



ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA HỌ ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

PGS.TS. TRẦN KIM DUNG

Nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi (Transformational Leadership) của Bass (1985), và thang đo Văn hóa tổ chức của Wallach (1983) vào VN; và đo lường mối quan hệ của hai khái niệm này với lòng trung thành đối với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu áp dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với một mẫu gồm 656 nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn TP.HCM. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có hai đại lượng: lãnh đạo hấp dẫn-truyền cảm hứng và lãnh đạo quan tâm đến nhân viên. Hai thành phần của thang đo Văn hóa tổ chức: văn hóa đổi mới và văn hóa hỗ trợ được gộp thành một. Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương đến văn hóa đổi mới – hỗ trợ, đến lòng trung thành của nhân viên và ảnh hưởng âm đến văn hóa hành chính. Văn hóa tổ chức có tác dụng làm mạnh hơn ảnh hưởng của Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến lòng trung thành của nhân viên, nhưng lại làm yếu hơn ảnh hưởng của Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến kết quả làm việc của nhân viên. Văn hóa đổi mới – hỗ trợ có ảnh hưởng dương đến lòng trung thành của nhân viên nhưng không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu giúp cho các nhà lãnh đạo hiểu rõ hơn mong đợi và đánh giá của nhân viên đối với lãnh đạo; văn hóa tổ chức và lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

1. Giới thiệu

Việc khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu lẫn các cán bộ quản lý của các tổ chức, doanh nghiệp trên thế giới. Lok, Wang và Crawford (2005) thực hiện các nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, văn hóa bộ phận (sub-culture) đến ý thức gắn kết tổ chức. Nghiên cứu của Chen (2004) về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và hành vi lãnh đạo đến ý thức gắn kết tổ chức, mức độ thỏa mãn trong công việc, kết quả làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Đài Loan. Nghiên cứu của McColl-Kennedy và Anderson (2002) về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên cấp dưới. Nghiên cứu của nhóm tác giả Mallak và các cộng sự (2003) quan tâm đến ảnh hưởng của văn hóa, môi trường đến kết quả làm việc. Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến hiệu quả của tổ chức được thực hiện trong nghiên cứu của Denison và Mishra (1995). Ngay ở những nước trong khu vực như Trung Quốc, Malaysia, Đài Loan (Chen 2004), cũng đã có nhiều nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức và ảnh hưởng của chúng đến kết quả làm việc. Tuy nhiên, ở VN, chưa có nhiều nghiên cứu định lượng về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và lãnh đạo đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên. Trong khi đó, hiện tượng nhân viên nghỉ việc để chuyển sang công ty khác ngày càng gia tăng; lòng trung thành của nhân viên khá thấp. Nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức” được thực hiện nhằm kiểm định thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi của Bass (1985), và thang đo Văn hóa tổ chức của Wallach (1983) vào VN; và đo lường mối quan hệ giữa hai khái niệm này với lòng trung thành đối với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Hi vọng rằng kết quả nghiên cứu sẽ giúp cho các lãnh đạo tổ chức có thể tìm ra các biện pháp hoàn thiện phong cách lãnh đạo, hoàn thiện văn hóa tổ chức nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết

Nhận xét về hàng ngàn nghiên cứu về lãnh đạo đã được thực hiện trong hơn 100 năm qua Stogdill (1974) đã kết luận “Số lượng các định nghĩa về

lãnh đạo cũng nhiều gần như số lượng người cố gắng đưa ra định nghĩa về khái niệm này”. Nghiên cứu này sử dụng định nghĩa của Borra và Kunkel, quan tâm đến tố chất của người lãnh đạo, coi lãnh đạo là “Khả năng truyền cảm hứng và hướng dẫn người khác xây dựng và đạt được tầm nhìn chung” (2002,102). Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi kích thích cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với những mong đợi của lãnh đạo bằng cách truyền cho cấp dưới nhận thức, niềm tin, giá trị (Bass 1985). Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tạo ra và chia sẻ tầm nhìn, viễn cảnh với cấp dưới, khuyến khích cấp dưới làm việc thông minh, và quan tâm đến những sự khác biệt của cấp dưới. Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tạo ra giá trị và những thay đổi tốt ở cấp dưới; chú trọng “chuyển đổi” người khác. Hơn hai mươi năm qua, đã có rất nhiều nỗ lực nghiên cứu lãnh đạo tạo sự chuyển đổi, lãnh đạo hấp dẫn, có tầm nhìn, lãnh đạo tạo nguồn cảm hứng. Dựa trên kết quả kiểm định thang đo lãnh đạo đa thành phần – multidimensional leadership questionnaire (MLQ) của Bass (1985) mô hình lãnh đạo tạo sự chuyển đổi trong nghiên cứu của Avolio, Bass và Jung (1999) gồm ba thành phần như sau: Hấp dẫn – Truyền cảm hứng; Khuyến khích trí tuệ; Quan tâm đến cá nhân.

Văn hóa tổ chức tạo động lực thúc đẩy hành vi của nhân viên và được coi là tài sản của tổ chức (Chan, Shaffer, Snape 2004). Rất khó sao chép, bắt chước văn hóa tổ chức do tính đặc thù, phức tạp và tính tế nhị, khéo léo của văn hóa. Có nhiều định nghĩa và nhiều quan điểm khác nhau về văn hóa tổ chức và các thành phần của văn hóa tổ chức. Các định nghĩa hiện đại về văn hóa tổ chức thường thể hiện các giá trị trong tổ chức, phong cách lãnh đạo nổi trội, ngôn ngữ, các biểu tượng, nguyên tắc, thủ tục, ... đặc trưng cho tổ chức. Theo Robbins (1998), văn hóa tổ chức thể hiện nhận thức chung và hệ thống giá trị, ý nghĩa được chia sẻ giữa các thành viên làm cho tổ chức này khác tổ chức kia. Theo Wallach (1983) có ba loại văn hóa tổ chức là văn hóa đổi mới, văn hóa hỗ trợ và văn hóa hành chính.

Quan hệ giữa lãnh đạo và văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức ứng với phong cách của các lãnh đạo tạo sự chuyển đổi thường tạo ra cảm nhận về mục đích chung và tình cảm thân thiết giữa các nhân viên. Bass và Avolio (1993) chỉ ra rằng các lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có thể hình

thành văn hóa đổi mới, khuyến khích sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức và tránh tác động xấu của quản lý theo cách hành chính, quan liêu. Dựa trên kết quả nghiên cứu của Bass và Avolio (1993), (Chen 2004) về mối quan hệ giữa lãnh đạo và văn hóa, nghiên cứu đề nghị các giả thuyết:

H1a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động dương đến văn hóa đổi mới.

H1b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động dương đến văn hóa hỗ trợ.

H1c: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động âm đến văn hóa hành chính.

Lòng trung thành đối với tổ chức của nhân viên thể hiện nhân viên có ý định ở lại dài lâu cùng tổ chức/doanh nghiệp; sẽ ở lại cùng tổ chức/doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Stum (1999; 2001)). Kết quả làm việc cá nhân được đánh giá theo ba khía cạnh: chất lượng; khối lượng công việc và kết quả làm việc nói chung. Kết quả làm việc có thể được thực hiện do cá nhân tự đánh giá, lãnh đạo đánh giá và đồng nghiệp đánh giá. Trong nghiên cứu này, người trả lời cho biết kết quả làm việc của họ được ghi nhận như thế nào theo cá nhân họ tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và theo xếp loại nói chung trong tổ chức.

Quan hệ giữa lãnh đạo tạo sự chuyển đổi, văn hóa tổ chức, lòng trung thành và kết quả làm việc cá nhân.

Nhiều nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng dương của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đối với cả tổ chức lẫn các cá nhân (Currivan 1999). Nghiên cứu của Bono và Gudge (2003) cho thấy mối quan hệ nhân quả của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đối với nhận thức về ý thức gắn kết tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên. Ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến kết quả làm việc, gắn kết tổ chức đã được thực hiện trong nghiên cứu của Whittington và các cộng sự (2004). Dựa trên kết quả nghiên cứu của Bass và Avolio (1993); Currivan (1999), của Bono và Gudge (2003); Whittington và các cộng sự (2004); Harris và Mossholder (1996); của Odom và các cộng sự (1990), của Mayer và Schoorman (1992) và Fletcher và Williams (1996); và các quan sát thực tế, nghiên cứu đề nghị các giả thuyết:

H2a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động dương đến lòng trung thành của nhân viên.

H2b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

H3a: Văn hóa đổi mới tác động dương đến lòng trung thành của nhân viên.

H3b: Văn hóa hỗ trợ tác động dương đến lòng trung thành của nhân viên.

H3c: Văn hóa hành chính tác động âm đến lòng trung thành của nhân viên.

H3d: Văn hóa đổi mới tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

H3e: Văn hóa hỗ trợ tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

H3f: Văn hóa hành chính tác động âm đến kết quả làm việc của nhân viên.

H4: Lòng trung thành đối với tổ chức có ảnh hưởng dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

Ảnh hưởng của loại hình sở hữu đến hành vi tổ chức

Trong các nước có nền kinh tế chuyển đổi như Trung Quốc, các nước Đông Âu và Nga, lòng trung thành của nhân viên trong khu vực kinh tế nhà nước được đánh giá cao hơn so với khu vực phi quốc doanh. Nghiên cứu của Wang (2004, p.649; Wang 2004) tìm thấy rằng "nhân viên khu vực quốc doanh có mức độ trung thành cao hơn nhưng có lòng tự hào về công ty thấp hơn so với các công ty có vốn đầu tư nước ngoài". Nghiên cứu của Dung và Nam (2005) cũng có kết quả là nhân viên khu vực quốc doanh trung thành đối với tổ chức cao hơn nhân viên trong khu vực phi quốc doanh. Nghiên cứu này kiểm định lại kết quả nghiên cứu trước đây, giả thuyết:

H5a: Nhân viên trong khu vực quốc doanh có mức độ trung thành đối với tổ chức cao hơn so với nhân viên trong các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Trong khu vực quốc doanh, bệnh quan liêu giấy tờ nặng nề hơn, các thủ tục nhiều hơn, phiền hà hơn, thể hiện văn hóa hành chính mạnh hơn so với khu vực phi quốc doanh. Vì vậy:

H5b: Trong các tổ chức khu vực quốc doanh, văn hóa hành chính thể hiện cao hơn so với trong các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

3. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu thu hút tất cả 656 nhân viên làm việc toàn thời gian tham dự, bằng cách phỏng vấn trực tiếp. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện, có tính đến tỷ lệ thích hợp cho từng nhóm để thực hiện phân tích nhóm. Theo đặc điểm cá

nhân, có 54,8 % người trả lời là nam; 45,2% nữ; 13,5% trẻ hơn 25 tuổi, 61,4% trong độ tuổi 25-34; chỉ có 5,5% có tuổi đời cao hơn 45. Theo chức năng thực hiện công việc, có 26% giữ chức vụ quản lý (từ tổ trưởng trở lên); 49,4% nhân viên, chuyên viên văn phòng; và 22% công nhân sản xuất. Theo thành phần kinh tế, tỷ lệ nhân viên làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân trong nước, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và khu vực nhà nước tương ứng bằng 32,2%; 20,9% và 42,5%.

4. Thang đo

Nghiên cứu sử dụng thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi của Bass (1985) có ba thành phần với 21 biến; thang đo Văn hóa tổ chức 3 thành phần của Wallach (1983) với 21 biến; thang đo Lòng trung thành của nhân viên có nguồn gốc từ thang đo Gắn kết tổ chức của Mowday (1979) với 4 biến; thang đo Kết quả làm việc của nhân viên với 5 biến quan sát. Kết quả thảo luận nhóm đã bổ sung thêm 2 biến cho thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi; 8 biến cho thang đo Văn hóa tổ chức. Các thang đo 7 bậc được sử dụng, ứng với bậc 1 là hoàn toàn phản đối hoặc hoàn toàn sai; bậc 7 là hoàn toàn chính xác.

5. Xử lý số liệu

Đầu tiên nghiên cứu thực hiện kiểm định sơ bộ độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach Alpha. Tiếp theo nghiên cứu sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định các thang đo về: độ tin cậy tổng hợp, tổng phương sai trích, tính đơn nguyên, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt. Phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.

Kiểm định thang đo. Trong kiểm định sơ bộ với Cronbach Alpha, các thang đo đều đạt giá trị từ 0.7 đến 0.9. Trong nghiên cứu chính thức, kết quả kiểm định CFA cho thấy thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi còn 13 biến quan sát với hai thành phần: Lãnh đạo Hấp dẫn-Truyền cảm hứng; Lãnh đạo quan tâm đến các cá nhân; Thang đo Văn hóa tổ chức gồm hai thành phần: Văn hóa đổi mới- hỗ trợ với 7 biến quan sát và văn hóa hành chính với 4 biến quan sát; thang đo Lòng trung thành đối với tổ chức và thang đo Kết quả làm việc chỉ còn 3 biến quan sát, được kiểm định tiếp trong mô hình đo lường.

Kiểm định mô hình đo lường. Mô hình nghiên cứu được điều chỉnh lại có 5 thành phần (Lãnh

đạo tạo sự chuyển đổi, Văn hóa đổi mới-hỗ trợ; Văn hóa hành chính, Lòng trung thành đối với tổ chức; Kết quả làm việc của nhân viên) thông qua 20 biến quan sát và 12 giả thuyết. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood được sử dụng cho thấy mô hình đo lường có các tham số phù hợp với: $\chi^2[141] = 307.114$; ($p=0.000$); CFI= 0.977; GFI=0.954; TLI= 0.972; và RMSEA = 0.042. Hệ số tương quan giữa các thành phần trong mô hình đo lường nằm trong khoảng từ 0.085 đến 0.845 với tất cả giá trị $(1-r)/SE > 2.5$. Bảng 1 trình bày kết quả kiểm định giá trị mô hình đo lường.

Bảng 1: Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (pc)	Phương sai trích (pvc)	Trọng số trung bình (λ_{av})	Kết quả
VH hành chính	0.8225	0.5380	0.7315	Thỏa mãn
Lãnh đạo mới về chất	0.8360	0.7183	0.8475	Thỏa mãn
VH đổi mới-hỗ trợ	0.8895	0.5400	0.7273	Thỏa mãn
Trung thành của nhân viên	0.8853	0.7212	0.8470	Thỏa mãn
Kết quả làm việc của nhân viên	0.8849	0.7195	0.8480	Thỏa mãn

Các giả thuyết cũng được điều chỉnh lại như sau:

H1a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có tác động dương đến văn hóa đổi mới và hỗ trợ.

H1b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có tác động âm đến văn hóa hành chính.

H2a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có tác động dương đến lòng trung thành đối với tổ chức.

H2b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

H3a: Văn hóa đổi mới và hỗ trợ có tác động dương đến lòng trung thành của nhân viên.

H3b: Văn hóa hành chính có tác động âm đến lòng trung thành của nhân viên.

H3c: Văn hóa đổi mới và hỗ trợ có tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

H3d: Văn hóa hành chính có tác động âm đến kết quả làm việc của nhân viên.

H4: Lòng trung thành đối với tổ chức có tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kiểm định mô hình lý thuyết. Kết quả kiểm

định mô hình phù hợp với các thông số trong Hình 1.

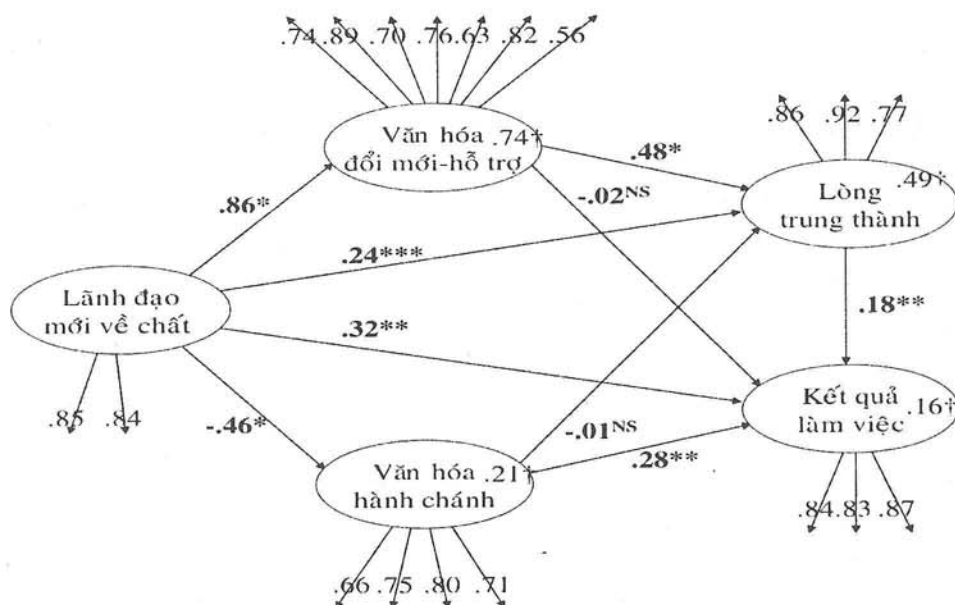
Kết quả đo lường. Kết quả kiểm định các giả thuyết: ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến văn hóa tổ chức, lòng trung thành đối với tổ chức và kết quả làm việc theo nhận thức của nhân viên được thể hiện trong bảng 2.

Theo kết quả kiểm định trong Bảng 2:

H1a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương ($\gamma = 0.859$; $p < 0.001$) đến văn hoá đổi mới-hỗ trợ. Giả thuyết H1a được chấp nhận.

H1b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng ngược chiều ($\gamma = -0.455$; $p < 0.000$) đến văn hoá

Hình 1: Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết (chuẩn hóa)



$\chi^2_{[142]} = 327.22$ ($p = .000$); CFI = .974; GFI = .951; TLI = .969; RMSEA = .045
†: R^2 ; *: $p < .001$; **: $p < .01$; ***: $p < .05$; NS: $p > .05$

Bảng 2: Ảnh hưởng trực tiếp giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

Mối quan hệ	Ước lượng	SE	Giá trị p
Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi → VH đổi mới hỗ trợ	0.859	0.052	0.000
Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi → VH hành chính	-0.455	0.054	0.000
VH đổi mới-hỗ trợ → Trung thành của nhân viên	0.476	0.116	0.000
Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi → Trung thành của nhân viên	0.242	0.133	0.010
VH hành chính → Trung thành của nhân viên	-0.009	0.052	0.827
Trung thành của nhân viên → Kết quả làm việc	0.176	0.047	0.005
VH hành chính → Kết quả làm việc	0.279	0.051	0.000
Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi → Kết quả làm việc	0.320	0.127	0.006
VH đổi mới-hỗ trợ → Kết quả làm việc	-0.024	0.111	0.828

hành chính. Giả thuyết H1b được chấp nhận.

H2a: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương ($\gamma = 0.242$) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức ($p < 0.05$). Giả thuyết H2a được chấp nhận.

H2b: Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương ($\gamma = 0.32$; $p < 0.01$) đến kết quả làm việc của nhân viên. Giả thuyết H2b được chấp nhận.

H3a: Văn hoá đổi mới-hỗ trợ có ảnh hưởng dương ($\beta = 476$; $p < 0.001$) đến lòng trung thành của nhân viên. Giả thuyết H3a được chấp nhận.

H3b: Văn hoá hành chính không ảnh hưởng ($\beta = 0.01$, $p > 0.05$) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Giả thuyết H3b không được chấp nhận.

H3c: Văn hoá đổi mới-hỗ trợ không có ảnh hưởng ($\beta = -0.02$, $p > 0.828$) đến kết quả làm việc theo nhận thức của nhân viên theo cả tác động gián tiếp lẫn trực tiếp. Giả thuyết H3c không được chấp nhận.

H4: Lòng trung thành đối với tổ chức có ảnh hưởng dương ($\beta = 0.176$; $p < 0.01$) đến kết quả làm việc theo nhận thức của nhân viên. Giả thuyết H4 được chấp nhận.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo tạo sự chuyển đổi và văn hóa tổ chức rất mạnh. Ngoài tác động trực tiếp, lãnh đạo tạo sự chuyển đổi còn có tác động đến lòng trung thành đối với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên thông qua văn hóa tổ chức. Tổng ảnh hưởng của lãnh đạo mới về chất đến văn hóa tổ chức; lòng trung thành đối với tổ chức và kết quả làm việc của nhân viên trình bày trong Bảng 3.

Bảng 3: Tổng ảnh hưởng giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

	Lãnh đạo mới về chất	VH hành chính	VH đổi mới-hỗ trợ	Trung thành của nhân viên
VH hành chính	-0.455			
VH đổi mới-hỗ trợ	0.859			
Lòng trung thành	0.655	-0.009	0.476	
Kết quả làm việc	0.288	0.278	0.060	0.176

Điểm trung bình của các thành phần lãnh đạo mới về chất, văn hóa đổi mới, văn hóa hỗ trợ, lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong mô hình đo lường được thể hiện trong Bảng 4. Theo đó, không có sự khác biệt trong đánh giá Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi tại các tổ chức theo loại hình sở hữu. Tuy nhiên, Văn hóa đổi mới – hỗ trợ được đánh giá cao nhất trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài, thấp nhất trong khu vực nhà nước, còn Văn hóa hành chính ít thể hiện nhất trong khu vực tư nhân trong nước, thể hiện nhiều nhất trong khu vực nhà nước. Lòng trung thành theo nhận thức của nhân viên được đánh giá cao nhất trong khu vực nhà nước, thấp nhất trong khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Kết quả này phù hợp với những quan sát trong thực tế.

Bảng 4: So sánh trung bình của một số yếu tố thuộc hành vi tổ chức theo loại hình sở hữu của tổ chức

		Theo loại hình sở hữu của tổ chức			
		Có vốn nước ngoài	Quốc doanh	Tư nhân	p
Lãnh đạo mới về chất	Quan tâm	5.027	5.069	5.193	0.409
	Truyền cảm hứng	4.510	4.679	4.707	0.289
Văn hóa đổi mới-hỗ trợ		4.64	4.44	4.54	0.022
Văn hóa hành chính		3.21	3.50	2.91	0.000
Lòng trung thành		4.01	4.56	4.21	0.000
Kết quả làm việc		4.96	4.89	4.84	0.316

Giả thuyết H5a: Nhân viên trong khu vực quốc doanh có mức độ trung thành đối với tổ chức cao hơn so với nhân viên trong các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được chấp nhận ($p < 0.001$).

Giả thuyết H5b: Trong các tổ chức khu vực quốc doanh, văn hóa hành chính thể hiện mạnh hơn cao hơn so với trong các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được chấp nhận ($p < 0.001$).

5. Thảo luận kết quả

Ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi: Tiêu chí lãnh đạo hấp dẫn- truyền cảm hứng luôn

được đánh giá cao hơn so với tiêu chí lãnh đạo quan tâm đến nhân viên. Các cán bộ quản lý được nhân viên đánh giá chung ở mức trung bình khá và không có sự khác biệt về tiêu chí lãnh đạo tạo sự chuyển đổi giữa cán bộ quản lý theo loại hình sở hữu. Nghiên cứu cho thấy lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng mạnh đến văn hóa, lòng trung thành và kết quả làm việc theo nhận thức của nhân viên. Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có quan hệ rất chặt chẽ, thúc đẩy văn hóa đổi mới, hỗ trợ và có ảnh hưởng âm đến văn hóa hành chính. Nhìn chung, ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi mạnh hơn ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy vai trò then chốt của lãnh đạo đối với văn hóa tổ chức.

Nghiên cứu này ủng hộ kết quả trong các nghiên cứu của Bass và Avolio (1993) cho rằng lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có thể thiết lập văn hóa tổ chức đổi mới ở mức độ cao, khuyến khích sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức và tránh tác động xấu của quản lý theo cách hành chính, quan liêu.

Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương trực tiếp đến kết quả làm việc theo nhận thức của nhân viên. Tuy nhiên, nếu tổng hợp các ảnh hưởng gián tiếp thông qua văn hóa tổ chức, lòng trung thành của nhân viên thì lãnh đạo tạo sự chuyển đổi không tác động có ý nghĩa thống kê đến kết quả làm việc của nhân viên. Nguyên nhân chủ yếu là do lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng có ngược chiều đến văn hóa hành chính, nhưng văn hóa hành chính lại có ảnh hưởng dương (cùng chiều) đến kết quả làm việc.

Văn hóa tổ chức. Thang đo Văn hóa tổ chức ba thành phần của Wallach (1983) khi kiểm định trong điều kiện của VN chỉ còn hai thành phần: Văn hóa đổi mới-hỗ trợ và văn hóa hành chính.

Văn hóa đổi mới - hỗ trợ. Văn hóa đổi mới-hỗ trợ với việc tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ, hướng tới mục tiêu, tạo hào hứng cho mọi người, v.v... có tác dụng rất tốt để giữ nhân viên. Vì vậy, văn hóa đổi mới-hỗ trợ ảnh hưởng dương đến lòng trung thành của nhân viên. Trái ngược với những dự đoán ban đầu, văn hóa đổi mới-hỗ trợ lại không ảnh hưởng đến kết quả làm việc. Có thể cách phân công nhiệm vụ và các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc trong các doanh nghiệp hiện nay đã làm ảnh hưởng sai lệch đến mối quan hệ giữa văn hóa đổi mới-hỗ trợ và kết quả làm việc theo

nhận thức của nhân viên. Những nơi áp dụng văn hóa đổi mới-hỗ trợ thường là những nơi có các tiêu chí đánh giá kết quả làm việc khắt khe, chặt chẽ hơn so với những nơi vẫn còn áp dụng văn hóa hành chính.

Văn hóa hành chính. Một khám phá trong nghiên cứu này là văn hóa hành chính không ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp nội địa nhưng có ảnh hưởng âm đến lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Khi ứng tuyển vào làm việc trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, người lao động đã mong đợi được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, nếu điều này không đạt được, người lao động dễ rời bỏ doanh nghiệp. Ngược lại, khi đồng ý làm việc cho các doanh nghiệp nội địa, người lao động thường dễ chùn chước và chấp nhận tình trạng bàn giấy hành chính, tác phong chưa chuyên nghiệp và tập cách thích nghi với doanh nghiệp hơn.

Kết quả ảnh hưởng cùng chiều của văn hóa hành chính đến kết quả làm việc được giải thích như sau: Văn hóa hành chính không làm cho nhân viên có kết quả làm việc tốt hơn, văn hóa hành chính thường song hành với cách làm việc thiếu chuyên nghiệp, cách đánh giá xuề xòa, thiếu chính xác. Những tiêu chuẩn, thủ tục, nguyên tắc thiếu khoa học sử dụng trong đánh giá kết quả làm việc như tiêu chí và quy trình đánh giá không rõ ràng, không lượng hoá, theo cảm tính, kết quả đánh giá hầu như không ảnh hưởng đến quyền lợi CBNV. Tỷ lệ nhân viên được đánh giá tốt khá cao, (ngay cả khi họ không đạt được kết quả làm việc theo yêu cầu vẫn có thể được đánh giá tốt). Nếu các doanh nghiệp thiết lập được hệ thống đánh giá tốt, tin rằng, kiểu văn hóa hành chính tắc trách sẽ ảnh hưởng âm đến kết quả làm việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy: Ảnh hưởng gián tiếp của văn hóa đổi mới-hỗ trợ đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua yếu tố lòng trung thành đối với tổ chức mạnh hơn ảnh hưởng trực tiếp.

Nhận xét chung của nhân viên về văn hóa tổ chức chưa tốt. Ngoại trừ các doanh nghiệp khu vực tư nhân, văn hóa đổi mới-hỗ trợ được áp dụng nhiều hơn nhưng vẫn chưa thể hiện được sự áp đảo đối với văn hóa hành chính.

Lòng trung thành của nhân viên

Lòng trung thành của nhân viên trong mẫu khảo sát đối với tổ chức của họ không cao (thấp nhất trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư của nước ngoài, cao nhất trong doanh nghiệp quốc doanh). Điều này ủng hộ kết quả nghiên cứu của Wang (2004, p.649) “nhân viên khu vực quốc doanh có mức độ trung thành cao hơn so với các công ty có vốn đầu tư nước ngoài” và ủng hộ kết quả nghiên cứu trước đây trên địa bàn TP.HCM (Dung và Nam 2005). Kết quả nghiên cứu cho thấy lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức có ảnh hưởng dương đến kết quả làm việc của nhân viên. Điều này ủng hộ các kết quả tìm thấy trong các nghiên cứu của Mayer và Schoorman (1992) và Fletcher và Williams (1996).

Kết quả làm việc của nhân viên

Không có sự khác biệt về kết quả đánh giá theo loại hình sở hữu của tổ chức. Nghiên cứu này ủng hộ kết quả nghiên cứu của Tichy và Devanna (1990), Bono và Gudge (2003), Whittington và các cộng sự (2004) cho thấy ảnh hưởng dương của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đối với lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên.

Nhìn chung, nghiên cứu này ủng hộ kết quả nghiên cứu trước đây về mối quan hệ của lãnh đạo tạo sự chuyển đổi và văn hóa đổi mới sáng tạo đối với lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên, thực hiện bởi các tác giả phương Tây như Mayer và Schoorman (1992); Fletcher và Williams (1996), Bono và Gudge (2003), Whittington và các cộng sự (2004), Crawford (2004).

7. Kiến nghị

Từ nội dung và kết quả điều tra cho thấy, để nâng cao điểm đánh giá về tiêu chí lãnh đạo hấp dẫn, truyền cảm hứng, cần quan tâm đến bốn khía cạnh: tầm nhìn; có các nguyên tắc trong công việc; đạo đức cá nhân; tính cách cá nhân.

Nội dung điều tra cũng cho thấy, để nâng cao điểm đánh giá về tiêu thức “lãnh đạo quan tâm”, các cán bộ quản lý cần lưu ý: quan tâm đến yếu tố cá nhân của nhân viên; chú trọng đến các điểm mạnh của cấp dưới; hướng dẫn và tư vấn cho cấp dưới; tôn trọng sự khác biệt giữa các nhân viên.

Để áp dụng loại hình văn hóa đổi mới- hỗ trợ, các doanh nghiệp cần quan tâm đến các nội dung: Định hướng theo mục tiêu công việc rõ ràng; tạo hào hứng cho mọi người trong công việc; tạo sự thách thức trong công việc đối với mọi người; khuyến khích, động viên mọi người; tổ chức nhiều

hoạt động tập thể như văn nghệ thể thao, du lịch.

Ngược lại, các doanh nghiệp nên loại bỏ các yếu tố của văn hóa hành chính với các biểu hiện: Chỉ làm hết giờ là về, không quan tâm giải quyết xong công việc; có nhiều thủ tục rườm rà; thờ ơ với công việc của người khác; biên chế công kênh.

8. Đóng góp chính của nghiên cứu

Nghiên cứu đã kiểm định thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi của Bass (1985) vào điều kiện của VN, kết quả còn hai thành phần: lãnh đạo hấp dẫn- truyền cảm hứng (9 biến quan sát) và lãnh đạo quan tâm đến các cá nhân với 4 biến quan sát.

Nghiên cứu đã kiểm định thang đo Văn hóa tổ chức của Wallach (1983), kết quả còn hai thành phần: Văn hóa đổi mới-hỗ trợ (7 biến quan sát) và Văn hóa hành chính (4 biến quan sát).

Nghiên cứu đã đo lường mối quan hệ giữa các khái niệm: lãnh đạo tạo sự chuyển đổi, văn hóa tổ chức, lòng trung thành của nhân viên và kết quả làm việc của họ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra vai trò quan trọng và ảnh hưởng của của lãnh đạo đến văn hóa tổ chức, lòng trung thành của nhân viên và kết quả làm việc của họ. Nghiên cứu cho thấy để nâng cao mức độ trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp, người lãnh đạo cần thể hiện khả năng truyền cảm hứng- tính hấp dẫn và phải biết quan tâm đến cấp dưới; đồng thời trong doanh nghiệp cần thiết lập và duy trì được văn hoá đổi mới- hỗ trợ.

Kết quả nghiên cứu cung cấp các thông tin giúp các lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra giải pháp nhằm nâng cao mức độ trung thành của các cán bộ nhân viên và kết quả làm việc của họ trong các tổ chức.

9. Các hạn chế trong nghiên cứu và kiến nghị cho các nghiên cứu tiếp theo

Hạn chế đầu tiên thuộc về mẫu nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện trong số những người có việc làm toàn thời gian ở TP.HCM. Hạn chế thứ hai: Đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên trong lĩnh vực lãnh đạo - văn hóa tổ chức - lòng trung thành - kết quả làm việc ở VN, do đó thiếu các số liệu thực nghiệm khác để so sánh đối chiếu kết quả. Hạn chế thứ ba: Trong khuôn khổ nghiên cứu điều tra về lãnh đạo, văn hoá tổ chức, và lòng trung thành của nhân viên, các biến quan sát trong lãnh đạo tạo sự chuyển đổi và về văn hóa tổ chức đã bảo đảm giá trị và độ tin cậy cần thiết của thang đo,

nhưng chưa đủ để có thể đưa ra các giải pháp và kiến nghị hữu hiệu cho việc nâng cao mức độ trung thành với tổ chức. Rất nhiều vấn đề chưa được giải quyết trong nghiên cứu cần được tiếp tục thực hiện thông qua các nghiên cứu chuyên sâu nhằm đo lường văn hóa tổ chức, mức độ trung thành của nhân viên, v.v.... Đồng thời, chúng tôi mong muốn có nghiên cứu chuyên sâu về các yếu tố ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của nhân viên và thực hiện các nghiên cứu ở lĩnh vực rộng hơn trên nhiều địa bàn hoặc trong các ngành công nghiệp cụ thể và trong các nhóm nhân viên khác nhau■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 441.
- Bass B.M. and B. J. Avolio (1993), "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly* 17(1): 112-122.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Borra S and Kunkel M.E. (2002), "Melding talents and enthusiasm", *Journal of Diet Assoc* 102(12).
- Chan, Shaffer, Snape (2004), "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *Int. J. of Human Resource Management* 15(1): 17-35.
- Chen, L. Y. (2004), "Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle sized firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 5(1/2): 432-438.
- Currivan, D. B. (1999), "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review* 9(4): 495-524.
- Denison D.R and Mishra A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science* 6(2).
- Fletcher, C. and R. Williams (1996), "Performance management, job satisfaction and organizational commitment", *British Academy of Management* 7: 169-179.
- Harris S.G. and Mossholder K.W. (1996), "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation", *Journal of Management* 22(7): 527-547.
- Joyce E. Bono and T. A. Judge (2003), "Self concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal* 46(5): 554-571.
- Larry A. Mallak, David M. Lyth, et al. (2003), *Culture, the built environment and healthcare organizational performance*, MCB University Press ISSN 0960-4529.
- Lok, P., P. Z. Wang, et al. (2005), *Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction*, Working paper, UTS.Australia.
- Mayer, R. C. and F. D. Schoorman (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal* 35: 671.
- McColl-Kennedy J.A. and Anderson R.D. (2002), "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance", *The Leadership Quarterly* 13: 545-559.
- Odom, R. Y., W. R. Boxx, et al. (1990), "Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion", *Public Productivity and Management Review* 18(1): 43-49.
- Robbins Stepehn (1998), *Organizational behaviour. Concept, controversial, applications*. Prentice Hall, New Jersey.
- Stodgill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A survey of the literature*, New York, NY: Free Press.
- Stum, D. L. (1999), "Workforce commitment: Strategies for the new work order", *Strategy và Leadership* 27(1).
- Stum, D. L. (2001), "Maslow revisited: building the employee commitment pyramid", *Strategy and Leadership* 29(4): 4-9.
- Trần Kim Dung and Trần Hoài Nam (2005), *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ. Mã số 2004-22-67.
- Wallach E.J (1983), "Individuals and organizations: the cultural match", *Training and Development Journal* 37(2): 29-36.
- Wang, Y. (2004), "Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises", *International Journal of Human Resource Management* 15(4): 649-669.
- Whittington J.W, Goodwin V.L., Murra B. (2004). "Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes", *The Leadership Quarterly* 15: 593-606.