trình trao đổi lãnh đạo-thành viên?', *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 32(1), 25-52
- Northouse, P. G. (2021), *Leadership: Theory and practice*, SAGE Publications, Incorporated, Thousand Oaks, CA 91320.
- Piccolo, R. F., & Buengeler, C. (2013), 'Leadership and goal setting', *In New developments in goal setting and task performance* (pp. 381-398), New York: Routledge.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), 'Not so different after all: A cross-discipline view of trust', *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Sharifkhani, M., Pool, J. K., & Asian, S. (2016), 'The impact of leader-member exchange on knowledge sharing and performance: An empirical investigation in the oil and gas industry', *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(3), 289-305.
- Singh, J. (2000), 'Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations', *Journal of marketing*, 64(2), 15-34.
- Trần Mai Đông, Nguyễn Thị Mai Phương, Mai Trường An, Nguyễn Thị Tuyết Mai, & Lý Thị Minh Châu. (2020), 'Khai phá mối quan hệ trao đổi lãnh đạo – nhân viên đến sự chia sẻ kiến thức và sự mâu thuẫn quan hệ với đồng nghiệp', *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(9), 05-24.
- Trần Ngọc Thêm. (2016), *Hệ Giá Trị Việt Nam Từ Truyền Thống Đến Hiện Đại Và Con Đường Đến Tương Lai*, Tp. Hồ Chí Minh: NXB Văn Hóa - Văn Nghệ.
- Varma, A., Srinivas, E. S., & Strohm, L. K. (2005), 'A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples', *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(1), 84-95.
- Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008), 'Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1809-1824.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012), 'Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX', *Journal of Organizational behavior*, 33(4), 531-543.
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012), 'Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange', *Academy of management journal*, 55(1), 111-130.
-