

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



VY VŨ HỒNG THẢO

**TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN MỐI
QUAN HỆ LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN VÀ HIỆU SUẤT
CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC
DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI ĐỒNG NAI**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Đồng Nai, Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Trần Sỹ

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Tân

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường họp tại Trường Đại Học Lạc Hồng, vào hồi 14 giờ 30 ngày 23 tháng 3 năm 2026

Đồng Nai, ngàythángnăm 202

NGƯỜI HƯỚNG DẪN

PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm

NGHIÊN CỨU SINH

Vy Vũ Hồng Thảo



Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Trường Đại học Lạc Hồng;
- Thư viện Quốc Gia.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA LUẬN ÁN

1. Vy Vu Hong Thao (2021). Relationship between resilience and career success: Empirical study in Southern Vietnam, *Tạp chí Công thương*, 27 (3/2021), 162 – 168.
2. Vy Vu Hong Thao (2023). Determinants of high-performance work system and its impacts on organizational performance: Empirical study of listed companies in Vietnam”. *Abstracts & Proceedings of 17th NEU – KKU International Conference: Socio Economic and Environmental Issues in Development 2023 Proceeding*. This research is funded by Vietnam National Foundation for Science and Technology Development (NAFOSTED) under grant number 502.02-2016.03, 733 – 749.
3. Vy Vũ Hồng Thảo & Nguyễn Thanh Lâm (2025). Đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu suất công việc của nhân viên, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 3 (02/2025), 320-323
4. Vy Vũ Hồng Thảo & Nguyễn Thanh Lâm (2025). Một số yếu tố tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa: Kết quả khảo sát sơ bộ, *Nghiên cứu Kinh tế & Tài chính online* (Chuyên trang của Tạp chí Kinh tế & Tài chính) e-ISSN: 3093-334X, 11/12/2025, <https://nghiencuu.tapchikinhjetaichinh.vn/tac-dong-cua-lanh-dao-chuyen-doi-den-hieu-suat-cong-viec-cua-nhan-vien-tai-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-dong-nai-132706.html>
5. Vy Vũ Hồng Thảo & Nguyễn Thanh Lâm (2025). Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu suất công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ

và vừa ở Đồng Nai, Nghiên cứu Kinh tế & Tài chính online (Chuyên trang của Tạp chí Kinh tế & Tài chính) e-ISSN: 3093-334X, 18/12/2025, <https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/tac-dong-cua-lanh-dao-chuyen-doi-den-hieu-suat-cong-viec-cua-nhan-vien-tai-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-o-dong-nai-132706.html>

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do chọn đề tài

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) giữ vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, các DNNVV thường đối mặt với nhiều thách thức như nguồn lực hạn chế và áp lực cạnh tranh. Do đó, lãnh đạo chuyển đổi (LDCD), một phong cách lãnh đạo thúc đẩy sự đổi mới, khơi dậy động lực làm việc, đã nhận được sự quan tâm lớn từ giới nghiên cứu và thực tiễn quản trị.

LDCD nhấn mạnh việc truyền cảm hứng, kích thích tư duy sáng tạo, quan tâm cá nhân đến nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất công việc (HSCV) thông qua sự nỗ lực tự nguyện vượt mong đợi của nhân viên. Các nghiên cứu gần đây đã khẳng định tác động tích cực của LDCD đối với hiệu suất làm việc cá nhân và tổ chức. Đặc biệt, trong DNNVV, mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên (LDNV) chất lượng cao, dựa trên lòng tin và hỗ trợ lẫn nhau, càng quan trọng vì sự tương tác gần gũi giúp bù đắp hạn chế nguồn lực.

HSCV, bao gồm hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất bối cảnh, chịu ảnh hưởng mạnh bởi năng lực lãnh đạo. Nhiều nghiên cứu khẳng định rằng LDCD không chỉ trực tiếp nâng cao HSCV mà còn gián tiếp thông qua việc cải thiện chất lượng quan hệ LDNV. Quan hệ lãnh đạo - nhân viên tốt tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự hài lòng, gắn kết, đổi mới, và hiệu suất.

Phân tích bibliometric cho thấy nghiên cứu về LDCD, LDNV và HSCV là chủ đề rất được quan tâm trong thập kỷ qua. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những khoảng trống nghiên cứu, đặc biệt là trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam. Cụ thể, cần làm rõ vai trò trung gian của hành vi công dân tổ chức (HVCT) và văn hóa doanh nghiệp (VHDN) trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV, cũng như xem xét ảnh hưởng của các đặc điểm nhân khẩu học đối với hiệu quả của LDCD.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Thực tế tại Việt Nam cho thấy, các DNNVV đang đóng vai trò chủ lực

trong nền kinh tế nhưng vẫn gặp nhiều hạn chế về năng suất lao động, chất lượng quản trị và khả năng cạnh tranh quốc tế. Nhiều doanh nghiệp còn thiếu kỹ năng lãnh đạo hiện đại, chưa chú trọng xây dựng quan hệ hiệu quả với nhân viên, và chưa phát huy được tối đa tiềm năng của đội ngũ nhân sự. Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập và chuyển đổi số, DNNVV phải nhanh chóng cải thiện hiệu suất làm việc để bắt kịp yêu cầu mới của thị trường. Do đó, việc nghiên cứu và áp dụng LDCD trong DNNVV là cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, cải thiện năng suất lao động và tăng cường năng lực cạnh tranh. Trên cơ sở đó, đề tài nghiên cứu về LDCD, LDNV và HSCV trong các DNNVV tại Đồng Nai được lựa chọn nhằm cung cấp các giải pháp thiết thực, sát với thực tiễn, phù hợp với đặc thù văn hóa và môi trường quản trị tại địa phương và Việt Nam. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài ***“Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên và hiệu suất công việc của nhân viên: Trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng Nai”*** cho Luận án tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Lạc Hồng.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Xác định và đo lường tác động của LDCD đến mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV nhằm đề xuất một số hàm ý quản trị giúp các DNNVV tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao HSCV của NV cũng như hiệu quả hoạt động của DN trong thời gian tới thông qua việc thực thi phong cách LDCD của các nhà quản trị DN.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu chung, Luận án thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

- (1) Xác định mối quan hệ giữa LDCD, mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV.
- (2) Lượng hoá tác động của LDCD đến mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV;
- (3) Xem xét tác động của các đặc điểm nhân khẩu học .

(4) Đề xuất một số hàm ý quản trị giúp các DNNVV tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những cách tiếp cận phù hợp để nâng cao HSCV của NV cũng như hiệu quả hoạt động của DN trong thời gian tới thông qua việc thực thi phong cách LDCD của các nhà quản trị DN.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Luận án sẽ trả lời được những câu nghiên cứu sau:

(1) Các yếu tố LDCD, mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV có mối quan hệ như thế nào?

(2) Mức độ tác động của của LDCD đến mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV như thế nào?

(3) Các đặc điểm nhân khẩu học có tác động như thế nào trong các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu?

(4) Các DNNVV tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung cần có những chiến lược gì để nâng cao hiệu quả hoạt động của mình trong thời gian tới thông qua việc thực thi phong cách LDCD của các nhà quản trị DN?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: LDCD, mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên, văn hoá doanh nghiệp, HVCT và hiệu suất công việc của nhân viên.

- Đối tượng khảo sát: nhân viên của các DNNVV tại Đồng Nai.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: các DNNVV tại Đồng Nai.

- Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ 2020-2024 và dữ liệu sơ cấp được thu thập trong khoảng tháng 09/2024 – 10/2024..

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Tác giả tiến hành lược khảo các tài liệu nghiên cứu liên quan, tổng quan các tài liệu, bao gồm các lý thuyết nền, các nghiên cứu có liên quan ở trong và ngoài nước. Trên cơ sở tổng quan tài liệu, tác giả xác định các khái niệm nghiên cứu và mối quan hệ của các khái niệm nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu cũng như xây dựng thang đo sơ bộ. Sau đó, tác giả tiến hành thảo luận nhóm

chuyên gia nhằm khám phá yếu tố mới, điều chỉnh, bổ sung các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu cũng như thang đo cho phù hợp với điều kiện thực tiễn. Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia, mô hình nghiên cứu và thang đo được phát triển, hoàn thiện để trở thành thang đo chính thức cho nghiên cứu định lượng.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu áp dụng thiết kế hỗn hợp theo trình tự khám phá, bắt đầu với giai đoạn định tính nhằm xây dựng và hiệu chỉnh thang đo thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 15 lãnh đạo doanh nghiệp và thảo luận nhóm với 20 nhân viên DNNVV. Tiếp theo, khảo sát thử nghiệm với 150 lao động tại 10 DNNVV được thực hiện để đánh giá độ tin cậy và cấu trúc thang đo, qua đó hoàn thiện bảng khảo sát chính thức. Trong giai đoạn định lượng chính thức, dữ liệu từ 1.000 bảng khảo sát hợp lệ tại 65 DNNVV được phân tích bằng PLS-SEM và PLS-MGA để kiểm định mô hình và khám phá sự khác biệt theo đặc điểm doanh nghiệp và cá nhân. Phương pháp ba giai đoạn này đảm bảo tính chặt chẽ và tăng cường khả năng khái quát cho bối cảnh DNNVV Việt Nam.

1.6. Bố cục của luận án

Kết cấu của luận án gồm 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm nghiên cứu

2.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership - LDCD) là phong cách lãnh đạo tập trung vào việc truyền cảm hứng, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và khuyến khích nhân viên (NV) nỗ lực vượt qua mong đợi vì mục tiêu chung của doanh nghiệp (DN). Phong cách này được Burns (1978) giới thiệu và được

Bass (1999) phát triển với bốn yếu tố: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. LDCD tạo ra sự gắn kết và thúc đẩy NV đổi mới, sáng tạo, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Công cụ đo lường phổ biến nhất là Bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần (MLQ), trong đó phiên bản MLQ-5X của Bass & Avolio (1997) được sử dụng rộng rãi để đánh giá phong cách lãnh đạo chuyên đổi dựa trên ý kiến của NV.

2.1.2. Môi quan hệ lãnh đạo-nhân viên

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp, trong đó mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên (LDNV) đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên. Mối quan hệ LDNV là quá trình tương tác hai chiều dựa trên sự tin tưởng, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau, giúp nhân viên cảm thấy được ghi nhận, từ đó gia tăng động lực và cam kết với doanh nghiệp. Khi lãnh đạo biết lắng nghe, hỗ trợ và tạo cơ hội cho nhân viên tham gia đóng góp, nhân viên sẽ nỗ lực nhiều hơn và gắn bó lâu dài. Mối quan hệ LDNV tích cực không chỉ thúc đẩy hiệu quả công việc cá nhân mà còn góp phần xây dựng VHDN bền vững và đảm bảo sự phát triển lâu dài của tổ chức.

2.1.3. Văn hoá doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) là hệ thống các giá trị, niềm tin và hành vi được chia sẻ giữa các thành viên trong doanh nghiệp, hình thành qua quá trình tương tác và được duy trì thông qua các hành vi lãnh đạo (Ravasi & Schultz, 2006; Schein, 2004). VHDN giúp định hình cách ứng xử, tư duy và giải quyết vấn đề trong nội bộ và với các bên liên quan. Theo Tharp (2009), VHDN có ba đặc điểm chính: tính chia sẻ trong nhóm, sự gắn kết với bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp và tính đa chiều, đa cấp. Để đo lường VHDN, nhiều công cụ đã được phát triển như bảng câu hỏi của Harrison, MacKenzie (1995), tập trung vào các yếu tố như định hướng công việc, kết quả, nhân lực và phát triển năng lực. Các công cụ này giúp đánh giá hiệu quả và cải thiện văn hóa nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp..

2.1.4. Hiệu suất công việc của nhân viên

Hiệu suất công việc của nhân viên (HSCV) là mức độ mà nhân viên thực hiện các hành vi công việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. HSCV

tập trung vào hành vi thực hiện hơn là kết quả, vì hành vi nằm trong tầm kiểm soát của nhân viên, trong khi kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi yếu tố bên ngoài. HSCV bao gồm hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo ngữ cảnh, như sự hợp tác, chủ động và hỗ trợ tổ chức. Hiệu suất của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi phong cách lãnh đạo, động lực làm việc, môi trường và sự hỗ trợ của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, HSCV được hiểu là khả năng hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn và đáp ứng các yêu cầu của doanh nghiệp..

2.1.5. Hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức (HVCT) là những hành vi tự nguyện của nhân viên, không được quy định trong công việc chính thức và không gắn với hệ thống khen thưởng, nhưng lại góp phần tích cực vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Smith et al., 1983; Organ, 1988). HVCT bao gồm sự hợp tác, giúp đỡ và chủ động vượt trên yêu cầu công việc. Theo Organ et al. (2006), HVCT có bốn đặc điểm: không được đánh giá qua công việc hàng ngày, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, xuất phát từ sự tự nguyện và mức độ thể hiện khác nhau ở mỗi cá nhân..

2.2. Các lý thuyết liên quan

Lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi; Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên; Lý thuyết Trao đổi Xã hội; Lý thuyết về Hiệu suất công việc.

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

Bảng 2.1. Tóm tắt các yếu tố tác động đến Hiệu suất công việc của nhân viên

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
1	Lãnh đạo chuyển đổi	Bass (1985); Bass & Avolio (1997); Clifton (2019); Buchholz & Eichenseer (2019); Boni & Sammut (2019); Chunlin & c.s. (2019); Cameron & c.s. (2017); Risambessy & c.s. (2012); Turner & c.s. (2002); Akram & c.s. (2016); Joharis (2016); Li & Hung (2009); Firestone (2010); Ghasabeh (2021); Poturak & c.s. (2020); Lasrado & Kassem (2021); Odeh & c.s. (2021); Ratina & c.s. (2020); Gholamzadeh & c.s. (2014); Hosseini & c.s. (2020); Yuliasuti & c.s. (2020); Boamah & c.s. (2018); Koster & c.s. (2011); Jung & c.s. (2003); Jaskyte (2004); Shamir & c.s. (1993); Abbasi & Zamani-Miandashti (2013); Patiar & Wang (2016).

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
2	Quan hệ lãnh đạo - nhân viên	Liden & Maslyn (1998); Graen & Uhl-Bien (1995); Feng & c.s. (2025); Ilies & c.s. (2007); Armstrong (2008); Garrido & c.s. (2005); Sweney & McFarlin (2005); Tremblay & c.s. (2021); Masterson & c.s. (2000); Cropanzano & c.s. (2002); Walumbwa & c.s. (2010); Babalola (2016); Lin & Ma (2004); Shan & c.s. (2015); Burton & c.s. (2008); Tziner & Shkoler (2018); Ouyang (2009); Yang & c.s. (2023).
3	Hành vi công dân tổ chức	Pratono & Han (2022); Ilies & c.s. (2007); Smith & c.s. (1983); Organ (1988); Nohe & Hertel (2017); Kim (2014); House & c.s. (1991); Piccolo & Colquitt (2006); Bottomley & c.s. (2016); Podsakoff & c.s. (2000); Organ & c.s. (2006); Chelagat & c.s. (2015); Ahmad (2024); Ishak & Alam (2009); Walumbwa & c.s. (2009).
4	Văn hóa doanh nghiệp	Lasrado & Kassem (2021); Poturak & c.s. (2020); Odeh & c.s. (2021); Ghasabeh (2021); Ratina & c.s. (2020); Gholamzadeh & c.s. (2014); Hosseini & c.s. (2020); Yuliastuti & c.s. (2020); Boamah & c.s. (2018); Schein (2004); Bass & Avolio (1997); Karamipour & c.s. (2015); Salihu & c.s. (2016); Klimas (2016); Pathiranage & c.s. (2020); Nanayakkara & Wilkinson (2021); Kerdpitak & Jermisittiparsert (2020); Krajcsák (2018); Ibrahim & c.s. (2017); Maamari & Saheb (2018); Savović (2017); Soomro & Shah (2019); Khalif & c.s. (2017); Stephen & Stephen (2016); Agwu (2014); Gunaraja (2014); Uddin & c.s. (2013); Afaneh & c.s. (2014); Mohamed & Abukar (2013); Awadh & Alyahya (2013); Narayana (2017); Abu-Jarad & c.s. (2010); Emeka & Philemon (2012); Paschal & Nizam (2016).
5	Đào tạo và phát triển NNL	Adebisi & Omolayo (2018); Leontes & Hoole (2024); Boni & Sammut (2019); Chunlin & c.s. (2019); Cameron & c.s. (2017); Bass & Avolio (1997).
6	Gắn kết CV	Leontes & Hoole (2024); Get & c.s. (2025).
7	Quản lý nhân sự hiệu quả	Leontes & Hoole (2024)
8	Đặc điểm cá nhân NV	Feng & c.s. (2025); Ilies & c.s. (2007);
9	Môi trường	Chelagat & c.s. (2015); Podsakoff & c.s. (2000); Organ

Stt	Yếu tố	Nguồn tham khảo
	làm việc	& c.s. (2006);
10	Sự hài lòng trong CV	Armstrong (2008); Nohe & Hertel (2017); Kim (2014); Tian & c.s. (2020); Bashir & Ismail (2010); Singh & Yadav (2020);
11	Sự tin tưởng vào lãnh đạo	Cropanzano & c.s. (2002); Masterson & c.s. (2000);
12	Công bằng trong DN	Ishak & Alam (2009); Walumbwa & c.s. (2009);
13	Sự hỗ trợ trong CV	Smith & c.s. (1983); Organ (1988); Podsakoff & c.s. (2000); Organ & c.s. (2006); Chelagat & c.s. (2015);
14	Tính tự nguyện trong CV	Chelagat & c.s. (2015); Podsakoff & c.s. (2000); Organ & c.s. (2006);
15	Uy tín của DN	Podsakoff & c.s. (2000); Organ & c.s. (2006);
16	Cam kết tổ chức	Yiing & Ahmad (2009); Jaramillo & c.s. (2005); Cichy & c.s. (2009);
17	Văn hóa học tập trong DN	Garcia-Morales & c.s. (2012); Nanang & c.s. (2021); Phipps & c.s. (2012); Abbasi & Zamani-Miandashti (2013);

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

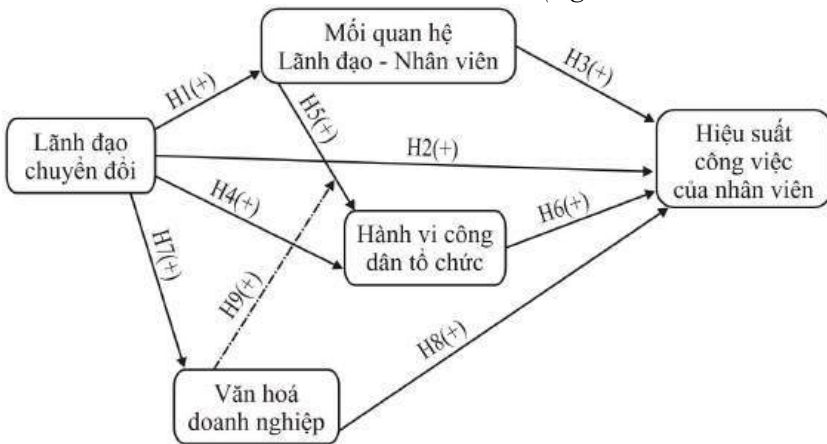
Từ việc lược khảo các nghiên cứu liên quan và các giả thuyết nghiên cứu, tác giả mô hình hoá mối quan hệ giữa các yếu tố và giả thuyết nghiên cứu như Hình 2.1. Đặc biệt, trong nghiên cứu này, tác giả cũng sẽ tiến hành đánh giá tác động của các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, chức vụ, ...) đến mối quan hệ giữa HVCT và TQHD, tức là sẽ xem xét vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học này đối với mối quan hệ đó.

Bảng 2.2. Các giả thuyết nghiên cứu trong nghiên cứu này

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H1	LDCD có tác động cùng chiều đến mối quan hệ LDNV.	+
H2	LDCD có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	+

Giả thuyết nghiên cứu		Kỳ vọng dấu
H3	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	+
H4	LDCD có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	+
H5	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	+
H6	HVCT có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	+
H7	LDCD có tác động cùng chiều đến VHDN.	+
H8	VHDN có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	+
H9	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa Mối quan hệ LDNV và HVCT.	+

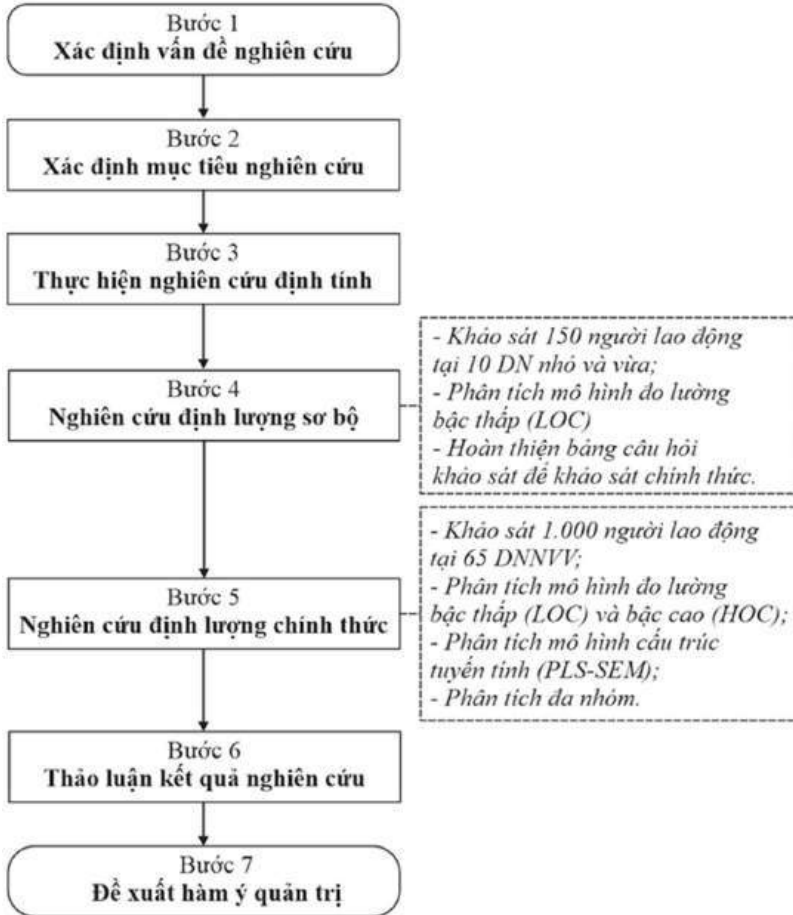
(Nguồn: Đề xuất của tác giả)



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu



3.2. Kết quả nghiên cứu định tính

3.3.1. Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi

Bảng 3.1. Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
1	LDCD1	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn tích cực về tương lai.
2	LDCD2	Lãnh đạo đối xử với NV như những cá nhân riêng biệt, đồng thời hỗ trợ họ phát triển.

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
3	LDCD3	Lãnh đạo ghi nhận sự đóng góp của NV.
4	LDCD4	Lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.
5	LDCD5	Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.
6	LDCD6	Lãnh đạo thể hiện rõ ràng về giá trị của bản thân và thực hiện những điều mà mình chia sẻ cho NV.
7	LDCD7	Lãnh đạo truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng thông qua năng lực vượt trội.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.2. Thang đo Văn hoá doanh nghiệp

Bảng 3.2. Thang đo Văn hoá doanh nghiệp

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
	VHTQ	Trao quyền
1	VHTQ1	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.
2	VHTQ2	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.
3	VHTQ3	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.
4	VHTQ4	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.
	VDHN	Định hướng nhóm
5	VDHN1	DN khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác.
6	VDHN2	Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.
7	VDHN3	Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.
8	VDHN4	NV biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của DN.
	PTNL	Phát triển năng lực
9	PTNL1	NV được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.
10	PTNL2	Năng lực của NV liên tục nâng cao.
11	PTNL3	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng NV.
12	PTNL4	Năng lực của NV được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.
	GTCL	Giá trị cốt lõi
13	GTCL1	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
14	GTCL2	DN có hệ thống giá trị rõ ràng để dẫn dắt mọi hành động.
15	GTCL3	NV phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.
16	GTCL4	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho NV biết đúng sai.
	VHDT	<i>Đồng thuận</i>
17	VHDT1	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một cách tốt nhất.
18	VHDT2	DN có định nghĩa rõ ràng về văn hóa tổ chức.
19	VHDT3	DN dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.
20	VHDT4	DN có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm khi thực hiện công việc.
	TSTD	<i>Tạo sự thay đổi</i>
21	TSTD1	Công việc được thực hiện rất linh hoạt.
22	TSTD2	DN thường phản ứng tốt trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh.
23	TSTD3	Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.
24	TSTD4	Những bộ phận của DN thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.
	TCHT	<i>Tổ chức học tập</i>
25	TCHT1	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.
26	TCHT2	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.
27	TCHT3	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.
28	TCHT4	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.
	VHTN	<i>Tầm nhìn</i>
29	VHTN1	Các NV có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.
30	VHTN2	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.
31	VHTN3	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho NV.
32	VHTN4	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.3. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Bảng 3.3. Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
1	HVCT1	NV tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.
2	HVCT2	NV tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả CV.
3	HVCT3	NV thích giúp đỡ những người có khối lượng công việc lớn.
4	HVCT4	NV tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.
5	HVCT5	NV tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.
6	HVCT6	NV thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.4. Thang đo Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên

Bảng 3.4. Thang đo Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
1	LDNV1	Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo/cấp dưới.
2	LDNV2	Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo/cấp dưới đối với công việc của tôi.
3	LDNV3	Lãnh đạo/cấp dưới của tôi hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu trong công việc của tôi.
4	LDNV4	Lãnh đạo/cấp dưới của tôi biết rõ năng lực của tôi.
5	LDNV5	Lãnh đạo/cấp dưới của tôi tích cực hỗ trợ tôi trong CV.
6	LDNV6	Lãnh đạo/cấp dưới của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý.
7	LDNV7	Lãnh đạo/cấp dưới của tôi chấp nhận rủi ro vì những lỗi vô ý của tôi.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.3.5. Thang đo Hiệu suất công việc của nhân viên

Bảng 3.5. Thang đo Hiệu suất công việc của nhân viên

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
	HSNV	Hiệu suất nhiệm vụ
1	HSNV1	Tôi luôn duy trì tiêu chuẩn cao trong công việc.
2	HSNV2	Tôi có khả năng xử lý các nhiệm vụ được giao mà không cần nhiều sự giám sát.
3	HSNV3	Tôi rất đam mê với công việc của mình.
4	HSNV4	Tôi biết rằng mình có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng lúc để đạt được các mục tiêu của tổ chức.
5	HSNV5	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng hạn.
6	HSNV6	Đồng nghiệp tin rằng tôi làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức.

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất
	HSTU	Hiệu suất thích ứng
7	HSTU1	Tôi thường làm việc tốt để huy động trí tuệ tập thể cho hiệu quả làm việc nhóm.
8	HSTU2	Tôi có thể quản lý sự thay đổi trong công việc rất tốt khi tình huống yêu cầu.
9	HSTU3	Tôi có thể xử lý hiệu quả nhóm làm việc của mình khi đối mặt với sự thay đổi.
10	HSTU4	Tôi luôn tin rằng sự thấu hiểu lẫn nhau có thể dẫn đến giải pháp khả thi trong tổ chức.
11	HSTU5	Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm.
12	HSTU6	Tôi rất thoải mái với sự linh hoạt trong công việc.
13	HSTU7	Tôi thường thích nghi tốt với những thay đổi trong DN theo thời gian.
	HSBC	Hiệu suất bối cảnh
14	HSBC1	Tôi thường giúp đỡ đồng nghiệp khi được yêu cầu hoặc khi cần thiết.
15	HSBC2	Tôi thích đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chính.
16	HSBC3	Tôi chia sẻ cảm thông, đồng cảm với đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn.
17	HSBC4	Tôi tích cực tham gia vào các thảo luận nhóm và các cuộc họp CV.
18	HSBC5	Tôi thường khen ngợi đồng nghiệp vì những công việc tốt của họ.
19	HSBC6	Tôi cảm thấy hài lòng khi hỗ trợ phát triển người khác trong tổ chức.
20	HSBC7	Tôi thường chia sẻ kiến thức, ý tưởng với các thành viên trong nhóm.
21	HSBC8	Tôi duy trì sự phối hợp tốt với các đồng nghiệp trong công việc.
22	HSBC9	Tôi hướng dẫn các đồng nghiệp mới vượt ra ngoài phạm vi công việc của mình.
23	HSBC10	Tôi giao tiếp hiệu quả để giải quyết vấn đề và ra quyết định.

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

3.4. Nghiên cứu định lượng

3.4.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm kiểm tra độ rõ nghĩa, độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi triển khai nghiên cứu chính thức. Tác giả sử dụng bảng khảo sát xây dựng từ kết quả định tính để thu thập dữ liệu. Theo quy tắc 10 lần của Hair & c.s. (2014), cỡ mẫu tối thiểu là 100. Tác giả đã phát

150 bảng khảo sát trực tiếp tại 10 DNNVV ở Đồng Nai và thu về 118 bảng (tỷ lệ 78,67%). Sau khi loại 37 bảng không hợp lệ, dữ liệu phân tích còn lại gồm 81 phiếu. Dữ liệu được phân tích bằng SmartPLS theo các bước:

Đánh giá hệ số tải ngoài ($\geq 0,7$) để đảm bảo mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn mẹ.

Đánh giá độ tin cậy thang đo qua Cronbach's Alpha và CR ($\geq 0,7$).

Đánh giá tính hội tụ với AVE ($\geq 0,5$).

Đánh giá tính phân biệt qua phương pháp Fornell & Larcker và chỉ số HTMT ($\leq 0,85$).

3.4.1. Nghiên cứu định lượng chính thức:

(i) Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Thang đo phản ánh: Yêu cầu hệ số tải ngoài $\geq 0,708$, Cronbach's Alpha và CR $\geq 0,7$, AVE $\geq 0,5$, đảm bảo giá trị phân biệt qua Fornell & Larcker và HTMT $\leq 0,85$.

Thang đo cấu tạo: Yêu cầu hệ số tải ngoài $\geq 0,708$, $R^2 \geq 0,64$ để đảm bảo hội tụ, kiểm tra đa cộng tuyến qua VIF < 5 , kiểm định trọng số ngoài qua bootstrapping với mức ý nghĩa thống kê $\leq 5\%$.

(ii) Đánh giá mô hình cấu trúc

Kiểm tra đa cộng tuyến: VIF < 5 và SRMR $< 0,08$ đảm bảo không có hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Đánh giá mức độ giải thích: $R^2 \geq 0,35$ là mức giải thích tốt; Q^2 đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu với các ngưỡng: $Q^2 < 0,25$ (thấp), $0,25 \leq Q^2 < 0,5$ (trung bình), $Q^2 \geq 0,5$ (cao).

Đánh giá mức độ tác động: f^2 đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến; bootstrapping 5.000 mẫu kiểm tra ý nghĩa thống kê các mối quan hệ.

Phân tích tác động trung gian: Thực hiện theo quy trình của Zhao và Nitzl, kết luận trung gian toàn phần hoặc một phần dựa vào kết quả bootstrapping, khoảng tin cậy CI và chỉ số VAF.

(iii) Phân tích đa nhóm (MGA)

PLS-MGA được sử dụng để kiểm tra sự khác biệt cấu trúc mô hình giữa các nhóm đặc điểm định tính khác nhau nhằm xác định vai trò điều tiết của các biến định tính đối với hiệu suất công việc của nhân viên.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Giới thiệu chung về các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Đồng Nai

Đồng Nai là tỉnh thuộc miền Đông Nam Bộ, chiếm 1,76% diện tích cả nước và 25,5% diện tích vùng. Tỉnh có vị trí chiến lược, tiếp giáp TP. Hồ Chí Minh và các tỉnh Bình Thuận, Lâm Đồng, Bình Dương, Bình Phước, Bà Rịa - Vũng Tàu, với hệ thống giao thông thuận lợi gồm quốc lộ 1A, quốc lộ 20, quốc lộ 51, tuyến đường sắt Bắc – Nam và gần các cảng lớn. Đặc biệt, sân bay quốc tế Long Thành sắp đưa vào hoạt động sẽ tạo động lực phát triển mạnh mẽ cho khu vực. Đồng Nai là một trong những địa phương dẫn đầu về công nghiệp, thu hút FDI và tạo nhiều việc làm ổn định. Tính đến cuối năm 2023, có khoảng 1,78 triệu lao động đang làm việc tại tỉnh, trong đó 63,04% thuộc các DNNVV. Với dân số đông và lực lượng lao động trẻ, Đồng Nai tiếp tục là địa bàn có tiềm năng phát triển kinh tế cao.

4.2. Thống kê mô tả mẫu

Bảng 4.1. Thống kê số lượng DN được chọn khảo sát

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	169	41,32
	Nữ	193	47,19
	Không muốn nêu	47	11,49
Độ tuổi	Từ 18-30	88	21,52
	30-40	119	29,10
	40-50	124	30,32
	50-60	55	13,45
	≥60	23	5,61
Thâm niên làm việc tại DN	<5 năm	61	14,91
	5-10 năm	163	39,85
	10-15 năm	148	36,19
	≥15 năm	37	9,05
Trình độ học vấn	Tiểu học	51	12,47
	Trung học	64	15,65
	Cao đẳng	97	23,72

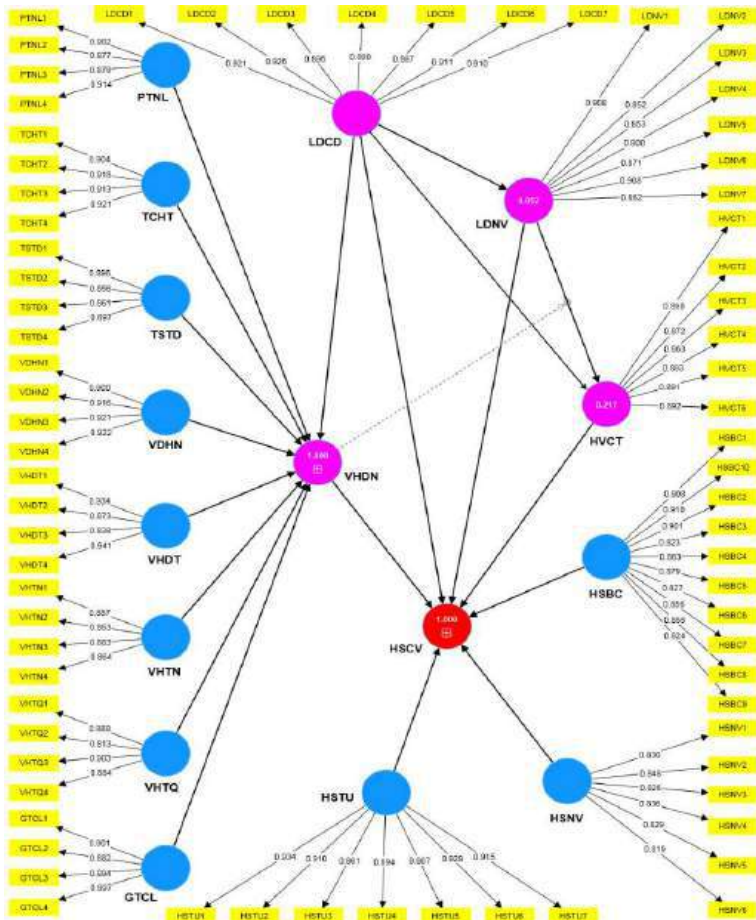
Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học		135	33,01
Sau đại học		62	15,15

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

4.3. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp

4.2.1.1. Đánh giá chất lượng các biến quan sát



Hình 4.1. Hệ số tải ngoài, đường dẫn và Cronbach's Alpha của Mô hình LOC

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.3.1.2. Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Bảng 4.2. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	GTCL- Giá trị cốt lõi	0,841	0,798
2	HSBC- Hiệu suất bối cảnh	0,868	0,749
3	HSNV- Hiệu suất nhiệm vụ	0,831	0,691
4	HSTU- Hiệu suất thích ứng	0,868	0,813
5	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,855	0,781
6	LDCD- Lãnh đạo chuyển đổi	0,870	0,821
7	LDNV- Mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên	0,854	0,749
8	PTNL- Phát triển năng lực	0,840	0,797
9	TCHT- Tổ chức học tập	0,853	0,835
10	TSTD- Tạo sự thay đổi	0,831	0,770
11	VDHN- Định hướng nhóm	0,853	0,836
12	VHDT- Đồng thuận	0,843	0,806
13	VHTN- Tâm nhìn	0,827	0,759
	VHTQ- Trao quyền	0,827	0,762

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.3.1.3. Đánh giá độ phân biệt

Chỉ số HTMT lớn nhất là 0,637 nhỏ hơn 0,85. Vì thế, ta có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có tương quan nhưng vẫn phân biệt với các khái niệm nghiên cứu khác, không có hiện tượng trùng khái niệm.

4.2.3. Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

a) Các thang đo phản ánh: (i) Hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong các thang đo đều lớn hơn 0,80; (ii) Hệ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,8 và tất cả AVE đều lớn hơn 0,6; (iii) Mô hình đạt giá trị phân biệt; Chỉ số HTMT lớn nhất là 0,356 nhỏ hơn 0,85.

b) Các thang đo cấu tạo: (i) p-value của các hệ số tải ngoài của các biến bậc một đều $< 0,01\%$; (ii) Hệ số tải ngoài của bất kỳ biến quan sát nào trong nhân tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các nhân tố khác trong mô hình; (iii) Các chỉ báo của các yếu tố tiềm ẩn như HSCV, VHDN

đều có hệ số VIF nhỏ hơn 3; (iv) Các trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê.

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.4.1. Đánh giá độ phân biệt của các biến

Bảng 4.3. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSBC	0,643	0,181	0,204	0,422	0,493
HSNV	0,880	0,401	0,277	0,713	0,659
HSTU	0,842	0,263	0,205	0,784	0,471
GTCL	0,248	0,167	0,368	0,204	0,421
PTNL	0,507	0,357	0,135	0,470	0,708
TCHT	0,409	0,375	0,168	0,361	0,610
TSTD	0,498	0,243	0,185	0,515	0,699
VDHN	0,486	0,308	0,231	0,476	0,677
VHDT	0,386	0,308	0,154	0,405	0,609
VHTN	0,349	0,229	0,174	0,311	0,553
VHTQ	0,424	0,184	0,257	0,350	0,641

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.4.2. Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc

Bảng 4.4. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
HVCT → HSCV	1,256
LDCD → HSCV	1,121
LDCD → HVCT	1,129
LDCD → LDNV	1,000
LDCD → VHDN	1,000
LDNV → HSCV	1,692
LDNV → HVCT	1,708
VHDN → HSCV	1,954
VHDN → HVCT	1,787
VHDN x LDNV → HVCT	1,210

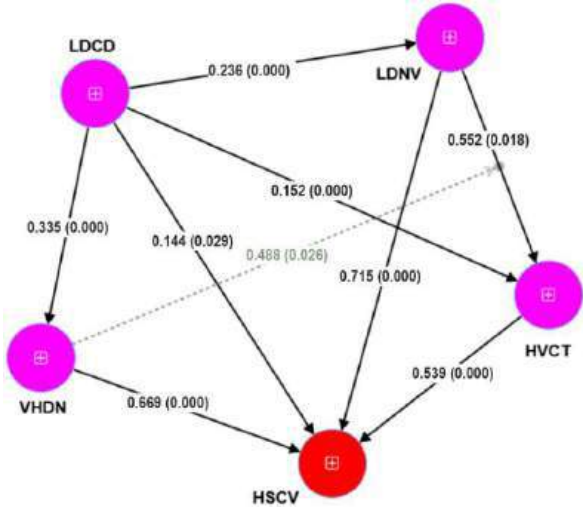
(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.4.3. Đánh giá tác động của các biến độc lập

a) **Đánh giá hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh:** Các chỉ số R^2 nằm trong khoảng [0,469; 0,613]. Do đó, mức độ giải thích của mô hình được xem là tốt.

b) **Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến:** Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa hai biến các chỉ số f^2 nằm trong khoảng [0,275; 0,471].

c) **Đánh giá tác động trực tiếp (Direct effect):** Trọng số gốc có ý nghĩa với trọng số trung bình của bootstrapping vì tất cả trọng số đều nằm trong khoảng tin cậy 95%.



Hình 4.2. Hệ số đường dẫn chuẩn hoá của Mô hình cấu trúc

Bảng 4.5. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết nghiên cứu		Kết luận
H1	LDCD có tác động cùng chiều đến mối quan hệ LDNV.	Chấp nhận
H2	LDCD có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Chấp nhận
H3	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Chấp nhận
H4	LDCD có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	Chấp nhận
H5	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	Chấp nhận
H6	HVCT có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Chấp nhận
H7	LDCD có tác động cùng chiều đến VHDN.	Chấp nhận
H8	VHDN có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Chấp nhận
H9	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa Mối quan hệ LDNV và HVCT.	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả, 2024)

d) **Đánh giá tác động trung gian (Mediating effect)**

Bảng 4.5. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p value
LDCD → HSCV	0,799	0,000
LDCD → HVCT	0,241	0,000
LDNV → HSCV	0,142	0,000
VHDN → HSCV	0,114	0,000
VHDN x LDNV → HSCV	0,183	0,000

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5. Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính

4.5.1. Phân tích theo biến “Giới tính”

4.5.2. Phân tích theo biến “Độ tuổi”

4.5.3. Phân tích theo biến “Thâm niên”

4.5.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.6.1. Những kết luận từ nghiên cứu này

4.6.2. So sánh với các nghiên cứu trước

4.6.3. So sánh với tình hình thực tế

Chương 4 trình bày kết quả nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất về tác động của LDCD đến HSCV của NV trong các DNNVV tại Đồng Nai. Dữ liệu khảo sát từ 409 quan sát hợp lệ được phân tích bằng SmartPLS cho thấy mô hình nghiên cứu đạt độ tin cậy, độ hội tụ và phân biệt cao. Các giả thuyết đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê 5%. Kết quả chỉ ra rằng LDCD, LDNV, VHDN và HVCT đều tác động tích cực đến HSCV, trong đó quan hệ LDNV có ảnh hưởng trực tiếp mạnh nhất. Đồng thời, HVCT đóng vai trò trung gian một phần, còn VHDN có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa LDNV và HVCT. Phân tích đa nhóm theo giới tính, độ tuổi, thâm niên và trình độ học vấn cũng cho thấy sự khác biệt trong mức độ tác động của các yếu tố.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Luận án đã thực hiện nghiên cứu hệ thống và toàn diện về tác động của LDCD đến mối quan hệ LDNV và HSCV trong các DNNVV tại Đồng Nai. Nghiên cứu triển khai qua ba giai đoạn: định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức với 409 nhân viên tại 65 DNNVV, sử dụng phương pháp PLS-SEM. Kết quả khẳng định LDCD có tác động trực tiếp, tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chất lượng quan hệ LDNV và HSCV. Đồng thời, quan hệ LDNV và HVCT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV. VHDN được xác định là biến điều tiết quan trọng, làm tăng tác động của LDNV đến HVCT, đặc biệt trong môi trường văn hóa tích cực.

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Hoàn thiện năng lực lãnh đạo chuyên đổi ở các cấp quản lý

Với tác động mạnh mẽ của LDCD đến HVCT và HSCV, các DNNVV tại Đồng Nai cần ưu tiên phát triển LDCD thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, xây dựng môi trường văn hóa khuyến khích sáng tạo và hợp tác. DN nên áp dụng hệ thống đánh giá năng lực lãnh đạo khách quan, triển khai chính sách hỗ trợ phát triển cá nhân, đẩy mạnh thực hành trao quyền và tận dụng hiệu quả công nghệ số để nâng cao năng lực lãnh đạo. Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp này sẽ giúp DNNVV nâng cao chất lượng lãnh đạo, cải thiện quan hệ LDNV, tối ưu hóa HSCV và thúc đẩy phát triển bền vững.

5.2.2 Nâng cao chất lượng môi quan hệ lãnh đạo – nhân viên

Mối quan hệ LDNV đóng vai trò quan trọng thứ hai sau lãnh đạo chuyên đổi trong việc nâng cao HSCV. Để phát triển mối quan hệ này, các DNNVV cần tập trung xây dựng văn hóa quan tâm cá nhân hóa, duy trì các buổi gặp gỡ định kỳ, lắng nghe, đồng cảm và xây dựng lòng tin. DN cần thiết lập hệ thống phản hồi đa chiều, khuyến khích HVCT qua các hình thức ghi nhận linh hoạt, thúc đẩy sự minh bạch trong quản lý và tạo cơ hội cho NV tham gia vào các dự án quan trọng. Đồng thời, phát triển kỹ năng lãnh đạo cảm xúc và áp dụng cơ chế đánh giá, cải tiến liên tục sẽ giúp củng cố quan hệ LDNV, tăng động lực, gắn kết và

nâng cao hiệu suất làm việc một cách bền vững.

5.2.3 Xây dựng VHDN coi trọng chia sẻ và tinh thần đội nhóm

VHDN là nền tảng then chốt giúp xây dựng môi trường làm việc tự chủ, gắn kết và hỗ trợ. Để phát triển VHDN bền vững, các DNNVV cần thống nhất tầm nhìn, giá trị cốt lõi và duy trì truyền thống văn hoá hiệu quả. DN nên thiết lập cơ chế đối thoại, phản hồi đa chiều và xây dựng văn hoá học tập liên tục gắn với cải tiến. Hệ thống ghi nhận thành tích cần mang tính cá nhân hoá, kết hợp các hoạt động gắn kết như team-building và thi đua gắn với VHCT, LDNV và HSCV. Đặc biệt, cần đồng bộ hoá VHDN với phong cách LDCD thông qua đào tạo, đo lường hành vi lãnh đạo và thực hành nhất quán trong tổ chức để lan toả VHDN tích cực, củng cố mối quan hệ LDNV và nâng cao HSCV.

5.2.4 Khuyến khích HVCT để cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên

Để nâng cao HSCV bền vững, DNNVV cần tích hợp HVCT vào văn hóa và hệ thống vận hành. DN cần đào tạo nhận thức và kỹ năng HVCT, lãnh đạo gương mẫu, tích hợp HVCT vào đánh giá – khen thưởng, tổ chức các hoạt động chia sẻ, team-building, và lồng ghép HVCT vào tuyển dụng, đào tạo nhân sự. Khi HVCT trở thành chuẩn mực, DN sẽ xây dựng được môi trường làm việc tích cực, gắn kết và hiệu quả lâu dài.

5.2.5 Linh hoạt điều chỉnh chính sách nhân sự

DMNVV cần cá nhân hóa quản trị nhân sự theo giới tính, độ tuổi, thâm niên và hành vi thực tế để tối ưu HSCV. Cần phát triển lãnh đạo cảm xúc cho nhóm nữ, tạo cơ hội sáng tạo cho NV trẻ, phát huy vai trò cố vấn cho NV lớn tuổi và xây dựng chương trình hội nhập sâu sắc cho NV mới. Đồng thời, nên đánh giá năng lực dựa trên hành vi và cá nhân hóa lộ trình phát triển để tạo môi trường làm việc linh hoạt, gắn kết và bền vững.

5.3. Đóng góp luận án

5.3.1 Đóng góp về mặt học thuật

Luận án bổ sung khoảng trống học thuật về LDCD, LDNV, HVCT và HSCV trong bối cảnh DNNVV Việt Nam. Nghiên cứu khẳng định LDCD tác động tích cực đến HSCV, làm rõ vai trò trung gian của LDNV, HVCT và VHDN,

đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ tin cậy, hành vi tự nguyện và văn hoá gắn kết trong việc nâng cao HSCV của nhân viên.

5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Luận án xây dựng mô hình tổng thể kết nối LDCD, LDNV, VHDN, HVCT và HSCV phù hợp với DNNVV tại Đồng Nai. Nghiên cứu cung cấp cơ sở thực nghiệm cho phát triển chính sách, điều hành nhân sự, đào tạo LDCD, và chiến lược linh hoạt theo đặc điểm nhân sự. Các khuyến nghị quản trị về lòng tin, HVCT và VHDN giúp DNNVV nâng cao HSCV, thích ứng với môi trường kinh doanh hiện đại. Kết quả đa nhóm nhấn mạnh nhu cầu linh hoạt hóa LDCD theo quy mô và cá nhân hóa trải nghiệm nhân viên.

5.4 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

(i) Về phạm vi địa lý: Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DN tại tỉnh Ninh Thuận; (ii) Các biến quan sát trong Bảng câu hỏi khảo sát chưa thể hiện có sự liên quan trực tiếp đến bối cảnh DN tại Ninh Thuận; (iii) Chưa phân tích được thực trạng chi tiết của các vấn đề nghiên cứu.