

Phong cách lãnh đạo đổi mới và sự gắn kết tình cảm của người lao động trong các cơ quan công quyền tại Thành phố Hồ Chí Minh

Innovation leadership style and employee's affective commitment in government agencies in Ho Chi Minh City

Nguyễn Thị Hồng Nguyệt¹, Trần Cao Vinh², Lý Sơn^{3*}

¹Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Ủy ban nhân dân quận 5, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

³Ủy ban nhân dân quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: lyson.tanbinh@tphcm.gov.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.18.5.2271.2023

Ngày nhận: 04/05/2022

Ngày nhận lại: 14/06/2022

Duyệt đăng: 07/07/2022

Mã phân loại JEL:
M12; M14; M54

Từ khóa:

công nhân viên chức; phong cách lãnh đạo chuyển đổi; phong cách lãnh đạo nghiệp vụ; sự gắn kết tình cảm

Keywords:

government officers;
transformational leadership;
transactional leadership;
government officer's affective
commitment

Nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo nghiệp vụ, sự hài lòng công việc và gắn kết tình cảm của người lao động trong các cơ quan quản lý công tại Thành phố Hồ Chí Minh. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện với hình thức khảo sát trực tuyến và trực tiếp 329 người lao động hiện là những người đang công tác tại các cơ quan, tổ chức lĩnh vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu thu thập được phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) dưới sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20.0. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có tác động đến sự hài lòng và sự gắn kết tình cảm của người lao động. Bên cạnh đó sự hài lòng trong công việc cũng là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến sự gắn kết tình cảm của người lao động với tổ chức.

ABSTRACT

This study examines the relationship among transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, and government officers' affective commitment in government agencies in Ho Chi Minh City. The research applied a quantitative research method. The survey was conducted through an online and offline questionnaire to 329 correspondents who are government officers. Cronbach's Alpha reliability analysis, Exploring Factor Analyzing (EFA), and SEM was applied under supported by SPSS 20.0. The research results show that transformational leadership style and transactional leadership style have impacted on job satisfaction and government officer's affective commitment. Besides, job satisfaction has been confirmed to influence on government officer's affective commitment.

1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực là nền tảng tạo ra giá trị cho tổ chức, góp phần làm nên sự thành, bại của tổ chức vì nó vận hành và chi phối tất cả các hoạt động của tổ chức. Các tổ chức nhận thấy tầm quan trọng của nguồn nhân lực nên đã có nhiều chính sách thu hút, động viên, khuyến khích người lao động gắn bó với tổ chức, đưa tổ chức ngày càng phát triển. Mặc dù có nhiều chính sách, cách thức thu hút, tuyển dụng nhân tài, nguồn nhân lực giá trị cho tổ chức được thực hiện, tuy nhiên việc giữ chân người tài, nguồn nhân lực luôn là vấn đề nan giải của các tổ chức. Hơn nữa, khi đại dịch Covid-19 xuất hiện, người lao động có xu hướng yêu thích công việc linh động, tự do hơn là công tác lâu dài tại một tổ chức và hình thức xử lý công việc tại nhà (work form home) ngày càng trở nên phổ biến. Điều này cho thấy, trước những biến động của yếu tố môi trường ngày càng có ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết của người lao động và tổ chức ngày càng khó khăn hơn về vấn đề ổn định và duy trì nguồn nhân lực đặc biệt là nguồn nhân lực giá trị (có chuyên môn và kinh nghiệm làm việc). Do đó, thời gian công tác của người lao động với tổ chức ngày càng là vấn đề cần thiết và được quan tâm hơn. Thực vậy, có rất nhiều nhà quản trị thực tiễn và nhà nghiên cứu xem xét khám phá các yếu tố tạo động lực cho người lao động (Kim & Vandenaabeele, 2010; Perry & Wise, 1990), làm người lao động hạnh phúc, hài lòng (Al-Abagneh & Lockwood, 2010; Locke, 1976) và gắn kết với tổ chức hơn (Mayer & Schoorman, 1992). Có rất nhiều yếu tố tiền đề của sự gắn kết với tổ chức được khám phá như (1) bản chất công việc, (2) môi trường làm việc, (3) lương, thưởng phúc lợi, (4) cơ hội đào tạo, thăng tiến, (5) mối quan hệ với đồng nghiệp, (6) phong cách lãnh đạo, sự hỗ trợ từ cấp trên, (7) văn hóa doanh nghiệp, (8) công bằng trong tổ chức (Ví dụ: Anitha, 2014; Azeem & Akhtar, 2014; Araya & Haiyan, 2015; Chughtai & Zafar, 2006; Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010; Ram & Prabhakar, 2011; Suliman & Al Kathairi, 2012). Trong các yếu tố được đề cập, phong cách lãnh đạo được xem là nhân tố quan trọng có thể có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động cũng như kết quả hoạt động của tổ chức đặc biệt là sự gắn kết tình cảm. Gắn kết tình cảm là mức độ cao nhất của sự gắn kết của người lao động. Khi người lao động có sự gắn kết về tình cảm thì họ có nhiều đóng góp cho tổ chức, không chỉ giúp tổ chức ổn định mà còn tăng kết quả và hiệu quả làm việc của tổ chức.

Có nhiều nghiên cứu đã tìm hiểu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết nhân viên nhưng rất ít nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết tình cảm đặc biệt là vai trò cầu nối của sự hài lòng đối với nhiệm vụ được giao trong lĩnh vực quản lý công.

Quản lý công là một loạt các hoạt động quản lý thực hiện và giám sát các chủ trương, chính sách của nhà nước thông qua các cán bộ, công nhân viên chức được trao quyền. Trong điều kiện môi trường luôn biến động mang tính bất định, bất trắc và khó lường như tình hình dịch bệnh nguy hiểm, lây lan nhanh của Covid-19, sự phát triển khoa học công nghệ như “vũ bão” và tình trạng thế giới ngày càng “phẳng”, sự phân hóa giàu nghèo, bất bình đẳng ngày càng rõ ràng và khoảng cách ngày càng xa, niềm tin của người dân vào các tổ chức, cơ quan công quyền giảm sút đã làm cho hoạt động quản lý tại các cơ quan công quyền ngày càng khó khăn và thách thức hơn. Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố năng động phát triển nhất và đông dân nhất Việt Nam và là “đầu tàu kinh tế của cả nước”; vì vậy, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có năng lực và phong cách phù hợp nhằm tập hợp sức mạnh của tập thể vì tập thể và gắn bó cống hiến cho tập thể.

Do đó, bài viết này sẽ tập trung làm rõ mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc và sự gắn kết tình cảm của người lao động trong lĩnh vực quản lý công tại Thành phố Hồ Chí Minh.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Sự gắn kết của người lao động

Sự gắn kết là chủ đề quan trọng được nhiều nhà nghiên cứu và nhà quản trị thực tiễn quan tâm, nghiên cứu. Tùy vào điều kiện và môi trường nghiên cứu khác nhau, sự gắn kết được đề cập đến những khía cạnh khác nhau và hiện nay vẫn chưa có khái niệm thống nhất (Markos & Sridevi, 2010). Sự gắn kết với tổ chức được xem là quyết tâm của cá nhân tham gia vào các hoạt động cụ thể của tổ chức (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002); họ gắn bó với công việc cho dù công việc đó có làm họ hài lòng hay không.

Sự gắn kết của người lao động với tổ chức được nghiên cứu và đo lường với nhiều quan điểm khác nhau. Theo Mayer và Schoorman (1992), sự gắn kết bao gồm hai thành phần là (1) giá trị - thể hiện niềm tin và sự chấp nhận của cá nhân đối với các mục tiêu của tổ chức và sự sẵn lòng của người lao động trong nỗ lực mạnh mẽ cống hiến vì mục tiêu của tổ chức, và (2) sự duy trì - ngụ ý về sự kiên định mong muốn là thành viên của tổ chức. Trong khi đó, nhiều nhà nghiên cứu đo lường sự gắn kết thông qua ba thành phần; và ba thành phần của sự gắn kết cũng tùy biến theo điều kiện nghiên cứu (Jacobs & Jaques, 1990; O'reilly & Chatman, 1986). Việc đo lường sự gắn kết của người lao động với tổ chức vẫn còn nhiều quan điểm khác nhau và chưa có sự thống nhất, tuy nhiên quan điểm của Meyer và Allen (1997) đang nhận được sự chú ý quan tâm và chấp thuận của nhiều nhà nghiên cứu. Theo Meyer và Allen (1997), sự gắn kết được đo lường bởi 03 thành phần là *gắn kết vì tình cảm, gắn kết để duy trì, gắn kết vì đạo đức*.

Trong đó, sự gắn kết vì tình cảm được chú ý hơn cả vì hình thức gắn kết này mang lại lợi ích nhiều nhất cho cả tổ chức và người lao động (win - win) kể cả lợi ích về vật chất và tinh thần. Sự gắn kết về mặt tình cảm thể hiện sự gắn bó trong cả thái độ và hành vi; người lao động gắn kết với tổ chức bằng cả nhận thức và cảm xúc của mình; họ sẵn sàng hòa nhập vào tổ chức, nỗ lực cống hiến vì mục tiêu của tổ chức đồng thời kiên định với mong muốn là thành viên của tổ chức. Thực vậy, Meyer và Allen (1997) cũng khẳng định rằng người lao động gắn kết với tổ chức vì tình cảm càng cao thì mức độ đồng thuận với mục tiêu của tổ chức và sự sẵn lòng cống hiến cho tổ chức càng lớn. Vì vậy, có thể nói rằng sự gắn kết tình cảm là mức độ cam kết cao nhất của người lao động trong sự nỗ lực, nhiệt huyết, tập trung cao độ, sẵn sàng cống hiến vì tổ chức. Hay nói cách khác, sự gắn kết vì tình cảm là điểm mạnh tạo lợi thế cạnh tranh giúp tổ chức tồn tại, ổn định và thành công lâu dài.

2.2. Phong cách lãnh đạo

Lãnh đạo là khả năng của một cá nhân gây ảnh hưởng đến hành vi của một nhóm người nhằm đạt mục tiêu của tổ chức (Robbins, 1996) hay lãnh đạo là mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau giữa nhà lãnh đạo và cộng sự (Rost, 1991) nhằm đạt mục tiêu của tổ chức thông qua nỗ lực của tập thể (Jacobs & Jaques, 1990). Phong cách lãnh đạo là cách thức mà nhà lãnh đạo sử dụng để giao tiếp với cấp dưới (Hersey & Blanchard, 1993), nó bao gồm kiểm soát, chỉ đạo, hướng dẫn kỹ thuật và phương pháp để thúc đẩy cấp dưới thực hiện các hướng dẫn (Miller & Miller, 2007). Phong cách lãnh đạo đổi mới là hình thức lãnh đạo hướng tới những lý tưởng cao cả và những giá trị đạo đức cao thượng thông qua việc cải thiện chất lượng và nâng cao khả năng, năng lực của người lao động dưới quyền. Theo Burns (1978), phong cách lãnh đạo đổi mới có thể chia thành hai hình thái là (1) phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) và (2) phong cách lãnh đạo giao dịch (transactional leadership). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được định nghĩa là quá trình người lãnh đạo và người lao động dưới quyền cùng làm việc và hoàn thiện cá nhân lên một tầm cao mới về động lực làm việc và chuẩn mực

đạo đức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức (Burns, 1978). Nhà lãnh đạo chuyển đổi là những người biết động viên, truyền cảm hứng và khơi gợi những nhu cầu kỳ vọng cao hơn, xây dựng sự tin nhiệm trong dài hạn nhằm đạt các mục tiêu vượt trội của tổ chức trên cơ sở đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân (Avolio, David, & Yammarino, 1991; Bass, 1985; Northouse, 2004, 2015). Phong cách lãnh đạo giao dịch hay còn được gọi là phong cách lãnh đạo nghiệp vụ. Theo phong cách này, người lãnh đạo sử dụng cách thức xây dựng khung làm việc rõ ràng, nhờ đó mà cấp dưới biết rõ mình được yêu cầu làm gì và phần thưởng tương ứng khi làm tốt công việc đó (Bass, 1985). Trong các hình thức của phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo đổi mới bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có thể xem là những phong cách lãnh đạo hiệu quả cân đối được lợi ích cá nhân của người lao động và kết quả đạt được mục tiêu của tổ chức cao hơn trên nền tảng tăng cường sự tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau đặc biệt là trong lĩnh vực công. Vì vậy, phong cách lãnh đạo đổi mới hứa hẹn là cách thức giúp người lao động dưới quyền thỏa mãn với công việc hơn và gắn kết tình cảm, cống hiến lâu dài cho tổ chức.

2.3. Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng công việc là một trạng thái vui vẻ, tích cực mà người lao động cảm nhận được từ công việc của mình (Locke, 1976, 2000) được thể hiện thông qua phản ứng tình cảm của đối tượng làm việc dựa trên kết quả đạt được với kết quả kỳ vọng (Egan, Yang, & Bartlett, 2004). Nói cách khác, sự hài lòng công việc là phản ứng tích cực của cảm xúc và thái độ một cá nhân có đối với công việc của họ (Armstrong, 2003; De Nobile, 2003; Faragher, Cass, & Copper, 2005).

2.4. Các giả thuyết nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo có tác động đến sự hài lòng của người lao động và có vai trò đáng kể trong tổ chức và xã hội (Bahadori, 2012). Qua nghiên cứu của Youssef và Luthans (2007) đã chỉ ra hành vi của người đứng đầu, cấp phó của người đứng đầu có ảnh hưởng tích cực lên sự hài lòng trong công việc của người lao động. Kết quả các nghiên cứu khác cũng khẳng định mối quan hệ tích cực của phong cách lãnh đạo và sự hài lòng công việc của người lao động như Sakiru, D'Silva, Othman, Daud, và Busayo (2013), Nadeem, Maitlo, Hashmi, và Shailkh (2012), Metwally, El-Bishbiishy, và Sabri (2014), Bui, Zeng, và Higgs (2017), Tran (2020). Vì vậy, giả thuyết được đưa ra là:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của công nhân viên chức, người lao động

H2: Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của công nhân viên chức, người lao động

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết của người lao động cũng được chú ý quan tâm mạnh mẽ. Kết quả các nghiên cứu trước đã khẳng định mối quan hệ tác động tích cực của phong cách lãnh đạo lên sự gắn kết của người lao động như Bass (1985), Mathieu và Zajac (1990), Stogdill (1974), Phan và Tran (2021). Do đó, giả thuyết được đề xuất là:

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết tình cảm của công nhân viên chức, người lao động

H4: Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết tình cảm của công nhân viên chức, người lao động

Hơn nữa, Burns (1978) cho rằng phong cách lãnh đạo kích thích sự hài lòng và tạo sự gắn kết trong công việc của người lao động. Khi người lao động hài lòng với công việc, môi trường làm việc thì họ có xu hướng gắn kết với công việc tổ chức hơn. Do đó, sự hài lòng đối với nhiệm vụ được giao là cú hích tinh thần, chất keo xúc tác giúp người lao động gắn kết với tổ chức nhiều hơn đặc biệt là sự gắn kết về tình cảm. Do đó, giả thuyết được đặt ra là:

H5: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết tình cảm của công nhân viên chức, người lao động

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm khám phá các phong cách lãnh đạo trong mối quan hệ với sự hài lòng công việc và sự gắn kết tình cảm của người lao động trong các cơ quan, đơn vị công quyền tại Thành phố Hồ Chí Minh đồng thời điều chỉnh thang đo cho phù hợp với điều kiện nghiên cứu. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu 03 chuyên gia là các nhà lãnh đạo - cấp trưởng và cấp phó phòng/đơn vị tổ chức công và 08 công nhân viên chức đang làm việc ở các cơ quan, đơn vị công quyền tại Thành phố để khám phá, đánh giá, đo lường sự hiểu, phù hợp của thang đo nghiên cứu. Nghiên cứu chính thức là một nghiên cứu định lượng với phương thức khảo sát bằng bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu là người lao động (nhân viên cấp dưới) đang làm việc trong các cơ quan, tổ chức công tại Thành phố Hồ Chí Minh.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Sekaran (2009) đề nghị kích thước mẫu nên nằm trong khoảng 300 - 500 mẫu. Theo đó, nghiên cứu này có 21 biến quan sát cho 04 khái niệm thì kích thước mẫu tối thiểu là $315 (21 \times 15 = 315)$.

Thời gian khảo sát diễn ra từ 16/02/2022 đến hết ngày 26/04/2022. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến đối tượng khảo sát thông qua bảng tính Google form trực tuyến; tuy nhiên số lượng người phản hồi không cao như mong đợi nên bảng câu hỏi khảo sát được thực hiện trực tiếp với đối tượng phỏng vấn. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp phi xác suất với kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện. Kết quả khảo sát thu về 350 bảng câu hỏi được phản hồi. Sau khi làm sạch dữ liệu có 329 bảng câu hỏi được mã hóa và đưa vào phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM.

3.3. Thang đo nghiên cứu

Trên cơ sở kế thừa thang đo từ các nghiên cứu trước, nghiên cứu đã tổng hợp các thang đo và điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện nghiên cứu. Thang đo lãnh đạo chuyên đổi được dựa trên thang đo của García-Morales, Lloréns-Montes, và Verdú-Jover (2008) gồm 05 biến quan sát (ký hiệu là LĐCĐ), thang đo phong cách lãnh đạo nghiệp vụ được kế thừa từ nghiên cứu của Bass và Avolio (1997) và khảo sát nguồn nhân lực liên bang của văn phòng quản trị nhân sự Mỹ năm 2006 gồm 05 biến quan sát (Ký hiệu là LĐNV). Thang đo sự hài lòng công việc dựa trên thang đo của Brayfield và Rothe (1951) bao gồm 05 biến quan sát (ký hiệu là HLCV). Thang đo gắn kết tình cảm được kế thừa từ thang đo từ nghiên cứu của Allen và Meyer (1990) và thảo luận với chuyên gia bao gồm 06 biến quan sát (ký hiệu là GKTC). Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 7 bậc (từ 1 = hoàn toàn không đồng ý đến 7 = hoàn toàn đồng ý).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Kết quả thống kê cho thấy tỷ lệ nữ chiếm 58.662% và tỷ lệ nam chiếm 41.337%. Về trình độ học vấn, chuyên môn, hầu hết người lao động có trình độ từ đại học trở lên chiếm 89.969%. Kết quả tổng hợp, phân tích cũng thấy được độ tuổi người lao động từ trên 35 - 50 chiếm tỷ trọng cao. Thu nhập trong khoảng dưới 10 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất chiếm 56.838%. Ngoài ra, dữ liệu nghiên cứu cũng cho thấy người lao động có thời gian làm việc trong các cơ quan, tổ chức trong lĩnh vực công khá lâu dài; hầu hết là đã làm việc trong môi trường này từ 05 năm trở lên.

Bảng 1

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng	Phần trăm (%)
Giới tính		
Nam	136	41.337
Nữ	193	58.662
Trình độ		
Trung cấp - Cao đẳng	33	10.030
Đại học	214	65.045
Sau đại học	82	24.924
Tuổi		
20 - 35 tuổi	114	34.650
36 - 50 tuổi	143	43.465
Trên 50 tuổi	73	22.188
Thu nhập		
Trên 05 - 10 triệu	187	56.838
Trên 15 - 20 triệu	101	30.699
Trên 20 triệu	41	12.462
Thâm niên		
Dưới 05 năm	62	18.844
Trên 05 - 10 năm	139	42.249
Trên 10 năm	128	38.905

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Các thang đo các khái niệm nghiên cứu lần lượt được thực hiện qua phân tích mức độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích các nhân tố khám phá (EFA), phân tích các nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả phân tích thấy được rằng các biến quan sát đều đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ, tính đơn hướng và giá trị phân biệt. Kết quả được thể hiện qua Bảng 2 và Bảng 3.

Bảng 2

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm

Tương quan giữa các khái niệm		r	Se('r)	CR	P
LDCD	<--> LDNV	0.766	0.035	21.547	0.000
HLCV	<--> LDCD	0.892	0.024	35.683	0.000
GKTC	<--> LDCD	0.925	0.021	44.021	0.000
HLCV	<--> GKTC	0.941	0.018	50.283	0.000
HLCV	<--> LDNV	0.804	0.032	24.450	0.000
GKTC	<--> LDNV	0.801	0.033	24.194	0.000

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

Bảng 3

Bảng tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

X: Cơ quan đang làm việc của đáp viên

Biến quan sát	Trung bình	Sai lệch chuẩn	Trọng số CFA
Lãnh đạo chuyển đổi: $pc = 0.701$; $pvc = 0.796$; <i>Cronbach's Alpha</i> = 0.819			
Người lãnh đạo cư xử với tôi như đồng nghiệp, hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển của tôi	4.236	1.524	0.573
Người lãnh đạo khuyến khích và công nhận thành công của tôi	4.331	1.539	0.601
Người lãnh đạo xây dựng niềm tin, sự kết dính và hợp tác giữa các nhóm	4.081	1.639	0.674
Người lãnh đạo tạo nên những giá trị rõ ràng và thực hiện điều mà họ nói	4.179	1.524	0.583
Người lãnh đạo làm thắm nhuần niềm tự hào và tôn trọng người khác, và truyền cảm hứng cho tôi ở khả năng cao nhất	4.098	1.642	0.672
Lãnh đạo nghiệp vụ: $pc = 0.673$; $pvc = 0.738$; <i>Cronbach's Alpha</i> = 0.794			
Người lãnh đạo truyền đạt các mục tiêu và ưu tiên của tổ chức	4.014	1.431	0.672
Tôi biết công việc của tôi liên quan đến các mục tiêu và ưu tiên của cơ quan	4.355	1.471	0.560
Các nhà quản lý thúc đẩy sự trao đổi thông tin giữa các đơn vị khác nhau	4.458	1.655	0.592
Các nhà quản lý xem xét và đánh giá tiến độ thực hiện công việc nhằm đạt được kế hoạch và những mục tiêu đã đề ra	4.635	1.527	0.550
Người lãnh đạo cung cấp cho nhân viên các đề xuất xây dựng để cải thiện công việc của họ	4.158	1.375	0.622
Sự hài lòng với công việc: $pc = 0.682$; $pvc = 0.801$; <i>Cronbach's Alpha</i> = 0.853			

Biến quan sát	Trung bình	Sai lệch chuẩn	Trọng số CFA
Tôi hài lòng với công việc hiện tại của tôi	4.155	1.397	0.560
Tôi hài lòng về người lãnh đạo nơi tôi đang làm việc	4.258	1.555	0.602
Tôi hài lòng về sự hợp tác của các đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ chung	4.493	1.595	0.820
Tôi hài lòng về tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn và các cơ hội thăng tiến khi nỗ lực làm việc	4.186	1.332	0.862
Xét về mọi mặt, tôi hài lòng với X	4.265	1.401	0.810
Gắn kết tình cảm: $\rho_c = 0.685$; $\rho_{vc} = 0.814$; Cronbach's Alpha = 0.826			
Tôi tự hào khi nói cho mọi người biết X là nơi làm việc tốt nhất	4.663	1.294	0.682
Tôi sẵn sàng giới thiệu về X là nơi tốt nhất để gắn kết và phát triển bản thân	4.541	1.443	0.803
Tôi có ý định làm việc tại X thêm nhiều năm nữa	4.703	1.382	0.771
Tôi nhận thấy các khó khăn của X cũng là các khó khăn của chính mình	4.293	1.253	0.784
X rất có ý nghĩa với tôi	4.621	1.547	0.821
Tôi cảm thấy X là ngôi nhà thứ hai của mình	4.305	1.450	0.796

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

4.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

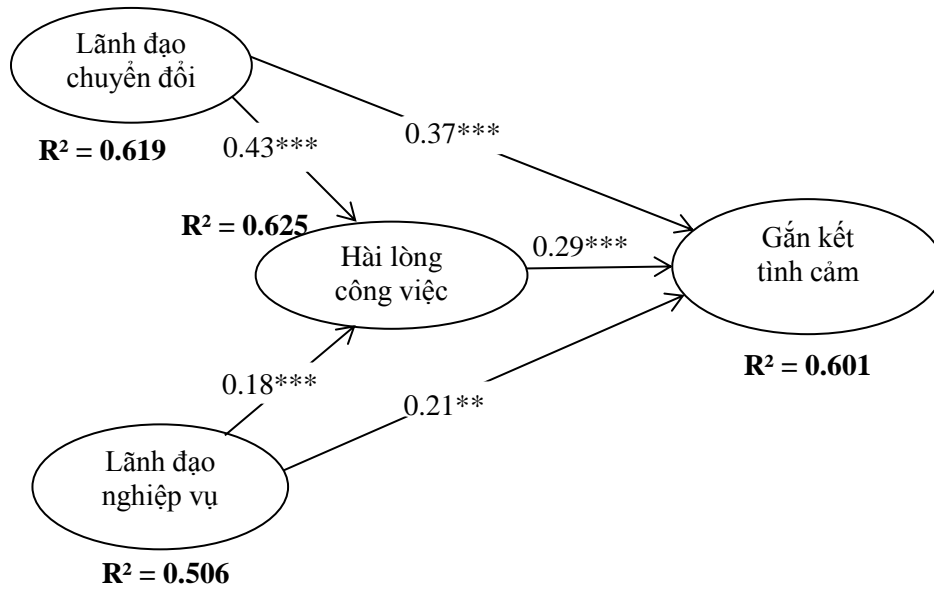
Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy các chỉ số phân tích Chi-square = 652.194 ($p = 0.000$); Chi-square/df = 3.727; GFI = 0.918; TLI = 0.926; CFI = 0.937; RMSEA = 0.078 đáp ứng yêu cầu khẳng định mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra thấy được rằng các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra đều được chấp nhận với mức tin cậy 95%. Cụ thể được thể hiện qua Bảng 5 và Hình 1.

Bảng 6

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Giả thuyết nghiên cứu				S.E.	C.R.	P	Results
H1	LĐCĐ	→	HLCV	.057	11.102	***	Chấp nhận
H2	LĐNV	→	HLCV	.052	10.760	***	Chấp nhận
H3	LĐCĐ	→	GKTC	.063	9.540	***	Chấp nhận
H4	LĐNV	→	GKTC	.075	8.868	.005	Chấp nhận
H5	HLCV	→	GKTC	.068	9.540	***	Chấp nhận



Hình 1. Kết quả chuẩn hóa mô hình cấu trúc SEM

$X^2(175) = 652.194$; $p = 0.000$
 Chi-square/df = 3.727; RMSEA = 0.074
 GFI = 0.918; CFI = 0.926; NFI = 0.937;
 Mức ý nghĩa * < 0.05; ** ≤ 0.01

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết quả

Nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo nghiệp vụ với sự hài lòng công việc và sự gắn kết tình cảm của người lao động trong lĩnh vực công tại Thành phố Hồ Chí Minh. Có 329 người lao động đang làm việc trong lĩnh vực công phần hồi hợp lệ trong tổng số 350 người tham gia, đạt tỷ lệ 94%.

Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có tác động tích cực đến hài lòng công việc và gắn kết tình cảm của người lao động cấp dưới với mức tin cậy 99%. Điều này cho thấy giả thuyết H1 và H2 được chấp nhận. Kết quả này cho thấy có nét tương đồng với các nghiên cứu trước như (Li, 2004). Như vậy, phương thức và cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên (phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ) được khẳng định là có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc trong khu vực quản lý công. Một điều thú vị là hệ số tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với nhiệm vụ được giao mạnh hơn là phong cách lãnh đạo nghiệp vụ (hệ số 0.43 so với 0.18). Điều này cho thấy tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi cần được chú ý nhiều hơn.

Giả thuyết H3 và H4 cho thấy có sự tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ lên sự gắn kết tình cảm của người lao động cấp dưới. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của (Bui & ctg., 2017; Joo, Yoon, & Jeung, 2012; Li, 2004). Kết quả này phù hợp với lý thuyết mối quan hệ cá nhân. Khi một người đối xử tốt, quan tâm đến mình (một cá nhân cụ thể) thì cá nhân đó có xu hướng đối xử tương tự lại như vậy. Hay nói cách khác, thái độ tôn trọng và hành vi quan tâm, động viên, giúp đỡ nhân viên dưới quyền là những hành động mẫu mực, đạo đức gọi những cảm xúc tích cực trong mối quan hệ dẫn đến sự gắn kết tình cảm giữa hai bên.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy H5 được chấp nhận với mức ý nghĩa 1% tương đương độ tin cậy 99%. Như vậy giả thuyết này cho thấy khi người lao động hài lòng với công việc thì khả năng gắn kết của họ với tổ chức rất cao đặc biệt là sự gắn kết về tình cảm. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Burns (1978). Theo đó, nhà lãnh đạo cần quan tâm đến khía cạnh hài lòng công việc của người lao động nhằm tạo sự gắn kết tình cảm của người lao động với tổ chức. Sự hài lòng trong công việc có thể được khai thác từ nhiều khía cạnh khác nhau sao cho đảm bảo đáp ứng được những kỳ vọng của người lao động dưới quyền.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu mang đến một số hàm ý quản trị cho các nhà lãnh đạo, quản lý trong lĩnh vực công.

Một là, dựa trên kết quả giả thuyết H1, H2 khẳng định mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có tác động đến sự hài lòng công việc của người lao động và giả thuyết H3 và H4 cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên đổi và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ có tác động tích cực đến sự gắn kết tình cảm của người lao động. Theo đó, nhà lãnh đạo nên quan tâm đến phong cách lãnh đạo vì đây là nhân tố có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc cũng như sự gắn kết tình cảm của người lao động. Người lao động có xu hướng có sự gắn kết tình cảm với cơ quan tổ chức khi họ hài lòng với công việc và cảm nhận được sự quan tâm, chia sẻ, hỗ trợ từ cấp trên của mình. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần chú ý đến hai phong cách lãnh đạo này nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua việc làm tăng hài lòng của người lao động, làm họ gắn kết tình cảm và có sự đóng góp, cống hiến nhiều hơn.

Hai là, căn cứ vào hệ số tác động của giả thuyết H1 và giả thuyết H2 cho thấy mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến sự hài lòng công việc cao hơn là phong cách lãnh đạo nghiệp vụ tác động lên sự hài lòng công việc (hệ số 0.43 so với 0.18) cùng với kết quả giả thuyết mức độ tác động của giả thuyết H3 và H4 cho thấy phong cách lãnh đạo chuyên đổi có ý nghĩa quan trọng hơn so với phong cách lãnh đạo nghiệp vụ đối với sự gắn kết tình cảm của người lao động (hệ số 0.37 so với 0.21), nhà quản trị nên thiên về phong cách lãnh đạo chuyên đổi nhiều hơn trong quá trình quản lý của mình. Theo đó, nhà lãnh đạo nên cởi mở; lắng nghe quan điểm, kỳ vọng, tâm tư, tình cảm của người lao động cũng như quan sát, chú ý điểm mạnh, yếu của nhân viên để giao việc cụ thể, rõ ràng đồng thời luôn bên cạnh động viên, khuyến khích, hỗ trợ kịp thời giúp người lao động phát huy hết năng lực và tiềm năng của mình. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo cũng nên đề cập thường xuyên về kết quả cuối cùng phải đạt được, cách thức để đạt được kết quả của tổ chức trước mắt và cả trong dài hạn với người lao động cấp dưới nhằm đảm bảo có sự chuẩn bị, đồng bộ gắn kết mục tiêu cá nhân và mục tiêu tổ chức.

Ba là, theo kết quả nghiên cứu giả thuyết H5 xác nhận mối quan hệ tỷ lệ thuận giữa sự hài lòng công việc và gắn kết tình cảm của người lao động với hệ số 0.29 cho thấy nhà lãnh đạo nên áp dụng phong cách lãnh đạo của mình nhằm làm tăng sự hài lòng công việc của người lao động dưới quyền tạo tiền đề cho sự cam kết gắn bó lâu dài về mặt tình cảm của họ với tổ chức nhiều hơn. Có thể có nhiều yếu tố làm tăng sự hài lòng công việc của người lao động như bản chất công việc, quan hệ đồng nghiệp, lương thưởng, phúc lợi, sự công bằng, ghi nhận và đánh giá kết quả làm việc, ... nhưng trong phạm vi này thì nhà lãnh đạo nên chú ý đến phong cách lãnh đạo chuyên đổi và lãnh đạo nghiệp vụ. Theo đó, nhà lãnh đạo cũng không nên sử dụng riêng lẻ từng phong cách lãnh đạo khác nhau mà nên kết hợp từng phong cách lãnh đạo khác nhau trong những giai đoạn và điều kiện khác nhau nhằm phát huy tối đa hiệu quả của sự lãnh đạo, quản lý của mình.

Tài liệu tham khảo

- Al-Abagneh, M., & Lockwood, A. (2010). *The influence of managerial leadership style on employee job satisfaction in Jordanian Resort Hotels*. Paper presented at the 28th Euro CHRIE Annual Research Conference, Amsterdam, Netherlands.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), Article 308.
- AonHewitt. (2015). *Aon Hewitt's model of employee engagement*. Truy cập ngày 10/02/2022 tại <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp>
- Araya, S. H., & Haiyan, M. (2015). How job satisfaction factors affects components of organizational commitment: Study on employees of star hotels in Eritrea. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 95-109.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London, UK: Kogan Page Publisher.
- Avolio, B. J., David, A. W., & Yammarino, F. J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 128-133.
- Bahadori, M. (2012). The effect of emotional intelligence on entrepreneurial behavior: A case study in a medical science University. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), 81-85.
- Bass, B. M. (1985). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. In *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (vol. 323, p. 285).
- Bass, B. M., & Bernard, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. doi:10.1037/h0055617
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Raw.

- Choudhary, A., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433-440.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39-64.
- De Nobile, J. (2003). *Organisational communication, job satisfaction and occupational stress in Catholic primary schools* (Doctoral dissertation). University of New South Wales, Sydney, Australia.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. In *From stress to wellbeing Volume 1* (pp. 254-271).
- Faragher, U. P., Cass, B. F., & Copper, T. O. (2005). *Research methods in education*. London, UK: Routledge.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clarkand & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Joo, B. K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core selfevaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 564-682.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 9-701.
- Li, Y. C. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaxtion, and job performance at small and middle-

- sized firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 432-438.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. (2000). *The handbook of principles of organizational behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resource Management*, 52(3), 2-11.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- Metwally, A. H., El-Bishbiishy, N., & Sabri, N. Y. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3), 32-42.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, W. R., & Miller, J. P. (2007). *Leadership styles for success in collaborative work*. Paper presented at Association of Leadership Educators 2007 conference in Fort Worth, TX.
- Nadeem, B., Maitlo, G. M., Hashmi, M. A., & Shailkh, F. M. (2012). The impact of Autocratic and Democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). London, UK: Sage publications.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. London, UK: Sage publications.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, internalization of prosocial behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 73-367.
- Phan, T. Q., & Tran, H. V. N. (2021). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi, sự gắn kết công việc và tình trạng hạnh phúc đến kết quả công việc của nhân viên ngành sản xuất

vật liệu xây dựng khu vực miền Nam [The influence of transformational leadership style, job engagement and well-being on job performance of employees in the construction materials manufacturing industry in the South]. *Tạp chí Công Thương*, 23.

Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.

Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.

Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., Daud, S. A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 34-49.

Sekaran, U. (2009). *Research method for business* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.

Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.

Tran, D. T. (2020). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự hài lòng trong công việc thông qua động lực phụng sự công của nhân viên y tế bệnh viện Thống Nhất [Effect of transformational leadership style on job satisfaction through public service motivation of Thong Nhat hospital medical staff]* (Master's thesis). University of Economics Ho Chi Minh City, Ho Chi Minh City, Vietnam.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

