
TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC THÔNG QUA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC, SỰ SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG – NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP FDI TẠI LONG AN

Nguyễn Phan Thu Hằng

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Sài Gòn

Email: npthang@sgu.edu.vn

Diệp Vĩnh Thành

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Bóng đèn Gen Bright

Email: dv.thanh@lighting-bright.com

Mã bài: JED-1429

Ngày nhận bài: 09/10/2023

Ngày nhận bài sửa: 29/10/2023

Ngày duyệt đăng: 8/12/2023

DOI: 10.33301/JED.VI.1429

Tóm tắt

Nghiên cứu phân tích tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) tại Long An. Các phương pháp được sử dụng là thống kê mô tả, kiểm định thang đo, phân tích EFA, kiểm định CFA, kiểm định SEM, phân tích đa nhóm trên phần mềm SPSS và AMOS. Nghiên cứu khảo sát 411 đáp viên bằng cách khảo sát trực tiếp và trực tuyến. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến kết quả công việc thông qua tác động của động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng trong công việc, từ đó nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị.

Từ khóa: Doanh nghiệp FDI, động lực làm việc, kết quả công việc, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự hài lòng trong công việc, sự sáng tạo trong công việc.

Mã JEL: M1, M12, D23

The impact of transformational leadership style on job performance through work motivation, work creativity and job satisfaction – Evidence from Foreign direct investment enterprises in Long An province

Abstract

This study aims to examine the impact of transformational leadership style on employees' performance, as mediated by work motivation, work creativity and job satisfaction of employees of Foreign Direct Investment (FDI) enterprises in Long An. Using descriptive statistics, scale testing, EFA analysis, CFA testing, SEM testing, and multi-group analysis on SPSS and AMOS softwares. The study surveyed 411 participants in-person and online. The results confirmed the positive impact of transformational leadership style on employees' performance, as mediated by job satisfaction, work motivation and work creativity. Based on these findings, the study proposed management implications for enterprises seeking to improve job satisfaction, motivation, and creativity.

Keywords: Foreign direct investment enterprises, transformational leadership style, work motivation, work creativity, job satisfaction, job performance.

JEL Codes: M1, M12, D23

1. Giới thiệu

Trong mọi tổ chức thì người lãnh đạo luôn đóng một vị trí vô cùng quan trọng, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức. Theo Bass (1990), người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức, cũng như sự thỏa mãn và thành tích của những người mà họ lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được coi là phổ biến và thành công nhất hiện nay, điển hình nghiên cứu của Schwarz (2017) cho thấy sự tương tác tốt giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả công việc, nghiên cứu của Sewang (2013) cho rằng phong cách lãnh đạo và động cơ làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng công việc và hiệu quả làm việc, Cavazotte & cộng sự (2013) kết luận kích thích sự sáng tạo của từng cá nhân là yếu tố sống còn để các doanh nghiệp duy trì khả năng cạnh tranh và tồn tại trên thị trường.

Doanh nghiệp FDI đóng vai trò khá quan trọng cho tăng trưởng và hội nhập kinh tế quốc tế, góp phần bổ sung vốn, công nghệ, năng lực quản lý, khả năng kinh doanh, khả năng tổ chức và tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu (Giang Nam, 2022). Nhưng hiện nay có khá ít các nghiên cứu trong nước quan tâm tới doanh nghiệp FDI nói chung và hành vi tổ chức, vì vậy việc khai thác và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại các doanh nghiệp FDI tại Việt Nam là một vấn đề đặt ra cần giải quyết. Bối cảnh của nghiên cứu là huyện Đức Hòa tỉnh Long An, một tỉnh miền Tây giáp Thành phố Hồ Chí Minh, là cửa ngõ kết nối giao thương thị trường Đông và Tây Nam Bộ. Ngoài ra Long An là đứng trong top đầu về thu hút vốn FDI với 12,55 tỷ USD (Lũy kế đến 20/06/2022) luôn là điểm đến hấp dẫn cho các nhà đầu tư (Chu Tuấn, 2023). Nghiên cứu này đóng góp cho công tác quản trị nguồn nhân lực tại địa phương qua đó đề xuất các hàm ý quản trị cho các cấp lãnh đạo hoàn thiện phong cách lãnh đạo của mình góp phần nâng cao hiệu quả công việc của người lao động của Doanh nghiệp FDI tại Long An.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (*Transformational leadership style*)

Burns (1978) cho rằng nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi là người có tầm nhìn của tương lai và chia sẻ với người lao động, kích thích trí tuệ người lao động và quan tâm đến điều khác biệt của mỗi cá nhân giữa các lao động. Nhà lãnh đạo chuyển đổi quan niệm rằng sự kết nối giữa người lãnh đạo và người lao động sẽ mang lại những hiệu quả trong công việc. Một số hành vi lãnh đạo chuyển đổi như: hấp dẫn bằng phẩm chất, hấp dẫn bằng hành vi, sự truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân (Bass & cộng sự, 2003).

2.1.2. Động lực làm việc (*Work motivation*)

Herzberg (1959) trong “The motivation to work” cho rằng động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực là lực đẩy từ nội tại cá nhân để đạt được sự thỏa mãn (Higgins, 1994). Động lực lao động là những nhân tố nội tại kích thích cá nhân nỗ lực làm việc để đạt được mục đích.

2.1.3. Sự sáng tạo trong công việc (*Working creativity*)

Theo Amabile (1996) thì sự sáng tạo là việc tạo ra những ý tưởng mới lạ và hữu ích, có giá trị và phù hợp với mục tiêu trong lĩnh vực nào đó. Sáng tạo bắt nguồn từ một tư duy sáng tạo tích lũy của cá nhân, kỹ năng và chuyên môn dựa trên nền tảng của giáo dục và những kinh nghiệm trong quá khứ (Amabile, 1998). Với sự sáng tạo người lao động có thể đóng góp vào lợi thế cạnh tranh cho tổ chức; do đó, nó được coi là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của môi trường tổ chức (Sosik & Megerian, 1999).

2.1.4. Sự hài lòng trong công việc (*Job satisfaction*)

Năm 1976, Locke định nghĩa sự hài lòng trong công việc là “một trạng thái cảm xúc thú vị hoặc tích cực từ kết quả thẩm định công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người” trích (Bhattacharjee, 2001, p. 352). Fieldman & Arnold (1983) cho rằng sự hài lòng sẽ được định nghĩa là mức độ ảnh hưởng tích cực tổng thể mà các cá nhân có được đối với công việc của họ.

2.1.5. Kết quả công việc (Job performance)

Motowidlo (2003) cho rằng kết quả công việc là hoạt động mà người lao động thực hiện để hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp, tùy theo giá trị mà doanh nghiệp mong muốn từ kết quả của hoạt động của người lao động trong khoảng thời gian cụ thể. Trong nghiên cứu này kết quả công việc là tất cả những hoạt động mà người lao động đóng góp cho mục tiêu chung của doanh nghiệp, bao gồm kết quả trong vai trò công việc (in-role) và kết quả ngoài vai trò công việc/tự nguyện (extra-role) (Borman & Motowidlo, 1993).

2.2. Các nghiên cứu trước

Các nghiên cứu trước đều cho thấy mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến động lực làm việc ($\beta=0,483$) của Mukhtar & cộng sự (2022), đến sự sáng tạo ($\beta=0,66$) của Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My (2021) và sự hài lòng trong công việc ($\beta=0,27$) của Ayranci & Ayranci (2017) cũng như tác động của động lực làm việc ($\beta=0,373$) của Herlissha & Riyanto (2019), sự sáng tạo ($\beta=0,31$) của Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My (2021) và sự hài lòng trong công việc ($\beta=0,283$) của Thamrin (2012) tới kết quả làm việc của người lao động.

Từ kết quả của nghiên cứu trên cho nhóm tác giả thấy được tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi ở các ngành khác nhau, do vậy nhóm tác giả muốn kiểm định các mối quan hệ này trong bối cảnh các doanh nghiệp FDI ở Long An.

2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mukhtar & cộng sự (2022) chỉ ra trong nghiên cứu của mình rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến động lực làm việc của người lao động một cách rõ ràng. Từ đó ta có giả thuyết:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương (+) đến động lực làm việc

Theo Bandura (1995), các nhà lãnh đạo chuyển đổi, bằng những hành vi kích thích trí tuệ, kỳ vọng vào sự sáng tạo, luôn có sức lôi cuốn, truyền cảm hứng và là hình mẫu sáng tạo cho nhân viên. Nhờ quan tâm từng cá nhân, các nhà lãnh đạo chuyển đổi luôn đồng cảm, hỗ trợ, giúp nhân viên vượt khó và làm việc sáng tạo hơn.

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương (+) đến sự sáng tạo trong công việc

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự hài lòng trong công việc đã được kiểm chứng tại nhiều nước, như nghiên cứu của Awamleh & cộng sự (2005) trong ngành ngân hàng tại Các tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất cho rằng để khơi dậy mức độ hài lòng và hiệu suất cao hơn của nhân viên ngân hàng, các nhà quản lý/giám sát cần thể hiện các tố chất lãnh đạo mang tính chuyển đổi.

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương (+) đến sự hài lòng trong công việc

Theo Herlissha & Riyanto (2019) động lực làm việc có ý nghĩa và ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của người lao động. Ratnaningtyas (2021) cũng khẳng định động lực làm việc đóng một vai trò quan trọng trong việc tăng cao kết quả công việc của người lao động, bởi vì những người có động lực làm việc cao sẽ cố gắng hết sức để làm tốt công việc của mình và tăng năng suất (Hasibuan & cộng sự, 2021).

H4: Động lực làm việc có tác động dương (+) đến kết quả công việc

Wright & Wefald (2009) phát biểu rằng nhìn vào mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và hiệu quả của nhân viên ở khía cạnh kết quả, khi nhân viên có mức độ hài lòng công việc cao, họ thực hiện tốt hơn và ít có khả năng từ bỏ công việc làm cho họ hạnh phúc, đây là một công cụ có giá trị trong việc tối đa hóa kết quả tổ chức và hiệu quả của nhân viên.

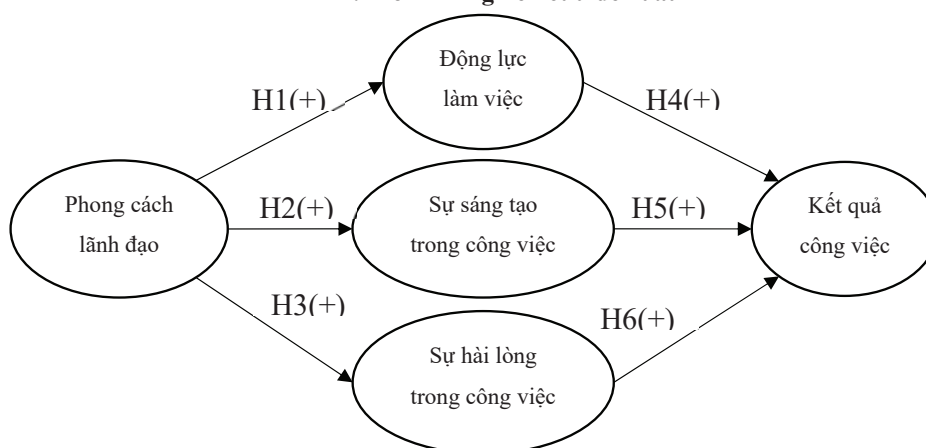
H5: Sự hài lòng trong công việc có tác động dương (+) đến kết quả công việc

Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My (2021) kết luận “Sự sáng tạo có tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên”. Asad & cộng sự (2021) đã khẳng định rằng “Nếu tầm nhìn về việc nâng cao tính sáng tạo ở nhân viên được phát triển rõ ràng ở các nhà lãnh đạo thì điều đó chứng tỏ rất có lợi cho tổ chức”.

H6: Sự sáng tạo trong công việc có tác động dương (+) đến kết quả công việc

Trên cơ sở lý thuyết và kế thừa kết quả nghiên cứu đã nêu trên, kết hợp với đặc điểm môi trường làm việc ở các doanh nghiệp FDI tại Long An, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Giai đoạn này nhóm tác giả tiến hành cả nghiên cứu định tính và định lượng để khám phá, điều chỉnh và bổ sung những biến quan sát mới sao cho phù hợp để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Đối tượng tham vấn ý kiến là những người có kinh nghiệm về nhân sự, trưởng/phó phòng nhân sự và chủ tịch công đoàn của các công ty FDI tại Long An. Có 60 bảng khảo sát được phát ra trong địa bàn khu công nghiệp Tân Đô, thu được 52 bảng hợp lệ, nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích nhân tố khẳng định CFA. Qua đó, các biến sau khi kiểm định sơ bộ đều đạt yêu cầu cho việc đưa vào phân tích các bước tiếp theo và tiến hành kiểm định chính thức.

3.2. Nghiên cứu chính thức

Theo Nguyễn Đình Thọ (2014) tỷ lệ quan sát/ biến đo lường là 5/1, tức là một biến đo lường cần tối đa 5 biến. Với 42 biến quan sát thì kích thước mẫu dự tính là $42 \times 5 = 210$ trở lên. Nhưng Hair & cộng sự (2017) cho rằng để thực hiện SEM thì cỡ mẫu tối thiểu cần đảm bảo là 300 và cỡ mẫu tốt là từ 500 trở lên.

Bảng 1. Thống kê các đối tượng khảo sát

Số mẫu khảo sát:	411	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	186	45,26%
	Nữ	225	54,74%
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	116	28,22%
	Từ 26 đến dưới 35 tuổi	138	33,58%
	Từ 36 đến dưới 45 tuổi	98	23,84%
	Từ 45 tuổi trở lên	59	14,36%
Thâm niên	Dưới 5 năm	108	26,28%
	Từ 5 đến dưới 10 năm	125	30,41%
	Từ 10 đến dưới 15 năm	103	25,06%
	Từ 15 năm trở lên	75	18,25%
Thu nhập	Dưới 5 triệu	0	0,00%
	Từ 5 đến dưới 10 triệu VND	175	42,58%
	Từ 10 đến dưới 20 triệu VND	155	37,71%
	Từ 20 triệu trở lên	81	19,71%
Bằng cấp cao nhất	Trung học phổ thông	141	34,31%
	Trung cấp	116	28,22%
	Cao đẳng/Đại học	127	30,90%
	Sau đại học	27	6,57%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả

Hơn 500 phiếu khảo sát đã được gửi đi khảo sát tại khu công nghiệp ở Long An (Tân Đô, Hải Sơn-Tân Đức, Hạnh Phúc...) Khung chọn mẫu của đề tài là người lao động làm việc trong doanh nghiệp FDI tại các khu công nghiệp ở Long An và có thời gian làm việc từ 1 năm trở lên. Kết quả nhận lại 454 phiếu khảo sát trong đó có 411 phiếu khảo sát hợp lệ.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kiểm định Cronbach's Alpha

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Ký hiệu	Biến quan sát	Cronbach's α
II - Ảnh hưởng lý tưởng hóa: Cronbach's $\alpha = 0,839$; N = 4		
II1	Tôi sẵn sàng tin tưởng lãnh đạo của tôi để cùng nhau vượt qua mọi trở ngại	,791
II2	Tôi cảm thấy tự hào khi được làm việc với lãnh đạo của mình.	,800
II3	Lãnh đạo của tôi thể hiện tài năng và năng lực xuất sắc trong bất cứ điều gì anh ấy/cô ấy quyết định	,793
II4	Lãnh đạo của tôi là một biểu tượng của sự thành công và tài năng.	,799
BI - Ảnh hưởng bằng hành vi: Cronbach's $\alpha = 0,861$		
BI1	Lãnh đạo của tôi truyền đạt cho nhân viên giá trị cốt lõi và đường lối phát triển của công ty.	,825
BI2	Lãnh đạo của tôi đề ra mục tiêu và thuyết phục nhân viên quyết tâm thực hiện.	,808
BI3	Lãnh đạo của tôi hướng dẫn nhân viên đưa ra những quyết định hợp lý và có đạo đức.	,827
BI4	Lãnh đạo của tôi giúp nhân viên ý thức được tầm quan trọng của nhiệm vụ tập thể.	,830
IM - Truyền cảm hứng: Cronbach's $\alpha = 0,885$; N = 4		
IM1	Lãnh đạo của tôi thể hiện được sự mạnh mẽ, năng động và thu hút.	,848
IM2	Tôi luôn nhận được sự khuyến khích và động viên nhân viên từ lãnh đạo của tôi.	,861
IM3	Tôi cảm nhận được sự tâm huyết về những công việc cần phải hoàn thành mà lãnh đạo của tôi đã chia sẻ	,852
IM4	Tôi biết được định hướng phát triển công ty một cách rõ ràng trong tương lai thông qua lãnh đạo của tôi.	,850
IS - Kích thích trí tuệ: Cronbach's $\alpha = 0,884$; N = 4		
IS1	Lãnh đạo giúp tôi có cách tiếp cận mới cho các vấn đề cũ trong công việc.	,843
IS2	Lãnh đạo của tôi cho lời khuyên khi cần thiết.	,860
IS3	Lãnh đạo của tôi gợi ý cho nhân viên giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc dưới nhiều góc độ khác nhau	,851
IS4	Lãnh đạo của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không	,848
IC - Quan tâm đến từng cá nhân: Cronbach's $\alpha = 0,866$; N = 4		
IC1	Lãnh đạo của tôi quan tâm đến từ cá nhân trong tập thể.	,831
IC2	Lãnh đạo của tôi đánh giá cao khi tôi hoàn thành tốt công việc	,838
IC3	Lãnh đạo của tôi dành thời gian huấn luyện và hướng dẫn nhân viên	,820
IC4	Lãnh đạo của tôi giúp nhân viên phát huy hết những điểm mạnh của mình	,825
WM - Động lực làm việc: Cronbach's $\alpha = 0,861$; N = 5		
WM1	Niềm đam mê cá nhân của tôi phù hợp với mục đích cốt lõi của công việc.	,833
WM2	Tôi cảm thấy một kết nối cảm xúc với công việc của tôi.	,832
WM3	Tôi đam mê công việc của mình.	,836
WM4	Tôi mong muốn đạt được các mục tiêu ở công việc hiện tại của mình	,829
WM5	Tôi có những mục tiêu cá nhân mong muốn đạt được thông qua công việc của mình.	,831
WC - Sự sáng tạo trong công việc: Cronbach's $\alpha = 0,879$; N = 6		
WC1	Tôi cảm thấy rằng tôi rất giỏi trong việc tạo ra những ý tưởng mới lạ	,862
WC2	Tôi tự tin vào khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo	,857
WC3	Tôi cảm thấy thoải mái khi thử những ý tưởng mới	,862
WC4	Tôi có cơ hội sử dụng các kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình trong công việc	,856
WC5	Tôi có quyền tự do quyết định cách hoàn thành nhiệm vụ công việc của mình	,856
WC6	Khả năng sáng tạo của tôi được sử dụng hết khả năng trong công việc	,857
JS - Sự hài lòng trong công việc: Cronbach's $\alpha = 0,884$; N = 5		
JS1	Tôi hài lòng khi làm việc tại công ty.	,855
JS2	Tôi tự hào khi giới thiệu công việc của mình.	,861
JS3	Tôi muốn nỗ lực nhiều hơn để cống hiến cho công việc.	,860
JS4	Tôi thấy rằng công việc đang làm mang lại cho tôi một trạng thái tốt.	,859
JS5	Tôi hài lòng với công việc khi làm việc tại công ty.	,858
JP - Kết quả công việc: Cronbach's $\alpha = 0,882$; N = 6		
JP1	Tôi đạt được các mục tiêu của công việc.	,861
JP2	Tôi đáp ứng các tiêu chí về hiệu suất.	,864
JP3	Tôi đáp ứng mọi yêu cầu của công việc.	,859
JP4	Tôi có thể quản lý nhiều trách nhiệm hơn mức thường được giao.	,862
Ký hiệu	Biến quan sát	Cronbach's α
JP5	Tôi có năng lực trong mọi lĩnh vực công việc, xử lý các nhiệm vụ một cách thành thạo.	,867
JP6	Tôi lập kế hoạch và tổ chức để đạt được các mục tiêu của công việc và đáp ứng thời hạn.	,859

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả

Từ kết quả phân tích đánh giá độ tin cậy của các thang đo cho thấy Cronbach's Alpha của các nhân tố đều có kết quả lớn hơn 0,6 (0,839 - 0,885); các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy, tất cả các nhân tố đều đảm bảo yêu cầu trong việc phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin là 0,959 lớn hơn 0,5 ($0,5 < KMO < 1$) với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05, theo (Hair & cộng sự, 2006). Vì vậy đủ điều kiện để phân tích EFA. Eigenvalue = 1,191 > 1; Các nhân tố này giải thích được 63,806% biến thiên theo dữ liệu (>50%). Từ 42 biến quan sát sau khi phân tích EFA biến thiên dữ liệu giải thích bởi 9 nhân tố.

4.3. Kiểm định thang đo bằng CFA

Kết quả phân tích CFA cho thấy các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp với dữ liệu như sau: Chi-square/df = 1,131 < 2; GFI = 0,911 > 0,9; CFI = 0,989 > 0,9; RMSEA = 0,018 < 0,08; PCLOSE = 1,000 > 0,05 (Hair & cộng sự, 2010).

- *Tính hội tụ*: Độ tin cậy tổng hợp Composite Reliability (CR) đều $\geq 0,7$ và Phương sai trung bình được trích Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,5$. Như vậy tính hội tụ của các nhân tố được bảo đảm.

- *Tính phân biệt*: Phương sai chia sẻ lớn nhất Maximum Shared Variance (MSV) < Average Variance Extracted (AVE) và căn bậc hai phương sai trung bình được trích Square Root of AVE (SQRTAVE) lớn hơn Tương quan giữa các cấu trúc Inter-Construct Correlations trong bảng Fornell and Larcker. Như vậy tính phân biệt của các nhân tố được bảo đảm.

Trong bảng biến JP có căn bậc hai AVE = 0,745 lớn hơn tương quan của JP với các biến còn lại nên tính phân biệt được đảm bảo (Bảng 3).

Bảng 3. Bảng chỉ số CR, AVE, MSV, bảng Fornell và Larcker

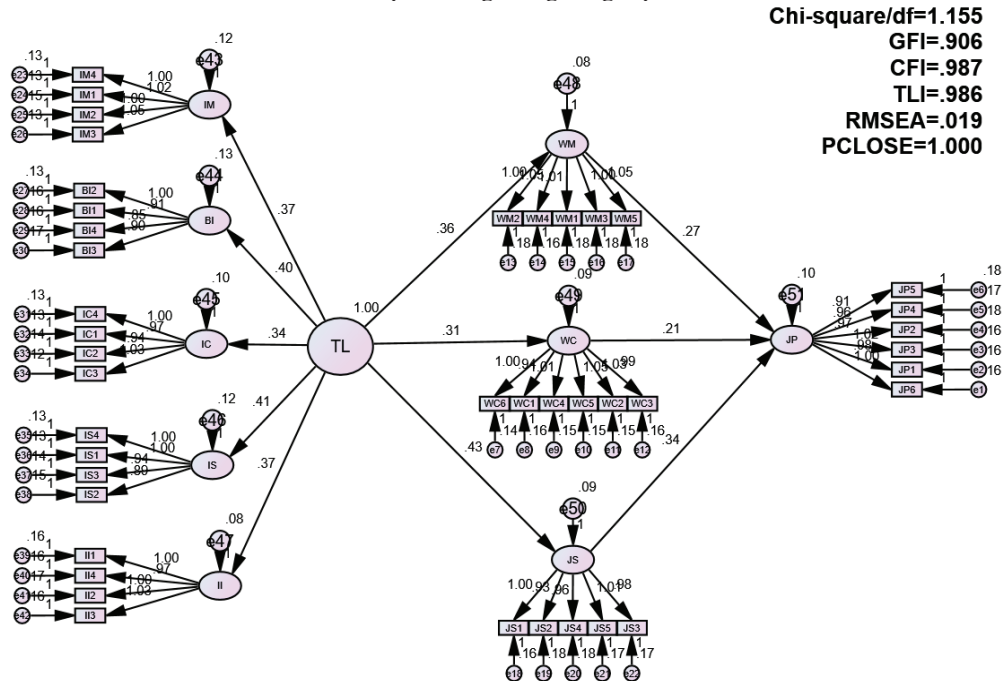
	Bảng chỉ số CR, AVE, MSV				Bảng Fornell và Larcker								
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	JP	WC	MW	JS	IM	IC	IS	BI	II
JP	0,882	0,555	0,426	0,883	0,745								
WC	0,879	0,548	0,353	0,880	0,564 ***	0,740							
MW	0,861	0,554	0,434	0,861	0,611 ***	0,594 ***	0,744						
JS	0,884	0,603	0,434	0,884	0,653 ***	0,587 ***	0,659 ***	0,776					
IM	0,886	0,659	0,402	0,886	0,538 ***	0,503 ***	0,526 ***	0,634 ***	0,812				
IC	0,866	0,618	0,361	0,868	0,532 ***	0,558 ***	0,533 ***	0,601 ***	0,517 ***	0,786			
IS	0,884	0,656	0,391	0,886	0,623 ***	0,571 ***	0,612 ***	0,625 ***	0,543 ***	0,542 ***	0,810		
BI	0,861	0,608	0,388	0,864	0,567 ***	0,514 ***	0,570 ***	0,590 ***	0,601 ***	0,512 ***	0,579 ***	0,779	
II	0,839	0,566	0,406	0,839	0,599 ***	0,581 ***	0,637 ***	0,600 ***	0,594 ***	0,600 ***	0,598 ***	0,623 ***	0,752

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả

4.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính ở Hình 2: Chỉ tiêu Chi-square/df = 1.155 < 2; GFI = 0,906, CFI = 0,987 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,019 < 0,08. Vì vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu.

Hình 2: Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu đã chuẩn hóa về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, kết quả công việc, sự sáng tạo trong công việc, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả

Với P-value đều nhỏ hơn 0,05 vì vậy kết quả ước lượng chuẩn hóa cho thấy mối quan hệ giữa các khái niệm có ý nghĩa thống kê. Các trọng số chuẩn hóa đều dương (+), có thể kết luận: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động dương đến động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng trong công việc; và động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng trong công việc có tác động dương đến kết quả công việc.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Bootstrap để đánh giá tính bền vững của mô hình, N=1000 (số lượng quan sát lặp lại). Kết quả ước lượng cho thấy trị tuyệt đối CR <1,96; suy ra độ chệch rất nhỏ, có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Vậy các ước lượng của mô hình có thể tin cậy được.

Bảng 4. Kết quả ước lượng bằng Bootstrap

Quan hệ	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
WM ←- TL	0,028	0,001	0,357	0,001	0,001	1,00
WC ←- TL	0,024	0,001	0,312	0	0,001	-
JS ←- TL	0,031	0,001	0,43	-0,001	0,001	(1,00)
IM ←- TL	0,031	0,001	0,367	-0,001	0,001	(1,00)
BI ←- TL	0,034	0,001	0,403	0	0,001	-
IC ←- TL	0,027	0,001	0,334	-0,001	0,001	(1,00)
IS ←- TL	0,032	0,001	0,409	-0,001	0,001	(1,00)
II ←- TL	0,029	0,001	0,368	-0,001	0,001	(1,00)
JP ←- WC	0,071	0,002	0,21	-0,002	0,002	(1,00)
JP ←- WM	0,076	0,002	0,272	-0,001	0,002	(0,50)
JP ←- JS	0,065	0,001	0,339	-0,003	0,002	(1,50)

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả

4.5. Phân tích cấu trúc đa nhóm

Kiểm định đa nhóm nhằm tìm ra sự khác biệt về kết quả công việc với những đặc trưng khác nhau (giới tính, độ tuổi, thâm niên, thu nhập, bằng cấp cao nhất). Kết quả cho thấy không có sự khác nhau về kết quả công việc giữa các nhóm có đặc trưng giới tính, độ tuổi, thâm niên, thu nhập, bằng cấp cao nhất.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nhân tố sự hài lòng trong công việc, là mức độ tác động cao nhất trong nghiên cứu với H3 ($\beta = 0,43$) và H6 ($\beta = 0,342$). Khi nhân viên có mức độ hài lòng công việc thấp, họ có nhiều khả năng bỏ công việc của họ (Wright & Wefald, 2009). Theo Luddy (2005) nhân viên không có sự hài lòng về công việc sẽ khó có năng suất lao động cao, sức khỏe - cả về thể chất lẫn tinh thần - dễ bị ảnh hưởng. Tại các doanh nghiệp FDI ở Long An nếu như trước đây tình trạng nhảy việc chỉ nhằm mục đích là gia tăng thu nhập thì hiện nay trong tình cảnh kinh tế biến động, tình trạng nhảy việc diễn ra ngày càng nhiều với nhiều nguyên nhân hơn như: môi trường làm việc thiếu chuyên nghiệp, quản lý độc tài, lộ trình phát triển nghề nghiệp không rõ ràng, cơ cấu đội ngũ nhân sự không hợp lý... Tất cả đều dẫn đến sự không hài lòng của nhân viên.

Nhân tố động lực làm việc, dựa trên kết quả nghiên cứu ta có H1 ($\beta = 0,356$) và H4 ($\beta = 0,273$), đây là nhân tố then chốt để các doanh nghiệp FDI ở Long An có thể giữ chân người lao động trước tình hình cạnh tranh nhân sự chất lượng khá gay gắt của các công ty đối thủ khác trong địa bàn. Dvir & cộng sự (2002) cho rằng lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi là tạo ra những hoạt động lôi cuốn, truyền cảm hứng, kích thích sự sáng tạo và quan tâm từng cá nhân khi đối xử với người lao động, từ đó làm người lao động thay đổi, thôi thúc họ cống hiến tối đa năng lực của bản thân để đạt được hiệu quả tối ưu trong công việc.

Nhân tố sự sáng tạo trong công việc, mức độ tác động H2 và H5 trong nghiên cứu này thấp nhất trong ba nhân tố thông qua lần lượt là $\beta = 0,312$ và $\beta = 0,213$ và thấp hơn so với nghiên cứu của Vũ Việt Hằng & Phan Thị Trà My (2021) trong ngành Logistics tại thành phố Hồ Chí Minh. Lý giải cho kết quả này có thể giải thích do áp lực chạy theo tiến độ sản xuất trong doanh nghiệp FDI trong khu công nghiệp là khá cao, tác động của nhân tố sáng tạo trong công việc thấp hơn so với các nhân tố khác và ít được nhà lãnh đạo chú trọng, chủ yếu thực hiện theo quy trình đã có sẵn từ công ty mẹ thay vì thay đổi linh hoạt theo tình hình thực tế ở Việt Nam, bên cạnh đó việc hệ thống hóa kiến thức về công việc cho nhân viên còn hạn chế.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Thứ nhất, đây là nghiên cứu đầu tiên về phong cách lãnh đạo tại doanh nghiệp FDI ở tỉnh Long An, nơi chủ yếu tập trung ở các khu công nghiệp có nhiều điểm khác biệt so với các địa phương khác ở Việt Nam. Thứ hai, về mặt lý thuyết nghiên cứu lần đầu có kết hợp tác động của ba nhân tố là động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng trong công việc với vai trò là biến thông qua giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và kết quả công việc. Các nghiên cứu sau có thể tham khảo và sử dụng kết quả của nghiên cứu này để kiểm định ở các bối cảnh nghiên cứu khác.

Mức độ quan trọng của các nhân tố sau khi có kết quả phân tích hồi quy từ thấp tới cao là: (1) sự hài lòng trong công việc, (2) động lực làm việc, (3) sự sáng tạo trong công việc. Mục tiêu của nghiên cứu là kiểm định tác động của tác động của các nhân tố từ đó nhóm tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị cho các cấp lãnh đạo trong các doanh nghiệp FDI nhằm làm tăng kết quả công việc của người lao động tại địa phương.

5.2. Hàm ý quản trị

5.2.1. Kích thích trí tuệ ($\beta = 0,410$; Mean: 4,27 - 4,33)

Đây là nhân tố tác động mạnh nhất trong phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp FDI ở Long An cần: (1) khuyến khích cấp dưới sáng tạo, đổi mới, và những ý tưởng mới; (2) không chỉ trích công khai về những sai lầm mà cấp dưới mắc phải; (3) tập trung vào bản chất vấn đề nhưng không coi trọng việc trách cứ người mắc lỗi; (4) không ngần ngại loại bỏ một thông lệ cũ do chính mình đặt ra nếu nó không hiệu quả.

5.2.2. Ảnh hưởng bằng hành vi ($\beta = 0,403$; Mean: 4,30 - 4,34)

Để có thể ảnh hưởng bằng hành vi, người lãnh đạo trong doanh nghiệp FDI ở Long An cần (1) thể hiện mình là lãnh đạo kiểu mẫu, là tấm gương để cấp dưới học tập và (2) phải có tiêu chuẩn cao về năng lực và tư cách đạo đức, được nhân viên kính trọng và tin tưởng.

5.2.3. Ảnh hưởng lý tưởng hóa ($\beta = 0,369$; Mean: 4,37 - 4,39)

Nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp FDI ở Long An muốn ảnh hưởng lý tưởng hóa đến nhân viên (1) phải đóng vai trò là hình mẫu mà những cấp dưới muốn noi theo, từ đó luôn giành được sự tin tưởng và tôn trọng

của cấp dưới thông qua hành động của họ và (2) luôn đặt nhu cầu của cấp dưới lên trên nhu cầu bản thân, hi sinh lợi ích cá nhân vì cấp dưới, và (3) thể hiện các tiêu chuẩn đạo đức cao của người lãnh đạo.

5.2.4. Truyền cảm hứng ($\beta = 0,367$; Mean: 4,27 - 4,30)

Đối với nhân tố này các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp FDI ở Long An cần (1) thúc đẩy tầm nhìn, sứ mệnh nhất quán và tập hợp các giá trị cho các thành viên và (2) hướng dẫn cấp dưới bằng cách cung cấp cho họ ý nghĩa và thách thức của công việc, từ đó họ sẽ làm việc nhiệt tình và lạc quan để thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và nâng cao trách nhiệm.

5.2.5. Quan tâm đến từng cá nhân ($\beta = 0,336$; Mean: 4,42 - 4,45)

Để tăng sự quan tâm đến từng cá nhân (1) các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp FDI ở Long An đóng vai trò là người cố vấn cho cấp dưới và thưởng cho họ vì những sáng tạo và đổi mới; (2) nhân viên được đối xử khác nhau tùy theo tài năng và kiến thức; và (3) họ được trao quyền để ra quyết định và luôn được cung cấp sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện các quyết định đó.

5.3. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Do giới hạn về mặt thời gian, nên mẫu phục vụ cho việc nghiên cứu chưa khai thác hết các đối tượng là doanh nghiệp FDI tại Long An, chỉ khảo sát đối tượng ở khu công nghiệp Tân Đông và các khu công nghiệp lân cận, việc thu thập ý kiến từ những đối tượng khảo sát cũng như phương pháp chọn mẫu còn mang tính chủ quan, đại diện. Hướng nghiên cứu tiếp theo cần cỡ mẫu lớn hơn với thời gian thu thập dữ liệu dài hơn, và cách thức chọn mẫu đạt độ tin cậy cao hơn.

Tài liệu tham khảo

- Amabile, T. M. (1996), *Creativity and Innovation in Organizations*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA.
- Amabile, T. M. (1998), *How to kill creativity*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA.
- Asad, N., Hashmi, H. B. A., Nasir, M., Khalid, A., & Ahmad, A. (2021), 'Transformational Leadership Relationship with Employee Creativity: The Moderating Effect of Knowledge Sharing and Mediating Effect of Creative Self-Efficacy', *International Journal of Innovation*, 15(8), 1005–1029. DOI: <https://doi.org/10.53333/IJICC2013/15913>.
- Awamleh, R., Evans, J., & Mahate, A. (2005), 'A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector', *Journal of Comparative International Management*, 8(1), 3–19.
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017), 'Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers' Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2823>.
- Bandura, A. (1995), *Exercise of personal and collective efficacy. In Self-Efficacy in Changing Societies. Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, New York, New York, USA.
- Bass, B. M. (1990), 'From transactional to determining for a group of loyal transformational leadership: learning to followers, the direction, pace, and share vision', *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003), 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bhattacharjee, A. (2001), 'Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model', *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(3), 351–370. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250921>.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993), 'Expanding the criterion domain to include elements of contextual

-
- performance', in Schmitt, N. & Borman, W. C. (ed.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, California, USA.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, USA.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013), 'Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy', *Brazilian Administration Review*, 10(10), 490–512. DOI: <https://doi.org/10.4304/jnw.8.6.1395-1402>.
- Chu Tuấn (2023), *Tốc độ tăng trưởng kinh tế cả năm 2022 của Long An đạt 8,46%*, truy cập ngày 06 tháng 01 năm 2023, từ <<https://thanhtra.com.vn/kinh-te/kinh-te-tong-hop/toc-do-tang-truong-kinh-te-ca-nam-2022-cua-long-an-dat-8-46-206325.html>>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002), 'Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment', *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1983), *Managing individual and group behavior in organization*, McGraw-Hill, New York, New York, USA.
- Giang Nam (2022), *Nguồn vốn FDI đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội*, truy cập ngày 21 tháng 9 năm 2023, từ <<https://ictvietnam.vn/nguon-von-fdi-dong-vai-tro-quan-trong-doi-voi-su-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-19421.html>>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Advanced diagnostics for multiple regression: A supplement to multivariate data analysis, Seventh Edition*, Pearson Prentice Hall, New York, USA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis 6th Edition*, Pearson Prentice Hall, Saddle River, New Jersey, USA.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, California, USA.
- Hasibuan, S. J., Lesmana, M. T., & Sari, P. A. (2021), 'Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation, and Job Training', *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, 1(2), 117–128. DOI: <https://doi.org/10.54443/ijerlas.v1i2.44>.
- Herlissha, N., & Riyanto, S. (2019), 'The Effect of Remuneration, Work Motivation and Job Satisfaction on Employees Performance of Pt Inixindo Persada Rekayasa Komputer', *International Humanities and Applied Science Journal*, 2(3). DOI: <https://doi.org/10.22441/ihaj.2019.v2i2.03>.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959), *The motivation to work*, John Wiley & Sons, New York, USA.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge: an introduction to management (2nd ed.)*, Macmillan Pub. Co., New York, USA.
- Luddy, N. (2005), 'Job Satisfaction Amongst Employees At a Public Health Institution in the Western Cape', doctoral dissertation, University of the Western Cape, Cape Town, South Africa.
- Motowidlo, S. J. (2003), 'Job performance', in Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Mukhtar, M. Q., Niazi, K. H., Abro, S., Shaukat, O., & Saeed, T. H. (2022), 'Transformational leadership and its impact on organizational commitment and work motivation: Moderating role of teamwork at workplace', *South Asian Journal of Management & Administrative Sciences*, 2(1), 78–92.
- Nguyễn Đình Thọ (2014), *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh (Tái bản lần II)*, Nhà xuất bản tài chính, Hồ Chí Minh.
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021), 'Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis', *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 25–32.
- Schwarz, G. (2017), 'Transformational leadership and job performance: The role of organizational identification', in Muenjohn, N. and McMurray, A. (ed.), *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, Palgrave Macmillan, London, UK.
- Sewang, A. (2013), 'The Influence Of Leadership Style, Organizational Culture, And Motivation The Job Satisfaction
-

And Lecture's Performance At College Of Darud Dakwah Al Irsyad (DDI) At Est Sulawesi', *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(5), 8–22.

Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999), 'Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions', *Group and Organization Management*, 24(3), 367–390. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>.

Thamrin, H. M. (2012), 'The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance', *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572, <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2012.V3.299>.

Vũ Việt Hằng, & Phan Thị Trà My. (2021), 'Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh (Trường hợp ngành logistic tại Tp. Hồ Chí Minh)', *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh - Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh*, 16(2), 62–75. DOI: <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.16.2.745.2021>.

Wright, T., & Wefald, J. (2009), 'Happy Employees Are Critical For an Organization's Success', *ScienceDaily*, last retrieved on December 8th 2023, from <www.sciencedaily.com/releases/2009/02/090203142512.htm>.