

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



VY VŨ HỒNG THẢO

**TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYÊN 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**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐỒNG NAI - NĂM 2026

**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**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. NGUYỄN THANH LÂM

ĐỒNG NAI - NĂM 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu của riêng tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn nguồn đầy đủ trong Luận án.

Đồng Nai, ngày tháng 02 năm 2026

Tác giả

Vy Vũ Hồng Thảo

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên tôi xin chân thành cảm ơn thầy PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo giúp đỡ tôi để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Ban Lãnh đạo Sở Nội vụ Đồng Nai (2021 – 2022), Liên hiệp các tổ chức Hữu nghị tỉnh Đồng Nai (2022 – 2025), Liên minh Hợp tác xã tỉnh (2025 tới nay) và gia đình đã động viên, khích lệ, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành luận án này. Tôi cũng xin gửi lời tri ân đến Ban Lãnh đạo Trường Đại học Lạc Hồng và Quý Thầy cô Khoa Sau đại học đã đóng góp ý kiến và tạo điều kiện cho tôi hoàn thành chương trình học trong suốt thời gian tôi theo học tại trường. Tôi xin trân trọng cảm ơn Quý Thầy Cô giảng dạy tại Trường Đại học Lạc Hồng đã truyền dạy những kinh nghiệm quý báu làm nền tảng cho tôi hoàn thành tốt luận án này.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến tất cả các Lãnh đạo và nhân viên ở các doanh nghiệp đã cùng đồng hành và hỗ trợ tôi trong quá trình thực hiện khảo sát. Sự giúp đỡ của các doanh nghiệp và những người đã âm thầm hỗ trợ đã góp phần vào sự hoàn thiện của đề tài này.

Xin chân thành cảm ơn!

Đồng Nai, ngày tháng 02 năm 2026

Tác giả

Vy Vũ Hồng Thảo

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Luận án “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” tập trung nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, hành vi công dân tổ chức, văn hoá doanh nghiệp và hiệu suất công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng Nai. Nghiên cứu này hướng đến việc làm rõ cơ chế tác động gián tiếp giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu suất công việc của nhân viên thông qua các yếu tố trung gian, góp phần lấp đầy khoảng trống học thuật và thực tiễn về vai trò của phong cách lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực ở doanh nghiệp nhỏ và vừa tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam.

Dựa trên nền tảng Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi, Lý thuyết về trao đổi lãnh đạo - nhân viên và Lý thuyết về hiệu suất công việc, Luận án xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp các thành phần gồm lãnh đạo chuyển đổi, mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, văn hoá doanh nghiệp, hành vi công dân tổ chức, và hiệu suất công việc của nhân viên. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 409 nhân viên làm việc tại 65 doanh nghiệp nhỏ và vừa thuộc địa bàn tỉnh Đồng Nai và phân tích bằng mô hình cấu trúc PLS-SEM.

Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến hiệu suất công việc của nhân viên, đồng thời tác động gián tiếp thông qua mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, hành vi công dân tổ chức và văn hoá doanh nghiệp. Đặc biệt, mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và hành vi công dân tổ chức đóng vai trò trung gian phần phần giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu suất công việc của nhân viên, trong khi văn hoá doanh nghiệp có vai trò trung gian toàn phần. Ngoài ra, phân tích đa nhóm chỉ ra rằng tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu suất công việc của nhân viên có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê theo giới tính, độ tuổi và loại hình doanh nghiệp.

Luận án đóng góp vào lý luận quản trị bằng việc mở rộng áp dụng các lý thuyết vào bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, đồng thời đề xuất một mô hình kiểm định có giá trị khái quát cao. Về thực tiễn, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên thông qua đào tạo kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi, xây dựng hệ thống đánh giá mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, thúc đẩy hành vi công dân tổ chức và tạo lập văn hoá doanh nghiệp tích cực. Từ đó, giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung cải thiện năng suất lao động và phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập kinh tế sâu rộng.

ABSTRACT

This Dissertation “The impact of transformational leadership on leader-member relationship and employee job performance: An empirical case of small and medium enterprises in Dong Nai Province” investigates the influence of transformational leadership style on the leader-member relationship, organizational citizenship behavior, organizational culture, and employee job performance within small and medium enterprises (SMEs) in Dong Nai province. The research aims to clarify the indirect mechanisms through which transformational leadership affects employee performance via mediating variables, thereby addressing both theoretical and practical gaps concerning the role of leadership styles in enhancing human resource effectiveness in SMEs operating in developing economies such as Vietnam.

Grounded in Transformational Leadership Theory, Leader-Member Exchange Theory (LMX), and Job Performance Theory, the study develops an integrated research model encompassing transformational leadership, leader-member relationship, organizational culture, organizational citizenship behavior, and employee job performance. Survey data were collected from 409 employees across 65 SMEs in Dong Nai and analyzed using the PLS-SEM technique.

The findings confirm that transformational leadership has a direct positive impact on employee job performance, as well as indirect effects mediated by leader-member relationship, organizational citizenship behavior, and organizational culture. Notably, both the leader-member relationship and organizational citizenship behavior act as partial mediators between transformational leadership and employee performance, while organizational culture serves as a full mediator. Furthermore, multigroup analysis reveals statistically significant differences in the effects of transformational leadership on employee performance across gender, age groups, and types of enterprises.

This Dissertation contributes to the management literature by extending the application of existing theories to the SME context in Vietnam and by proposing a robust and generalizable model. In terms of practical implications, the study offers several managerial recommendations to enhance employee performance through transformational leadership training, effective leader-member relationship evaluation systems, promotion of organizational citizenship behaviors, and the cultivation of a positive organizational culture. These measures are expected to support SMEs in Dong Nai in improving labor productivity and fostering sustainable development amidst digital transformation and increasing global economic integration.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC HÌNH

DANH MỤC CÁC BẢNG

CHƯƠNG 1 - GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU1

1.1 Bối cảnh nghiên cứu1

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết.....1

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn5

1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu9

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu.....11

1.2.1 Mục tiêu tổng quát11

1.2.2 Mục tiêu cụ thể11

1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu11

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu12

1.3.1 Đối tượng nghiên cứu12

1.3.2 Phạm vi nghiên cứu12

1.4 Phương pháp nghiên cứu12

1.4.1 Nghiên cứu định tính12

1.4.2 Nghiên cứu định lượng13

1.5 Kết cấu của đề tài13

Tóm tắt Chương 1.....14

CHƯƠNG 2 -15 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU15

2.1 Một số khái niệm nghiên cứu15

2.1.1 Phong cách lãnh đạo chuyển đổi15

2.1.2 Mối quan hệ lãnh đạo-nhân viên19

2.1.3 Văn hoá doanh nghiệp21

2.1.4 Hành vi công dân tổ chức23

2.1.5 Hiệu suất công việc của nhân viên24

2.2 Một số lý thuyết nền26

2.2.1 Lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi26

2.2.2 Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên	28
2.2.3 Lý thuyết trao đổi xã hội.....	30
2.2.4 Lý thuyết về Hiệu suất công việc	32
2.3 Lược khảo các yếu tố tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên.....	33
2.3.1 Các yếu tố tác động ở cấp độ cá nhân.....	34
2.3.2 Động lực, sự hài lòng, gắn kết và hạnh phúc.....	35
2.3.3 Lãnh đạo và các quá trình giám sát	35
2.3.4 Văn hóa doanh nghiệp	36
2.3.5 Môi trường làm việc và nguồn lực công việc	36
2.3.6 Cân bằng công việc - cuộc sống và căng thẳng.....	36
2.3.7 Đào tạo và phát triển.....	37
2.3.8 Lương thưởng, đãi ngộ và ghi nhận.....	37
2.3.9 Làm việc nhóm và quan hệ đồng nghiệp	37
2.3.10 Hệ thống quản trị nguồn nhân lực và chính sách tổ chức.....	38
2.3.11 Hành vi và bối cảnh công việc.....	38
2.3.12 Môi trường bên ngoài và công nghệ số	38
2.4 Các giả thuyết nghiên cứu	41
2.4.1 Quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên	41
2.4.2 Quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hiệu suất công việc của nhân viên	44
2.4.3 Quan hệ giữa Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên với Hiệu suất công việc của nhân viên.....	45
2.4.4 Quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và Hành vi công dân tổ chức	47
2.4.5 Quan hệ giữa Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên và Hành vi công dân tổ chức.....	49
2.4.6 Quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên	50
2.4.7 Quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và Văn hoá doanh nghiệp.....	53
2.4.8 Quan hệ giữa Văn hoá doanh nghiệp và Hiệu suất công việc của nhân viên	54
2.4.9 Vai trò điều tiết của Văn hoá doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hiệu suất công việc của nhân viên	56
2.4.10 Vai trò điều tiết của Văn hoá doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên	58
2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	60

CHƯƠNG 3 - THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	62
3.1 Quy trình nghiên cứu	62
3.2 Nghiên cứu định tính.....	65
3.2.1 Thiết kế thang đo ban đầu.....	65
3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính.....	66
3.3. Nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	73
3.3.1 Công cụ thu thập dữ liệu.....	74
3.3.2 Quy trình thu thập dữ liệu.....	74
3.3.3 Quy trình phân tích dữ liệu.....	74
3.3.4 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ.....	77
3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức	81
3.4.1 Công cụ thu thập dữ liệu.....	81
3.4.2 Quy trình thu thập dữ liệu.....	82
3.4.3 Quy trình phân tích dữ liệu.....	82
Tóm tắt Chương 3.....	86
CHƯƠNG 4 - KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	87
4.1 Giới thiệu chung về các doanh nghiệp tại Đồng Nai	87
4.2 Kết quả thu thập dữ liệu	88
4.3 Thống kê mô tả mẫu.....	88
4.4 Đánh giá mô hình đo lường	90
4.4.1 Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp.....	90
4.4.2 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao	94
4.5 Đánh giá mô hình cấu trúc	98
4.5.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến	98
4.5.2 Đánh giá cộng tuyến giữa các biến trong mô hình cấu trúc	99
4.5.3 Đánh giá tác động của các biến độc lập.....	100
4.6. Phân tích đa nhóm.....	106
4.6.1 Phân tích theo biến “Giới tính”.....	106
4.6.2 Phân tích theo biến “Độ tuổi”	107
4.6.3 Phân tích theo biến “Thâm niên”	111
4.6.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”.....	112
4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	113

4.7.1 Những kết luận từ nghiên cứu này.....	113
4.7.2 So sánh với các nghiên cứu trước.....	118
4.7.3 So sánh với tình hình thực tế.....	119
CHƯƠNG 5 - KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	122
5.1 Kết luận.....	122
5.2 Hàm ý quản trị.....	123
5.2.1 Nâng cao chất lượng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên.....	123
5.2.2 Hoàn thiện năng lực lãnh đạo chuyên đổi ở các cấp quản lý.....	130
5.2.3 Xây dựng văn hoá doanh nghiệp coi trọng chia sẻ và tinh thần đội nhóm.....	133
5.2.4 Khuyến khích hành vi công dân tổ chức để cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên.....	146
5.2.5 Linh hoạt điều chỉnh chính sách nhân sự dựa trên kết quả phân tích đa nhóm.....	151
5.3 Đóng góp của đề tài.....	157
5.3.1 Đóng góp về mặt khoa học.....	157
5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn.....	159
5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	160
Tóm tắt Chương 5.....	161
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Thuật ngữ tiếng Việt	Thuật ngữ tiếng Anh
& c.s.	và cộng sự	et al.
AVE	Phương sai trung bình được trích xuất	Average Variance Extracted
CR	Độ tin cậy tổng hợp	Composite Reliability
DN	Doanh nghiệp	Enterprise
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa	Small and Medium Enterprises
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài	Foreign Direct Investment
GTCL	Thành phần Giá trị cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp	Core values
HOC	Mô hình đo lường bậc cao	Higher Order Constructs
HSBC	Thành phần Hiệu suất bối cảnh của Hiệu suất công việc	Contextual performance
HSCV	Hiệu suất công việc	Employee performance
HSNV	Thành phần Hiệu suất nhiệm vụ của Hiệu suất công việc	Task performance
HSTU	Thành phần Hiệu suất thích ứng của Hiệu suất công việc	Adaptive performance
HTMT	Tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất	Heterotrait - mono-trait ratio
HVCT	Hành vi công dân tổ chức	Organizational citizenship behaviour
LDCD	Lãnh đạo chuyển đổi	Transformational leadership
LDNV	Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên	Leader--Member Relationship
LMX	Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên	Leader-Member Exchange
LOC	Mô hình đo lường bậc thấp	Lower Order Constructs
MLQ	Bảng câu hỏi lãnh đạo đa thành phần	Multifactor Leadership Questionnaire
NNL	Nguồn nhân lực	Human resource
NV	Nhân viên	Staff/ Employee
PTNL	Thành phần Phát triển năng lực của văn hoá doanh nghiệp	Capability Development
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực	Human resource management
SET	Lý thuyết trao đổi xã hội	Social Exchange Theory
SQRTAVE	Căn bậc hai của Phương sai trung bình được trích xuất	Square Root of Average Variance Extracted
TCHT	Thành phần Tổ chức học tập của văn hoá doanh nghiệp	Organizational Learning
TSTD	Thành phần Tạo sự thay đổi của văn hoá doanh nghiệp	Creating Change

Từ viết tắt	Thuật ngữ tiếng Việt	Thuật ngữ tiếng Anh
VAF	Chỉ số phương sai được giải thích	Variance accounted for
VDHN	Thành phần Định hướng nhóm của văn hoá doanh nghiệp	Team orientation
VHDN	Văn hoá doanh nghiệp	Corporate culture
VHDT	Thành phần Đồng thuận của văn hoá doanh nghiệp	Agreement
VHTN	Thành phần Tầm nhìn của văn hoá doanh nghiệp	Vision
VHTQ	Thành phần Trao quyền của văn hoá doanh nghiệp	Empowerment
VIF	Chỉ số phóng đại phương sai	Variance Inflation Factor

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Tóm tắt các yếu tố tác động đến Hiệu suất công việc của NV	39
Bảng 2.2. Sự hỗ trợ của các lý thuyết nền trong các giả thuyết nghiên cứu	59
Bảng 3.1. Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi.....	67
Bảng 3.2. Thang đo văn hoá doanh nghiệp	68
Bảng 3.3. Thang đo hành vi công dân tổ chức	70
Bảng 3.4. Thang đo Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên	71
Bảng 3.5. Thang đo Hiệu suất công việc của nhân viên	72
Bảng 3.8. Ma trận hệ số tải ngoài.....	77
Bảng 3.9. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình.....	80
Bảng 3.10. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker .	80
Bảng 3.11. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	81
Bảng 4.1. Số lượng các DNNVV đang hoạt động tại tỉnh Đồng Nai.....	87
Bảng 4.2. Thống kê mô tả mẫu khảo sát	88
Bảng 4.3. Ma trận hệ số tải ngoài.....	90
Bảng 4.4. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình.....	92
Bảng 4.5. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker ...	93
Bảng 4.6. Kết quả phân tích chỉ số HTMT.....	94
Bảng 4.7. Ma trận hệ số tải ngoài.....	95
Bảng 4.8. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình.....	96
Bảng 4.9. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker.....	96
Bảng 4.10. Kết quả phân tích chỉ số HTMT	97
Bảng 4.13. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường	97
Bảng 4.15. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt.....	99
Bảng 4.16. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc	100
Bảng 4.17. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu	100
Bảng 4.18. Hệ số R^2 hiệu chỉnh.....	101
Bảng 4.19. Hệ số Q^2	101
Bảng 4.20. Hệ số f^2	101
Bảng 4.21. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc.....	102
Bảng 4.22. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.....	104

Bảng 4.23. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ	105
Bảng 4.24. Tổng tác động gián tiếp của các mối quan hệ	105
Bảng 4.25. Tác động của các yếu tố trong Mô hình nghiên cứu.....	106
Bảng 4.26. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Giới tính”	106
Bảng 4.27. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Độ tuổi”	108
Bảng 4.28. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Thâm niên”	111

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Quy trình lựa chọn bài báo trong phân tích bibliometric	4
Hình 1.2. Thống kê mô tả các tạp chí lược khảo từ Scopus & WoS (3/2025).....	5
Hình 1.3. Kết quả phân cụm từ khoá đồng xuất hiện	5
Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất	60
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu	62
Hình 3.2. Mô hình đề xuất chi tiết.....	73
Hình 3.3. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)	79
Hình 4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao	98
Hình 4.2. Hệ số đường dẫn chuẩn hoá của Mô hình cấu trúc	103

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Bối cảnh nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Hiệu suất công việc (HSCV) của nhân viên (NV) được xem là một trong những biến kết quả trung tâm trong nghiên cứu quản trị và hành vi tổ chức, phản ánh mức độ mà NV hoàn thành các nhiệm vụ và trách nhiệm được giao, đồng thời đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức (Aguinis, 2024; Diamantidis & Chatzoglou, 2019). HSCV không chỉ bao hàm hiệu suất nhiệm vụ (task performance) mà còn mở rộng sang hiệu suất theo bối cảnh và các hành vi hỗ trợ tổ chức, qua đó phản ánh đầy đủ hơn giá trị đóng góp của NV trong môi trường làm việc (Campbell & Wiernik, 2022; Koopmans & c.s., 2014). Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng HSCV là một cấu trúc đa chiều, hình thành từ sự tương tác giữa năng lực cá nhân, động lực làm việc và bối cảnh tổ chức – xã hội nơi NV thực thi công việc.

Nhiều lý thuyết đã được sử dụng để giải thích sự hình thành và biến thiên của HSCV. Thuyết trao đổi xã hội (SET) cho rằng HSCV là kết quả của các mối quan hệ trao đổi dựa trên sự tin cậy, hỗ trợ và nghĩa vụ tương hỗ giữa NV và tổ chức, đặc biệt thông qua mối quan hệ với lãnh đạo trực tiếp (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Trong khi đó, Bakker & Demerouti (2017) chỉ ra rằng HSCV phụ thuộc vào khả năng cân bằng giữa yêu cầu công việc và các nguồn lực sẵn có, trong đó lãnh đạo và văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp và kích hoạt nguồn lực. Bên cạnh đó, Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (LDCD) khẳng định rằng phong cách lãnh đạo có khả năng định hướng giá trị, thái độ và hành vi của NV, từ đó tạo ra những cải thiện bền vững về hiệu suất (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Trên cơ sở các lý thuyết này, nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy HSCV chịu ảnh hưởng đồng thời của nhiều nhóm yếu tố ở các cấp độ khác nhau, bao gồm: (i) đặc điểm cá nhân NV; (ii) các trạng thái tâm lý – thái độ như động lực, sự hài lòng và gắn kết; (iii) lãnh đạo và các quá trình giám sát; (iv) văn hóa doanh nghiệp (VHDN); (v) môi trường và nguồn lực công việc; (vi) cân bằng công việc – cuộc sống và căng thẳng; (vii) đào tạo và học tập tổ chức; (viii) lương thưởng và đãi ngộ; (ix) làm việc nhóm và quan

hệ đồng nghiệp; (x) hệ thống quản trị nguồn nhân lực; (xi) các hành vi ngoài vai trò, đặc biệt là hành vi công dân tổ chức (HVCT); và (xii) các yếu tố bối cảnh bên ngoài và công nghệ.

Mặc dù các nghiên cứu khác nhau chỉ ra nhiều yếu tố tác động đến HSCV nhưng đều có xu hướng hội tụ vào vai trò trung tâm của lãnh đạo và các cơ chế trung gian mang tính quan hệ, bối cảnh và hành vi. Đặc biệt, LDCD được xem là một yếu tố then chốt không chỉ tác động trực tiếp đến HSCV mà còn định hình các điều kiện tâm lý, quan hệ và văn hóa giúp NV chuyên hóa nỗ lực cá nhân thành kết quả HSCV (Wang & c.s., 2011; Gur & Matsui, 2025). Thông qua việc truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa, LDCD tạo ra môi trường khuyến khích NV vượt ra ngoài các yêu cầu vai trò tối thiểu, từ đó cải thiện cả hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất theo bối cảnh.

Ở cấp độ quan hệ, chất lượng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên (LDNV) được xem là một trong những cơ chế giải thích quan trọng nhất cho tác động của lãnh đạo đến HSCV (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liu & c.s., 2024). Các mối quan hệ LDCD chất lượng cao, đặc trưng bởi sự tin cậy, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau, giúp gia tăng trao quyền tâm lý, động lực nội tại và cam kết của NV, qua đó thúc đẩy HSCV một cách ổn định và bền vững. Trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), nơi cấu trúc tổ chức tương đối phẳng và sự tương tác trực tiếp giữa lãnh đạo và NV diễn ra thường xuyên, vai trò của LDCD càng trở nên quan trọng.

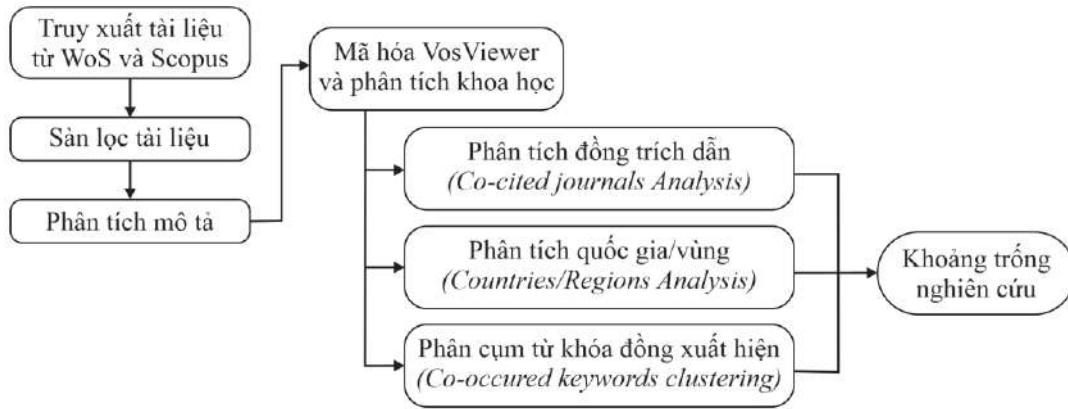
Song song đó, VHDN được xem là một cơ chế bối cảnh mang tính hệ thống, giúp chuyên hóa các giá trị và định hướng của lãnh đạo thành những chuẩn mực hành vi và cách thức làm việc được chia sẻ trong toàn tổ chức (Schein, 2010; Michulek & c.s., 2023). VHDN không chỉ là kết quả của phong cách lãnh đạo mà còn đóng vai trò khuếch đại hoặc làm suy giảm tác động của lãnh đạo đến thái độ, hành vi và HSCV của NV. Đối với DNNVV, VHDN thường chịu ảnh hưởng mạnh từ người lãnh đạo và có khả năng tác động nhanh chóng đến hành vi hàng ngày của NV, do đó việc xem xét VHDN trong mối quan hệ với LDCD và HSCV là cần thiết cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn.

Ở cấp độ hành vi, HVCT được xem là biểu hiện cụ thể của sự đóng góp vượt vai trò chính thức của NV, bao gồm các hành vi tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động cải tiến công việc và bảo vệ lợi ích tổ chức (Organ, 1988; Lin & c.s., 2022). Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng HVCT không chỉ chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo, quan hệ LDCD và VHDN, mà còn đóng vai trò như một cơ chế hành vi quan trọng giúp chuyên hóa các

điều kiện tâm lý - xã hội thành kết quả HSCV quan sát được. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV, các hành vi tự nguyện này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả vận hành và hiệu suất chung của tổ chức.

Mặc dù các yếu tố khác như đào tạo, gắn kết công việc, sự hài lòng, công bằng hay môi trường làm việc cũng được chứng minh là có ảnh hưởng đến HSCV, các yếu tố này hoặc mang tính kết quả tâm lý - thái độ, hoặc có mức độ chông lán khái niệm cao với các cơ chế quan hệ và hành vi nêu trên. Do đó, việc đưa tất cả các yếu tố này vào cùng một mô hình có thể làm giảm tính tinh gọn và khả năng giải thích lý thuyết. Trên cơ sở tổng hợp và hội tụ của các công bố liên quan, nghiên cứu này tập trung vào bốn yếu tố trọng tâm gồm LDCD, quan hệ LDNV, VHDN và HVCT nhằm làm rõ chuỗi tác động từ lãnh đạo đến bối cảnh và quan hệ, từ hành vi đến kết quả HSCV của NV (Ghasabeh, 2021; Lukito & c.s., 2025). Cách tiếp cận này cho phép mô hình nghiên cứu đạt được sự cân bằng giữa tính bao quát và tính tập trung, đồng thời phản ánh đúng đặc thù của DNNVV, nơi vai trò của lãnh đạo, quan hệ cá nhân và các hành vi tự nguyện của NV có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến HSCV.

Nhằm làm rõ mức độ quan tâm và xu hướng nghiên cứu của cộng đồng khoa học đối với các chủ đề LDCD, LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV, tác giả triển khai phương pháp phân tích bibliometric (trắc lượng thư mục). Đây là một phương pháp được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu khoa học nhằm phân tích và nhận diện sự phát triển của tri thức theo thời gian (Donthu & c.s., 2021). Theo Van Eck và Waltman (2010), tùy thuộc vào loại dữ liệu được khai thác, phân tích bibliometric có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, bao gồm phân tích trích dẫn, phân tích đồng trích dẫn, phân tích thư mục, phân tích từ khóa và phân tích đồng tác giả. Mỗi kỹ thuật đều có những giá trị và đóng góp riêng, song việc lựa chọn phương pháp phân tích cụ thể cần gắn chặt với mục tiêu nghiên cứu. Trong các kỹ thuật nêu trên, phân tích từ khóa được xem là cách tiếp cận phổ biến nhất trong các nghiên cứu thực nghiệm nhằm khám phá cấu trúc tri thức và sự tiến hóa của một chủ đề nghiên cứu (Backhaus & c.s., 2011). Do đó, Luận án này lựa chọn kỹ thuật phân tích từ khóa. Quá trình phân tích được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm VOSviewer (phiên bản 1.6.13; Van Eck & Waltman, 2019). Toàn bộ quy trình phân tích bibliometric được triển khai theo lưu đồ nghiên cứu được trình bày tại Hình 1.1.

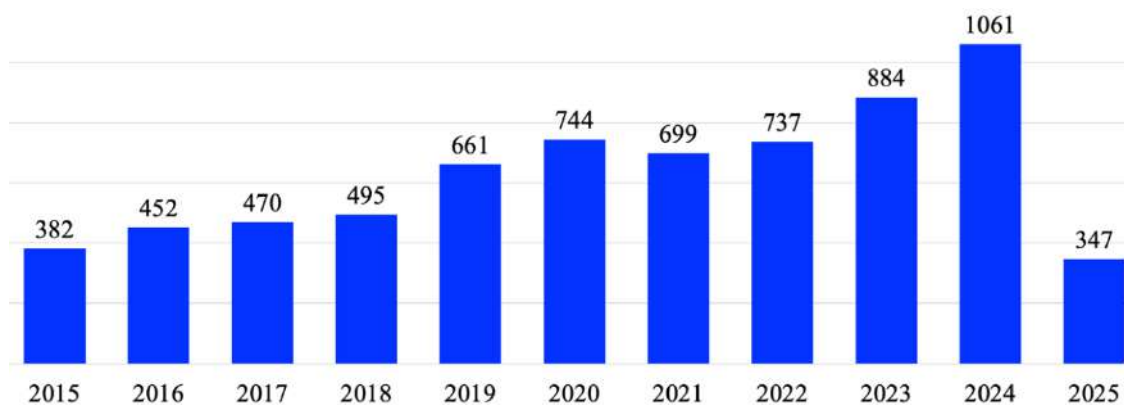


Hình 1.1. Quy trình lựa chọn bài báo trong phân tích bibliometric

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

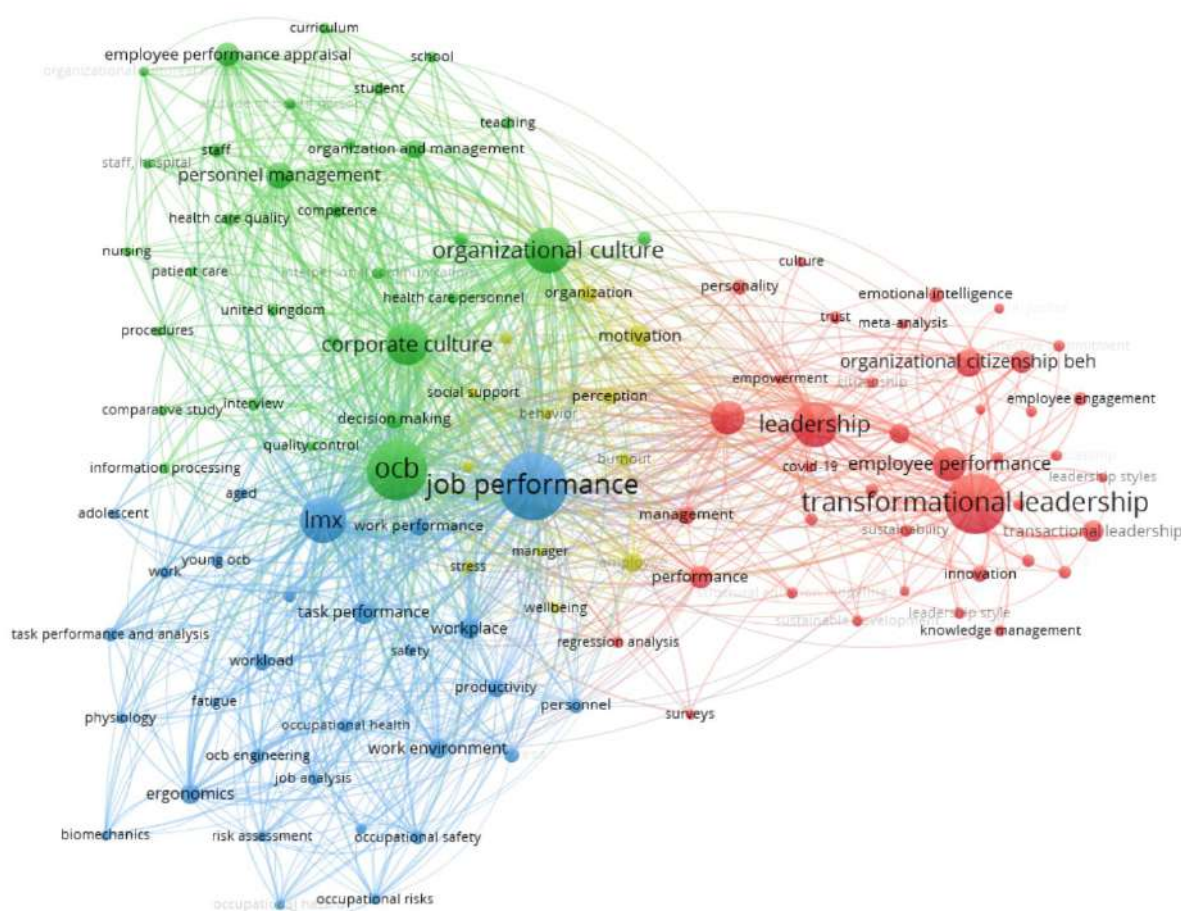
Để thu thập dữ liệu phục vụ phân tích bibliometric, tác giả khai thác chức năng tìm kiếm nâng cao trong cơ sở dữ liệu Scopus nhằm truy xuất các bài báo khoa học có liên quan trực tiếp đến các nhóm từ khóa: “Transformational leadership”, “Leader-Member Relationship”, “Leader-Employee Relationship”, “Corporate culture”, “Organizational citizenship behaviour”/“OCB”, “Job performance”, “Employee performance”. Để đảm bảo chất lượng của tài liệu, loại tài liệu được giới hạn ở các bài báo nghiên cứu (article, review papers) được xuất bản bằng tiếng Anh (English) trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, khoa học xã hội, trong khi các loại tài liệu khác như kỹ yếu hội nghị, chương sách đều được loại trừ khỏi tập dữ liệu nghiên cứu. Kết quả tìm kiếm sơ bộ thu được danh mục 11.828 bản ghi (tài liệu) được công bố từ 1966 đến cuối tháng 11/2025. Trong đó, từ 2015 đến nay có đến 6.932 tài liệu (chiếm 66,31%) như được trình bày trong Hình 1.2; điều này chứng tỏ đây là lĩnh vực được giới khoa học đặc biệt quan tâm trong thập kỷ gần đây.

Danh mục tài liệu được nhập vào phần mềm EndNote nhằm tiến hành đối chiếu và loại trừ các bản ghi trùng lặp; đồng thời, những nghiên cứu không phù hợp với phạm vi đề tài cũng được loại bỏ. Sau quá trình **sàng lọc** tập trung vào các khái niệm chính của Luận án, tác giả xác định được 3.216 bài báo thuộc 132 tạp chí khác nhau đủ điều kiện cho các phân tích chuyên sâu. Trên cơ sở tập hợp 3.216 tài liệu này, phân tích đồng xuất hiện từ khóa được triển khai bằng phần mềm VOSviewer với các thiết lập “Tất cả từ khóa” và “Đếm đầy đủ”, nhằm phác họa một cách tổng thể cấu trúc và bức tranh tri thức của các nghiên cứu về LDCD, LDNV và HSCV của NV. Hình 1.3 minh họa các từ khóa chủ đạo của đề tài cùng các mối liên kết đồng xuất hiện giữa chúng.



Hình 1.2. Thống kê mô tả các tạp chí lược khảo từ Scopus & WoS (3/2025)

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)



Hình 1.3. Kết quả phân cụm từ khoá đồng xuất hiện

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Do vậy, nhằm xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố này trong bối cảnh các DNNVV tại Việt Nam nói chung và tại Đồng Nai nói riêng, nghiên cứu này xem xét kỹ mối quan hệ giữa phong cách LDCD, mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV.

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Trong các nền kinh tế đang phát triển, DNNVV được xem là trụ cột quan trọng

của tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm và ổn định xã hội. Theo Ngân hàng Thế giới (World Bank, 2025), DNNVV chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số doanh nghiệp (DN) đang hoạt động và đóng góp phần lớn vào tạo việc làm, song đồng thời cũng là khu vực dễ bị tổn thương trước các cú sốc cạnh tranh, biến động thị trường và hạn chế về nguồn lực quản trị. Trong bối cảnh đó, HSCV của NV trở thành yếu tố sống còn quyết định khả năng tồn tại và phát triển của DNNVV, bởi mỗi NV thường đảm nhiệm nhiều vai trò và có mức độ ảnh hưởng lớn đến kết quả chung của DN.

Thực tiễn quản trị cho thấy, trong DNNVV, vai trò của nhà lãnh đạo có tính quyết định đặc biệt do quyền lực thường tập trung, cấu trúc tổ chức tương đối phẳng và mối quan hệ LDNV diễn ra trực tiếp, thường xuyên. Chính vì vậy, phong cách lãnh đạo không chỉ ảnh hưởng đến định hướng chiến lược mà còn tác động sâu sắc đến động lực, thái độ và hành vi làm việc hằng ngày của NV. Trong số các phong cách lãnh đạo, LDCD ngày càng được ghi nhận là phù hợp với bối cảnh DNNVV, nơi DN cần khơi dậy tinh thần chủ động, sáng tạo và cam kết của NV để bù đắp cho sự hạn chế về nguồn lực hữu hình.

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây tại các quốc gia đang phát triển và khu vực châu Á cho thấy LDCD có tác động tích cực rõ rệt đến hiệu quả hoạt động của DNNVV và HSCV của NV. Nhiều công trình khẳng định rằng LDCD không chỉ cải thiện kết quả tài chính mà còn thúc đẩy đổi mới, sáng tạo và chất lượng thực hiện công việc của NV, thậm chí hiệu quả hơn so với các phong cách lãnh đạo truyền thống mang tính kiểm soát (Feranita & c.s., 2020; Thanh & Quang, 2022; Tran & c.s., 2024). Tuy nhiên, các nghiên cứu này cũng đồng thời chỉ ra rằng hiệu quả của LDCD không mang tính phổ quát tuyệt đối mà chịu sự điều chỉnh đáng kể bởi bối cảnh văn hóa và đặc điểm tổ chức. Trong các xã hội Á Đông, nơi giá trị tập thể, quan hệ cá nhân và khoảng cách quyền lực tương đối cao, cách thức NV tiếp nhận và phản ứng với các hành vi LDCD có thể khác biệt so với bối cảnh phương Tây (Tuzun & Ozturk, 2021; Lee & Ding, 2023; Xuan & c.s., 2025). (Tuzun & Ozturk, 2021; Xuan & c.s., 2025).

Trong những năm qua, Việt Nam thực hiện đường lối đổi mới, tham gia hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng đã tạo ra nhiều cơ hội phát triển cho các DN thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh tại Việt Nam. Cùng với đó, hàng loạt các thách thức đi kèm cũng buộc các DN tại Việt Nam phải nỗ lực thay đổi trên nhiều mặt trong tất cả các giá đoạn của quá trình sản xuất của DN. Năng suất lao động là chỉ tiêu được sử dụng phổ

biên để đo lường lượng hàng hóa/ dịch vụ cuối cùng hay lượng giá trị gia tăng mỗi NV tạo ra cho DN. Nguyễn Đức Thành & Kenichi (2018) và Tổng cục thống kê (2019) đều khẳng định rằng năng suất lao động của Việt Nam vẫn còn khoảng cách đáng kể so với các quốc gia trong khu vực ASEAN và Châu Á. Theo Báo cáo Năng suất Việt Nam 2015 của Viện Năng suất Việt Nam (2015), vào năm 2013, năng suất lao động của Việt Nam chỉ đạt bằng 1/14,5 so với Singapore, 1/10,8 so với Đài Loan, 1/8,5 so với Nhật Bản, 1/7,3 so với Hàn Quốc và 1/6 so với Malaysia. Đồng thời, trong Báo cáo thường niên kinh tế Việt Nam 2018, Nguyễn Đức Thành & Kenichi (2018) cũng nhận định rằng năng suất lao động của Việt Nam trong hầu hết các ngành đều ở mức thấp hoặc gần thấp nhất so với các nước trong cùng nhóm so sánh.

Theo Tổng cục thống kê (2019), năng suất lao động của Việt Nam năm 2018 chỉ đạt 7,3% (tương đương 1/13,7) so với Singapore, 19% (tương đương 1/5,3) so với Malaysia và 37% (tương đương 1/2,7) so với Thái Lan. Xét trên cả phương diện cá nhân và xã hội, năng suất lao động phản ánh năng lực, trình độ của NV cũng như mức độ phát triển của một DN hay nền kinh tế, đồng thời là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của DN và toàn bộ nền kinh tế (Viện Năng suất Việt Nam, 2015). Năng suất lao động của NV Việt Nam thấp làm cho năng lực cạnh tranh của các DN thấp vì năng suất thể hiện năng lực cạnh tranh của DN (Dan, 2017).

Tại Việt Nam, tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế và sự tham gia sâu rộng vào các hiệp định thương mại tự do đặt các DNNVV trước áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Trong bối cảnh đó, nhiều DN đã nhận thức rõ rằng năng lực nguồn nhân lực, đặc biệt là năng lực lãnh đạo, là một trong những lợi thế cạnh tranh then chốt. Tuy nhiên, các nghiên cứu thực tiễn trong nước cho thấy còn tồn tại nhiều hạn chế trong quản trị và lãnh đạo tại các DN Việt Nam, như khả năng tạo động lực, khuyến khích sáng tạo, xây dựng môi trường làm việc tích cực và thiết lập các mối quan hệ lao động hiệu quả (Nguyễn Mạnh Hùng, 2012; Vũ Lệ Hằng & c.s., 2015). Những hạn chế này làm suy giảm HSCV của NV và cản trở khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu của DN.

Bên cạnh phong cách lãnh đạo, thực tiễn cũng cho thấy chất lượng quan hệ LDNV và bối cảnh VHDN đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong DNNVV Việt Nam. Trong môi trường chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa quan hệ và thứ bậc, LDNV thường mang tính cá nhân hóa cao và có sự phân hóa giữa các nhóm quan hệ thân cận và không thân cận. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng VHDN có thể định hình cách thức hình thành

và duy trì các mối quan hệ LDNV, đồng thời khuếch đại hoặc làm suy giảm tác động của lãnh đạo đến động lực và HSCV của NV (Ariani & Feriyanto, 2024). Nếu không được quản trị phù hợp, sự chênh lệch trong chất lượng LDNV có thể dẫn đến cảm nhận bất công, làm suy giảm động lực và HSCV của một bộ phận NV (Eisenberger & c.s., 2019).

Ở cấp độ hành vi, các DN Việt Nam, đặc biệt là DNNVV, ngày càng phụ thuộc vào các hành vi tự nguyện vượt vai trò chính thức của NV, như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động cải tiến công việc và sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm. Những hành vi này, thường được khái quát dưới khái niệm hành vi công dân tổ chức (HVCT), có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bối cảnh nguồn lực hạn chế và yêu cầu linh hoạt cao của DNNVV (Jiatong & c.s., 2022). Thực tiễn cho thấy HVCT không chỉ góp phần duy trì hoạt động trơn tru mà còn giúp DN nâng cao khả năng thích ứng và hiệu quả tổng thể, song mức độ biểu hiện của HVCT lại phụ thuộc mạnh mẽ vào phong cách lãnh đạo, chất lượng LDNV và VHDN.

Trong bối cảnh địa phương, Đồng Nai (trước khi sáp nhập với tỉnh Bình Phước) là một trong những đầu tàu kinh tế công nghiệp phía Nam Việt Nam, nơi các DNNVV đóng góp quan trọng vào tăng trưởng của địa phương. Việc nâng cao hiệu suất của các DNNVV Đồng Nai có ý nghĩa không chỉ với bản thân DN mà còn với phát triển kinh tế vùng. Tính đến cuối năm 2024, Đồng Nai có hơn 38.000 DN; trong đó có hơn 86% là DN nhỏ và vừa, tương đương hơn 32.680 DN (Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Đồng Nai, 2025). Do đó, việc nâng cao HSCV của NV thông qua cải thiện phong cách LDCD, chất lượng LDNV, VHDN và thúc đẩy HVCT có ý nghĩa thiết thực đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và kinh tế địa phương. Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu xem xét đồng thời các mối quan hệ này trong bối cảnh DNNVV tại Đồng Nai vẫn còn hạn chế.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng việc nghiên cứu tác động của LDCD đến HSCV của NV thông qua các cơ chế trung gian như LDNV, VHDN và HVCT không chỉ đáp ứng yêu cầu kế thừa và phát triển lý thuyết mà còn xuất phát từ những đòi hỏi cấp thiết của thực tiễn quản trị DNNVV tại Việt Nam nói chung và Đồng Nai nói riêng. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp cơ sở khoa học giúp các nhà quản lý DNNVV điều chỉnh phong cách lãnh đạo, xây dựng môi trường và quan hệ làm việc tích cực, qua đó nâng cao HSCV của NV trong bối cảnh cạnh tranh và biến động ngày càng gia tăng.

1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù LDCD đã được khẳng định rộng rãi là một trong những phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến HSCV của NV, các kết quả nghiên cứu thực nghiệm vẫn cho thấy sự không nhất quán đáng kể, đặc biệt khi xét trong bối cảnh các DNNVV. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng LDCD thúc đẩy HSCV thông qua việc truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và kích thích trí tuệ, giúp nhân viên nỗ lực vượt mong đợi (Wang & c.s., 2011). Tuy nhiên, một số nghiên cứu gần đây lại không tìm thấy tác động trực tiếp này hoặc cho thấy tác động phụ thuộc mạnh vào bối cảnh tổ chức (Bustani & Juniar, 2023; Thuy, 2024). Điều này cho thấy mối quan hệ LDCD - HSCV không mang tính phổ quát, mà có thể bị chi phối bởi các cơ chế trung gian và điều kiện bối cảnh đặc thù.

Trong bối cảnh DNNVV, đặc trưng hạn chế về nguồn lực, cơ cấu tổ chức đơn giản và mức độ tương tác trực tiếp cao giữa lãnh đạo và NV làm cho tác động của LDCD trở nên gián tiếp và phức tạp hơn so với các DN quy mô lớn. Một số nghiên cứu gần đây cho thấy LDCD trong DNNVV chủ yếu phát huy hiệu quả thông qua các cơ chế tâm lý - xã hội như trao quyền, chia sẻ tri thức hoặc sáng tạo (Ishaq & Haleema, 2025; Korang, 2025; Maina & c.s., 2025), hơn là tạo ra tác động trực tiếp lên HSCV. Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường chỉ xem xét một cơ chế trung gian đơn lẻ, chưa tích hợp nhiều kênh ảnh hưởng trong cùng một mô hình. Do đó, vẫn tồn tại khoảng trống lý thuyết trong việc lý giải cách thức LDCD đồng thời kích hoạt nhiều cơ chế hành vi và quan hệ để tác động đến HSCV của nhân viên trong DNNVV.

Một khoảng trống quan trọng khác liên quan đến vai trò của mối quan hệ LDNV. Lý thuyết trao đổi lãnh đạo – nhân viên (LMX) khẳng định rằng chất lượng quan hệ giữa lãnh đạo và từng NV là yếu tố then chốt quyết định thái độ và HSCV (Graen & Uhl-Bien, 1995). Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy LDCD có mối liên hệ chặt chẽ với việc hình thành quan hệ LDNV chất lượng cao thông qua sự tin cậy, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau (Dulebohn & c.s., 2012). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây xem xét LDNV như một kết quả của LDCD hoặc một biến độc lập tác động đến HSCV, mà chưa kiểm định đầy đủ vai trò trung gian của LDNV trong mối quan hệ LDCD - HSCV, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV- nơi mối quan hệ cá nhân mang tính gần gũi và đa chiều hơn (Götz & c.s., 2020; Deng & c.s., 2022). Do đó, vẫn chưa rõ liệu LDCD có cải thiện HSCV chủ yếu thông qua việc nâng cao chất lượng quan hệ LDNV hay không, và mức độ đóng góp của cơ chế này so với các kênh ảnh hưởng khác.

Bên cạnh đó, mặc dù HSCV ngày càng được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, bao gồm hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, hành vi thích ứng và HVCT (Viswesvaran & Ones, 2000; Rotundo & Sackett, 2002), các nghiên cứu về LDCD vẫn chủ yếu tập trung vào kết quả hiệu suất tổng quát hoặc hiệu suất nhiệm vụ. Các bằng chứng gần đây cho thấy LDCD có khả năng thúc đẩy HVCT thông qua việc khơi gợi động lực nội tại và tinh thần cống hiến vượt chuẩn (Gurmani & c.s., 2021), và HVCT có thể đóng vai trò trung gian toàn phần giữa LDCD và HSCV (Aristana & c.s., 2024). Tuy nhiên, vai trò trung gian của HVCT trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam hầu như chưa được kiểm định, mặc dù đây là môi trường mà sự tự nguyện hỗ trợ lẫn nhau và tinh thần tập thể có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Điều này tạo ra một khoảng trống nghiên cứu đáng kể trong việc làm rõ cơ chế hành vi thông qua đó LDCD ảnh hưởng đến HSCV.

Ngoài ra, vai trò của VHDN trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV vẫn chưa được làm rõ một cách hệ thống. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét VHDN như yếu tố tác động đến hiệu quả tài chính hoặc hiệu quả tổ chức ở cấp độ vĩ mô (Dang & Nguyen, 2024), hoặc như biến điều tiết trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và thái độ công việc (An & c.s., 2025). Trong khi đó, một số bằng chứng cho thấy LDCD có khả năng định hình VHDN theo hướng học tập, hỗ trợ và gắn kết, từ đó gián tiếp nâng cao hiệu quả hoạt động của DN (Nguyen & Luu, 2019; Nguyen & c.s., 2023; Phuc & Hoang, 2024). Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định đồng thời vai trò trung gian hoặc điều tiết của VHDN đối với tác động của LDCD lên HSCV của NV, đặc biệt trong bối cảnh các DNNVV tại Việt Nam - nơi các giá trị văn hóa truyền thống và VHDN đan xen mạnh mẽ (Do & Mazumdar, 2025).

Tóm lại, vẫn tồn tại khoảng trống nghiên cứu mang tính tích hợp, bao gồm: (i) thiếu các mô hình đồng thời xem xét tác động trực tiếp và gián tiếp của LDCD lên HSCV thông qua nhiều cơ chế trung gian; (ii) vai trò trung gian của quan hệ LDNV và HVCT chưa được kiểm định đầy đủ trong bối cảnh DNNVV; và (iii) vai trò của VHDN như một cơ chế bối cảnh quan trọng trong mối quan hệ LDCD - HSCV còn chưa được làm rõ. Việc xây dựng và kiểm định một mô hình nghiên cứu tích hợp các yếu tố này trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam không chỉ góp phần lấp đầy các khoảng trống nêu trên mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị cho việc phát triển lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Xuất phát từ bối cảnh lý thuyết và thực tiễn, những khoảng trống nghiên cứu đã

được xác định cũng như những thực trạng trên, để có những giải pháp thiết thực liên quan đến LDCD, mối quan hệ LDNV, VHDN, HVCT và HSCV của NV, tác giả thực hiện 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”* nhằm 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.

1.2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

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

- (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 vai trò trung gian của LDNV, VHDN, HVCT trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV của NV.
- (4) Xem xét tác động của các đặc điểm nhân khẩu học trong các mối quan hệ.
- (5) 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.

1.2.3 Câu hỏi nghiên cứu

- (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) LDNV, VHDN, HVCT có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV của NV hay không?
- (4) Các đặc điểm nhân khẩu học có tác động như thế nào trong các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu?
- (5) Các DNNVV ở Đồng Nai cũng như trên phạm vi cả nước cần định hình và triển khai những gì nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động trong giai đoạn tới, thông qua việc vận dụng hiệu quả phong cách LDCD của đội ngũ nhà quản trị DN?

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: lãnh đạo chuyển đổi, mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên, văn hoá doanh nghiệp, hành vi công dân tổ chức và tác động của chúng đến hiệu suất công việc của nhân viên.
- Đối tượng khảo sát: nhân viên (người lao động) của các DNNVV tại Đồng Nai.

1.3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: các DNNVV tại Đồng Nai (trước khi sáp nhập Bình Phước).
- 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.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Nhằm đảm bảo đạt được đầy đủ các mục tiêu nghiên cứu, Luận án áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa định tính và định lượng; trong đó, dữ liệu định lượng được phân tích bằng mô hình PLS-SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS.

1.4.1 Nghiên cứu định tính

Tác giả thực hiện việc lược khảo và tổng quan có hệ thống các tài liệu nghiên cứu liên quan, bao gồm các lý thuyết nền tảng và các công trình nghiên cứu trong nước cũng như quốc tế. Dựa trên cơ sở tổng quan này, các khái niệm nghiên cứu cùng mối quan hệ giữa chúng được xác định, qua đó đề xuất mô hình nghiên cứu và xây dựng bộ thang đo ban đầu. Tiếp theo, tác giả tổ chức thảo luận nhóm chuyên gia nhằm phát hiện các yếu tố mới, đồng thời hiệu chỉnh và bổ sung các khái niệm, mô hình nghiên cứu và thang đo cho phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Từ kết quả thảo luận, mô hình nghiên cứu và hệ thống thang đo được phát triển và hoàn thiện, hình thành bộ thang đo chính thức phục

vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng.

1.4.2 Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu triển khai thiết kế hỗn hợp theo trình tự khám phá, khởi đầu bằng giai đoạn định tính nhằm hình thành và hiệu chỉnh thang đo. Các phỏng vấn bán cấu trúc với 15 lãnh đạo DN và thảo luận nhóm với 20 NV DNNVV giúp xác định khái niệm, điều chỉnh ngữ nghĩa chỉ báo và xây dựng thang đo sơ bộ. Tiếp đó, khảo sát thử nghiệm 150 NV tại 10 DNNVV, trong đó có 81 quan sát hợp lệ được sử dụng để đánh giá độ tin cậy, giá trị và cấu trúc của mô hình đo lường bậc thấp; những mục hỏi không đạt chuẩn bị loại bỏ, hoàn thiện bảng câu hỏi cho khảo sát chính thức. Ở giai đoạn định lượng chính thức, 409 quan sát hợp lệ thu thập từ 65 DNNVV được phân tích bằng PLS-SEM nhằm kiểm định đồng thời mô hình đo lường bậc thấp, bậc cao và mô hình cấu trúc, đồng thời thực hiện PLS-MGA để khám phá khác biệt theo đặc điểm DN và cá nhân.

Cách tiếp cận ba giai đoạn- định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức- đảm bảo độ chặt chẽ về phương pháp, tăng cường khả năng khái quát cho bối cảnh DNNVV Việt Nam và cung cấp cơ sở thực chứng cho các hàm ý quản trị.

1.5 Kết cấu của đề tài

Luận án được kết cấu thành 5 chương:

Chương 1: Giới thiệu đề tài nghiên cứu

Phần này giới thiệu lý do lựa chọn đề tài, mục tiêu và đối tượng nghiên cứu, phạm vi thực hiện, và các phương pháp nghiên cứu được áp dụng. Đồng thời, luận án nêu bật ý nghĩa của nghiên cứu và những điểm mới mà nghiên cứu mang lại.

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

Chương này trình bày và hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng và khái niệm liên quan, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết phù hợp với đề tài.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Nội dung chương này bao gồm quy trình và phương pháp nghiên cứu, cách xây dựng thang đo, phương pháp thu thập dữ liệu trong các giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức, cũng như các phương pháp phân tích dữ liệu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương này tập trung vào việc trình bày kết quả xử lý dữ liệu, bao gồm thống kê mẫu, đánh giá độ tin cậy của thang đo, đánh giá các mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, cũng như phân tích đa nhóm. Các kết quả này được so sánh và thảo luận

dựa trên các nghiên cứu trước đây.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Phần này tổng kết các kết quả nghiên cứu đạt được và đề xuất các hàm ý quản trị thực tiễn, và nêu rõ các hạn chế của nghiên cứu và đưa ra hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt Chương 1

Chương 1 giới thiệu bối cảnh nghiên cứu về tác động của lãnh đạo chuyển đổi tới quan hệ lãnh đạo - nhân viên và hiệu suất công việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đồng Nai. Việc lược khảo tài liệu đã chỉ ra các khoảng trống cần được nghiên cứu thêm. Trên thực tế, các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam nói chung và ở Đồng Nai nói riêng, đang chịu áp lực cạnh tranh và chuyển đổi số, đòi hỏi lãnh đạo thúc đẩy động lực và hiệu suất công việc của nhân viên. Do đó, Luận án đặt mục tiêu đo lường tác động của lãnh đạo chuyển đổi tới mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên, văn hoá doanh nghiệp, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên nhằm giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa có những cách tiếp cận phù hợp để nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian tới thông qua việc thực thi phong cách lãnh đạo chuyển đổi của các nhà quản trị doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Một số khái niệm nghiên cứu

Mục 2.1 này sẽ trình bày nội dung chính của các khái niệm chính trong nghiên cứu này, gồm có: Lãnh đạo chuyển đổi (LDCD), mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên (LDNV), văn hoá doanh nghiệp (VHDN), hành vi công dân tổ chức (HVCT) và hiệu suất công việc của NV (HSCV).

2.1.1 Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

2.1.1.1 Khái niệm “Lãnh đạo” trong doanh nghiệp

“Lãnh đạo” là một khái niệm phức hợp và đa chiều. Cho đến nay, vẫn chưa có một định nghĩa nào được chấp nhận phổ quát. Nhiều học giả đã ghi nhận sự tồn tại của hàng trăm định nghĩa và hàng chục miền lý thuyết khác nhau, qua đó khẳng định rằng lãnh đạo không thể bị giản lược thành một ý nghĩa đơn nhất (Hanks & c.s., 2020; Newstead & c.s., 2021; Li & Li, 2022). Đó là vì tính cá nhân hóa và phụ thuộc bối cảnh của lãnh đạo, cũng như từ những cách thức đa dạng mà các cá nhân gây ảnh hưởng đến người khác trong các môi trường tổ chức, xã hội và văn hóa khác nhau (Arici & c.s., 2021; Subedi & c.s., 2021; Costa & c.s., 2025; Riggio, 2023; Xu & c.s., 2024).

Mặc dù thiếu sự đồng thuận hoàn toàn, các nghiên cứu vẫn hội tụ ở một số yếu tố cốt lõi làm nền tảng cho hầu hết các định nghĩa về lãnh đạo. Trước hết là quan niệm xem lãnh đạo như một quá trình gây ảnh hưởng, thay vì một vị trí cố định hay một tập hợp các đặc điểm cá nhân; theo đó, lãnh đạo thường được định nghĩa là năng lực tác động, tạo động lực và trao quyền cho cá nhân hoặc tập thể nhằm theo đuổi các mục tiêu chung hay các mục tiêu tập thể (Hanks & c.s., 2020; Kerin, 2020; Subedi & c.s., 2021; Nicol, 2024; Riggio, 2023). Sự tác động này chủ yếu được thực hiện thông qua các quá trình quan hệ và xã hội, tức là có tính tương tác hai chiều giữa nhà lãnh đạo và người theo sau trong bối cảnh nhóm, hơn là sự kiểm soát hay quyền lực đơn phương (Carlson & c.s., 2021; Newstead & c.s., 2021; Li & Li, 2022).

Một đặc trưng quan trọng khác thường được khẳng định trong các định nghĩa đương đại là định hướng mục tiêu. Lãnh đạo nhất quán gắn liền với việc định hướng nỗ lực tập thể hướng tới những kết quả có ý nghĩa và được chia sẻ rộng rãi, dù ở cấp độ

nhóm, tổ chức hay xã hội (Chamunyonga & c.s., 2020; Tiwari & Raman, 2022; Costa & c.s., 2025). Đáng chú ý, nhiều học giả cho rằng lãnh đạo hiệu quả chủ yếu dựa trên các phương thức phi cưỡng chế, như truyền cảm hứng, thuyết phục và xây dựng cam kết chung, thay vì dựa vào quyền lực chính thức hay sự ép buộc (Egitim, 2024). Cách tiếp cận này củng cố quan điểm xem lãnh đạo là một quá trình hỗ trợ và điều phối, trong đó động cơ cá nhân được hài hòa với mục tiêu tập thể.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục làm nổi bật tính phụ thuộc bối cảnh và tính động của lãnh đạo. Lãnh đạo thường chịu sự chi phối của các điều kiện tình huống, tổ chức và văn hóa, những yếu tố định hình cả hình thức lẫn hiệu quả của lãnh đạo (Hanks & c.s., 2020; Thomson, 2023). Cùng với sự phát triển của các lý thuyết lãnh đạo, các nghiên cứu đã chuyển dịch từ các mô hình dựa trên đặc điểm cá nhân và quyền lực sang các cách tiếp cận thích ứng, mang tính quan hệ và phát triển hơn, bao gồm lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo đích thực, lãnh đạo phục vụ và lãnh đạo tập thể. Sự chuyển dịch này phản ánh nhận thức ngày càng gia tăng rằng năng lực lãnh đạo có thể được hình thành và phát triển, và rằng lãnh đạo hiệu quả thường nảy sinh thông qua tương tác, hợp tác và quá trình kiến tạo ý nghĩa chung, thay vì sự chi phối của một cá nhân đơn lẻ (Carlson & c.s., 2021; Aman & c.s., 2025; Costa & c.s., 2025).

Tóm lại, lãnh đạo được xem là một quá trình mang tính quan hệ và phụ thuộc bối cảnh, thông qua đó các cá nhân thực thi sự ảnh hưởng có chủ đích, chủ yếu là phi cưỡng chế, nhằm tạo động lực và điều phối người khác hướng tới việc đạt được các mục tiêu chung. Mặc dù các định nghĩa có thể khác nhau giữa các ngành và bối cảnh nghiên cứu, cách tiếp cận dựa trên quá trình này vẫn cung cấp một nền tảng khái niệm nhất quán để nghiên cứu lãnh đạo trong nhiều bối cảnh tổ chức và xã hội khác nhau, đồng thời thừa nhận bản chất phức tạp vốn có và sự tiếp tục phát triển về mặt lý thuyết của khái niệm này (Lawrason & c.s., 2023; Riggio, 2023; Brundle & Freitas, 2025).

2.1.1.2 Khái niệm “Phong cách lãnh đạo”

Nhiều nghiên cứu đã định nghĩa “Phong cách lãnh đạo” thường được định nghĩa là một mô thức tương đối ổn định của các hành vi, hành động và cách thức tương tác mà nhà lãnh đạo sử dụng khi chỉ đạo, định hướng và tạo động lực cho cấp dưới; tức là, thay vì chỉ đề cập đến một hành động đơn lẻ hay một quyết định riêng lẻ, phong cách lãnh đạo phản ánh cách thức mà nhà lãnh đạo một cách thường xuyên gây ảnh hưởng đến người khác, đồng thời định hình các quy trình công việc, mối quan hệ và kết quả theo

thời gian (Wang, 2023; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023; Spector & c.s., 2024; Noormohammadi-Asl & c.s., 2025). Như vậy, phong cách lãnh đạo bao gồm các hành vi có thể quan sát được cũng như những giả định và giá trị nền tảng chi phối tương tác giữa lãnh đạo và cấp dưới.

Nhiều học giả cho rằng phong cách lãnh đạo không đơn thuần là sự phản ánh của tính cách cá nhân, mà là một hiện tượng mang tính xã hội, được định vị trong bối cảnh và phát triển thông qua kinh nghiệm, kỳ vọng vai trò và các yêu cầu của tình huống (Zhang & c.s., 2024; Noormohammadi-Asl & c.s., 2025). Khi đó, phong cách lãnh đạo thường được mô tả là cách thức mà nhà lãnh đạo tổ chức và khuôn mẫu hóa các hành vi tương tác với cấp dưới nhằm huy động nỗ lực và điều phối những đóng góp cá nhân hướng tới các mục tiêu chung (Fischer & c.s., 2024; Spector & c.s., 2024).

Theo lý thuyết, phong cách lãnh đạo gắn bó chặt chẽ với các cách tiếp cận lãnh đạo dựa trên hành vi và mối quan hệ. Khi các hành vi cụ thể của nhà lãnh đạo được lặp lại một cách ổn định và có thể nhận diện, chúng được phân loại thành một phong cách lãnh đạo (Wang, 2023). Phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm đo lường phong cách lãnh đạo thông qua nhận thức của cấp dưới, yêu cầu NV đánh giá mức độ mà nhà lãnh đạo thể hiện các hành vi gắn với những phong cách cụ thể, được suy dẫn từ các lý thuyết lãnh đạo đã được thiết lập (Spector & c.s., 2024). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo không mang tính cố định mà nó có thể thay đổi tùy thuộc vào đặc điểm nhiệm vụ, mức độ sẵn sàng của cấp dưới, văn hóa tổ chức và điều kiện môi trường (Lam & c.s., 2021; Iraizoz-Iraizoz & c.s., 2023). Các quan điểm tình huống và ngẫu nhiên cho rằng nhà lãnh đạo hiệu quả cần điều chỉnh phong cách chi phối của mình-chẳng hạn như phong cách chỉ đạo, tham gia, hỗ trợ hoặc định hướng thành tích-phù hợp với nhu cầu của cấp dưới và các đòi hỏi của tình huống, qua đó củng cố cách nhìn nhận phong cách lãnh đạo như một tập hợp linh hoạt các khuôn mẫu hành vi hơn là một phạm trù cứng nhắc (Wang, 2023; Fischer & c.s., 2024; Noormohammadi-Asl & c.s., 2025).

2.1.1.3 Khái niệm “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”

Kế thừa nghiên cứu về phong cách lãnh đạo của Burns (1978), Bass (1985) đã phát triển mô hình gồm ba phong cách: lãnh đạo chuyển đổi (LDCD), lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do. Tuy nhiên, Bass (1985) khẳng định rằng ba phong cách này tồn tại trên một phổ liên tục, không tách biệt hoàn toàn. Đồng thời, Bass (1985) mở rộng các khái niệm của Burns (1978), làm rõ bản chất của phong cách LDCD, khẳng định phong cách

này có thể đo lường được và có tác động tích cực đến động lực và HSCV của NV. Gần đây, phong cách LDCD đã phát triển thành một trong những phong cách lãnh đạo nổi bật trong thế giới kinh doanh (Islam & c.s., 2021). Lý thuyết LDCD dựa trên quá trình mang lại sự đổi mới cho cả cấp dưới và lãnh đạo trong một DN. Khái niệm này thúc đẩy việc tạo ra một môi trường nhất trí giữa các nhà lãnh đạo và những người chịu sự lãnh đạo của họ nhằm đạt được các mục tiêu của DN.

Hiện nay, LDCD được thừa nhận rộng rãi như một phong cách lãnh đạo đặc thù, thông qua đó nhà lãnh đạo và cấp dưới cùng nhau nâng cao mức độ động lực, chuẩn mực đạo đức và hiệu quả thực hiện công việc. Các nghiên cứu gần đây của Amankwaa & c.s. (2022), Zhu & c.s. (2024), Bauer & c.s. (2025) và Liden & c.s. (2025) đều cho rằng LDCD là một cách tiếp cận dựa trên quá trình và giá trị, khẳng định việc truyền cảm hứng cho cấp dưới, tái định hình niềm tin và thái độ, cũng như nuôi dưỡng cam kết đối với các mục tiêu tổ chức dài hạn, thay vì các trao đổi ngắn hạn hay sự tuân thủ mang tính hình thức. Như vậy, nhà LDCD thúc đẩy cá nhân vượt lên trên lợi ích vị kỷ để hướng tới lợi ích tập thể, qua đó tạo điều kiện đạt được mức hiệu quả vượt quá kỳ vọng ban đầu và thúc đẩy sự chuyển đổi bền vững của tổ chức (Nguyen & c.s., 2022; Payne & c.s., 2025).

Ở cấp độ cốt lõi, LDCD được định nghĩa như một quá trình ảnh hưởng mang tính quan hệ, trong đó nhà lãnh đạo kiến tạo và truyền đạt một tầm nhìn truyền cảm hứng, lan tỏa các giá trị chung, đồng thời huy động cấp dưới hướng tới các mục tiêu tổ chức thống nhất. Thay vì dựa vào quyền lực chính thức hay các trao đổi mang tính giao dịch, nhà LDCD tìm cách liên kết động lực nội tại của cấp dưới với sứ mệnh của tổ chức, qua đó nuôi dưỡng cảm nhận về mục đích, ý nghĩa và sự đồng nhất với các mục tiêu chung (van Diggele & c.s., 2020; Li & c.s., 2020). Quá trình ảnh hưởng này khiến LDCD đặc biệt hiệu quả trong những bối cảnh đặc trưng bởi sự thay đổi, phức tạp và yêu cầu cao về đổi mới sáng tạo.

Các nghiên cứu đều thừa nhận rằng LDCD được vận hành thông qua bốn thành tố hành vi có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa (Ángeles López-Cabarcos & c.s., 2022; Teoh & c.s., 2022; Tsai & c.s., 2022; Zhu & c.s., 2024). Ảnh hưởng lý tưởng phản ánh các hành vi nêu gương và chuẩn mực đạo đức cao của nhà lãnh đạo, qua đó tạo dựng niềm tin, sự tôn trọng và ngưỡng mộ từ phía cấp dưới. Động lực truyền cảm hứng thể

hiện khả năng của nhà lãnh đạo trong việc diễn đạt một tầm nhìn thuyết phục và khơi dậy năng lượng tích cực cho cấp dưới thông qua tinh thần lạc quan và những thách thức có ý nghĩa. Kích thích trí tuệ đề cập đến mức độ mà nhà lãnh đạo khuyến khích sự sáng tạo, tư duy phản biện và việc chất vấn các giả định hiện hữu, trong khi quan tâm cá nhân hóa khẳng định sự chú ý của nhà lãnh đạo tới nhu cầu, sự phát triển và tăng trưởng của từng cá nhân thông qua các mối quan hệ huấn luyện và cố vấn.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã nhất quán chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa LDCD và nhiều kết quả của cá nhân cũng như của tổ chức, bao gồm nâng cao HSCV, tăng cường động lực nội tại, cam kết tổ chức, đổi mới sáng tạo và học tập. Nhà LDCD thường được mô tả như những tác nhân thay đổi có tầm nhìn, thúc đẩy sự trao quyền, tham gia dân chủ và phát triển liên tục, từ đó củng cố cả>NNL lẫn năng lực thích ứng của tổ chức (Chen & c.s., 2021; Qi & c.s., 2022; Bauer & c.s., 2025). Do vậy, LDCD thường được xem là một chuẩn mực hay “tiêu chuẩn vàng” của hiệu quả lãnh đạo, đặc biệt trong các môi trường thâm dụng tri thức và định hướng thay đổi (Farrington & c.s., 2020).

Các nghiên cứu gần đây hơn tiếp tục khẳng định tính thích ứng theo bối cảnh của LDCD, thể hiện qua sự phát triển của phong cách này theo lĩnh vực như LDCD định hướng an toàn, LDCD định hướng môi trường hay LDCD hướng tới phát triển bền vững. Nhìn chung, các thành tố cốt lõi của LDCD vẫn được duy trì, song được định hướng chiến lược vào những ưu tiên tổ chức cụ thể (Li & c.s., 2020; Payne & c.s., 2025; Hussain & c.s., 2025). Sự phát triển này khẳng định tính linh hoạt về mặt khái niệm và giá trị bền vững của LDCD như một khuôn khổ nền tảng để lý giải cách thức nhà lãnh đạo có thể truyền cảm hứng cho sự thay đổi trong các bối cảnh tổ chức đa dạng.

Tóm lại, LDCD được hiểu là một phong cách lãnh đạo đa chiều, dựa trên giá trị, khẳng định ảnh hưởng truyền cảm hứng, vai trò nêu gương đạo đức, sự gắn kết trí tuệ và phát triển cá nhân hóa. Thông qua các cơ chế này, nhà LDCD thúc đẩy mức độ cao hơn về động lực, cam kết và hiệu quả thực hiện. Do đó, LDCD là một cấu trúc trung tâm và bền vững trong các nghiên cứu về lãnh đạo hiện nay.

2.1.2 Mối quan hệ lãnh đạo-nhân viên

Nền tảng lý thuyết của mối quan hệ LDNV bắt nguồn từ “Lý thuyết trao đổi xã hội”, theo đó các mối quan hệ phát triển thông qua những trao đổi mang tính có đi có lại và cùng có lợi theo thời gian. Trong khuôn khổ này, cả nhà lãnh đạo và NV liên tục đánh giá sự cân bằng giữa đóng góp và lợi ích nhận được, và mức độ công bằng được cảm

nhận trong các trao đổi này sẽ quyết định chất lượng cũng như tính ổn định của mối quan hệ. Vì vậy, tính có đi có lại giữ vai trò trung tâm bởi vì các mối quan hệ LDNV chất lượng cao có thể được duy trì thông qua nhận thức về sự công bằng giữa các bên (Lapointe & c.s., 2020; Sokro & c.s., 2023; Erschens & c.s., 2024).

Trong các nghiên cứu về lãnh đạo hiện nay, mối quan hệ giữa LDNV chủ yếu được thể hiện thông qua Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo- Nhân viên (Leader-Member Exchange - LMX), tập trung vào chất lượng và bản chất của mối quan hệ song phương giữa nhà lãnh đạo và từng cấp dưới cụ thể. Lý thuyết LMX khẳng định rằng nhà lãnh đạo hình thành các mối quan hệ khác biệt với từng cá nhân thông qua các tương tác liên cá nhân liên tục và sự trao đổi các nguồn lực liên quan đến công việc cũng như nguồn lực xã hội-cảm xúc. Do đó, mối quan hệ LDNV được hiểu như một quá trình trao đổi có chất lượng biến thiên, dao động từ các tương tác mang tính giao dịch, chất lượng thấp đến các quan hệ đối tác dựa trên niềm tin, chất lượng cao (Jung & c.s., 2021; Xia & c.s., 2024; Wang & c.s., 2025).

Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao được đặc trưng bởi mức độ cao của niềm tin, sự tôn trọng, lòng trung thành và nghĩa vụ lẫn nhau, cùng với giao tiếp thường xuyên và sự hỗ trợ xã hội-cảm xúc. Mối quan hệ LDNV thường được xác định qua những thành tố cốt lõi như: cảm xúc gắn bó, lòng trung thành, sự đóng góp và sự ngưỡng mộ nghề nghiệp, phản ánh một mối quan hệ vượt ra ngoài các yêu cầu chính thức của công việc. Trong các trao đổi chất lượng cao, nhà lãnh đạo cung cấp cho NV mức độ tự chủ lớn hơn, sự hỗ trợ và khả năng tiếp cận các nguồn lực có giá trị, trong khi NV đáp lại bằng mức độ cam kết cao hơn, nỗ lực vượt vai trò và hành vi chủ động. Ngược lại, các mối quan hệ LDNV chất lượng thấp chủ yếu bị giới hạn trong các nghĩa vụ vai trò mang tính hợp đồng và cấu trúc quyền lực chính thức (Yuwono & c.s., 2022; Xia & c.s., 2024; Wang & c.s., 2025a).

Lý thuyết LMX chú trọng khái niệm “sự phân hóa giữa các NV”. Theo đó, nhà lãnh đạo thường hình thành các mối quan hệ riêng biệt với từng cấp dưới, dẫn đến sự khác biệt về mức độ chất lượng trao đổi ngay trong cùng một nhóm hay tổ chức. Sự phân hóa này thường tạo ra các nhóm phi chính thức, có vai trò quan trọng trong việc phân công vai trò, kỳ vọng về hiệu suất và khả năng tiếp cận các cơ hội phát triển (Xia & c.s., 2020; Zhang & c.s., 2022; Riggio, 2023).

Các nghiên cứu gần đây xem mối quan hệ LDNV là một quá trình năng động và

đồng kiến tạo, trong đó cả nhà lãnh đạo và NV đều chủ động định hình chất lượng mối quan hệ theo thời gian. Mối quan hệ này không chỉ ảnh hưởng đến các kết quả then chốt như an toàn tâm lý, HSCV, cam kết tổ chức và hiệu quả phản hồi, mà còn có thể đóng vai trò vừa là tiền đề vừa là kết quả trong các quá trình lãnh đạo và tổ chức rộng hơn. Bên cạnh đó, ngày càng nhiều học giả thừa nhận rằng mối quan hệ LDNV được gắn chặt trong các bối cảnh văn hóa và tình huống cụ thể, với sự khác biệt đáng kể giữa các lĩnh vực và nền VHDN quốc gia. Đặc biệt, các nghiên cứu trong bối cảnh châu Á khẳng định vai trò của các chiều cạnh quan hệ ngoài công việc nhằm hỗ trợ cho các trao đổi chính thức liên quan đến công việc và tiếp tục định hình chất lượng mối quan hệ (Xia & c.s., 2022; Lv & c.s., 2022; Payne & c.s., 2025).

Tóm lại, mối quan hệ LDNV được hiểu là một quá trình trao đổi song phương mang tính động, được đặc trưng bởi các mức độ khác nhau của niềm tin, sự tôn trọng, hỗ trợ và tính có đi có lại. Thông qua Lý thuyết LMX, mối quan hệ này phản ánh bản chất phân hóa và quan hệ của các quá trình lãnh đạo, đồng thời cung cấp một khuôn khổ vững chắc để lý giải cách thức tương tác giữa lãnh đạo và NV ảnh hưởng đến các kết quả cá nhân và tổ chức trong những bối cảnh đa dạng.

2.1.3 Văn hoá doanh nghiệp

Trong các nghiên cứu quản trị và tổ chức hiện nay, văn hoá doanh nghiệp (VHDN) thường được xem là một hệ thống đa chiều bao gồm các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, thái độ và kỳ vọng hành vi được chia sẻ, cùng nhau định hình bản sắc của tổ chức và định hướng cách thức công việc được thực hiện. Trong các nghiên cứu gần đây, VHDN được định nghĩa là một khuôn khổ xã hội thông qua đó NV diễn giải các mục tiêu, quy tắc và hành vi được chấp nhận của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến các hình thức giao tiếp, quá trình ra quyết định và thực tiễn làm việc hằng ngày (Viet Ha & c.s., 2025; Schmuck & c.s., 2025; Sulemana & c.s., 2025; Tran & c.s., 2025). Thay vì chỉ giới hạn trong các chính sách chính thức, VHDN bao hàm cả những cấu trúc rõ ràng như bộ quy tắc ứng xử và thực hành quản lý, lẫn các quy ước ngầm định, được mặc nhiên thừa nhận, có vai trò chi phối hành vi của NV trong nhiều tình huống khác nhau (Tran & c.s., 2025; Ullah & c.s., 2025).

VHDN có những biểu thị có thể quan sát được hoặc không quan sát được. Những biểu hiện có thể quan sát được bao gồm các thực hành hữu hình như quy định về trang phục, tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng và các thói quen nơi làm việc; trong khi các tầng

văn hoá sâu hơn cấu thành bởi các niềm tin, giá trị và quy ước ngầm định - ít hiển hiện hơn nhưng bền vững hơn theo thời gian (Hossain & c.s., 2024). Các yếu tố ẩn này thường khó đo lường trực tiếp, qua đó góp phần tạo nên những thách thức về khái niệm và phương pháp trong việc nghiên cứu VHDN. Do đó, VHDN được xem là một cấu trúc mang tính mơ hồ và phức tạp, có ảnh hưởng lan tỏa nhưng không phải lúc nào cũng dễ nhận diện ngay lập tức (Hossain & c.s., 2024; Tran & c.s., 2025).

Nhiều nghiên cứu gần đây khẳng định VHDN là một động lực then chốt của các kết quả tổ chức. Các nền VHDN mạnh và nhất quán giúp nâng cao động lực làm việc, sự gắn kết, sáng tạo và đổi mới, đồng thời tăng cường mức độ phù hợp giữa hành vi cá nhân và mục tiêu tổ chức (Viet Ha & c.s., 2025; Bai & c.s., 2025; Kwack & Kim, 2025). Thông qua việc kiến tạo một môi trường làm việc hỗ trợ và tôn trọng, VHDN góp phần thu hút và giữ chân nhân tài, củng cố danh tiếng tổ chức và hỗ trợ hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững theo thời gian (Schmuck & c.s., 2025; Aum & c.s., 2025).

Bên cạnh các động lực nội bộ, VHDN còn định hình cách DN diễn giải và phản ứng trước các áp lực bên ngoài, đặc biệt là những yêu cầu liên quan đến các bên liên quan, tính bền vững và minh bạch. Những DN có VHDN đề cao đổi mới, trách nhiệm giải trình và tính cởi mở có xu hướng xem các yêu cầu của bên liên quan như những cơ hội học hỏi và phát triển hơn là các ràng buộc. Các nền VHDN như vậy tạo điều kiện cho các hành vi chủ động, bao gồm tăng cường công bố thông tin bền vững và thực hành thân thiện với môi trường, thông qua việc liên kết hành động của tổ chức với tập hợp các giá trị cá nhân của NV (Sulemana & c.s., 2025; Schmuck & c.s., 2025; Gong & Liu, 2025; Guo & c.s., 2025).

Về mặt khái niệm, VHDN thường được phân biệt với các cấu trúc liên quan như vốn xã hội. Mặc dù cả hai đều khẳng định các chuẩn mực chung, niềm tin và mối quan hệ, vốn xã hội chủ yếu vận hành ở cấp cộng đồng hoặc xã hội, thúc đẩy sự gắn kết tập thể, trong khi VHDN định hướng hẹp hơn vào hoạt động của tổ chức, năng suất và giữ chân NV. Do đó, VHDN đại diện cho sự kết hợp đặc thù giữa các hệ thống chính thức và phi chính thức trong tổ chức nhằm hỗ trợ thành công của DN, qua đó phân biệt nó với các hình thức tương tác mạng lưới rộng hơn (Ullah & c.s., 2025).

Tóm lại, VHDN được hiểu là một cấu trúc tổ chức đa chiều và năng động, bao gồm cả các thực hành hữu hình và những giá trị được cắm rễ sâu, có vai trò định hình hành vi, hiệu quả hoạt động và các phản ứng chiến lược. VHDN có vai trò trung tâm trong

quá trình tác động đến hiệu quả nội bộ, mối quan hệ với các bên liên quan và năng lực thích ứng dài hạn của tổ chức (Viet Ha & c.s., 2025; Sulemana & c.s., 2025; Gong & Liu, 2025).

2.1.4 Hành vi công dân tổ chức

HVCT được hiểu là những hành vi cá nhân mang tính tự nguyện, không trực tiếp hoặc không rõ ràng được ghi nhận trong hệ thống khen thưởng của DN nhưng lại góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động của DN (Smith & c.s., 1983). Những hành vi này thường thể hiện qua sự hợp tác, hữu ích và thiện chí. Organ (1988) làm rõ thêm rằng HVCT không bắt nguồn từ yêu cầu công việc, không nằm trong thỏa thuận lao động hay chịu sự chỉ đạo, nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của DN.

Do vậy, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng HVCT phản ánh sự sẵn sàng của NV trong việc vượt lên trên các nhiệm vụ được quy định, xuất phát từ lựa chọn cá nhân hơn là nghĩa vụ mang tính hợp đồng (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Rizaie & c.s., 2022; Wu & c.s., 2022; Netchaeva & c.s., 2023). Cho nên, một đặc trưng quan trọng của HVCT là tính tự nguyện; cụ thể, HVCT không thể bị cưỡng chế hay áp đặt chính thức bởi cấp trên, mà được NV thực hiện trên cơ sở tự nguyện. Gắn liền với đặc điểm này là việc không có sự tưởng thưởng chính thức và trực tiếp; mặc dù HVCT có thể được ghi nhận gián tiếp thông qua đánh giá hiệu suất hoặc lợi ích về danh tiếng, nhưng nó không được bù đắp một cách chính thức trong các hệ thống khen thưởng tiêu chuẩn. Mặc dù không có sự ghi nhận chính thức này, HVCT có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức, năng suất và chất lượng dịch vụ, qua đó khẳng định tầm quan trọng chiến lược của HVCT đối với các tổ chức (Hsieh & c.s., 2022; Santa & c.s., 2023; Corbin & c.s., 2025).

Cách tiếp cận khái niệm chủ đạo về HVCT xác định năm khía cạnh cốt lõi, bao gồm: (i) Vị tha- thể hiện việc tự nguyện hỗ trợ đồng nghiệp trong các nhiệm vụ hoặc vấn đề liên quan đến công việc; (ii) Tận tâm- thể hiện sự sẵn sàng của NV trong việc vượt lên trên các yêu cầu tối thiểu của vai trò thông qua tinh thần cần mẫn, trách nhiệm và đáng tin cậy; (iii) Tinh thần cao thượng- thể hiện xu hướng chấp nhận những bất tiện hoặc điều kiện không thuận lợi mà không phàn nàn quá mức; (iv) Lịch thiệp- thể hiện các hành vi chủ động nhằm ngăn ngừa xung đột trong công việc và tạo điều kiện cho các tương tác liên cá nhân suôn sẻ; và (v) Tinh thần công dân- thể hiện sự tham gia có trách nhiệm vào đời sống tổ chức, chẳng hạn như cập nhật thông tin về các vấn đề của

tổ chức và tham gia một cách xây dựng vào các hoạt động chung. Năm khía cạnh này vẫn là khuôn khổ được chấp nhận rộng rãi để đo lường HVCT trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, mặc dù một số nghiên cứu gần đây đề xuất mở rộng thêm các chiều cạnh như lòng trung thành với tổ chức hoặc sự tuân thủ (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Özbek & c.s., 2024).

Nhiều nghiên cứu gần đây tập trung xem xét các yếu tố tiền đề của HVCT, khẳng định tác động tổng hợp của các yếu tố cá nhân, tổ chức và quản lý. Ở cấp độ cá nhân, các đặc điểm như tính cách, sự hài lòng trong công việc, trí tuệ cảm xúc và tự hiệu quả thường là các yếu tố có tác động tích cực với HVCT. Ở cấp độ tổ chức, sự hỗ trợ được cảm nhận từ tổ chức, công bằng, bầu không khí tổ chức và các thực tiễn lãnh đạo giữ vai trò trung tâm trong việc nuôi dưỡng HVCT. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo và sự hỗ trợ của nhà quản lý tạo ra các điều kiện xã hội và tâm lý khuyến khích NV đáp lại bằng các đóng góp mang tính tự nguyện (Na-Nan & c.s., 2021; Santa & c.s., 2023).

HVCT được chứng minh là có liên hệ với nhiều kết quả tổ chức tích cực, bao gồm nâng cao HSCV, cải thiện hiệu quả vận hành, giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng cường làm việc nhóm và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Thông qua việc thúc đẩy hợp tác và giảm nhu cầu giám sát chặt chẽ, HVCT góp phần làm giảm chi phí điều phối và tạo dựng một môi trường tổ chức linh hoạt, có khả năng chống chịu tốt hơn. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cũng thừa nhận những hệ quả tiềm ẩn tiêu cực, chẳng hạn như áp lực phải thể hiện HVCT, động cơ quản lý hình ảnh và nguy cơ căng thẳng cho NV khi các hành vi vốn mang tính tự nguyện dần trở thành kỳ vọng ngầm định (Baur & c.s., 2022; Netchaeva & c.s., 2023).

Trong nghiên cứu này, HVCT được hiểu là hành vi không liên tục của một NV vượt lên trên yêu cầu của DN và những hành vi này không được công nhận một cách trực tiếp hoặc rõ ràng trong hệ thống lương thưởng của DN và những hành vi đó có vai trò thúc đẩy DN hoạt động hiệu quả hơn.

2.1.5 Hiệu suất công việc của nhân viên

Trong các nghiên cứu về quản trị và tổ chức hiện nay, HSCV của NV được xem là một yếu tố nền tảng quyết định hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và tính bền vững dài hạn của tổ chức (Vu, 2022; Zheng & c.s., 2024); theo đó, HSCV được định nghĩa là tập hợp các hành vi, hành động và kết quả thông qua đó NV trực tiếp đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Như vậy, HSCV không chỉ giới hạn ở các

kết quả cuối cùng, mà còn bao gồm các hành vi có thể quan sát được và những hoạt động liên quan đến công việc tạo ra các kết quả đó; tức là, HSCV phản ánh mức độ mà cá nhân vận dụng kỹ năng, kiến thức và nỗ lực của mình để thực hiện các yêu cầu vai trò theo cách thức phù hợp với mục tiêu tổ chức.

Ngoài ra, HSCV còn được định nghĩa dựa trên hai khía cạnh cốt lõi là hiệu quả và hiệu suất trong việc thực hiện các trách nhiệm được giao. Cụ thể, HSCV thể hiện mức độ mà NV hoàn thành nhiệm vụ so với các chuẩn mực kỳ vọng, thường được phản ánh qua chất lượng và khối lượng công việc được tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định; đồng thời, HSCV còn là mức độ đầu ra và trình độ chuyên môn của một cá nhân so với các đồng nghiệp thực hiện các nhiệm vụ tương tự (Ángeles López-Cabarcos & c.s., 2022; Zheng & c.s., 2024). Do đó, HSCV vừa là một chỉ báo tuyệt đối vừa là một chỉ báo tương đối về mức độ đóng góp của NV.

Nhiều nghiên cứu gần đây khẳng định tính đa chiều của HSCV. Phần lớn các khuôn khổ lý thuyết phân biệt giữa hiệu suất nhiệm vụ hay hiệu suất trong vai trò và các khía cạnh hiệu suất vượt ra ngoài các yêu cầu vai trò chính thức. Các khía cạnh này bao gồm hiệu suất xã hội hoặc hiệu suất bối cảnh, chẳng hạn như các hành vi hỗ trợ môi trường tổ chức, hợp tác và tương tác liên cá nhân, cũng như các hành vi ngoài vai trò hay hành vi chủ động phản ánh sáng kiến cá nhân và đóng góp vì lợi ích chung (Vu, 2022; Ahmed & c.s., 2022; Lee & Jo, 2023). Như vậy, NV đóng góp vào thành công của tổ chức không chỉ thông qua việc hoàn thành nhiệm vụ, mà còn thông qua những hành vi duy trì bối cảnh làm việc xã hội và tâm lý hiệu quả.

Trong nghiên cứu thực nghiệm, HSCV thường được đo lường thông qua đánh giá của cấp trên hoặc nhà quản lý dựa trên các thang đo hiệu suất đã được kiểm định. Các công cụ này thường đánh giá mức độ NV đáp ứng yêu cầu công việc, thể hiện tính hiệu quả và tạo ra các kết quả có chất lượng cao. Các thước đo thường tích hợp cả chỉ báo hành vi và tiêu chí dựa trên kết quả, cho phép đánh giá toàn diện HSCV trên cả phương diện trong vai trò và ngoài vai trò (Ahmed & c.s., 2022; Zheng & c.s., 2024). Những cách tiếp cận này đều xem HSCV là một cấu trúc phức hợp, không thể được phản ánh đầy đủ chỉ bằng một chỉ báo đơn lẻ.

Nhiều nghiên cứu gần đây đặt HSCV trong bối cảnh tổ chức và tâm lý rộng hơn. Kết quả chỉ ra rằng HSCV chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tổ chức, bao gồm các thực tiễn QTNL, hành vi lãnh đạo, sự hỗ trợ được cảm nhận từ tổ chức và mức độ an toàn

việc làm. Ở cấp độ cá nhân, sự hài lòng trong công việc, trạng thái tâm lý, mức độ gắn kết và niềm tin thường được xác định là các cơ chế then chốt liên kết các thực tiễn tổ chức với HSCV (Ye & c.s., 2022a; Lee & Jo, 2023; Oweidat & c.s., 2025). Như vậy, HSCV hình thành từ sự tương tác giữa năng lực cá nhân và môi trường tổ chức.

Tóm lại, HSCV được hiểu là một cấu trúc đa chiều, bao gồm các hành vi, hành động và kết quả thông qua đó NV đóng góp vào mục tiêu tổ chức. HSCV phản ánh cả hiệu quả lẫn hiệu suất trong việc thực hiện vai trò, đồng thời chịu tác động của các yếu tố tổ chức, tâm lý và bối cảnh. Khi đó, HSCV vừa là một kết quả ở cấp độ cá nhân, vừa là một động lực then chốt của thành công tổ chức (Vu, 2022; Ángeles López-Cabarcos & c.s., 2022; Lee & Jo, 2023; Zheng & c.s., 2024).

2.2 Một số lý thuyết nền

2.2.1 Lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Burns (1978) cho rằng hầu hết các mô hình và hoạt động lãnh đạo đều dựa trên các quá trình trao đổi, tập trung vào sự giao dịch giữa lãnh đạo và NV, ví dụ như thăng chức khi hoàn thành tốt công việc hoặc bị xử phạt khi vi phạm kỷ luật; ngược lại, các nhà LDCD thường đồng hành cùng NV để xây dựng mối liên kết, qua đó nâng cao động lực và đạo đức không chỉ cho NV mà cả cho bản thân lãnh đạo. Lý thuyết LDCD là một trong những khuôn khổ có ảnh hưởng sâu rộng và bền vững nhất trong lĩnh vực nghiên cứu lãnh đạo và tâm lý học tổ chức, khẳng định năng lực của nhà lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng, tạo động lực và nâng tầm cấp dưới nhằm đạt được mức độ cao hơn về hiệu quả công việc, chuẩn mực đạo đức và động lực nội tại.

Nhiều nghiên cứu cho rằng LDCD là một hình thức lãnh đạo dựa trên giá trị và mối quan hệ, trong đó nhà lãnh đạo không chỉ quản lý nhiệm vụ, mà còn tìm cách chuyển hóa căn bản cá nhân và tổ chức thông qua việc nuôi dưỡng niềm tin, mục đích chung và cam kết đối với các mục tiêu dài hạn (de la Nuez & c.s., 2023; Leithwood, 2023; Bauer & c.s., 2025). Lý thuyết này được xây dựng trên tiền đề rằng hiệu quả lãnh đạo xuất phát từ khả năng của nhà lãnh đạo trong việc định hình các giá trị, khát vọng và nhận thức bản thân của cấp dưới, qua đó điều chỉnh động cơ cá nhân phù hợp với các mục tiêu chung của tổ chức (Agyabeng, 2025; Kaya & Atsan, 2025).

Trọng tâm của Lý thuyết LDCD là bốn thành tố hành vi có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, cùng lý giải cách thức ảnh hưởng chuyển đổi được thực thi. Bốn thành tố đó gồm có: (1) Ảnh hưởng lý tưởng phản ánh hành vi nêu gương và chuẩn mực đạo đức

của nhà lãnh đạo, qua đó tạo dựng sự ngưỡng mộ, niềm tin và tôn trọng từ phía cấp dưới, đồng thời thiết lập uy tín như một hình mẫu đạo đức; (2) Truyền cảm hứng thể hiện khả năng của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng một tầm nhìn thuyết phục, truyền tải tinh thần lạc quan và kỳ vọng cao, từ đó khơi dậy năng lượng và cảm hứng làm việc cho cấp dưới; (3) Kích thích trí tuệ đề cập đến việc nhà lãnh đạo khuyến khích sáng tạo, tư duy phản biện và đổi mới thông qua việc thách thức các giả định hiện hữu và thúc đẩy những góc nhìn mới; và (4) Quan tâm cá nhân hóa khẳng định sự chú ý của nhà lãnh đạo đối với nhu cầu và tiềm năng riêng biệt của từng cá nhân, được thể hiện qua các hoạt động huấn luyện, cố vấn và hỗ trợ phát triển mang tính cá nhân hóa (Wu & c.s., 2021a; Riggio, 2023; Leithwood, 2023; Carter & c.s., 2025). Bốn thành tố này thường được đo lường thông qua Bảng câu hỏi Lãnh đạo Đa nhân tố (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), công cụ đo lường chi phối trong các nghiên cứu thực nghiệm.

Trong khi lãnh đạo giao dịch dựa trên các trao đổi có điều kiện và cơ chế củng cố, LDCD hướng tới việc nâng cao động lực và mục đích đạo đức của cấp dưới, tạo ra những tác động vượt ra ngoài sự tuân thủ mang tính hợp đồng. Sự phân biệt này dẫn đến khái niệm hiệu ứng gia tăng, theo đó LDCD giải thích thêm một phần biến thiên trong thái độ và HSCV của NV mà lãnh đạo giao dịch không lý giải được (Bajcar & Babiak, 2022; Liden & c.s., 2025). Theo thời gian, Lý thuyết LDCD này đã dịch chuyển từ các mô hình lãnh đạo thuần túy kinh tế hoặc kiểm soát sang cách tiếp cận toàn diện hơn, đề cao vai trò của cảm xúc, giá trị và các mối quan hệ con người như những động lực của kết quả tổ chức bền vững.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng LDCD có mối liên hệ tích cực với nhiều kết quả ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức. Trên nhiều lĩnh vực khác nhau, LDCD được chứng minh là gắn liền với mức độ cao hơn về HSCV, cam kết tổ chức, niềm tin vào cấp trên, gắn kết công việc và đổi mới sáng tạo. Theo Fuller & c.s. (2022), Bauer & c.s. (2025) và Kaya & Atsan (2025), LDCD là một trong những yếu tố dự báo mạnh nhất đối với các kết quả liên quan đến việc giải thích sự biến thiên của HSCV. Những phát hiện này củng cố vị trí trung tâm của Lý thuyết LDCD trong việc lý giải cách thức hành vi lãnh đạo chuyển hóa thành các kết quả tổ chức có ý nghĩa.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định tính ứng dụng rộng rãi và khả năng thích ứng theo bối cảnh của Lý thuyết LDCD. Khuôn khổ này đã được áp dụng sâu rộng trong DN, các cơ sở giáo dục, lĩnh vực y tế - điều dưỡng, thể thao, và ngày càng nhiều

trong các môi trường làm việc ảo và kết hợp. Trong mỗi bối cảnh, các thành tố cốt lõi của LDCD vẫn được duy trì, song cách thức thể hiện được điều chỉnh phù hợp với các yêu cầu tình huống, chẳng hạn như giao tiếp từ xa hoặc các ràng buộc của khu vực công (Greimel & c.s., 2023; Zumitzavan & c.s., 2025). Đồng thời, các học giả cũng chỉ ra một số hạn chế của lý thuyết, đặc biệt là sự chồng lán khái niệm với các lý thuyết lãnh đạo mới hơn, và kêu gọi làm rõ hơn các cơ chế mà qua đó LDCD phát huy ảnh hưởng, nhất là trong các bối cảnh văn hóa và tổ chức khác nhau.

Tóm lại, Lý thuyết LDCD xem lãnh đạo là một quá trình đa chiều, mang tính tạo động lực và dựa trên giá trị, thông qua đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng để cấp dưới vượt lên trên lợi ích cá nhân và đóng góp cho các mục tiêu chung. Do vậy, LDCD là một khuôn khổ nền tảng trong nghiên cứu về hiệu quả lãnh đạo, đồng thời tiếp tục được phát triển thông qua sự tích hợp với các góc nhìn lãnh đạo khác và sự thích ứng trước những thách thức trong bối cảnh hiện nay.

2.2.2 Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo - Nhân viên

Lý thuyết Trao đổi Lãnh đạo-Nhân viên (Leader-Member Exchange - LMX) là một khuôn khổ lãnh đạo dựa trên quan hệ, tập trung vào chất lượng và bản chất của các mối quan hệ song phương được hình thành giữa nhà lãnh đạo và từng NV cụ thể. Khác với các lý thuyết lãnh đạo truyền thống giả định việc đối xử đồng nhất với cấp dưới, LMX cho rằng nhà lãnh đạo phát triển các mối quan hệ khác biệt với mỗi NV do những giới hạn về thời gian, năng lượng và nguồn lực tổ chức. Các mối quan hệ này có chất lượng khác nhau và được định hình thông qua các trao đổi xã hội liên tục, đặc trưng bởi niềm tin, sự tôn trọng và nghĩa vụ lẫn nhau (Du & c.s., 2022; Wang & c.s., 2023; Tasneem & c.s., 2023). Được đặt nền tảng chủ yếu trên lý thuyết trao đổi xã hội và lý thuyết vai trò, LMX định nghĩa lãnh đạo là một quá trình liên cá nhân, trong đó cả nhà lãnh đạo và NV đều chủ động tham gia vào việc kiến tạo và phát triển mối quan hệ.

Một tiền đề cốt lõi của LMX là sự khác biệt về chất lượng trao đổi giữa các cặp LDNV. Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao, thường được gọi là quan hệ nhóm “trong” (in-group), được đặc trưng bởi gắn kết cảm xúc mạnh, giao tiếp cởi mở, lòng trung thành lẫn nhau và các trao đổi mang tính tự nguyện vượt ra ngoài mô tả công việc chính thức. Trong những mối quan hệ này, NV được tiếp cận nhiều hơn với thông tin, sự hỗ trợ và các cơ hội phát triển, trong khi nhà lãnh đạo nhận được mức độ cam kết cao hơn, các hành vi chủ động và hiệu suất làm việc đáng tin cậy; và ngược lại (Li & c.s.,

2020; Wang & c.s., 2023; Tasneem & c.s., 2023).

Lý thuyết LMX cũng khẳng định sự phân hóa vai trò như một cơ chế then chốt để nhà lãnh đạo phân bổ trách nhiệm và nguồn lực. Nhà lãnh đạo có xu hướng hình thành các mối quan hệ gần gũi hơn với một số NV dựa trên năng lực được cảm nhận, độ tin cậy, hiệu suất vai trò và mức độ tương thích trong quan hệ, từ đó dẫn đến sự xuất hiện của những “người trong cuộc” và “người ngoài cuộc” trong cùng một nhóm. Sự phân hóa này ảnh hưởng trực tiếp đến việc phân công nhiệm vụ, kỳ vọng về hiệu suất và khả năng tiếp cận sự hỗ trợ từ lãnh đạo, qua đó định hình cả các kết quả cá nhân lẫn tập thể (Du & c.s., 2022; Ye & c.s., 2022a). Do vậy, LMX lý giải về việc lãnh đạo được thực thi không đồng đều giữa các NV, thay vì diễn ra đồng nhất ở cấp độ nhóm.

Chất lượng trao đổi LDNV thường được xem xét thông qua bốn thành phần có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: cảm xúc (sự hấp dẫn liên cá nhân và niềm tin lẫn nhau); lòng trung thành (sự ủng hộ và gắn bó công khai); đóng góp (sự sẵn sàng nỗ lực vì các mục tiêu chung); và sự tôn trọng nghề nghiệp (nhận thức về năng lực và uy tín chuyên môn). Các thành phần này phản ánh đồng thời khía cạnh xã hội-cảm xúc và khía cạnh nhiệm vụ của mối quan hệ trao đổi, và được sử dụng rộng rãi để đo lường chất lượng LMX trong nghiên cứu thực nghiệm (Ye & c.s., 2022b). LMX đề cao nguyên tắc có đi có lại, theo đó cả nhà lãnh đạo và NV đều đầu tư nguồn lực vào mối quan hệ với kỳ vọng về lợi ích tương hỗ theo thời gian (Tasneem & c.s., 2023; Sokro & c.s., 2023).

Mặc dù các mối quan hệ LDNV chất lượng cao thường gắn liền với những kết quả tích cực ở cấp độ cá nhân, mức độ phân hóa cao trong nhóm có thể làm nảy sinh cảm nhận về sự bất công, xung đột quan hệ và suy giảm tính gắn kết của nhóm, đặc biệt khi sự phân hóa trùng khớp với các phân loại xã hội nổi bật. Do đó, phân hóa LMX làm nổi bật sự căng thẳng giữa lợi ích ở cấp độ cá nhân và hệ quả ở cấp độ nhóm vốn tồn tại trong các thực tiễn lãnh đạo mang tính khác biệt (Sajadi & Vandenberghe, 2022; Kang & c.s., 2023).

Các nghiên cứu hiện nay ứng dụng rộng rãi LMX để xem xét vai trò của nó vừa như một tiền đề, vừa như một cơ chế liên kết các hành vi lãnh đạo với thái độ và HSCV của NV. LMX chất lượng cao giúp gia tăng mức độ gắn kết công việc, sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức, chia sẻ tri thức và đổi mới cao hơn, đồng thời làm giảm căng thẳng và ý định nghỉ việc; ngược lại, các mối quan hệ LDNV chất lượng thấp có liên quan đến sự rút lui tâm lý, che giấu tri thức và các hành vi phản tác dụng (Aggarwal &

c.s., 2020; Wang & c.s., 2023; Yang & c.s., 2025). Hơn nữa, LMX thường đóng vai trò là biến trung gian hoặc biến điều tiết trong các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và tác động của chúng đến các kết quả của NV và tổ chức, qua đó khẳng định vị trí trung tâm của LMX trong nghiên cứu lãnh đạo.

Tóm lại, Lý thuyết LMX xem lãnh đạo là một quá trình trao đổi song phương mang tính khác biệt, được đặt nền tảng trên nguyên tắc có đi có lại và tương tác xã hội. Bằng việc khẳng định chất lượng mối quan hệ, sự phân hóa vai trò và ảnh hưởng của bối cảnh, LMX cung cấp một khuôn khổ vững chắc để lý giải cách thức các mối quan hệ LDNV định hình thái độ, hành vi và HSCV của NV trong những bối cảnh tổ chức đa dạng.

2.2.3 Lý thuyết trao đổi xã hội

Khái niệm trao đổi xã hội được các học giả trong lĩnh vực DN vận dụng nhằm làm rõ cơ chế tạo động lực cho hành vi và sự hình thành các thái độ tích cực của NV. Theo Blau (1964), các mối quan hệ trao đổi được kiến lập trên hai nền tảng cơ bản là trao đổi xã hội và trao đổi kinh tế. Trên cơ sở đó, Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET) ban đầu được phát triển để lý giải hành vi của con người (Homans, 1958), và về sau được mở rộng áp dụng để giải thích các hành vi trong bối cảnh tổ chức và DN (Emerson, 1962; Blau, 1964).

Theo Hämmäläinen & c.s. (2020), Sengoz & c.s. (2025) và Cai & c.s. (2025), Lý thuyết SET cho rằng các mối quan hệ xã hội được chi phối bởi cả cân nhắc lý tính lẫn quan hệ, theo đó các chủ thể đánh giá lợi ích tiềm năng và rủi ro khi tham gia vào các trao đổi. Do đó, SET là một khuôn khổ lý thuyết nền tảng trong xã hội học, tâm lý học xã hội và quản trị, dùng để lý giải hành vi xã hội như một quá trình trao đổi có đi có lại, thông qua đó các cá nhân và nhóm tìm cách giảm thiểu chi phí và tăng cường thu nhận các nguồn lực có giá trị, bao gồm các nguồn lực hữu hình (chẳng hạn như tiền bạc, hàng hóa và dịch vụ) và các nguồn lực vô hình (như niềm tin, sự chấp thuận, địa vị, thông tin và hỗ trợ cảm xúc).

Một nguyên lý trung tâm của SET là tính có đi có lại; tức là các hành động tích cực sẽ được đáp lại theo thời gian, từ đó hình thành các nghĩa vụ lẫn nhau nhằm duy trì mối quan hệ lâu dài. Tính có đi có lại vận hành như một cơ chế then chốt để niềm tin và cam kết được hình thành, tạo nền tảng cho các trao đổi phát triển từ những tương tác ngắn hạn, mang tính tính toán sang các mối quan hệ dài hạn dựa trên liên kết xã hội (Urbonavicius, 2023; Sengoz & c.s., 2025). Gắn liền với nguyên lý này là logic chi phí-

lợi ích; theo đó, cá nhân liên tục đánh giá liệu phần thưởng nhận được từ trao đổi có vượt trội so với chi phí, rủi ro hoặc bất định đi kèm hay không. Những trao đổi tạo ra kết quả rỗng tích cực có xu hướng được duy trì, trong khi các trao đổi mất cân bằng hoặc tổn kém thường bị suy yếu hoặc chấm dứt (Baddianaah & Baaweh, 2021; Ruangkanjanases & c.s., 2022).

Niềm tin và cam kết cấu thành một trụ cột nền tảng khác của SET. Do nhiều trao đổi xã hội không được điều chỉnh bằng các hợp đồng chính thức, các chủ thể phải dựa vào niềm tin rằng đối tác sẽ tôn trọng các nghĩa vụ ngầm định. Các trao đổi tích cực lặp lại sẽ củng cố niềm tin, giảm thiểu bất định được cảm nhận và tăng cường cam kết, qua đó ổn định các mối quan hệ xã hội theo thời gian (Hämäläinen & c.s., 2020; Oakley & c.s., 2021). SET cũng khẳng định vai trò của quyền lực và sự phụ thuộc trong việc định hình các mối quan hệ trao đổi. Sự mất cân bằng quyền lực xuất hiện khi một bên kiểm soát nhiều nguồn lực có giá trị hơn hoặc có ít lựa chọn thay thế hơn, cho phép bên đó gây ảnh hưởng lớn hơn đến quá trình và kết quả trao đổi (Sengoz & c.s., 2025).

SET tiếp tục phân biệt giữa các loại hình và cơ chế trao đổi khác nhau. Trao đổi kinh tế được đặc trưng bởi các giao dịch rõ ràng, mang tính hợp đồng và ngắn hạn, liên quan đến các nguồn lực hữu hình; trong khi trao đổi xã hội mang tính phi chính thức, mở và định hướng dài hạn, dựa trên các nguồn lực xã hội - cảm xúc như sự tôn trọng, lòng trung thành và thiện chí. Các trao đổi xã hội thường bao hàm các nghĩa vụ khuếch tán và tầm nhìn dài hạn, do đó đặc biệt phù hợp để lý giải các mối quan hệ liên cá nhân và tổ chức phức tạp (Hämäläinen & c.s., 2020; Baddianaah & Baaweh, 2021). Những trao đổi này có thể diễn ra thông qua các cơ chế chính thức hoặc phi chính thức như lòng biết ơn, sự chấp thuận hay nghĩa vụ đạo đức (Ruangkanjanases & c.s., 2022).

Hiện nay, SET được mở rộng và áp dụng trong các bối cảnh tổ chức, liên tổ chức và các hệ thống xã hội phức tạp (Hämäläinen & c.s., 2020; Davids & Brown, 2021). Trong nghiên cứu tổ chức, SET cung cấp nền tảng lý thuyết để lý giải mối quan hệ LDNV, mối quan hệ NV - tổ chức, quá trình xã hội hóa NV mới, cũng như tác động của các thực tiễn QTNNL đến thái độ và HSCV của NV (Liu & c.s., 2024; Cai & c.s., 2025). Trong marketing và bối cảnh DN - DN, SET giải thích sự hình thành niềm tin, cam kết và tính có đi có lại giữa DN và khách hàng; còn trong các môi trường số và kinh tế chia sẻ, SET giúp lý giải sự gắn kết, danh tiếng và hành vi hợp tác trên các nền tảng trực tuyến (Davlembayeva & c.s., 2020; Oakley & c.s., 2021; Zhang & c.s., 2025).

Các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định tầm quan trọng ngày càng gia tăng của SET trong các bối cảnh công nghệ và số hóa, bao gồm tương tác người và AI, sự tham gia trên mạng xã hội và hành vi chia sẻ dữ liệu nhằm phản ánh tốt hơn quá trình ra quyết định dưới điều kiện bất định và rủi ro được cảm nhận (Wilms & c.s., 2020; Ahn & c.s., 2025) cũng như tích hợp các giao dịch tâm lý, nghĩa vụ đạo đức và chuẩn mực xã hội vốn định hình các mối quan hệ trao đổi hiện nay (Ahmad & c.s., 2022).

Tóm lại, SET xem tương tác xã hội là một quá trình trao đổi có đi có lại mang tính động, được đặt nền tảng trên các cân nhắc chi phí-lợi ích, niềm tin, cam kết và quan hệ quyền lực. Các nguyên lý cốt lõi của SET cung cấp một khuôn khổ vững chắc và linh hoạt để lý giải đa dạng các hành vi xã hội, tổ chức và công nghệ, qua đó khẳng định SET là một trong những lý thuyết bền vững và được ứng dụng rộng rãi trong nghiên cứu khoa học xã hội hiện nay (Hämäläinen & c.s., 2020; Wilms & c.s., 2020; Sengoz & c.s., 2025).

2.2.4 Lý thuyết về Hiệu suất công việc

Guion (1991) cho rằng việc đo lường HSCV của NV cần tập trung vào các hành vi cụ thể và các khía cạnh cụ thể của HSCV dựa trên kết quả phân tích công việc. Trong nghiên cứu này, hai lý thuyết về HSCV của NV được xem xét và được công nhận rộng rãi là: Lý thuyết HSCV của Campbell (1990) và Lý thuyết HSCV theo bối cảnh thực hiện công việc của Borman & Motowidlo (1993). Cụ thể, HSCV được hiểu là một cấu trúc đa chiều, bao gồm các hành vi, hành động và kết quả thông qua đó NV đóng góp vào việc đạt được các mục tiêu của DN. Thay vì chỉ giới hạn ở việc thực hiện các nhiệm vụ được quy định sẵn, HSCV phản ánh cách thức cá nhân vận dụng kỹ năng, nỗ lực và năng lực phán đoán của mình trong một bối cảnh tổ chức cụ thể theo thời gian. Yuan & c.s. (2022) và Nguyen-Viet & Nguyen (2025) cho rằng HSCV tích hợp đồng thời cả hành vi và kết quả, qua đó phản ánh mức độ hiệu quả và giá trị của đóng góp cá nhân đối với hoạt động của tổ chức.

Lý thuyết HSCV thừa nhận cấu trúc đa chiều của khái niệm HSCV. Borman & Motowidlo (1993) chỉ ra sự khác biệt giữa hiệu suất nhiệm vụ (task performance) và hiệu suất bối cảnh (contextual performance). Hiệu suất nhiệm vụ đề cập đến các hành vi trực tiếp liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ, hay thực hiện các trách nhiệm cốt lõi của công việc; trong khi hiệu suất bối cảnh bao hàm các hành vi mang tính tự nguyện hỗ trợ môi trường xã hội, tâm lý và tổ chức. Sự phân biệt này đã được áp dụng và mở rộng rộng rãi trong các nghiên cứu gần đây, đồng thời tích hợp thêm hành

vi phản tác dụng trong công việc- những hành động gây tổn hại đến mục tiêu của DN- và các chiều cạnh mới nổi như hiệu suất đổi mới và hiệu suất linh hoạt, phản ánh năng lực của NV trong việc tạo ra ý tưởng mới và thích ứng với thay đổi trong môi trường làm việc năng động (Wu & c.s., 2021a; Alaybek & Dalal, 2021; Podgorski & c.s., 2023; Pletzer & Abrahams, 2025). Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng việc cá nhân tự hiệu quả trong công việc và gắn kết công việc đóng vai trò quan trọng trong việc liên kết các thực tiễn tổ chức và hành vi lãnh đạo với các kết quả HSCV (Meyvanali & c.s., 2025).

Tóm lại, nền tảng Lý thuyết HSCV được xây dựng trên các mô hình đa chiều tích hợp hiệu suất nhiệm vụ, hiệu suất bối cảnh và các dạng hiệu suất thích ứng. Dựa trên nhiều mô hình, HSCV là một kết quả phức hợp và năng động, chịu tác động đồng thời của các yếu tố tâm lý, tổ chức và bối cảnh. Cách tiếp cận tích hợp này cung cấp một nền tảng vững chắc để phân tích HSCV của NV trong các bối cảnh làm việc truyền thống và hiện đại ngày nay.

2.3 Lược khảo các yếu tố tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên

HSCV của NV là thước đo cốt lõi để đánh giá thành công ở cấp độ cá nhân và góp phần quyết định hiệu quả hoạt động của tổ chức (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Aguinis, 2024). Khái niệm HSCV thường được hiểu là mức độ hoàn thành nhiệm vụ và trách nhiệm được giao của NV, bao gồm cả khối lượng, chất lượng công việc và mức độ đạt các mục tiêu đề ra (Luu Minh Vững, 2022; Campbell & Wiernik, 2022).

Về mặt lý thuyết, HSCV được phân biệt thành hai thành phần chính: hiệu suất nhiệm vụ (task performance) - thể hiện kết quả thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn chính thức, và hiệu suất bối cảnh (contextual performance) - thể hiện các đóng góp ngoài vai trò chính như tinh thần hợp tác, chủ động đề xuất sáng kiến, v.v... Dù được tiếp cận dưới nhiều góc độ, nhìn chung HSCV của NV chịu ảnh hưởng tổng hòa của năng lực, động lực và môi trường làm việc. Trong đó, vai trò của lãnh đạo được xem là một nhân tố then chốt định hình động lực và môi trường làm việc của NV. Một nhà lãnh đạo hiệu quả có thể tạo tầm nhìn rõ ràng, thiết lập kỳ vọng hợp lý, hỗ trợ nguồn lực cũng như khuyến khích, khen thưởng kịp thời, qua đó thúc đẩy NV nỗ lực và nâng cao thành tích. Ngược lại, lãnh đạo kém có thể khiến NV thiếu định hướng hoặc mất động lực dẫn đến hiệu suất giảm sút. Chính vì lẽ đó, trong hàng thập kỷ qua, HSCV thường được dùng làm biến số kết quả chủ chốt trong các nghiên cứu về hiệu quả lãnh đạo, nhằm kiểm chứng liệu các phong cách hoặc hành vi lãnh đạo khác nhau có thực sự cải thiện được

kết quả làm việc của NV hay không (Wang & c.s., 2011). Đối với DNNVV, HSCV của từng NV lại càng quan trọng, bởi lẽ mỗi cá nhân thường đảm nhiệm nhiều trách nhiệm và đóng góp một phần tỷ trọng lớn vào kết quả chung của tổ chức. Do đó, việc nâng cao HSCV của NV thông qua cải thiện cách thức lãnh đạo luôn là mối quan tâm hàng đầu đối với các nhà quản trị DN.

Như vậy, HSCV của NV thường được xem là một cấu trúc đa chiều, bao gồm hiệu suất thực hiện nhiệm vụ, hiệu suất theo bối cảnh, và trong một số khuôn khổ lý thuyết còn bao gồm hiệu suất thích ứng và hành vi phản tác dụng. Do hiệu suất phản ánh đồng thời năng lực và động lực/cơ hội, các nghiên cứu gần đây ngày càng xem HSCV là kết quả hình thành từ sự tương tác giữa các yếu tố ở cấp độ cá nhân, công việc, lãnh đạo, nhóm, tổ chức và môi trường bên ngoài (Krijgsheld & c.s., 2022; Vu, 2022; Suryanto & c.s., 2022; Prasad & c.s., 2023). Do đó, việc tìm hiểu các yếu tố tác động đến HSCV của NV luôn được các nhà nghiên cứu và quản trị doanh nghiệp (DN) quan tâm. Qua quá trình lược khảo tài liệu các nghiên cứu liên quan, tác giả nhận thấy có nhiều yếu tố tác động khác nhau và được chia thành 12 nhóm chính như sau:

2.3.1 Các yếu tố tác động ở cấp độ cá nhân

Nhiều nghiên cứu gần đây chỉ rõ đặc điểm cá nhân có tác động đáng kể đến HSCV của NV. Kiến thức, kỹ năng và năng lực của NV định hình khả năng thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả và an toàn; tương ứng, sự thiếu hụt về năng lực làm gia tăng sai sót và làm suy giảm năng suất (Krijgsheld & c.s., 2022; Meyer & c.s., 2022). Bên cạnh vốn nhân lực, thái độ, niềm tin và động lực định hướng việc ưu tiên mục tiêu công việc và mức độ nỗ lực bền bỉ của NV, qua đó ảnh hưởng đến cả chất lượng lẫn tính ổn định của HSCV (Vu, 2022; Prasad & c.s., 2023). Các đặc điểm khác như mức độ sẵn sàng thay đổi, hướng ngoại, sáng tạo, khả năng phục hồi và trí tuệ cảm xúc cũng là những yếu tố hỗ trợ khả năng thích ứng, phối hợp và kiên trì trong điều kiện bất định (Asadayoobi & c.s., 2023; Orikpote & Ewim, 2024). Đồng thời, trí tuệ cảm xúc thấp có thể làm suy giảm hiệu quả tương tác và quản lý xung đột, trong khi các đặc điểm không tốt của NV có thể bào mòn hợp tác và niềm tin, qua đó gián tiếp hạn chế HSCV (Orikpote & Ewim, 2024).

HSCV cá nhân còn phụ thuộc vào điều kiện tâm- sinh lý và năng lực tự điều chỉnh của NV. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng chi phí hiệu suất do mệt mỏi, căng thẳng và yêu cầu thể chất quá mức, làm cạn kiệt nguồn lực chú ý và giảm tính bền bỉ, đặc biệt trong

các bối cảnh tải công việc cao (Krijgsheld & c.s., 2022; Vu, 2022; Asadayoobi & c.s., 2023). Do đó, các yếu tố tác động ở cấp độ cá nhân cần được hiểu không chỉ là những đặc điểm ổn định mà còn là các trạng thái động, chịu ảnh hưởng bởi thiết kế công việc, hỗ trợ xã hội và biến động môi trường.

2.3.2 Động lực, sự hài lòng, gắn kết và hạnh phúc

Động lực thường được liên kết với các khuyến khích hữu hình và vô hình của tổ chức như tiền thưởng, sự ghi nhận, an ninh việc làm và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, những yếu tố định hình mức độ hấp dẫn của việc đầu tư hiệu suất và lợi ích kỳ vọng từ nỗ lực (Meyer & c.s., 2022; Kumar & Rao, 2023). Song song đó, sự hài lòng trong công việc được xem là cơ chế thái độ then chốt kết nối các điều kiện nơi làm việc (chẳng hạn như lương, quyền tự chủ, phúc lợi, ghi nhận, điều kiện lao động) với các hành vi hiệu suất, bao gồm tính bền bỉ và chuẩn mực chất lượng (Lee & Jo, 2023; Iddrisu, 2023).

Các nghiên cứu gần đây cũng cho rằng sự gắn kết của NV là một trạng thái động lực phản ánh sức sống, sự tận tâm và mức độ đắm chìm, qua đó chuyển hóa nguồn lực tổ chức thành các đầu ra HSCV vượt trội (Lee & Jo, 2023; Lukito & c.s., 2025). Tương tự, nhiều nghiên cứu cho thấy hạnh phúc tại nơi làm việc không chỉ là hệ quả cảm xúc mà còn là điều kiện công cụ gắn với những cải thiện đo lường được về năng suất và kết quả HSCV (Met & c.s., 2023; Gur & Matsui, 2025). Do vậy, các phát hiện này cho thấy rằng các tổ chức có thể cải thiện HSCV của NV bằng cách định hình trải nghiệm công việc và trạng thái tâm lý của NV (Meyer & c.s., 2022; Prasad & c.s., 2023).

2.3.3 Lãnh đạo và các quá trình giám sát

Lãnh đạo được xác định là một yếu tố quyết định quan trọng của HSCV, với trọng tâm đặc biệt vào LDCD và các quá trình lãnh đạo mang tính quan hệ. LDCD thường gắn với sự cải thiện hiệu suất trong vai trò và theo bối cảnh thông qua việc củng cố tầm nhìn chung, khuyến khích nỗ lực tự nguyện và thúc đẩy phát triển NV. Các nghiên cứu gần đây cho thấy những hành vi của nhà LDCD như ghi nhận phản hồi, thu hút NV tham gia ra quyết định và quan tâm cá nhân hóa, v.v. giúp gia tăng lòng trung thành, sự hài lòng và HSCV bền vững (Liu & c.s., 2024; Lukito & c.s., 2025; Gur & Matsui, 2025).

Ở cấp độ quan hệ, chất lượng mối quan hệ LDNV thường được xem là cơ chế then chốt chuyển hóa lãnh đạo thành hiệu suất. Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao, được đặc trưng bởi niềm tin, tôn trọng lẫn nhau và hỗ trợ cảm xúc, có liên quan đến mức độ trao quyền tâm lý, quyền tự chủ và HSCV trong vai trò cao hơn (Liu & c.s., 2024).

Tương tự, sự hỗ trợ của cấp trên, chất lượng giao tiếp và lời khen gắn với HSCV giúp củng cố cam kết và giảm bất định, từ đó hỗ trợ việc thực thi HSCV ổn định hơn (Liu & c.s., 2024; Lukito & c.s., 2025). Nhìn chung, các nghiên cứu này chỉ ra rằng lãnh đạo ảnh hưởng đến HSCV không chỉ thông qua chỉ đạo trực tiếp mà còn thông qua việc cung cấp nguồn lực dựa trên quan hệ và nhận thức về sự hỗ trợ.

2.3.4 Văn hóa doanh nghiệp

Nhiều nghiên cứu gần đây xem VHDN là hạ tầng hỗ trợ định hình thái độ, động lực và chuẩn mực HSCV của NV. Một nền VHDN lành mạnh, trong đó đề cao sự tôn trọng, đóng góp và cơ hội phát triển, gắn liền với mức độ hài lòng công việc cao hơn và kết quả HSCV tốt hơn bởi vì nó giúp gia tăng cam kết tổ chức và gắn kết với DN (Vu, 2022; Michulek & c.s., 2023; Gur & Matsui, 2025). VHDN vận hành như một cơ chế kiểm soát xã hội, giúp định hướng nỗ lực tự nguyện, hợp tác và tính bền bỉ dưới áp lực (Diana & c.s., 2022). Do đó, VHDN được xem là một trong những điều kiện bậc cao định hình việc chuyển hóa động lực cá nhân và đầu vào lãnh đạo thành đầu ra HSCV.

2.3.5 Môi trường làm việc và nguồn lực công việc

Môi trường làm việc cấu thành một tập hợp trung tâm các yếu tố cấu trúc quyết định HSCV. Các nghiên cứu gần đây liên kết an toàn, phúc lợi, hạ tầng làm việc nhóm, an ninh và cơ sở đào tạo với sự hài lòng và HSCV, cho thấy môi trường làm việc vừa định hình năng lực thực hiện vừa ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng đầu tư nỗ lực của NV (Susanto & c.s., 2022; Lee & Jo, 2023; Nayem & Uddin, 2024). Nhiều nghiên cứu phát hiện rằng nguồn lực công việc- quyền tự chủ, thẩm quyền và hỗ trợ từ lãnh đạo, giúp giảm thiểu điều kiện công việc bất lợi và thúc đẩy gắn kết, từ đó nâng cao HSCV (Susanto & c.s., 2022; Lukito & c.s., 2025).

Ngoài các nguồn lực chính thức, các điều kiện hành vi của môi trường cũng ảnh hưởng đến sức khỏe và HSCV. Môi trường hỗ trợ được mô tả là củng cố tác động tích cực của lãnh đạo, động lực và đãi ngộ lên HSCV, phù hợp với quan điểm cho rằng hạ tầng hỗ trợ làm gia tăng khả năng các động lực cá nhân và quan hệ được chuyển hóa thành kết quả HSCV quan sát được (Susanto & c.s., 2022; Nayem & Uddin, 2024).

2.3.6 Cân bằng công việc - cuộc sống và căng thẳng

Các công bố gần đây đều xác định cân bằng công việc - cuộc sống (WLB) và căng thẳng công việc là những yếu tố có tác động đáng kể đối với HSCV, đặc biệt trong các bối cảnh quá tải công việc, bất an việc làm hoặc sắp xếp công việc thiếu ổn định. Cụ

thể, WLB kém gắn với mức độ căng thẳng cao hơn và HSCV thấp hơn, cho thấy các cơ chế cạn kiệt nguồn lực (Susanto & c.s., 2022; Prasad & c.s., 2023). Đáng chú ý, Prasad & c.s. (2023) đã chỉ rõ rằng hành vi hỗ trợ gia đình của cấp trên có thể giảm nhẹ áp lực và làm đệm cho mối quan hệ WLB và HSCV, trong khi sự hài lòng công việc có thể đóng vai trò trung gian giải thích liên kết giữa trải nghiệm cân bằng và kết quả HSCV. Những kết quả này cho thấy HSCV không chỉ phụ thuộc vào đầu vào tại nơi làm việc mà còn vào năng lực quản lý các yêu cầu khác của NV.

2.3.7 Đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển thường được xem là các yếu tố quyết định HSCV thông qua tác động lên vốn nhân lực và học tập liên tục của NV. Đào tạo kỹ thuật và sản phẩm, cùng với các cơ hội phát triển rộng hơn, giúp nâng cao mức độ hài lòng của NV và cải thiện HSCV, đặc biệt khi đào tạo hỗ trợ làm chủ nhiệm vụ và gia tăng sự tự tin của NV (Krijgsheld & c.s., 2022; Meyer & c.s., 2022; Nayem & Uddin, 2024). Bên cạnh đó, chia sẻ tri thức và các quá trình học tập tổ chức được xem là những cơ chế duy trì giúp NV bảo toàn HSCV theo thời gian trong các môi trường năng động (Suryanto & c.s., 2022). Do vậy, các yếu tố liên quan đến đào tạo không chỉ dừng ở việc tiếp thu kỹ năng đơn lẻ mà còn bao gồm việc học tập liên tục và khám phá nhằm làm mới năng lực và khả năng thích ứng.

2.3.8 Lương thưởng, đãi ngộ và ghi nhận

Lương thưởng và đãi ngộ là những yếu tố quyết định trực tiếp và gián tiếp của HSCV. Các nghiên cứu gần đây cho thấy tiền lương, phúc lợi và phần thưởng ảnh hưởng đến sự hài lòng và động lực, từ đó hỗ trợ các hành vi HSCV mạnh mẽ hơn (Meyer & c.s., 2022; Kumar & Rao, 2023; Lukito & c.s., 2025). Cơ hội thăng tiến và sự ghi nhận cũng được xem là những yếu tố củng cố đầu tư HSCV của NV bằng cách gia tăng cảm nhận công bằng và lợi ích kỳ vọng từ nỗ lực của bản thân (Meyer & c.s., 2022).

2.3.9 Làm việc nhóm và quan hệ đồng nghiệp

Làm việc theo nhóm và quan hệ đồng nghiệp cũng được xem là những yếu tố quan trọng quyết định HSCV thông qua phối hợp xã hội và hỗ trợ quan hệ. Các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp, làm việc nhóm hiệu quả và cấu trúc nhóm phù hợp ảnh hưởng đến sự hài lòng và HSCV, phản ánh vai trò của hợp tác trong việc hỗ trợ hoàn thành nhiệm vụ và giảm thiểu các tổn thất (Prasad & c.s., 2023; Nayem & Uddin, 2024). Prasad & c.s. (2023) cũng chỉ ra rằng sự suy giảm tương tác đồng nghiệp có thể gây mất động

lực và làm giảm HSCV cá nhân; do vậy, kết nối xã hội và hỗ trợ phi chính thức cũng là những nguồn lực thực tiễn giúp nâng cao HSCV.

2.3.10 Hệ thống quản trị nguồn nhân lực và chính sách tổ chức

Các thực hành quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) thường được xem là những đòn bẩy thể chế định hình HSCV thông qua tuyển chọn, phát triển, tham gia, trao quyền và quản trị hiệu suất. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra tầm quan trọng của đánh giá HSCV công bằng và hiệu quả, các khuôn khổ quản trị HSCV tích hợp, cùng những chính sách thúc đẩy sự tham gia và trao quyền là những nền tảng của HSCV bền vững (Alam & Latham, 2020; Vu, 2022; Hendri, 2025). Bên cạnh đó, việc quan tâm chính sách tới căng thẳng của NV, các vấn đề làm việc và tương tác đồng nghiệp được xem là một phần của thiết kế hệ thống QTNNL định hướng hiệu suất bởi vì HSCV phụ thuộc vào các thực hành xây dựng năng lực và các cơ chế quản trị DN (Prasad & c.s., 2023; Hendri, 2025).

2.3.11 Hành vi và bối cảnh công việc

Nhiều nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng HSCV không chỉ được định hình bởi các đầu vào công việc chính thức mà còn bởi các hành vi tự nguyện và năng lực hành vi của NV; cụ thể, các hành vi công dân tổ chức (HVCT) có tác động mạnh mẽ đến HSCV, năng suất và hiệu quả vận hành (Lin & c.s., 2022; Baur & c.s., 2022; Baydeniz & c.s., 2025). Đáng chú ý, HVCT có thể đóng vai trò vừa là yếu tố tác động trực tiếp của HSCV vừa là cơ chế trung gian thông qua các yếu tố khác tác động đến HSCV (Iqbal & c.s., 2022; Barokah & c.s., 2025). Tuy nhiên, Fu & c.s. (2020) và Yildiz & c.s. (2022) cũng cảnh báo rằng các hành vi công dân bị ép buộc có thể phản tác dụng, tạo áp lực và làm suy giảm phúc lợi cũng như HSCV; do đó, NV cần phải có tính tự nguyện trong môi trường hỗ trợ tích cực. Bên cạnh đó, các yếu tố hành vi đặc thù của công việc, kỹ năng giao tiếp, nỗ lực, kỷ luật, chất lượng giám sát và hỗ trợ từ đồng nghiệp cũng được xác định là những yếu tố tác động mạnh đến HSCV (Suryanto & c.s., 2022).

2.3.12 Môi trường bên ngoài và công nghệ số

Nhiều nghiên cứu gần đây cũng đã chỉ ra những yếu tố tác động vượt ra ngoài ranh giới nội bộ của tổ chức. Sự bất ổn của môi trường bên ngoài được xem là một trong những trở lực có thể làm giảm HSCV bởi vì sự bất định vĩ mô làm gia tăng căng thẳng nơi làm việc và sự phù hợp của các quá trình công việc (Diana & c.s., 2022). Đồng thời, việc áp dụng công nghệ số và năng lực ứng phó với các yêu cầu công nghệ thông tin - truyền thông ngày càng trở nên quan trọng. Khả năng thích ứng với công cụ số và quản

lý các yêu cầu nhiệm vụ do công nghệ tạo ra ảnh hưởng đến HSCV của NV (Suryanto & c.s., 2022; Hendri, 2025).

Trên đây là những kết quả tóm tắt được khẳng định trong các nghiên cứu được công bố trong giai đoạn 2022-2025. Điều này cho thấy nghiên cứu về HSCV vẫn là một chủ đề “nóng” được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Để có cái nhìn toàn diện hơn về các yếu tố tác động đến HSCV của NV, tác giả đã tiến hành mở rộng khoảng thời gian lược khảo các công trình nghiên cứu đã công bố từ năm 2015. Do giới hạn dung lượng của Luận án cho nên tác giả chỉ dẫn thêm các nguồn tham khảo liên quan như được tóm tắt trong Bảng 2.1.

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

Stt	Yếu tố tác động	Nguồn tham khảo (xếp theo thứ tự năm công bố)
1	Lãnh đạo chuyển đổi	Gur & Matsui (2025); Liu & c.s. (2024); Ghasabeh (2021); Lasrado & Kassem (2021); Odeh & c.s. (2021); Poturak & c.s. (2020); Ratina & c.s. (2020); Hosseini & c.s. (2020); Yuliastuti & c.s. (2020); Clifton (2019); Buchholz & Eichenseer (2019); Boni & Sammut (2019); Chunlin & c.s. (2019); Boamah & c.s. (2018); Cameron & c.s. (2017); Akram & c.s. (2016); Joharis (2016); Patiar & Wang (2016).
2	Quan hệ lãnh đạo - nhân viên	Feng & c.s. (2025); Liu & c.s. (2024); Yang & c.s. (2023); Tremblay & c.s. (2021); Tziner & Shkoler (2018); Babalola (2016); Shan & c.s. (2015)
3	Hành vi công dân tổ chức	Baydeniz & c.s. (2025); Ahmad (2024); Lin & c.s. (2022); Pratono & Han (2022); Nohe & Hertel (2017); Bottomley & c.s. (2016); Chelagat & c.s. (2015).
4	Văn hóa doanh nghiệp	Michulek & c.s. (2023); Vu (2022); Nanayakkara & Wilkinson (2021); Lasrado & Kassem (2021); Odeh & c.s. (2021); Ghasabeh (2021); Poturak & c.s. (2020); Ratina & c.s. (2020); Hosseini & c.s. (2020); Yuliastuti & c.s. (2020); Pathiranage & c.s. (2020); Kerdpitak & Jermsittiparsert (2020); Soomro & Shah (2019); Boamah & c.s. (2018); Krajcsák (2018); Maamari & Saheb (2018); Ibrahim & c.s. (2017); Savović (2017); Narayana (2017); Khalif & c.s. (2017); Klimas (2016); Salihu & c.s. (2016); Stephen & Stephen (2016); Paschal & Nizam (2016); Karamipour & c.s. (2015).
5	Đào tạo và phát triển NNL	Nayem & Uddin (2024); Leontes & Hoole (2024); Meyer & c.s. (2022); Boni & Sammut (2019); Chun-lin & c.s. (2019).

Stt	Yếu tố tác động	Nguồn tham khảo (xếp theo thứ tự năm công bố)
6	Gắn kết công việc	Lukito & c.s. (2025); Get & c.s. (2025); Leontes & Hoole (2024); Lee & Jo (2023).
7	Đặc điểm cá nhân NV	Feng & c.s. (2025); Orikpete & Ewim (2024); Asadayoobi & c.s. (2023).
8	Môi trường làm việc	Nayem & Uddin (2024); Asadayoobi & c.s. (2023); Lee & Jo (2023); Diana & c.s. (2022); Chelagat & c.s. (2015).
9	Sự hài lòng công việc	Lee & Jo (2023); Iddrisu (2023); Tian & c.s. (2020); Singh & Yadav (2020); Nohe & Hertel (2017).
10	Công bằng trong DN	Jo & Shin (2025); Haines & c.s. (2024); Hu (2024); Podgorski & c.s. (2023); Chen & c.s. (2022); Duggan & Clark (2022); Salem & c.s. (2021); Shimamura & c.s. (2021); Aguiar-Quintana & c.s. (2020).
11	Hỗ trợ trong công việc	Lukito & c.s. (2025); Susanto & c.s. (2022); Chelagat & c.s. (2015).
12	Văn hóa học tập trong DN	Suryanto & c.s. (2022); Nanang & c.s. (2021).

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Bảng 2.1 cho thấy các yếu tố tác động đến HSCV được nhiều nghiên cứu quan tâm gồm LDCD, VHDN, LDNV và HVCT. Do đó, nghiên cứu này tập trung xem xét vai trò tác động của bốn yếu tố LDCD, quan hệ LDNV, HVCT và VHDN nhằm thể hiện tính kế thừa, tính tập trung và tính thực tiễn trong bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Việc lựa chọn các yếu tố này để xem xét trong nghiên cứu này được căn cứ vào:

- (i) LDCD không chỉ tác động trực tiếp đến HSCV mà còn giữ vai trò định hướng các quá trình tâm lý, thái độ và hành vi của nhân viên. Đặc biệt, các DNNVV thường có quyền lực lãnh đạo tập trung và sự tương tác trực tiếp giữa lãnh đạo và NV diễn ra thường xuyên, do vậy, tác động của LDCD đến HSCV càng trở nên rõ nét.
- (ii) VHDN thường đóng vai trò như một cơ chế trung gian mang tính hệ thống, giúp chuyển hóa định hướng và giá trị của lãnh đạo thành các chuẩn mực hành vi, thái độ và cách thức làm việc của NV. Đối với DNNVV, nơi cấu trúc tổ chức tương đối linh hoạt và VHDN chịu ảnh hưởng mạnh từ người lãnh đạo, VHDN không chỉ là kết quả của phong cách lãnh đạo mà còn là yếu tố khuếch

đại hoặc làm suy giảm tác động của lãnh đạo đến HSCV. Việc đưa VHDN vào mô hình giúp làm rõ kênh tác động mang tính tập thể và dài hạn của LDCD.

- (iii) LDNV là một trong những cơ chế giải thích quan trọng nhất cho tác động của lãnh đạo đến HSCV cá nhân. Trong DNNVV, mỗi quan hệ lãnh đạo – nhân viên thường mang tính cá nhân hóa cao, ít tầng nấc trung gian, do đó chất lượng LDNV có ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực, sự cam kết và nỗ lực làm việc của NV. Việc đưa LDNV vào mô hình cho phép làm rõ cơ chế tác động ở cấp độ quan hệ, bổ sung cho góc nhìn bối cảnh của VHDN.
- (iv) HVCT là biến hành vi đại diện cho sự đóng góp vượt vai trò chính thức của NV, đây cũng là một khía cạnh đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả vận hành của DNNVV. Các nghiên cứu cho thấy HVCT không chỉ chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo và môi trường tổ chức mà còn là tiền đề quan trọng thúc đẩy HSCV bền vững. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế của DNNVV, các hành vi tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động cải tiến công việc hay bảo vệ lợi ích tổ chức có ý nghĩa lớn đối với hiệu suất chung của DN. Do đó, HVCT được xem là biến hành vi trung gian then chốt cần được khám phá thêm.

Mặc dù Bảng 2.1 cho thấy nhiều yếu tố khác như đào tạo và phát triển, gắn kết công việc, sự hài lòng, công bằng hay môi trường làm việc cũng có ảnh hưởng đến HSCV, các yếu tố này hoặc mang tính kết quả tâm lý - thái độ, hoặc có mức độ chồng lấn về mặt khái niệm với các biến đã được lựa chọn. Việc tập trung vào bốn yếu tố LDCD, VHDN, LDNV và HVCT giúp mô hình nghiên cứu đạt được sự cân bằng giữa tính bao quát và tính tinh gọn, đồng thời làm rõ chuỗi tác động từ lãnh đạo (LDCD) → bối cảnh và quan hệ (VHDN, LDNV) → hành vi (HVCT) → kết quả (HSCV). Cách tiếp cận này không chỉ phù hợp với xu hướng nghiên cứu hiện đại mà còn có giá trị thực tiễn cao đối với DNNVV tại Đồng Nai.

2.4 Các giả thuyết nghiên cứu

2.4.1 Quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên

LDCD đã được thừa nhận rộng rãi như một phong cách lãnh đạo then chốt trong việc định hình các mối quan hệ LDNV có chất lượng cao, thông qua việc khẳng định động lực truyền cảm hứng, ảnh hưởng lý tưởng hóa, quan tâm cá nhân hóa và kích thích trí tuệ (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Trong các tài liệu nghiên cứu về lãnh đạo và hành vi tổ chức, những hành vi này nhất quán được gắn với sự phát triển của lòng tin,

sự tôn trọng lẫn nhau và các gắn kết cảm xúc - xã hội giữa lãnh đạo và người theo sau, vốn là những yếu tố trung tâm của các mối quan hệ LDNV hiệu quả cũng như trao đổi LDNV (Terpstra-Tong & c.s., 2020; Sainidis & Brown, 2021).

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy LDCD làm gia tăng cam kết cảm xúc, lòng tin và mức độ đồng nhất hóa của NV đối với cả người lãnh đạo và nhóm làm việc (Terpstra-Tong & c.s., 2020; Sainidis & Brown, 2021; Fournier & c.s., 2022). Thông qua việc kiến tạo và truyền đạt một tầm nhìn truyền cảm hứng, đồng thời gắn kết các giá trị cá nhân với mục tiêu tập thể, các nhà LDCD thúc đẩy sự gắn bó cảm xúc và lòng trung thành của NV, từ đó củng cố các mối liên kết quan hệ. Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng những hành vi lãnh đạo này làm gia tăng sự hài lòng, cảm nhận được trao quyền và mức độ hỗ trợ mà NV nhận thức, qua đó góp phần hình thành các mối quan hệ LDNV sâu sắc và bền vững hơn (Sainidis & Brown, 2021; Fournier & c.s., 2022). Những phát hiện này cho thấy LDCD không chỉ vận hành thông qua điều phối nhiệm vụ, mà còn thông qua các cơ chế quan hệ nhằm củng cố ý nghĩa chung và sự gắn kết cảm xúc.

Gắn liền chặt chẽ với các quá trình quan hệ này là chất lượng trao đổi LDNV (Terpstra-Tong & c.s., 2020). Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao được đặc trưng bởi lòng tin, sự tôn trọng và nghĩa vụ mang tính tương hỗ. Các nhà LDCD, thông qua sự quan tâm cá nhân hóa và những kỳ vọng tích cực về hiệu quả thực hiện công việc, tỏ ra đặc biệt hiệu quả trong việc nuôi dưỡng các trao đổi chất lượng cao như vậy. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy LDCD có tác động tích cực đến chất lượng LDNV, tức là NV dưới sự dẫn dắt của nhà LDCD có nhiều khả năng trải nghiệm các tương tác mang tính hỗ trợ, công bằng và định hướng phát triển. Chất lượng quan hệ này, đến lượt nó, có mối liên hệ với hàng loạt kết quả tích cực ở cấp độ cá nhân và tổ chức, bao gồm sự gắn kết công việc, nỗ lực vượt chuẩn và các HVCT (Terpstra-Tong & c.s., 2020; Fouquereau & c.s., 2020).

Vượt ra ngoài các mối quan hệ song phương, LDCD còn tạo ra những ảnh hưởng rộng hơn đối với sự gắn kết nhóm và mức độ đồng nhất hóa tập thể (Kao & c.s., 2023). Thông qua việc tích hợp các tương tác giữa lãnh đạo và cấp dưới, đồng thời khuyến khích sự tham gia trí tuệ, các nhà LDCD khơi gợi sự ngưỡng mộ và tôn trọng không chỉ ở cấp độ cá nhân mà còn lan tỏa tới cấp độ nhóm. Quá trình này góp phần nâng cao niềm tin tập thể, tăng cường tính gắn kết đội nhóm và hình thành bầu không khí tổ chức tích

cực (Kao & c.s., 2023; Pham & c.s., 2024a). Khi NV ngày càng đồng nhất hóa bản thân với người lãnh đạo và nhóm làm việc, các mối quan hệ LDNV được đặt trong một bản sắc xã hội chung, qua đó tiếp tục củng cố tính ổn định quan hệ và sự hợp tác (Fournier & c.s., 2022; Tse & c.s., 2023). Những mối quan hệ này làm gia tăng vốn xã hội cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, tạo điều kiện cho hợp tác và chia sẻ tri thức hiệu quả hơn. Khi NV có mức độ đồng nhất hóa cao với người lãnh đạo, các hành vi LDCD gắn liền với mức độ sáng tạo và đổi mới cao hơn ở cả cấp độ cá nhân và nhóm. Những kết quả này làm nổi bật giá trị chiến lược của các mối quan hệ LDNV vững mạnh như những nguồn lực quan hệ hỗ trợ khả năng thích ứng và hiệu quả hoạt động trong các môi trường năng động (Tse & c.s., 2023; Choi & c.s., 2023).

Bên cạnh đó, LDCD còn góp phần cải thiện mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức thông qua việc thúc đẩy các giá trị chung, giao tiếp cởi mở và môi trường làm việc hỗ trợ (Pham & c.s., 2024a). Cảm nhận mạnh mẽ về sự phù hợp này giúp nâng cao sự hài lòng trong công việc, cam kết và hiệu quả thực hiện, đồng thời củng cố sự đồng thuận quan hệ giữa lãnh đạo và NV (Sainidis & Brown, 2021; Pham & c.s., 2024b). Thông qua việc chia sẻ tầm nhìn và tạo ra sự tương thích về giá trị, các nhà LDCD giúp tích hợp khát vọng cá nhân với mục tiêu tổ chức, qua đó tăng cường nền tảng quan hệ của các tương tác LDNV.

Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao được thúc đẩy bởi LDCD có mối liên hệ chặt chẽ với sự gia tăng gắn kết công việc, phúc lợi và nhận thức về công bằng tương tác của NV (Fouquereau & c.s., 2020; Jo & Shin, 2025). Thông qua việc đối xử với NV bằng sự tôn trọng và phẩm giá, các nhà LDCD thúc đẩy nhận thức về sự công bằng, qua đó củng cố lòng tin và cam kết quan hệ. Hơn nữa, LDCD còn có khả năng làm giảm thiểu các động lực tiêu cực tại nơi làm việc, chẳng hạn như sự cô lập từ cấp trên, và tạo ra các môi trường an toàn về mặt tâm lý nhằm hỗ trợ đổi mới và sáng tạo (Liu & c.s., 2022; Choi & c.s., 2023; Tse & c.s., 2023).

Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác cũng ghi nhận những kết quả trái chiều hoặc phụ thuộc vào bối cảnh (Meiryani & c.s., 2022; Xuecheng & c.s., 2022). Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động LDCD đến Mối quan hệ LDNV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên.

2.4.2 Quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hiệu suất công việc của nhân viên

Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy LDCD có tác động tích cực đến HSCV của NV thông qua việc kích hoạt các trạng thái động lực và củng cố mối quan hệ LDNV. Cụ thể, LDCD giúp gia tăng mức độ gắn kết công việc, khuyến khích NV đầu tư nhiều nỗ lực hơn và duy trì sự kiên trì trong các nhiệm vụ có yêu cầu cao, từ đó cải thiện HSCV một cách đáng kể (Lai & c.s., 2020; Jiatong & c.s., 2022). Trong các bối cảnh dịch vụ, nơi chất lượng đầu ra phụ thuộc mạnh vào hành vi chủ động và tương tác mang tính quan hệ của NV, động lực truyền cảm hứng và sự quan tâm cá nhân hóa của LDCD đặc biệt phát huy hiệu quả thông qua việc gia tăng gắn kết và cam kết của NV (Lai & c.s., 2020; Jiatong & c.s., 2022). Những cơ chế này cho thấy LDCD không chỉ tác động đến HSCV thông qua điều phối nhiệm vụ, mà còn thông qua việc tạo dựng các trạng thái tâm lý tích cực thúc đẩy hành vi làm việc hiệu quả.

Bên cạnh động lực và gắn kết, cam kết tổ chức - đặc biệt là cam kết cảm xúc - được xác định là một cơ chế trung gian quan trọng liên kết LDCD với HSCV. Các hành vi lãnh đạo mang tính hỗ trợ, phát triển và định hướng giá trị của LDCD khiến NV cảm nhận được sự trân trọng và ý nghĩa trong công việc, từ đó đáp lại bằng mức độ cam kết cao hơn và HSCV vượt trội (Jiatong & c.s., 2022). Ngoài ra, LDCD còn tác động gián tiếp đến HSCV thông qua việc xây dựng lòng tin - một dạng vốn quan hệ then chốt giúp giảm thiểu bất định, tăng cường hợp tác và khuyến khích NV chủ động đóng góp cho mục tiêu chung (Lee & c.s., 2023). Các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng LDCD thúc đẩy hành vi đổi mới trong công việc và góp phần hình thành các năng lực động ở cấp độ tổ chức và đơn vị, qua đó tạo nền tảng bền vững cho hiệu quả công việc trong bối cảnh thay đổi (Lin, 2023; Burton & Dickinger, 2025).

Tuy nhiên, không phải mọi bối cảnh đều cho thấy tác động mạnh mẽ và trực tiếp của LDCD đến HSCV. Một số nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu quả của LDCD phụ thuộc đáng kể vào các điều kiện bối cảnh, đặc biệt là cấu trúc nhu cầu - nguồn lực công việc. Chẳng hạn, trong lĩnh vực y tế, Seljemo & c.s. (2020) cho thấy LDCD chủ yếu ảnh hưởng đến các quá trình xây dựng văn hóa an toàn và phân bổ nguồn lực, qua đó gián tiếp định hình HSCV trong các cơ sở chăm sóc dài hạn. Tức là, nếu hệ thống công việc không cung cấp đủ nguồn lực để chuyển hóa động lực thành hành vi hiệu quả, tác động tích cực của LDCD đến HSCV có thể bị suy giảm. Do đó, LDCD cần được xem xét trong mối quan hệ tương tác với các yếu tố bối cảnh để đánh giá đầy đủ hiệu quả thực

tiền của phong cách lãnh đạo này.

Từ góc độ lý thuyết, nền tảng của LDCD được Bass (1985) và Bass & Avolio (1997) phát triển khẳng định rằng các nhà LDCD giúp NV vượt qua lợi ích cá nhân để hướng tới các mục tiêu và sứ mệnh tập thể cao hơn thông qua bốn thành tố cốt lõi: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa. Các hành vi này giúp NV phát triển năng lực bản thân và theo đuổi các mục tiêu đầy thách thức, từ đó nâng cao HSCV. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận rằng LDCD có tác động vượt trội so với lãnh đạo giao dịch trong việc nâng cao sự hài lòng và hiệu suất của NV, đặc biệt trong khu vực công và các tổ chức có tính quan liêu cao (Howell & Hall-Merenda, 1999; Trottier, 2008).

Như vậy, có thể cho rằng LDCD có ảnh hưởng tích cực đến HSCV của NV thông qua việc kích hoạt động lực nội tại, nâng cao cam kết cảm xúc và xây dựng các nguồn lực quan hệ, đồng thời thừa nhận vai trò điều tiết của bối cảnh tổ chức (Chunlin & c.s., 2019; Cameron & c.s., 2017; Meiryani & c.s., 2022). Do đó, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động LDCD đến Hiệu suất công việc của NV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H2: Lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên.

2.4.3 Quan hệ giữa Môi quan hệ lãnh đạo - nhân viên với Hiệu suất công việc của nhân viên

Mối quan hệ LDNV được xem là một yếu tố xã hội có tác động mạnh đến HSCV của NV. Lý thuyết LMX cho rằng lãnh đạo hình thành các mối quan hệ khác biệt với cấp dưới, trải dài từ các trao đổi chất lượng cao- đặc trưng bởi lòng tin, sự tôn trọng lẫn nhau và hỗ trợ cảm xúc đến các trao đổi chất lượng thấp, vốn mang tính hình thức, hạn chế tương tác và mức độ tương hỗ thấp. Ngày càng nhiều bằng chứng thực nghiệm gần đây nhất quán chỉ ra rằng các mối quan hệ LDNV chất lượng cao tạo ra một môi trường quan hệ trong đó NV cảm nhận được sự tin cậy, hỗ trợ và trân trọng, từ đó nâng cao động lực nội tại, gắn kết công việc và mức độ đồng thuận với mục tiêu tổ chức (Gabri-lova & Buchko, 2021; Jung & c.s., 2021; Volery & Tarabashkina, 2021). Ngoài ra, các phát hiện thực nghiệm cũng cho thấy lòng tin vào lãnh đạo, chất lượng LMX và quan hệ giữa lãnh đạo - cấp dưới cùng nhau đóng góp vào việc cải thiện HSCV, đặc biệt khi được đặt trong môi trường tổ chức mang tính hỗ trợ (Liu & c.s., 2024). Các hành vi lãnh

đạo hỗ trợ củng cố nhận thức của NV về an toàn tâm lý và khả năng tiếp cận nguồn lực, làm gia tăng mức độ đầu tư nỗ lực và hiệu quả thực hiện công việc (Li & c.s., 2025).

Vượt ra ngoài hiệu quả nhiệm vụ, các mối quan hệ LDNV còn được chứng minh là có ảnh hưởng đến khả năng điều tiết cảm xúc và năng lực của NV. Sự hỗ trợ mà NV cảm nhận được từ lãnh đạo giúp họ quản lý tốt hơn các trạng thái cảm xúc tiêu cực như lo âu và căng thẳng, từ đó làm giảm các tác động bất lợi của chúng đối với gắn kết và HSCV (Zhao & Yu, 2023). Dưới góc nhìn của lý thuyết gắn bó, những lãnh đạo được NV cảm nhận như các hình tượng gắn bó an toàn cung cấp sự ổn định và trấn an về mặt cảm xúc, qua đó đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc và các kết quả như lòng trung thành với tổ chức, tuân thủ và duy trì HSCV bền vững (Lisá & c.s., 2021).

Bên cạnh đó, các đặc điểm của lãnh đạo như trí tuệ cảm xúc và phong cách lãnh đạo tiếp tục củng cố tác động nâng cao HSCV của các mối quan hệ LDNV. Các nghiên cứu gần đây cho thấy phong cách LDCD và giao dịch có ảnh hưởng tích cực đến HSCV của NV thông qua lòng tin vào người giám sát, qua đó làm nổi bật vai trò trung tâm của lòng tin (Lee & c.s., 2023). Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao cũng có mối liên hệ tích cực với sự sáng tạo, hành vi đổi mới trong công việc và trao quyền tâm lý của NV, bao gồm mức độ tự chủ cao hơn và khả năng tiếp cận nguồn lực giúp cho HSCV mang tính thích ứng và chủ động (Gabriellova & Buchko, 2021; Jung & c.s., 2021). Ngược lại, các mối quan hệ LDNV chất lượng thấp nhất quán gắn liền với các kết quả bất lợi liên quan đến HSCV. LDNV kém chất lượng có liên hệ với sự gia tăng xung đột công việc - gia đình, quá tải, sự cạnh tranh tiêu cực tại nơi làm việc và ý định nghỉ việc, tất cả đều làm suy giảm sự tập trung, động lực và HSCV của NV (Gabriellova & Buchko, 2021; Liu & c.s., 2024). Các hành vi lãnh đạo mang tính lạm quyền hoặc thiếu hỗ trợ làm trầm trọng thêm sự căng thẳng tâm lý, các vấn đề sức khỏe liên quan đến áp lực và sự mất gắn kết, từ đó dẫn đến xu hướng rút lui khỏi công việc và suy giảm HSCV (Ghamrawi & c.s., 2024; Iredahl & c.s., 2025).

Hơn nữa, không phải mọi động lực quan hệ đều tạo ra các kết quả tích cực một cách đồng nhất. Chẳng hạn, cảm nhận về nỗi sợ mất đi người lãnh đạo có thể làm gia tăng HVCT giữa các cá nhân nhưng đồng thời lại làm giảm mức độ tuân thủ tổ chức, qua đó tạo ra những đánh đổi trong HSCV (Lisá & c.s., 2021). Tương tự, cảm nhận được sự tin cậy từ lãnh đạo có thể thúc đẩy sự sáng tạo thông qua năng lượng quan hệ, nhưng

đồng thời cũng làm gia tăng xung đột công việc - gia đình do cản trở khả năng tách rời tâm lý khỏi công việc; tức là các tác động phức tạp và đôi khi mang tính hai mặt đối với tính bền vững của HSCV (Song & c.s., 2025). Ngoài ra, các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định vai trò của bối cảnh xã hội và văn hóa trong việc định hình cách thức mà các mối quan hệ LDNV ảnh hưởng đến HSCV của NV. Cách NV diễn giải các hành vi lãnh đạo phụ thuộc mạnh mẽ vào các tín hiệu quan hệ và chất lượng trao đổi, đặc biệt trong các cách tiếp cận lãnh đạo dựa trên điểm mạnh và định hướng quan hệ (Wang & c.s., 2023). Các giá trị văn hóa điều tiết tác động của các mối quan hệ LDNV đến việc định hình thái độ và HSCV của NV (Wang & c.s., 2020).

Tóm lại, chất lượng quan hệ LDNV cấu thành một cơ chế quan hệ trọng yếu thông qua đó lãnh đạo tác động đến HSCV của NV. Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao thúc đẩy lòng tin, gắn kết, trao quyền và các hành vi công việc chủ động, trong khi các mối quan hệ chất lượng thấp làm gia tăng căng thẳng, mất gắn kết và suy giảm HSCV.

Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động Mối quan hệ LDNV đến HSCV của NV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

2.4.4 Quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và Hành vi công dân tổ chức

Các nhà LDCD tạo động lực cho NV thông qua việc kiến tạo và truyền đạt một tầm nhìn truyền cảm hứng, thể hiện sự quan tâm cá nhân hóa và khuyến khích kích thích trí tuệ, từ đó nuôi dưỡng lòng tin, sự ngưỡng mộ và sự tương thích về giá trị giữa NV và tổ chức (Cho & Kao, 2022; Santa & c.s., 2023; Fournier & c.s., 2022). Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây nhất quán khẳng định rằng LDCD thúc đẩy các hành vi công việc mang tính tự nguyện và vị xã hội của NV, có tác động tích cực và có ý nghĩa đến HVCT trong nhiều bối cảnh và lĩnh vực tổ chức khác nhau (Tian & c.s., 2020; Nguyen & c.s., 2022; Cho & Kao, 2022; Santa & c.s., 2023; Liu & c.s., 2024).

Cụ thể, LDCD được chứng minh là khuyến khích NV vượt ra ngoài các yêu cầu công việc chính thức thông qua việc tham gia các hành vi giúp đỡ, chia sẻ tri thức và chủ động giải quyết vấn đề nhằm hỗ trợ hiệu quả hoạt động của tổ chức (Tian & c.s., 2020; Nguyen & c.s., 2022; Liu & c.s., 2024). Thông qua việc tăng cường gắn kết công việc, sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và phúc lợi tâm lý, các nhà LDCD tạo ra một môi trường động lực và quan hệ thuận lợi cho việc duy trì HVCT một cách bền

vững (Cho & Kao, 2022; Fournier & c.s., 2022; Qureshi & c.s., 2022; Levovnik & c.s., 2025). Bên cạnh đó, LDCD còn được chứng minh có khả năng làm giảm các hành vi phản tác dụng, chẳng hạn như che giấu tri thức, qua đó tiếp tục củng cố tác động tích cực của phong cách lãnh đạo này đối với HVCT (Nguyen & c.s., 2022).

Hiệu quả của LDCD trong việc thúc đẩy HVCT phụ thuộc vào nhiều điều kiện bối cảnh và điều kiện biên khác nhau (Cho & Kao, 2022; Fournier & c.s., 2022). LDCD cũng trở nên hiệu quả hơn trong các môi trường làm việc cho phép tương tác trực tiếp thường xuyên, nơi lãnh đạo có thể truyền đạt tầm nhìn, cung cấp hỗ trợ cá nhân hóa và xây dựng các mối quan hệ liên cá nhân chất lượng cao (Fournier & c.s., 2022). Nhận thức của NV và các đặc điểm cấu trúc của tổ chức cũng tiếp tục định hình mối quan hệ giữa LDCD và HVCT (Fournier & c.s., 2022; Levovnik & c.s., 2025). Trong các tổ chức có tính thứ bậc cao hoặc chịu sự chi phối mạnh của quy tắc, tác động tích cực của LDCD có thể bị suy giảm do mức độ tự chủ của NV hạn chế và sự tuân thủ chặt chẽ các vai trò truyền thống (Fournier & c.s., 2022). Bên cạnh đó, phản hồi phát triển từ lãnh đạo cũng làm gia tăng mối quan hệ giữa LDCD và các kết quả tích cực của NV cũng như HVCT (Lin & c.s., 2020). Còn trong các bối cảnh định hướng môi trường, LDCD xanh được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến HVCT hướng đến môi trường. Mối quan hệ này chịu sự điều tiết của mối quan tâm môi trường của NV, qua đó cho thấy sự tương thích về giá trị và sự hỗ trợ từ bối cảnh là điều kiện cần thiết để chuyển hóa LDCD thành các HVCT gắn với môi trường (Liu & Yu, 2022).

Mặc dù phần lớn các bằng chứng ủng hộ vai trò tích cực của LDCD trong việc thúc đẩy HVCT, các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra những phức tạp và hệ quả ngoài dự kiến. LDCD có thể làm gia tăng các áp lực thách thức đối với NV, chẳng hạn như khối lượng công việc và mức độ phức tạp của nhiệm vụ, từ đó dẫn đến căng thẳng và xung đột vai trò khi kỳ vọng quá mức về HVCT của NV (Lin & c.s., 2020). Hơn nữa, một số nghiên cứu ghi nhận các hiệu ứng trung gian hoàn toàn, cho thấy LDCD không phải lúc nào cũng tác động trực tiếp đến HVCT mà chủ yếu vận hành thông qua các biến tâm lý và thái độ (Idris & c.s., 2021; Yuwono & c.s., 2023a).

Tóm lại, LDCD có thể được hiểu như một yếu tố tác động đến HVCT, vận hành thông qua nhiều cơ chế động lực, thái độ và bối cảnh khác nhau (Tian & c.s., 2020; Cho & Kao, 2022; Yuwono & c.s., 2023b; Liu & c.s., 2024). Thông qua việc nuôi dưỡng cam kết, sự hài lòng, gắn kết và các nguồn lực tâm lý, các nhà LDCD khuyến khích NV

tham gia vào các hành vi tự nguyện vượt ra ngoài các yêu cầu vai trò chính thức. Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động LDCD đến HVCT thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H4: Lãnh đạo chuyên đổi có tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

2.4.5 Quan hệ giữa Môi quan hệ lãnh đạo- nhân viên và Hành vi công dân tổ chức

HVCT được thừa nhận rộng rãi là một trong những dạng hành vi công việc mang tính tự nguyện, vượt ra ngoài các yêu cầu vai trò chính thức nhưng đóng góp quan trọng vào hiệu quả tổ chức, chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh dài hạn (Organ, 1988; Podsakoff & c.s., 2009). Trong lĩnh vực lãnh đạo và hành vi tổ chức, mối quan hệ LDNV, đặc biệt khi được tiếp cận dưới góc độ lý thuyết trao đổi LDNV, được xem là một yếu tố tác động đến HVCT (Graen & Uhl-Bien, 1995; Dulebohn & c.s., 2012). Lý thuyết LMX cho rằng lãnh đạo hình thành các mối quan hệ trao đổi không đồng nhất với cấp dưới, và chất lượng của các mối quan hệ này quyết định mức độ sẵn sàng của NV trong việc tham gia các hành vi vượt vai trò, không được tưởng thưởng chính thức nhưng lại thiết yếu cho hoạt động bền vững của tổ chức (Cropanzano & Mitchell, 2005; Ilies & c.s., 2007).

Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy các mối quan hệ LDNV chất lượng cao có mối liên hệ tích cực với mức độ HVCT cao hơn. Khi NV cảm nhận được sự hỗ trợ, tin cậy và tôn trọng từ lãnh đạo, họ có xu hướng chủ động vượt qua các yêu cầu công việc chính thức, thể hiện hành vi giúp đỡ đồng nghiệp và tích cực đóng góp cho mục tiêu chung của tổ chức (Sidin & c.s., 2020a; Sarfraz & c.s., 2022). Các mối quan hệ LDNV chất lượng cao thường được đặc trưng bởi lòng trung thành lẫn nhau, sự tôn trọng nghề nghiệp, trao đổi thông tin và nguồn lực, qua đó nuôi dưỡng động lực nội tại và cảm nhận nghĩa vụ xã hội của nhân viên đối với lãnh đạo và tổ chức (Sidin & c.s., 2020a; Sarfraz & c.s., 2022). Ngược lại, các mối quan hệ LDNV chất lượng thấp gắn liền với mức độ hỗ trợ hạn chế, trao đổi xã hội yếu và sự suy giảm nỗ lực tự nguyện, dẫn đến mức độ HVCT thấp hơn (Ruiz-Pérez & c.s., 2021).

Bên cạnh tác động trực tiếp, LDNV còn được xem xét như một biến bối cảnh quan trọng định hình cách thức các hành vi lãnh đạo được chuyển hóa thành HVCT. Một số nghiên cứu cho thấy chất lượng LDNV cao giúp nâng cao tác động của phong cách lãnh đạo đến HVCT, qua đó LDNV đóng vai trò như một biến điều tiết làm tăng cường các

cơ chế quan hệ và động lực (Sidin & c.s., 2020b; Ruiz-Pérez & c.s., 2021). Tuy nhiên, các kết quả cũng chỉ ra rằng vai trò điều tiết này không mang tính phổ quát mà phụ thuộc đáng kể vào bối cảnh tổ chức và văn hóa; trong một số môi trường nhất định, hiệu ứng điều tiết của LDNV đối với HVCT không đạt ý nghĩa thống kê (Hoang & c.s., 2022). Điều này cho thấy chất lượng quan hệ LDNV cần được xem xét đồng thời với các điều kiện bối cảnh để đánh giá đầy đủ tác động của nó đối với HVCT.

Tác động của LDNV đến HVCT gắn liền với các phong cách lãnh đạo đề cao chất lượng quan hệ và sự phát triển của NV. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng LDCD có ảnh hưởng tích cực đến HVCT thông qua các cơ chế trung gian như cam kết tổ chức và trao quyền tâm lý, khi lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn thuyết phục, hỗ trợ cá nhân hóa và khuyến khích sự phát triển của NV (Cho & Kao, 2022; Wang & c.s., 2022; Santa & c.s., 2023). Tương tự, lãnh đạo phục vụ được ghi nhận thúc đẩy HVCT thông qua việc ưu tiên nhu cầu của người theo sau và hành vi đạo đức, trong khi lãnh đạo độc đoán thường làm suy giảm HVCT do làm xói mòn lòng tin và quyền tự chủ của NV (Wang & c.s., 2022; Sarfraz & c.s., 2022). Gần đây, lãnh đạo có trách nhiệm cũng là một phong cách lãnh đạo quan hệ quan trọng, thúc đẩy HVCT, bao gồm cả HVCT hướng đến môi trường, thông qua việc tăng cường các giá trị chung, lòng tin và định hướng các bên liên quan (Yang & c.s., 2022; Wang & c.s., 2025b). Đồng thời, các nghiên cứu về công bằng tổ chức khẳng định vai trò trung tâm của mối quan hệ LDNV trong việc thúc đẩy HVCT (Ishak & Alam, 2009; Walumbwa & c.s., 2009).

Tóm lại, nhiều chứng thực nghiệm cho thấy quan hệ LDNV cấu thành một cơ chế quan hệ cốt lõi thúc đẩy HVCT thông qua việc nuôi dưỡng lòng tin, an toàn tâm lý, cam kết và động lực nội tại của NV. Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động của Mối quan hệ LDNV đến HVCT thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H5: Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên có tác động cùng chiều đến Hành vi công dân tổ chức của nhân viên.

2.4.6 Quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên

Các nghiên cứu gần đây cho thấy HVCT giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao HSCV của NV trong nhiều bối cảnh tổ chức, ngành nghề và văn hóa khác nhau; cụ thể, NV thường xuyên tham gia các HVCT có xu hướng đạt mức độ cao hơn về hiệu quả nhiệm vụ, chất lượng thực hiện, tính sáng tạo và hiệu quả tổng thể (Yaakobi & Weisberg,

2020; Hou & c.s., 2021; Rizaie & c.s., 2022; Iqbal & c.s., 2022; Lin & c.s., 2022; Huang & Tsai, 2024; Su & c.s., 2024; Baydeniz & c.s., 2025; Barokah & c.s., 2025). Ngoài ra, NV tham gia các hành vi giúp đỡ, hợp tác và chủ động giải quyết vấn đề có khả năng hỗ trợ tốt hơn tính liên tục của quy trình làm việc, giảm chi phí phối hợp và nâng cao hiệu quả thực hiện (Hou & c.s., 2021; Lin & c.s., 2022; Barokah & c.s., 2025). Các phát hiện thực nghiệm cũng chỉ ra tác động tích cực của HVCT đến HSCV cá nhân, chất lượng thực hiện và sự sáng tạo, qua đó góp phần tạo ra các kết quả vượt trội ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức (Hou & c.s., 2021; Iqbal & c.s., 2022; Lin & c.s., 2022; Baydeniz & c.s., 2025; Barokah & c.s., 2025).

Không chỉ dừng lại ở các kết quả cá nhân, HVCT còn nâng cao năng suất và hiệu quả ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức thông qua việc thúc đẩy hợp tác và nỗ lực tự nguyện (Yaakobi & Weisberg, 2020; Hou & c.s., 2021; Rizaie & c.s., 2022; Iqbal & c.s., 2022; Barokah & c.s., 2025). Đồng thời, HVCT còn cải thiện động lực đội nhóm bằng cách tăng cường hợp tác, tính gắn kết và sự hỗ trợ lẫn nhau, từ đó nâng cao hiệu quả nhóm và các kết quả tập thể (Hou & c.s., 2021; Barokah & c.s., 2025). Đáng chú ý, HVCT còn đóng vai trò như một cơ chế duy trì HSCV trong các bối cảnh thách thức và khủng hoảng. Trong các giai đoạn bất định gia tăng, NV tham gia các HVCT như chủ động đảm nhận trách nhiệm, hỗ trợ đồng nghiệp và giải quyết vấn đề sáng tạo, có khả năng duy trì mức HSCV cao bất chấp các điều kiện bất lợi (Rizaie & c.s., 2022).

Bối cảnh tổ chức có tác động đến mối quan hệ giữa HVCT và HSCV; chẳng hạn, sự cô lập tại nơi làm việc làm suy yếu vai trò tích cực của HVCT đối với HSCV, trong khi hiệu quả tập thể lại củng cố các tác động tích cực của HVCT đối với HSCV (Yaakobi & Weisberg, 2020; Gogia & c.s., 2024; Baydeniz & c.s., 2025). Các hành vi lãnh đạo cũng giữ vai trò then chốt; cụ thể, lãnh đạo đạo đức và các mối quan hệ LDNV có chất lượng cao sẽ giúp thúc đẩy HVCT, cải thiện sự sáng tạo, đổi mới và HSCV của NV (Yaakobi & Weisberg, 2020; Ruiz-Pérez & c.s., 2021; Sarfraz & c.s., 2022; Baydeniz & c.s., 2025).

Bên cạnh các kết quả gắn với nhiệm vụ, HVCT được xem là một thành tố cốt lõi của hiệu suất bối cảnh (Hou & c.s., 2021; Boulagouas & c.s., 2021; Rizaie & c.s., 2022; Wax & c.s., 2022; Pan & c.s., 2022; Su & c.s., 2024). Những hành vi này cải thiện bối cảnh xã hội và tâm lý nơi diễn ra hoạt động thực hiện nhiệm vụ, qua đó gián tiếp hỗ trợ hiệu quả cá nhân và tổ chức. HVCT đặc biệt có ý nghĩa trong các giai đoạn thay đổi tổ

chức. Thông qua việc thúc đẩy hợp tác, gắn kết và sự đồng thuận với các mục tiêu và thực hành mới, các HVCT góp phần tạo điều kiện cho việc triển khai các sáng kiến thay đổi diễn ra suôn sẻ hơn và mang lại các kết quả HSCV tích cực trong giai đoạn chuyển tiếp (Boulagouas & c.s., 2021).

Các nguồn lực tâm lý và xã hội giữ vai trò quan trọng trong việc định hình tác động của HVCT đến HSCV. Vốn tâm lý, cam kết tổ chức và phúc lợi của NV có mối liên hệ tích cực với HVCT, từ đó cải thiện các kết quả HSCV. Ngược lại, sự cạn kiệt nguồn lực do xung đột, kiệt quệ cảm xúc hoặc các yêu cầu vai trò quá mức có thể làm suy giảm khả năng tham gia HVCT của NV, qua đó làm suy yếu HSCV (Fu & c.s., 2020; Wax & c.s., 2022; Pan & c.s., 2022; Zeng & c.s., 2023; Mittal & c.s., 2024; Huang & Tsai, 2024). Ngoài ra, các mối quan hệ tại nơi làm việc cũng ảnh hưởng đáng kể đến mối liên hệ giữa HVCT và HSCV. Quan hệ đồng nghiệp mang tính hỗ trợ và môi trường tổ chức tích cực thúc đẩy HVCT, qua đó nâng cao sự hài lòng trong công việc và HSCV của NV (Ruiz-Pérez & c.s., 2021; Wax & c.s., 2022; Su & c.s., 2024). Bên cạnh đó, NV thực hiện các HVCT trong chiến lược quản lý hình ảnh cá nhân cũng có thể đạt được lợi ích về HSCV (Hou & c.s., 2021).

Mặc dù HVCT chủ yếu gắn liền với các kết quả HSCV tích cực, Pan & c.s. (2022) và Fu & c.s. (2020) cũng cảnh báo không nên giả định các tác động mang tính đồng nhất. Việc tham gia HVCT đòi hỏi đầu tư các nguồn lực cảm xúc và thể chất; khi các nguồn lực này bị hạn chế, mức độ HVCT có thể suy giảm, kéo theo sự sụt giảm về sự hài lòng và HSCV. Hơn nữa, HVCT quá mức hoặc mang tính kỳ vọng có thể gây lo âu và căng thẳng, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến phúc lợi và tính bền vững của HSCV. Hay Baur & c.s. (2022) còn chỉ ra rằng HVCT đôi khi được thực hiện một cách chiến lược nhằm gia tăng quyền lực, mức độ hiện diện hoặc ảnh hưởng trong tổ chức. Việc sử dụng HVCT mang tính công cụ như vậy có thể tạo ra các hệ quả ngoài dự kiến đối với động lực tổ chức và công bằng; do vậy, DN cần phải phân biệt giữa các HVCT mang tính chân thực và mang tính công cụ.

Tóm lại, HVCT là một trong những cơ chế hành vi trọng yếu giúp NV nâng cao HSCV ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức. Bằng cách thúc đẩy hợp tác, tinh thần chủ động và nỗ lực tự nguyện, HVCT trực tiếp cải thiện HSCV và gián tiếp củng cố hiệu quả của các yếu tố tổ chức khác (Iqbal & c.s., 2022; Huang & Tsai, 2024; Barokah & c.s., 2025; Baydeniz & c.s., 2025). Do vậy, nghiên cứu này sẽ thêm minh chứng về sự tác động của

HVCT đến HSCV của NV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H6: Hành vi công dân tổ chức có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên.

2.4.7 Quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và Văn hoá doanh nghiệp

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng LDCD là một động lực then chốt trong việc hình thành và định hướng VHDN thông qua việc kiến tạo các giá trị chung, chuẩn mực và kỳ vọng hành vi mang tính tập thể. Bằng cách truyền đạt một tầm nhìn thuyết phục, khuyến khích kích thích trí tuệ và thể hiện sự quan tâm cá nhân hóa, các nhà LDCD không chỉ ảnh hưởng đến thái độ và nhận thức của từng NV mà còn tác động sâu rộng đến các định hướng văn hóa ở cấp độ tổ chức. Các nghiên cứu gần đây cho thấy LDCD có ảnh hưởng tích cực và đa chiều đến VHDN, đặc biệt trong việc thúc đẩy đổi mới, gắn kết, hợp tác, khả năng thích ứng và tính bền vững của tổ chức (Diller & c.s., 2020; Wu & c.s., 2021b; Nguyen & c.s., 2023; Dong, 2024; Hael & c.s., 2024; Alfalih & Rasmoun, 2025).

Ngoài ra, LDCD còn giúp nuôi dưỡng các nền VHDN đổi mới và sáng tạo. Các nhà LDCD khuyến khích sự cởi mở đối với ý tưởng mới, tinh thần thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát, từ đó hình thành các chuẩn mực văn hóa ủng hộ tư duy sáng tạo và đổi mới liên tục (Wu & c.s., 2021b; Hossain & c.s., 2022; Moreno-Domínguez & c.s., 2024; Dong, 2024). Trong các môi trường thâm dụng tri thức và định hướng công nghệ, LDCD còn đóng vai trò quan trọng trong việc định hình văn hóa chia sẻ tri thức và học tập tổ chức, qua đó hỗ trợ chuyển hóa tri thức cá nhân thành các kết quả đổi mới mang tính tập thể và nâng cao năng lực thích ứng trước chuyển đổi số và các công nghệ xanh (Greimel & c.s., 2023; Nguyen & c.s., 2024; Hael & c.s., 2024).

Ngoài ra, LDCD còn tác động đáng kể đến VHDN thông qua việc nuôi dưỡng lòng tin, trao quyền, tính bao trùm và cảm nhận mục đích chung. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng LDCD tạo dựng các môi trường văn hóa tích cực và hỗ trợ, trong đó NV trải nghiệm mức độ an toàn tâm lý cao hơn, cảm nhận sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và mục tiêu tổ chức, từ đó gia tăng gắn kết, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức (Nguyen & c.s., 2023; Dong, 2024; Nair Subramanian & Banhashemi, 2024; Alfalih & Rasmoun, 2025). Đồng thời, LDCD còn thúc đẩy sự hình thành các nền VHDN hợp tác và định hướng đội nhóm bằng cách khẳng định mục tiêu tập thể, trách nhiệm chung và sự tôn trọng lẫn nhau, qua đó củng cố vốn xã hội, lòng tin liên cá nhân và năng lực giải quyết vấn đề mang tính tập thể, kể cả trong các bối cảnh làm việc ảo hoặc phân tán về

mặt địa lý (Fournier & c.s., 2022; Greimel & c.s., 2023; Nguyen & c.s., 2024).

Mối quan hệ giữa LDCD và VHDN thường được lý giải dựa trên Lý thuyết học tập xã hội (Social Learning Theory) của Bandura (1977); theo đó NV học tập và mô phỏng các hành vi, giá trị và chuẩn mực được thể hiện bởi nhà lãnh đạo bởi vì họ có ảnh hưởng mang tính biểu trưng trong tổ chức (Lasrado & Kassem, 2021; Poturak & c.s., 2020). Các nghiên cứu thực nghiệm trong nhiều bối cảnh khác nhau đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa LDCD và VHDN; cụ thể, mức độ LDCD càng cao thì VHDN càng mạnh và nhất quán (Boamah & c.s., 2018; Ratina & c.s., 2020; Odeh & c.s., 2021).

Tuy nhiên, một số nghiên cứu cũng chỉ ra những kết quả khác; cụ thể là hiệu quả của LDCD trong việc định hình VHDN phụ thuộc vào bối cảnh tổ chức, cấu trúc quyền lực, kiểu mẫu văn hóa hiện hữu và đặc điểm NV (Howard, 2004; Jiang & c.s., 2024). Những kết quả này cho thấy sự cần thiết phải tiếp tục kiểm định mối quan hệ giữa LDCD và VHDN trong các bối cảnh cụ thể, đặc biệt là tại các DN ở Việt Nam, nhằm làm rõ vai trò của LDCD đối với VHDN và là cơ sở quan trọng cho việc đề xuất các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo. Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về sự tác động LDCD đến VHDN thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H7: Lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đến Văn hoá doanh nghiệp.

2.4.8 Quan hệ giữa Văn hoá doanh nghiệp và Hiệu suất công việc của nhân viên

VHDN thường được khái niệm hóa như một hệ thống các giả định, giá trị, chuẩn mực và niềm tin được chia sẻ, có vai trò định hướng hành vi của NV và định hình các thực tiễn tổ chức. VHDN cung cấp cho NV một khung nhận thức và chuẩn mực để diễn giải các kỳ vọng của tổ chức, xác định các hành vi phù hợp và liên kết hành động cá nhân với mục tiêu tập thể (Feng, 2023; Wongsinhirun & c.s., 2023; Chen & c.s., 2025a). Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng VHDN thấm thấu vào mọi khía cạnh của đời sống tổ chức, bao gồm các mô thức giao tiếp, quá trình ra quyết định, các mối quan hệ liên cá nhân và hệ thống quản trị HSCV (Feng, 2023; Wongsinhirun & c.s., 2023; Akiner & c.s., 2024; Schmuck & c.s., 2025; Viet Ha & c.s., 2025; Chen & c.s., 2025a). Ngoài ra, VHDN có tác động trực tiếp và có ý nghĩa đến HSCV của NV; cụ thể, các tổ chức sở hữu nền VHDN mạnh, tích cực và nhất quán thường đạt mức năng suất, động lực và cam kết của NV cao hơn bởi vì NV làm việc trong các môi trường văn hóa như vậy có xu hướng nội tại hóa mục tiêu tổ chức, thể hiện nỗ lực vượt chuẩn và thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn (Cherian & c.s., 2021; Kolomboy & c.s., 2021; Michulek & c.s., 2023;

Jiang & c.s., 2023; Akiner & c.s., 2024; Aggarwal, 2024; Viet Ha & c.s., 2025; Hassan & c.s., 2025; Su, 2025; Schmuck & c.s., 2025).

VHDN cũng giữ vai trò then chốt trong việc định hình các kết quả HSCV liên quan đến đổi mới. Các nền VHDN định hướng đổi mới và cởi mở khuyến khích sáng tạo, chia sẻ tri thức và ra quyết định có sự tham gia, qua đó nâng cao năng lực của NV trong việc tạo ra ý tưởng mới và đóng góp vào hiệu quả đổi mới. Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng những nền VHDN đề cao học tập, linh hoạt và cởi mở có ảnh hưởng tích cực đến cả đầu ra đổi mới và HSCV tổng thể của DN (Bilichenko & c.s., 2022; Michulek & c.s., 2023; Jiang & c.s., 2023; Viet Ha & c.s., 2025; Su, 2025; Dong & Aziz, 2025).

Bên cạnh đó, VHDN có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự hài lòng trong công việc và khả năng giữ chân NV. Các nền VHDN tích cực, lấy NV làm trung tâm và mang tính ngang bằng có mối liên hệ với mức độ hài lòng cao hơn và ý định nghỉ việc thấp hơn, và ngược lại (Viet Ha & c.s., 2025; Aum & c.s., 2025; Hassan & c.s., 2025). Đặc biệt, một nền VHDN hỗ trợ có thể bù đắp cho mức lương kém cạnh tranh thông qua việc gia tăng sức hấp dẫn phi tiền tệ của công việc (Viet Ha & c.s., 2025; Aum & c.s., 2025).

Phong cách lãnh đạo và gắn kết công việc của NV được xác định là các biến trung gian quan trọng, trong đó LDCD và các thực hành lao động sáng tạo làm gia tăng các tác động tích cực của văn hóa đến HSCV (Michulek & c.s., 2023; Chen & c.s., 2025b). Các DN có nền VHDN tổ chức tích cực nâng cao sự lạc quan, khả năng phục hồi và niềm tin vào năng lực bản thân của NV, từ đó cải thiện HSCV và sự hài lòng cuộc sống (Aggarwal, 2024; Viet Ha & c.s., 2025). Các nền VHDN được đặc trưng bởi sự tôn trọng và khích lệ lẫn nhau thúc đẩy các trạng thái cảm xúc tích cực, qua đó hỗ trợ HSCV cao hơn (Chen & c.s., 2025b).

Thực tiễn cho thấy nền VHDN định hướng đổi mới thúc đẩy sáng tạo, tiến bộ công nghệ, khả năng thích ứng và tính bền vững, qua đó hỗ trợ cả HSCV ngắn hạn và tăng trưởng dài hạn (Michulek & c.s., 2023; Jiang & c.s., 2023; Dong & Aziz, 2025; Viet Ha & c.s., 2025; Su, 2025); còn nền VHDN định hướng đội nhóm sẽ tăng cường hợp tác, lòng tin và chia sẻ thông tin, dẫn đến hiệu quả và gắn kết cao hơn (Su, 2025; Dong & Aziz, 2025; Chen & c.s., 2025b); trong khi nền VHDN lấy con người làm trung tâm khẳng định phúc lợi, phát triển và công bằng, từ đó tạo ra mức độ hài lòng, trung thành và nỗ lực vượt chuẩn cao hơn (Dong & Aziz, 2025). Ngược lại, nền VHDN định hướng cạnh tranh có thể làm gia tăng nhạy cảm về HSCV và giảm tỷ lệ nghỉ việc, trong khi

nền VHDN thiếu chuẩn mực đạo đức hoặc liêm chính làm gia tăng rủi ro sai phạm và gian lận tài chính, làm suy giảm HSCV bền vững (Su, 2025; Yuan & Jiang, 2025).

VHDN còn tác động đến hiệu quả vận hành và quản trị rủi ro. Nền VHDN mạnh gắn liền với quản trị hiệu quả hơn, chất lượng sản phẩm cao hơn và rủi ro vận hành thấp hơn, trong khi nền VHDN yếu lại tạo ra bất cập và biến động HSCV (Akıner & c.s., 2024; Hassan & c.s., 2025). Hơn nữa, văn hóa định hình mức độ sẵn sàng của NV đối với thay đổi tổ chức, hoặc tạo thuận lợi hoặc cản trở các nỗ lực chuyển đổi chiến lược và đổi mới (Lingmont & Alexiou, 2020; Bilichenko & c.s., 2022; Jiang & c.s., 2023).

Ngoài ra, nhiều khảo sát cho thấy đa số NV nhận thức VHDN là yếu tố tác động đáng kể đối với HSCV, thái độ và hành vi của họ (Cherian & c.s., 2021). Ở cấp độ tổ chức, sự cải thiện trong cảm nhận của NV gắn liền với các gia tăng có thể đo lường được về giá trị thị trường và doanh thu, qua đó làm nổi bật ý nghĩa kinh tế của VHDN (Feng, 2023). Bên cạnh đó, gắn kết công việc được chứng minh là biến trung gian truyền dẫn một tỷ lệ đáng kể các tác động của các thực hành quản trị HSCV dựa trên văn hóa đến HSCV (Chen & c.s., 2025).

Tóm lại, VHDN được xem là một nguồn lực tổ chức nền tảng, trực tiếp và gián tiếp định hình HSCV của NV. Thông qua việc ảnh hưởng đến động lực, gắn kết, đổi mới, khí hậu cảm xúc và các chuẩn mực hành vi, VHDN tạo ra bối cảnh trong đó NV thực hiện công việc của mình (Feng, 2023; Michulek & c.s., 2023; Aggarwal, 2024; Viet Ha & c.s., 2025; Hassan & c.s., 2025). Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về tác động của VHDN đến HSCV của NV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H8: Văn hoá doanh nghiệp có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của nhân viên.

2.4.9 Vai trò điều tiết của Văn hoá doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hiệu suất công việc của nhân viên

LDCD từ lâu đã được thừa nhận rộng rãi là một động lực quan trọng thúc đẩy HSCV của NV trong nhiều bối cảnh tổ chức khác nhau. Dựa trên lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo này khẳng định các thành tố như động viên truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân hoá và ảnh hưởng lý tưởng, qua đó khuyến khích NV vượt lên trên lợi ích cá nhân để hướng tới những mức độ thành tích cao hơn. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy rằng LDCD góp phần nâng cao hiệu quả thực

hiện nhiệm vụ, hiệu quả bối cảnh và hiệu quả tổng thể thông qua việc nuôi dưỡng động lực nội tại, sự tự tin và các hành vi làm việc chủ động (Gemedda & Lee, 2020; Lee & c.s., 2022; Shao & c.s., 2022). Bên cạnh các tác động trực tiếp, mối quan hệ giữa LDCD và HSCV của NV luôn được đặt trong một bối cảnh tổ chức rộng hơn; khi đó, VHDN được xem là một yếu tố bối cảnh mang tính then chốt trong mối quan hệ này bởi vì một nền VHDN mạnh và tích cực giúp nâng cao HSCV, tính sáng tạo và sự gắn kết của NV, và ngược lại (Michulek & c.s., 2023; Nguyen & c.s., 2023).

Bên cạnh đó, VHDN có thể đóng vai trò như một biến điều tiết, khuếch đại hoặc làm suy yếu tác động của LDCD đối với HSCV của NV. Trong những nền VHDN đặc trưng bởi tính thích ứng cao, định hướng đổi mới và khẳng định thành tích, các hành vi LDCD có nhiều khả năng tạo được sự đồng cảm với NV, từ đó tăng cường tác dụng thúc đẩy động lực và HSCV (Li & c.s., 2021; Nguyen & c.s., 2023; Zheng & c.s., 2025). Những nền VHDN như vậy càng thúc đẩy các hành vi lãnh đạo hướng tới thay đổi, khuyến khích chấp nhận rủi ro và ủng hộ quyền tự chủ của NV, qua đó tạo ra một môi trường thuận lợi để các nhà LDCD có thể khai thác hiệu quả tiềm năng của NV, và ngược lại (Michulek & c.s., 2023; Zheng & c.s., 2025). Tương tự, các nghiên cứu được tiến hành trong các bối cảnh mang tính tập thể chỉ ra rằng VHDN có thể vừa củng cố vừa thay thế vai trò của LDCD, tùy thuộc vào mức độ phù hợp giữa hành vi lãnh đạo và các giá trị chung được chia sẻ trong tổ chức (Shao & c.s., 2012; Li & c.s., 2021).

Như vậy, các nghiên cứu trước đây cho rằng VHDN đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hiệu quả lãnh đạo; trong đó, LDCD nhìn chung giúp thúc đẩy HSCV của NV. Trong các tổ chức sở hữu nền VHDN hỗ trợ, thích ứng và định hướng đổi mới thì tác động của LDCD thường mạnh hơn so với các tổ chức có sự lệch chuẩn hoặc mất cân đối về văn hoá, và ngược lại (Michulek & c.s., 2023; Zheng & c.s., 2025). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu xem xét vai trò điều tiết của VHDN đối với mối quan hệ giữa LDCD và HSCV tại các DNNVV tại Việt Nam nói chung và Đồng Nai nói riêng. Do vậy, nghiên cứu này sẽ thu thập thêm minh chứng về vai trò điều tiết của VHDN đối với mối quan hệ giữa LDCD và HSCV của NV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H9: Văn hoá doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hiệu suất công việc của nhân viên.

2.4.10 Vai trò điều tiết của Văn hoá doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên

Nhiều nghiên cứu cho thấy mức độ HVCT cao gắn liền với kết quả công việc vượt trội, năng suất lao động cao hơn và chất lượng dịch vụ được cải thiện, qua đó khẳng định HVCT là một cơ chế hành vi quan trọng giúp NV đóng góp vào thành công của tổ chức (Raub, 2008; Yoon, 2009; Zettler, 2011; Lin & c.s., 2022; Baydeniz & c.s., 2025). HVCT không chỉ có tác động trực tiếp như vậy mà còn là nguồn lực hành vi mang tính chiến lược, giúp tăng cường hiệu quả vận hành thông qua việc tạo điều kiện cho quy trình làm việc diễn ra trôi chảy hơn, thúc đẩy chia sẻ tri thức và nâng cao khả năng thích ứng trước những yêu cầu công việc mang tính động. HVCT không chỉ cải thiện HSCV cá nhân mà còn khuếch đại hiệu quả tập thể thông qua việc NV chuyển hoá các thái độ tích cực và các mối quan hệ trao đổi xã hội thành các kết quả công việc hữu hình (Yoon, 2009; Lin & c.s., 2022; Santa & c.s., 2023; Baydeniz & c.s., 2025). Cụ thể, nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng VHDN có tác động trực tiếp và đáng kể đến thái độ, hành vi cũng như HSCV của NV. Đặc biệt, những DN có nền VHDN đặc trưng bởi sự tin cậy, hợp tác, tham gia và mục tiêu chung thường thúc đẩy cam kết tổ chức mạnh mẽ hơn, động lực làm việc cao hơn và các hành vi tự nguyện tích cực hơn (Cherian & c.s., 2021; Michulek & c.s., 2023; Fernandes & c.s., 2023).

VHDN không những có tác động trực tiếp đến HSCV mà còn tác động đến các thái độ và hành vi của NV. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng VHDN đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa hành vi làm việc và HSCV, cụ thể là VHDN giúp định hình cách thức NV thể hiện các hành vi của mình và chuyển hoá các hành vi đó thành kết quả công việc (Michulek & c.s., 2023). Bên cạnh đó, các loại hình VHDN khác nhau gắn liền với những mô hình và cường độ HVCT khác nhau. Cụ thể, văn hoá gia đình và văn hoá sáng tạo thường thúc đẩy mức độ cao hơn của các hành vi hỗ trợ, tinh thần chủ động và tinh thần công dân, trong khi văn hoá thứ bậc có thể kìm hãm các hành vi tự nguyện do sự chi phối của các quy tắc cứng nhắc và cơ chế kiểm soát chính thức (Fernandes & c.s., 2023).

Bên cạnh đó, VHDN còn giúp định hình mức độ mạnh yếu của mối quan hệ giữa HVCT và HSCV của NV. Từ góc độ bối cảnh và trao đổi xã hội, hiệu quả của HVCT trong việc nâng cao HSCV phụ thuộc đáng kể vào việc môi trường tổ chức có ghi nhận, hỗ trợ và tạo điều kiện cho các hành vi tự nguyện này hay không. Trong những DN có

nền VHDN mang tính hỗ trợ và linh hoạt, các HVCT thường được thừa nhận và tích hợp vào các quy trình làm việc, qua đó khuếch đại tác động tích cực của HVCT đối với HSCV; và ngược lại (Raub, 2008). Hay, Baydeniz & c.s. (2025) chỉ ra rằng công bằng tổ chức và những đặc trưng văn hoá thúc đẩy quyền tự chủ, sự tin cậy và sự tham gia sẽ gia tăng khả năng HVCT được chuyển hoá thành HSCV cao hơn, do NV cảm nhận được sự an toàn tâm lý khi thực hiện các hành vi tự nguyện nhằm hỗ trợ mục tiêu chung.

Tóm lại, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng VHDN giúp thúc đẩy HSCV một cách độc lập. Tuy nhiên, những DN có nền VHDN mang tính hỗ trợ, khuyến khích sự tham gia và ít quan liêu thường giúp DN thúc đẩy hiệu quả của HVCT đối với HSCV, trong khi những nền VHDN cứng nhắc và có mức độ hình thức hoá cao có thể làm suy giảm mối quan hệ này. Tuy nhiên, vai trò này của VHDN chưa được thể hiện một cách rõ nét trong các nghiên cứu trước đây. Do vậy, trong nghiên cứu này, tác giả xem xét vai trò điều tiết của VHDN trong mối quan hệ giữa HVCT và HSCV thông qua việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu sau:

H10: Văn hoá doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Hành vi công dân tổ chức và Hiệu suất công việc của nhân viên.

Cả 10 giả thuyết nghiên cứu như trên được xây dựng trên 4 lý thuyết nền đã được trình bày trong Mục 2.2; cụ thể như trong Bảng 2.2:

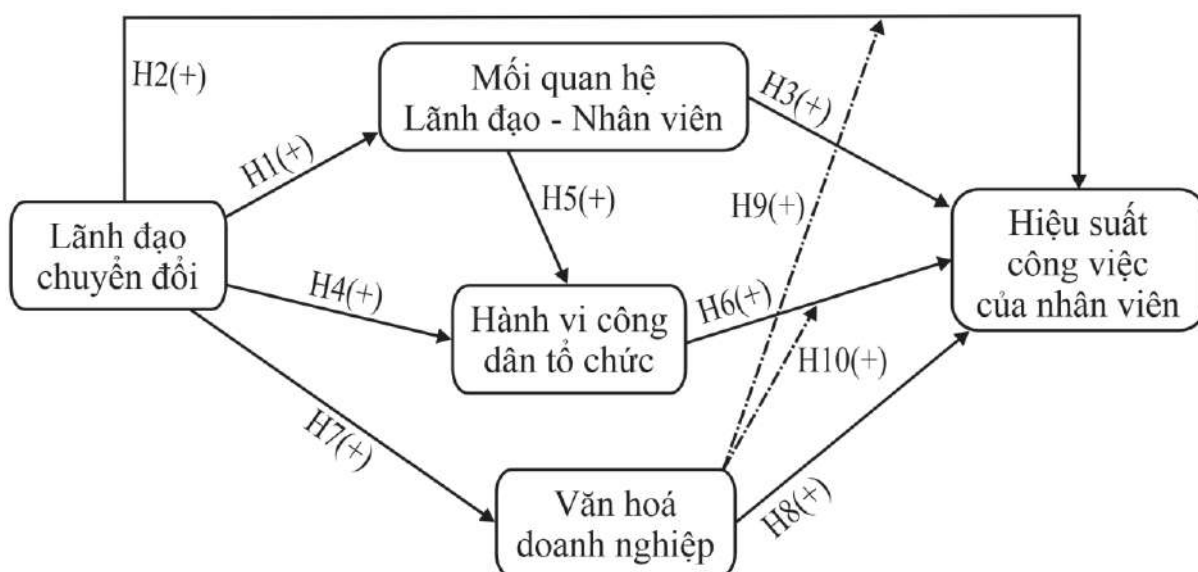
Bảng 2.2. Sự hỗ trợ của các lý thuyết nền trong các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết nghiên cứu	Lý thuyết nền	Cơ sở lý luận
H1	LDCD có tác động cùng chiều đến Mối quan hệ LDNV.	Lý thuyết LDCD; Lý thuyết LMX	LDCD khẳng định ảnh hưởng lý tưởng, quan tâm cá nhân và truyền cảm hứng, qua đó nâng cao chất lượng trao đổi LDNV.
H2	LDCD có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Lý thuyết LDCD; Lý thuyết HSCV	Lý thuyết LDCD cho rằng lãnh đạo truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ giúp NV vượt chuẩn mực hiệu suất thông thường.
H3	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Lý thuyết LMX; Lý thuyết SET	Quan hệ trao đổi chất lượng cao tạo nghĩa vụ xã hội, thúc đẩy nỗ lực và kết quả làm việc của NV.
H4	LDCD có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	Lý thuyết LDCD; Lý thuyết SET	Hành vi lãnh đạo truyền cảm hứng khuyến khích NV tự nguyện thực hiện các hành vi

	Giả thuyết nghiên cứu	Lý thuyết nền	Cơ sở lý luận
			vượt vai trò chính thức.
H5	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	Lý thuyết LMX; Lý thuyết SET	Chất lượng quan hệ trao đổi cao làm tăng cảm nhận công bằng và tin cậy, từ đó thúc đẩy HVCT.
H6	HVCT có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Lý thuyết HSCV	HVCT được xem là thành phần của hiệu suất bối cảnh, hỗ trợ trực tiếp và gián tiếp cho HSCV.
H7	LDCD có tác động cùng chiều đến VHDN.	Lý thuyết LDCD	LDCD định hình giá trị, chuẩn mực và niềm tin trong tổ chức.
H8	VHDN có tác động cùng chiều đến HSCV của NV.	Lý thuyết HSCV	Văn hoá hỗ trợ, định hướng kết quả tạo môi trường thuận lợi cho hiệu suất cá nhân.
H9	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa LDCD và HSCV của NV.	Lý thuyết SET	VHDN quyết định mức độ các quan hệ trao đổi được chuyển hoá thành hành vi tự nguyện.
H10	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa HVCT và HSCV của NV.	Lý thuyết HSCV	Văn hoá hỗ trợ và ít quan liêu giúp HVCT phát huy tác động mạnh hơn đến HSCV.

2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan được trình bày tại Mục 2.1 và 2.3, cùng với các lập luận đã nêu, tác giả tiến hành xây dựng và mô hình hóa mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu như được minh họa trong Hình 2.1.



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tóm tắt Chương 2

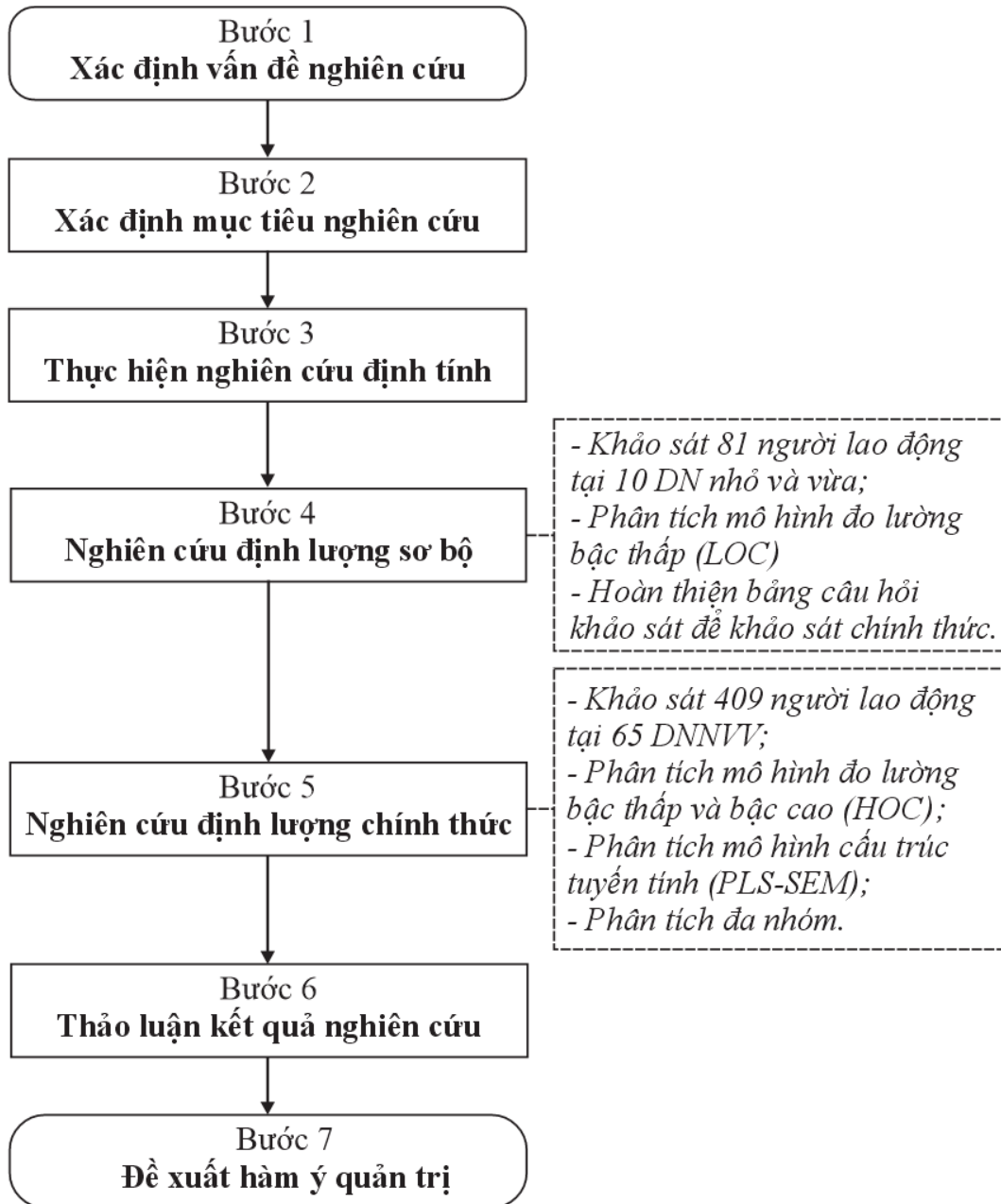
Chương 2 trình bày cơ sở lý luận cho nghiên cứu về tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và hiệu suất công việc của nhân viên trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trước hết, chương này làm rõ khái niệm, đặc điểm và vai trò của lãnh đạo chuyển đổi thông qua các thành phần cốt lõi như ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Tiếp đến, chương cũng phân tích sâu về mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên - một hình thức trao đổi xã hội và cảm xúc giữa cấp trên và cấp dưới - có ảnh hưởng đáng kể đến động lực và kết quả làm việc của nhân viên. Sau đó, hiệu suất công việc của nhân viên được trình bày từ góc độ cá nhân và tổ chức, làm rõ cách lãnh đạo chuyển đổi và chất lượng quan hệ lãnh đạo - nhân viên cùng tác động đến sự cải thiện kết quả làm việc. Cuối cùng, chương xác lập mô hình nghiên cứu đề xuất cùng các giả thuyết kiểm định nhằm khám phá vai trò trung gian của lãnh đạo - nhân viên trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu suất công việc của nhân viên, tạo nền tảng lý thuyết cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của Luận án được khái quát và trình bày trong Hình 3.1.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

Nhằm triển khai đề tài nghiên cứu, tác giả thiết kế một quy trình nghiên cứu gồm ba giai đoạn: (i) Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển thang đo sơ bộ cho các yếu tố trong mô hình; (ii) Nghiên cứu định

lượng sơ bộ được tiến hành để đánh giá, hiệu chỉnh thang đo, qua đó hình thành thang đo chính thức và xây dựng bảng câu hỏi phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức; và (iii) Nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Trên cơ sở đó, toàn bộ quá trình nghiên cứu được cụ thể hóa thông qua các bước thực hiện như sau:

*** Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu của đề tài**

Đây là giai đoạn nghiên cứu then chốt, có ý nghĩa quyết định đối với chất lượng và mức độ thành công của Luận án. Cụ thể, ở giai đoạn này, tác giả tiến hành thu thập và sàng lọc các tài liệu tham khảo liên quan đến đề tài nghiên cứu, đồng thời thực hiện lược khảo có hệ thống các công trình nghiên cứu trước đó trong và ngoài nước nhằm tổng hợp các lý thuyết nền và cơ sở lý luận có liên quan. Song song với đó, thông qua việc phân tích bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam nói chung và tỉnh Đồng Nai nói riêng, tác giả xác định các khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại, làm cơ sở định hướng cho nội dung và mục tiêu của nghiên cứu này.

*** Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

Trên cơ sở các vấn đề nghiên cứu đã được xác định ở Bước 1, tác giả tiến hành xây dựng và trình bày hệ thống câu hỏi nghiên cứu, đồng thời xác định mục tiêu nghiên cứu tổng quát cũng như các mục tiêu nghiên cứu cụ thể cần đạt được của đề tài. Các câu hỏi nghiên cứu được thiết kế nhằm làm rõ và cụ thể hóa từng mục tiêu nghiên cứu tương ứng. Trong phạm vi Luận án này, các câu hỏi nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu đã được xác định và trình bày chi tiết tại Mục 1.2 của Chương 1.

*** Bước 3: Nghiên cứu định tính**

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu như trên, việc lược khảo các công trình khoa học có liên quan đến đề tài và tổng quan các tài liệu đó có vai trò quan trọng để tác giả xác định nội hàm các khái niệm chính được dùng trong nghiên cứu này, mối quan hệ giữa các khái niệm đó, các giả thuyết nghiên cứu cũng như mô hình nghiên cứu như đã được trình bày trong Chương 2. Ở Bước 3 này, tác giả tiến hành xây dựng thang đo sơ bộ cho các khái niệm đó. Nhằm xác định tính phù hợp của các thang đo cũng như phát hiện thêm các yếu tố mới cần được xem xét trong mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành thảo luận nhóm chuyên gia. Từ việc tổng hợp các ý kiến đóng góp của các chuyên gia, tác giả tiến hành điều chỉnh các thang đo và mô hình nghiên cứu (nếu cần) để hoàn thiện bộ thang đo ban đầu. Tiếp theo, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của 11 thành viên Ban

Giám đốc thuộc 5 DNNVV khác nhau tại Đồng Nai nhằm rà soát và hiệu chỉnh ngữ nghĩa của các phát biểu trong bảng câu hỏi. Kết quả của bước này được sử dụng để hoàn thiện bảng câu hỏi, làm cơ sở triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ.

*** Bước 4: Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Dựa trên các thang đo được hoàn thiện từ Bước 3, tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ để đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo và hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát trước khi thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức. Trong giai đoạn này, tác giả thực hiện khảo sát sơ bộ 81 NV/ NV của 10 DNNVV tại Đồng Nai; các DN này được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả tiến hành đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS. Kết quả giai đoạn này giúp tác giả hoàn thiện các thang đo và sử dụng để thiết kế bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng chính thức.

*** Bước 5: Nghiên cứu định lượng chính thức**

Ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả tiến hành phân phối bảng câu hỏi khảo sát đến các DN thông qua các mối quan hệ nghề nghiệp và cá nhân sẵn có, bao gồm các DN quen biết cũng như các kênh kết nối tại các sở, ban ngành, ban quản lý khu công nghiệp và cộng đồng DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Quá trình thu thập dữ liệu đạt được cỡ mẫu hợp lệ gồm 409 NV. Mục tiêu của giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức là kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Để thực hiện phân tích, tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS phiên bản 4.0 nhằm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính theo phương pháp PLS-SEM, qua đó kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

*** Bước 6: Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Sau khi phân tích kết quả nghiên cứu trong Bước 5, tác giả tiến hành đối sánh kết quả có được với những nghiên cứu trước nhằm chỉ ra những điểm giống và khác nhau của những phát hiện trong Luận án này và những công trình đó nhằm làm nổi bật giá trị đóng góp của Luận án. Ngoài ra, tác giả cũng sẽ thảo luận kết quả đạt được với các chuyên gia nhằm thu thập thêm ý kiến đóng góp để tác giả có thể đề xuất các hàm ý chính sách phù hợp với lý thuyết và thực tiễn của hoạt động quản trị DN.

*** Bước 7: Hàm ý quản trị**

Dựa vào những phát hiện trong Bước 5 cũng như những góp ý của các chuyên gia

trong Bước 6, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị 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.

3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Thiết kế thang đo ban đầu

Trên cơ sở các yếu tố được đề xuất trong mô hình nghiên cứu tại Hình 2.1, tác giả tiến hành xây dựng các thang đo tương ứng làm nền tảng cho hoạt động phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm. Xuất phát từ các thang đo gốc được tổng hợp thông qua lược khảo tài liệu, tác giả thực hiện dịch thuật sang tiếng Việt và điều chỉnh nội dung nhằm bảo đảm sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của Luận án; chi tiết các thang đo này được trình bày tại Phụ lục III.

Nhằm khám phá, đánh giá và hiệu chỉnh lại mô hình lý thuyết cũng như thang đo của các khái niệm nghiên cứu, tác giả tổ chức thảo luận nhóm với 12 chuyên gia, bao gồm 6 lãnh đạo phòng nhân sự thuộc 6 DNNVV trên địa bàn Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai và 6 lãnh đạo/chuyên viên đến từ 3 công ty cung ứng dịch vụ tuyển dụng có trụ sở tại Tp.HCM nhằm bảo đảm chiều sâu chuyên môn và tính đa dạng góc nhìn cho giai đoạn nghiên cứu định tính bởi vì: (i) Tp.HCM là trung tâm kinh tế lớn, nơi tập trung nhiều DN hoạt động chuyên nghiệp trong lĩnh vực tuyển dụng và tư vấn nhân sự, có kinh nghiệm làm việc thường xuyên với các DNNVV tại các tỉnh lân cận, trong đó có Đồng Nai; và (ii) Đồng Nai và Tp.HCM cùng thuộc Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, có sự liên thông cao về thị trường lao động và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực, do vậy, nhiều DNNVV tại Đồng Nai chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các chuẩn mực quản trị nhân sự hình thành tại TP. Hồ Chí Minh. Vì vậy, ý kiến của các chuyên gia tại Tp. HCM có giá trị tham chiếu phù hợp với phạm vi nghiên cứu. Các chuyên gia được lựa chọn cần đảm bảo các tiêu chí sau: (1) có tối thiểu 7 năm kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực quản trị nhân sự, tuyển dụng nhân sự cấp quản lý hoặc quản lý nhân sự tại DN, ưu tiên các chuyên gia có trên 10 năm kinh nghiệm để đảm bảo độ sâu và tính thực tiễn trong nhận định; (2) Có hiểu biết sâu sắc về phong cách LDCD, mối quan hệ LDNV và HSCV của NV, có khả năng đánh giá, nhận diện và tư vấn về hành vi lãnh đạo, mối quan hệ lao động và các chính sách nhân sự tại DNNVV. Các tiêu chí lựa chọn chuyên gia này được xây dựng nhằm bảo đảm đồng thời độ tin cậy, chiều sâu và tính phù hợp nội dung của dữ liệu định tính trong bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, yêu cầu chuyên gia có tối thiểu 7

năm kinh nghiệm thực tiễn (ưu tiên trên 10 năm) trong lĩnh vực quản trị nhân sự giúp bảo đảm họ đã tích lũy được tri thức ẩn thông qua quá trình trải nghiệm, quan sát và ra quyết định trong nhiều bối cảnh tổ chức và phong cách lãnh đạo khác nhau, từ đó đưa ra các nhận định mang tính hệ thống và phản ánh đúng bản chất hiện tượng nghiên cứu. Bên cạnh đó, việc lựa chọn các chuyên gia có hiểu biết sâu sắc về phong cách LDCD, mối quan hệ LDNV và HSCV của NV là điều kiện quan trọng để bảo đảm tính phù hợp nội dung, hỗ trợ việc làm rõ cách thức các yếu tố này được biểu hiện và vận hành trong thực tiễn DN. Đồng thời, năng lực tư vấn và kinh nghiệm xây dựng, triển khai các chính sách nhân sự tại các DNNVV, đặc biệt trong bối cảnh địa phương như Đồng Nai, góp phần nâng cao tính thực tiễn và khả năng ứng dụng của kết quả nghiên cứu, hạn chế sự áp đặt máy móc các mô hình lý thuyết được phát triển trong những bối cảnh khác. Kết quả thảo luận nhóm với 12 chuyên gia như sau.

3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Kết quả thảo luận nhóm cho thấy đề tài nghiên cứu của Luận án được các chuyên gia đánh giá là có tính cấp thiết cao và phù hợp với thực tiễn cũng như bối cảnh nghiên cứu tại các DNNVV ở Đồng Nai nói riêng và Việt Nam nói chung. Đồng thời, các chuyên gia đều thống nhất rằng mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất là hợp lý và có cơ sở lý luận cũng như thực tiễn. Bên cạnh đó, ý kiến chuyên gia cũng khẳng định mô hình nghiên cứu có khả năng được vận dụng cho các nghiên cứu tương tự tại những tỉnh, thành khác. Tuy nhiên, thảo luận nhóm cũng chỉ ra rằng một số biến quan sát trong bảng câu hỏi sơ bộ có nội dung tương đối trùng lặp, cần được loại bỏ hoặc điều chỉnh nhằm phản ánh đầy đủ và phân biệt rõ các khía cạnh khác nhau của vấn đề nghiên cứu. Trên cơ sở các góp ý cụ thể của chuyên gia và quá trình xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng của tác giả, một số biến quan sát đã được điều chỉnh như trình bày tại Phụ lục III, qua đó hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát chính thức.

3.2.2.1 Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi

Dựa trên thang đo sẵn có từ công trình nghiên cứu của Carless & c.s. (2000) và kết quả ứng dụng của Minh-Duc & Huu-Lam (2019), Meng & c.s. (2022), Bakker & c.s. (2023), Get & c.s. (2024), Han & c.s. (2025) và Vu & c.s. (2025), tác giả đề xuất thang đo LDCD với 7 biến quan sát để lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia cho thấy 12/12 chuyên gia hoàn toàn đồng ý với các biến quan sát đó. Như vậy, thang đo LDCD có 7 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày

trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	LDCD1	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn tích cực về tương lai.	Carless & c.s. (2000)	Kế thừa
2	LDCD2	Lãnh đạo đối xử với NV như những cá nhân riêng biệt, đồng thời hỗ trợ họ phát triển.		Kế thừa
3	LDCD3	Lãnh đạo ghi nhận sự đóng góp của NV.		Kế thừa
4	LDCD4	Lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.		Kế thừa
5	LDCD5	Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.		Kế thừa
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.		Kế thừa
7	LDCD7	Lãnh đạo truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng thông qua năng lực vượt trội.		Kế thừa

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.2.2 Thang đo Văn hoá doanh nghiệp

Theo Denison (2019), thang đo VHDN bao gồm 12 khía cạnh, cụ thể: (1) Trao quyền; (2) Định hướng nhóm; (3) Phát triển năng lực; (4) Giá trị cốt lõi; (5) Đồng thuận; (6) Hợp tác và hội nhập; (7) Tạo sự thay đổi; (8) Định hướng khách hàng; (9) Tổ chức học tập; (10) Định hướng chiến lược; (11) Hệ thống mục tiêu; và (12) Tầm nhìn. Mỗi khía cạnh được đo lường thông qua 4 biến quan sát, do đó tổng số biến quan sát của thang đo VHDN theo đề xuất ban đầu là 48 biến. Tuy nhiên, kết quả tham vấn chuyên gia cho thấy một số khía cạnh trong thang đo này hiện chưa được các DN quan tâm hoặc triển khai rõ nét trong thực tiễn hoạt động. Bên cạnh việc thống nhất giữ lại nhiều biến quan sát phù hợp, các chuyên gia cũng đưa ra những đề xuất điều chỉnh và loại bỏ một số biến quan sát cụ thể, được trình bày chi tiết tại Phụ lục III.

Trên cơ sở đó, các chuyên gia đề xuất chỉ tập trung xem xét 8 khía cạnh của VHDN, bao gồm: (1) Trao quyền; (2) Định hướng nhóm; (3) Phát triển năng lực; (4) Giá trị cốt lõi; (5) Đồng thuận; (6) Tạo sự thay đổi; (7) Tổ chức học tập; và (8) Tầm nhìn. Xét thấy các lập luận của chuyên gia là phù hợp với bối cảnh nghiên cứu cũng như nhận thức của bản thân, tác giả thống nhất tiếp thu các ý kiến này. Theo đó, thang đo VHDN được điều chỉnh còn 32 biến quan sát và được mã hóa như trình bày trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Thang đo văn hoá doanh nghiệp

Stt	Mã hoá	Biên quan sát đề xuất	Nguồn	
	VHTQ	<i>Trao quyền</i>		
1	VHTQ1	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	Denison (2019)	Kế thừa
2	VHTQ2	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.		Kế thừa
3	VHTQ3	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.		Kế thừa
4	VHTQ4	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.		Kế thừa
	VDHN	<i>Định hướng nhóm</i>		
5	VDHN1	DN khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác nhau.	Denison (2019)	Điều chỉnh
6	VDHN2	Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.		Kế thừa
7	VDHN3	Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.		Kế thừa
8	VDHN4	NV biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của DN.		Kế thừa
	PTNL	<i>Phát triển năng lực</i>		
9	PTNL1	NV được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	Denison (2019)	Kế thừa
10	PTNL2	Năng lực của NV liên tục nâng cao.		Điều chỉnh
11	PTNL3	DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng NV.		Kế thừa
12	PTNL4	Năng lực của NV được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.		Kế thừa
	GTCL	<i>Giá trị cốt lõi</i>		
13	GTCL1	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	Denison (2019)	Kế thừa
14	GTCL2	DN có hệ thống giá trị rõ ràng để dẫn dắt mọi hành động.		Kế thừa
15	GTCL3	NV phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.		Kế thừa
16	GTCL4	DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho NV biết đúng sai.		Kế thừa
	VHDT	<i>Đồng thuận</i>		
17	VHDT1	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một	Denison	Kế thừa

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
		cách tốt nhất.	(2019)	
18	VHDT2	DN có định nghĩa rõ ràng về văn hóa tổ chức.	(2019)	Kế thừa
19	VHDT3	DN dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.		Kế thừa
20	VHDT4	DN có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm khi thực hiện công việc.		Kế thừa
	TSTD	Tạo sự thay đổi		
21	TSTD1	Công việc được thực hiện rất linh hoạt.	Denison (2019)	Kế thừa
22	TSTD2	DN thường phản ứng tốt trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh.		Kế thừa
23	TSTD3	Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.		Kế thừa
24	TSTD4	Những bộ phận của DN thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.		Kế thừa
	TCHT	Tổ chức học tập		
25	TCHT1	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	Denison (2019)	Kế thừa
26	TCHT2	DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.		Kế thừa
27	TCHT3	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.		Kế thừa
28	TCHT4	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.		Kế thừa
	VHTN	Tâm nhìn		
29	VHTN1	Các NV có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	Denison (2019)	Kế thừa
30	VHTN2	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.		Kế thừa
31	VHTN3	Tâm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho NV.		Kế thừa
32	VHTN4	DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.		Kế thừa

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.2.3 Thang đo Hành vi công dân tổ chức

Dựa trên thang đo đã được phát triển bởi Pratono & Han (2022), tác giả đề xuất thang đo HVCT gồm 4 biến quan sát ban đầu để tiến hành tham vấn ý kiến chuyên gia. Kết quả tổng hợp ý kiến chuyên gia được trình bày chi tiết tại Phụ lục III cho thấy cả bốn biến quan sát đề xuất đều nhận được mức độ đồng thuận cao. Bên cạnh đó, nhóm chuyên gia đề nghị bổ sung thêm hai biến quan sát, bao gồm: “NV tích cực hỗ trợ nhà

quản lý trong khả năng của mình” và “NV thường làm việc vượt trên định mức dù không bắt buộc”. Trên cơ sở đó và sự cân nhắc của tác giả, các đề xuất này được tiếp thu. Theo đó, thang đo HVCT được hoàn thiện với tổng cộng 6 biến quan sát và được mã hóa như trình bày trong Bảng 3.3.

Bảng 3.3. Thang đo hành vi công dân tổ chức

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	HVCT1	NV tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	Pratono & Han (2022)	Kế thừa
2	HVCT2	NV tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.		Kế thừa
3	HVCT3	NV thích giúp đỡ những người có khối lượng công việc lớn.		Kế thừa
4	HVCT4	NV tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.		Kế thừa
5	HVCT5	NV tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.		Kế thừa
6	HVCT6	NV thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.		Kế thừa

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.2.4 Thang đo Mối quan hệ lãnh đạo- nhân viên

Dựa trên thang đo nền tảng được đề xuất bởi Graen & Uhl-Bien (1995) và kết quả ứng dụng thực nghiệm của Lee & c.s. (2017), Lommi & c.s. (2023), Han & Sears (2024) và Feng & c.s. (2025), tác giả xây dựng thang đo Mối quan hệ LDNV gồm 7 biến quan sát để tiến hành tham vấn ý kiến chuyên gia. Kết quả tổng hợp ý kiến chuyên gia được trình bày tại Phụ lục III cho thấy, toàn bộ 7 biến quan sát đề xuất đều nhận được mức độ đồng thuận cao từ đa số các chuyên gia. Trong đó, biến quan sát “*Bạn có biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới) và bạn có thường xuyên nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của bạn không?*” được 10/12 chuyên gia đề nghị tách thành 2 câu hỏi riêng, bao gồm “*Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới)*” và “*Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của tôi*”; còn biến quan sát “*Một lần nữa, bất kể quyền hạn chính thức của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) là gì, khả năng họ sẽ bảo vệ bạn hoặc chịu rủi ro vì bạn là bao nhiêu?*” cũng được 10/12 chuyên gia đề nghị tách thành 2 câu hỏi riêng, bao gồm “*Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý*” và “*Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi chấp nhận rủi ro vì*

những lỗi vô ý của tôi”. Ngoài ra, 100% chuyên gia đề nghị bỏ 2 biến quan sát cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở Việt Nam, gồm “*Bạn có đủ tin tưởng vào lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của mình để bảo vệ và biện minh cho các quyết định của họ nếu họ không có mặt để tự làm điều đó không?*” và “*Bạn sẽ mô tả mối quan hệ công việc giữa bạn và lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của mình như thế nào?*”. Trên cơ sở các lập luận được các chuyên gia đề xuất và sự xem xét, đánh giá của tác giả, một số biến quan sát đã được loại bỏ hoặc điều chỉnh theo các góp ý phù hợp. Do đó, thang đo mối quan hệ LDNV được hoàn thiện với 7 biến quan sát và được mã hóa như trình bày trong Bảng 3.4.

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

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
1	LDNV1	Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới).	Graen & Uhl-Bien (1995)	Đề xuất
2	LDNV2	Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của tôi.		Đề xuất
3	LDNV3	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu trong công việc của tôi.		Điều chỉnh
4	LDNV4	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi biết rõ năng lực của tôi.		Điều chỉnh
5	LDNV5	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi tích cực hỗ trợ tôi trong công việc.		Điều chỉnh
6	LDNV6	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý.		Đề xuất
7	LDNV7	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi chấp nhận rủi ro vì những lỗi vô ý của tôi.		Đề xuất

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính)

3.2.2.5 Thang đo Hiệu suất công việc của nhân viên

Dựa trên thang đo được phát triển trong nghiên cứu của Pradhan & Jena (2017), cùng với các kết quả ứng dụng thực nghiệm của Leontes & c.s. (2024) và Nieva & c.s. (2025), tác giả đề xuất thang đo HSCV gồm 23 biến quan sát nhằm tiến hành tham vấn ý kiến chuyên gia. Tất cả các chuyên gia đều thống nhất cao trong việc sử dụng 23 biến quan sát đó. Tuy nhiên, đối với biến quan sát “*Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm*”, 7/12 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này; và xem đây là câu hỏi bẫy để đánh giá độ tin cậy của người cung cấp thông tin; còn 5/12 chuyên gia đề nghị điều chỉnh thành “*Tôi thường kiểm soát được bản thân khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm*” (Chi tiết trong Phụ lục III). Với lý do của các chuyên gia

nêu ra và sự nhận thức của bản thân, tác giả cho rằng nên giữ biến quan sát “*Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm*” làm câu hỏi bẫy để đánh giá độ tin cậy của người cung cấp thông tin. Như vậy, thang đo HSCV có 23 biến quan sát và được mã hoá như được trình bày trong Bảng 3.5.

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

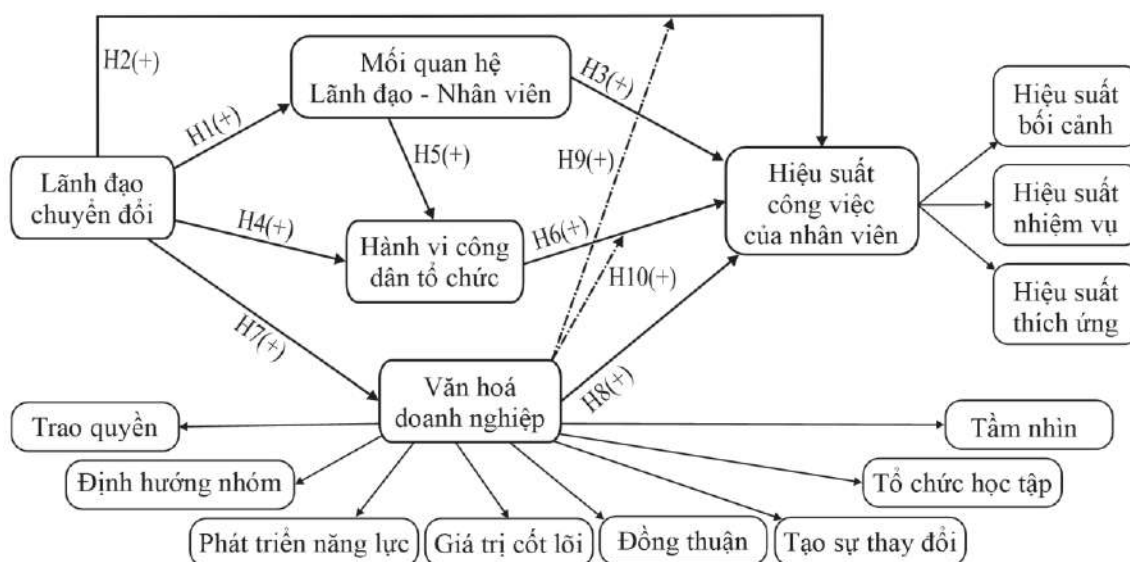
Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn	
	HSNV	Hiệu suất nhiệm vụ	Pradhan & Jena (2017)	Kế thừa
1	HSNV1	Tôi luôn duy trì tiêu chuẩn cao trong công việc.		Kế thừa
2	HSNV2	Tôi có khả năng xử lý các nhiệm vụ được giao mà không cần nhiều sự giám sát.		Kế thừa
3	HSNV3	Tôi rất đam mê với công việc của mình.		Kế thừa
4	HSNV4	Tôi biết rằng mình có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng lúc để đạt được các mục tiêu của tổ chức.		Kế thừa
5	HSNV5	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng hạn.		Kế thừa
6	HSNV6	Đồng nghiệp của tôi tin rằng tôi là một người làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức.	Kế thừa	
	HSTU	Hiệu suất thích ứng	Pradhan & Jena (2017)	Kế thừa
7	HSTU1	Tôi thường làm việc tốt để huy động trí tuệ tập thể cho hiệu quả làm việc nhóm.		Kế thừa
8	HSTU2	Tôi có thể quản lý sự thay đổi trong công việc rất tốt khi tình huống yêu cầu.		Kế thừa
9	HSTU3	Tôi có thể xử lý hiệu quả nhóm làm việc của mình khi đối mặt với sự thay đổi.		Kế thừa
10	HSTU4	Tôi luôn tin rằng sự thấu hiểu lẫn nhau có thể dẫn đến giải pháp khả thi trong tổ chức.		Kế thừa
11	HSTU5	Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm.		Kế thừa
12	HSTU6	Tôi rất thoải mái với sự linh hoạt trong công việc.		Kế thừa
13	HSTU7	Tôi thường thích nghi tốt với những thay đổi trong tổ chức theo thời gian.	Kế thừa	
	HSBC	Hiệu suất bồi cảnh	Pradhan & Jena (2017)	Kế thừa
14	HSBC1	Tôi thường giúp đỡ đồng nghiệp khi được yêu cầu hoặc khi cần thiết.		Kế thừa
15	HSBC2	Tôi thích đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chính.		Kế thừa
16	HSBC3	Tôi chia sẻ sự cảm thông và đồng cảm với đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn.		Kế thừa
17	HSBC4	Tôi tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận nhóm và các cuộc họp công việc.		Kế thừa
18	HSBC5	Tôi thường khen ngợi đồng nghiệp vì những công việc	Kế thừa	

Stt	Mã hoá	Biến quan sát đề xuất	Nguồn
		tốt của họ.	
19	HSBC6	Tôi cảm thấy hài lòng khi hỗ trợ và phát triển người khác trong tổ chức.	Kế thừa
20	HSBC7	Tôi thường chia sẻ kiến thức và ý tưởng với các thành viên trong nhóm của mình.	Kế thừa
21	HSBC8	Tôi duy trì sự phối hợp tốt với các đồng nghiệp trong công việc.	Kế thừa
22	HSBC9	Tôi hướng dẫn các đồng nghiệp mới vượt ra ngoài phạm vi công việc của mình.	Kế thừa
23	HSBC10	Tôi giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp để giải quyết vấn đề và ra quyết định.	Kế thừa

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

Trên cơ sở các góp ý thu nhận được, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Tiếp đó, bảng câu hỏi này được gửi đến 11 thành viên Ban Giám đốc thuộc 5 DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai nhằm rà soát và hiệu chỉnh ngữ nghĩa của các phát biểu, qua đó hoàn thiện bảng câu hỏi trước khi triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ (xem Phụ lục III).

Từ việc lược khảo các thang đo như vậy, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu chi tiết hơn từ Hình 2.5 như được thể hiện trong Hình 3.2:



Hình 3.2. Mô hình đề xuất chi tiết

3.3. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Giai đoạn này được triển khai nhằm tiến hành khảo sát thử nghiệm trên một mẫu nghiên cứu có quy mô hạn chế, qua đó đánh giá mức độ rõ ràng và tường minh về ngữ nghĩa của các biến quan sát, đồng thời kiểm định sơ bộ độ tin cậy và giá trị của các thang

đo. Kết quả của giai đoạn này là cơ sở để hoàn thiện công cụ đo lường trước khi thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức với quy mô mẫu lớn hơn nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất.

3.3.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Trong giai đoạn này, tác giả sử dụng bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng sau quá trình nghiên cứu định tính nhằm đánh giá mức độ hoàn thiện của các câu hỏi, đồng thời bảo đảm tính rõ ràng, dễ hiểu và khả năng đọc hiểu đối với các đối tượng tham gia khảo sát. Nội dung và hình thức của bảng câu hỏi khảo sát được trình bày tại Phụ lục IV.

3.3.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Hair và cộng sự (2014) đề xuất quy tắc 10 lần nhằm xác định kích thước mẫu tối thiểu trong phân tích PLS-SEM. Theo quy tắc này, kích thước mẫu tối thiểu được xác định bằng 10 lần số biến quan sát của cấu trúc thang đo dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất, đồng thời không nhỏ hơn 10 lần số đường dẫn tác động hướng vào cấu trúc thang đo có nhiều đường dẫn nhất. Căn cứ vào số lượng biến quan sát được trình bày tại Mục 3.2 và Hình 3.2, áp dụng quy tắc 10 lần, tác giả xác định kích thước mẫu tối thiểu cần thiết cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ là 100.

Trong khoảng thời gian từ ngày 15/4/2024 đến ngày 30/5/2024, thông qua các mối quan hệ nghề nghiệp và cá nhân, tác giả tiến hành phát bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp cho 150 NV thuộc 10 DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Kết quả thu hồi đạt 118 phiếu hợp lệ ban đầu, tương ứng với tỷ lệ phản hồi 78,67%. Sau khi tiến hành mã hóa và làm sạch dữ liệu, có 37 phiếu bị loại do thiếu quá nhiều thông tin. Do đó, bộ dữ liệu sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ bao gồm 81 quan sát hợp lệ để phục vụ phân tích.

3.3.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Mục tiêu của giai đoạn này là đánh giá các yêu cầu về giá trị của thang đo nghiên cứu, nhằm bảo đảm rằng các thang đo được sử dụng đáp ứng đầy đủ các tiêu chí cần thiết, bao gồm độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Mô hình nghiên cứu đề xuất, được trình bày tại Hình 3.2, được xác định là mô hình kết quả – nguyên nhân bậc cao; trong đó, các cấu trúc như VHDN và HSCV của NV được xem là các cấu trúc bậc cao. Riêng biến quan sát “*Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm*” (HSTU5) là câu hỏi bẫy, có giá trị ngược với các biến quan sát khác; do đó, tác giả điều chỉnh theo quy tắc: Giá trị mới = 6 - Giá trị cũ.

Để đánh giá mô hình đo lường bậc cao trong SmartPLS, nhiều nghiên cứu như Wetzels & c.s. (2009), Becker & c.s. (2012) và Ringle & c.s. (2015) đã đề xuất hai cách tiếp cận chủ yếu, bao gồm: (1) phương pháp các biến quan sát lặp lại và (2) phương pháp hai giai đoạn. Mỗi cách tiếp cận đều có những ưu điểm và hạn chế nhất định. Thông thường, trong phân tích mô hình đo lường bậc cao, các nhà nghiên cứu thường áp dụng phương pháp biến quan sát lặp lại để đánh giá mô hình đo lường bậc thấp (LOC – Lower Order Constructs), sau đó sử dụng kết quả đánh giá mô hình LOC làm dữ liệu đầu vào cho việc kiểm định mô hình bậc cao (HOC – Higher Order Constructs). Trong SmartPLS, mô hình đo lường thường được đánh giá dựa trên một hệ thống các chỉ tiêu cụ thể như sau:

3.3.3.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Trong SmartPLS, hệ số tải ngoài (outer loading) của biến quan sát phản ánh mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn tương ứng. Về mặt kỹ thuật, hệ số tải ngoài được xác định thông qua căn bậc hai của giá trị tuyệt đối R^2 thu được từ phép hồi quy tuyến tính giữa biến tiềm ẩn mẹ và biến quan sát. Theo Hair & c.s. (2016), hệ số tải ngoài của mỗi biến quan sát cần đạt tối thiểu 0,708, bởi vì $0,708^2$ xấp xỉ 0,50, hàm ý rằng biến tiềm ẩn giải thích được khoảng 50% phương sai của biến quan sát. Nhằm thuận tiện trong việc áp dụng, ngưỡng này thường được làm tròn thành 0,7 và được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS.

3.3.3.2 Độ tin cậy thang đo (Reliability)

Trong SmartPLS, độ tin cậy của thang đo thường được đánh giá thông qua hai chỉ số chủ yếu là Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR - Composite Reliability). Tuy nhiên, trong thực hành nghiên cứu, chỉ số CR thường được ưu tiên sử dụng hơn do Cronbach's Alpha có xu hướng đánh giá thấp mức độ tin cậy của thang đo. Theo Chin (1998), đối với các nghiên cứu mang tính khám phá, giá trị CR cần đạt từ 0,6 trở lên. Trong khi đó, đối với các nghiên cứu mang tính khẳng định, ngưỡng CR từ 0,7 được xem là phù hợp (Henseler & Sarstedt, 2013; Hair & c.s., 2019).

3.3.3.3 Tính hội tụ (Convergence)

Trong SmartPLS, giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua chỉ số AVE (Average Variance Extracted-phương sai trung bình được trích). Theo Hock & c.s. (2010), một thang đo được xem là đạt giá trị hội tụ khi AVE đạt từ 0,5 trở lên. Nếu thang đo chưa đạt giá trị hội tụ, quy trình thường được áp dụng là loại bỏ lần lượt các biến

quan sát có hệ số tải ngoài thấp nhất nhằm cải thiện AVE. Nếu sau quá trình hiệu chỉnh này mà AVE vẫn không đạt ngưỡng yêu cầu, thang đo được kết luận là không bảo đảm giá trị hội tụ và sẽ không được sử dụng trong các phân tích định lượng tiếp theo.

3.3.3.4 Tính phân biệt (*Discriminant Validity*)

Giá trị phân biệt phản ánh mức độ mà các khái niệm đo lường trong mô hình có thể được phân biệt rõ ràng với nhau (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Theo Bagozzi & Foxall (1996), việc kiểm định giá trị phân biệt được thực hiện ở hai cấp độ, bao gồm: (i) kiểm định giá trị phân biệt giữa các thành phần trong cùng một khái niệm nghiên cứu và (ii) kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình. Giá trị phân biệt được xem là đạt khi hệ số tương quan giữa hai thành phần của cùng một khái niệm hoặc giữa hai khái niệm khác nhau nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa thống kê, qua đó cho thấy mô hình có mức độ phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Thông thường, tính phân biệt của mô hình được đánh giá thông qua tiêu chí Fornell–Larcker, theo đó căn bậc hai của AVE (SQRTAVE) của mỗi cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981). Tuy nhiên, Henseler & c.s. (2015) cho rằng giá trị phân biệt được đánh giá chính xác hơn thông qua chỉ số HTMT (tỉ lệ đặc điểm dị biệt – đặc điểm đơn nhất). Theo Garson (2016), giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được bảo đảm khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1. Henseler & c.s. (2015) đề xuất ngưỡng HTMT dưới 0,9 để khẳng định giá trị phân biệt, trong khi một số nghiên cứu khác như Clark & Watson (1995) và Kline (2015) áp dụng ngưỡng nghiêm ngặt hơn là 0,85.

Để đánh giá chính xác giá trị phân biệt bằng chỉ số HTMT, cần thực hiện kỹ thuật bootstrapping nhằm kiểm định xem giá trị HTMT có khác 1 một cách có ý nghĩa thống kê hay không. Đáng lưu ý, trong quá trình đánh giá giá trị phân biệt, HTMT thường chỉ được xem xét giữa các biến độc lập với nhau, thay vì giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, bởi trong trường hợp mối quan hệ nhân quả mạnh, HTMT giữa biến độc lập và biến phụ thuộc có thể vượt quá ngưỡng 0,85 mà không nhất thiết phản ánh sự thiếu hụt về giá trị phân biệt.

Tóm lại, trong quá trình đánh giá mô hình đo lường bằng SmartPLS, các chỉ số đánh giá cốt lõi cần được xem xét bao gồm: (i) hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) của các biến quan sát phải lớn hơn 0,7 (Hair & c.s., 2016); (ii) AVE phải lớn hơn 0,5 nhằm bảo đảm giá trị hội tụ (Hair & c.s., 2016); (iii) CR phải đạt trên 0,7 để khẳng định độ tin cậy thang

đo (Hair & c.s., 2016); (iv) tiêu chí Fornell–Larcker, theo đó căn bậc hai AVE của mỗi cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan của cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981); và (v) chỉ số HTMT (tỉ lệ đặc điểm dị biệt – đặc điểm đơn nhất) không vượt quá 0,85, theo các khuyến nghị của Henseler & c.s. (2015) và Ringle & c.s. (2015).

Trên cơ sở các kết quả phân tích thu được từ giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiến hành hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát nhằm phục vụ cho việc triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.3.4 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ

3.3.4.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Kết quả trình bày tại Bảng 3.8 cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định các biến quan sát đáp ứng yêu cầu về chất lượng đo lường và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 3.8. Ma trận hệ số tải ngoài

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL1	0,891													
GTCL2	0,860													
GTCL3	0,820													
GTCL4	0,858													
HSBC1		0,806												
HSBC10		0,770												
HSBC2		0,747												
HSBC3		0,729												
HSBC4		0,766												
HSBC5		0,779												
HSBC6		0,807												
HSBC7		0,738												
HSBC8		0,745												
HSBC9		0,769												
HSNV1			0,869											
HSNV2			0,837											
HSNV3			0,706											
HSNV4			0,728											
HSNV5			0,773											
HSNV6			0,834											
HSTU1				0,755										
HSTU2				0,706										
HSTU3				0,718										
HSTU4				0,821										

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
HSTU5				0,792										
HSTU6				0,810										
HSTU7				0,737										
HVCT1					0,829									
HVCT2					0,812									
HVCT3					0,799									
HVCT4					0,779									
HVCT5					0,775									
HVCT6					0,797									
LDCD1						0,758								
LDCD2						0,777								
LDCD3						0,741								
LDCD4						0,814								
LDCD5						0,754								
LDCD6						0,829								
LDCD7						0,780								
LDNV1							0,812							
LDNV2							0,799							
LDNV3							0,874							
LDNV4							0,863							
LDNV5							0,790							
LDNV6							0,812							
LDNV7							0,706							
PTNL1								0,860						
PTNL2								0,890						
PTNL3								0,879						
PTNL4								0,814						
TCHT1									0,800					
TCHT2									0,840					
TCHT3									0,805					
TCHT4									0,856					
TSTD1										0,813				
TSTD2										0,825				
TSTD3										0,893				
TSTD4										0,850				
VDHN1											0,887			
VDHN2											0,891			
VDHN3											0,878			
VDHN4											0,869			
VHDT1												0,843		
VHDT2												0,782		
VHDT3												0,809		
VHDT4												0,837		
VHTN1													0,899	
VHTN2													0,861	
VHTN3													0,809	
VHTN4													0,818	
VHTQ1														0,866

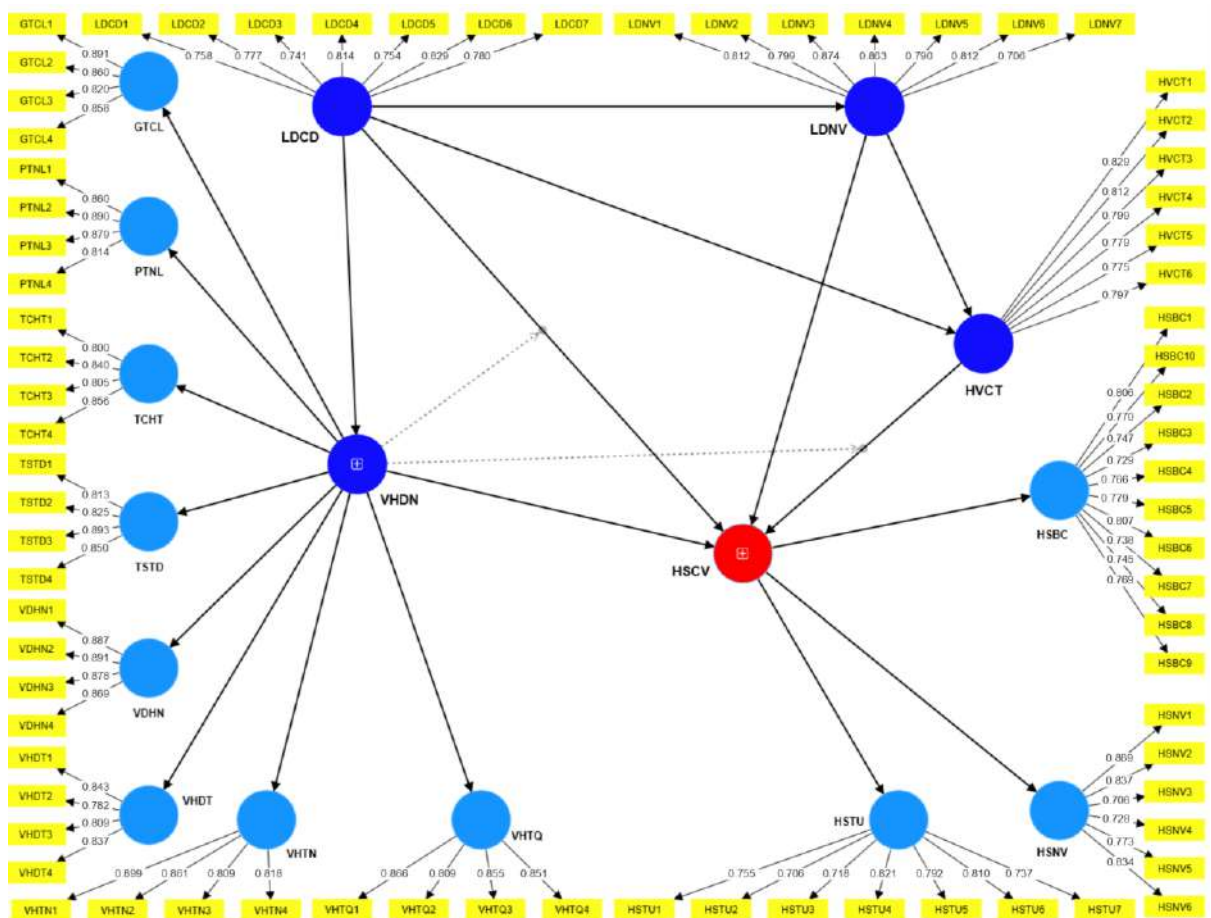
	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
VHTQ2														0,809
VHTQ3														0,855
VHTQ4														0,851

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

Hình 3.3 minh họa các giá trị hệ số tải ngoài của các biến quan sát cùng với các hệ số đường dẫn trong mô hình đo lường bậc thấp (LOC). Kết quả cho thấy toàn bộ các hệ số tải ngoài và các hệ số đường dẫn trong mô hình LOC đều đạt ý nghĩa thống kê.

3.3.4.2 Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Một thang đo được xem là đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ khi độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7 và phương sai trung bình được trích (AVE) lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ được trình bày tại Bảng 3.9 cho thấy tất cả các giá trị CR đều vượt ngưỡng 0,8 và toàn bộ các giá trị AVE đều lớn hơn 0,6; đồng thời, các giá trị CR đều lớn hơn AVE tương ứng. Những kết quả này khẳng định mô hình đo lường đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ.



Hình 3.3. Hệ số tải ngoài của Mô hình đo lường bậc thấp (LOC)

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

Bảng 3.9. 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	0,898	0,825
2	HSBC- Hiệu suất bồi cảnh	0,928	0,716
3	HSNV- Hiệu suất nhiệm vụ	0,892	0,717
4	HSTU- Hiệu suất thích ứng	0,884	0,625
5	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,897	0,722
6	LDCD- Lãnh đạo chuyển đổi	0,905	0,703
7	LDNV- Môi quan hệ lãnh đạo - NV	0,912	0,683
8	PTNL- Phát triển năng lực	0,893	0,785
9	TCHT- Tổ chức học tập	0,865	0,770
10	TSTD- Tạo sự thay đổi	0,893	0,848
11	VDHN- Định hướng nhóm	0,904	0,776
12	VHDT- Đồng thuận	0,857	0,757
13	VHTN- Tầm nhìn	0,888	0,805
14	VHTQ- Trao quyền	0,872	0,715

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

3.3.4.3 Đánh giá độ phân biệt

Kết quả phân tích giá trị phân biệt được trình bày tại Bảng 3.10 cho thấy mô hình nghiên cứu đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt, qua đó khẳng định mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 3.10. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL	0,908													
HSBC	0,154	0,846												
HSNV	0,155	0,142	0,845											
HSTU	0,131	0,091	0,072	0,789										
HVCT	0,522	0,179	0,054	0,168	0,850									
LDCD	0,145	0,183	0,107	0,026	0,147	0,817								
LDNV	0,251	0,208	0,202	0,084	0,372	0,031	0,826							
PTNL	0,378	0,143	0,003	0,118	0,531	0,004	0,395	0,886						
TCHT	0,323	0,351	0,048	0,047	0,410	0,072	0,366	0,587	0,877					
TSTD	0,114	0,185	0,020	0,154	0,278	0,140	0,003	0,139	0,085	0,921				
VDHN	0,088	0,039	0,034	0,062	0,245	0,093	0,180	0,069	0,111	0,239	0,881			
VHDT	0,111	0,004	0,028	0,120	0,364	0,142	0,099	0,117	0,112	0,413	0,338	0,870		

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
VHTN	0,226	0,302	0,108	0,025	0,274	0,161	0,281	0,172	0,259	0,115	0,038	0,176	0,897	
VHTQ	0,044	0,200	0,005	0,106	0,071	0,086	0,177	0,139	0,134	0,111	0,145	0,041	0,153	0,844

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

Bên cạnh đó, giá trị phân biệt của các thang đo còn có thể được đánh giá thông qua chỉ số HTMT. Kết quả trình bày tại Bảng 3.11 cho thấy giá trị HTMT lớn nhất đạt 0,637, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85. Do đó, có thể khẳng định rằng các khái niệm nghiên cứu tuy có mối tương quan nhất định nhưng vẫn bảo đảm tính phân biệt rõ ràng với các khái niệm khác, không xuất hiện hiện tượng trùng lặp khái niệm.

Bảng 3.11. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
HSBC	0,163													
HSNV	0,089	0,156												
HSTU	0,177	0,096	0,098											
HVCT	0,552	0,184	0,074	0,187										
LDCD	0,112	0,139	0,114	0,089	0,112									
LDNV	0,267	0,219	0,239	0,132	0,394	0,130								
PTNL	0,389	0,150	0,065	0,131	0,569	0,086	0,415							
TCHT	0,331	0,389	0,114	0,129	0,439	0,099	0,407	0,637						
TSTD	0,124	0,089	0,067	0,153	0,297	0,162	0,074	0,069	0,097					
VDHN	0,115	0,085	0,081	0,090	0,258	0,101	0,203	0,084	0,053	0,260				
VHDT	0,119	0,068	0,098	0,138	0,398	0,137	0,137	0,128	0,126	0,449	0,637			
VHTN	0,240	0,318	0,137	0,090	0,289	0,104	0,309	0,183	0,277	0,114	0,555	0,186		
VHTQ	0,069	0,216	0,061	0,136	0,085	0,082	0,208	0,178	0,142	0,134	0,474	0,150	0,113	

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

Như vậy, các kết quả phân tích thu được từ giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy và chất lượng đo lường. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát nhằm triển khai giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.4.1 Công cụ thu thập dữ liệu

Trong giai đoạn này, tác giả sử dụng bảng câu hỏi khảo sát đã được hoàn thiện sau quá trình nghiên cứu định lượng sơ bộ. Nội dung và hình thức của bảng câu hỏi khảo sát chính thức được trình bày tại Phụ lục V.

3.4.2 Quy trình thu thập dữ liệu

Luận án áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có chủ định trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức. Việc xác định kích thước mẫu được thực hiện dựa trên quy tắc 10 lần của Hair & c.s. (2016) kết hợp với đề xuất của Cochran (1977). Theo quy tắc 10 lần của Hair & c.s. (2016), kích thước mẫu tối thiểu cần đạt là 100 quan sát. Bên cạnh đó, Cochran (1977) cho rằng cỡ mẫu cần đủ lớn để bảo đảm độ tin cậy thống kê và đã đề xuất công thức xác định kích thước mẫu (n) trong trường hợp biết quy mô tổng thể (N) như sau:

$$n = \frac{N}{1 + N\varepsilon^2}$$

Trong đó:

- n : Kích thước mẫu;
- N : Quy mô của tổng thể;
- ε : Sai số cho phép; trong nghiên cứu này, tác giả chọn $\varepsilon = 5\%$ vì đây là ngưỡng thường được sử dụng.

Tính đến cuối năm 2023, lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc ở các loại hình kinh tế ở Đồng Nai năm 2023 đạt 1.785.780 người; trong đó có 63,04% lao động làm trong các DNNVV (Cục Thống kê tỉnh Đồng Nai, 2024). Theo công thức của Cochran (1977), cỡ mẫu tối thiểu cần thiết cho nghiên cứu là 400 đối tượng khảo sát. Trên cơ sở đó, trong bối cảnh nghiên cứu của đề tài và nhằm bảo đảm thu thập đủ số quan sát hợp lệ cũng như hạn chế các rủi ro phát sinh trong quá trình khảo sát, tác giả quyết định lựa chọn cỡ mẫu khảo sát là 1.000 người. Cụ thể, trong khoảng thời gian từ tháng 9/2024 đến tháng 10/2024, thông qua các mối quan hệ nghề nghiệp và cá nhân của tác giả cùng các đồng nghiệp, bảng câu hỏi in được phân phối trực tiếp đến 1.000 NV thuộc 65 DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, với mục tiêu thu thập tối thiểu 400 quan sát hợp lệ phục vụ cho phân tích kết quả nghiên cứu.

3.4.3 Quy trình phân tích dữ liệu

Mục tiêu của giai đoạn này là đánh giá toàn diện các yêu cầu về giá trị của thang đo, nhằm bảo đảm rằng các thang đo được đưa vào phân tích đáp ứng đầy đủ các tiêu chí cần thiết, bao gồm độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, trước khi tiến hành phân tích mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM. Do đó, bên cạnh việc tiếp tục đánh giá mô hình đo lường như đã thực hiện ở giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ,

giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức còn tập trung phân tích mô hình cấu trúc, bao gồm kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến và xem xét các mối quan hệ tác động giữa các cấu trúc bậc cao (HOC) với các biến còn lại trong mô hình nghiên cứu.

3.4.3.1 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Để đánh giá mô hình đo lường bậc cao, thông lệ nghiên cứu tập trung trước hết vào việc kiểm định chất lượng của các cấu trúc bậc một. Theo đó, hệ số tải ngoài của các biến bậc một cần đạt tối thiểu 0,708 nhằm bảo đảm chất lượng đo lường trước khi tiến hành các phân tích sâu hơn đối với mô hình cấu trúc. Đồng thời, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến trong mô hình bậc cao cần được xem xét thông qua chỉ số phóng đại phương sai (VIF – Variance Inflation Factor); theo Hair & c.s. (2019), khi $VIF \geq 5$ cho thấy tồn tại đa cộng tuyến, và ngược lại. Trong trường hợp mô hình bậc cao bao gồm đồng thời thang đo phản ánh (reflective) và thang đo cấu tạo (formative), việc đánh giá được thực hiện theo các tiêu chí tương ứng như sau:

(a) Đối với thang đo phản ánh: (i) chất lượng biến quan sát được bảo đảm khi hệ số tải ngoài không nhỏ hơn 0,708; (ii) độ tin cậy thang đo được xác nhận khi Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) đạt tối thiểu 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988); (iii) giá trị hội tụ được bảo đảm khi AVE không nhỏ hơn 0,5 (Hock & Ringle, 2010); và (iv) giá trị phân biệt được xác nhận khi căn bậc hai AVE (SQRTAVE) của mỗi cấu trúc lớn hơn tương quan giữa cấu trúc đó với các cấu trúc còn lại theo tiêu chí Fornell–Larcker, đồng thời các chỉ số HTMT không vượt quá 0,85 (Henseler & c.s., 2015; Ringle & c.s., 2015).

(b) Đối với thang đo cấu tạo: (i) chất lượng các chỉ báo được bảo đảm khi hệ số tải ngoài đạt tối thiểu 0,708; (ii) mức độ chính xác về hội tụ được đánh giá thông qua phân tích redundancy analysis, trong đó Chin (1998) nhấn mạnh sự cần thiết của thang đo kết quả, còn Cheah & c.s. (2023) đề xuất sử dụng biến tổng quát (global single item); theo Hair & c.s. (2016), giá trị R^2 đạt từ 0,64 trở lên được xem là phù hợp, trong khi R^2 dưới 0,64 cho thấy thang đo cấu tạo không bảo đảm giá trị hội tụ; (iii) giá trị phân biệt có thể được đánh giá thông qua hệ số tải chéo (cross-loadings); (iv) mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo được kiểm định bằng VIF, với ngưỡng $VIF < 5$ theo Hair & c.s. (2014); trong trường hợp tồn tại cộng tuyến, các biến quan sát có VIF cao nhất sẽ được loại bỏ lần lượt cho đến khi toàn bộ VIF đều nhỏ hơn 5, và nếu vẫn còn cộng tuyến khi nhân tố chỉ còn hai biến quan sát thì thang đo bị loại khỏi mô hình; và (v) mức ý nghĩa thống kê của trọng số ngoài (outer weights) được xác định thông qua phân tích bootstrapping cơ

bản, trong đó các chỉ báo cần đạt mức ý nghĩa thống kê không vượt quá 5%.

3.4.3.2 *Đánh giá mô hình cấu trúc*

Ở bước này, theo Hair & c.s. (2019), việc đánh giá mô hình cấu trúc tập trung trước hết vào kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến và mức độ phù hợp tổng thể của mô hình thông qua chỉ số SRMR (căn bậc hai phần dư trung bình chuẩn hóa), với yêu cầu SRMR phải nhỏ hơn 0,08. Tiêu chí này được xem là điều kiện quan trọng để khẳng định mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu khảo sát (Henseler & c.s., 2016). Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và ước lượng mức độ tác động giữa các cấu trúc trong mô hình, Henseler & c.s. (2016) khuyến nghị sử dụng kỹ thuật bootstrapping với số mẫu lặp lại là 5.000. Các giả thuyết được xem là có ý nghĩa thống kê khi giá trị p nhỏ hơn các ngưỡng 1%, 5% hoặc 10%, tương ứng với mức độ tin cậy lần lượt là 99%, 95% và 90%. Trên cơ sở đó, việc đánh giá mô hình cấu trúc cần tuân thủ quy trình và các tiêu chí cụ thể như sau:

a) *Kiểm tra cộng tuyến*

Chỉ số VIF được sử dụng nhằm đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu. Theo Hair & c.s. (2019), khi giá trị VIF lớn hơn hoặc bằng 5 cho thấy sự tồn tại của đa cộng tuyến giữa các biến, trong khi VIF nhỏ hơn 5 cho thấy mô hình không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến.

b) *Đánh giá tác động của các biến độc lập*

- ✓ Mức độ giải thích biến phụ thuộc của các biến độc lập được đánh giá dựa trên hệ số R^2 : nếu R^2 nhỏ hơn 0,15 thì mô hình có khả năng giải thích yếu; khi R^2 nằm trong khoảng từ 0,15 đến dưới 0,35, mô hình có mức độ giải thích tương đối; còn với R^2 từ 0,35 trở lên, mô hình được coi là có khả năng giải thích tốt (Cohen, 2013). Tuy nhiên, giá trị R^2 là chỉ số đại diện cho năng lực giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc của tập dữ liệu mẫu đang phân tích (Hair & c.s., 2019). R^2 không phản ánh được năng lực dự báo của mô hình bởi tính dự báo sẽ liên quan đến tính chất dữ liệu ngoài mẫu nghiên cứu.
- ✓ Để đo lường được khả năng dự báo của mô hình, ta dùng chỉ số Q^2 - Hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu. Theo Hair & c.s. (2019), khả năng dự báo của mô hình được đánh giá dựa trên các ngưỡng của Q^2 như sau:
 - $Q^2 < 0,25$: mức độ chính xác dự báo thấp.
 - $Q^2 \in [0,25; 0,50]$: mức độ chính xác dự báo trung bình.

- $Q^2 > 0,5$: mức độ chính xác dự báo cao.
- ✓ Kiểm tra mối quan hệ giữa hai biến dựa trên hệ số f^2 : nếu f^2 nhỏ hơn 0,02 thì không tồn tại mối quan hệ; nếu f^2 trong khoảng 0,02 đến dưới 0,15 thì mức độ giải thích yếu; khi f^2 từ 0,15 đến dưới 0,35, mức độ giải thích tương đối; còn nếu f^2 lớn hơn 0,35 thì mối quan hệ được đánh giá mạnh (Cohen, 2013).
- ✓ Kiểm tra tác động trực tiếp của các biến trong mô hình: Mức độ tác động trực tiếp giữa các biến trong mô hình sẽ được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping kích thước mẫu 5.000 lần, kết quả là một mô hình đường dẫn với các hệ số được biểu diễn thông qua phần mềm SmartPLS sẽ được hình thành, các hệ số đường dẫn và chỉ số p-value sẽ hỗ trợ cho quá trình kết luận mức độ tác động và ý nghĩa thống kê của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu.
- ✓ Kiểm tra tác động trung gian: Ở bước này, luận án sẽ thực hiện phân tích theo hướng dẫn của Zhao & c.s. (2010) và Nitzl & c.s. (2017). Giả sử có hai đường dẫn: (a) từ biến X đến biến trung gian M và (b) từ M đến biến Y, tác động gián tiếp được tính bằng tích của a và b. Mối quan hệ trung gian chỉ được xác nhận khi tác động gián tiếp này có ý nghĩa thống kê. Tác động trung gian toàn phần xảy ra khi biến X ảnh hưởng đến Y chỉ thông qua biến M, tức là mối quan hệ trực tiếp giữa X và Y không có ý nghĩa; trong khi tác động trung gian một phần là khi cả biến X và biến M đều có ảnh hưởng có ý nghĩa đến Y. Kết quả phân tích sẽ được kiểm định lại bằng khoảng tin cậy (Confidence Interval - CI) thông qua phương pháp Bootstrapping với 5.000 lần lặp, trong đó tác động gián tiếp được xem là có ý nghĩa khi CI không chứa giá trị 0. Đồng thời, chỉ số VAF (Variance Accounted For) được sử dụng để đánh giá mức độ trung gian, được tính bằng tỷ lệ giữa tác động gián tiếp và tổng tác động gián tiếp cộng tác động trực tiếp từ X đến Y. Theo Hair & c.s. (2016), nếu VAF lớn hơn 80% thì biến trung gian M có vai trò trung gian toàn phần; nếu nằm trong khoảng từ 20% đến 80% thì vai trò trung gian một phần; còn dưới 20% thì không tồn tại vai trò trung gian của biến M.

3.4.3.3 Phân tích đa nhóm đối với các biến định tính (MGA)

Bước này nhằm tìm ra vai trò của các biến định tính đối với HSCV của NV. Cụ thể, phân tích cấu trúc đa nhóm (multigroup analysis- MGA) được sử dụng trong việc xem xét sự khác biệt các mối tác động trong mô hình SEM giữa các giá trị khác nhau

của biến định tính hay nói cách khác là xem mô hình có khác nhau giữa các nhóm đáp viên khác nhau hay không.

Tóm tắt Chương 3

Chương 3 trình bày thiết kế nghiên cứu với quy trình gồm ba giai đoạn: nghiên cứu định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm chuyên gia nhằm xây dựng và hiệu chỉnh các thang đo cho các khái niệm chính như lãnh đạo chuyển đổi, văn hoá doanh nghiệp, hành vi công dân tổ chức, quan hệ lãnh đạo - nhân viên và hiệu suất công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ được dùng để phát triển bảng câu hỏi khảo sát dành cho giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Giới thiệu chung về các doanh nghiệp tại Đồng Nai

Đồng Nai (trước khi sáp nhập Bình Phước) là tỉnh thuộc Miền Đông Nam, có diện tích 5.903,4 km², chiếm 1,76% diện tích tự nhiên cả nước và chiếm 25,5% diện tích tự nhiên của vùng Đông Nam Bộ. Là một tỉnh nằm trong vùng phát triển kinh tế trọng điểm phía Nam, Đồng Nai tiếp giáp với các vùng sau: Đông giáp tỉnh Bình Thuận, Đông Bắc giáp tỉnh Lâm Đồng, Tây Bắc giáp tỉnh Bình Dương và tỉnh Bình Phước, Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây giáp thành phố Hồ Chí Minh.

Đồng Nai có hệ thống giao thông thuận tiện với nhiều tuyến đường huyết mạch quốc gia đi qua như Quốc lộ 1A, Quốc lộ 20, Quốc lộ 51; tuyến đường sắt Bắc - Nam; gần Cảng Sài Gòn, Sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất đã tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh tế trong vùng cũng như giao thương với cả nước đồng thời có vai trò gắn kết vùng Đông Nam Bộ với Tây Nguyên. Đặc biệt, trong tương lai gần, sân bay quốc tế Long Thành đi vào hoạt động sẽ góp phần đáng kể vào sự phát triển của các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai cũng như các tỉnh/thành lân cận.

Bảng 4.1. Số lượng các DNNVV đang hoạt động tại tỉnh Đồng Nai

Stt	Địa bàn	Số lượng DNNVV
1	Biên Hoà	18.915
2	Cẩm Mỹ	367
3	Định Quán	561
4	Long Khánh	1.449
5	Long Thành	3.423
6	Nhơn Trạch	2.009
7	Tân Phú	383
8	Thống Nhất	1.413
9	Trảng Bom	3.300
10	Vĩnh Cửu	1.164
11	Xuân Lộc	1.048
	Tổng	34.032

(Nguồn: Sở Kế hoạch & Đầu tư tỉnh Đồng Nai, 6/2025)

Đồng Nai luôn là tỉnh hàng đầu trong lĩnh vực công nghiệp, thu hút vốn đầu tư

nước ngoài (FDI), tạo nhiều việc làm có thu nhập tương đối cao và ổn định cho NV. Tính đến cuối năm 2023, lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc ở các loại hình kinh tế ở Đồng Nai năm 2023 đạt 1.785.780 người; trong đó có 63,04% lao động làm trong các DNNVV (Cục Thống kê tỉnh Đồng Nai, 2024). Dân số đông và lực lượng lao động trẻ, dồi dào đã và đang là điểm mạnh của Đồng Nai trong hiện tại và tương lai. Lực lượng lao động tại Đồng Nai chiếm 55% trên tổng số dân. Lao động thành thị chiếm 43%, nông thôn chiếm 57% (Lê Kiên Cường, 2023).

Các DNNVV tại Đồng Nai đóng vai trò quan trọng, chiếm phần lớn số lượng DN tại tỉnh, hoạt động đa dạng trong các ngành công nghiệp phụ trợ, chế biến nông sản và dịch vụ logistics cho hệ sinh thái 32 khu công nghiệp đang hoạt động tại tỉnh. Các DNNVV này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm và chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Đặc biệt, các DN này có sự chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, ứng dụng công nghệ, và đổi mới sáng tạo để nâng cao năng lực cạnh tranh.

4.2 Kết quả thu thập dữ liệu

Trong giai đoạn từ tháng 9/2024 đến tháng 10/2024, thông qua các mối quan hệ nghề nghiệp và cá nhân của tác giả cùng các đồng nghiệp, bảng câu hỏi in được phân phối trực tiếp đến 1.000 NV thuộc 65 DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, với mục tiêu thu thập tối thiểu 400 quan sát hợp lệ phục vụ cho phân tích kết quả nghiên cứu. Do hạn chế về nguồn lực, phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng; theo đó, các DNNVV tham gia khảo sát chủ yếu tập trung tại các khu vực Biên Hòa, Long Khánh, Long Thành, Nhơn Trạch và Trảng Bom.

Từ 1.000 phiếu khảo sát được phát ra, tác giả thu về được 785 phiếu (tương đương 78,5%); trong đó có 376 phiếu không hợp lệ do không đánh giá trung thực ở câu hỏi bấy. Như vậy, còn lại 409 quan sát hợp lệ và cỡ mẫu thu thập được đáp ứng yêu cầu về kích thước mẫu tối thiểu theo các tiêu chí đã xác định. Dữ liệu khảo sát sau đó được mã hóa và phân tích bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 4.0.

4.3 Thống kê mô tả mẫu

Bảng 4.2. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	169	41,32
	Nữ	193	47,19
	Không muốn nêu	47	11,49

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

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

Bảng 4.2 cho thấy mẫu khảo sát lực lượng lao động khá cân bằng về giới tính, trải rộng về độ tuổi, chủ yếu là những người có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 15 năm, và trình độ học vấn tương đối cao. Điều này cho thấy cơ hội cho DN trong việc đào tạo, nâng cao kỹ năng (đặc biệt là kỹ năng xanh) và áp dụng các thực hành bền vững, tận dụng lợi thế từ lực lượng lao động có kinh nghiệm và nền tảng học vấn tốt để cải thiện hiệu quả hoạt động và hiệu suất tổ chức. Cụ thể, trong 409 quan sát hợp lệ, lao động nam chiếm 41,32%, lao động nữ chiếm 47,19%, và 11,49% không muốn nêu giới tính. Tỷ lệ nữ có phần nhỉnh hơn nam, cho thấy lực lượng lao động tại các DN này khá cân bằng về mặt giới tính. Tuy nhiên, một tỷ lệ tương đối cao (hơn 10%) không muốn nêu giới tính có thể phản ánh nhu cầu về quyền riêng tư hoặc một số nhạy cảm trong việc chia sẻ thông tin cá nhân.

Cơ cấu độ tuổi khá đa dạng và trải rộng. Tỷ lệ cao nhất nằm ở nhóm 40-50 tuổi (30,32%), tiếp theo là nhóm 30-40 tuổi (29,10%). Điều này cho thấy lực lượng lao động có độ tuổi trung niên chiếm tỷ trọng lớn, có thể mang lại nhiều kinh nghiệm, sự ổn định, nhưng đồng thời cũng cần lưu ý đến nhu cầu đào tạo, nâng cao kỹ năng, cũng như các chính sách về sức khỏe và phúc lợi phù hợp.

Số liệu cho thấy phần lớn NV đã gắn bó với DN trong một khoảng thời gian trung bình đến dài. Gần 40% có thâm niên 5-10 năm và 36,19% có thâm niên 10-15 năm. Điều

này cho thấy sự ổn định nhất định trong lao động. Lực lượng lao động lâu năm có thể giúp DN duy trì tri thức tổ chức và kinh nghiệm, giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo mới. Tuy nhiên, tỷ lệ 9,05% làm việc trên 15 năm cũng cho thấy có một nhóm nhân sự rất lâu năm, đòi hỏi chính sách giữ chân, động viên, cũng như đào tạo chuyên sâu để tránh trì trệ.

Tỷ lệ lao động có trình độ đại học trở lên chiếm đáng kể (33,01% đại học và 15,15% sau đại học), cho thấy mặt bằng trình độ lao động tại các DNNVV này tương đối cao. Bên cạnh đó, vẫn có khoảng gần 28% (12,47% tiểu học + 15,65% trung học) có trình độ từ trung học trở xuống. Điều này đặt ra cơ hội và thách thức: (1) tỷ lệ lao động có trình độ cao có thể thúc đẩy sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh, dễ dàng tiếp thu công nghệ mới, giúp DN thích ứng nhanh với các xu hướng quản trị hiện đại (như ứng dụng logistics xanh, đào tạo xanh); và (2) sự chênh lệch về trình độ cũng đặt ra yêu cầu về các chương trình đào tạo nội bộ đa dạng, phù hợp với từng đối tượng, để nâng cao trình độ chung, đảm bảo tính đồng nhất và hiệu quả trong thực thi chiến lược phát triển bền vững.

4.4 Đánh giá mô hình đo lường

4.4.1 Đánh giá mô hình đo lường bậc thấp

4.4.1.1 Đánh giá chất lượng các biến quan sát

Kết quả trình bày tại Bảng 4.3 cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 (chi tiết được trình bày tại Bảng VI.1 – Phụ lục VI). Điều này khẳng định các biến quan sát đáp ứng yêu cầu về chất lượng đo lường và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 4.3. Ma trận hệ số tải ngoài

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL1	0,901													
GTCL2	0,882													
GTCL3	0,894													
GTCL4	0,897													
HSBC1		0,908												
HSBC10		0,910												
HSBC2		0,901												
HSBC3		0,823												
HSBC4		0,863												
HSBC5		0,879												
HSBC6		0,827												
HSBC7		0,856												

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
HSBC8		0,855												
HSBC9		0,824												
HSNV1			0,830											
HSNV2			0,848											
HSNV3			0,826											
HSNV4			0,836											
HSNV5			0,829											
HSNV6			0,819											
HSTU1				0,934										
HSTU2				0,910										
HSTU3				0,861										
HSTU4				0,894										
HSTU5				0,867										
HSTU6				0,929										
HSTU7				0,915										
HVCT1					0,890									
HVCT2					0,872									
HVCT3					0,863									
HVCT4					0,893									
HVCT5					0,891									
HVCT6					0,892									
LDCD1						0,921								
LDCD2						0,926								
LDCD3						0,896								
LDCD4						0,890								
LDCD5						0,887								
LDCD6						0,911								
LDCD7						0,910								
LDNV1							0,908							
LDNV2							0,852							
LDNV3							0,853							
LDNV4							0,800							
LDNV5							0,871							
LDNV6							0,908							
LDNV7							0,862							
PTNL1								0,902						
PTNL2								0,877						
PTNL3								0,878						
PTNL4								0,914						
TCHT1									0,904					
TCHT2									0,918					
TCHT3									0,913					
TCHT4									0,921					
TSTD1										0,896				
TSTD2										0,856				
TSTD3										0,861				
TSTD4										0,897				

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
VDHN1											0,900			
VDHN2											0,916			
VDHN3											0,921			
VDHN4											0,922			
VHDT1												0,934		
VHDT2												0,873		
VHDT3												0,838		
VHDT4												0,941		
VHTN1													0,887	
VHTN2													0,853	
VHTN3													0,883	
VHTN4													0,864	
VHTQ1														0,888
VHTQ2														0,813
VHTQ3														0,903
VHTQ4														0,884

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

4.4.1.2 Đánh giá độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Một thang đo được xem là bảo đảm độ tin cậy và giá trị hội tụ khi độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0,7 và phương sai trung bình được trích (AVE) vượt ngưỡng 0,5. Kết quả phân tích giá trị hội tụ trình bày tại Bảng 4.4 cho thấy toàn bộ các chỉ số CR đều lớn hơn 0,8 và các giá trị AVE đều vượt 0,6; đồng thời, trong tất cả các trường hợp, AVE đều nhỏ hơn CR tương ứng (chi tiết tại Bảng VI.2 – Phụ lục VI). Những kết quả này khẳng định mô hình đo lường đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ.

Bảng 4.4. 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 - NV	0,854	0,749
8	PTNL- Phát triển năng lực	0,840	0,797
9	TCHT- Tổ chức học tập	0,853	0,835

Stt	Thang đo	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
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- Tầm nhìn	0,827	0,759
14	VHTQ- Trao quyền	0,827	0,762

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

4.4.1.3 Đánh giá độ phân biệt

Kết quả phân tích giá trị phân biệt được trình bày tại Bảng 4.5 cho thấy mô hình nghiên cứu đáp ứng đầy đủ yêu cầu về giá trị phân biệt, qua đó khẳng định mức độ phù hợp của mô hình đối với dữ liệu nghiên cứu (chi tiết tại Bảng VI.3 – Phụ lục VI).

Bảng 4.5. Phân tích giá trị phân biệt của mô hình theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL	0,894													
HSBC	0,203	0,865												
HSNV	0,211	0,433	0,831											
HSTU	0,190	0,305	0,599	0,902										
HVCT	0,167	0,182	0,400	0,263	0,884									
LDCD	0,368	0,204	0,277	0,205	0,171	0,906								
LDNV	0,204	0,422	0,713	0,784	0,339	0,238	0,866							
PTNL	0,196	0,280	0,494	0,409	0,357	0,135	0,470	0,893						
TCHT	0,137	0,281	0,457	0,236	0,375	0,168	0,362	0,335	0,914					
TSTD	0,177	0,313	0,459	0,402	0,243	0,185	0,515	0,443	0,326	0,878				
VDHN	0,131	0,325	0,513	0,316	0,308	0,232	0,476	0,427	0,272	0,416	0,915			
VHDT	0,209	0,264	0,355	0,299	0,308	0,154	0,405	0,339	0,251	0,407	0,355	0,898		
VHTN	0,218	0,318	0,327	0,215	0,230	0,174	0,311	0,251	0,265	0,294	0,289	0,229	0,871	
VHTQ	0,242	0,464	0,383	0,226	0,185	0,257	0,350	0,378	0,378	0,313	0,325	0,236	0,321	0,873

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

Bên cạnh đó, giá trị phân biệt của các thang đo còn có thể được đánh giá thông qua chỉ số HTMT. Kết quả trình bày tại Bảng 4.6 cho thấy giá trị HTMT lớn nhất đạt 0,637, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85 (chi tiết tại Bảng VI.4 – Phụ lục VI). Do đó, có thể kết luận rằng các khái niệm nghiên cứu tuy tồn tại mối tương quan nhất định nhưng vẫn bảo đảm tính phân biệt rõ ràng với các khái niệm khác, không xuất hiện hiện tượng trùng lặp khái niệm.

Bảng 4.6. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN
HSBC	0,214												
HSNV	0,225	0,462											
HSTU	0,196	0,316	0,639										
HVCT	0,178	0,189	0,432	0,274									
LDCD	0,391	0,208	0,292	0,209	0,176								
LDNV	0,212	0,442	0,769	0,822	0,356	0,245							
PTNL	0,208	0,299	0,540	0,436	0,382	0,143	0,505						
TCHT	0,145	0,297	0,493	0,247	0,398	0,169	0,383	0,362					
TSTD	0,188	0,336	0,506	0,433	0,262	0,198	0,559	0,487	0,354				
VDHN	0,139	0,341	0,554	0,331	0,325	0,240	0,504	0,459	0,289	0,451			
VHDT	0,223	0,280	0,387	0,316	0,329	0,159	0,434	0,369	0,269	0,448	0,381		
VHTN	0,238	0,341	0,357	0,230	0,248	0,184	0,333	0,275	0,286	0,325	0,311	0,251	
VHTQ	0,264	0,498	0,422	0,243	0,197	0,273	0,380	0,417	0,411	0,349	0,354	0,256	0,355

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

Kết quả phân tích đa cộng tuyến giữa các biến quan sát trong mô hình đo lường bậc thấp, được trình bày tại Bảng VI.5 (Phụ lục VI), cho thấy toàn bộ các giá trị VIF của các biến quan sát đều nhỏ hơn 5. Điều này khẳng định không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến quan sát trong mô hình.

4.4.2 Đánh giá mô hình đo lường bậc cao

Hình 3.2 cho thấy trong mô hình đo lường bậc cao, các cấu trúc LDCD, LDNV, HVCT, VDHN và HSCV đều được xác định là các thang đo phản ánh. Trên cơ sở đó, việc đánh giá các thang đo này được tiến hành theo các tiêu chí và quy trình tương ứng như sau:

4.4.2.1 Chất lượng các biến quan sát

Kết quả trình bày tại Bảng 4.7 cho thấy toàn bộ các biến quan sát trong các thang đo đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7 (chi tiết tại Bảng VI.6). Điều này khẳng định các biến quan sát đáp ứng yêu cầu về chất lượng đo lường và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 4.7. Ma trận hệ số tải ngoài

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSBC	0,790				
HSNV	0,771				
HSTU	0,905				
HVCT1		0,819			
HVCT2		0,807			
HVCT3		0,779			
HVCT4		0,797			
HVCT5		0,792			
HVCT6		0,810			
LDCD1			0,794		
LDCD2			0,851		
LDCD3			0,807		
LDCD4			0,811		
LDCD5			0,760		
LDCD6			0,790		
LDCD7			0,799		
LDNV1				0,826	
LDNV2				0,768	
LDNV3				0,771	
LDNV4				0,714	
LDNV5				0,806	
LDNV6				0,834	
LDNV7				0,800	
GTCL					0,904
PTNL					0,843
TCHT					0,724
TSTD					0,821
VDHN					0,788
VHDT					0,753
VHTN					0,779
VHTQ					0,813

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

4.4.2.2 Độ tin cậy và độ hội tụ thang đo

Bảng 4.8. Kết quả phân tích giá trị hội tụ của mô hình

Stt	Thang đo	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trung bình (AVE)
1	HSCV- Hiệu suất công việc	0,781	0,864	0,680
2	HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,889	0,915	0,641
3	LDCD- Lãnh đạo chuyên đổi	0,908	0,927	0,643
4	LDNV- Mối quan hệ lãnh đạo - NV	0,899	0,920	0,623
5	VHDN- Văn hoá DN	0,925	0,936	0,648

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

Kết quả phân tích giá trị hội tụ trình bày tại Bảng 4.8 (chi tiết tại các Bảng VI.7) cho thấy toàn bộ các hệ số Cronbach's Alpha và CR đều vượt ngưỡng 0,7, đồng thời các giá trị AVE đều lớn hơn 0,6; đặc biệt, trong tất cả các trường hợp, AVE đều nhỏ hơn CR tương ứng. Những kết quả này khẳng định các thang đo phản ánh đáp ứng đầy đủ yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

4.4.2.3 Giá trị phân biệt

Căn bậc hai của phương sai trung bình được trích (SQRTAVE) đối với các cấu trúc HVCT, LDCD và quan hệ LDNV trong Bảng 4.8 đều lớn hơn hệ số tương quan giữa các cấu trúc tương ứng trong Ma trận Fornell–Larcker tại Bảng 4.9 (chi tiết tại Bảng VI.8). Kết quả này cho thấy mô hình nghiên cứu đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt, qua đó khẳng định mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 4.9. Kết quả phân tích giá trị phân biệt theo Tiêu chuẩn Fornell-Larcker

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSCV	0,823				
HVCT	0,038	0,800			
LDCD	0,039	0,113	0,801		
LDNV	0,034	0,271	0,211	0,789	
VHDN	0,050	0,019	0,070	0,041	0,804

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

Bên cạnh đó, kết quả tại Bảng 4.10 cho thấy giá trị HTMT lớn nhất đạt 0,297, thấp hơn ngưỡng khuyến nghị 0,85. Do vậy, có thể khẳng định rằng các khái niệm nghiên cứu mặc dù có mối tương quan nhất định nhưng vẫn bảo đảm tính phân biệt rõ ràng với các khái niệm khác, không xuất hiện hiện tượng trùng lặp khái niệm.

Bảng 4.10. Kết quả phân tích chỉ số HTMT

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV
HVCT	0,065			
LDCD	0,059	0,122		
LDNV	0,052	0,297	0,226	
VHDN	0,053	0,047	0,067	0,066

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

4.4.2.4 Mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo

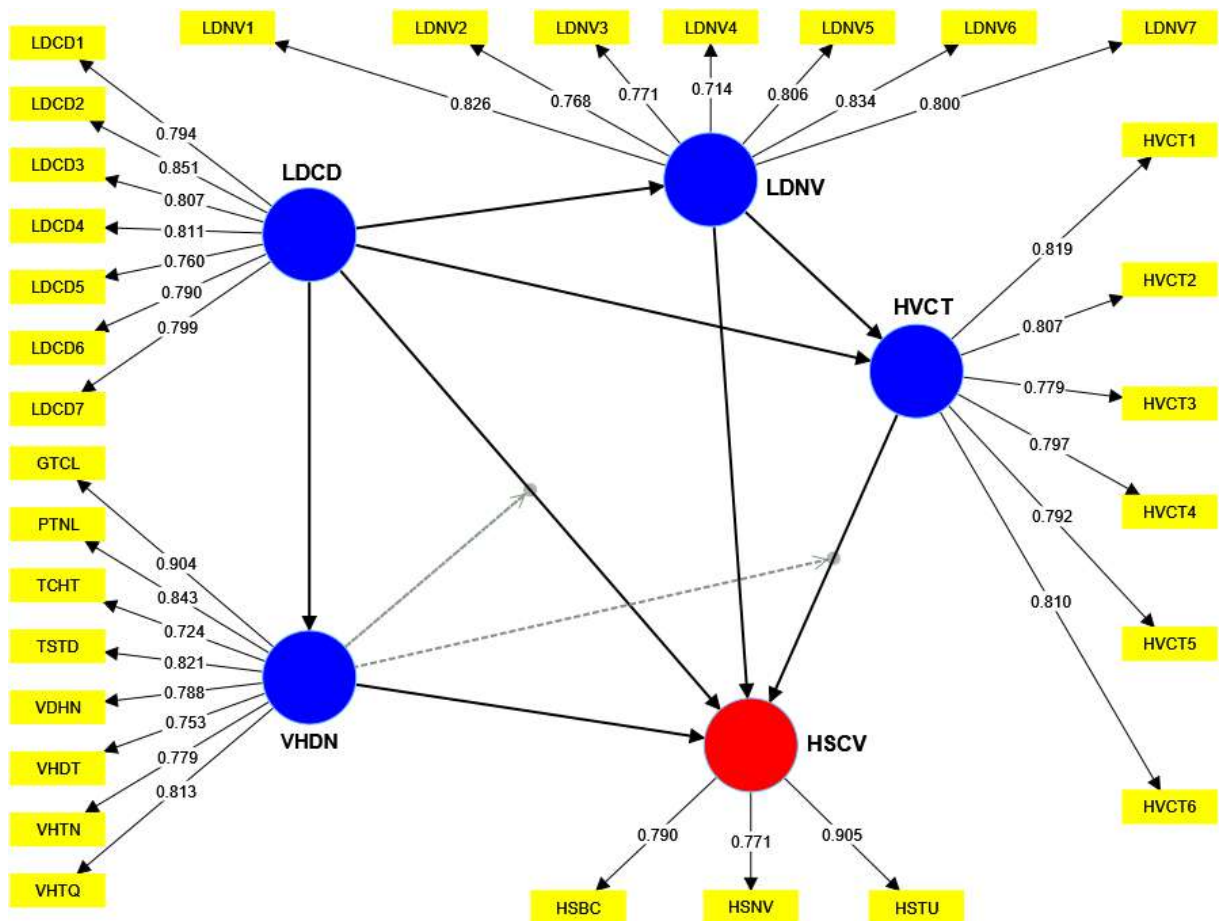
Kết quả phân tích đa cộng tuyến trình bày tại Bảng 4.13 cho thấy các chỉ báo của các biến tiềm ẩn, bao gồm HSCV (Hiệu suất công việc) và VHDN, đều có hệ số VIF nhỏ hơn 3. Điều này cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến giữa các chỉ báo trong mô hình.

Bảng 4.13. Kết quả phân tích đa cộng tuyến mô hình đo lường

	VIF
HSBC	1,719
HSNV	1,633
HSTU	1,547
GTCL	1,134
PTNL	1,470
TCHT	2,012
TSTD	1,851
VDHN	1,938
VHDT	1,210
VHTN	2,171
VHTQ	1,993

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

Kết quả phân tích mô hình bậc cao được trình bày tóm tắt trong Hình 4.1.



Hình 4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường bậc cao

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

4.5 Đánh giá mô hình cấu trúc

4.5.1 Đánh giá độ phân biệt của các biến

Một trong những cách tiếp cận truyền thống để đánh giá giá trị phân biệt là dựa trên hệ số tải chéo của các biến quan sát. Kết quả trình bày tại Bảng 4.15 cho thấy hệ số tải ngoài của mỗi biến quan sát đối với nhân tố mẹ đều lớn hơn toàn bộ các hệ số tải chéo của biến quan sát đó với các nhân tố khác trong mô hình (chi tiết tại Bảng VI.10 – Phụ lục VI). Do đó, có thể khẳng định rằng các biến quan sát trong mô hình đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt và đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện các phân tích ở mức độ sâu hơn.

Bảng 4.15. Hệ số tải chéo để đánh giá độ phân biệt

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
GTCL	0,002	0,018	0,027	0,033	0,904
HSBC	0,790	0,000	0,037	0,030	0,020
HSNV	0,771	0,051	0,009	0,013	0,026
HSTU	0,905	0,038	0,043	0,036	0,061
HVCT1	0,071	0,819	0,144	0,255	0,002
HVCT2	0,077	0,807	0,058	0,228	0,006
HVCT3	0,024	0,779	0,098	0,157	0,016
HVCT4	0,029	0,797	0,070	0,204	0,023
HVCT5	0,049	0,792	0,061	0,214	0,019
HVCT6	0,011	0,810	0,101	0,223	0,047
LDCD1	0,015	0,073	0,794	0,137	0,057
LDCD2	0,046	0,114	0,851	0,220	0,038
LDCD3	0,109	0,074	0,807	0,186	0,044
LDCD4	0,032	0,088	0,811	0,167	0,107
LDCD5	0,009	0,118	0,760	0,150	0,024
LDCD6	0,009	0,050	0,790	0,129	0,056
LDCD7	0,016	0,102	0,799	0,165	0,071
LDNV1	0,030	0,201	0,168	0,826	0,027
LDNV2	0,050	0,201	0,190	0,768	0,005
LDNV3	0,028	0,225	0,125	0,771	0,026
LDNV4	0,022	0,240	0,170	0,714	0,034
LDNV5	0,051	0,223	0,142	0,806	0,049
LDNV6	0,029	0,209	0,181	0,834	0,096
LDNV7	0,028	0,195	0,181	0,800	0,012
PTNL	0,029	0,030	0,051	0,005	0,843
TCHT	0,028	0,022	0,054	0,042	0,724
TSTD	0,011	0,059	0,050	0,036	0,821
VDHN	0,024	0,008	0,084	0,052	0,788
VHDT	0,037	0,047	0,002	0,059	0,753
VHTN	0,047	0,020	0,035	0,032	0,779
VHTQ	0,086	0,022	0,070	0,021	0,813

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

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

Theo Hair & c.s. (2014), giá trị VIF từ 5 trở lên là dấu hiệu cho thấy mô hình tồn tại vấn đề cộng tuyến. Bảng 4.16 trình bày kết quả kiểm định hiện tượng cộng tuyến trong mô hình đo lường bậc cao, cho thấy toàn bộ các hệ số VIF đều nhỏ hơn 5 (chi tiết tại Bảng VI.11 – Phụ lục VI), qua đó khẳng định không tồn tại hiện tượng cộng tuyến

giữa các biến trong mô hình đo lường. Đồng thời, kết quả tại Bảng 4.17 cho thấy chỉ số SRMR của cả mô hình tới hạn và mô hình ước lượng đều nhỏ hơn 0,08 (chi tiết tại Bảng VI.12 – Phụ lục VI). Những kết quả này cho thấy mô hình ước lượng đáp ứng yêu cầu về mức độ phù hợp giữa dữ liệu khảo sát và dữ liệu thị trường.

Bảng 4.16. Kết quả phân tích cộng tuyến của mô hình cấu trúc

	VIF
HVCT → HSCV	1,100
LDCD → HSCV	1,075
LDCD → HVCT	1,046
LDCD → LDNV	1,021
LDCD → VHDN	1,063
LDNV → HSCV	1,122
LDNV → HVCT	1,046
VHDN → HSCV	1,010
VHDN × HVCT → HSCV	1,017
VHDN × LDCD → HSCV	1,020

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

Bảng 4.17. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu

	Mô hình tới hạn	Mô hình ước lượng
SRMR	0,047	0,048
d ULS	1,117	1,159
d G	0,683	0,683
Chi-square	1489,343	1490,495
NFI	0,814	0,814

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

4.5.3 Đánh giá tác động của các biến độc lập

4.5.3.1 Đánh giá hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh

Kết quả phân tích hệ số R^2 được trình bày tại Bảng 4.18 cho thấy các giá trị R^2 dao động trong khoảng từ 0,469 đến 0,613 (chi tiết tại Bảng VI.13 – Phụ lục VI), đều vượt ngưỡng 0,35 theo khuyến nghị của Cohen (2013). Do đó, có thể khẳng định mô hình nghiên cứu đạt mức độ giải thích tốt.

Bảng 4.18. Hệ số R² hiệu chỉnh

	R ²	R ² hiệu chỉnh
HSCV- Hiệu suất công việc	0,528	0,525
HVCT- Hành vi công dân tổ chức	0,469	0,457
LDNV- Môi quan hệ lãnh đạo - NV	0,577	0,576
VHDN- Văn hoá DN	0,613	0,611

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

Bên cạnh đó, kết quả phân tích hệ số Q² nhằm đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu theo phương pháp cross-validated redundancy được trình bày tại Bảng 4.19 (chi tiết tại Bảng VI.14 - Phụ lục VI). Theo kết quả này, các mô hình thành phần tương ứng với các biến phụ thuộc HSCV, HVCT, LDCD, LDNV và VHDN đều có giá trị Q² dao động trong khoảng từ 0,396 đến 0,501. Điều này cho thấy các mô hình đạt mức độ chính xác dự báo ở mức trung bình.

Bảng 4.19. Hệ số Q²

	Q ²
HSCV	0,501
HVCT	0,461
LDCD	0,396
LDNV	0,433
VHDN	0,458

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

4.5.3.2 Đánh giá quy mô tác động giữa hai biến

Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa hai biến trong Bảng 4.20 cho thấy các chỉ số f² nằm trong khoảng [0,275; 0,471] (Chi tiết tại Bảng VI.15- Phụ lục VI). Như vậy, yếu tố LDCD có mức tác động tương đối đến Hiệu suất công việc của NV, HVCT, LDNV, và VHDN; trong khi đó, các mối quan hệ khác được xem là mạnh.

Bảng 4.20. Hệ số f²

Mối quan hệ	f ²	Mức độ giải thích
HVCT → HSCV	0,462	Mạnh
LDCD → HSCV	0,328	Tương đối
LDCD → HVCT	0,301	Tương đối
LDCD → LDNV	0,282	Tương đối
LDCD → VHDN	0,275	Tương đối
LDNV → HSCV	0,407	Mạnh

Mối quan hệ	f ²	Mức độ giải thích
LDNV → HVCT	0,398	Mạnh
VHDN → HSCV	0,385	Mạnh
VHDN → HVCT	0,406	Mạnh
VHDN × HVCT → HSCV	0,471	Mạnh
VHDN × LDCD → HSCV	0,383	Mạnh

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

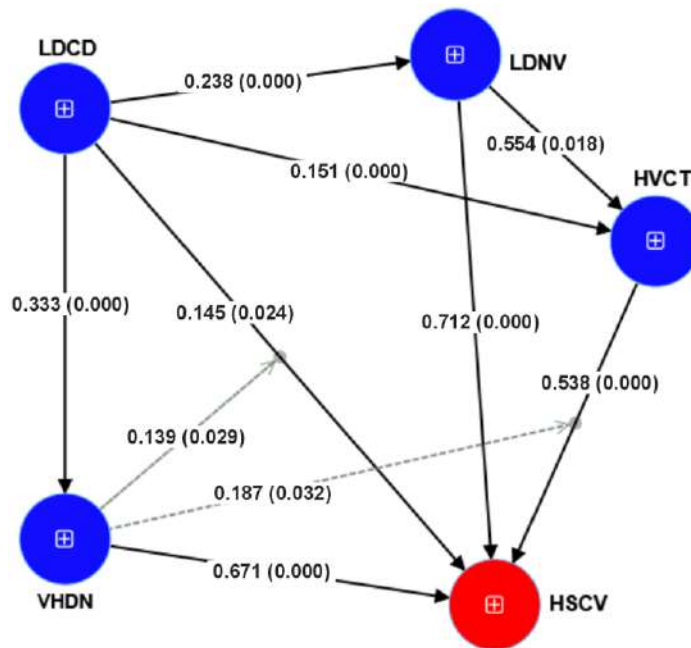
4.5.3.3 Đánh giá tác động trực tiếp

Nghiên cứu áp dụng kỹ thuật bootstrapping với số mẫu lặp N = 5.000 theo khuyến nghị của Henseler & c.s. (2015). Kết quả ước lượng cho thấy các trọng số gốc đều có ý nghĩa thống kê so với trọng số trung bình thu được từ quá trình bootstrapping, khi toàn bộ các trọng số nằm trong khoảng tin cậy 95%. Do đó, có thể khẳng định các ước lượng trong mô hình đạt mức độ tin cậy cần thiết. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc được trình bày tại Bảng 4.21 (chi tiết tại Bảng VI.16 – Phụ lục VI).

Bảng 4.21. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Hệ số ước lượng		t	p
	β	Beta (Bootstrap)		
HVCT → HSCV	0,538	0,539	3,230	0,000
LDCD → HSCV	0,145	0,144	2,375	0,024
LDCD → HVCT	0,151	0,152	3,437	0,000
LDCD → LDNV	0,238	0,236	5,156	0,000
LDCD → VHDN	0,333	0,335	6,800	0,000
LDNV → HSCV	0,712	0,715	8,204	0,000
LDNV → HVCT	0,554	0,552	2,853	0,018
VHDN → HSCV	0,671	0,669	3,627	0,000
VHDN × HVCT → HVCT	0,187	0,188	2,151	0,032
VHDN × LDCD → HVCT	0,139	0,138	2,355	0,029

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



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

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

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức trong Bảng 4.21 và Hình 4.2 đã chỉ ra rằng LDCD, VHDN, LDNV và HVCT có tác động tích cực đến HSCV của NV ở các DNNVV tại tỉnh Đồng Nai; cụ thể, LDNV là yếu tố có tác động mạnh nhất đến HSCV ($\beta = 0,712$) cho thấy chất lượng tương tác giữa lãnh đạo và NV giữ vai trò trung tâm trong việc nâng cao HSCV; tức là khi NV cảm nhận được sự tin cậy, hỗ trợ, tôn trọng và công bằng từ cấp trên, họ có xu hướng gia tăng cam kết, nỗ lực và mức độ hoàn thành công việc. Trong bối cảnh DNNVV, nơi các mối quan hệ mang tính gần gũi và cá nhân hóa cao, vai trò của LDNV càng trở nên nổi trội, vượt lên trên tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo đơn lẻ.

Bên cạnh đó, HVCT và VHDN đều có tác động tích cực đến HSCV, cho thấy HSCV không chỉ được quyết định bởi năng lực hay chỉ đạo chính thức, mà còn bởi các hành vi tự nguyện vượt chuẩn của NV và hệ giá trị chung của tổ chức. HVCT phản ánh mức độ sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động đóng góp và đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, qua đó trực tiếp nâng cao hiệu quả hoạt động. Trong khi đó, VHDN đóng vai trò như một “hệ quy chiếu” định hướng hành vi, giúp duy trì tính nhất quán, kỷ luật và tinh thần hợp tác trong tổ chức.

Trong khi đó, LDCD có tác động trực tiếp tích cực nhưng yếu nhất đến HSCV ($\beta = 0,145$). Kết quả này cho thấy trong DNNVV, ảnh hưởng của LDCD không chủ yếu

thể hiện qua tác động trực tiếp lên HSCV, mà thông qua các cơ chế trung gian và bối cảnh tổ chức. Nói cách khác, việc lãnh đạo truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới hay quan tâm cá nhân chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được “chuyển hóa” thành các mối quan hệ LDNV tích cực, VHDN phù hợp và các HVCT cụ thể.

Đặc biệt, vai trò điều tiết tích cực của VHDN trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV ($\beta = 0,139$), cũng như giữa HVCT và HSCV ($\beta = 0,187$), mang ý nghĩa lý luận và thực tiễn quan trọng. Kết quả này cho thấy một nền VHDN tích cực sẽ khuếch đại tác động của phong cách LDCD và các HVCT lên HSCV. Khi giá trị văn hóa đề cao sự hợp tác, đổi mới, trách nhiệm và chia sẻ, các thông điệp lãnh đạo và hành vi tự nguyện của NV sẽ được tiếp nhận và chuyển hóa hiệu quả hơn thành kết quả công việc cụ thể; và ngược lại.

Tóm lại, các kết quả này khẳng định rằng nâng cao HSCV trong DNNVV không thể chỉ dựa vào việc áp dụng một phong cách lãnh đạo nhất định, mà còn cần chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ LDNV chất lượng cao và một nền VHDN hỗ trợ. VHDN không chỉ là yếu tố tác động trực tiếp, mà còn là điều kiện bối cảnh then chốt giúp LDCD và HVCT phát huy tối đa vai trò của mình trong việc cải thiện HSCV của NV.

Đáng chú ý, kết quả trình bày tại Bảng 4.21 cho thấy toàn bộ các giả thuyết nghiên cứu trong đề tài đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%, phù hợp với kết quả tổng hợp được thể hiện trong Bảng 4.22.

Bảng 4.22. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết nghiên cứu	Beta (<i>p-value</i>)	Kết luận
H1	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của NV.	0,712 (<i><0,1%</i>)	Chấp nhận
H2	LDCD có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của NV.	0,145 (<i>0,024</i>)	Chấp nhận
H3	LDCD có tác động cùng chiều đến Mối quan hệ LDNV.	0,238 (<i><0,1%</i>)	Chấp nhận
H4	LDCD có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	0,151 (<i><0,1%</i>)	Chấp nhận
H5	Mối quan hệ LDNV có tác động cùng chiều đến HVCT của NV.	0,554 (<i>0,018</i>)	Chấp nhận
H6	HVCT có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của NV.	0,538 (<i><0,1%</i>)	Chấp nhận
H7	LDCD có tác động cùng chiều đến VHDN.	0,333	Chấp nhận

Giả thuyết nghiên cứu		Beta (p-value)	Kết luận
		(<0,1%)	
H8	VHDN có tác động cùng chiều đến Hiệu suất công việc của NV.	0,671 (<0,1%)	Chấp nhận
H9	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa LDCD và HSCV.	0,139 (0,029)	Chấp nhận
H10	VHDN điều tiết mối quan hệ giữa HVCT và HSCV.	0,187 (0,032)	Chấp nhận

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

4.5.3.4 Đánh giá tác động trung gian

Tác động trung gian được đặc trưng bởi sự tham gia của một biến thứ ba đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Trong phân tích PLS-SEM, theo Nitzl & c.s. (2017), việc kiểm định ảnh hưởng trung gian không đòi hỏi phải thực hiện các kiểm định riêng lẻ cho từng đường dẫn. Kết quả phân tích dữ liệu nhằm đánh giá tác động trung gian của các yếu tố trong mô hình PLS-SEM được trình bày tại Bảng 4.23 (chi tiết tại Bảng VI.16 - Phụ lục VI) và Bảng 4.24 (chi tiết tại Bảng VI.17 - Phụ lục VI).

Bảng 4.23. Tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p
LDCD → HVCT → HSCV	0,081	0,000
LDNV → HVCT → HSCV	0,298	0,000
LDCD → VHDN → HSCV	0,223	0,000
LDCD → LDNV → HSCV	0,169	0,000
LDCD → LDNV → HVCT → HSCV	0,071	0,000
LDCD → LDNV → HVCT	0,132	0,000

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

Bảng 4.24. Tổng tác động gián tiếp của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động gián tiếp	p
LDCD → HSCV	0,544	0,000
LDCD → HVCT	0,132	0,000
LDNV → HSCV	0,298	0,000

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

Kết quả phân tích mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động của các khái niệm được trình bày tại Bảng 4.25 (chi tiết tại các Bảng VI.16, VI.17 và VI.18 –

Phụ lục VI). Trên cơ sở tổng tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, mức độ ảnh hưởng đến HSCV của NV tại các DNNVV trên địa bàn tỉnh Đồng Nai được sắp xếp theo thứ tự giảm dần như sau: LDNV, LDCD, VHDN và HVCT.

Bảng 4.25. Tác động của các yếu tố trong Mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ	Tổng tác động	p-value	Xếp hạng tác động đến HSCV
HVCT → HSCV	0,538	0,000	4
LDCD → HSCV	0,689	0,000	2
LDCD → HVCT	0,283	0,000	
LDCD → LDNV	0,238	0,000	
LDCD → VHDN	0,333	0,000	
LDNV → HSCV	1,010	0,000	1
LDNV → HVCT	0,554	0,000	
VHDN → HSCV	0,671	0,000	3
VHDN × HVCT → HVCT	0,187	0,000	
VHDN × LDCD → HVCT	0,139	0,000	

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

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu trong Bảng 4.23 cho thấy, HVCT đóng vai trò trung gian một phần trong sự tác động của các yếu tố LDCD và LDNV đến HSCV. Đặc biệt, VHDN có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa LDCD và HSCV cũng như giữa HVCT và HSCV của NV.

4.6. Phân tích đa nhóm

4.6.1 Phân tích theo biến “Giới tính”

Bảng 4.26. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Giới tính”

Mối quan hệ	Khác biệt giữa Nam - Nữ	Giá trị p 2-đuôi
LDNV → HSCV	-0,152	0,038

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

Kết quả kiểm định sự khác biệt về hệ số đường dẫn theo giới tính bằng phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.26 (chi tiết tại Bảng VI.19 – Phụ lục VI) cho thấy tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, với giá trị p hai phía bằng 0,038 (< 0,05), mức độ tác động của LDNV đến HSCV ở nhóm NV nam thấp hơn 0,152 so với nhóm NV nữ. Sự khác biệt này có thể được giải thích như sau:

a) Sự khác biệt về định hướng quan hệ và cảm xúc

Trong môi trường DN, nhiều nghiên cứu cho thấy lao động nữ thường quan tâm sâu hơn tới khía cạnh quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp và sự hỗ trợ tinh thần từ cấp trên (Eagly & Karau, 2002). Khi nhận được sự quan tâm hoặc xây dựng được niềm tin, họ có xu hướng đáp lại bằng cách gắn bó hơn với công việc, nỗ lực nhiều hơn và sẵn sàng vượt qua khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ, tức là HSCV của NV nữ sẽ được nâng cao. Trong khi đó, lao động nam có thể ưu tiên sự tự chủ hoặc các yếu tố khác (như thù lao, cơ hội thăng tiến), nên vai trò của LDNV đối với HSCV không nổi trội bằng.

b) Tâm quan trọng của tương tác cá nhân

Phụ nữ thường đánh giá cao tính cá nhân hóa trong tương tác với lãnh đạo: cảm giác được tôn trọng, được lắng nghe, được hỗ trợ về mặt tâm lý. Khi lãnh đạo đề cao mối quan hệ hai chiều, chia sẻ thông tin cũng như ghi nhận đóng góp kịp thời, NV nữ thường nhìn nhận đó là “tín hiệu” cho thấy DN và lãnh đạo “thực tâm” đầu tư cho họ. Nhờ đó, họ gia tăng động lực nội tại, chủ động hợp tác và có hành vi vượt trên mô tả công việc. Với nhóm nam, mặc dù yếu tố quan hệ cũng quan trọng, nhưng mức độ lệ thuộc vào cơ chế tương tác thân thiện hoặc sự hỗ trợ tinh thần có thể thấp hơn.

c) Vai trò của đặc điểm giới tính trong văn hóa công sở

Trong nhiều nền VHDN (đặc biệt là châu Á), giới nữ thường gặp nhiều rào cản trong công việc, từ định kiến giới đến áp lực vai trò xã hội (gia đình, con cái, ...). Do đó, họ dễ trân trọng và bị ảnh hưởng mạnh hơn bởi các mối quan hệ và hỗ trợ từ lãnh đạo. Mối quan hệ LDNV mang tính gắn kết, chia sẻ, đồng viên sẽ tạo lợi thế tâm lý lớn, giúp họ vượt qua rào cản và nỗ lực vươn lên. Còn nam giới, dưới góc nhìn văn hóa, có thể ít phụ thuộc hơn vào sự khuyến khích tinh thần, hoặc họ coi đó là “đương nhiên” nên mức độ ảnh hưởng giảm.

d) Sự khác biệt về phong cách lãnh đạo tiếp nhận

Trong một số trường hợp, lãnh đạo dùng cách tiếp cận thiên về tương tác, gần gũi (mang tính “tình cảm”) có thể tạo uy tín lớn với NV nữ. Nam giới - nếu đề cao tính độc lập - chỉ có cảm giác tiên bộ trong HSCV khi lãnh đạo cung cấp nguồn lực, cơ hội thăng tiến hơn là khẳng định vào tương tác cá nhân. Vì vậy, với cùng một mức độ quan tâm và hỗ trợ từ lãnh đạo, nữ NV thường “cảm nhận tác động” lớn hơn hẳn, từ đó ảnh hưởng lên HSCV cũng cao hơn.

4.6.2 Phân tích theo biến “Độ tuổi”

Bảng 4.27. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Độ tuổi”

	Khác biệt giữa các nhóm tuổi (mức ý nghĩa thống kê p 2-đuôi)			
	<i>(18-30) - (30-40)</i>	<i>(18-30) - (40-50)</i>	<i>(18-30) - (50-60)</i>	<i>(18-30) - (≥ 60)</i>
HVCT → HSCV	-0,134 (0,016)	-0,023 (0,038)	-0,007 (0,022)	-0,034 (0,028)
LDCD → HSCV	0,280 (0,318)	0,137 (0,026)	0,665 (0,040)	0,887 (0,035)
LDCD → HVCT	-0,344 (0,441)	0,116 (0,039)	0,266 (0,030)	0,256 (0,018)
LDNV → HSCV	0,125 (0,035)	0,183 (0,024)	0,279 (0,019)	0,363 (0,037)
LDNV → HVCT	0,232 (0,024)	0,311 (0,015)	0,356 (0,021)	0,418 (0,033)

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

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Độ tuổi” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.27 (Chi tiết trong Bảng VI.20- Phụ lục VI) cho thấy:

a) Mức độ tác động của HVCT đến HSCV của nhóm tuổi 18-30 thấp hơn so với của các nhóm tuổi khác (do có các giá trị p 2-đuôi nhỏ hơn 0,05).

Về cơ bản, NV trẻ có thể chưa hoàn toàn nhận thức rõ giá trị lâu dài của HVCT, hoặc họ ít coi trọng việc thể hiện hành vi vượt trên mô tả công việc. Các nhóm tuổi lớn hơn, thường đã trải qua kinh nghiệm làm việc dài hơn, biết trân quý vai trò của HVCT hơn, nên tác động của HVCT tới HSCV ở nhóm này trở nên rõ nét và mạnh mẽ hơn; cụ thể như sau:

* Có sự khác biệt trong sự trưởng thành và ý thức trách nhiệm khác nhau giữa các nhóm tuổi. NV ở độ tuổi dưới 30 thường đang trong quá trình học hỏi, xác lập định hướng nghề nghiệp và trải nghiệm nhiều vị trí, môi trường khác nhau. Họ có xu hướng tập trung hoàn thành nhiệm vụ cốt lõi (những gì được mô tả trong hợp đồng) thay vì dành thời gian và tâm huyết cho các hoạt động “ngoài lề” như HVCT. Trong khi đó, NV có thâm niên (thường trên 30 tuổi) từng trải hơn, đã nhận ra rằng giúp đỡ đồng nghiệp, đóng góp sáng kiến chung, hay chia sẻ trách nhiệm công việc (HVCT) thực sự mang lại những hiệu ứng tích cực cho kết quả làm việc và cả môi trường. Họ có thể thấy rõ việc đó tạo uy tín cá nhân, nâng cao hợp tác nội bộ và rút ngắn vòng lặp công việc, nên họ chủ động thể hiện HVCT, từ đó tác động tới hiệu suất càng mạnh hơn.

* Có sự khác biệt trong nhận thức về sự “gắn bó lâu dài” và định hướng nghề nghiệp. Ở nhóm 18-30 tuổi, xu hướng nhảy việc, thay đổi định hướng nghề nghiệp còn khá cao. Điều này đôi khi làm HVCT không được thể hiện mạnh, bởi NV trẻ có thể không muốn đầu tư công sức cho các hành vi “tự nguyện, vượt trên mô tả công việc”

khi còn chưa chắc sẽ gắn bó lâu dài. Họ có thể mong đợi phần thưởng hay sự công nhận trực tiếp hơn là “đầu tư vô hình”. Ngược lại, các nhóm tuổi cao hơn dần ổn định về định hướng, xây dựng mối quan hệ bền chặt với tổ chức, từ đó HVCT cũng trở thành một chiến lược hợp tác, là “vốn xã hội” hỗ trợ trực tiếp cho HSCV của họ.

* Có sự khác biệt trong nhận thức thang giá trị về mối quan hệ và động lực làm việc. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng NV có tuổi đời, kinh nghiệm cao thường coi trọng các quan hệ xã hội nơi làm việc, và họ thấu hiểu vai trò của sự hỗ trợ lẫn nhau (Inceoglu & c.s., 2011). Điều này thúc đẩy họ tình nguyện chia sẻ thông tin, giúp đỡ đồng nghiệp, sẵn sàng tiếp nhận công việc ngoài phận sự. Trong khi đó, ở nhóm trẻ, nhu cầu phát triển bản thân, học hỏi kỹ năng, hay được hưởng lợi ích hữu hình (lương, thưởng, thăng tiến) có thể lấn át việc tham gia HVCT. Do đó, tuy HVCT vẫn có tác động tích cực, nhưng không quá mạnh đến HSCV so với nhóm tuổi khác.

* Có sự khác biệt trong nhận thức về phần thưởng của HVCT. NV trẻ có thể chưa nhìn thấy phần thưởng/hiệu quả ngay lập tức từ HVCT, dễ dẫn đến việc đánh giá thấp vai trò của HVCT trong thành công nghề nghiệp. Trong khi đó, nhóm tuổi lớn hơn nhận ra HVCT mang lại uy tín, được đồng nghiệp và lãnh đạo ghi nhận, qua đó giúp phát triển sự nghiệp và tạo môi trường làm việc thuận lợi hơn. Khi niềm tin vào hiệu quả của HVCT cao, mức độ tác động của HVCT đến HSCV sẽ càng mạnh.

b) Mức độ tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến HSCV và HVCT của nhóm tuổi 18-30 cao hơn so với của các nhóm tuổi từ 40 tuổi trở lên (do có các giá trị p 2-đuôi nhỏ hơn 0,05).

* Có khác biệt trong nhận thức về phong cách lãnh đạo. NV trẻ thường nhạy bén với cách lãnh đạo mang tính “truyền cảm hứng” và “cá nhân hóa”; họ tìm kiếm sự hướng dẫn, động viên nhiều hơn, nên dễ bị chi phối tích cực nếu lãnh đạo áp dụng phong cách chuyển đổi. Ngược lại, nhóm lớn tuổi do đã trải qua nhiều năm làm việc, quen với mô hình quản trị truyền thống hơn, nên tác động của LDCD đến HSCV lẫn HVCT có thể bớt “mạnh” hơn vì họ đánh giá cao tính độc lập, kinh nghiệm và tự điều chỉnh công việc thay vì cần lãnh đạo dẫn dắt quá sâu.

* Có sự khác biệt trong động lực phát triển sự nghiệp. Lao động trẻ (18-30) thường ở giai đoạn tăng tốc học hỏi, tích lũy kỹ năng và “phát triển bản thân”. Bất kỳ dấu hiệu quan tâm, hỗ trợ, trao quyền nào từ LDCD-như kích thích trí tuệ hay truyền cảm hứng-đều làm họ thấy hứng thú và sẵn sàng “nỗ lực hết mình”. Chính tâm thế “cởi mở học

hời” này khiến tác động của LDCD lên HSCV và HVCT càng rõ rệt. Trong khi đó, nhóm từ 40 tuổi trở lên có thể đã định hình vị trí nghề nghiệp và lối làm việc ổn định; họ ít nhạy cảm hơn với những cải tiến hoặc thay đổi đến từ LDCD, do đó ảnh hưởng của LDCD không còn mạnh như với nhóm trẻ.

* Có sự khác biệt trong năng lực tiếp cận công nghệ và xu hướng làm việc hiện đại. Các LDCD thường khuyến khích cấp dưới đề xuất ý tưởng sáng tạo, thử nghiệm quy trình mới, và thúc đẩy tinh thần dám nghĩ dám làm. NV trẻ vốn quen thuộc với công nghệ, thường thích nghi nhanh với quy trình đổi mới và thích được công nhận khi thể hiện HVCT qua việc chia sẻ sáng kiến hoặc hợp tác liên phòng ban. Nhóm trên 40 tuổi- dù không phủ nhận họ cũng có thể dày dặn kinh nghiệm- nhưng mức độ hào hứng với việc thử nghiệm cái mới và sẵn sàng thay đổi có thể thấp hơn, dẫn đến tác động của LDCD tới HVCT và HSCV kém nổi bật hơn.

* Khoảng cách thế hệ ảnh hưởng đến cách tiếp nhận thông điệp của lãnh đạo. Ở nhóm 18-30 tuổi, họ coi LDCD như hình mẫu thúc đẩy sự thăng tiến. Họ thường tương tác gần gũi với lãnh đạo, hưởng ứng các hình thức khen thưởng phi vật chất (phát triển kỹ năng, thừa nhận công hiến), nên hiệu quả của phong cách chuyển đổi bộc lộ rõ. Với nhóm 40 tuổi trở lên, phần lớn tập trung duy trì sự ổn định công việc và đã hình thành bộ quy tắc riêng về cách làm việc. Do vậy, những yếu tố mang tính “truyền lửa”, “truyền cảm hứng” không còn tạo khác biệt quá lớn trên HSCV và HVCT như với NV trẻ.

c) Mức độ tác động của quan hệ LDNV đến HSCV và HVCT của nhóm tuổi 18-30 thấp hơn so với của các nhóm tuổi khác (do có các giá trị p 2-đuôi nhỏ hơn 0,05).

Nhìn chung, lao động trẻ thường chưa nhìn nhận sâu hoặc gắn bó dài hạn với DN nên mức độ ảnh hưởng của mối quan hệ với lãnh đạo lên năng suất và HVCT của họ có thể kém nổi bật. Thay vào đó, họ dễ bị chi phối bởi các yếu tố khác như cơ hội thăng tiến, lương thưởng, trải nghiệm mới hay mong muốn thử thách hơn là sự hỗ trợ và tin tưởng từ lãnh đạo. Cụ thể, về mặt tâm lý tổ chức, những NV trẻ (18-30) thường ở giai đoạn đầu sự nghiệp, tập trung chứng minh năng lực hoặc linh hoạt “nhảy việc” để tìm môi trường phù hợp hơn. Vì vậy, LDNV, dẫu có tác động, cũng chưa đủ thúc đẩy họ thể hiện HVCT hoặc gia tăng HSCV một cách đáng kể, khi mà mối quan hệ với lãnh đạo chưa trở thành “nền tảng” họ đánh giá cao. Trong khi đó, nhóm lớn tuổi- thường đã có mục tiêu nghề nghiệp dài hạn- lại trông cậy nhiều vào mối quan hệ ổn định với lãnh đạo; họ coi quan hệ LDNV là đòn bẩy để cùng chia sẻ rủi ro, nhiệm vụ và phát huy HVCT,

qua đó tác động lên hiệu suất rõ rệt hơn.

Về góc độ kinh nghiệm, lao động trẻ thường thiếu kinh nghiệm tích lũy cả về chuyên môn lẫn ứng xử trong môi trường DN. Họ ít khi nhìn thấy trực tiếp giá trị “hữu hình” của LDNV (chẳng hạn, được lãnh đạo bảo trợ, hỗ trợ giải quyết khó khăn nghề nghiệp) để từ đó thúc đẩy HVCT hay cải thiện kết quả làm việc. Ngược lại, những NV lớn tuổi hiểu rõ rằng một mối quan hệ chân thành với lãnh đạo sẽ đem lại nhiều lợi ích dài hạn, như cơ hội đào tạo, thăng tiến, hay hỗ trợ tinh thần. Nhờ vậy, họ sẵn sàng đổi lại bằng sự tận tụy, hành vi vượt trên mô tả công việc (HVCT) và duy trì HSCV cao.

Còn về định hướng giá trị cá nhân, nhóm 18-30 có xu hướng thiên về phát triển bản thân, học hỏi kỹ năng mới và mong đợi khen thưởng, trong khi nhóm trên 30 hoặc 40 tuổi quan tâm sự ổn định, an toàn và tương tác bền chặt với đồng nghiệp. Với nhóm trẻ, nếu quan hệ LDNV không gắn liền với những “dãi lợi ích” trước mắt (chẳng hạn: đào tạo, tăng lương, công nhận thành tích), họ không nhất thiết xem mối quan hệ này là ưu tiên hàng đầu để thúc đẩy HVCT. Nhóm tuổi lớn hơn thường đánh giá cao tinh thần hợp tác, gắn kết, và vai trò “dẫn dắt” của lãnh đạo, nên quan hệ LDNV trở thành động lực thiết yếu giúp họ làm việc năng suất hơn.

4.6.3 Phân tích theo biến “Thâm niên”

Bảng 4.28. Kết quả của phân tích đa nhóm theo biến “Thâm niên”

	Khác biệt giữa các nhóm thâm niên (<i>mức ý nghĩa thống kê p 2-đuôi</i>)		
	(<5) - (5-10)	(<5) - (10-15)	(<5) - (≥15)
LDNV → HSCV	0,124 (0,018)	0,185 (0,032)	0,251 (0,024)
LDNV → HVCT	0,204 (0,022)	0,263 (0,042)	0,259 (0,048)

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

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Thâm niên” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại Bảng 4.28 (Chi tiết trong Bảng VI.21- Phụ lục VI) cho thấy mức độ tác động của LDNV đến HSCV và HVCT của nhóm có thâm niên dưới 5 năm cao hơn so với của các nhóm có thâm niên khác (do có các giá trị p 2-đuôi nhỏ hơn 0,05). Sự khác biệt này có thể được giải thích như sau:

Thực tiễn cho thấy những NV mới vào nghề hoặc mới gắn bó với DN thường đang trong giai đoạn “thiết lập”, họ phụ thuộc nhiều hơn vào lãnh đạo để định hướng, tiếp nhận hỗ trợ và phát triển năng lực. Vì thế, khi mối quan hệ LDNV được củng cố, tác động đến HSCV lẫn HVCT của nhóm này cũng rõ rệt hơn. Ngoài ra, nhóm thâm niên

dưới 5 năm thường tìm kiếm sự xác nhận và xây dựng bản sắc nghề nghiệp. Mỗi quan hệ tin cậy với lãnh đạo đáp ứng nhu cầu được quan tâm và hỗ trợ, từ đó thúc đẩy họ thể hiện HVCT (chẳng hạn như sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp, chủ động đề xuất cải tiến) để khẳng định giá trị cá nhân. Trong khi đó, những người thâm niên cao hơn đã có kinh nghiệm và vị thế vững chắc, nên mỗi quan hệ với lãnh đạo không còn là yếu tố “chi phối” chủ đạo đến HSCV cũng như HVCT.

Bên cạnh đó, ở giai đoạn đầu của sự nghiệp, NV thường chú trọng quan sát, tiếp thu kỹ năng, thói quen làm việc, và VHDN thông qua tương tác với cấp trên. Do đó, khi lãnh đạo chia sẻ tầm nhìn, truyền cảm hứng, hoặc tạo môi trường giao tiếp tích cực, NV thâm niên ngắn sẽ hưởng lợi nhiều hơn, cả về hiệu suất lẫn động lực tham gia HVCT. Ngược lại, nhóm thâm niên cao có thể đã quen thuộc với quy trình, tự tin vào chuyên môn, nên sự tác động của LDNV không còn tạo ra “hiệu ứng bùng nổ” mạnh mẽ.

Mặt khác, những NV thâm niên thấp còn nhiều kỳ vọng, đang “định hình” xem DN có phù hợp lâu dài hay không. Nếu lãnh đạo và họ xây dựng mối quan hệ tốt, NV sẽ đầu tư nhiều tâm huyết, sẵn sàng làm “vượt trên nhiệm vụ” để chứng minh năng lực. Điều này giải thích vì sao quan hệ LDNV thúc đẩy HVCT và HSCV mạnh ở nhóm này. Với NV thâm niên lâu năm, động lực làm việc có thể chuyển hướng sang các yếu tố khác như lộ trình thăng tiến, chính sách phúc lợi, hoặc tự chủ công việc, làm mức độ tác động của LDNV không vượt trội.

4.6.4 Phân tích theo biến “Trình độ học vấn”

Kết quả kiểm định sự khác biệt về đường dẫn theo “Trình độ học vấn” với phương pháp Bootstrap MGA được trình bày tại chi tiết trong Bảng VI.22 (Phụ lục VI) cho thấy giữa các nhóm có trình độ học vấn khác nhau không có sự khác biệt đáng kể trong mức độ tác động của các yếu tố đến HSCV (do có các giá trị p 1-đuôi và 2-đuôi đều lớn hơn 0,05). Kết quả này có thể được giải thích như sau:

Nhìn chung, những yếu tố như lãnh đạo, VHDN, mỗi quan hệ LDNV và HVCT có tính phổ quát, không tùy thuộc mạnh vào “đẳng cấp” hay bằng cấp cụ thể. Dù NV có trình độ học vấn cao hay thấp, họ đều chịu ảnh hưởng tương tự nhau từ môi trường và phong cách quản lý, ít nhất là trong bối cảnh DN mà nghiên cứu tiến hành. Đồng thời, tính chất của HSCV cho thấy, nếu công việc chủ yếu đo lường hiệu suất trên kết quả cụ thể (chỉ tiêu doanh số, chất lượng dịch vụ, tiến độ...), thì trình độ học vấn cao hơn không đồng nghĩa với việc các yếu tố như quan hệ LDNV hay VHDN sẽ “tác động mạnh hơn”.

Thay vào đó, người ta nhận thấy rằng quá trình thúc đẩy nỗ lực, sự gắn bó, hay tinh thần tự nguyện (HVCT) có cơ chế tương tự, không phụ thuộc vào trình độ đầu vào khác nhau. Tức là, cả nhóm lao động trình độ thấp lẫn cao đều phản ứng gần như giống nhau trước cùng một phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng, hay cùng một nền VHDN tích cực.

Ngoài ra, ở môi trường DNNVV hoặc các DN có văn hóa mạnh, chính sách quản lý nhân sự, cơ chế động viên thường được triển khai nhất quán, không phân biệt rõ theo trình độ học vấn. Từ đó, NV ở mọi cấp học đều chịu tác động như nhau từ phong cách LDCD hay mối quan hệ LDNV. Kể cả khi có sự khác biệt về tư duy hay khả năng tiếp thu, mức độ “cảm nhận” về hỗ trợ, tầm nhìn, và các giá trị DN nhiều khả năng vẫn đồng nhất. Đặc biệt, các NV, dù bằng cấp khác nhau, vẫn tuân theo cùng quy trình công việc, KPI chung, văn hóa làm việc tương đồng. Khi bị chi phối bởi cấu trúc, mục tiêu, và tiêu chuẩn đánh giá giống nhau, sự phân tầng về học vấn không kéo theo khác biệt đáng kể trong việc “đáp ứng” các yếu tố như LDCD, HVCT, hay VHDN. Hiệu ứng “phong cách lãnh đạo” hay “văn hóa thúc đẩy công việc” vì vậy vẫn nhất quán giữa các nhóm có trình độ học vấn khác nhau.

4.7 Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.7.1 Những kết luận từ nghiên cứu này

Từ các kết quả nghiên cứu được trình bày như trên, nghiên cứu này phát hiện một số khía cạnh nổi bật sau:

4.7.1.1 Các tác động trực tiếp đến Hiệu suất công việc

LDCD, VHDN, Mối quan hệ LDNV, và HVCT đều có tác động cùng chiều tới HSCV của NV. Trong đó, LDNV ($\beta = 0,712$) thể hiện tác động trực tiếp mạnh nhất lên HSCV, còn LDCD ($\beta = 0,145$) có tác động trực tiếp yếu nhất (nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê). Điều này cho thấy việc xây dựng mối quan hệ tin cậy và gắn kết giữa cấp trên với cấp dưới là yếu tố chủ chốt nâng cao HSCV của NV ở các DNNVV tại Đồng Nai, và phong cách LDCD cũng có vai trò tích cực tuy không quá lớn về mặt trực tiếp.

4.7.1.2 Vai trò điều tiết của Văn hoá doanh nghiệp

Kết quả cho thấy VHDN làm gia tăng cường độ tác động của LDCD lên HSCV của NV ($\beta = 0,139$), cũng như khuếch đại ảnh hưởng của HVCT lên HSCV ($\beta = 0,187$). Như vậy, VHDN đóng vai trò như một chất xúc tác giúp các tác động tích cực từ lãnh đạo và hành vi tự nguyện của NV được chuyển hóa hiệu quả hơn thành HSCV cụ thể.

Về mặt lý luận, vai trò điều tiết này phản ánh đúng quan điểm của các lý thuyết

bối cảnh tổ chức, theo đó hành vi và hiệu quả làm việc của NV không chỉ phụ thuộc vào tác nhân cá nhân mà còn bị chi phối mạnh bởi hệ giá trị, chuẩn mực và niềm tin chung trong tổ chức. Trong DN có nền VHDN đề cao sự tin cậy, hợp tác, đổi mới và trách nhiệm thì các hành vi LDCD như truyền cảm hứng, khuyến khích tư duy mới hay quan tâm cá nhân sẽ được NV tiếp nhận với mức độ đồng thuận cao hơn, từ đó làm gia tăng tác động của LDCD lên HSCV. Ngược lại, nếu VHDN mang tính hình thức, thiếu nhất quán hoặc thiên về kiểm soát cứng nhắc, các nỗ lực LDCD có thể bị suy giảm hiệu lực khi đi vào thực tiễn. Tương tự, đối với mối quan hệ giữa HVCT và HSCV, vai trò điều tiết của VHDN cho thấy các hành vi vượt chuẩn của NV chỉ thực sự phát huy hiệu quả tối đa khi được đặt trong một môi trường văn hóa khuyến khích và ghi nhận những đóng góp tự nguyện. Trong các DNNVV có VHDN tích cực, HVCT không chỉ được xem là nỗ lực cá nhân đơn lẻ, mà được lan tỏa thành chuẩn mực hành vi chung, qua đó nâng cao HSCV cả ở cấp độ cá nhân lẫn tập thể. Ngược lại, trong môi trường văn hóa yếu, các HVCT có thể không được đánh giá đúng mức, dẫn đến hiệu ứng lan tỏa thấp và tác động hạn chế lên HSCV.

Về mặt thực tiễn, phát hiện này khẳng định rằng để nâng cao HSCV của NV, các DN không nên chỉ tập trung vào phát triển phong cách lãnh đạo hay khuyến khích hành vi tích cực của NV một cách riêng lẻ. Thay vào đó, cần xây dựng và duy trì một nền VHDN hỗ trợ, đóng vai trò như “bệ đỡ” giúp các tác động từ LDCD và HVCT được khuếch đại và duy trì bền vững theo thời gian.

4.7.1.3 Các tác động gián tiếp và vai trò trung gian

Kết quả nghiên cứu cho thấy Hành vi công dân tổ chức (HVCT) giữ vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi (LDCD), Mối quan hệ lãnh đạo - NV (LDNV), VHDN (VHDN) và HSCV. Vai trò trung gian này phản ánh cơ chế hành vi thông qua đó các yếu tố lãnh đạo và bối cảnh tổ chức được chuyển hóa thành kết quả công việc cụ thể của NV; cụ thể như sau:

Thứ nhất, đối với mối quan hệ LDCD \rightarrow HVCT \rightarrow HSCV ($\beta = 0,081$), kết quả cho thấy tác động gián tiếp của LDCD lên HSCV thông qua HVCT là có ý nghĩa, nhưng ở mức độ tương đối khiêm tốn. Như vậy, phong cách LDCD có khả năng khơi gợi các hành vi tự nguyện, vượt ngoài vai trò chính thức của NV, từ đó góp phần cải thiện HSCV. Tuy nhiên, do hệ số trung gian không lớn, ta có thể cho rằng trong bối cảnh DNNVV, bên cạnh HVCT thì LDCD vẫn tác động đến HSCV chủ yếu thông qua các

kênh khác như định hướng công việc, phân bổ nguồn lực hoặc tạo động lực trực tiếp.

Thứ hai, với mối quan hệ LDNV \rightarrow HVCT \rightarrow HSCV ($\beta = 0,298$), vai trò trung gian của HVCT được thể hiện rõ nét và mạnh mẽ hơn. Kết quả này cho thấy chất lượng mối quan hệ LDNV là tiền đề quan trọng thúc đẩy HVCT, và chính các HVCT này giúp chuyển hóa mối quan hệ tích cực thành HSCV cao hơn. Khi NV cảm nhận được sự tin cậy, công bằng và hỗ trợ từ lãnh đạo trực tiếp, họ sẵn sàng thể hiện các hành vi như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động chia sẻ kiến thức và nỗ lực vượt chuẩn, qua đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Như vậy, HVCT là cầu nối hành vi quan trọng giữa các mối quan hệ xã hội trong tổ chức và kết quả làm việc.

Thứ ba, chuỗi tác động LDCD \rightarrow LDNV \rightarrow HVCT \rightarrow HSCV ($\beta = 0,071$) cho thấy tác động lan tỏa theo nhiều cấp độ của LDCD. Cụ thể, LDCD trước hết cải thiện chất lượng mối quan hệ LDNV, từ đó thúc đẩy HVCT, và cuối cùng góp phần nâng cao HSCV. Mặc dù hệ số tác động không lớn, kết quả này có ý nghĩa lý thuyết quan trọng khi khẳng định rằng ảnh hưởng của LDCD không diễn ra theo một con đường tuyến tính đơn giản, mà được truyền dẫn thông qua các cơ chế xã hội (LDNV) và hành vi (HVCT). Điều này đặc biệt phù hợp với bối cảnh DNNVV, nơi các mối quan hệ cá nhân và hành vi tự nguyện của NV đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo hiệu quả hoạt động.

Tóm lại, vai trò trung gian một phần của HVCT cho thấy rằng HSCV của NV không chỉ là kết quả trực tiếp của phong cách lãnh đạo hay bối cảnh tổ chức, mà còn phụ thuộc đáng kể vào cách NV phản ứng bằng các hành vi tự nguyện, mang tính công dân tổ chức. Phát hiện này góp phần làm rõ cơ chế vi mô liên kết giữa lãnh đạo, quan hệ trong tổ chức và kết quả công việc, đồng thời khẳng định tầm quan trọng của việc nuôi dưỡng HVCT như một đòn bẩy quản trị hiệu quả trong các DNNVV.

4.7.1.4 Tầm quan trọng tổng thể của các yếu tố

Khi xét tổng tác động (gồm cả tác động trực tiếp lẫn gián tiếp) đến HSCV, lần lượt các yếu tố được xếp theo mức ảnh hưởng giảm dần là: LDNV ($\beta = 1,010$); LDCD ($\beta = 0,689$); VHDN ($\beta = 0,671$); HVCT ($\beta = 0,538$). Điều này cho thấy HSCV của NV trong các DNNVV tại tỉnh Đồng Nai chịu ảnh hưởng chủ yếu bởi các yếu tố mang tính lãnh đạo và quan hệ xã hội trong tổ chức. Kết quả này chỉ ra rằng mối quan hệ LDNV đóng vai trò như một cơ chế truyền dẫn quan trọng, giúp chuyển hóa các giá trị, tầm nhìn và hành vi của LDCD thành động lực, niềm tin và sự cam kết của NV trong công việc. Trong bối cảnh các DNNVV, nơi cấu trúc tổ chức thường gọn nhẹ và tương tác giữa

lãnh đạo và NV diễn ra thường xuyên, chất lượng mối quan hệ này càng trở nên then chốt đối với việc nâng cao HSCV.

Ngoài ra, LDCD không chỉ tác động trực tiếp đến HSCV, mà quan trọng hơn, còn phát huy tác động thông qua việc cải thiện chất lượng quan hệ giữa LDNV, từ đó tạo ra hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ và bền vững đối với hành vi và HSCV của NV. Bên cạnh đó, VHDN xếp thứ ba về mức độ ảnh hưởng tổng thể đến HSCV ($\beta = 0,671$), phản ánh vai trò của bối cảnh tổ chức trong việc củng cố và khuếch đại các tác động của lãnh đạo. Một nền VHDN tích cực, chia sẻ giá trị chung và khuyến khích hợp tác sẽ tạo môi trường thuận lợi để các hành vi LDCD và HVCT được hình thành và duy trì, góp phần nâng cao HSCV của NV. Đặc biệt, HVCT có mức ảnh hưởng tổng thể thấp hơn so với các yếu tố còn lại ($\beta = 0,538$), song vẫn giữ vai trò quan trọng trong mô hình. Kết quả này cho thấy HVCT là kết quả của các tác động lãnh đạo và văn hóa, và là cơ chế hành vi trực tiếp giúp chuyển hóa các yếu tố mang tính quan hệ và bối cảnh thành HSCV cụ thể.

Như vậy, thứ tự mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cho thấy HSCV của NV trong các DNNVV không chỉ phụ thuộc vào các tác động trực tiếp, mà chủ yếu được quyết định bởi các chuỗi tác động gián tiếp và tương tác giữa phong cách lãnh đạo, mối quan hệ LDNV, VHDN và HVCT. Phát hiện này khẳng định tính hệ thống của mô hình nghiên cứu và khẳng định rằng để nâng cao HSCV một cách bền vững, các DN cần đồng thời chú trọng phát triển phong cách LDCD, xây dựng mối quan hệ LDNV chất lượng cao và nuôi dưỡng một nền VHDN tích cực, thay vì chỉ tập trung vào các biện pháp quản trị mang tính ngắn hạn.

4.7.1.5 Tầm quan trọng của các đặc điểm nhân khẩu học

a) Về giới tính

Nhận thức được sự khác biệt này giúp nhà quản trị điều chỉnh chiến lược nhân sự phù hợp. Với lao động nữ, cấp trên nên duy trì giao tiếp, ghi nhận và gỡ bỏ những rào cản về tâm lý hay định kiến để họ cảm thấy được hỗ trợ tối đa. Đối với nhóm nam, cần kết hợp giữa sự tôn trọng tính độc lập và cung cấp công cụ, mục tiêu rõ ràng. Cách tiếp cận đa dạng, chú trọng cả “chất” và “lượng” trong mối quan hệ LDNV có thể tạo nên môi trường làm việc cân bằng giới, nơi NV nam và nữ đều tối ưu hóa HSCV của mình.

b) Về độ tuổi

Từ góc độ thực hành, các DN nên có chiến lược huấn luyện, truyền thông phù hợp với từng nhóm tuổi. Đối với NV trẻ, cần làm rõ “lợi ích vòng hai” của HVCT như sự tín

nhiệm từ lãnh đạo, sự gắn kết đội nhóm, hay cơ hội phát triển nội bộ. Ngoài ra, việc tạo điều kiện để NV trẻ tham gia các dự án nhóm, nhận những phản hồi tích cực, khen thưởng công khai khi họ thể hiện HVCT cũng làm tăng nhận thức về giá trị của những hành vi này. Qua thời gian, nếu người trẻ hiểu rõ và có trải nghiệm thực tế rằng HVCT mang lại lợi ích cho chính họ và tổ chức, tác động của HVCT lên hiệu suất sẽ trở nên rõ ràng hơn, dần tiệm cận mức tác động của nhóm tuổi lớn.

Sự khác biệt về độ tuổi phản ánh nhu cầu, động lực và góc nhìn của hai thế hệ lao động. Nhóm trẻ cần nhiều trải nghiệm mới, đề cao tính sáng tạo, hướng đến phát triển sự nghiệp dài hạn nên phong cách LDCD “đánh trúng” tâm lý ham học hỏi và mong muốn được dẫn dắt. Nhóm giàu thâm niên hơn phần nào đã ổn định trong công việc và cuộc sống, ít phụ thuộc hơn vào phong cách truyền cảm hứng của cấp trên. Vì thế, mức độ tác động của LDCD tới HSCV lẫn HVCT ở nhóm lao động lớn tuổi không nổi trội bằng. Điều này cho thấy các nhà quản trị cần cá biệt hóa chiến lược lãnh đạo theo độ tuổi, chú trọng hơn vào thành phần NV trẻ- vốn nhạy cảm và tiếp thu mạnh mẽ phong cách chuyển đổi- để tối đa hóa hiệu suất tổ chức.

Mức độ ảnh hưởng thấp hơn của LDNV lên HSCV và HVCT ở nhóm trẻ có thể bắt nguồn từ: (i) tâm lý “chưa ổn định” trong sự nghiệp, (ii) thiếu sự đầu tư lâu dài vào tổ chức, (iii) chưa nhận thức đủ lợi ích của mối quan hệ LDNV. Để khắc phục, DN có thể cá nhân hóa hoạt động lãnh đạo với NV trẻ, khẳng định lộ trình nghề nghiệp, khen thưởng, cơ hội phát triển kỹ năng; đồng thời củng cố giao tiếp chia sẻ, khuyến khích họ gắn kết với lãnh đạo sớm hơn. Qua đó, tổ chức sẽ khai thác tốt tiềm năng của lực lượng NV trẻ, nâng cao cả HVCT lẫn HSCV.

c) Về thâm niên

Có thể đề xuất chiến lược quản lý nhân sự như: cá nhân hóa cách lãnh đạo với NV mới, đặc biệt khẳng định sự tương tác 1-1, hướng dẫn chuyên môn, và các tín hiệu ghi nhận, khuyến khích. Việc phát huy mối quan hệ LDNV ở giai đoạn đầu sẽ “cấy” HVCT bền vững và tăng hiệu suất ngay từ sớm. Về phía nhóm thâm niên cao, DN vẫn nên duy trì mối quan hệ hợp tác, nhưng cần bổ sung thêm chính sách khác về phát triển nghề nghiệp, phân quyền hay đào tạo chuyên sâu, để tiếp tục thúc đẩy HSCV và HVCT.

d) Về trình độ học vấn

Kết quả “không có khác biệt đáng kể” cho thấy các yếu tố cốt lõi (LDCD, LDNV, VHDN, HVCT) có thể là những nhân tố mang tính phổ quát, vượt qua ranh giới học vấn

trong việc ảnh hưởng đến HSCV. Điều này cũng cho thấy rằng nếu tổ chức xây dựng cơ chế quản trị đồng bộ, trao quyền và hỗ trợ, thì mọi NV đều hưởng lợi và thể hiện kết quả công việc tương tự, thay vì có sự phân hoá theo trình độ học vấn. Nói cách khác, bằng cấp không phải yếu tố quyết định lớn đến cách các NV phản ứng với những năng lực quản trị hoặc môi trường văn hóa; họ đều có thể được “truyền lửa” hay “thu hút” như nhau khi được tiếp cận với các chính sách và cách quản lý phù hợp.

4.7.1.6 Kết luận chung

Các giả thuyết (H1-H10) đều được chấp nhận ở độ tin cậy 5%, khẳng định mô hình lý thuyết ban đầu phù hợp với dữ liệu thực nghiệm tại các DNNVV ở Đồng Nai. Trong bối cảnh thực tiễn, mối quan hệ LDNV cùng với VHDN thể hiện vai trò đặc biệt quan trọng. Một mặt, LDNV giúp nâng cao HSCV của NV bằng cách tạo ra sự tin tưởng và gắn kết. Mặt khác, VHDN đóng vai trò làm “chất xúc tác” điều tiết tích cực trong việc khuyến khích HVCT. Sự phát huy HVCT là “kênh trung gian” giúp các yếu tố LDCD, LDNV và VHDN lan toả ảnh hưởng đến HSCV; đồng thời góp phần xây dựng môi trường làm việc cộng tác, chủ động và hiệu quả hơn.

Tóm lại, những phát hiện trên củng cố tầm quan trọng của phong cách LDCD lồng ghép với một nền VHDN vững mạnh để tạo động lực cho NV hình thành mối quan hệ tốt với lãnh đạo, từ đó thúc đẩy HVCT và nâng cao HSCV của các NV ở các DNNVV ở Đồng Nai nói riêng và ở Việt Nam nói chung.

4.7.2 So sánh với các nghiên cứu trước

Kết quả nghiên cứu của đề tài cho thấy LDCD có ảnh hưởng trực tiếp lẫn gián tiếp khá mạnh đến HSCV của NV, thông qua tác động lên mối quan hệ LDNV, VHDN và HVCT. Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước đây như Bass (1985), Bass & Avolio (2004), khi khẳng định vai trò của phong cách LDCD trong việc nuôi dưỡng niềm tin và thúc đẩy gắn kết với cấp dưới. Điểm nổi bật là tổng tác động của LDCD lên HSCV ủng hộ quan điểm của Howell & Hall-Merenda (1999) về việc phong cách LDCD thường lan tỏa thông qua những cơ chế trung gian như văn hóa hay mối quan hệ cá nhân. Như vậy, phát hiện này không chỉ củng cố bằng chứng thực nghiệm đã có, mà còn mở rộng phạm vi ứng dụng trong bối cảnh các DNNVV tại Việt Nam.

Nghiên cứu cũng khẳng định mối quan hệ LDNV là biến độc lập có tác động mạnh nhất đến HSCV, tương tự với kết luận của Graen & Uhl-Bien (1995) hoặc Walumbwa & c.s. (2010). Trong nhiều nghiên cứu, LDNV thường được xem là “bộ phóng” để thúc

đẩy động lực và duy trì cam kết của NV. Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy bất kỳ sự cải thiện nào trong tương tác và tin tưởng lẫn nhau giữa lãnh đạo và cấp dưới đều có tác động đáng kể đến HSCV. So với một số nghiên cứu khác như Breevaart & c.s. (2015), đề tài này còn mở rộng vai trò của LDNV trong việc truyền cảm hứng để NV thực hiện hành vi vượt trên mô tả công việc, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung của DNNVV.

Ngoài ra, kết quả cho thấy HVCT có tác động đáng kể lên HSCV và đóng vai trò trung gian một phần giữa các yếu tố khác (LDCD, LDNV, VHDN) với HSCV. Phát hiện này phù hợp với chuỗi nghiên cứu của Organ (1988), Podsakoff & c.s. (2000), vốn khẳng định HVCT giúp tối ưu hóa môi trường làm việc và nâng cao năng suất. So sánh với nghiên cứu của Bottomley & c.s. (2016), nghiên cứu này nhận thấy HVCT không chỉ chịu sự chi phối bởi phong cách lãnh đạo và môi trường văn hóa, mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự gắn kết quan hệ LDNV. Điều này đặc biệt quan trọng với các DNNVV, nơi nguồn lực quản lý thường hạn chế và sự đóng góp tình nguyện của NV càng trở nên thiết yếu cho hiệu suất kinh doanh.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu hỗ trợ mạnh mẽ các lý thuyết LDCD (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2004) và lý thuyết mối quan hệ LDNV (Graen & Uhl-Bien, 1995), đồng thời mở rộng khuôn khổ ứng dụng trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam. Trong khi một số nghiên cứu trước như Howell & Hall-Merenda (1999) tập trung chủ yếu vào mối quan hệ hai chiều giữa lãnh đạo và cấp dưới, nghiên cứu này cho thấy bản thân VHDN và HVCT đóng vai trò hợp lực quan trọng, góp phần thúc đẩy HSCV cá nhân. Như vậy, các nhà quản trị DNNVV cần thiết kế chương trình huấn luyện lãnh đạo phù hợp, xây dựng môi trường VHDN đồng thuận, đồng thời khuyến khích NV phát huy tinh thần “công dân tổ chức”. Điều này sẽ giúp nâng cao HSCV, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng.

4.7.3 So sánh với tình hình thực tế

Kết quả nghiên cứu cho thấy LDCD, LDNV, VHDN, và HVCT có tác động nhất định đến HSCV của các NV trong các DNNVV tại Đồng Nai. Ở góc độ thực tiễn, DNNVV Việt Nam đa phần có quy mô lao động hạn chế, cấu trúc quản lý không quá phức tạp, nên kết quả này khẳng định tầm quan trọng của các yếu tố con người và tương tác. Khi LDCD được áp dụng hiệu quả, DN có thể xây dựng mối quan hệ gắn kết, đồng thời khuyến khích NV thể hiện HVCT, góp phần nâng cao năng suất làm việc chung.

Đặc biệt, so với thực tiễn quản trị nhân sự tại Đồng Nai- một địa phương sở hữu 32 khu công nghiệp và hơn 40.000 DNNVV có vốn đầu tư cả trong lẫn ngoài nước, nghiên cứu này củng cố luận điểm rằng quan hệ LDNV có vai trò rất quan trọng đối với HSCV của NV. Quy mô nhỏ giúp các nhà quản lý tương tác trực tiếp với NV thường xuyên hơn, dễ dàng nắm bắt nhu cầu và hỗ trợ kịp thời. Thực tế cũng cho thấy, tại các DNNVV ở Đồng Nai, chủ DN thường kiêm luôn vai trò quản lý cấp cao, nếu họ xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với NV (quan hệ LDNV) thì sẽ tạo bầu không khí tin cậy, NV “dám” đề xuất sáng kiến cũng như thể hiện HVCT nhiều hơn; điều này sẽ giúp cải thiện HSCV của các NV cũng như của tổ chức.

Bên cạnh đó, các DNNVV tại Việt Nam nói chung và tại Đồng Nai nói riêng thường vận hành trong môi trường cạnh tranh cao nhưng chính sách đãi ngộ hạn chế hơn so với công ty lớn hoặc FDI. Vì vậy, VHDN được xem là “chất kết dính” thay thế một phần những lợi ích vật chất thiếu hụt. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra VHDN tác động cả trực tiếp lẫn gián tiếp lên HSCV hoàn toàn phù hợp với bối cảnh này. Một DN đề cao giá trị chia sẻ, tinh thần đội nhóm và hỗ trợ lẫn nhau sẽ góp phần thúc đẩy NV làm việc hăng say, sáng tạo, ngay cả khi chưa đủ “rộng cửa” cho tăng lương hay thăng chức. Đây là điểm cốt lõi các DNNVV tại Đồng Nai có thể vận dụng bằng cách đầu tư xây dựng văn hóa nội bộ tích cực, truyền thông giá trị “chung tay phát triển”.

Đặc biệt, nghiên cứu này cũng xác định HVCT (như giúp đỡ đồng nghiệp, chủ động giải quyết vấn đề, đề xuất cải tiến, v.v...) có vai trò trung gian giữa LDCD, LDNV với HSCV. Ở các DNNVV Việt Nam, nơi các quy trình quản trị chưa thực sự “thông thoáng” hoặc chuẩn hoá, việc NV tự nguyện làm việc “vượt trên nhiệm vụ” trở nên cần thiết bởi vì HVCT làm giảm bớt áp lực công việc cho quản lý, cải thiện tinh thần đồng đội và hiệu quả vận hành. Thực tế cũng cho thấy, nhiều DNNVV thành công ở Đồng Nai thường gây dựng “văn hóa tương trợ” và “đội ngũ tích cực” để bù đắp hạn chế về nguồn lực.

Tóm tắt Chương 4

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 LDCD và HSCV cũng như giữa HVCT và HSCV. 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. Các kết quả này làm nền tảng để tác giả đề xuất những hàm ý quản trị phù hợp trong Chương 5.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Luận án đã thực hiện một quá trình nghiên cứu hệ thống và toàn diện nhằm khám phá tác động của phong cách LDCD đến mối quan hệ LDNV và HSCV của NV trong bối cảnh các DNNVV tại Đồng Nai. Quá trình nghiên cứu được triển khai theo ba giai đoạn: (1) nghiên cứu định tính để khám phá các khái niệm và xây dựng mô hình lý thuyết; (2) nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm hiệu chỉnh thang đo và kiểm tra độ tin cậy; và (3) nghiên cứu định lượng chính thức với dữ liệu khảo sát từ 409 NV tại 65 DNNVV, sử dụng phương pháp PLS-SEM để kiểm định mô hình và các giả thuyết.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng LDCD có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chất lượng quan hệ LDNV và HSCV của NV. Ngoài ra, mối quan hệ LDNV và HVCT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV. Đồng thời, VHDN được xác định là biến điều tiết có ý nghĩa, làm gia tăng tác động của LDCD và HVCT đến HSCV trong những bối cảnh văn hóa tích cực.

Các phát hiện chính bao gồm: (1) LDCD tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến HSCV của NV; (2) Quan hệ LDNV chất lượng cao đóng vai trò trung gian, làm gia tăng ảnh hưởng tích cực của LDCD đến HSCV; (3) HVCT là cơ chế trung gian quan trọng cho thấy LDCD và LDNV thúc đẩy các hành vi vượt ngoài nhiệm vụ chính thức, từ đó nâng cao HSCV; (4) VHDN không chỉ có vai trò điều tiết giữa LDCD và HSCV cũng như giữa HVCT và HSCV mà còn đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LDCD và HSCV, cho thấy LDCD tác động tích cực đến việc hình thành VHDN tích cực, từ đó gián tiếp nâng cao HSCV; (5) Tác động của LDCD đến HSCV càng mạnh hơn trong những bối cảnh văn hóa hỗ trợ, sáng tạo và cam kết cao.

Như vậy, nghiên cứu không chỉ khẳng định vai trò quan trọng của phong cách LDCD mà còn làm rõ các cơ chế trung gian và điều tiết trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và HSCV của NV. Luận án đã góp phần mở rộng Lý thuyết LDCD và Lý thuyết trao đổi xã hội, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị trong bối cảnh DNNVV tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung. Kết quả nghiên cứu cũng đưa ra những khuyến nghị hữu ích cho các nhà quản lý trong việc phát triển phong cách

lãnh đạo hiệu quả, xây dựng mối quan hệ LDNV chất lượng và củng cố VHDN nhằm nâng cao HSCV của NV.

5.2 Hàm ý quản trị

Các kết quả nghiên cứu vừa được trình bày trong Chương 4 đã chỉ ra các mối quan hệ chặt chẽ giữa LDCD, mối quan hệ LDNV, VHDN và HVCT trong việc nâng cao HSCV tại các DNNVV. Dữ liệu phân tích cho thấy khi LDCD được thể hiện rõ qua tầm nhìn và cam kết đổi mới, DN dễ dàng khơi gợi tinh thần “vượt nhiệm vụ” (HVCT) của NV, đồng thời gia tăng sự gắn kết, tin tưởng giữa lãnh đạo và cấp dưới (quan hệ LDNV). Bên cạnh đó, VHDN giữ vai trò chất xúc tác, tạo “dòng chảy” đồng bộ để những khuyến khích, chính sách nhân sự và hành vi hỗ trợ lẫn nhau lan tỏa khắp tổ chức. Đặc biệt, tác động qua lại giữa các biến số không dừng lại ở một chiều, mà đan xen thành mạng lưới hiệu ứng gián tiếp, khuếch đại ảnh hưởng đến HSCV.

Từ đó, tác giả tiến hành đề xuất các hàm ý quản trị nhằm biến những cơ chế tác động lý thuyết thành giải pháp thực tiễn giúp DNNVV nâng cao hơn nữa HSCV của NV trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt và khan hiếm nguồn lực. Qua việc phân tích đa nhóm (theo độ tuổi, thâm niên, trình độ học vấn), nghiên cứu cũng gợi mở những chính sách nhân sự linh hoạt cho nhiều đối tượng khác nhau, đảm bảo tinh thần “công dân tổ chức” được duy trì liên tục nhằm giúp các DNNVV vượt qua các thách thức nội tại, thúc đẩy HSCV của NV cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của DN.

5.2.1 Nâng cao chất lượng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên

Mối quan hệ LDNV cũng có tác động mạnh nhất lên HSCV ($\beta = 1,010$). Để đẩy mạnh mối quan hệ này, DNNVV nên đa dạng hóa phương thức tương tác giữa lãnh đạo và cấp dưới để không ngừng nâng cao chất lượng LDNV, đặc biệt khi DN có môi trường làm việc linh hoạt. Cụ thể:

5.2.1.1 Xây dựng Văn hóa quan tâm cá nhân hóa

Các nhà LDCD cần triển khai các chương trình tương tác cá nhân định kỳ, chẳng hạn như các cuộc họp riêng tư định kỳ hàng tháng hoặc quý, để nắm bắt và cập nhật liên tục những thông tin về nhu cầu, mong muốn, nguyện vọng cũng như các khó khăn cá nhân và nghề nghiệp mà mỗi NV đang gặp phải. Trong các buổi tương tác này, lãnh đạo nên chú trọng vào ba kỹ năng then chốt: lắng nghe tích cực, thể hiện sự đồng cảm và xây dựng lòng tin. Cụ thể, lắng nghe tích cực không chỉ dừng lại ở việc tiếp nhận thông tin mà còn là một quá trình chủ động, thể hiện sự chú tâm và phản hồi phù hợp nhằm

giúp NV cảm thấy được tôn trọng và thấu hiểu. Đồng cảm là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác để cảm nhận những khó khăn, cảm xúc và mong muốn của họ, từ đó đưa ra phản ứng phù hợp và hỗ trợ kịp thời. Trong khi đó, xây dựng lòng tin là kết quả tổng hòa từ sự nhất quán trong hành động, sự minh bạch trong chia sẻ thông tin và thái độ chân thành từ lãnh đạo. Ba kỹ năng này đóng vai trò nền tảng trong việc thiết lập và duy trì mối quan hệ LDNV chất lượng cao, là tiền đề quan trọng thúc đẩy HVCT và nâng cao HSCV một cách bền vững. Qua đó, các nhà lãnh đạo có thể chủ động xây dựng và triển khai các kế hoạch hành động cá nhân hóa phù hợp, chẳng hạn như mô hình hướng dẫn kèm cặp (mentoring) hoặc huấn luyện viên (coaching), trong đó lãnh đạo cấp trung hoặc cấp cao trực tiếp hỗ trợ, truyền đạt kinh nghiệm và định hướng phát triển nghề nghiệp cho NV. Việc phân cặp leader-mentee không chỉ tạo điều kiện để NV, đặc biệt là nhóm NV trẻ hoặc có thâm niên dưới 5 năm, chủ động đặt câu hỏi về kỹ năng, VHDN, và mục tiêu công việc, mà còn thúc đẩy niềm tin và cam kết từ cả hai phía. Ngoài ra, qua các buổi gặp định kỳ, lãnh đạo có thể điều chỉnh cách hỗ trợ phù hợp theo nhu cầu cá nhân, đồng thời khơi gợi động lực nội tại và thúc đẩy HVCT như chia sẻ kiến thức, hỗ trợ đồng nghiệp và chủ động đề xuất cải tiến công việc. Các mô hình này không chỉ hỗ trợ NV phát triển kỹ năng chuyên môn mà còn giúp họ xây dựng sự tự tin, tăng cường động lực làm việc, và cam kết lâu dài với tổ chức.

5.2.1.2 Thiết lập hệ thống phản hồi liên tục và đa chiều

Các DN cần thiết lập các kênh giao tiếp đa chiều (360 độ feedback) với quy trình rõ ràng, bao gồm phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp ngang hàng và cấp dưới, để đảm bảo đánh giá toàn diện về năng lực, hành vi và tiềm năng của từng cá nhân. Việc phản hồi cần được tổ chức định kỳ với các công cụ hỗ trợ như khảo sát ẩn danh (dạng Google Form hoặc khảo sát giấy không ghi tên), bảng câu hỏi đánh giá định tính và các buổi phỏng vấn ngắn kéo dài 10-15 phút do trưởng nhóm hoặc đại diện nhân sự thực hiện, nhằm ghi nhận sâu sắc hơn những chia sẻ cá nhân, cảm xúc và kỳ vọng mà khảo sát định lượng không thể nắm bắt, nhằm tạo môi trường phản hồi trung thực và khách quan. Ngoài ra, DN nên tổ chức các buổi phản hồi mang tính xây dựng, nơi NV không chỉ nhận phản hồi mà còn được tham vấn để đề xuất giải pháp cải thiện. Hệ thống này giúp NV cảm nhận được sự tôn trọng, công bằng và được lắng nghe thực sự, từ đó góp phần cải thiện đáng kể chất lượng quan hệ LDNV. Điều này càng trở nên quan trọng tại các DNNVV, nơi giao tiếp thường mang tính trực tiếp, không chính thức và chịu ảnh hưởng

mạnh từ cảm xúc cá nhân.

5.2.1.3 Khuyến khích hành vi công dân tổ chức

Xây dựng các chương trình khen thưởng không chính thức là một trong những chiến lược hữu hiệu nhằm thúc đẩy HVCT trong đội ngũ NV. Cụ thể, DN có thể thiết lập các hình thức ghi nhận như bằng vinh danh hàng tháng, thư cảm ơn từ lãnh đạo cấp cao, phần thưởng tượng trưng hoặc các hoạt động tôn vinh tại buổi họp toàn thể. Những hành vi nên được khuyến khích bao gồm: hỗ trợ đồng nghiệp hoàn thành nhiệm vụ, tự nguyện tham gia các sáng kiến nội bộ, chia sẻ kiến thức chuyên môn với nhóm, hoặc đại diện tổ chức tham gia hoạt động xã hội. Để tạo ra tác động lan tỏa, lãnh đạo cần lồng ghép việc biểu dương các hành vi này trong các cuộc họp nhóm, bản tin nội bộ, diễn đàn VHDN hoặc các buổi đào tạo thường kỳ. Khi được ghi nhận đúng lúc và công khai, NV sẽ cảm thấy được trân trọng và ghi nhận không chỉ ở kết quả công việc mà còn ở những đóng góp thầm lặng mang tính hỗ trợ tập thể. Điều này giúp tăng cường động lực nội tại - tức sự chủ động, tự nguyện cống hiến không cần ép buộc - từ đó củng cố mối quan hệ gắn kết với tổ chức. Khi NV nhận thấy hành vi tích cực của mình được công nhận và lan tỏa, họ sẽ có xu hướng duy trì, phát huy và chủ động tham gia vào các hoạt động vượt trên trách nhiệm được giao như đề xuất sáng kiến, hỗ trợ đồng nghiệp mới, hoặc tình nguyện tham gia vào các hoạt động cộng đồng của DN.

5.2.1.4 Tăng cường lòng tin và sự minh bạch

Lãnh đạo cần chủ động xây dựng lòng tin với NV thông qua việc duy trì tính minh bạch - tức là cung cấp thông tin đầy đủ, đúng thời điểm và dễ hiểu - và nhất quán trong các hoạt động quản lý và ra quyết định ở mọi cấp độ, bao gồm cả các quy trình tuyển dụng, phân công công việc, đánh giá hiệu suất và khen thưởng. Tính nhất quán không chỉ thể hiện qua quy tắc và quy trình rõ ràng, mà còn là sự công bằng trong cách áp dụng và thực thi giữa các phòng ban, các nhóm NV, nhằm đảm bảo rằng không có thiên vị hoặc phân biệt đối xử, từ đó tạo nên một môi trường công bằng, đáng tin cậy và có khả năng thúc đẩy sự gắn bó lâu dài của NV. Điều này đòi hỏi DN phải thiết lập một cơ chế truyền thông hai chiều, trong đó mọi thông tin quan trọng liên quan đến kế hoạch phát triển chiến lược, kết quả tài chính định kỳ, các thay đổi tổ chức như tái cấu trúc, điều chuyển nhân sự hoặc chính sách mới đều cần được chia sẻ một cách minh bạch, dễ hiểu và đúng thời điểm với toàn thể NV. Bên cạnh đó, lãnh đạo nên tổ chức các buổi đối thoại định kỳ như “Giờ hỏi đáp với Ban Giám đốc” hoặc hội nghị toàn thể để NV được

trực tiếp đặt câu hỏi và nhận phản hồi từ người lãnh đạo cấp cao. Ngoài ra, các DN có thể triển khai hình thức giao tiếp bán chính thức như các buổi “coffee talk” vào giờ nghỉ giữa ca hoặc cuối tuần, kéo dài khoảng 20-30 phút, nhằm tạo điều kiện cho lãnh đạo và NV trao đổi một cách thân mật, thoải mái hơn. Hình thức này giúp xóa bỏ cảm giác “bị đánh giá” như trong các buổi họp chính thức, đồng thời nuôi dưỡng văn hóa chia sẻ và tôn trọng lẫn nhau - nền tảng của sự minh bạch và lòng tin trong tổ chức. Những minh chứng cụ thể cho thấy lãnh đạo đang hành động vì lợi ích chung và sẵn sàng chịu trách nhiệm trước tập thể sẽ là nền tảng vững chắc để nuôi dưỡng niềm tin nội bộ. Khi NV cảm thấy tổ chức minh bạch và lãnh đạo đáng tin cậy, họ sẽ hình thành cảm giác an tâm và cam kết sâu sắc hơn với công việc. Sự minh bạch giúp họ hiểu rõ định hướng phát triển của tổ chức, những gì được kỳ vọng ở họ và cách các quyết định được đưa ra, từ đó giảm thiểu tâm lý bất ổn và nghi ngờ. Cùng lúc đó, lãnh đạo đáng tin cậy - người nói đi đôi với làm, thể hiện sự công bằng và quan tâm thực sự - sẽ trở thành điểm tựa tinh thần, thúc đẩy NV chủ động học hỏi, đóng góp ý tưởng và không ngừng nâng cao HSCV. Nhờ vậy, mối quan hệ giữa hai bên trở nên gắn kết hơn, thúc đẩy động lực nội tại và cải thiện HSCV một cách ổn định và lâu dài.

5.2.1.5 Tạo cơ hội tham gia và phát triển nghề nghiệp

Các DN cần thiết kế và triển khai các cơ chế tham gia hiệu quả để khuyến khích NV đóng góp ý kiến và trực tiếp tham gia vào các quyết định quản trị. Cụ thể, DN có thể thành lập các nhóm làm việc chuyên trách có nhiệm vụ cải tiến quy trình hoặc giải quyết vấn đề cụ thể; đây là cơ hội để NV thể hiện năng lực và đóng góp tiếng nói trong vận hành tổ chức. Bên cạnh đó, DN nên duy trì các hội đồng cải tiến chất lượng nội bộ gồm đại diện từ nhiều bộ phận, trong đó NV có thể đề xuất các sáng kiến theo mẫu chuẩn và được phản hồi minh bạch về tính khả thi cũng như kế hoạch triển khai.

Đối với các DN NVV có quy mô nhỏ, có thể áp dụng quy trình đề xuất sáng kiến mở thông qua các hộp thư góp ý, bảng tin nội bộ hoặc các buổi họp tổ nhóm định kỳ, nơi mỗi NV đều có quyền trình bày đề xuất và thảo luận với lãnh đạo. Việc tích cực khuyến khích NV tham gia như vậy không chỉ giúp DN tận dụng được trí tuệ tập thể mà còn góp phần tạo dựng môi trường làm việc dân chủ, nơi NV cảm thấy được lắng nghe và trân trọng. Ngoài ra, các DN NVV nên phân công NV vào các dự án mang tính chiến lược hoặc thử nghiệm, như dự án chuyển đổi số, phát triển sản phẩm mới hoặc mở rộng thị trường, giúp NV có cơ hội học hỏi và phát huy vai trò chủ động. Đặc biệt, DN nên

thiết kế các “dự án liên phòng ban” với sự tham gia của nhân sự từ nhiều bộ phận khác nhau và có sự hướng dẫn trực tiếp từ lãnh đạo. Hình thức hợp tác đa chức năng này không chỉ giúp NV mở rộng góc nhìn, tăng cường hiểu biết về quy trình vận hành tổng thể mà còn tạo điều kiện để họ rèn luyện kỹ năng phối hợp, giao tiếp và giải quyết vấn đề trong môi trường thực tiễn. Thông qua quá trình làm việc chung, mối quan hệ giữa lãnh đạo và NV trở nên gắn bó hơn, đồng thời khơi dậy tinh thần “vượt trên nhiệm vụ” - nền tảng cho các HVCT và hiệu suất làm việc cao hơn.

Về khía cạnh phát triển năng lực, DN cần tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao, lớp học chuyên đề nội bộ, hoặc chương trình luân chuyển công việc để NV có cơ hội phát triển kỹ năng chuyên môn và kỹ năng lãnh đạo. Khi NV được trao quyền và tạo điều kiện phát triển toàn diện, họ sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, từ đó gia tăng động lực nội tại, tinh thần trách nhiệm và mức độ gắn bó lâu dài với DN.

5.2.1.6 Phát triển kỹ năng lãnh đạo cảm xúc

Các DNNVV tại Việt Nam có thể phát triển năng lực lãnh đạo cảm xúc thông qua các chương trình đào tạo có tính thực tiễn cao, tận dụng tối đa nguồn lực nội bộ và phù hợp với điều kiện ngân sách giới hạn. Điều này bao gồm việc tổ chức các buổi tập huấn ngắn hạn lồng ghép vào thời gian làm việc, sử dụng tình huống thực tế tại DN để đào tạo theo phương pháp học tập dựa trên vấn đề, và khai thác vai trò của các lãnh đạo cấp trung làm người hướng dẫn thay vì thuê chuyên gia bên ngoài. Việc thiết kế nội dung đào tạo cần linh hoạt, bám sát đặc thù ngành nghề và quy mô của DN, đồng thời khuyến khích sự tương tác, phản tư cá nhân và chia sẻ kinh nghiệm lẫn nhau để tạo động lực duy trì lâu dài. Thay vì một lộ trình ba tầng bài bản, DNNVV có thể triển khai mô hình gồm hai giai đoạn phù hợp:

(1) Tập huấn nền tảng về trí tuệ cảm xúc (EQ): kết hợp giữa bài giảng tương tác, hoạt động nhóm và phản ánh cá nhân. Nội dung tập trung vào các kỹ năng nền tảng cần thiết cho lãnh đạo cảm xúc, bao gồm: (i) nhận diện cảm xúc bản thân thông qua việc quan sát hành vi, trạng thái sinh lý và phản ứng cá nhân trong các tình huống gây áp lực; (ii) quản lý cảm xúc bằng các kỹ thuật như hít thở sâu, tạm dừng phản ứng, hoặc chuyển hướng nhận thức tích cực; (iii) kỹ năng lắng nghe chủ động thể hiện qua việc duy trì ánh mắt, phản hồi bằng ngôn ngữ cơ thể phù hợp và diễn đạt lại ý để xác nhận sự thấu hiểu; (iv) phản hồi tích cực dựa trên nguyên tắc xây dựng, cụ thể và tôn trọng; và (v) giải quyết xung đột bằng cách tách vấn đề khỏi con người, hướng tới mục tiêu chung và tìm

kiểm điểm đồng thuận. Tất cả kỹ năng này đều được minh họa bằng các tình huống mô phỏng tại nơi làm việc, đảm bảo tính ứng dụng thực tiễn cho đội ngũ lãnh đạo cấp trung và chủ DN DNNVV.

(2) Áp dụng thực tiễn thông qua các buổi chia sẻ nội bộ: tổ chức định kỳ các phiên thảo luận trong nhóm nhỏ, nơi lãnh đạo cấp trung chia sẻ cụ thể cách họ đã đối mặt và giải quyết các tình huống thực tế có yếu tố cảm xúc như xử lý xung đột giữa các NV, động viên tinh thần khi NV gặp khó khăn cá nhân, hoặc truyền cảm hứng trong giai đoạn khủng hoảng DN. Mỗi phiên có thể tập trung vào một chủ đề cảm xúc cụ thể và nên được chuẩn bị trước bằng các câu hỏi dẫn dắt, bảng phản tư hoặc tình huống minh họa để khơi gợi trao đổi. Các buổi chia sẻ này nên có sự hướng dẫn từ bộ phận nhân sự hoặc trưởng nhóm để duy trì định hướng học hỏi, đảm bảo tính xây dựng và khuyến khích người tham dự cùng chia sẻ quan điểm cá nhân, từ đó phát triển kỹ năng nhận thức và quản lý cảm xúc một cách tự nhiên và phù hợp với bối cảnh thực tiễn của DN.

Phương pháp triển khai nên tận dụng nguồn lực nội bộ, không yêu cầu chuyên gia bên ngoài, đồng thời khuyến khích tinh thần tự học và đồng kiến tạo tri thức. DN có thể xây dựng bộ công cụ gồm ba nhóm thành phần hỗ trợ quá trình tự học và tự đánh giá cho đội ngũ lãnh đạo; bao gồm: (i) “Thẻ tình huống” mô phỏng các tình huống thực tế trong DN (chẳng hạn như NV từ chối thực hiện nhiệm vụ, xung đột giữa hai phòng ban, hoặc NV mắc lỗi liên tiếp), giúp lãnh đạo thực hành kỹ năng xử lý tình huống giàu cảm xúc; (ii) “Bảng phản hồi tư duy” giúp lãnh đạo ghi lại cảm xúc, hành động, nguyên nhân và bài học rút ra sau từng tình huống cụ thể nhằm phát triển nhận thức nội tại; và (iii) “Phiếu đánh giá hành vi cảm xúc tích cực”, trong đó mỗi lãnh đạo tự đánh giá hoặc được đồng nghiệp đánh giá định kỳ về mức độ thể hiện các hành vi EQ như lắng nghe, phản hồi tích cực, giải quyết xung đột văn minh, hoặc truyền cảm hứng. Những công cụ này có thể thiết kế đơn giản bằng Excel hoặc bản in giấy, dễ áp dụng và duy trì trong bối cảnh nguồn lực hạn chế của các DNNVV.

Về đánh giá, có thể sử dụng phiếu khảo sát đơn giản 1 trang (dạng Likert 5-7 mức) để đo mức độ cải thiện trong các khía cạnh như sự hài lòng với lãnh đạo, mức độ tin tưởng, cảm nhận được hỗ trợ và lắng nghe. Phiếu nên thiết kế ngắn gọn, dễ hiểu, có thể kết hợp câu hỏi đóng và mở để NV nêu rõ nguyên nhân hoặc đề xuất cụ thể. Việc thu thập dữ liệu có thể thực hiện bằng Google Form hoặc bản in để phù hợp với điều kiện hạ tầng của DNNVV. Kết quả khảo sát được tổng hợp và trình bày trực quan (biểu đồ

cột, bảng tổng hợp) tại cuộc họp nội bộ hoặc bảng tin công ty. Việc chia sẻ công khai không chỉ tăng tính minh bạch, mà còn thể hiện sự tôn trọng ý kiến NV, qua đó tạo động lực để họ tiếp tục tham gia vào chương trình và duy trì mối quan hệ tích cực với lãnh đạo. Với cách tiếp cận thực tiễn, tiết kiệm và dựa vào chính kinh nghiệm nội bộ, DNNVV có thể xây dựng dần năng lực lãnh đạo cảm xúc, từ đó củng cố quan hệ LDNV, nâng cao HVCT và HSCV.

5.2.1.7 Đánh giá và điều chỉnh liên tục các chính sách quan hệ lãnh đạo - nhân viên

DN cần thiết lập một hệ thống đánh giá vòng đời cho các chính sách và chương trình cải thiện quan hệ LDNV theo chu trình PDCA (Plan-Do-Check-Act) như sau:

(1) *Khảo sát định kỳ đơn giản (2 lần/năm)*: Các DNNVV có thể thực hiện khảo sát ngắn (5-7 câu) với nội dung xoay quanh các yếu tố then chốt của quan hệ LDNV như mức độ hài lòng với cách lãnh đạo giao tiếp, sự tin tưởng vào quyết định của lãnh đạo, cảm nhận được tôn trọng và lắng nghe, cũng như mức độ thoải mái khi chia sẻ ý kiến cá nhân. Câu hỏi nên được thiết kế rõ ràng, sử dụng thang đo Likert 5 hoặc 7 mức để dễ tổng hợp. Hình thức thu thập có thể linh hoạt tùy theo điều kiện cụ thể: khảo sát in giấy để phát nhanh tại các cuộc họp đầu ca, Google Form nếu NV có email nội bộ, hoặc thảo luận nhóm nhỏ ghi nhận ý kiến bằng bảng tổng hợp viết tay. Mỗi hình thức nên đảm bảo tính ẩn danh để NV yên tâm chia sẻ, từ đó cung cấp dữ liệu phản ánh thực chất chất lượng quan hệ lãnh đạo - NV.

(2) *Phỏng vấn rời việc (exit interview)*:

Đặc biệt, khi có nhân sự nghỉ việc, trưởng bộ phận hoặc quản lý nhân sự nên chủ động thực hiện một cuộc trò chuyện chia tay trong không khí thân thiện và không phán xét, kéo dài khoảng 15-20 phút, nhằm khai thác thông tin về những trải nghiệm tích cực và tiêu cực trong quá trình làm việc. Cuộc trao đổi nên tập trung vào các khía cạnh như lý do rời đi, sự hài lòng với phong cách lãnh đạo, cơ hội phát triển nghề nghiệp và các tình huống gây căng thẳng hoặc mất lòng tin. Thông tin thu thập được cần được ghi nhận dưới dạng phiếu tổng hợp ẩn danh (nếu NV đồng ý), để phân tích định kỳ và rút ra bài học cải thiện quan hệ LDNV hoặc điều chỉnh chính sách nhân sự trong tương lai. Với cách tiếp cận linh hoạt này, DN không chỉ thể hiện sự tôn trọng người rời đi mà còn tận dụng cơ hội để cải thiện chất lượng lãnh đạo từ góc nhìn trung thực và khách quan.

(3) *Họp nội bộ định kỳ (3-6 tháng/lần)*: Thay vì hội thảo lớn, DN có thể tổ chức các

buổi họp nhóm nhỏ theo tổ/nhóm công tác hoặc bộ phận, có sự tham gia của đại diện NV, quản lý trực tiếp và thành viên Ban Giám đốc. Mỗi buổi họp nên có chủ đề trọng tâm, thời lượng 45-60 phút, được chuẩn bị trước với câu hỏi dẫn dắt và biểu mẫu ghi nhận ý kiến. Nhân sự hoặc người điều phối cuộc họp chịu trách nhiệm tổng hợp các ý kiến đóng góp, xác định các vấn đề lặp lại, kiến nghị cụ thể, và trình bày lại trong cuộc họp kế tiếp kèm theo phản hồi rõ ràng từ lãnh đạo. Quy trình này giúp xây dựng văn hóa đối thoại cởi mở, tạo vòng phản hồi hai chiều liên tục, từ đó cải thiện chất lượng quan hệ LDNV một cách thực chất và bền vững.

- (4) *Báo cáo và hành động cải tiến*: Kết quả khảo sát hoặc phản ánh nên được tổng hợp một cách trực quan bằng các biểu đồ tròn, bảng so sánh hoặc sơ đồ xu hướng để dễ hiểu với mọi đối tượng. Trong buổi họp toàn công ty hoặc họp bộ phận, quản lý trình bày kết quả ngắn gọn và khẳng định các nội dung phản ánh phổ biến. Sau đó, quản lý tổ chức thảo luận mở, khuyến khích NV đề xuất giải pháp cải tiến. Các ý tưởng được ghi lại và cùng thống nhất 2-3 hành động cụ thể, có phân công người chịu trách nhiệm, thời gian hoàn thành và tiêu chí đánh giá rõ ràng. Việc thực hiện nên được theo dõi trong kỳ họp sau để duy trì cam kết và cải tiến liên tục.

Cách tiếp cận linh hoạt, chi phí thấp và ưu tiên đối thoại trực tiếp giúp DNNVV có thể duy trì mối quan hệ LDNV tích cực, kịp thời phản hồi và điều chỉnh mà không cần hệ thống phức tạp hoặc công cụ công nghệ cao.

5.2.2 Hoàn thiện năng lực lãnh đạo chuyển đổi ở các cấp quản lý

Trước hết, với tổng tác động cao thứ 2 ($\beta = 0,689$), phong cách LDCD trở thành nòng cốt để kích thích đồng loạt HVCT và HSCV. Do đó, các DNNVV cần ưu tiên xây dựng một lộ trình đào tạo LDCD có tính bài bản, nhắm đến các cấp quản lý hiện hữu lẫn đội ngũ kế thừa. Cụ thể, DN có thể:

5.2.2.1. Xây dựng và triển khai chương trình đào tạo lãnh đạo chuyển đổi toàn diện

Các DNNVV cần triển khai các khóa đào tạo tập trung vào bốn yếu tố cơ bản của LDCD là ảnh hưởng lý tưởng (tạo niềm tin và hình mẫu tích cực), động lực truyền cảm hứng (khơi dậy nhiệt huyết và cam kết công việc), kích thích trí tuệ (khuyến khích tư duy đổi mới và giải quyết vấn đề sáng tạo) và quan tâm cá nhân (lắng nghe và hỗ trợ phát triển cá nhân từng NV). Các chương trình đào tạo nên sử dụng phương pháp học tập trải nghiệm, như mô phỏng tình huống thực tế, vai trò đóng vai, thảo luận nhóm và huấn luyện trực tiếp bởi các chuyên gia để tăng cường kỹ năng lãnh đạo và khả năng

truyền cảm hứng cho cấp quản lý. Các chương trình đào tạo phù hợp hiện đang được triển khai tại Đồng Nai và TP.HCM như chương trình Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA) chuyên sâu về lãnh đạo của Đại học Kinh tế TP.HCM (UEH), các khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo và quản lý của Viện đào tạo quốc tế (IEI) - Đại học Quốc gia TP.HCM, và chương trình phát triển năng lực LDCD do Trường Đại học Lạc Hồng tổ chức.

5.2.2.2. Xây dựng môi trường văn hóa hỗ trợ lãnh đạo chuyển đổi

VHDN (VHDN) hỗ trợ mạnh mẽ LDCD bằng cách tạo điều kiện khuyến khích sáng tạo, thúc đẩy chia sẻ tri thức và tăng cường hợp tác nội bộ. Các nhà quản lý cấp cao cần chủ động xây dựng và lan tỏa các giá trị văn hóa khẳng định tính minh bạch, cởi mở, khuyến khích đổi mới và tinh thần hợp tác trong toàn tổ chức. Điều này có thể được thực hiện thông qua các hoạt động cụ thể như tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề về đổi mới sáng tạo, các chương trình chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và học hỏi lẫn nhau giữa các bộ phận và cấp quản lý khác nhau. Ngoài ra, nên tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm thường xuyên, như các buổi teambuilding, workshop tư duy sáng tạo, nhằm thúc đẩy giao tiếp cởi mở và tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau, từ đó hình thành môi quan hệ lãnh đạo-NV chất lượng cao, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và sự hài lòng trong công việc của NV.

5.2.2.3. Áp dụng hệ thống đánh giá năng lực lãnh đạo chuyển đổi

DNNVV cần thiết kế và áp dụng hệ thống đánh giá năng lực LDCD một cách chi tiết, rõ ràng và khoa học, dựa trên các tiêu chí cụ thể như khả năng truyền đạt và lan tỏa tầm nhìn chiến lược rõ ràng, hiệu quả; năng lực tạo và duy trì động lực làm việc liên tục cho NV; khả năng khuyến khích và tạo điều kiện cho sự sáng tạo và đổi mới trong công việc; cũng như năng lực quan tâm cá nhân, thể hiện qua việc thấu hiểu, lắng nghe, ghi nhận và hỗ trợ phát triển từng NV theo năng lực và nhu cầu cá nhân. Hệ thống đánh giá nên tích hợp phương pháp đánh giá 360 độ bao gồm phản hồi từ nhiều đối tượng liên quan như cấp trên, đồng nghiệp cùng cấp, NV cấp dưới và cả khách hàng để đảm bảo cái nhìn khách quan, đa chiều và toàn diện về năng lực lãnh đạo của mỗi nhà quản lý. Từ kết quả đánh giá này, DN cần tổ chức các phiên phản hồi cụ thể, hỗ trợ nhà quản lý nhận diện rõ các ưu điểm và các lĩnh vực cần cải thiện, từ đó xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển cá nhân cụ thể, khả thi và gắn liền với mục tiêu chiến lược của DN.

5.2.2.4. Xây dựng chính sách hỗ trợ sự phát triển cá nhân của lãnh đạo

Các DNNVV cần xây dựng chính sách chi tiết, rõ ràng và cụ thể về việc hỗ trợ

phát triển cá nhân cho các nhà quản lý thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu như các khóa đào tạo quản lý nâng cao, kỹ năng mềm, kỹ năng giao tiếp, quản lý cảm xúc và kỹ năng ra quyết định. Đồng thời, DN cần thiết lập các chương trình huấn luyện cá nhân (coaching) một cách thường xuyên với các chuyên gia uy tín, nhằm hỗ trợ nhà quản lý giải quyết các thách thức thực tế trong công việc và phát triển khả năng lãnh đạo hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, việc tạo điều kiện tiếp cận dễ dàng với các nền tảng học trực tuyến chất lượng cao như Coursera, edX, LinkedIn Learning sẽ giúp nhà quản lý liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng mới nhất. Ngoài ra, DN nên xây dựng các chương trình mentoring bài bản, trong đó các lãnh đạo cấp cao giàu kinh nghiệm đóng vai trò hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn và cung cấp định hướng phát triển sự nghiệp cụ thể cho các nhà quản lý trẻ, giúp họ nhanh chóng trưởng thành và đóng góp hiệu quả vào mục tiêu chiến lược của tổ chức.

5.2.2.5. Thúc đẩy thực hành trao quyền và tạo động lực nội tại

Các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp cần được khuyến khích thực hành trao quyền một cách bài bản và cụ thể hơn thông qua việc phân quyền rõ ràng, giao nhiệm vụ phù hợp năng lực và sở trường của từng NV, đồng thời trao quyền quyết định trong phạm vi công việc cá nhân và nhóm. Để triển khai hiệu quả, cần xây dựng và phổ biến các hướng dẫn cụ thể về việc trao quyền, đào tạo kỹ năng trao quyền cho các cấp quản lý, đồng thời thiết lập cơ chế giám sát linh hoạt và phản hồi thường xuyên nhằm đánh giá hiệu quả và điều chỉnh kịp thời. Việc trao quyền hiệu quả sẽ tạo điều kiện để NV chủ động tham gia các hoạt động sáng tạo, phát triển kỹ năng lãnh đạo cá nhân, nâng cao tinh thần trách nhiệm và sự gắn bó với tổ chức.

5.2.2.6. Sử dụng công nghệ số để hỗ trợ phát triển lãnh đạo chuyển đổi

Các DNNVV cần tận dụng tối đa các công cụ kỹ thuật số hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả phát triển LDCD một cách liên tục và hiệu quả hơn. Cụ thể, DN nên triển khai các nền tảng học trực tuyến tương tác, như Coursera, edX hay các nền tảng đào tạo nội bộ có khả năng tích hợp các khóa học tùy chỉnh phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, sử dụng các ứng dụng đánh giá năng lực và phản hồi tức thì như Feedback360, SurveyMonkey, hoặc ứng dụng tùy chỉnh nhằm thu thập và phân tích thông tin phản hồi đa chiều về hiệu quả lãnh đạo và quản lý. Ngoài ra, việc áp dụng các nền tảng kỹ thuật số để ghi nhận và chia sẻ các trường hợp thực tiễn tốt về LDCD (best practices), các câu chuyện thành công và cả những bài học từ thất bại sẽ tạo ra một thư

viện kiến thức trực tuyến hữu ích. Điều này khuyến khích việc học hỏi liên tục, thúc đẩy sự cải tiến không ngừng và tạo dựng văn hóa chia sẻ tri thức mạnh mẽ trong nội bộ DN.

Bằng việc triển khai đồng bộ và sáng tạo các giải pháp quản trị trên, các DNNVV tại Đồng Nai sẽ nâng cao đáng kể năng lực LDCD ở các cấp quản lý, qua đó cải thiện mối quan hệ lãnh đạo-NV và tối ưu hóa hiệu suất công việc của NV, góp phần thúc đẩy phát triển bền vững của DN.

5.2.3 Xây dựng văn hoá doanh nghiệp coi trọng chia sẻ và tinh thần đội nhóm

VHDN ($\beta = 0,671$) đóng vai trò “nền tảng đệm” quan trọng giúp DN tạo ra môi trường làm việc “tự chủ - gắn kết - sẵn sàng hỗ trợ”. Để đạt được điều đó, các DN nên:

5.2.3.1 1. Thống nhất tầm nhìn và giá trị cốt lõi trong toàn DN

(1) Ban văn hoá nội bộ, gồm đại diện từ nhiều phòng ban, có trách nhiệm tổ chức sự kiện, đề xuất sáng kiến và giám sát việc thực thi giá trị văn hoá. Ban này nên họp định kỳ hàng tháng để rà soát tình hình thực thi, tiếp nhận phản ánh từ NV và đề xuất các chương trình cải tiến môi trường văn hoá làm việc. Cuộc họp nên có biên bản chi tiết, phân công trách nhiệm cụ thể cho từng thành viên trong ban để theo dõi tiến độ thực hiện giữa các kỳ họp. Để tăng tính hiệu quả, nên chia thành các nhóm chức năng phụ trách từng mảng như truyền thông - đào tạo văn hoá, đo lường - khảo sát, và tổ chức sự kiện. Ban cũng cần xây dựng kế hoạch hoạt động 6 tháng/lần với các chỉ số đầu ra cụ thể. Đồng thời, ban có thể thiết lập hệ thống KPI nội bộ như: số sáng kiến được đề xuất và thực thi thành công; mức độ hài lòng văn hoá đo bằng khảo sát NV (trên thang điểm Likert); số lượng NV tham gia vào các hoạt động văn hoá; và tỷ lệ phản hồi tích cực trong các buổi đối thoại. Các chỉ số này nên được tổng hợp và công khai định kỳ để đảm bảo tính minh bạch và thúc đẩy cải tiến liên tục.

(2) Hệ thống nhận diện văn hoá trực quan cần được triển khai nhất quán tại tất cả phòng ban để tạo ra sự gắn kết về mặt hình ảnh và thông điệp văn hoá trong toàn tổ chức. Thành phần của hệ thống này nên bao gồm: (a) bảng giá trị cốt lõi treo tại các khu vực chung như phòng họp, sảnh lễ tân, khu vực pantry; (b) biểu ngữ minh họa cụ thể cho từng giá trị văn hoá, ví dụ như hình ảnh minh họa hành vi hỗ trợ đồng đội gắn với giá trị "Hỗ trợ"; (c) hình ảnh điển hình là chân dung NV thật đã thể hiện xuất sắc các giá trị văn hoá, kèm trích dẫn truyền cảm hứng và mô tả hành vi cụ thể; và (d) video trình chiếu luân phiên tại màn hình chờ khu vực tiếp khách, phòng đào tạo hoặc bản tin điện tử nội bộ, trình bày các giá trị văn hoá thông qua câu chuyện thực tế, hoạt động nội bộ,

hoặc lời chia sẻ từ lãnh đạo và NV.

Mỗi quý nên chọn một giá trị văn hoá trọng tâm làm chủ đề truyền thông, từ đó thiết kế bộ nhận diện theo chủ đề tương ứng như logo chiến dịch, bảng trưng bày, hashtag nội bộ trên mạng xã hội DN, và các sản phẩm truyền thông tương tác như infographic, thi trắc nghiệm giá trị, hoặc thi sáng tác slogan. Điều này giúp truyền thông không bị rập khuôn, tạo cảm giác mới mẻ, tăng cường khả năng ghi nhớ và thúc đẩy hành vi gắn kết với giá trị cốt lõi.

Nhằm tạo nên nền tảng văn hoá gắn kết, các DNNVV cần tổ chức các buổi hội thảo chiến lược theo quý hoặc bán niên với sự tham gia của toàn bộ lãnh đạo các cấp và đại diện NV từ các phòng ban để thảo luận và thống nhất về tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của tổ chức. Các giá trị như “Tôn trọng - Học hỏi - Sáng tạo - Hỗ trợ” không chỉ được tuyên bố ở mức khẩu hiệu mà phải được chuyển hóa thành các hành vi cụ thể, có thể đo lường và quan sát được. Chẳng hạn, tôn trọng thể hiện qua hành vi lắng nghe chủ động trong các cuộc họp, không ngắt lời người khác, duy trì ánh mắt tiếp xúc tích cực khi đối thoại, sử dụng ngôn ngữ lịch sự và tránh các biểu hiện thiếu tôn trọng như nói trống không hoặc ra lệnh. Nhân viên được khuyến khích thể hiện sự tôn trọng không chỉ với cấp trên mà còn với đồng nghiệp cùng cấp và cấp dưới, thể hiện sự chuyên nghiệp trong mọi tương tác.

Học hỏi được phản ánh qua việc chủ động đăng ký các khoá đào tạo nội bộ hoặc bên ngoài phù hợp với mục tiêu phát triển nghề nghiệp cá nhân, tích cực tham gia các buổi chia sẻ kinh nghiệm (knowledge sharing session), và tham gia các câu lạc bộ chuyên môn hoặc nhóm cải tiến trong DN. Bên cạnh đó, NV có thể chia sẻ kiến thức hoặc mẹo công việc hữu ích qua các kênh như bản tin nội bộ, nhóm chat chuyên môn, diễn đàn sáng kiến, hoặc tổ chức các buổi trình bày ngắn (mini talk) để lan toả kiến thức, tăng cường tương tác và xây dựng cộng đồng học tập trong tổ chức.

Sáng tạo thể hiện qua việc NV chủ động quan sát và đánh giá các điểm nghẽn, quy trình chưa tối ưu, hoặc những cơ hội đổi mới trong công việc thường ngày, từ đó đưa ra ít nhất một đề xuất cải tiến có căn cứ mỗi quý. Các đề xuất này cần được trình bày rõ ràng trong biểu mẫu sáng kiến đổi mới, bao gồm mục tiêu cải tiến, cách thực hiện, tác động dự kiến và nguồn lực cần thiết. Những sáng kiến này sau đó sẽ được đưa vào hệ thống quản lý ý tưởng số hóa của DN, nơi các cấp lãnh đạo và hội đồng cải tiến có thể đánh giá và phản hồi kịp thời.

Để khuyến khích văn hoá đổi mới, DN cần tổ chức các cuộc thi ý tưởng định kỳ (theo quý hoặc nửa năm) với các chủ đề gắn liền với mục tiêu chiến lược (chẳng hạn như cải tiến quy trình sản xuất, cải thiện trải nghiệm khách hàng, giảm thiểu lãng phí, số hoá công việc, v.v.). Các tiêu chí đánh giá sáng kiến bao gồm tính sáng tạo, khả năng ứng dụng thực tế, tác động đo lường được và khả năng mở rộng quy mô. Người thắng cuộc không chỉ nhận phần thưởng vật chất (tiền mặt, quà tặng, phiếu học tập...) mà còn được biểu dương tại sự kiện toàn công ty, ghi nhận vào hồ sơ năng lực cá nhân và có thể được cân nhắc vào lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, DN nên xây dựng ngân hàng ý tưởng trực tuyến, nơi tất cả NV có thể tra cứu các sáng kiến đã được phê duyệt, học hỏi từ các ý tưởng trước và thảo luận với đồng nghiệp. Điều này giúp lan toả tư duy đổi mới trong toàn tổ chức và tạo ra một cộng đồng đổi mới sáng tạo bền vững.

Hỗ trợ được cụ thể hóa thông qua hành vi giúp đỡ đồng nghiệp khi quá tải công việc, hỗ trợ huấn luyện NV mới trong thời gian thử việc, chia sẻ công cụ làm việc hoặc biểu mẫu hữu ích, hỗ trợ thay phiên khi có người nghỉ phép dài ngày mà không ảnh hưởng đến tiến độ công việc chung. Tinh thần hỗ trợ cũng có thể thể hiện qua việc chủ động hướng dẫn người khác trong các quy trình khó hoặc phối hợp chéo bộ phận trong các dự án liên phòng ban. Việc chuẩn hoá các hành vi này cần được xây dựng thành "bảng chỉ dẫn văn hoá" dán tại các khu vực sinh hoạt chung nhằm củng cố ghi nhớ và hình thành thói quen tổ chức.

DN cần biên soạn và phát hành “Cẩm nang VHDN” với các nội dung minh họa bằng tình huống thực tế được thiết kế dưới dạng các kịch bản ngắn (case study), bảng mô tả hành vi cụ thể theo từng giá trị cốt lõi và hướng dẫn hành vi ứng xử phù hợp theo từng tình huống (chẳng hạn như ứng xử khi có mâu thuẫn với đồng nghiệp, khi đối diện với sự thay đổi quy trình làm việc, khi tiếp nhận phản hồi từ cấp trên, v.v.). Các hành vi được khuyến khích có thể bao gồm: chủ động chia sẻ kinh nghiệm làm việc trong các buổi họp nhóm hoặc trên nền tảng nội bộ; sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp giải quyết vấn đề trong ca làm việc thông qua sự phối hợp chéo hoặc chia sẻ công cụ chuyên môn; đề xuất cải tiến quy trình sản xuất bằng cách ghi nhận các điểm nghẽn trong thực tế và viết báo cáo đề xuất theo mẫu chuẩn. Ngoài ra, Cẩm nang cần phân biệt rõ giữa các hành vi nên làm, không nên làm và hành vi cần tránh trong môi trường làm việc, kèm theo công cụ tự đánh giá để NV tự soi chiếu hành vi của mình. Cẩm nang nên được cập nhật hàng

năm, có bản giấy và bản điện tử trên hệ thống quản trị nội bộ để dễ dàng truy cập và tra cứu. Đồng thời, nội dung từ Cẩm nang văn hoá cần được tích hợp một cách hệ thống vào chương trình đào tạo hội nhập cho NV mới, thông qua các buổi hướng dẫn trực tiếp, video tình huống minh họa và bài kiểm tra kiến thức cuối khóa nhằm đảm bảo NV hiểu rõ và áp dụng các giá trị cốt lõi vào thực tế công việc ngay từ giai đoạn khởi đầu. Ngoài ra, DN nên duy trì hoạt động truyền thông nội bộ một cách nhất quán, bao gồm: phát hành bản tin văn hoá hàng tháng với các chuyên mục như “Gương mặt văn hoá tiêu biểu”, “Hành vi đẹp tuần qua”, đăng tải trên bảng tin nội bộ và hệ thống email công ty; tổ chức các cuộc thi viết về trải nghiệm văn hoá DN; xây dựng chuyên mục tương tác “Tôi và Giá trị DN” trên mạng nội bộ để NV chia sẻ câu chuyện thực tế.

Những hành vi chuẩn mực thể hiện giá trị văn hoá, khi được lãnh đạo và đồng nghiệp ghi nhận thông qua hệ thống phản hồi nội bộ (feedback form, bình chọn tuần), sẽ góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực, minh bạch và gắn kết. Việc phản hồi cần mang tính chất xây dựng, công khai minh bạch và nhất quán để duy trì niềm tin. Qua đó, mối quan hệ lãnh đạo - NV ngày càng khăng khít, tạo nền tảng vững chắc để hình thành văn hoá hành vi công việc chuyên nghiệp và bền vững, từ đó nâng cao hiệu suất cá nhân và hiệu quả toàn tổ chức.

5.2.3.2 Thiết lập cơ chế đối thoại và lắng nghe đa chiều

Cơ chế phản hồi định kỳ nên được thiết kế toàn diện và khoa học, bao gồm: (1) khảo sát nhanh theo tháng để đo lường tức thời các cảm nhận về môi trường làm việc, tinh thần đồng đội, mức độ tin tưởng vào lãnh đạo; (2) khảo sát sâu theo quý tập trung vào đánh giá mức độ thấm nhuần các giá trị văn hoá, sự đồng thuận trong hành vi ứng xử, và các điểm nghẽn văn hoá nếu có; (3) tổ chức nhóm thảo luận chuyên đề theo phòng ban hoặc theo nhóm chủ đề (chẳng hạn như “giá trị tôn trọng trong thực tiễn”, “văn hóa góp ý và phản hồi”, hoặc “truyền thông nội bộ hiệu quả”).

Mỗi hoạt động phản hồi nên có bộ công cụ chuẩn hóa (biểu mẫu khảo sát, hướng dẫn điều phối thảo luận) và có đơn vị phụ trách độc lập (chẳng hạn như nhóm đo lường văn hoá thuộc ban văn hoá nội bộ). Kết quả phản hồi cần được tổng hợp thành báo cáo định dạng infographic và trình bày tại buổi họp toàn DN một cách minh bạch, dễ hiểu. Ban văn hoá có trách nhiệm phân tích xu hướng, rút ra bài học chính, và đề xuất kế hoạch hành động cụ thể nhằm điều chỉnh chính sách, cải thiện môi trường làm việc hoặc phát động chiến dịch văn hoá mới. Việc theo dõi hiệu quả cải tiến sau phản hồi cần được

duy trì trong ít nhất 2-3 chu kỳ để đánh giá mức độ thay đổi thực chất trong tổ chức.

Để nâng cao chất lượng mối quan hệ LDNV, DN có thể tổ chức các buổi “coffee talk” hoặc “trà chiều chia sẻ” định kỳ theo tuần hoặc tháng, được thiết kế với thời lượng từ 30-45 phút tại một không gian mở, thân thiện như phòng sinh hoạt chung, khu vực pantry hoặc không gian làm việc chung vào cuối tuần hoặc đầu tuần để vừa tổng kết, vừa khởi động tích cực. Các buổi này được tổ chức luân phiên giữa các phòng ban, bảo đảm có sự tham gia của một thành viên ban lãnh đạo hoặc thành viên Ban văn hoá nội bộ để tăng cường tương tác đa chiều và tạo cảm giác gần gũi, không mang tính hình thức. Chương trình trong mỗi buổi cần có kịch bản dẫn dắt rõ ràng với một chủ đề cụ thể như: “Điều tôi mong ước từ văn hoá công ty”, “Truyện cảm hứng từ câu chuyện thực tế”, “Cách tôi vượt qua áp lực công việc”, hoặc “Đề xuất cải tiến nhỏ - tác động lớn”, v.v. Người điều phối nên chuẩn bị câu hỏi gợi mở, tạo bầu không khí thân thiện để khuyến khích chia sẻ chân thành và không phán xét. Có thể đính kèm mẫu phiếu mini khảo sát ẩn danh phát sau buổi để thu nhận ý kiến không trực tiếp. Những chủ đề này có thể được cho thấy trước bởi NV thông qua khảo sát nội bộ định kỳ mỗi quý hoặc sử dụng hộp thư góp ý và phiếu đăng ký chủ đề đặt tại các khu vực chung. Để tăng tính chủ động và sáng tạo, DN nên tổ chức các cuộc thi nhỏ về đề xuất chủ đề đối thoại, trong đó các phòng ban thi đua gửi ý tưởng và chủ đề hấp dẫn, thiết thực với thực tiễn làm việc.

Ngoài ra, nên mời một số NV đại diện chuẩn bị trước nội dung trình bày ngắn với thời lượng khoảng 5-7 phút để khởi đầu buổi trò chuyện. Các NV này có thể luân phiên đại diện các phòng ban, tạo cơ hội thể hiện bản thân và lan toả kinh nghiệm hay từ thực tiễn công việc. Đội ngũ lãnh đạo nên thể hiện sự trân trọng bằng việc ghi nhận và phản hồi trực tiếp sau phần trình bày, qua đó khuyến khích các NV khác mạnh dạn chia sẻ trong các buổi sau.

Lãnh đạo khi tham dự không nên phát biểu dưới vai trò “quản lý” ra quyết định mà nên xuất hiện như một người đồng hành, người lắng nghe và học hỏi cùng đội ngũ. Thay vì đưa ra chỉ đạo, lãnh đạo nên đặt câu hỏi mở, gợi suy nghĩ và thể hiện sự trân trọng đối với các đóng góp. Đặc biệt, nên tạo điều kiện để mọi NV đều có cơ hội lên tiếng, khuyến khích sự đa dạng trong quan điểm và kinh nghiệm cá nhân. Điều này sẽ giúp thiết lập một nền VHDN đối thoại tích cực, nơi mọi người cảm thấy an toàn khi bày tỏ suy nghĩ và cảm xúc của mình.

Các buổi trò chuyện cần được điều phối bởi một người trung lập (có thể là trưởng

phòng nhân sự hoặc chuyên viên văn hoá nội bộ) có kỹ năng lắng nghe chủ động, tức là duy trì sự chú ý và quan tâm đến nội dung người khác đang trình bày, thể hiện bằng cách gật đầu, đặt câu hỏi làm rõ hoặc ghi chú nhanh. Đồng thời, người điều phối cần có khả năng kiểm soát thời lượng phát biểu một cách linh hoạt bằng đồng hồ bấm giờ hoặc bảng thời gian biểu niêm yết, nhằm đảm bảo mỗi người đều có cơ hội chia sẻ ý kiến. Trong trường hợp phát sinh mâu thuẫn hoặc quan điểm trái chiều, điều phối viên cần vận dụng kỹ năng trung hòa xung đột, chẳng hạn như sử dụng kỹ thuật diễn đạt lại, công nhận sự khác biệt, hướng về giải pháp thay vì lỗi lầm, hoặc cho thấy chuyển chủ đề để tránh đối đầu trực tiếp. Những kỹ năng này không chỉ giúp duy trì không khí buổi trao đổi trong tinh thần tích cực mà còn củng cố niềm tin và sự công bằng giữa các thành viên tham gia. Người điều phối nên ghi lại ý kiến theo từng chủ đề, nhóm vấn đề, sau đó hệ thống lại thành báo cáo ngắn gọn và rõ ràng.

Phiếu tổng hợp ý kiến sau mỗi buổi cần được chuyển đến lãnh đạo cấp cao trong vòng 3 ngày làm việc để đảm bảo tính kịp thời và chính xác. Phản hồi từ lãnh đạo nên được truyền thông lại qua nhiều kênh như bản tin nội bộ, thông báo điện tử, hoặc nêu trong cuộc họp giao ban toàn công ty hàng tháng để NV thấy được sự cam kết và phản hồi có hành động cụ thể. Các phản ánh, đề xuất và thông tin thu thập từ các buổi trao đổi cần được thư ký ghi chép, mã hóa theo nhóm chủ đề (theo từng giá trị văn hóa hoặc lĩnh vực cải tiến), và tổng hợp thành báo cáo gửi định kỳ cho Ban văn hoá nội bộ. Từ đây, các ý tưởng khả thi sẽ được lựa chọn để triển khai thí điểm hoặc đưa vào chương trình hành động của quý tiếp theo. Đồng thời, các thông tin phản hồi tích cực nên được trích dẫn và đưa vào bản tin nội bộ như một cách truyền cảm hứng hai chiều.

Ngoài ra, DN nên bố trí một góc “chia sẻ nhanh” cố định tại các khu vực tập trung như phòng sinh hoạt chung, căng-tin hoặc khu vực nghỉ giải lao. Góc này cần có bảng viết, hộp thư góp ý và mã QR để truy cập biểu mẫu phản hồi trực tuyến, khuyến khích mọi NV tiếp tục bày tỏ quan điểm, kiến nghị hoặc cảm nghĩ của mình một cách thuận tiện và không áp lực thời gian. Định kỳ hàng tháng, bộ phận phụ trách VHDN nên rà soát các góp ý này, chọn lọc những đề xuất khả thi và tổ chức phản hồi công khai để tạo sự tin cậy và thúc đẩy văn hoá phản hồi xây dựng.

Hình thức này không chỉ giúp xoá bỏ rào cản cấp bậc và thúc đẩy đối thoại đa chiều, mà còn góp phần hình thành thói quen phản hồi tích cực trong VHDN. Khi NV cảm nhận được sự tôn trọng, lắng nghe và cam kết từ phía lãnh đạo, niềm tin nội bộ sẽ

gia tăng, từ đó củng cố chất lượng mối quan hệ LDNV, lan tỏa tinh thần minh bạch, dân chủ và công bằng trong tổ chức.

5.2.3.3 Lòng ghép văn hoá học tập và cải tiến vào chiến lược phát triển tổ chức

Kết quả phân tích cho thấy các hành vi như học hỏi liên tục, đề xuất sáng kiến và cải tiến quy trình có tác động tích cực đến VHCT và HSCV. Do đó, DNNVV cần phát triển văn hoá học tập như một trụ cột chiến lược không chỉ bằng lời kêu gọi, mà phải được thể chế hóa thông qua việc thiết kế và triển khai các chương trình đào tạo nội bộ định kỳ, có cấu trúc chặt chẽ, thời lượng hợp lý, nội dung sát với yêu cầu thực tiễn, và được gắn với hệ thống chỉ số đo lường hiệu quả (KPIs, ROI đào tạo). Các chương trình này cần được xây dựng trên cơ sở đánh giá nhu cầu đào tạo theo từng vị trí công việc, có sự tham gia của cả cấp quản lý và NV trong quá trình xác lập mục tiêu. Ngoài ra, kết quả của các khoá học cần được tích hợp vào hệ thống quản lý hiệu suất và phát triển nghề nghiệp của NV để bảo đảm tính kết nối giữa đào tạo - ứng dụng - thăng tiến trong tổ chức. Mỗi chương trình nên được xây dựng dựa trên đánh giá nhu cầu đào tạo của từng phòng ban, đồng thời linh hoạt theo định hướng phát triển chung của DN. Các chuyên đề có thể bao gồm: (1) Giải quyết vấn đề thực tiễn trong sản xuất - giúp NV nhận diện, phân tích nguyên nhân gốc rễ và đề xuất giải pháp xử lý tình huống, từ đó tăng cường năng lực phối hợp và tin tưởng lẫn nhau trong mối quan hệ LDNV; (2) Tối ưu hóa quy trình vận hành - nâng cao tính hệ thống và tinh thần cải tiến trong VHCT, khuyến khích NV chủ động đề xuất thay đổi và giảm thiểu lãng phí trong công việc; (3) Quản lý thời gian hiệu quả bằng các mô hình nhằm hình thành thói quen làm việc có kỷ luật và nâng cao hiệu quả cá nhân, từ đó cải thiện HSCV; (4) Kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp qua email, họp nhóm và trao đổi trực tiếp - giúp tăng cường sự rõ ràng, tôn trọng và hiệu quả trong tương tác giữa cấp trên và cấp dưới, qua đó nâng cao chất lượng LDNV; (5) Cải tiến quy trình làm việc thông qua công cụ quản trị như Kaizen, PDCA hoặc sơ đồ dòng giá trị- tạo nền tảng học tập và đổi mới liên tục trong tổ chức, hình thành tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp và lan tỏa VHCT tích cực.

Các chương trình này nên được tổ chức dưới dạng học tập linh hoạt, kết hợp giữa học trực tiếp (như workshop, huấn luyện tại chỗ) và học trực tuyến (video bài giảng, diễn đàn học tập nội bộ), nhằm tối ưu hoá khả năng tiếp cận và duy trì sự hứng thú cho người học. Trong các buổi học trực tiếp, cần chú trọng đến việc tổ chức theo hình thức tương tác cao, như huấn luyện nhóm nhỏ hoặc kèm cặp giữa các nhóm trưởng và thành

viên để tăng cường gắn kết, qua đó cải thiện mối quan hệ LDNV.

Ngoài ra, các hoạt động học tập nhóm như thảo luận tình huống, đóng vai, hoặc mô phỏng cần được thiết kế dựa trên bối cảnh thực tế tại DN. Chẳng hạn, thảo luận tình huống có thể xoay quanh các xung đột nội bộ điển hình hoặc tình huống giao tiếp kém hiệu quả giữa cấp trên và cấp dưới; đóng vai có thể thực hiện giữa trưởng nhóm và NV trong các tình huống góp ý hoặc giao việc nhạy cảm; mô phỏng có thể triển khai với các kịch bản cải tiến quy trình, phối hợp liên phòng ban hoặc xử lý phản hồi từ khách hàng nội bộ. Những trải nghiệm này không chỉ giúp NV luyện tập năng lực chuyên môn, mà còn nâng cao hiểu biết vai trò của nhau trong tổ chức, xây dựng niềm tin và tạo tiền đề cải thiện HVCT, từ đó góp phần nâng cao HSCV. Kết quả học tập cần được đo lường thông qua đánh giá trước và sau khóa học, phản hồi 360 độ, và các chỉ số HSCV có liên quan. Việc ghi nhận và tuyên dương các cá nhân tiên bộ trong quá trình học tập sẽ góp phần tạo động lực và lan tỏa tinh thần học tập không ngừng trong toàn tổ chức.

Đặc biệt, cần thiết lập cơ chế “học từ sai lầm” bằng cách xây dựng không gian học tập an toàn tâm lý, nơi NV cảm thấy yên tâm khi chia sẻ các thất bại, thiếu sót hoặc thử nghiệm không thành công mà không sợ bị phán xét hay trừng phạt. DN có thể tổ chức định kỳ các buổi “Chia sẻ sai lầm để trưởng thành” theo nhóm nhỏ hoặc phòng ban, nơi NV được mời kể lại một sai sót cá nhân liên quan đến công việc, phân tích nguyên nhân, cảm xúc đi kèm, bài học rút ra và các giải pháp khắc phục đã hoặc sẽ thực hiện. Người quản lý nên là người đầu tiên chia sẻ để tạo gương mẫu và giúp NV cảm nhận sự cởi mở, chân thành từ cấp trên.

Các buổi chia sẻ này nên được ghi nhận bằng văn bản nội bộ dưới dạng “học liệu kinh nghiệm” và đưa vào kho tri thức tổ chức để các bộ phận khác có thể tham khảo. Quan trọng hơn, NV có hành vi chia sẻ tích cực cần được lãnh đạo ghi nhận bằng thư cảm ơn cá nhân, biểu dương tại cuộc họp nội bộ hoặc tích hợp vào tiêu chí đánh giá năng lực phát triển. Việc công nhận không chỉ củng cố tinh thần học hỏi mà còn tạo môi trường LDNV dựa trên sự tin tưởng và thấu hiểu, hình thành HVCT cởi mở, đồng thời nâng cao HSCV thông qua việc giảm thiểu lặp lại lỗi cũ và tăng tốc độ cải tiến tổ chức.

Song song đó, DN cần có chính sách khen thưởng cụ thể đối với các sáng kiến cải tiến được áp dụng thành công; chẳng hạn, mỗi quý tổ chức lễ vinh danh các nhóm hoặc cá nhân có đề xuất cải tiến tiêu biểu, ghi nhận thành tích trên các kênh truyền thông nội bộ và tích hợp vào đánh giá KPI hoặc quy hoạch phát triển nghề nghiệp. Văn hoá học

tập được duy trì bền vững sẽ không chỉ nâng cao năng lực chuyên môn mà còn đóng vai trò như một cơ chế phát triển toàn diện trong tổ chức. Thứ nhất, về khía cạnh mối quan hệ LDNV, văn hoá học tập tạo điều kiện để lãnh đạo thể hiện vai trò dẫn dắt, hỗ trợ và đồng hành cùng NV thông qua việc cùng tham gia các khoá học, huấn luyện nội bộ hoặc đóng góp tri thức vào diễn đàn chuyên môn. Điều này làm mờ ranh giới cấp bậc và tăng cường sự tin cậy, thấu hiểu giữa hai bên. Thứ hai, về phương diện văn hoá hành vi công việc, văn hoá học tập giúp xây dựng tư duy cầu tiến, khuyến khích sự phản biện tích cực, tinh thần cải tiến không ngừng và chia sẻ tri thức giữa các phòng ban. Những hành vi như chủ động học hỏi, sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp, hay đề xuất cải tiến quy trình sẽ dần trở thành thói quen tích cực trong toàn thể tổ chức. Cuối cùng, về HSCV, NV khi liên tục được trau dồi năng lực sẽ nâng cao tính linh hoạt, khả năng thích ứng và hiệu quả xử lý công việc. Đồng thời, tinh thần học hỏi còn giúp giảm thiểu sai sót lặp lại, tối ưu thời gian xử lý công việc và tăng cường chất lượng sản phẩm/dịch vụ. Như vậy, văn hoá học tập không chỉ là một khía cạnh văn hoá, mà còn là động lực then chốt để nâng cao toàn diện LDNV, HVCT và HSCV trong tổ chức.

Ngoài ra, DN nên định kỳ tổ chức “Ngày Văn hóa” hàng quý với các hoạt động đa dạng như: trò chơi nhỏ theo chủ đề giá trị quý đó, triển lãm các sáng kiến văn hoá đến từ NV, cuộc thi ảnh văn hoá DN, workshop kỹ năng sống theo giá trị tổ chức, và lễ tri ân các cá nhân/nhóm lan toả văn hoá tích cực. Bên cạnh đó, để tăng chiều sâu gắn kết, DN nên mời gia đình của NV cùng tham dự một số hoạt động như: “Ngày hội Gia đình” - bao gồm các gian hàng trò chơi gắn với giá trị văn hóa, các trò chơi vận động liên kết giữa phụ huynh và trẻ nhỏ, hoặc hoạt động thi vẽ tranh “Gia đình tôi và công ty”. Không gian trải nghiệm sáng tạo cho trẻ em có thể bao gồm khu vui chơi mô phỏng mô hình DN để các em vào vai NV làm việc, học về giá trị như hợp tác, sáng tạo, lắng nghe, v.v.

Ngoài ra, DN có thể tổ chức khu trưng bày thành tích gia đình - nơi NV giới thiệu người thân thông qua ảnh, thành tích học tập/con cái, kỷ vật truyền thống, nhằm thể hiện sự tự hào cá nhân gắn với giá trị gia đình. Hoạt động “Bữa cơm đoàn viên” giữa lãnh đạo và gia đình NV nên được tổ chức như một bữa tiệc ấm cúng, có phần chia sẻ cảm nghĩ từ phía gia đình, phần giao lưu đa thế hệ, và khen thưởng các cá nhân tiêu biểu với sự hiện diện của người thân. Những sự kiện này không chỉ giúp gia đình hiểu hơn về nơi làm việc của người thân, mà còn củng cố mối liên kết ba chiều giữa NV - gia đình - tổ chức, góp phần tăng cường động lực nội tại và sự gắn bó lâu dài với DN.

Các hoạt động này cũng là dịp để DN tri ân và thể hiện sự quan tâm toàn diện đến đời sống cá nhân - xã hội của NV, đặc biệt tại các DNNVV nơi quan hệ lao động thường gần gũi. Đây không chỉ là điểm nhấn gắn kết, mà còn là công cụ hiệu quả để đánh giá mức độ nội tâm hóa VHDN trong tổ chức, đồng thời lan tỏa hình ảnh DN nhân văn và hấp dẫn trong mắt ứng viên tiềm năng.

5.2.3.4 Tăng cường sự công nhận và ghi nhận thành tích một cách cá nhân hoá

LDCD gắn liền với quan tâm cá nhân, do đó, DN cần triển khai hệ thống công nhận và ghi nhận thành tích mang tính cá nhân hoá sâu sắc, linh hoạt theo nhu cầu và đặc điểm tâm lý của từng NV. Cụ thể, có thể áp dụng các hình thức như: thư cảm ơn viết tay từ lãnh đạo trực tiếp, tuyên dương trong các cuộc họp bộ phận hoặc toàn công ty, khen thưởng nóng gắn với sáng kiến cụ thể, tặng quà cá nhân hoá phù hợp với sở thích hoặc hoàn cảnh (vé xem phim, thời gian nghỉ linh hoạt, khóa học kỹ năng, v.v.).

Ngoài ra, cần phát triển nền tảng công nghệ hoặc ứng dụng nội bộ cho phép các thành viên gửi lời cảm ơn, đánh giá tích cực, hoặc ghi nhận đóng góp của nhau theo thời gian thực. Ứng dụng này nên có tính năng phân loại theo hành vi thể hiện giá trị văn hóa để khuyến khích HVCT tích cực theo hướng dẫn cụ thể. Đồng thời, hệ thống cần tích hợp bảng thành tích cá nhân và nhóm, cho phép theo dõi sự đóng góp của mỗi NV theo từng tuần hoặc tháng, và có cơ chế cho thấy tự động để lãnh đạo gửi phản hồi, biểu dương đúng lúc.

Thông qua dữ liệu từ ứng dụng này, lãnh đạo có thể nắm bắt nhanh các biểu hiện nổi bật và các điểm mạnh của từng NV, từ đó xây dựng kế hoạch phản hồi, hỗ trợ phát triển cá nhân, và đưa ra các quyết định nhân sự (đề bạt, khen thưởng, hỗ trợ huấn luyện) dựa trên bằng chứng thực tiễn. Điều này không chỉ giúp kết nối gắn gũi giữa cấp trên và cấp dưới, mà còn khuyến khích sự công nhận ngang hàng, xây dựng môi trường làm việc dân chủ và minh bạch, từ đó nâng cao chất lượng mối quan hệ LDNV, lan tỏa HVCT tích cực và cải thiện HSCV một cách thực chất.

Việc ghi nhận cần được cụ thể hoá bằng hệ thống theo dõi và đánh giá hành vi tích cực gắn với các tiêu chí cốt lõi về trách nhiệm, hợp tác và cải tiến; chẳng hạn, hành vi giúp đỡ đồng nghiệp khi gặp khó khăn có thể được ghi nhận thông qua phản hồi ngang hàng hoặc các phiếu đánh giá nhóm; hành vi xung phong hỗ trợ ngoài phạm vi công việc cần được ghi nhận kịp thời bởi trưởng nhóm hoặc bộ phận nhân sự và được lưu lại trong hồ sơ thành tích cá nhân.

Hành vi chủ động chia sẻ giải pháp mới hoặc đề xuất cải tiến nên được tích hợp vào hệ thống sáng kiến nội bộ, có cơ chế phản hồi, đánh giá và thưởng theo cấp độ ảnh hưởng (nhóm - phòng ban - toàn DN). Trong khi đó, tuân thủ quy trình kết hợp tính linh hoạt có thể được đo lường thông qua chỉ số chất lượng đầu ra và mức độ hài lòng của các bộ phận liên quan. Tất cả những biểu hiện này không chỉ nên được phản ánh vào đánh giá hiệu suất định kỳ, mà còn cần trở thành tiêu chí minh bạch trong xét thăng tiến, khen thưởng và lập kế hoạch phát triển cá nhân.

Đặc biệt, việc gắn hành vi HVCT tích cực với sự thăng tiến nghề nghiệp cần được cụ thể hoá bằng cơ chế đánh giá minh bạch, công bằng và dựa trên bằng chứng thực tiễn. Các DN nên xây dựng một hệ thống chỉ số hành vi liên kết với lộ trình nghề nghiệp, trong đó mỗi HVCT tích cực (chẳng hạn như hợp tác liên phòng ban, hỗ trợ đồng nghiệp, đề xuất cải tiến, cam kết chất lượng...) được mã hoá thành điểm số và tích lũy vào hồ sơ phát triển cá nhân. Những điểm số này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc xét tăng lương, bổ nhiệm vai trò nhóm trưởng, hoặc đưa vào chương trình phát triển lãnh đạo kế cận. Khi NV thấy rõ sự liên kết giữa nỗ lực hành vi và cơ hội thăng tiến, cảm nhận về công bằng tổ chức sẽ được củng cố, mối quan hệ với lãnh đạo trở nên tích cực hơn do sự ghi nhận rõ ràng và kịp thời, đồng thời HSCV sẽ được nâng cao nhờ động lực nội sinh và định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.

Bằng cách tạo dựng một hệ thống công nhận mang tính cá nhân và gắn với giá trị cốt lõi, DN không chỉ gia tăng cảm nhận của NV về sự được trân trọng, mà còn góp phần nâng cao chất lượng quan hệ LDNV, lan tỏa HVCT tích cực và thúc đẩy HSCV một cách bền vững.

5.2.3.5 Tổ chức các hoạt động nội bộ gắn kết tinh thần tập thể

Các sự kiện xây dựng nhóm, thi đua giữa các phòng ban và các buổi đào tạo văn hoá tích hợp trò chơi tương tác nên được tổ chức với mục tiêu rõ ràng gắn liền với các yếu tố LDNV, HVCT và HSCV. Cụ thể, trong các hoạt động xây dựng nhóm, nên thiết kế các trò chơi đòi hỏi sự phối hợp theo nhóm liên phòng ban, có phân công vai trò lãnh đạo - thành viên và phản ánh các tình huống thực tế trong công việc, qua đó giúp củng cố sự thấu hiểu, niềm tin và khả năng hợp tác giữa lãnh đạo và NV.

Các cuộc thi giữa phòng ban nên được thiết kế với mục tiêu không chỉ nâng cao kết quả chuyên môn mà còn thúc đẩy mối quan hệ LDNV, lan tỏa HVCT và cải thiện HSCV. Cụ thể, bên cạnh các chỉ tiêu chuyên môn, các tiêu chí đánh giá nên bao gồm:

mức độ phối hợp liên phòng ban, số lượng sáng kiến cải tiến được đề xuất và áp dụng thực tế, mức độ hài lòng của đồng nghiệp khi làm việc chung và tinh thần hỗ trợ nội bộ.

Việc tuyên dương kết quả thi đua cần được thực hiện công khai, minh bạch và đa kênh (họp toàn công ty, bản tin nội bộ, mạng truyền thông nội bộ...) để tạo hiệu ứng lan toả. Đồng thời, nên ghi nhận rõ các hành vi HVCT tích cực và nên được phản ánh vào hệ thống đánh giá hiệu suất và đề xuất phát triển cá nhân, tạo liên kết chặt chẽ giữa thi đua - HVCT - HSCV - LDNV. Qua đó, thi đua không chỉ là động lực ngắn hạn, mà còn là phương tiện nuôi dưỡng văn hoá hợp tác lâu dài và phát triển nhân sự chiến lược.

Trong các buổi đào tạo văn hoá, nên lồng ghép trò chơi tương tác được thiết kế bám sát các tình huống thực tế trong DN, đặc biệt là các kịch bản yêu cầu NV vận dụng kỹ năng xử lý xung đột với cấp trên/cấp dưới, đưa ra phản hồi tích cực cho đồng nghiệp, hoặc lựa chọn hành vi phù hợp khi đối mặt với tình huống đạo đức như lạm quyền, thiếu minh bạch, hoặc thiên vị. Những trò chơi này nên chia nhóm ngẫu nhiên có sự kết hợp giữa các cấp bậc để tạo điều kiện xây dựng sự thấu hiểu vai trò, từ đó củng cố mối quan hệ LDNV.

Đồng thời, mỗi trò chơi cần có người điều phối chuyên môn dẫn dắt phân giải thích bối cảnh, vai trò và kết nối với hành vi văn hoá mong đợi. Sau phần chơi, nên tổ chức vòng phản hồi hai chiều và thảo luận nhóm để các thành viên chia sẻ cảm nhận, bài học rút ra, đồng thời ghi lại những điểm cần cải thiện trong hành vi cá nhân. Việc tổng hợp phản hồi từ các nhóm cần được gửi lại cho lãnh đạo trực tiếp nhằm phục vụ cho huấn luyện, điều chỉnh phong cách lãnh đạo và xây dựng chương trình phát triển đội ngũ.

Thông qua hình thức này, NV sẽ có cơ hội “thực tập ứng xử” trong môi trường an toàn, tăng cường sự tự tin khi áp dụng hành vi HVCT vào công việc hằng ngày. Kết quả là, không chỉ củng cố nhận thức và thái độ đúng đắn, hoạt động này còn giúp hình thành thói quen hành vi chuyên nghiệp, từ đó lan toả giá trị văn hoá, tăng tính chủ động, tinh thần hợp tác và cải thiện rõ rệt HSCV.

Như vậy, những hoạt động này không chỉ nâng cao tinh thần đoàn kết và cam kết nội bộ mà còn là môi trường thực hành lý tưởng để hình thành mối quan hệ LDNV tích cực, thúc đẩy HVCT chủ động và cải thiện HSCV nhờ sự phối hợp nhịp nhàng, niềm tin nội bộ và động lực từ bên trong.

5.2.3.6 Đồng bộ hoá VHDN với phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LDCD)

Kết quả nghiên cứu chỉ ra LDCD ảnh hưởng tích cực đến cả VHDN và HSCV. Do

đó, để lan toả và duy trì một VHDN tích cực, DN cần chú trọng vào đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo các cấp theo hướng chuyển đổi, không chỉ dừng lại ở lý thuyết mà cần triển khai các chương trình huấn luyện chuyên sâu, có đo lường hiệu quả cụ thể. Các nội dung huấn luyện cần tập trung vào bốn trụ cột của LDCD: (1) kỹ năng truyền cảm hứng thông qua nghệ thuật kể chuyện chiến lược và sử dụng hình ảnh trực quan trong truyền thông nội bộ; (2) quan tâm cá nhân thể hiện bằng khả năng xây dựng lộ trình phát triển riêng cho từng NV, tổ chức các buổi 1:1 định kỳ và điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp với từng cá nhân; (3) kích thích trí tuệ thông qua việc giao nhiệm vụ thách thức có kiểm soát, khuyến khích NV phản biện tích cực và đóng góp ý tưởng cho chiến lược; và (4) tạo hình ảnh gương mẫu bằng cách lãnh đạo phải tiên phong trong các hành vi văn hoá, tuân thủ quy trình và tinh thần học hỏi liên tục.

Để củng cố những kỹ năng này, DN nên xây dựng một bộ chỉ số hành vi LDCD bao gồm các tiêu chí cụ thể cho từng thành tố của LDCD như: (1) Tần suất và chất lượng phát ngôn truyền cảm hứng trong giao tiếp nội bộ; (2) Mức độ cá nhân hóa trong việc hỗ trợ và phát triển năng lực NV; (3) Mức độ khuyến khích và lắng nghe phản biện sáng tạo từ cấp dưới; và (4) Tính gương mẫu và nhất quán trong việc tuân thủ văn hoá DN. Các chỉ số này cần được đo lường định kỳ thông qua cơ chế phản hồi 360 độ từ cấp dưới, đồng nghiệp và cấp trên, sử dụng hệ thống khảo sát có trọng số rõ ràng và có phần mở để NV nêu ví dụ cụ thể. Kết quả đánh giá cần được tổng hợp thành báo cáo phân tích hành vi lãnh đạo từng quý, từ đó làm căn cứ xây dựng kế hoạch huấn luyện bổ sung, lộ trình phát triển lãnh đạo kế cận và các quyết định nhân sự quan trọng. Khi hành vi LDCD được đo lường minh bạch và cải tiến liên tục, mối quan hệ LDNV sẽ trở nên bền chặt hơn, HVCT được củng cố qua sự đồng thuận hành vi từ trên xuống dưới và HSCV sẽ được nâng cao thông qua môi trường lãnh đạo nhất quán, tích cực.

Đồng thời, cần tích hợp nội dung về phong cách LDCD vào chương trình định hướng văn hoá DN một cách hệ thống và thực tiễn. Cụ thể, chương trình định hướng này nên bao gồm các chuyên đề minh hoạ sinh động về các hành vi LDCD điển hình (như truyền cảm hứng qua câu chuyện nội bộ, xử lý tình huống với sự quan tâm cá nhân, phản hồi sáng tạo từ NV, và tuân thủ VHDN trong hành động thường nhật). Những chuyên đề này có thể được trình bày bằng video tình huống, case study thực tiễn trong DN, hoặc trải nghiệm mô phỏng tình huống tương tác đa chiều. Đồng thời, nên tổ chức các phiên thảo luận nhóm nơi lãnh đạo mới được phản chiếu hành vi của mình qua góc

nhìn NV để từ đó hình thành nhận thức rõ ràng về vai trò hình mẫu và ảnh hưởng lâu dài của mình đến VHDN. Cách tiếp cận này không chỉ trang bị kiến thức mà còn tạo điều kiện để lãnh đạo rèn luyện, hiệu chỉnh hành vi thực tế, từ đó nâng cao mối quan hệ LDNV, lan toả HVCT tích cực và củng cố HSCV bền vững. Khi lãnh đạo nhất quán thể hiện các hành vi LDCD trong tương tác hằng ngày, chẳng hạn như lắng nghe phản hồi một cách chủ động, phản hồi kịp thời và mang tính xây dựng, giao việc với mục tiêu phát triển năng lực, và sẵn sàng cùng tham gia các hoạt động học tập với NV, thì NV sẽ cảm nhận được sự quan tâm thực chất từ cấp trên. Từ đó, họ không chỉ hình thành niềm tin và sự gắn bó, mà còn chủ động noi gương tích cực bằng cách thực hành các hành vi tương tự trong tương tác với đồng nghiệp và khách hàng. Hệ quả là mối quan hệ LDNV được xây dựng dựa trên nền tảng tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau; HVCT được củng cố thông qua việc lan toả các hành vi làm việc tích cực như hợp tác, sáng kiến, chia sẻ tri thức; đồng thời, HSCV được cải thiện rõ rệt nhờ sự cộng hưởng giữa động lực nội sinh, môi trường làm việc tích cực và phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng. Đây chính là chuỗi tác động tích cực mang tính hệ thống, giúp DNNVV hình thành văn hoá lãnh đạo hiệu quả và phát triển bền vững.

5.2.4 Khuyến khích hành vi công dân tổ chức để cải thiện hiệu suất công việc của nhân viên

Muốn nâng cao HSCV bền vững, DN phải hợp nhất HVCT vào “cốt lõi” vận hành. Theo đó, các DN cần:

5.2.4.1 Tổ chức đào tạo nâng cao nhận thức về hành vi công dân tổ chức

DNNVV cần tổ chức các khoá đào tạo có chiều sâu, không chỉ giúp NV nhận thức được vai trò then chốt của HVCT trong việc cải thiện HSCV, mà còn cung cấp các kỹ năng thực hành để chuyển hóa nhận thức đó thành hành vi cụ thể trong công việc hằng ngày. Các khoá này nên được thiết kế với nội dung đa dạng như huấn luyện kỹ năng hợp tác liên phòng ban, xử lý xung đột tích cực, truyền đạt phản hồi tích cực, và tư duy hướng tới cộng đồng trong tổ chức. Đồng thời, cần đo lường mức độ chuyển biến hành vi sau đào tạo thông qua khảo sát phản hồi 360 độ và đánh giá từ đồng nghiệp, qua đó làm rõ mối liên hệ giữa HVCT và kết quả làm việc cụ thể của cá nhân, từ đó lan toả tác động đến hiệu quả hoạt động chung của DN. Nội dung đào tạo cần gắn với bối cảnh thực tiễn tại DN, lồng ghép các minh hoạ trực quan như video tình huống, bài tập tình huống hoặc phản biện nhóm về các kịch bản thực tế. Bên cạnh đó, có thể mời những

NV từng thể hiện HVCT nổi bật chia sẻ kinh nghiệm thực tế để tạo tính lan toả. Cụ thể, NV chủ động chia sẻ tài liệu công việc với người mới để giúp họ nhanh chóng thích nghi, đề xuất các giải pháp tinh gọn hóa quy trình như ứng dụng công nghệ, loại bỏ thủ tục trùng lặp nhằm tiết kiệm thời gian và tăng năng suất, hoặc sẵn sàng đảm nhận thêm nhiệm vụ trong các giai đoạn cao điểm để đảm bảo tiến độ và chất lượng công việc chung. Những hành vi này không chỉ phản ánh tinh thần chủ động và trách nhiệm của cá nhân mà còn góp phần duy trì nhịp độ hoạt động ổn định, giảm tải cho các thành viên khác và nâng cao kết quả đầu ra của cả tổ chức. Những hành vi này không chỉ giúp nâng cao HSCV của chính người thực hiện, mà còn tạo ra hiệu ứng tích cực lên tinh thần làm việc của cả nhóm, gia tăng sự hợp tác, giảm thiểu xung đột và thúc đẩy văn hoá DN hướng đến hiệu quả bền vững. Qua đó, NV nhận thức rõ HVCT không chỉ là hành vi tình nguyện mà còn là chiến lược hành động có chủ đích, giúp mỗi cá nhân phát huy tối đa năng lực, từ đó cải thiện hiệu quả công việc như tăng tốc độ xử lý nhiệm vụ, giảm lỗi sai, nâng cao tinh thần trách nhiệm và sự chủ động. Đồng thời, HVCT còn góp phần định hình văn hoá làm việc tích cực, nơi mỗi cá nhân cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ. Một môi trường như vậy tạo điều kiện cho việc chia sẻ tri thức, giải quyết vấn đề sáng tạo và nâng cao mức độ gắn kết nội bộ, qua đó thúc đẩy hiệu quả hoạt động tổng thể và sức cạnh tranh bền vững của DN.

5.2.4.2 Lãnh đạo gương mẫu trong hành vi công dân tổ chức

Lãnh đạo cần trực tiếp thể hiện các HVCT để làm gương, từ đó khơi gợi và lan toả những giá trị tích cực đến đội ngũ NV. Cụ thể, lãnh đạo không chỉ sẵn sàng hỗ trợ NV khác khi họ gặp khó khăn trong công việc, mà còn chủ động xây dựng một hệ thống ghi nhận đa dạng như phản hồi trực tiếp, thư cảm ơn nội bộ, bảng vinh danh hằng tháng nhằm ghi nhận kịp thời những đóng góp dù nhỏ của NV. Những hành động này tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khơi dậy sự tự hào nghề nghiệp, tăng cường lòng trung thành và động lực nội tại của NV, từ đó trực tiếp nâng cao HSCV cá nhân và thúc đẩy hiệu quả hoạt động chung của DN. Việc đề xuất các sáng kiến cải tiến như tái cấu trúc quy trình làm việc, triển khai các công cụ kỹ thuật số hỗ trợ quản lý thời gian, hay cải tiến cách thức phục vụ khách hàng, hoặc việc cùng tham gia các hoạt động hỗ trợ đồng nghiệp ngoài phạm vi công việc trực tiếp như hỗ trợ hoàn thành tiến độ dự án, chia sẻ kinh nghiệm xử lý vấn đề, đều truyền đi thông điệp mạnh mẽ rằng HVCT là một phần không thể thiếu trong VHDN. Khi lãnh đạo thực hành vai trò gương mẫu một cách chân

thành và liên tục, như chủ động tham gia cùng NV trong các buổi đào tạo kỹ năng mềm, cùng làm việc nhóm trong các tình huống thực tế, hay trực tiếp tuyên dương HVCT tại các cuộc họp định kỳ, NV sẽ cảm nhận rõ ràng rằng hành vi công dân tổ chức được đánh giá cao và khuyến khích. Điều này tạo ra động lực nội tại, khiến NV tự nguyện thể hiện HVCT trong công việc hằng ngày, từ đó nâng cao hiệu suất công việc cá nhân, thúc đẩy sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận và cải thiện hiệu quả hoạt động tổng thể của DN một cách bền vững.

5.2.4.3 Tích hợp hành vi công dân tổ chức vào hệ thống đánh giá và khen thưởng

DN nên xây dựng hệ thống đánh giá NV tích hợp giữa hiệu suất công việc (KPI) và mức độ thể hiện HVCT. Cụ thể, cần phát triển các chỉ số hành vi phản ánh HVCT như tần suất hỗ trợ đồng nghiệp, mức độ chủ động đề xuất cải tiến, hoặc khả năng hợp tác liên phòng ban. Các hình thức ghi nhận nên được tổ chức định kỳ và minh bạch, như danh hiệu “Gương sáng chia sẻ”, “Tình nguyện hỗ trợ”, hoặc “Người kiến tạo giá trị cộng đồng nội bộ”, và được công bố rộng rãi trong các sự kiện nội bộ, gắn liền với khen thưởng vật chất hoặc phi vật chất. Ngoài ra, cần xây dựng ngân hàng dữ liệu HVCT dưới dạng một nền tảng số nội bộ, nơi lưu trữ các minh chứng hành vi tích cực như thư cảm ơn, nhận xét từ đồng nghiệp, phản hồi từ khách hàng, hoặc các đề xuất cải tiến đã được triển khai. Mỗi NV có thể truy cập và cập nhật hồ sơ cá nhân về HVCT định kỳ, được phản hồi và xác nhận bởi quản lý trực tiếp hoặc nhóm đánh giá. Hệ thống này cần liên thông với các quy trình đánh giá nhân sự định kỳ, xét thưởng và thăng tiến, nhằm tạo cơ chế minh bạch, khách quan và liên tục. Qua đó, không chỉ tạo động lực phấn đấu dài hạn cho NV mà còn giúp ban lãnh đạo có dữ liệu thực chứng để ra quyết định nhân sự hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc cá nhân và năng lực tổ chức.

5.2.4.4 Thiết lập cơ chế trao đổi để lan toả hành vi công dân tổ chức

Tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm ngắn theo nhóm, như họp nhóm “coffee talk” hằng tuần giữa các phòng ban để trao đổi kinh nghiệm xử lý công việc, chương trình “15 phút chia sẻ tâm huyết” đầu ca làm do một NV tiêu biểu trình bày về HVCT cụ thể, hoặc tổ chức tọa đàm ngắn với chủ đề “Hành vi tích cực - Hiệu quả bền vững” theo quý. Những hoạt động này nên có sự hỗ trợ từ phòng nhân sự và quản lý trung gian để đảm bảo duy trì đều đặn, đồng thời khuyến khích ghi nhận đóng góp qua các phiếu phản hồi nội bộ, tạo sự tương tác đa chiều. Đây là cơ hội để NV học hỏi lẫn nhau, nhìn thấy các ví dụ sinh động về HVCT, từ đó tự điều chỉnh hành vi nhằm nâng cao hiệu suất

cá nhân và đóng góp thiết thực vào hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các buổi này nên được dẫn dắt bởi chính NV từng thể hiện HVCT tiêu biểu hoặc quản lý cấp trung để đảm bảo tính thực tiễn và truyền cảm hứng. Ngoài việc chia sẻ câu chuyện thành công, nên lồng ghép các kỹ thuật phản hồi tích cực nhằm giúp NV hiểu rõ tác động cụ thể của HVCT đến cá nhân và tổ chức.

Bên cạnh đó, cần phân tích nguyên nhân - kết quả của HVCT điển hình dựa trên các khung phân tích hoặc công cụ sơ đồ xương cá để xác định động lực và điều kiện hỗ trợ hành vi tích cực. Việc thảo luận nhóm nên khuyến khích nêu rõ các rào cản tâm lý (sợ bị đánh giá, thiếu tự tin, e ngại sai sót khi thể hiện HVCT), rào cản văn hóa (ngại nổi bật, sợ bị hiểu lầm là lấy lòng cấp trên), và rào cản tổ chức (thiếu cơ chế khen thưởng minh bạch, thiếu phản hồi tích cực từ lãnh đạo). Ngoài ra, cần đề xuất các giải pháp cụ thể như thiết lập cơ chế phản hồi ngang hàng thông qua ứng dụng nội bộ, tổ chức các buổi chia sẻ HVCT định kỳ giữa NV kỳ cựu và NV mới, hoặc xây dựng quy trình ghi nhận HVCT hằng tuần tích hợp với họp giao ban, từ đó tạo điều kiện thường xuyên để lan tỏa hành vi tích cực một cách hệ thống và bền vững. Những kỹ thuật này giúp NV thấu hiểu bản chất của HVCT, nhận biết giá trị hành vi tích cực và chủ động thực hiện để nâng cao HSCV cũng như góp phần vào hiệu quả tổ chức.

Việc lan tỏa những hành vi tích cực trong tổ chức thông qua các kênh này sẽ giúp HVCT từng bước được thể chế hóa thành những giá trị văn hóa nội bộ, trở thành “chuẩn mực” hành vi được mong đợi và duy trì trong toàn DN. Khi NV thấy rằng những hành vi như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động cải tiến công việc hay góp ý xây dựng đều được ghi nhận và lan tỏa thường xuyên qua các buổi trao đổi định kỳ, họ sẽ có xu hướng tái lập và duy trì hành vi đó một cách tự nhiên và bền vững. Điều này không chỉ thúc đẩy sự hợp tác và gắn bó giữa các cá nhân, mà còn làm tăng hiệu suất công việc của từng NV thông qua tinh thần chủ động, tích cực và chia sẻ. Về mặt tổ chức, việc chuẩn hóa HVCT thành một phần của VHDN sẽ giúp DN hình thành môi trường làm việc tích cực, bền vững và hiệu quả cao hơn trong dài hạn.

5.2.4.5 Tổ chức hoạt động đồng đội và nhóm thiết thực

Các hoạt động xây dựng nhóm, cuộc thi ý tưởng sáng tạo, thi thiết kế poster công việc tốt, hoặc các buổi “hackathon nội bộ” theo nhóm nhỏ nhằm giải quyết một vấn đề thực tế đều có thể được thiết kế như công cụ thúc đẩy HVCT. Những hoạt động này không chỉ giúp tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên, mà còn tạo môi trường để

phát huy tính sáng tạo, tinh thần hợp tác, và khả năng chia sẻ trách nhiệm - những biểu hiện quan trọng của HVCT. DN có thể lồng ghép nội dung thi đua với các tiêu chí như “tinh thần hỗ trợ”, “giao tiếp tích cực”, “sáng kiến hữu ích cho tập thể”, hoặc “gương lan toả tích cực” để làm nổi bật và khuyến khích HVCT trong quá trình hoạt động. Bên cạnh đó, việc tổ chức các cuộc thi kể chuyện thực tế về HVCT - như chia sẻ khoảnh khắc đồng nghiệp hỗ trợ nhau vượt khó, cùng nhau cải tiến quy trình, hay hành động nhỏ mang lại hiệu quả lớn - sẽ giúp các giá trị này được truyền cảm hứng và củng cố mạnh mẽ hơn trong văn hoá DN, từ đó góp phần nâng cao HSCV và hiệu quả hoạt động của tổ chức một cách bền vững.

5.2.4.6 Kết hợp hành vi công dân tổ chức với tuyển chọn và đào tạo nhân sự

Ngay trong quy trình tuyển dụng, DN nên xây dựng các tiêu chí đánh giá hành vi theo định hướng HVCT như: (1) khả năng hợp tác hiệu quả trong môi trường đa phòng ban hoặc nhóm làm việc linh hoạt; (2) tinh thần trách nhiệm cộng đồng thể hiện qua việc chủ động tham gia hoạt động tập thể, hỗ trợ đồng nghiệp không vì lợi ích cá nhân; và (3) mức độ sẵn lòng hỗ trợ người khác được phản ánh qua các hành vi như chia sẻ kiến thức chuyên môn, nhận nhiệm vụ thay đồng nghiệp khi cần, hoặc tình nguyện đảm nhiệm công việc khó khăn hơn trong thời điểm then chốt. Các hình thức phỏng vấn hành vi hoặc đánh giá tình huống có thể được áp dụng để phát hiện những ứng viên tiềm năng có xu hướng thể hiện HVCT, bằng cách đặt ra các câu hỏi mô phỏng tình huống cụ thể như: “Hãy kể lại một lần bạn chủ động hỗ trợ đồng nghiệp mà không được yêu cầu” hoặc “Nếu thấy đồng nghiệp gặp khó khăn với khối lượng công việc lớn, bạn sẽ làm gì?”, v.v. Phản hồi của ứng viên sẽ giúp nhà tuyển dụng đánh giá khả năng thấu cảm, tinh thần tình nguyện và cam kết tổ chức - những yếu tố cốt lõi của HVCT có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc trong môi trường làm việc thực tế. Bên cạnh đó, trong các khoá đào tạo nhập môn, cần lồng ghép các tình huống thực tế minh họa HVCT trong nội dung đào tạo, chẳng hạn như mô phỏng một buổi làm việc trong đó NV mới chủ động hỗ trợ đồng nghiệp xử lý công việc tồn đọng, hoặc đề xuất sáng kiến sử dụng phần mềm quản lý công việc để cải thiện năng suất chung.

Các tình huống nên được tổ chức dưới dạng kịch bản phân vai hoặc mô phỏng phản xạ nhanh nhằm giúp học viên không chỉ hiểu mà còn thực hành ngay HVCT. DN cũng nên truyền đạt thông điệp một cách sinh động và thường xuyên qua nhiều kênh như: các buổi chia sẻ định kỳ trong phòng ban, bảng tin nội bộ, áp phích trực quan tại

khu vực làm việc, video phỏng vấn nhanh những cá nhân tiêu biểu thể hiện HVCT, hoặc bản tin email hàng tháng nêu gương hành vi tích cực. Những nội dung này cần được thể hiện một cách gần gũi, lồng ghép thông điệp rõ ràng về việc HVCT không chỉ là hành vi đạo đức mà còn là yếu tố thúc đẩy hiệu suất làm việc, gắn kết đội ngũ và củng cố VHDN. Tinh thần tình nguyện, hợp tác và đoàn kết nên được cụ thể hóa bằng các ví dụ thực tế từ chính DN, từ đó lan tỏa thành hành vi chuẩn mực, giúp nâng cao hiệu suất cá nhân, tối ưu nguồn lực và cải thiện hiệu quả hoạt động một cách toàn diện và bền vững.

5.2.5 Linh hoạt điều chỉnh chính sách nhân sự dựa trên kết quả phân tích đa nhóm

Phát hiện từ Bootstrap MGA chỉ ra một số khía cạnh liên quan đến giới tính, tuổi tác, thâm niên và học vấn có thể ảnh hưởng khác nhau đến HSCV. Mặc dù không phải yếu tố nào cũng tạo chênh lệch lớn, song DN nên:

5.2.5.1 Liên quan đến Giới tính

Kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo giới tính cho thấy tác động của quan hệ LDNV đến HSCV mạnh hơn đáng kể ở nhóm NV nữ. Do vậy, DN nên ưu tiên phát triển các chương trình nâng cao năng lực lãnh đạo theo hướng cảm xúc, như “lãnh đạo đồng cảm”, nhằm tạo điều kiện để người quản lý hiểu sâu sắc cảm xúc, nhu cầu và thách thức đặc thù mà NV nữ thường đối diện. Cụ thể, có thể tổ chức các khoá huấn luyện kỹ năng giao tiếp cảm xúc thông qua các tình huống mô phỏng thực tế, phản hồi phản xạ, và kỹ thuật kiểm soát cảm xúc. Ngoài ra, đào tạo lãnh đạo về sự nhạy bén giới tính cần kết hợp cả lý thuyết về thành kiến giới với các tình huống thực hành tại nơi làm việc, nhằm giúp lãnh đạo hiểu và điều chỉnh hành vi ứng xử phù hợp. Đối với phát triển kỹ năng giải quyết xung đột trong nhóm đa dạng, nên áp dụng các mô hình như DISC hoặc MBTI để lãnh đạo nhận diện phong cách cá nhân của từng thành viên (chẳng hạn: hướng nội - hướng ngoại, thiên về lý trí hay cảm xúc, cách tiếp cận công việc logic hay linh hoạt). Dựa trên phân tích này, lãnh đạo có thể xây dựng chiến lược phân công công việc phù hợp hơn, giảm thiểu xung đột do khác biệt cá tính và kỳ vọng.

Đồng thời, tổ chức các buổi huấn luyện kỹ năng đối thoại hòa giải, sử dụng kỹ thuật phản hồi 360 độ hoặc “hộp thư ẩn danh” để phát hiện và xử lý mâu thuẫn từ sớm. Ngoài ra, có thể thiết kế các hoạt động nhóm đa dạng theo chủ đề giải quyết vấn đề, trong đó mô phỏng tình huống thực tế nhằm rèn luyện kỹ năng phối hợp giữa các phong cách cá nhân khác nhau, nâng cao khả năng tương tác tích cực trong môi trường làm việc đa dạng. Ngoài ra, các hình thức hỗ trợ tinh thần như “phòng tư vấn sức khỏe tinh

thân tại nơi làm việc” có thể bao gồm dịch vụ tư vấn 1-1 miễn phí, buổi thư giãn, các tài nguyên tự học về kiểm soát căng thẳng, v.v. Các buổi đối thoại chia sẻ về cân bằng công việc - cuộc sống cho NV có thể được tổ chức định kỳ hằng quý với sự tham gia của chuyên gia tâm lý và các lãnh đạo để cùng thảo luận về những thách thức trong công việc và đời sống cá nhân. Bên cạnh đó, chính sách làm việc linh hoạt theo giai đoạn cuộc sống nên bao gồm lựa chọn làm việc bán thời gian, làm việc từ xa, hoặc tuần làm việc nén đối với phụ nữ đang mang thai, nuôi con nhỏ hoặc chăm sóc người thân.

Các hình thức này không chỉ góp phần tạo môi trường thân thiện và nhân văn hơn cho lao động nữ mà còn nâng cao khả năng giữ chân và động viên nhóm nhân sự này phát triển lâu dài trong tổ chức. Bên cạnh đó, khuyến khích lãnh đạo sử dụng các kỹ thuật phản hồi tích cực như phản hồi theo thời gian thực, phản hồi xây dựng dựa trên điểm mạnh và phản hồi ba chiều (từ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới). Ngoài ra, cần đẩy mạnh các hình thức giao tiếp phi hình thức như “café công nhận” hằng tháng - nơi lãnh đạo có thể tổ chức buổi trò chuyện thân mật, ghi nhận đóng góp của cá nhân hoặc nhóm một cách cụ thể và cá nhân hoá. Bên cạnh đó, các nghi thức tuyên dương nội bộ cần được chuẩn hoá và công khai theo nguyên tắc minh bạch, có hội đồng xét chọn thành tích định kỳ, có giải thưởng tương ứng với giá trị cống hiến. Cách làm này không chỉ nâng cao sự tin tưởng của NV nữ vào tổ chức mà còn thúc đẩy sự công nhận ngang hàng và tinh thần tự nguyện cống hiến lâu dài.

5.2.5.2 Liên quan đến Độ tuổi

Phân tích theo độ tuổi chỉ ra rằng tác động của HVCT đến HSCV rõ nét hơn ở các nhóm tuổi lớn. Trong khi đó, NV trẻ (18-30 tuổi) phản ứng tích cực hơn với các yếu tố thuộc LDCD. Do đó, DN nên thiết kế chính sách nhân sự theo độ tuổi, hướng đến phát huy tối đa tiềm năng và động lực đặc thù của từng nhóm tuổi. Cụ thể, với NV trẻ (18-30 tuổi), có thể triển khai các chương trình “Đào tạo lãnh đạo trẻ” kết hợp giữa các nhà quản lý giàu kinh nghiệm và NV trẻ có tiềm năng, giúp định hướng tư duy lãnh đạo từ sớm. Các sáng kiến như “vườn ươm ý tưởng nội bộ”, cuộc thi “hackathon đổi mới sáng tạo”, hay ngân sách “thử nghiệm đề xuất cải tiến quy trình” nên được thiết kế để tạo không gian an toàn cho thử - sai, từ đó khơi gợi và duy trì HVCT.

Đồng thời, có thể thiết kế các chương trình “phát triển năng lực số” bao gồm đào tạo về kỹ năng phân tích dữ liệu, ứng dụng công cụ AI trong công việc, an ninh mạng cơ bản và khả năng thích nghi với các nền tảng số mới. Song song, chương trình “tư duy

phản biện và đổi mới nên tích hợp các buổi workshop về kỹ thuật động não, phân tích đa chiều, kỹ thuật phản biện logic và xây dựng luận điểm chặt chẽ, kết hợp với thực hành giải quyết tình huống kinh doanh thực tế. Các chương trình này cần được triển khai qua hình thức kết hợp học trực tuyến và trực tiếp, có người hướng dẫn cá nhân hóa, và đi kèm chứng chỉ nội bộ hoặc khen thưởng để tăng động lực học tập và áp dụng vào công việc thực tiễn.

Ngược lại, với NV trung niên và cao tuổi (trên 40 tuổi), nên tập trung vào các chương trình công nhận kinh nghiệm và vai trò truyền thừa nhằm khai thác hiệu quả vốn tri thức tích lũy của nhóm nhân sự dày dặn kinh nghiệm. Có thể tổ chức mô hình “đại sứ văn hóa nội bộ”, trong đó, các NV kỳ cựu sẽ đảm nhiệm vai trò truyền cảm hứng thông qua các buổi trò chuyện định kỳ với NV mới, chia sẻ các tình huống thực tiễn, bài học kinh nghiệm và giá trị cốt lõi của DN đã được tích lũy qua thời gian. Những buổi này nên được lồng ghép vào chương trình đào tạo hội nhập để tạo hiệu ứng lan tỏa VHDN từ sớm.

Bên cạnh đó, thiết lập vai trò “trưởng nhóm cố vấn” không chỉ đơn thuần hỗ trợ chuyên môn, mà còn đóng vai trò phản biện chiến lược, hỗ trợ quản lý dự án, và cố vấn về phát triển nghề nghiệp cho nhóm NV trẻ. Các cố vấn này cần được đào tạo kỹ năng huấn luyện và giao tiếp đa thế hệ để đảm bảo quá trình truyền thừa diễn ra hiệu quả, qua đó tăng cường mối quan hệ liên thế hệ, giảm thiểu xung đột và tạo điều kiện cho sự học hỏi hai chiều. Ngoài ra, xây dựng các chính sách linh hoạt về thời gian làm việc như cho phép lựa chọn khung giờ bắt đầu/kết thúc, nghỉ giữa tuần hoặc cơ chế làm việc 4 ngày/tuần trong những giai đoạn công việc ít áp lực. Về chăm sóc sức khỏe toàn diện, DN có thể cung cấp gói khám sức khỏe định kỳ mở rộng, tư vấn dinh dưỡng - vận động - tinh thần, chương trình tập luyện cá nhân hóa hoặc hội thảo nâng cao nhận thức về sức khỏe lão hóa.

Ngoài ra, các hoạt động tái kết nối ý nghĩa như “Câu lạc bộ NV kỳ cựu” có thể tổ chức những buổi họp mặt định kỳ, tọa đàm chuyên môn, sự kiện vinh danh các cá nhân có nhiều năm cống hiến, hoặc các chương trình thiện nguyện do nhóm NV kỳ cựu khởi xướng. Những hoạt động này không chỉ giúp duy trì sự gắn bó, tăng cường cảm giác giá trị và được tôn trọng, mà còn tạo điều kiện để họ tiếp tục cống hiến với tinh thần chủ động, tích cực và lan tỏa ảnh hưởng tích cực đến thế hệ NV trẻ.

5.2.5.3 Liên quan đến Thâm niên

Kết quả MGA theo thâm niên cho thấy tác động của quan hệ LDNV đến HSCV và HVCT mạnh nhất ở nhóm có thâm niên dưới 5 năm. Như vậy, các DNNVV nên ưu tiên thiết kế hệ thống “chuyên sâu” không chỉ dừng ở kiến thức nghiệp vụ cơ bản, mà còn hướng đến xây dựng niềm tin, kết nối cảm xúc và định hướng giá trị tổ chức ngay từ những ngày đầu đi làm. Hệ thống này có thể gồm nhiều lớp: (1) Chương trình định hướng giá trị văn hóa kéo dài ít nhất 1 tuần, trong đó NV mới được trải nghiệm thực tế quy trình công việc qua mô phỏng và chia sẻ từ lãnh đạo cấp cao; (2) Hoạt động "trò chuyện 1-1 định kỳ với quản lý" nên được chuẩn hóa thành lịch gặp mặt trong 90 ngày đầu, nhằm tạo không gian thân thiện để giải đáp thắc mắc và củng cố mối quan hệ; (3) Mô hình “cặp đôi hướng dẫn viên” nên ưu tiên ghép NV mới với một nhân sự kỳ cựu có vai trò đồng hành trong 3 tháng đầu, cung cấp cả hướng dẫn nghiệp vụ và hỗ trợ tâm lý, xã hội hóa môi trường; (4) Các buổi “café chia sẻ đầu tuần” không chỉ mang tính thư giãn mà cần có chủ đề định hướng cụ thể như giá trị DN, kỹ năng mềm, và lắng nghe nguyện vọng cá nhân. Những sáng kiến này, nếu thực hiện bài bản, sẽ giúp gia tăng mức độ hòa nhập, xây dựng sự tin tưởng và thúc đẩy HVCT từ sớm ở nhóm NV mới.

Ngoài ra, nên áp dụng các chương trình “VHDN cho người mới” với nội dung được thiết kế bài bản và phân kỳ theo giai đoạn hội nhập. Trong giai đoạn đầu (tuần 1-4), chương trình nên tập trung vào việc truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn và bộ giá trị cốt lõi thông qua các hoạt động tương tác như video tình huống, thảo luận nhóm và khảo sát phản hồi. Giai đoạn tiếp theo (tháng 2-3), NV nên được tham gia các buổi workshop tìm hiểu về phong cách làm việc điển hình tại từng phòng ban, học hỏi từ các tình huống thực tế do quản lý trực tiếp và đồng nghiệp trình bày. Ngoài ra, tổ chức các buổi “hành trình văn hóa” dưới dạng tour nội bộ có thể bao gồm việc tham quan các phòng ban chủ chốt, gặp gỡ và lắng nghe chia sẻ từ các quản lý, NV kỳ cựu để hiểu cách các giá trị cốt lõi được cụ thể hóa trong hoạt động hàng ngày.

Bên cạnh đó, hoạt động nhóm theo chủ đề như “giải mã hành vi chuẩn mực tại nơi làm việc” có thể triển khai dưới hình thức mô phỏng tình huống, đóng vai, hoặc giải mã bài tập tình huống để phân tích và thảo luận các hành vi phù hợp với VHDN. Các hoạt động này nên được thiết kế theo hình thức tương tác cao, có phản hồi trực tiếp từ điều phối viên, nhằm giúp NV không chỉ ghi nhớ mà còn đồng cảm và cam kết với các giá trị văn hóa được truyền tải. Những trải nghiệm văn hóa xuyên suốt như vậy sẽ giúp NV

mới không chỉ hiểu rõ kỳ vọng về hành vi và chuẩn mực nghề nghiệp mà còn cảm nhận rõ giá trị cốt lõi mà tổ chức theo đuổi. Qua việc tiếp xúc liên tục với thông điệp văn hóa thông qua nhiều hình thức (thị giác, giao tiếp, thực hành), họ sẽ dần hình thành một hệ quy chiếu hành vi nội tại, từ đó xây dựng nhận thức hành vi tích cực và chủ động thể hiện HVCT trong các tình huống công việc cụ thể.

Hơn thế nữa, quá trình tiếp nhận văn hóa nếu được thực hiện thông qua trải nghiệm tương tác và phản hồi kịp thời sẽ giúp NV gắn kết nhanh hơn với đội ngũ hiện hữu, cảm thấy mình là một phần quan trọng trong tổ chức ngay từ giai đoạn đầu gia nhập. Các hình thức phản hồi nên bao gồm: đánh giá nhanh theo nhóm, gặp gỡ 1-1 với người hướng dẫn, và sử dụng phiếu phản hồi ngắn sau mỗi hoạt động nhập môi trường. Bên cạnh đó, DN có thể sử dụng dashboard theo dõi tiến trình hội nhập, trong đó người quản lý nhìn thấy mức độ tham gia và những thành quả ban đầu của NV mới. Việc thiết kế các cửa sổ đối thoại hai chiều ngay trong giai đoạn onboarding giúp tăng cảm giác được chào đón và tôn trọng, làm bước đệm cho mối quan hệ lãnh đạo - NV vững chắc hơn về sau.

5.2.5.4 Liên quan đến Trình độ học vấn

Mặc dù kết quả MGA không phát hiện sự khác biệt đáng kể theo trình độ học vấn, nhưng điều này không đồng nghĩa với việc không cần phân hoá quản trị. Thay vào đó, DN nên tận dụng tính phổ quát của các yếu tố tác động (LDCD, HVCT, VHDN, LDNV) để xây dựng hệ thống đánh giá và phát triển năng lực theo hành vi, giúp chuẩn hóa quy trình quản trị nhân sự mà vẫn đảm bảo linh hoạt và phù hợp với đặc điểm cá nhân. Hệ thống này có thể bắt đầu từ việc xây dựng bộ khung năng lực hành vi cốt lõi theo từng vị trí công việc (chẳng hạn như năng lực hợp tác, sáng tạo, ra quyết định, tinh thần phục vụ khách hàng), đi kèm với các tiêu chí đo lường cụ thể thông qua phản hồi 360 độ, nhật ký hành vi hoặc công cụ đánh giá trực tuyến.

Thay vì phân tầng theo bằng cấp, hệ thống đánh giá nên sử dụng các chỉ số hành vi cụ thể và định lượng được như: (1) mức độ chủ động trong giải quyết vấn đề, được phản ánh qua số lượng sáng kiến đóng góp, khả năng phát hiện rủi ro sớm và hành động kịp thời; (2) mức độ hợp tác trong các nhiệm vụ nhóm, đánh giá qua phản hồi từ đồng nghiệp, tỷ lệ tham gia vào các nhóm dự án và mức độ hỗ trợ chéo phòng ban; (3) cam kết tham gia các hoạt động cải tiến, thông qua số lần đề xuất cải tiến được tiếp nhận và triển khai, hoặc việc chủ động tham gia các nhóm cải tiến nội bộ; và (4) tinh thần học hỏi và sẵn sàng chia sẻ tri thức, được đo qua tần suất tham gia đào tạo, chia sẻ nội bộ và

đánh giá từ cấp trên về tinh thần cầu tiến. Việc lượng hóa những chỉ số hành vi này sẽ giúp tạo ra một hệ thống đánh giá thực chất, khuyến khích hành vi tích cực và công nhận đúng người, đúng năng lực. Các dữ liệu này có thể làm nền tảng để thiết kế lộ trình phát triển nghề nghiệp cá nhân hóa, chẳng hạn như “hộ chiếu năng lực” cho từng NV - một hồ sơ số ghi nhận năng lực hiện tại, mục tiêu phát triển, kỹ năng cần bổ sung và các bước hành động được cá nhân hóa theo từng giai đoạn. Hộ chiếu này cần tích hợp dữ liệu từ các nguồn như kết quả đánh giá định kỳ, lịch sử tham gia đào tạo, phản hồi 360 độ và hồ sơ dự án thực tế mà NV đã tham gia.

Dựa vào đó, hệ thống quản trị nhân sự có thể đề xuất lộ trình học tập, các vị trí phù hợp trong tương lai, và các nhiệm vụ chiến lược mà NV có thể được thử sức. NV sẽ chủ động theo dõi tiến trình của mình, cập nhật kết quả, đăng ký đào tạo bổ sung hoặc đề xuất dự án thử nghiệm. Đồng thời, tổ chức có thể dựa vào dữ liệu này để đưa ra chính sách hỗ trợ, phân công công việc phù hợp hoặc tạo điều kiện thăng tiến minh bạch. Việc áp dụng mô hình này không chỉ góp phần nâng cao HSCV một cách bền vững, mà còn tạo ra một hệ sinh thái học tập liên tục, công bằng, minh bạch và gắn kết giữa kỳ vọng cá nhân và mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Đánh giá chung, các kết quả đa nhóm chỉ ra rằng không có một chiến lược lãnh đạo hay văn hóa nào phù hợp cho mọi đối tượng. Do đó, DNNVV nên xây dựng hệ thống quản trị nhân sự theo hướng “cá nhân hóa trải nghiệm NV”, coi đây là chiến lược cốt lõi để nâng cao sự hài lòng, gắn kết và HSCV. Việc cá nhân hóa này không chỉ dừng ở việc tùy biến chế độ phúc lợi hay khung giờ làm việc, mà cần được xây dựng dựa trên dữ liệu lớn và công nghệ phân tích hành vi.

Cụ thể, DN có thể ứng dụng các nền tảng AI hoặc phần mềm HRM để thu thập và xử lý dữ liệu liên quan đến đặc điểm cá nhân (tuổi, giới tính, sở thích nghề nghiệp), hành vi công việc (thói quen làm việc, kiểu tương tác, mức độ chủ động), và kỳ vọng phát triển (lộ trình thăng tiến, nhu cầu học tập). Từ đó, DN có thể thiết kế các trải nghiệm làm việc được cá nhân hóa như: lộ trình phát triển sự nghiệp riêng biệt theo từng nhóm năng lực và mức độ sẵn sàng phát triển, với hệ thống mục tiêu và thước đo thành tích cá nhân hóa; các hình thức ghi nhận cá nhân hóa như thư tay từ lãnh đạo cấp cao gửi vào dịp đặc biệt, bằng vinh danh trực tuyến nội bộ, hoặc phần thưởng có tính biểu tượng gắn với đặc điểm cá nhân (sách chuyên môn, vé sự kiện yêu thích); chế độ làm việc linh hoạt có thể tùy biến theo chu kỳ sinh hoạt, tình trạng gia đình hoặc định hướng cá nhân

(nghiên cứu chuyên sâu, dự án đặc biệt); và lựa chọn người cố vấn phù hợp không chỉ theo thâm niên hoặc chuyên môn, mà còn dựa trên sở thích học tập, giá trị sống và định hướng phát triển của NV để tạo nên mối quan hệ cố vấn - học tập thật sự hiệu quả và lâu dài. Đồng thời, lãnh đạo cấp trung và bộ phận nhân sự cần được đào tạo một cách bài bản thông qua các chương trình chuyên sâu về quản trị trải nghiệm NV, phân tích dữ liệu nhân sự và kỹ năng dẫn dắt đa dạng. Nội dung đào tạo nên bao gồm các công cụ và kỹ thuật xác định hành vi, cảm xúc và kỳ vọng cá nhân của NV (như bản đồ hành trình NV, khảo sát động lực theo thời gian thực, và phân tích định tính phản hồi mở). Đồng thời, cần huấn luyện kỹ năng đồng cảm, quản lý sự khác biệt và khả năng thiết kế các can thiệp vi mô để điều chỉnh trải nghiệm theo thời điểm. Việc nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý và HR theo hướng này sẽ đảm bảo rằng mọi NV - bất kể vị trí hay thâm niên - đều cảm thấy được tôn trọng, được lắng nghe và có cơ hội phát triển theo cách riêng của mình. Cách tiếp cận toàn diện, lấy cá nhân làm trung tâm sẽ góp phần nuôi dưỡng động lực nội tại, khơi dậy hành vi tích cực và tối ưu hóa HSCV một cách bền vững và toàn diện trong toàn tổ chức.

5.3 Đóng góp của đề tài

5.3.1 Đóng góp về mặt khoa học

Luận án đã góp phần làm rõ và bổ sung những khoảng trống học thuật còn bỏ ngỏ trong lĩnh vực nghiên cứu LDCD, mối quan hệ LDNV, HVCT và HSCV trong bối cảnh dân tộc, văn hoá Á Đông và quy mô DNNVV; cụ thể như sau:

Thứ nhất, đối với Lý thuyết phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory) của Bass (1985) và Bass & Avolio (2004), kết quả nghiên cứu đã đóng góp quan trọng vào việc làm rõ cơ chế tác động của LDCD; cụ thể, LDCD không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến HSCV của NV mà còn tạo ra tổng tác động vượt trội thông qua các cơ chế trung gian gồm mối quan hệ LDNV, VHDN và HVCT. Phát hiện này củng cố luận điểm cốt lõi của lý thuyết rằng ảnh hưởng của LDCD mang tính lan tỏa, gián tiếp và mang tính hệ thống hơn là chỉ dừng ở tác động chỉ đạo trực tiếp. Bên cạnh đó, nghiên cứu mở rộng giá trị khái quát của lý thuyết LDCD trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam, nơi cấu trúc tổ chức và nguồn lực quản lý còn hạn chế. Kết quả cho thấy LDCD vẫn phát huy hiệu quả mạnh mẽ thông qua việc nuôi dưỡng niềm tin, động lực nội tại và định hướng hành vi vượt vai trò của NV. Đặc biệt, việc xác định HVCT như một cơ chế hành vi then chốt trong chuỗi tác động của LDCD đã bổ sung góc nhìn vi

mô cho Lý thuyết; cụ thể, hiệu quả của LDCD được hiện thực hóa chủ yếu thông qua các hành vi tự nguyện, hợp tác và gắn kết của NV, qua đó chuyển hóa ảnh hưởng lãnh đạo thành kết quả hiệu suất cụ thể.

Thứ hai, đối với Lý thuyết trao đổi lãnh đạo - NV (LDNV) của Graen & Uhl-Bien (1995), nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng khẳng định LDNV là cơ chế then chốt có tác động mạnh đến HSCV của NV. Kết quả cho thấy LDNV không chỉ là hệ quả của phong cách lãnh đạo mà còn là yếu tố có tác động trực tiếp mạnh nhất đến HSCV, qua đó củng cố luận điểm trung tâm của Lý thuyết này về vai trò quyết định của chất lượng trao đổi song phương giữa lãnh đạo và NV. Ngoài ra, việc xác nhận vai trò trung gian của HVCT giúp mở rộng phạm vi giải thích của Lý thuyết LDNV từ các kết quả thái độ sang các kết quả hành vi cụ thể, qua đó nâng cao giá trị dự báo của Lý thuyết này đối với HSCV cá nhân, đặc biệt trong bối cảnh DNNVV. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu còn khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ tin cậy, hợp tác và ứng xử linh hoạt giữa cấp trên và cấp dưới đối với việc tăng cường hiệu quả quản trị nhân sự trong DNNVV.

Thứ ba, đối với Lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), Luận án làm rõ chuỗi trao đổi mang tính tâm lý - xã hội giữa lãnh đạo và NV trong bối cảnh tổ chức; cụ thể, LDCD và LDNV đóng vai trò như các “tín hiệu trao đổi tích cực”, kích hoạt sự phản hồi của NV thông qua HVCT và nỗ lực nâng cao HSCV. Đặc biệt, nghiên cứu làm rõ vai trò của VHDN như một cơ chế thể chế hóa các chuẩn mực trao đổi xã hội trong tổ chức. VHDN không chỉ trực tiếp ảnh hưởng đến HSCV mà còn điều tiết mối quan hệ giữa LDCD, HVCT và HSCV, qua đó cho thấy các hành vi phản hồi của NV không chỉ xuất phát từ mối quan hệ cá nhân mà còn chịu sự chi phối của các giá trị và chuẩn mực chung của tổ chức. Do đó, nghiên cứu này giúp mở rộng Lý thuyết ở cấp độ hệ thống tổ chức, khẳng định sự tương tác đa chiều giữa lãnh đạo, quan hệ xã hội và bối cảnh văn hóa trong việc hình thành hành vi và HSCV của NV.

Thứ tư, đối với Lý thuyết Hiệu suất công việc, nghiên cứu này góp phần củng cố quan điểm đa chiều khi xem HSCV là kết quả tổng hợp của các yếu tố lãnh đạo, quan hệ xã hội và hành vi tự nguyện. Kết quả cho thấy HSCV không chỉ phụ thuộc vào năng lực hay yêu cầu công việc chính thức, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các yếu tố bối cảnh như LDNV, VHDN và HVCT. Nghiên cứu này cũng làm rõ vai trò trung gian của HVCT trong việc chuyển hóa các nguồn lực xã hội và lãnh đạo thành kết quả hiệu

suất. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh DNNVV bởi vì môi trường làm việc trong các DN này thường đòi hỏi sự hợp tác, linh hoạt và tinh thần tự nguyện của NV.

Thứ năm, Luận án xác lập vai trò trung gian của HVCT trong mối quan hệ LDCD và HSCV, khẳng định thêm giá trị của LDCD như là nguồn lực tinh thần để khích lệ NV tự nguyện, hỗ trợ, và cống hiến vượt chuẩn trong công việc. Như vậy, nghiên cứu này còn chỉ rõ vai trò điều tiết của VHDN trong việc giúp HVCT phát huy tác dụng đối với HSCV. Qua đó, HVCT được khẳng định không chỉ là hành vi mang tính đạo đức hay tự nguyện, mà còn là một cơ chế chiến lược góp phần nâng cao HSCV cá nhân của NV và hiệu quả hoạt động của tổ chức nói chung.

Ngoài ra, Luận án cũng đã xác lập vai trò trung gian của VHDN trong mối quan hệ LDCD và HSCV trong mô hình lãnh đạo phù hợp bối cảnh Á Đông. Đóng góp này bổ sung một mối trung gian quan trọng vào khung lý thuyết LDCD trong bối cảnh DNNVV Việt Nam - nơi VHDN đóng vai trò gắn kết, định hình chuẩn mực hành vi và ảnh hưởng lớn đến tinh thần cống hiến của NV.

5.3.2 Đóng góp về mặt thực tiễn

Luận án đã xây dựng được mô hình có tính khái quát cao, phối hợp chặt chẽ giữa các thành phần: LDCD, LDNV, VHDN, HVCT và HSCV trong bối cảnh đặc thù của DNNVV tại Đồng Nai. Mô hình này có các giá trị đóng góp thực tiễn nổi bật như sau:

(1) Về quản trị DN: Luận án cung cấp cơ sở thực nghiệm để xây dựng các chương trình phát triển LDCD, phù hợp với quy mô và nguồn lực của DNNVV.

(2) Về điều hành DN: Luận án góp phần định hình bộ công cụ QTNNL dựa trên việc củng cố mối quan hệ LDNV, khai thác HVCT như một nguồn lực nội sinh và lan toả VHDN.

(3) Về huấn luyện - đào tạo: Luận án cung cấp nội dung tham chiếu thiết thực để thiết kế các chương trình đào tạo lãnh đạo theo định hướng LDCD, gắn với ứng dụng LDCD trong DNNVV Việt Nam.

(4) Về chiến lược phát triển DN: Luận án giúp các DNNVV nhận diện được sự khác biệt trong tác động của LDCD đối với các nhóm nhân sự khác nhau, từ đó thiết kế các giải pháp linh hoạt, định hướng dài hạn trong bối cảnh bền vững.

Với việc đề xuất các hàm ý quản trị liên quan đến các khía cạnh như: củng cố lòng tin trong quan hệ LDNV, khuyến khích HVCT, và lan toả VHDN tích cực, Luận án này giúp các DNNVV tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam có được bộ công cụ hữu hiệu

trong việc nâng cao HSCV một cách bền vững và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Đặc biệt, kết quả phân tích đa nhóm càng củng cố giá trị ứng dụng khi làm nổi bật tính khác biệt theo quy mô, loại hình DN và cá nhân, khẳng định nhu cầu linh hoạt hóa LDCD. Điều này phản ánh đúng tinh thần của LDCD trong kinh doanh hiện đại, tức là linh hoạt, thích ứng và định hướng giá trị dài hạn dựa trên việc truyền cảm hứng, phát triển con người và thay đổi tích cực môi trường tổ chức.

5.4 Hạn chế của đề tài và Hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đã được thiết kế một cách bài bản và áp dụng quy trình nghiên cứu chặt chẽ, Luận án vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định cần được ghi nhận.

Thứ nhất, về phương pháp nghiên cứu, dữ liệu được thu thập theo phương pháp khảo sát chéo, do đó chưa đủ căn cứ để khẳng định mối quan hệ nhân - quả. Vì vậy, những kết luận về tác động giữa các biến chỉ có thể xem là mối liên hệ tương quan, không thể hiện được quan hệ nguyên nhân. Trong tương lai, các nghiên cứu nên xem xét thu thập dữ liệu theo chiều dọc để kiểm định mối quan hệ nhân quả chặt chẽ hơn.

Thứ hai, Luận án sử dụng phương pháp lựa chọn mẫu thuận tiện do hạn chế về thời gian, chi phí và điều kiện tiếp cận. Vì vậy, mối quan hệ nhân - quả giữa các biến trong mô hình chưa thể khái quát rộng rãi ra toàn bộ các DNNVV. Các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng kỹ thuật chọn mẫu ngẫu nhiên tầng bậc để gia tăng khả năng khái quát của kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, Luận án tập trung vào bối cảnh DNNVV tại Đồng Nai, do đó có thể chưa đạt mức khái quát cho các DN lớn hoặc DN tại các tỉnh, thành khác. Vì vậy, nghiên cứu tương lai có thể mở rộng đề tài sang các bối cảnh DN lớn hoặc địa phương khác, nhằm so sánh sự khác biệt và kiểm định độ đồng nhất của mô hình nghiên cứu theo không gian. Đặc biệt, cần xem xét thêm vai trò các yếu tố bối cảnh như văn hóa vùng miền hoặc đặc thù địa phương, áp lực công việc, sự hài lòng hoặc mức độ gắn kết tổ chức trong mô hình nghiên cứu.

Thứ tư, Luận án chưa xem xét đầy đủ các đặc điểm của các đáp viên như đang làm việc ở lĩnh vực nào phổ biến (sản xuất hay dịch vụ) hay là nhân viên văn phòng hay thuộc nhóm NV, v.v. Do đó, trong nghiên cứu tiếp theo, cần xem xét thêm tác động của các đặc điểm này để có đánh giá toàn diện hơn; đồng thời cũng có thể đề xuất các hàm ý dành riêng cho các bên liên quan như lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên viên nhân sự, hoặc nhà hoạch định chính sách địa phương, v.v.

Tóm tắt Chương 5

Dựa trên các phát hiện trong Chương 4, Chương 5 tóm tắt quá trình nghiên cứu và đề xuất các hàm ý quản trị trọng tâm cho DNNVV: (i) phát triển năng lực LDCD ở các cấp quản lý thông qua đào tạo, đánh giá 360 độ, chính sách phát triển cá nhân và ứng dụng công nghệ; (ii) nâng cao chất lượng LDNV bằng tương tác cá nhân hóa, cơ chế phản hồi liên tục, tăng minh bạch và tạo cơ hội tham gia phát triển nghề nghiệp; (iii) củng cố VHDN hướng đến chia sẻ, học tập và tinh thần đội nhóm; (iv) thể chế hóa HVCT qua đào tạo, nêu gương lãnh đạo, tích hợp vào đánh giá & khen thưởng; và (v) linh hoạt hóa chính sách nhân sự theo kết quả phân tích đa nhóm (tuổi, giới, thâm niên, học vấn). Qua đó, luận án đóng góp về mặt học thuật khi làm rõ chuỗi tác động trực tiếp, gián tiếp, điều tiết giữa LDCD, LDNV, VHDN, HVCT và HSCV trong bối cảnh DNNVV Việt Nam; đồng thời đề xuất các hàm ý thực tiễn nhằm nâng cao HSCV và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. 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
2. 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*, Vol. 1202, e-ISSN: 3093-334X.
3. 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*, Vol. 1203, e-ISSN: 3093-334X.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Aggarwal, A., Chand, P., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 11*. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00423
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review, 36*. DOI: 10.1016/j.iimb.2024.07.001
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. *Tourism Management Perspectives, 35*. DOI: 10.1016/j.tmp.2020.100676
- Aguinis, H. (2024). *Performance management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Agyabeng, A. (2025). The future of leadership: Can “Transfor-sactional” management drive sustainable success? *Sustainable Futures, 10*. DOI: 10.1016/j.sftr.2025.101397
- Ahmad (2024). Determinants of employee organizational citizenship behaviour: Evidence from village-owned enterprise organisations in Indonesia. *Jurnal Ekonomi, 13*(2), 785-792. DOI: 10.54209/ekonomi.v13i02.
- Ahmad, R., Nawaz, M., Ishaq, M., Khan, M., & Ashraf, H. (2022). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1015921
- Ahmed, A., Liang, D., Anjum, M., & Durrani, D. (2022). Stronger together: Examining the interaction effects of workplace dignity and workplace inclusion on employees' job performance. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.891189
- Ahn, S., Park, J., & Ye, S. (2025). How AI enhances employee service innovation in retail: Social exchange theory perspectives and the impact of AI adaptability. *Journal of Retailing and Consumer Services, 84*. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104207
- Akner, M., Akner, İ., & Yitmen, İ. (2024). Predicting the critical organizational behavior and culture of the Turkish construction industry's occupational groups for determining the success of the construction business. *Heliyon, 10*. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e33197
- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal, 2*(2), 116-126. DOI: 10.1016/j.fbj.2016.06.001
- Alam, M., & Latham, S. (2020). “It’s not my fault”: Employee response to negative performance feedback. *Organizational Dynamics, 49*. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.11.005
- Alaybek, B., & Dalal, R. (2021). Within-person variability in job performance. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The handbook of personality dynamics and processes*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-813995-0.00042-X
- Alfalih, A., & Ragmoun, W. (2025). The impact of transformational leadership on the workplace well-being of employees with disabilities: Series mediation and moderation process. *Frontiers in Public Health, 13*. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1506257
- Aman, M., Arakawa, N., & Anderson, C. (2025). Leadership competencies and behaviours in pharmacy: A qualitative content analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 21*. DOI: 10.1016/j.sapharm.2025.02.001
- Amankwaa, A., Seet, P., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 51*. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.02.029

- An, P. N., Van, N. T., & Dao, L. K. O. (2025). Influence of leadership on job satisfaction in Vietnamese SMEs: Role of psychological empowerment and organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 331-341. DOI: 10.21511/ppm.23(2).2025.23
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.11.006
- Ariani, D. W., & Feriyanto, N. (2024). How leader-member exchange affects work outcomes in small-and-medium enterprises? *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2397. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2397
- Arici, H. E., Arici, N., Köseoglu, M. A., & King, B. (2021). Leadership research in the root of hospitality scholarship: 1960–2020. *International Journal of Hospitality Management*, 99. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103063
- Aristana, I. N., Andhika, I. N. R., Rihayana, I. G., & Salain, P. P. P. (2024). Transformational leadership and employee performance: Mediation of organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(6), 6579-6590. DOI: 10.18535/ijserm/v12i06.em02
- Asadayoobi, N., Taghipour, S., & Jaber, M. Y. (2023). Optimising stochastic task allocation and scheduling plans for mission workers subject to learning-forgetting, fatigue-recovery, and stress-recovery effects. *Expert Systems with Applications*, 229. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.120524
- Aum, S., Kim, B., & Lee, J. (2025). Why do you like or dislike your job? *Labour Economics*, 94. DOI: 10.1016/j.labeco.2025.102718
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935-946. DOI: 10.19030/jabr.v32i3.9667
- Backhaus, K., Lügger, K., & Koch, M. (2011). The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 940-951.
- Baddianaah, I., & Baaweh, L. (2021). The prospects of community-based natural resource management in Ghana: A case study of Zukpiri community resource management area. *Heliyon*, 7. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08187
- Bagozzi, R. P., & Foxall, G. R. (1996). Construct validation of a measure of adaptive-innovative cognitive styles in consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 201-213.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94. DOI: 10.1007/BF02723327
- Bai, S., Tan, Y., Han, C., Yang, M., Fan, W., Gupta, B. B., & Arya, V. (2025). Sailing through uncertainty: The impact of geopolitical risks on technology adoption in U.S. corporations—A corporate culture lens. *Technological Forecasting and Social Change*, 213. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124025
- Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and transactional leadership in the Polish organizational context: Validation of the full and short forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.908594
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. DOI: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41, 700-708. DOI: 10.1016/j.emj.2022.04.004
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

- Barokah, R., Kartawan, Sutisna, D., & Pratminingsih, S. A. (2025). Work-life balance and its influence on organizational citizenship behavior and performance in Indonesian higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.102102
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Amsterdam University Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Transformational leadership: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bauer, J., Huemann, M., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2025). Empowering future leaders: The interplay between shared leadership in projects and leadership development of project professionals. *International Journal of Project Management*, 43. DOI: 10.1016/j.ijpro-man.2025.102782
- Baur, J. E., Bivens, C., Sharma, P. N., & Buckley, M. R. (2022). From good citizens to bad politicians: Managing the power dynamics of organizational citizenship. *Organizational Dynamics*, 51. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2021.100836
- Baydeniz, E., Dogru, T., Wei, W., & Mody, M. (2025). Organizational characteristics, ethical leadership, and employee job performance: An investigation from the lenses of appraisal responses to the behavioral outcomes model. *International Journal of Hospitality Management*, 130. DOI: 10.1016/j.ijhm.2025.104257
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.10.001
- Bilichenko, O., Tolmachev, M., Polozova, T., Aniskevych, D., & Mohammad, A. (2022). Managing strategic changes in personnel resistance to open innovation in companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8. DOI: 10.3390/joitmc8030151
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. DOI: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189. DOI: 10.1016/j.outlook.2017.10.004
- Boni, A. A., & Sammut, S. M. (2019). The good, the bad, the ugly: Leadership lessons from two companies-Amgen and Theranos. *Journal of Commercial Biotechnology*, 24, 67-73. DOI: 10.5912/jcb918
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 71-98. Jossey-Bass.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405.
- Boulagouas, W., García-Herrero, S., Chaib, R., Herrera García, S., & Djebabra, M. (2021). On the contribution to the alignment during an organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions. *Journal of Safety Research*, 76. DOI: 10.1016/j.jsr.2020.12.006
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. DOI: 10.1108/jmp-03-2013-0088
- Brundle, H., & Freitas, D. (2025). Developing leadership skills in paediatric training.

- Paediatrics and Child Health*, 35. DOI: 10.1016/j.paed.2025.06.004
- Buchholz, W., & Eichenseer, M. (2019). Advantageous leadership in public good provision: The case of an endogenous contribution technology. *Journal of Economics*, 126, 1-17. DOI: 10.1007/s00712-018-0613-5
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Press.
- Burton, A., & Dickinger, A. (2025). Innovation in crisis: The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 124. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103946
- Bustani, & Juniar, A. (2023). Exploring transformational leadership and employee performance: The mediation role of psychological empowerment millennial generation. *Ijomata International Journal of Management*, 4(4), 697-717. DOI: 10.52728/ijjm.v4i4.1006
- Cai, D., Meng, H., & Liu, J. (2025). Antecedents of newcomer proactive socialization behavior: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 35. DOI: 10.1016/j.hrmr.2025.101105
- Cameron, S., Brown, V. J., Dritschel, B., Power, K., & Cook, M. (2017). Understanding the relationship between suicidality, current depressed mood, personality, and cognitive factors. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 90(4), 530-549. DOI: 10.1111/papt.12123
- Campbell, J. P. (1990). The role of theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 39-73). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2022). The modeling and assessment of job performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 47-74. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Carlson, M., Morris, S., Day, F., Dadich, A., Ryan, A., Fradgley, E., & Paul, C. (2021). Psychometric properties of leadership scales for health professionals: A systematic review. *Implementation Science*, 16. DOI: 10.1186/s13012-021-01141-z
- Carter, S., Rifkin, D., Aslani, P., & McLachlan, A. (2025). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire when used in early-career pharmacists with provisional registration. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 21. DOI: 10.1016/j.sa-pharm.2024.10.004
- Chamunyonga, C., Edwards, C., Caldwell, P., Rutledge, P., & Burbery, J. (2020). Leadership in the radiation therapy profession: The importance of understanding the potential benefits and theoretical perspectives. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 51. DOI: 10.1016/j.jmir.2020.09.008
- Cheah, J.-H., Amaro, S., & Roldán, J. L. (2023). Multigroup analysis of more than two groups in PLS-SEM: A review, illustration, and recommendations. *Journal of Business Research*, 156, 113539. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113539
- Chelagat, L. J., Chepkwony, P. K., & Kemboi, A. (2015). Effect of organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), 55-61.
- Chen, H., Swatdikun, T., Prempanichnukul, V., & Hao, W. (2025a). Performance management and job performance: The intervening role of job engagement at Sichuan University of Science and Engineering, China. *Social Sciences & Humanities Open*, 12. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.102026
- Chen, L., Jia, F., Li, T., & Zhang, T. (2021). Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 235. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108082

- Chen, S., Li, D., Yang, C., Zhang, X., & Hou, L. (2022). The idea is mine! An empirical examination on the effect of leaders' credit claiming on employees' work outcomes. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.818454
- Chen, Y., Cheng, S., & Zhang, Y. (2025b). The Sino-U.S. trade war: Challenges for trade credit financing and the role of corporate culture. *Pacific-Basin Finance Journal, 91*. DOI: 10.1016/j.pacfin.2025.102703
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*. DOI: 10.3390/joitmc7010045
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern business research methods* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cho, C., & Kao, R. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology, 13*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.924091
- Choi, J., Shim, S., & Kim, S. (2023). The power of emojis: The impact of a leader's use of positive emojis on members' creativity during computer-mediated communications. *PLOS ONE, 18*. DOI: 10.1371/journal.pone.0285368
- Chunlin, L., Siqu, L., Shihan, Y., & Hui, W. (2019). Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: A cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 437-446. DOI: 10.2147/PRBM.S206636
- Clark, L., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment, 7*(3), 309-319.
- Clifton, J. (2019). Investigating the dark side of stories of good leadership: A discursive approach to leadership gurus' storytelling. *International Journal of Business Communication, 56*(1), 82-99. DOI: 10.1177/2329488418796603
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge Academic.
- Corbin, C. M., Ehrhart, M. G., Brown, E. C., Locke, J., Cook, C. R., Aarons, G. A., & Lyon, A. R. (2025). "Going above and beyond" for implementation in the education sector: Extension and validation of the School Implementation Citizenship Behavior Scale (SICBS). *Implementation Science Communications, 6*. DOI: 10.1186/s43058-025-00748-3
- Costa, P., Gaspar, F., Nunes, E., & Lucas, P. (2025). Leadership lessons from Sir Ernest Shackleton: A reflective analysis from a nursing perspective. *Collegian*. DOI: 10.1016/j.collegn.2025.09.007
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Cục Thống kê Đồng Nai (2024). *Niên giám thống kê tỉnh Đồng Nai 2023*. NXB Thống kê.
- Dang, T. A., & Nguyen, N. K. D. (2024). The role of organizational culture in the performance of SMEs in Vietnam during the economic crisis. *International Journal of Management and Sustainability, 13*(2), 374-387. DOI: 10.18488/11.v13i2.3737
- Davids, Z., & Brown, I. (2021). The collective storytelling organisational framework for social media use. *Telematics and Informatics, 62*. DOI: 10.1016/j.tele.2021.101636
- Davlembayeva, D., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2020). Sharing economy: Studying the social and psychological factors and the outcomes of social exchange. *Technological Forecasting and Social Change, 158*. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120143
- de la Nuez, H., Nieves, J., & Osorio, J. (2023). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal*

- of Hospitality Management*, 114. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103554
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. DOI: 10.1080/13678868.2022.2135938
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. John Wiley & Sons.
- Denison. (2019). *The Denison organizational culture survey*. <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-survey-d48.pdf>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. DOI: 10.1108/IJPPM-01-2018-0012
- Diana, Eliyana, A., Mukhtadi, & Anwar, A. (2022). Creating the path for quality of work life: A study on nurse performance. *Heliyon*, 8. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08685
- Diller, M., Asen, M., & Späth, T. (2020). The effects of personality traits on digital transformation: Evidence from German tax consulting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 37. DOI: 10.1016/j.accinf.2020.100455
- Do, A. T., & Mazumdar, A. (2025). Integrating the full range leadership model in Vietnam's pharmaceutical industry: A systematic review of cultural and organisational fit. *International Journal of Engineering Science Technologies*, 9(3), Article 701. DOI: 10.29121/ijolest.v9.i3.2025.701
- Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *The Journal of High Technology Management Research*, 35. DOI: 10.1016/j.hitech.2024.100499
- Dong, Z., & Aziz, M. (2025). Culture-driven, intelligent finance, and corporate human capital accumulation. *International Review of Financial Analysis*, 108. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104630
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070
- Du, S., Xie, W., & Wang, J. (2022). How leaders' bias tendency affects employees' knowledge hiding behavior: The mediating role of workplace marginalization perception. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.965972
- Duggan, E., & Clark, M. (2022). Moving past burnout, looking toward engagement. *Anesthesiology Clinics*, 40. DOI: 10.1016/j.anclin.2022.01.012
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. DOI: 10.1177/0149206311415280
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. DOI: 10.1037/0033-295X.109.3.573
- Egitim, S. (2024). Promoting gender-inclusive leadership perceptions among Japanese university students: A nine-week critical inquiry-based action learning program. *International Journal of Educational Research Open*, 7. DOI: 10.1016/j.ijedro.2024.100362
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2019). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. DOI: 10.2307/2089716
- Erschens, R., Armbruster, I., Adam, S., Rapp, F., Braun, L., Schröpel, C., Zipfel, S., Rieger,

- M. A., Gündel, H., Rothermund, E., Junne, F. (2024). Unveiling social relationships: Exploring the importance of relationships as a moderator of the link between effort-reward imbalance and leader-member exchange among healthcare professionals. *BMC Public Health*, 24. DOI: 10.1186/s12889-024-19652-x
- Farrington, M., Ward, E., & Dawson, C. (2020). Reducing reliance on agency staff = \$7.7 million in savings and improved nurse engagement. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 35. DOI: 10.1016/j.jopan.2020.02.006
- Feng, K., Wang, S., He, L., & Li, Y. (2025). Leader-member exchange and emotional exhaustion in registered construction engineers: Mediating role of active management by exception and moderating role of self-esteem. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(13), 49-67. DOI: 10.1108/ECAM-08-2024-1122
- Feng, S. (2023). Job satisfaction, management sentiment, and financial performance: Text analysis with job reviews from indeed.com. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3. DOI: 10.1016/j.jjime.2023.100155
- Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. DOI: 10.21511/ppm.18(3).2020.34
- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8. DOI: 10.3389/fsoc.2023.1190488
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 35. DOI: 10.1016/j.leaqua.2023.101771
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fouquereau, E., Morin, A. J. S., Huyghebaert, T., Chevalier, S., Coillot, H., & Gillet, N. (2020). On the value of considering specific facets of interactional justice perceptions. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00812
- Fournier, P., Moisan, L., & Lagacé, D. (2022). Seizing the opportunity: The emergence of shared leadership during the deployment of an integrated performance management system. *BMC Health Services Research*, 22. DOI: 10.1186/s12913-022-07690-3
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can ethical leadership improve employees' well-being at work? Another side of ethical leadership based on organizational citizenship anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01478
- Fuller, B., Bajaba, A., & Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.872568
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64. DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression and structural equation models*. Statistical Associates Publishers.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among ICT professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e03699
- Get, W., Oprea, B., & Miulescu, A. (2024). Engaging leadership and followers' outcomes: Incremental validity over transformational leadership. *Baltic Journal of Management*, 19(4), 385-401. DOI: 10.1108/BJM-09-2023-0358
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R., Shal, T., & Ghamrawi, N. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*, 126. DOI: 10.1016/j.ijer.2024.102382
- Ghasabeh, M. (2021). Transformational leadership: Implementing a cultural approach in

- organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(1), Article 9. DOI: 10.22543/0733.141.1340
- Gogia, E., Shao, Z., Khan, K., Rehman, M. U., Haddad, H., & Al-Ramahi, N. (2024). Exploring the relationship of organizational virtuousness, citizenship behavior, job performance, and combating ostracism through structural equation modeling. *BMC Psychology*, 12. DOI: 10.1186/s40359-024-01873-9
- Gong, X., & Liu, S. (2025). Family firm ownership and corporate innovation performance. *Finance Research Letters*, 80. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107366
- Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader-member exchange fosters beneficial and prevents detrimental workplace behavior: Organizational identification as the linking pin. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1788. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01788
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100351
- Guion, R. M. (1991). Personnel assessment, selection, and placement. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 327-397). Consulting Psychologists Press.
- Guo, X., Jin, X., Wang, J., & Zuo, C. (2025). Corporate integrity culture and debt costs. *International Review of Financial Analysis*, 106. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104511
- Gur, B., & Matsui, K. (2025). Examining an organizational culture for reducing environmental crime: A case study of Mongolian customs. *Journal of Environmental Management*, 377. DOI: 10.1016/j.jenvman.2025.124587
- Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khaliq, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predicts organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability*, 13(10), 5594. DOI: 10.3390/su13105594
- Hael, M., Belhaj, F., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e31812
- Haines, V. Y., Patient, D., & Guerrero, S. (2024). The fairness of human resource management practices: An assessment by the justice sensitive. *Frontiers in Psychology*, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1355378
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. DOI: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1st ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hämäläinen, H., Tanskanen, A., Danielsbacka, M., & Arpino, B. (2020). Short-term reciprocity between adult children and parents: A within-person investigation of longitudinal data. *Advances in Life Course Research*, 44. DOI: 10.1016/j.alcr.2020.100337
- Han, H., Ma, C., Yang, D., & Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: The mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1504108. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1504108
- Han, Y., & Sears, G. J. (2024). Does leader-member exchange ambivalence hinder employee

- well-being? Exploring relations with work engagement and emotional exhaustion. *Stress and Health*, 40(3), Article e3334. DOI: 10.1002/smi.3
- Hanks, S., Cotton, D., & Spowart, L. (2020). Leadership in dental practice: A three-stage systematic review and narrative synthesis. *Journal of Dentistry*, 102. DOI: 10.1016/j.jdent.2020.103480
- Hassan, M. K., Karim, M. S., & Cole, M. (2025). Corporate culture and inventory behavior. *International Review of Economics & Finance*, 102. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104267
- Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.101586
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. DOI: 10.1007/s00180-012-0317-1
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. DOI: 10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. Q., Du, T., & Le, L. T. (2022). Examining the effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior in SME hotels: A mediated moderation model. *International Journal of Hospitality Management*, 102. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103142
- Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132-151.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. DOI: 10.1086/222355
- Hossain, M., Nassar, S., Rahman, M., Dunay, A., & Illés, C. B. (2022). Exploring the mediating role of knowledge management practices in corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 374. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133869
- Hossain, M., Rabarison, M., & Guo, C. (2024). Corporate culture and investment inefficiency. *International Review of Financial Analysis*, 96. DOI: 10.1016/j.irfa.2024.103736
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(3), 279-288. DOI: 10.1080/10911359.2019.1680473
- Hou, F., Wu, Y., Li, M., & Huang, W. (2021). Physiotherapists' job performance, impression management, and organizational citizenship behaviors: A hierarchical linear modeling analysis. *PLOS ONE*, 16. DOI: 10.1371/journal.pone.0251843
- Howard, M. P. (2004). *A study on the relationship between transformational leadership and organizational culture* (Unpublished doctoral dissertation). Western Michigan University.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.
- Hsieh, C.-C., Chien, W.-H., Yen, H.-C., & Li, H.-C. (2022). "Same same" but different? Exploring the impact of perceived organizational support at the school and teacher levels on teachers' job engagement and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1067054
- Huang, L., & Tsai, H. (2024). The effects of recovery experiences on hotel employees' subjective well-being, organizational citizenship behavior, and task performance. *International*

- Journal of Hospitality Management*, 121. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103798
- Hussain, M., Ali, S., Ali, S., Goh, G. G. G., Saif, N., & Khan, S. (2025). Redefining the concept of green transformational leadership through psychometric analysis: Evidence from an educational setup in a developing country. *Asia Pacific Management Review*, 30. DOI: 10.1016/j.apmr.2024.100354
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104-111. DOI: 10.1016/j.apmr.2016.10.002
- Iddrisu, I. (2023). Influence of staff performance on public university operations: Examining motivation and retention factors. *Social Sciences & Humanities Open*, 8. DOI: 10.1016/j.ssaho.2023.100744
- Idris, A. S. N., Soetjipto, B., & Supriyanto, A. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08652
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2011). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329. DOI: 10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x
- Iqbal, M., Li, J., Yang, S., & Sindhu, P. (2022). Value-driven career attitude and job performance: The intermediary role of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1038832
- Iraizoz-Iraizoz, A., García-García, R., Navarrete-Muro, A., Blasco-Zafra, A., Rodríguez-Beperet, A., & Vázquez-Calatayud, M. (2023). Nurses' clinical leadership in the intensive care unit: A scoping review. *Intensive and Critical Care Nursing*, 75. DOI: 10.1016/j.iccn.2022.103368
- Iredahl, F., Theodorsson, E., Jones, M., Faresjö, T., & Faresjö, Å. (2025). Non-support from the immediate boss is associated with stress and unsafety at work. *Frontiers in Public Health*, 13. DOI: 10.3389/fpubh.2025.1416609
- Ishak, N. A., & Alam, S. S. (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- Ishaq, A., & Haleema, B. B. (2025). Transformational leadership impact on employee innovative behavior in SMEs. *KW Publications*.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. DOI: 10.1016/j.apmr.2020.09.002
- Jiang, D., Zhang, Y., Zhu, H., & Wang, X. (2024). Effect of empowerment: How and when do high-involvement work practices influence elder employees' innovative performance? *Frontiers in Psychology*, 15. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1336120
- Jiang, R., Saeed, M., Yang, S., & Saqib, S. (2023). The impact-mechanism of "Internet +" on the innovation performance of traditional enterprises: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 186. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122129
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 831060. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.831060
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20. DOI:

10.1371/journal.pone.0312951

- Joharis, M. (2016). The effect of leadership, organizational culture, work motivation and job satisfaction on teacher organizational commitment at senior high school in Medan. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 1-8.
- Jung, J., Yoo, J., & Arnold, T. (2021). The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance, and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 122. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.010
- Kang, S., Pahng, P., & Kang, Y. (2023). When team members retaliate: The effect of LMX differentiation on team counterproductive work behavior. *Acta Psychologica*, 241. DOI: 10.1016/j.actpsy.2023.104090
- Kao, J., Cho, C., & Kao, R. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: Moderating effect of volunteer participation motivation and cross-level effects of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1082130
- Karamipour, M. R., Mehraban, M., & Jahani, S. (2015). The effect of organizational culture on the employees' creativity. *SAUSSUREA Multidisciplinary International Peer Reviewed Journal*, 3(2), 40-53.
- Kaya, N., & Atsan, N. (2025). How green transformational leadership influences employee green behavior: The mediating role of green intrinsic motivation. *Journal of Environmental Management*, 396. DOI: 10.1016/j.jenvman.2025.128020
- Kerdpitak, C., & Jermittiparsert, K. (2020). The influence of organizational culture, employee commitment and organization citizen behaviour on the HRM practices: Mediating role of perceived organization support. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1). DOI: 10.5530/srp.2020.1.52
- Kerin, T. (2020). The importance of (process safety) leadership. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 66. DOI: 10.1016/j.jlp.2020.104220
- Khalif, H. B., Dahie, A. M., Mohamed, A. A., & Eid-Ga'amey, M. A. (2017). The impact of organizational culture on employee performance: Case study from University of Somalia (Uniso) in Mogadishu-Somalia. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*, 4(8), 89-99.
- Klimas, P. (2016). Organizational culture and cooperation: An exploratory study of the features, models and role in the Polish aviation industry. *Industrial Marketing Management*, 53, 91-102.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems on employees' service-oriented organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 90. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102610
- Kolomboy, F., Palutturi, S., Rivai, F., Saleh, L. M., Aminuddin, & Amiruddin, R. (2021). Analysis of the work culture of heads of inpatient rooms at Madani Hospital, Palu. *Enfermería Clínica*, 31. DOI: 10.1016/j.enfcli.2021.07.028
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R. L., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14, Article 513. DOI:10.1186/1471-2458-14-513
- Korang, V. (2025). Motivation in SMEs: Challenges and solutions. *Global Web Journal*.
- Krajcsák, Z. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: A theoretical framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 398-414. DOI: 10.1108/IJOA-05-2017-1174
- Krijgheld, M., Tummers, L., & Scheepers, F. (2022). Job performance in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22. DOI: 10.1186/s12913-021-07357-5

- Kumar, M., & Rao, T. (2023). Use of TISM and MICMAC methods to assess the influence of behavioral factors on the employment of green supply chain management in the Indian leather industry. *MethodsX*, 10. DOI: 10.1016/j.mex.2023.102164
- Kwack, S., & Kim, J. (2025). Social norm differences and innovation: Do institutional investors always spur corporate innovation? *Pacific-Basin Finance Journal*, 90. DOI: 10.1016/j.pacfin.2024.102644
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 66. DOI: 10.3390/joitmc7010066
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A., Schwarz, G., Tremblay, M., & Chenevert, D. (2020). Social comparisons, self-conceptions, and attributions: Assessing the self-related contingencies in leader–member exchange relationships. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 671–689. DOI: 10.1007/s10869-019-09628-9
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194. DOI: 10.1108/IJQRM-11-2019-0349
- Lawrason, S., Shaw, R., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*, 101, Article 102354. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2023.102354
- Lê Kiên Cường (2023). Thực trạng suy giảm việc làm và giải pháp hỗ trợ tạo việc làm cho người lao động tại Đồng Nai. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 33, tháng 11/2023.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2017). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 45(5), 1927-1957. DOI: 10.1177/0149206317741190
- Lee, D., & Jo, Y. (2023). The job demands–resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1194018. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1194018
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2023). Hierarchical culture as a cross-level moderator of the relationship between transformational leadership, performance feedback, and employee job performance. *Merits*, 3(3), Article 30. DOI: 10.3390/merits3030030
- Leithwood, K. (2023). Integrated educational leadership. In *International encyclopedia of education* (4th ed.). Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-818630-5.05028-4
- Leithwood, K. (2023). Integrated educational leadership. In *International encyclopedia of education* (4th ed.). Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-818630-5.05028-4
- Leontes, N. I., & Hoole, C. (2024). Bridging the gap: Exploring the impact of human capital management on employee performance through work engagement. *Administrative Sciences*, 14(6), Article 129. DOI: 10.3390/admsci14060129
- Levovnik, D., Aleksić, D., & Gerbec, M. (2025). Examining the relationship between managers' commitment to safety, leadership style, and employees' perception of managers' commitment. *Journal of Safety Research*, 92, 102–113. DOI: 10.1016/j.jsr.2024.11.024
- Li, H., & Li, Y. (2022). Inquiry of the practice of leadership in Chengguan: A study based on the ethnographic research of Z City. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 857043. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.857043
- Li, J., Ebabu, E., Yu, H., Yuan, D., Ning, J., & Xuanyi, X. (2025). Leadership, environment, and engagement: Psychological pathways to enhanced personnel performance. *Acta Psychologica*, 261, Article 105963. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105963
- Li, P., Sun, J., Taris, T., Xing, L., & Peeters, M. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*,

- 32(2), Article 101458. DOI: 10.1016/j.leaqua.2020.101458
- Li, T., Liang, W., Yu, Z., & Dang, X. (2020). Analysis of the influence of entrepreneur's psychological capital on employee's innovation behavior under leader-member exchange relationship. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 1853. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01853
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research, 186*, Article 115036. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115036
- Lin, C., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: The mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 1400. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01400
- Lin, M., Cheng, C., & Huang, C. (2022). When telecommuters are willing to be good soldiers during COVID-19. *Computers in Human Behavior Reports, 7*, Article 100216. DOI: 10.1016/j.chbr.2022.100216
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice, and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management, 113*, Article 103521. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103521
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice, and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management, 113*, Article 103521. DOI: 10.1016/j.ijhm.2023.103521
- Lingmont, D., & Alexiou, A. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change, 161*, Article 120302. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120302
- Lisá, E., Greškovičová, K., & Križová, K. (2021). The perception of the leader as an attachment figure: Can it mediate the relationship between work engagement and general/citizenship performance? *BMC Psychology, 9*(1), Article 170. DOI: 10.1186/s40359-021-00700-9
- Liu, C., Lin, W., Ng, Y., Hsieh, A., & Lin, J. (2024). The relevance of vision sharing and innovative behavior on transformational leadership, charismatic influence, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 123*, Article 103891. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103891
- Liu, X., & Yu, X. (2022). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 1097655. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1097655
- Lommi, M., Notarnicola, I., Caruso, R., Iacorossi, L., Gambalunga, F., Sabatino, L., Latina, R., Rea, T., Guillari, A., De Maria, M., Mazzotta, R., Rocco, G., Stievano, A., Gualandi, R., Tartaglino, D., & Ivziku, D. (2023). Psychometric properties of the Italian version of the Leader Member Exchange Scale (LMX-7): A validation study. *Healthcare, 11*(13), Article 1957. DOI: 10.3390/healthcare11131957
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review, 30*(1), 1–13. DOI: 10.1016/j.apmr.2024.12.004
- Luu Minh Vững (2022). Các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng Châu Á, 197*, 33–44. DOI: 10.63065/ajeb.vn.2022.197.81396
- Lv, W., Shen, L., Tsai, C., Su, C., Kim, H., & Chen, M. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management, 101*, Article 103114. DOI: 10.1016/j.ijhm.2021.103114
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect

- employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630-651. DOI: 10.1108/IJOA-04-2017-1151
- Maina, A. M., Saleh, A. M., & Abdulrazaq, M. (2025). Effect of transformational leadership style on performance of SMEs in Maiduguri. *ARCN Journal*.
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 919631. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.919631
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367-380. DOI: 10.2147/PRBM.S344624
- Met, D., Erkoç, A., İpek, B., & Kızıldere, N. (2023). Being a game changer with happy workers: The Ziraat Bank example. *Heliyon*, 9(6), Article e18027. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e18027
- Meyer, J., González, E., & Lopez-Lomelí, M. (2022). Better support for supportive jobs: How to improve brand performance through better compensation and training for in-store merchandisers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, Article 102750. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102750
- Meyvanali, M., Ardi, A., Berlianto, M., & Sunarjo, R. (2025). Strengthening job performance through social cognitive factors: The roles of self-efficacy, work engagement, and knowledge-oriented leadership. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, Article 101999. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.101999
- Michulek, J., Gajanova, L., Krizanova, A., & Nadanyiova, M. (2023). Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period? *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1135199. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1135199
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286-300. DOI: 10.1108/JABES-10-2018-0070
- Mittal, S., Yadav, S., Srivastava, R., Sahni, S., & Kumar, H. (2024). The antecedents, drivers, and outcomes of employee family incivility in the workplace: A systematic review and future research avenues. *Acta Psychologica*, 248, Article 104348. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104348
- Moreno-Domínguez, M., Escobar-Rodríguez, T., Pelayo-Díaz, Y., & Tovar-García, I. (2024). Organizational culture and leadership style in Spanish hospitals: Effects on knowledge management and efficiency. *Heliyon*, 10, Article e39216. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39216
- Nair Subramanian, S., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society*, 5, 100133. DOI: 10.1016/j.plas.2024.100133
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7, 170. DOI: 10.3390/joitmc7030170
- Nanang, A., Setiawan, M., Hadiwidjojo, D., & Idris, I. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Exploring the mediation of organizational learning culture and organizational justice. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 66-69.
- Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational culture theories. In *A handbook of*

- theories on designing alignment between people and the office environment.* DOI: 10.1201/9781003128830-12
- Narayana, A. (2017). A critical review of organizational culture on employee performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72.
- Nayem, Z., & Uddin, M. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100243. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100243
- Netchaeva, E., Ilies, R., Magni, M., & Yao, J. (2023). What we are pushed to do versus what we want to do: Comparing the unique effects of citizenship pressure and actual citizenship behavior on fatigue and family behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103845. DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103845
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders: Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32, 101312. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101312
- Nguyễn Đức Thành, & Kenichi, O. (2018). *Báo cáo thường niên kinh tế Việt Nam: Hiệu thị trường lao động để tăng năng suất*. Viện Nghiên cứu Kinh tế & Chính sách (VEPR).
- Nguyễn Mạnh Hùng (2012). *Nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành của CEO Việt Nam trong môi trường kinh doanh đầy biến động*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Bộ Thông tin và Truyền thông.
- Nguyen, P. N., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. DOI: 10.1016/j.iimb.2023.10.001
- Nguyen, T. T. N., & Luu, T. M. N. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 183-199. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-2/11
- Nguyen, T., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.026
- Nguyen-Viet, B., & Nguyen, P. (2025). The role of religious faith and gratitude in customer incivility context: A case study in Vietnamese retail establishments. *Acta Psychologica*, 260, 105565. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105565
- Nicol, D. (2024). Leadership in veterinary practice. *Veterinary Clinics of North America: Small Animal Practice*, 54, 1–14. DOI: 10.1016/j.cvsm.2023.10.002
- Nieva, A. M., Quilon, A. D., Prudente, J. E., & Cuaresma, E. R. (2025). The structural validity of the Employee Performance Scale for Filipino workers (EPS-FW). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(17), 247-256. DOI: 10.47772/IJRISS.2025.917PSY0025
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling, helping researchers discuss more sophisticated models: An abstract. In P. Rossi (Ed.), *Marketing at the confluence between entertainment and analytics. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4_130
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8 (AUG), 1-13.
- Noormohammadi-Asl, A., Fan, K., Smith, S., & Dautenhahn, K. (2025). Human leading or following preferences: Effects on human perception of the robot and the human–robot collaboration. *Robotics and Autonomous Systems*, 183, 104821. DOI: 10.1016/j.robot.2024.104821

- Oakley, J., Bush, A., Moncrief, W., Sherrell, D., & Babakus, E. (2021). The role of customer entertainment in B2B sales strategy: Comparative insights from professional buyers and salespeople. *Industrial Marketing Management*, 92, 90–101. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.11.009
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B., Jaradat, M., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2021-0093
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Company.
- Orikpete, O. F., & Ewim, D. R. E. (2024). Interplay of human factors and safety culture in nuclear safety for enhanced organisational and individual performance: A comprehensive review. *Nuclear Engineering and Design*, 416, 112797. DOI: 10.1016/j.nucengdes.2023.112797
- Oweidat, I., Abu Shosha, G., Al-Harazneh, R., AL-Mugheed, K., Alzoubi, M., Alabdullah, A. S., & Abdelaliem, S. F. (2025). Nurses' perceptions of job security and performance: A comparative study between governmental and private hospitals. *PLOS ONE*, 20, e0318412. DOI: 10.1371/journal.pone.0318412
- Özbek, M. F., Yoldash, M. A., & Tang, T. L. P. (2024). Does interpersonal justice enhance organizational loyalty? A theory of justice, organizational citizenship behavior, and individualism: Testimony from Kyrgyzstan. In *Monetary Wisdom*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-443-15453-9.00009-7
- Pan, Y., Aisahaer, N., Li, Q., Jiao, Y., & Ren, S. (2022). Work-family conflict, happiness and organizational citizenship behavior among professional women: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 923288. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.923288
- Paschal, A. O., & Nizam, I. (2016). Effects of organisational culture on employees performance: Case of Singapore Telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 19-26.
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9), 579-598.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- Payne, M., Roache, D., Subero, J., & Zhang, G. (2025). How safety leadership styles impact safety performance: A case study. *Journal of Safety Research*, 93, 1–10. DOI: 10.1016/j.jsr.2025.02.006
- Pham, T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. (2024a). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100315. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100315
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024b). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign invested logistics service enterprises approaching sustainability development. *Sustainability*, 16(15), 6366. DOI: 10.3390/su16156366
- Phuc, V. T., & Hoang, N. T. (2024). The impact of transformational leadership and organizational culture on employee-based brand equity in Vietnamese small and medium enterprises. *Journal of System and Management Sciences*, 14(12), 368-381. DOI: 10.33168/JSMS.2024.1222

- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *382*, 134600. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.134600
- Pletzer, J., & Abrahams, L. (2025). Personality and job performance: A review of trait models and recent trends. *Current Opinion in Psychology*, *65*, 102054. DOI: 10.1016/j.copsyc.2025.102054
- Podgorski, K., Lobnikar, B., Mihelič, A., & Prisljan Mihelič, K. (2023). Drivers for enhancing job performance of prison officers in Slovenia: Effects of job attitudes, organizational, and work-related factors. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1247743. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1247743
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513-563.
- Poturak, M., Mekic, E., Hadziahmetovic, N., & Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, *7*(3), 119-129. DOI: 10.23918/ijsses.v7i3p119
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, *5*(1), 69-85. DOI: 10.1177/2278533716671630
- Prasad, K., Vaidya, R., & Rani, R. (2023). Remote working and occupational stress: Effects on IT-enabled industry employees in Hyderabad Metro, India. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1069402. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1069402
- Pratono, A. H., & Han, L. (2022). From family business orientation to organisational citizenship behaviour: Prosocial behaviour in family business performance. *Journal of Family Business Management*, *12*(4), 923-937. DOI: 10.1108/JFBM-02-2021-0014
- Qi, L., Chaudhary, N., Yao, K., Mirza, F., & Khalid, R. (2022). The moderating role of transformational leadership on the relationship between deviant workplace behaviors and employee turnover intentions in China. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1005055. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1005055
- Qureshi, F., Bashir, S., Mahmood, A., Ahmad, S., Attiq, S., & Zeeshan, M. (2022). Impact of internal brand management on sustainable competitive advantage: An explanatory study based on the mediating roles of brand commitment and brand citizenship behavior. *PLOS ONE*, *17*, e0264379. DOI: 10.1371/journal.pone.0264379
- Ratina, N. A., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). The effect of transformational leadership on affective commitments with job satisfaction and organizational culture as an intervening variable. *Science, Engineering and Social Science Series*, *4*(6), 447-452.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *27*, 179-186. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.07.018
- Riggio, R. E. (2023). Leadership. In *Encyclopedia of Mental Health*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-323-91497-0.00066-7
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Brazilian Journal of Marketing*, *13*(2), 56-73.
- Rizaie, M., Horsey, E., Ge, Z., & Ahmad, N. (2022). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, *13*, 997643. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.997643
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66-80.
- Ruangkanjanases, A., Sivarak, O., Jong, D., & Zhou, Y. (2022). The effect of self-disclosure

- on mass trust through TikTok: An empirical study of short video streaming application users. *Frontiers in Psychology, 13*, 968558. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.968558
- Ruiz-Pérez, F., Lleo, A., & Ormazabal, M. (2021). Employee sustainable behaviors and their relationship with corporate sustainability: A Delphi study. *Journal of Cleaner Production, 329*, 129742. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.129742
- Sainidis, E., & Brown, G. (2021). The application of Industry 4.0 in continuous professional development (CPD). In *Strategy, Leadership, and AI in the Cyber Ecosystem*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-821442-8.00014-8
- Sajadi, P., & Vandenberghe, C. (2022). Supervisors' social dominance orientation, nation-based exchange relationships, and team-level outcomes. *Frontiers in Psychology, 13*, 865429. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.865429
- Salem, I., Elbaz, A., Elkhwesky, Z., & Ghazi, K. (2021). The COVID-19 pandemic: The mitigating role of government and hotel support of hotel employees in Egypt. *Tourism Management, 85*, 104305. DOI: 10.1016/j.tourman.2021.104305
- Salihu, Jiddah, A., Rayyan, B. M., & Umar, I. M. (2016, December). Impact of organizational culture on employee performance in Nigeria. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics, 3*(4), 48-65.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS ONE, 18*, e0284752. DOI: 10.1371/journal.pone.0284752
- Sarfraz, R., Rathore, K., Ali, K., Khan, M., & Zubair, S. (2022). How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PLOS ONE, 17*, e0276622. DOI: 10.1371/journal.pone.0276622
- Savović, S. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(5), 719-741. DOI: 10.1108/LODJ-02-2016-0043
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmuck, D., Andersson, H., & Mark-Herbert, C. (2025). Corporate motives for financing carbon offsets: A case study of Swedish corporations. *Journal of Cleaner Production, 520*, 146049. DOI: 10.1016/j.jclepro.2025.146049
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research, 20*, 799. DOI: 10.1186/s12913-020-05671-y
- Sengoz, A., Dogru, T., Mody, M., & Isik, C. (2025). Guiding the path to sustainable tourism development: Investigating the role of tour guides within a social exchange theory paradigm. *Tourism Management, 110*, 105162. DOI: 10.1016/j.tourman.2025.105162
- Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries. *Library Management, 36*(1/2), 70-85.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity. *Frontiers in Psychology, 13*, 847147. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.847147
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior, 28*, 2402-2413. DOI: 10.1016/j.chb.2012.07.011
- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors

- of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied Nursing Research*, 61, 151479. DOI: 10.1016/j.apnr.2021.151479
- Sidin, A., Basman, M., Anggraeni, R., & Irwandy. (2020a). Description of organizational citizenship behavior dimension in nurses at Labuang Baji Hospital. *Enfermería Clínica*, 30, 338–341. DOI: 10.1016/j.enfcli.2020.06.004
- Sidin, I., Rivai, F., & Bulu, R. (2020b). The role of Bugis cultural value to leader-member exchange and organizational citizenship behavior of Bugis nurses in Makassar. *Enfermería Clínica*, 30, 372–376. DOI: 10.1016/j.enfcli.2020.06.049
- Singh, K., & Yadav, L. (2020). The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership style and job satisfaction in Indian banking sector. *Elementary Education Online*, 19(4), 4014-4022. DOI: 10.17051/ilkonline.2020.04.764811
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.
- Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Đồng Nai (2025). *Báo cáo tình hình phát triển DN năm 2024 và kế hoạch phát triển DN năm 2025*. Đồng Nai.
- Sokro, E., Obuobisa-Darko, T., & Dogbe Zungbey, O. (2023). Enhancing organizational development: The role of green empowerment and participation and inclusive leadership after COVID-19 pandemic. *Social Sciences & Humanities Open*, 8, 100756. DOI: 10.1016/j.ssaho.2023.100756
- Song, Q., Guo, Y., Ren, Q., Ren, Y., Lv, H., Ma, R., & Gan, Y. (2025). Energizing, yet tiring: The dual impact of felt trust on employee creativity and work-to-family conflict. *Journal of Business Research*, 190, 115242. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115242
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. DOI: 10.1108/SAJBS-12-2018-0142
- Spector, P., Howard, D., Eisenberg, E., Couris, J., & Quinn, J. (2024). Starting fresh: A mixed method study of follower job satisfaction, trust, and views of their leader's behavior. *Frontiers in Psychology*, 15, 1349353. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1349353
- Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299. DOI: 10.1016/0167-8116(91)90027-5
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36-45.
- Su, L., Li, M., & Swanson, S. (2024). The influence of organizational interpersonal climate on the belonging, well-being, and citizenship behaviors of tourism practitioners. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, 153–162. DOI: 10.1016/j.jhtm.2024.02.010
- Su, Y. (2025). Perceived corporate individualism culture and corporate bond issuing costs. *International Review of Financial Analysis*, 103, 104191. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104191
- Subedi, S., MacDougall, C., McNaughton, D., Saikia, U., & Brabazon, T. (2021). Leadership development among public health officials in Nepal: A grounded theory. *PLOS ONE*, 16, e0259256. DOI: 10.1371/journal.pone.0259256
- Sulemana, I., Cheng, L., Agyemang, A., Osei, A., & Nagriwum, T. (2025). Stakeholders and sustainability disclosure: Evidence from an emerging market. *Sustainable Futures*, 9, 100445. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.100445
- Suryanto, A., Fitriati, R., Natalia, S., Oktariani, A., Munawaroh, M., Nurdin, N., & Y. (2022). Study of working from home: The impact of ICT anxiety and smartphone addiction on

- lecturers at NIPA School of Administration on job performance. *Heliyon*, 8, e11980. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e11980
- Susanto, P., Hoque, M., Jannat, T., Emely, B., Zona, M., & Islam, M. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.906876
- Tasneem, K., Zhang, Z., & Sun, S. (2023). When and why voice to higher-up? Declaring the psychological mechanisms of subordinate's voice behavior in the public sector. *PLOS ONE*, 18, e0285104. DOI: 10.1371/journal.pone.0285104
- Teoh, B., Wider, W., Saad, A., Sam, T., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.913773
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. K., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M., Furrer, O., Li, Y., & Darder, F. (2020). The quality of leader–member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-, organizational-, and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26, 100760. DOI: 10.1016/j.intman.2020.100760
- Thanh, N. T., & Quang, N. T. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *Sage Open*, 12(2), 1-18. DOI: 10.1177/21582440221094606
- Thomson, H. (2023). Immersive virtual reality to promote leadership among health professions students. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences*, 54, 258–264. DOI: 10.1016/j.jmir.2022.11.005
- Thuy, D. T. T. (2024). Transformational leadership and project success: The role of leader-member exchange and professional commitment. *Emerging Science Journal*, 8(6), 2519-2538. DOI: 10.28991/ESJ-2024-08-06-022
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00314
- Tiwari, H., & Raman, R. (2022). Success attributes of business leaders from information technology industry: Evidence from India. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2, 100083. DOI: 10.1016/j.jjime.2022.100083
- Tổng cục Thống kê (2019). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2019*.
- Tran, H. M. N., Le, D. V., Que, A. P. N., Chau, T. N., & Thao, T. L. T. (2024). The relationship between transformational leadership style, job creativity and job performance outcomes of employees in Vietnamese startup enterprises. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 55-69. DOI: 10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502
- Tran, T., Nguyen, H., & Pham, M. (2025). Do financial markets value corporate culture? *International Review of Financial Analysis*, 98, 103823. DOI: 10.1016/j.irfa.2024.103823
- Tremblay, M., Gaudet, M.-C., & Parent-Rochelleau, X. (2021). How and when relative leader-member exchange (RLMX) invigorates attendance at work within a context of LMX differentiation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 237-255. DOI: 10.1177/1548051821989289
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Tsai, C.-Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M., & Yammarino, F. J. (2022). Polynomial regression analysis and response surface methodology in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33, 101592. DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101592
- Tse, H. H. M., Ashkanasy, N. M., & Kaur, S. (2023). Transformational leadership and creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-323-91841-

1.00020-8

- Tüzün, P., & Öztürk, M. (2021). The leadership style of managers and the effect of power distance perception on job insecurity in bank employees: A research on the mediating effect of the locus of control. *Journal of Social Policy Conferences*, 80, 67-94. DOI: 10.26650/jspc.2020.80.884060
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(3), 195-201. DOI: 10.5093/jwop2018a21
- Ullah, G.W., Khan, I., & Abdullah, M. (2025). Corporate culture and trade credit. *International Review of Financial Analysis*, 103, 104178. DOI: 10.1016/j.irfa.2025.104178
- van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Leadership in healthcare education. *BMC Medical Education*, 20, 456. DOI: 10.1186/s12909-020-02288-x
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538. DOI: 10.1007/s11192-009-0146-3
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). *VOSviewer manual*. University of Leiden.
- Viện Năng suất Việt Nam (2015). *Báo cáo Năng suất Việt Nam 2015*. Hà Nội, Việt Nam.
- Viet Ha, L., Linh, P., Thanh, D., Nguyen, T., Van Nguyen, D., Thi Nguyen, L., & Nguyen, P. (2025). The impact of corporate vision, customer orientation, and core values with experience as a moderator: Insights from Vietnamese enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 100460. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100460
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.049
- Vũ Lê Hằng, Vũ Quốc Bình, Nguyễn Thùy Dung, & Đậu Thị Đức (2015). *Đánh giá năng lực xuất khẩu trên địa bàn thành phố Hà Nội*. Đề tài cấp thành phố, Viện Nghiên cứu Phát triển Kinh tế - Xã hội Hà Nội.
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *SAGE Open*, 15(2). DOI: 10.1177/21582440251335464
- Vu, T. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: The moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8, e11563. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e11563
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., and Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadersh. Q.* 21, 901-914. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wang, G., Ain Aslam Q., Mushtaq, N., Liaqat, A., & Asmi, F. (2025a). Can responsible leaders transmute sustainability and OCBE among manufacturers in developing economy? A mediated moderated approach for organizational sustainability. *BMC Psychology*, 13, 2235. DOI: 10.1186/s40359-024-02235-1
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. DOI: 10.1177/1059601111401017
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859. DOI: 10.1016/j.jvb.2023.103859
- Wang, P., Kim, P. B., & Milne, S. (2020). The impacts of leader–member guanxi and its differentiation on hotel employees moderated by Confucian values. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102668. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102668

- Wang, S., Feng, K., Wang, H., & Li, Y. (2025b). Inclusive leadership and employee job performance: Mediation of leader–member exchange and organizational identification. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1615144. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1615144
- Wang, Y. (2023). Future research on educational leadership: Theoretical groundings of educational leadership research. In *International Encyclopedia of Education*. Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-818630-5.05067-3
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in Public Health*, *10*, 903975. DOI: 10.3389/fpubh.2022.903975
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, *33*(1), 177-195.
- Wilms, K., Stieglitz, S., Ross, B., & Meske, C. (2020). A value-based perspective on supporting and hindering factors for research data management. *International Journal of Information Management*, *54*, 102174. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102174
- Wongsinhirun, N., Chatjuthamard, P., & Jiraporn, P. (2023). Corporate culture and board gender diversity: Evidence from textual analysis. *International Review of Financial Analysis*, *86*, 102534. DOI: 10.1016/j.irfa.2023.102534
- World Bank (2025). Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance, [Truy cập ngày 15/10/2025] <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.
- Wu, C., Zhang, Y., Huang, S., & Yuan, Q. (2021a). Does enterprise social media usage make the employee more productive? A meta-analysis. *Telematics and Informatics*, *60*, 101578. DOI: 10.1016/j.tele.2021.101578
- Wu, M., Wu, X., Li, Q., & Tong, Y. (2022). Community citizenship behavior in rural tourism destinations: Scale development and validation. *Tourism Management*, *89*, 104457. DOI: 10.1016/j.tourman.2021.104457
- Wu, Q., Dbouk, W., Hasan, I., Kobeissi, N., & Zheng, L. (2021b). Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers. *Research Policy*, *50*, 104327. DOI: 10.1016/j.respol.2021.104327
- Xia, F., Lu, P., & Wang, L. (2024). Leader ethical voice and subordinate job performance: The chain mediating role of subordinate identification with leader and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1340769. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1340769
- Xia, N., Ding, S., & Yuan, J. (2022). The impact of a challenging work environment: Do job stressors benefit citizenship behavior of project managers? *International Journal of Project Management*, *40*, 339–350. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.01.007
- Xia, Y., Schyns, B., & Zhang, L. (2020). Why and when job stressors impact voice behaviour: An ego depletion perspective. *Journal of Business Research*, *109*, 330–341. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.053
- Xu, H., Liu, M., Bu, Y., Sun, S., Zhang, Y., Zhang, C., Acuna, D., Gray, S., Meyer, E., & Ding, Y. (2024). The impact of heterogeneous shared leadership in scientific teams. *Information Processing & Management*, *61*, 103542. DOI: 10.1016/j.ipm.2023.103542
- Xuan, L. H. T., Huan, D. D., Dung, M. N. T., & Dinh, H. P. (2025). How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter? *Problems and Perspectives in Management*, *23*(2), 482-497. DOI: 10.21511/ppm.23(2).2025.35
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employees’ retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, *13*, 872105. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.872105
- Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies.

- Frontiers in Psychology*, 11, 758. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00758
- Yang, C., Chen, Y., Chen, A., & Ahmed, S. J. (2023). The integrated effects of leader-member exchange social comparison on job performance and OCB in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1094509. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1094509
- Yang, F., Duarte, H., Chen, J., & Zu, C. (2025). Turnover intention and the moderating role of career shocks: An empirical study of medical staff in public hospitals in Guangzhou, China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1567583. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1567583
- Yang, Y., Huang, J., Wu, P., Zheng, X., Lin, H., & Ji, S. (2022). Responsible leadership and project citizenship behavior: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 13, 960290. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.960290
- Ye, M., Chen, Y., Liu, Y., & Li, X. (2022a). Impact of organizational health-oriented strategies on employees' job performance: Perceived medical mistrust as a moderator. *Frontiers in Public Health*, 10, 946946. DOI: 10.3389/fpubh.2022.946946
- Ye, Z., Shang, X., Shafait, Z., & Xu, Y. (2022b). Impact of leading by example on employees' organizational and job psychological ownership: A moderated mediation study. *Frontiers in Psychology*, 13, 888653. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.888653
- Yildiz, B., Yildiz, H., & Ozbilgin, M. (2022). How do compulsory citizenship behaviors affect moral disengagement in organizations? Significance of anger toward the organization during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1038860. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1038860
- Yoon, C. (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25, 421–428. DOI: 10.1016/j.chb.2008.10.004
- Yuan, K., Ng, T. W. H., & Wu, T. (2022). How do employees understand negative leadership? The nonlinear relationship between abusive supervision and employee innovation behavior: Job performance as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 13, 867862. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.867862
- Yuan, R., & Jiang, N. (2025). Corporate unity culture and executives' pay-performance sensitivity: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 93, 102902. DOI: 10.1016/j.pacfin.2025.102902
- Yuliastuti, I. A. N., & Tandio, D. R. (2020). Leadership style on organizational culture and good corporate governance. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(1), 23-33. DOI: 10.32535/ijabim.v5i1.764
- Yuwono, H., Eliyana, A., Buchdadi, A., Hamidah, & Jalil, N. (2023a). Triple mediation of attitude to bridge transformational leadership on organizational citizenship behavior. *PLOS ONE*, 18, e0281220. DOI: 10.1371/journal.pone.0281220
- Yuwono, H., Gunawan, D., Eliyana, A., Anggraini, R., Herlambang, P., & Jalil, N. (2022). Transformational leaders' approach to overcapacity: A study in correctional institutions. *PLOS ONE*, 17, e0276792. DOI: 10.1371/journal.pone.0276792
- Yuwono, H., Kurniawan, M., Syamsudin, N., Eliyana, A., Saputra, D., Emur, A., & Jalil, N. (2023b). Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior? *PLOS ONE*, 18, e0294559. DOI: 10.1371/journal.pone.0294559
- Zeng, L., Feng, F., Jin, M., Xie, W., Li, X., Li, L., Peng, Y., & Wang, J. (2023). Psychological capital and organizational citizenship behavior among nurses during the COVID-19 epidemic: Mediation of organizational commitment. *BMC Nursing*, 22, 332. DOI: 10.1186/s12912-023-01332-7
- Zettler, I. (2011). Self-control and academic performance: Two field studies on university citizenship behavior and counterproductive academic behavior. *Learning and Individual Differences*, 21, 119–127. DOI: 10.1016/j.lindif.2010.11.002
- Zhang, L., Wang, X., Majeed, S., & Zhou, Z. (2025). How do sales promotions, communication

- agents, and psychological contracts determine purchase hesitation? Evidence from live stream influencers' fan groups. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104193. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104193
- Zhang, M., Guo, Q., Pathak, J., Ou, V., Li, L., & Trigo, V. (2024). Power imbalance in hospital dual management system and its impact on turnover. *Frontiers in Public Health*, 12, 1458411. DOI: 10.3389/fpubh.2024.1458411
- Zhang, Y., Liu, X., & Zhang, X. (2022). How responsible leadership shapes followers' low-carbon behavior: A dual-mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1086504. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1086504
- Zhao, A., & Yu, Y. (2023). Employee online personal/professional boundary blurring and work engagement: Social media anxiety as a key contingency. *Computers in Human Behavior Reports*, 9, 100265. DOI: 10.1016/j.chbr.2022.100265
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. DOI: 10.1086/651257
- Zheng, Q., Jin, Y., & Xu, X. (2024). Artificial intelligence and job performance of healthcare providers in China. *Frontiers in Public Health*, 12, 1398330. DOI: 10.3389/fpubh.2024.1398330
- Zheng, Y., Gao, Y., & Thomas, N. (2025). Enhancing tourism and hospitality organizations' ESG via transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The effect of organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103970. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103970
- Zhu, W., Yang, H., Yang, B., & Sosik, J. J. (2024). Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*, 172, 114445. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114445
- Zumitzavan, V., Prachumrasee, K., & Pathak, S. (2025). Transformational leadership cultivating innovation and transparency in local government organisations, Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11, 100626. DOI: 10.1016/j.joitmc.2025.100626

PHỤ LỤC I - DANH SÁCH MÃ HOÁ CÁC CHUYÊN GIA

Mã chuyên gia	Vị trí/ Chức vụ	Số năm kinh nghiệm	Địa chỉ	Lý do chọn chuyên gia
CG01	Giám đốc Công ty I	12 năm	Q. Tân Bình, Tp. HCM	Có kinh nghiệm sâu trong tuyển dụng lãnh đạo, am hiểu về thị trường nhân sự cấp quản lý trong DNNVV.
CG02	Trưởng phòng Tuyển dụng Công ty I	9 năm	Q. Tân Bình, Tp. HCM	Am hiểu sâu sắc các tiêu chí lựa chọn nhân sự lãnh đạo, thường xuyên tiếp xúc và đánh giá hành vi lãnh đạo cấp trung và cấp cao.
CG03	Chuyên viên Tư vấn nhân sự Công ty II	8 năm	Quận 4, Tp. HCM	Trực tiếp phỏng vấn, tư vấn tuyển dụng và đánh giá năng lực nhân sự quản lý cho các DNNVV tại Tp. HCM và các tỉnh lân cận.
CG04	Giám đốc Công ty II	15 năm	Quận 4, Tp. HCM	Có nhiều kinh nghiệm cung ứng nhân sự quản lý cho DNNVV, am hiểu sâu sắc yêu cầu thực tiễn đối với lãnh đạo tại DNNVV.
CG05	Trưởng phòng Tuyển dụng Công ty III	10 năm	Quận 1, Tp. HCM	Có kinh nghiệm trực tiếp phỏng vấn, sàng lọc và tư vấn nhân sự cấp cao cho các DNNVV, đặc biệt trong ngành sản xuất và dịch vụ.
CG06	Chuyên viên Tư vấn nhân sự Công ty III	7 năm	Quận 1, Tp. HCM	Có kinh nghiệm đánh giá năng lực lãnh đạo, trực tiếp tham gia vào quá trình tư vấn tái cấu trúc nhân sự tại DNNVV.
CG07	Trưởng phòng Nhân sự Công ty A	13 năm	Phước Tân, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm quản lý nhân sự toàn diện tại DNNVV sản xuất, am hiểu văn hoá và thực tiễn nhân sự tại địa phương.
CG08	Trưởng phòng Nhân sự Công ty B	12 năm	Long Bình, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm thiết lập chính sách nhân sự và quản lý quan hệ lao động trong môi trường DNNVV có quy mô nhỏ.
CG09	Trưởng phòng Nhân sự Công ty C	11 năm	Tân Biên, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm tổ chức đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo cấp trung, hiểu rõ nhu cầu về lãnh đạo chuyên đổi tại DNNVV.
CG10	Trưởng phòng Nhân sự Công ty D	10 năm	Tân Mai, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm thiết kế và triển khai hệ thống đánh giá hiệu suất, trực tiếp quản lý quan hệ lãnh đạo - NV tại DNNVV.
CG11	Trưởng phòng Nhân sự Công ty E	9 năm	Trảng Dài, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm xây dựng và phát triển văn hoá DN, quản lý nguồn nhân lực trong môi trường DNNVV cạnh tranh cao.
CG12	Trưởng phòng Nhân sự Công ty F	10 năm	Trung Dũng, Biên Hoà, Đồng Nai	Có kinh nghiệm giải quyết tranh chấp lao động và thực thi chính sách nhân sự hiệu quả tại DNNVV sản xuất và dịch vụ.

PHỤ LỤC II- DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

I. Mục tiêu thảo luận

1. Xác nhận mức độ phù hợp của các khái niệm nghiên cứu: Lãnh đạo chuyển đổi, Mối quan hệ lãnh đạo - NV, VHDN, Hành vi công dân tổ chức, Hiệu suất công việc của NV trong bối cảnh DNNVV tại Đồng Nai.
2. Đánh giá tính phù hợp và đầy đủ của các thang đo được đề xuất trong mô hình nghiên cứu.
3. Đề xuất điều chỉnh, bổ sung thang đo hoặc chỉ báo chưa phù hợp với thực tiễn DNNVV tại Việt Nam.
4. Xác định các yếu tố bối cảnh và các vấn đề thực tiễn đặc thù ảnh hưởng đến mối quan hệ lãnh đạo - NV và hiệu suất công việc trong các DNNVV tại Đồng Nai.

II. Nội dung thảo luận

1. Giới thiệu tổng quan (5-10 phút)

- Giới thiệu mục tiêu nghiên cứu và mục tiêu buổi thảo luận nhóm.
- Giới thiệu các chuyên gia tham gia.
- Thống nhất quy tắc thảo luận: tôn trọng ý kiến, trao đổi cởi mở, không ghi âm nếu chuyên gia không đồng ý.

2. Thảo luận về bối cảnh DNNVV và vai trò lãnh đạo chuyển đổi (20 phút)

- Theo các chuyên gia, lãnh đạo chuyển đổi có thực sự phổ biến và quan trọng trong các DNNVV tại Việt Nam và Đồng Nai không?
- Những biểu hiện cụ thể của lãnh đạo chuyển đổi trong DNNVV hiện nay là gì?
- Những khó khăn phổ biến của DNNVV trong thực hiện lãnh đạo chuyển đổi là gì?

3. Thảo luận về mối quan hệ lãnh đạo - NV trong DNNVV (20 phút)

- Theo các chuyên gia, đặc điểm nổi bật của mối quan hệ lãnh đạo - NV trong DNNVV là gì?
- Các yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ lãnh đạo - NV tại DNNVV?
- Có sự khác biệt nào giữa mối quan hệ lãnh đạo - NV tại DNNVV so với các DN lớn không?

4. Thảo luận về hiệu suất công việc của NV tại DNNVV (20 phút)

- Theo các chuyên gia, hiệu suất công việc của NV tại DNNVV được đo lường bằng các tiêu chí nào là phù hợp?
- NV DNNVV thường có những hành vi, thái độ gì ảnh hưởng đến hiệu suất công việc?

- Những yếu tố nào từ lãnh đạo tác động mạnh đến hiệu suất công việc của NV?

5. Thảo luận về sự phù hợp của các thang đo và chỉ báo (30 phút)

- Đánh giá mức độ phù hợp của các thang đo lãnh đạo chuyên đổi trong nghiên cứu với thực tiễn DNNVV tại Việt Nam.
- Đánh giá sự phù hợp của thang đo mối quan hệ lãnh đạo - NV.
- Đánh giá sự phù hợp của các thang đo hành vi công dân tổ chức và văn hoá DN.
- Thang đo hiệu suất công việc của NV đã đầy đủ chưa? Có cần bổ sung yếu tố đặc thù của DNNVV Việt Nam không?

6. Thảo luận về các yếu tố bối cảnh và điều kiện đặc thù (15 phút)

- Các yếu tố văn hoá địa phương, ngành nghề, quy mô có ảnh hưởng như thế nào đến mối quan hệ lãnh đạo - NV và hiệu suất công việc trong DNNVV?
- Những yếu tố nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ) của lãnh đạo và NV có cần đưa vào phân tích không?

PHỤ LỤC III - CÁC THANG ĐO GỐC VÀ KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM VỚI CÁC CHUYÊN GIA

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
Lãnh đạo chuyển đổi <i>(Transformational leadership)</i>	Vision communicates a clear and positive vision of the future.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn tích cực về tương lai.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Staff Development treats staff as individuals, supports and encourages their development.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo đối xử với NV như những cá nhân riêng biệt, đồng thời hỗ trợ họ phát triển.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Supportive Leadership gives encouragement and recognition to staff.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo ghi nhận sự đóng góp của NV.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Empowerment fosters trust, involvement and cooperation among team members.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Innovative Thinking encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Lead by Example is clear about his/her values and practices what he/she preaches.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo thể hiện rõ ràng về giá trị của bản thân và thực hiện những điều mà mình chia sẻ cho NV.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Charisma instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent.	Carless & c.s. (2000)	Lãnh đạo truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng thông qua năng lực vượt trội.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Văn hoá DN <i>(Organizational Culture)</i>	Empowerment		Trao quyền
Decisions are usually made at the level where the best information is available.	Denison (2019)	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.	

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.		Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Everyone believes that he or she can have a positive impact		Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.		Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Team Orientation		Định hướng nhóm	
	Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.	Denison (2019)	DN khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này. Tuy nhiên, 10/12 đề nghị nên điều chỉnh cho rõ ràng hơn; chẳng hạn như “DN khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận với nhau” .
	People work like they are part of a team.		Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.		Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.		NV biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của DN.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Capability Development		Phát triển năng lực	
	Authority is delegated so that people can act on their own.	Denison (2019)	NV được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The “bench strength” (capability of people) is		Năng lực của NV liên tục nâng cao.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này. Tuy nhiên, 9/12 đề nghị nên

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	constantly improving.			điều chỉnh cho rõ ràng hơn: “ <i>Năng lực của NV liên tục được nâng cao</i> ”.
	There is continuous investment in the skills of employees.		DN liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng NV.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.		Năng lực của NV được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của DN.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	<i>Core Values</i>		<i>Giá trị cốt lõi</i>	
	The leaders and managers “practice what they preach.”	Denison (2019)	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.		DN có hệ thống giá trị rõ ràng để dẫn dắt mọi hành động.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	When people ignore our core values, they are held accountable.		NV phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của DN.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.		DN có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho NV biết đúng sai.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	<i>Agreement</i>		<i>Đồng thuận</i>	
	When disagreements occur, we work hard to achieve “win-win” solutions.	Denison (2019)	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một cách tốt nhất.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is a clearly defined culture.		DN có định nghĩa rõ ràng về văn hóa tổ chức.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	It is easy to reach consensus, even on difficult issues.		DN dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.		DN có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm khi thực hiện công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	<i>Coordination & Integration</i>		<i>Hợp tác và hội nhập</i>	<i>11/12 đề nghị bỏ ra</i> cho phù hợp với thực tiễn ở các DN ở Việt Nam; một phần vì có thể trùng lặp ý nghĩa với “Định hướng nhóm” (Team orientation) và “Đồng thuận” (Agreement).
	Our approach to doing business is very consistent and predictable.	Denison (2019)	DN có phương pháp tiếp cận kinh doanh rất phù hợp.	
	People from different parts of the organization share a common perspective.		Mọi người từ các bộ phận khác nhau có cùng quan điểm chung.	
	It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.		DN khuyến khích sự hợp tác trong các dự án giữa các bộ phận.	
	There is good alignment of goals across levels.		Có sự thống nhất mục tiêu qua tất cả các cấp.	
	<i>Creating Change</i>		<i>Tạo sự thay đổi</i>	
	The way things are done is very flexible and easy to change.	Denison (2019)	Công việc được thực hiện rất linh hoạt.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	We respond well to competitors and other changes in the business environment.		DN thường phản ứng tốt trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	New and improved ways to do work are continually adopted.		Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Different parts of the organization often cooperate to create change.		Những bộ phận của DN thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	<i>Customer Focus</i>		<i>Định hướng khách hàng</i>	<i>9/12 đề nghị bỏ ra</i> cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở Việt Nam.
	Customer comments and recommendations often lead to changes.	Denison (2019)	Những ý kiến đóng góp của khách hàng thường được xem xét để DN thay đổi.	
	Customer input directly influences our decisions.		Khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định của DN.	

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	All members have a deep understanding of customer wants and needs.		Tất cả các NV đều hiểu rõ những nhu cầu của khách hàng.	
	We encourage direct contact with customers by our people.		DN khuyến khích NV tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.	
	Organizational Learning		Tổ chức học tập	
	We view failure as an opportunity for learning and improvement.	Denison (2019)	DN xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Innovation and risk taking are encouraged and rewarded.		DN khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Learning is an important objective in our day-to-day work.		Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	We make certain that the “right hand knows what the left hand is doing.”		Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Strategic Direction & Intent		Định hướng chiến lược	11/12 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở Việt Nam.
	There is a long-term purpose and direction.	Denison (2019)	DN có mục tiêu dài hạn và phương án thực hiện.	
	Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.		Chiến lược của DN làm các DN cùng ngành phải thay đổi cách thức cạnh tranh.	
	There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.		Sứ mệnh của DN dẫn dắt NV hành động.	
	There is a clear strategy for the future.		DN có chiến lược rõ ràng cho tương lai.	
	Goals & Objectives		Hệ thống mục tiêu	10/12 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở
	There is widespread agreement about	Denison (2019)	Mục tiêu được thống nhất cao.	

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	goals.			Việt Nam.
	Leaders set goals that are ambitious, but realistic.		Mục tiêu đưa ra đầy tham vọng nhưng thực tế.	
	The leadership has clearly stated the objectives we are trying to meet.		Lãnh đạo luôn bám sát các mục tiêu.	
	We continuously track our progress against our stated goals.		Luôn kiểm tra tiến độ thực hiện các mục tiêu.	
	Vision		Tầm nhìn	
	We have a shared vision of what the organization will be like in the future.	Denison (2019)	Các NV có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Leaders have a long-term viewpoint.		Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Our vision creates excitement and motivation for our employees.		Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho NV.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.		DN đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizen Behavior)	I make innovation suggestions to improve the firm	Pratono & Han (2022)	NV tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I orient new people even though it is not required		NV tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I like to help others who have heavy workload		NV thích giúp đỡ những người có khối lượng công việc lớn.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I like to help others who have been absent		NV tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
			NV tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng	Đề xuất của nhóm chuyên gia

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
			của mình.	
			NV thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	Đề xuất của nhóm chuyên gia
Mối quan hệ giữa lãnh đạo - NV (<i>Relationship between leader-staff</i>)	Do you know where you stand with your leader (follower) and do you usually know how satisfied your leader (follower) is with what you do?	Graen & Uhl-Bien (1995)	Bạn có biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới) và bạn có thường xuyên nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của bạn không?	10/12 đề nghị tách thành 2 câu hỏi riêng biệt; cụ thể: <i>Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới).</i> <i>Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của tôi.</i>
	How well does your leader (follower) understand your job problems and needs?		Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của bạn hiểu rõ đến mức nào về các vấn đề và nhu cầu trong công việc của bạn?	11/12 đề nghị điều chỉnh thành: <i>Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu trong công việc của tôi.</i>
	How well does your leader (follower) recognize your potential?		Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của bạn nhận biết tiềm năng của bạn tốt đến đâu?	11/12 đề nghị điều chỉnh thành: <i>Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi biết rõ năng lực của tôi.</i>
	Regardless of how much formal authority your leader (follower) has built into his or her position, what are the chances that your leader (follower) would use his or her power to help you		Bất kể quyền hạn chính thức mà lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của bạn có trong vị trí công việc, khả năng lãnh đạo (hoặc cấp dưới) sẽ sử dụng quyền lực của họ để hỗ trợ bạn là bao nhiêu?	10/12 đề nghị điều chỉnh thành: <i>Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi tích cực hỗ trợ tôi trong công việc.</i>
	Again, regardless of the amount of formal authority your leader (follower) has, what are the chances that he or she would "ball you out" at his or her expense.		Một lần nữa, bất kể quyền hạn chính thức của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) là gì, khả năng họ sẽ bảo vệ bạn hoặc chịu rủi ro vì bạn là bao nhiêu?	10/12 đề nghị tách thành 2 câu hỏi riêng biệt; cụ thể: <i>Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý.</i> <i>Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi chấp</i>

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
				<i>nhận rủi ro vì những lỗi vô ý của tôi.</i>
	I have enough confidence in my leader (follower) that I would defend and justify his or her decision if he or she were not present to do so.		Bạn có đủ tin tưởng vào lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của mình để bảo vệ và biện minh cho các quyết định của họ nếu họ không có mặt để tự làm điều đó không?	12/12 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở Việt Nam.
	How would you characterize your working relationship with your leader (follower)?		Bạn sẽ mô tả mối quan hệ công việc giữa bạn và lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của mình như thế nào?	12/12 đề nghị bỏ ra cho phù hợp với thực tiễn ở các DNNVV ở Việt Nam.
Hiệu suất công việc của NV (Employee performance)	Task Performance		Hiệu suất nhiệm vụ	
	I maintain a high standard of work.	Pradhan & Jena (2017)	Tôi luôn duy trì tiêu chuẩn cao trong công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am capable of handling my assignments without much supervision.		Tôi có khả năng xử lý các nhiệm vụ được giao mà không cần nhiều sự giám sát.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I am very passionate about my work.		Tôi rất đam mê với công việc của mình.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I know I can handle multiple assignments for achieving organizational goals.		Tôi biết rằng mình có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng lúc để đạt được các mục tiêu của tổ chức.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to complete my assignments on time.		Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng hạn.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	My colleagues believe I am a high performer in my organization		Đồng nghiệp của tôi tin rằng tôi là một người làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Adaptive Performance			Hiệu suất thích ứng
	I use to perform well to mobilize collective intelligence for effective team work.	Pradhan & Jena (2017)	Tôi thường làm việc tốt để huy động trí tuệ tập thể cho hiệu quả làm việc nhóm.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I could manage change in my job		Tôi có thể quản lý sự thay đổi trong công	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	very well whenever the situation demands.		việc rất tốt khi tình huống yêu cầu.	
	I can handle effectively my work team in the face of change.		Tôi có thể xử lý hiệu quả nhóm làm việc của mình khi đối mặt với sự thay đổi.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I always believe that mutual understanding can lead to a viable solution in organization.		Tôi luôn tin rằng sự thấu hiểu lẫn nhau có thể dẫn đến giải pháp khả thi trong tổ chức.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to lose my temper when faced with criticism from my team members.		Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm.	7/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này; và xem đây là câu hỏi bẫy để đánh giá độ tin cậy của người cung cấp thông tin. 5/12 đề nghị điều chỉnh thành “Tôi thường kiểm soát được bản thân khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm”.
	I am very comfortable with job flexibility.		Tôi rất thoải mái với sự linh hoạt trong công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to cope well with organizational changes from time to time.		Tôi thường thích nghi tốt với những thay đổi trong tổ chức theo thời gian.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	Contextual Performance		Hiệu suất bối cảnh	
	I used to extend help to my co-workers when asked or needed.	Pradhan & Jena (2017)	Tôi thường giúp đỡ đồng nghiệp khi được yêu cầu hoặc khi cần thiết.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I love to handle extra responsibilities.		Tôi thích đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chính.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I extend my sympathy and empathy to my co-workers when they are in trouble.		Tôi chia sẻ sự cảm thông và đồng cảm với đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

THANG ĐO	Thang đo gốc	Nguồn tham khảo	Biến quan sát đề xuất	Ý kiến của các chuyên gia
	I actively participate in group discussions and work meetings.		Tôi tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận nhóm và các cuộc họp công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to praise my co-workers for their good work.		Tôi thường khen ngợi đồng nghiệp vì những công việc tốt của họ.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I derive lot of satisfaction nurturing others in organization.		Tôi cảm thấy hài lòng khi hỗ trợ và phát triển người khác trong tổ chức.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to share knowledge and ideas among my team members.		Tôi thường chia sẻ kiến thức và ý tưởng với các thành viên trong nhóm của mình.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to maintain good coordination among fellow workers.		Tôi duy trì sự phối hợp tốt với các đồng nghiệp trong công việc.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I use to guide new colleagues beyond my job purview.		Tôi hướng dẫn các đồng nghiệp mới vượt ra ngoài phạm vi công việc của mình.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.
	I communicate effectively with my colleagues for problem solving and decision making.		Tôi giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp để giải quyết vấn đề và ra quyết định.	12/12 đồng ý và ủng hộ phát biểu này.

PHỤ LỤC IV- BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

Kính chào Quý Anh/Chị!

Tôi tên là Vy Vũ Hồng Thảo, là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về **“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”** nhằm giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian tới. Do vậy, Quý anh/chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tất cả các ý kiến đều là thông tin hữu ích cho nghiên cứu. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

Quý anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	Lãnh đạo chuyển đổi					
1	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn tích cực về tương lai.	①	②	③	④	⑤
2	Lãnh đạo đối xử với nhân viên như những cá nhân riêng biệt, đồng thời hỗ trợ họ phát triển.	①	②	③	④	⑤
3	Lãnh đạo ghi nhận sự đóng góp của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
4	Lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.	①	②	③	④	⑤
5	Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.	①	②	③	④	⑤
6	Lãnh đạo thể hiện rõ ràng về giá trị của bản thân và thực hiện những điều mà mình chia sẻ cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
7	Lãnh đạo truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng thông qua năng lực vượt trội.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Trao quyền					
8	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
9	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	①	②	③	④	⑤
10	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	①	②	③	④	⑤
11	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Định hướng nhóm	①	②	③	④	⑤
12	Doanh nghiệp khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác.	①	②	③	④	⑤
13	Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.	①	②	③	④	⑤
14	Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.	①	②	③	④	⑤
15	Nhân viên biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Phát triển năng lực	①	②	③	④	⑤
16	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
17	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	①	②	③	④	⑤
18	Doanh nghiệp liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	①	②	③	④	⑤
19	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Giá trị cốt lõi	①	②	③	④	⑤
20	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	①	②	③	④	⑤
21	Doanh nghiệp có hệ thống giá trị rõ ràng để dẫn dắt mọi hành động.	①	②	③	④	⑤
22	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
23	Doanh nghiệp có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Đồng thuận	①	②	③	④	⑤
24	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một cách tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
25	Doanh nghiệp có định nghĩa rõ ràng về văn hóa tổ chức.	①	②	③	④	⑤
26	Doanh nghiệp dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.	①	②	③	④	⑤
27	Doanh nghiệp có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm khi thực hiện công việc.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tạo sự thay đổi	①	②	③	④	⑤
28	Công việc được thực hiện rất linh hoạt.	①	②	③	④	⑤
29	Doanh nghiệp thường phản ứng tốt trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
30	Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.	①	②	③	④	⑤
31	Những bộ phận của doanh nghiệp thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tổ chức học tập	①	②	③	④	⑤
32	doanh nghiệp xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	①	②	③	④	⑤
33	doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	①	②	③	④	⑤
34	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
35	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tầm nhìn	①	②	③	④	⑤
36	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	①	②	③	④	⑤
37	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	①	②	③	④	⑤
38	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
39	Doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	①	②	③	④	⑤
	Hành vi công dân tổ chức					
40	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	①	②	③	④	⑤
41	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
42	Nhân viên tích cực xử lý những thứ không được sửa chữa.	①	②	③	④	⑤
43	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
44	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	①	②	③	④	⑤
45	Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
	Mối quan hệ Lãnh đạo - Nhân viên					
46	Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới).	①	②	③	④	⑤
47	Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của tôi.	①	②	③	④	⑤
48	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu trong công việc của tôi.	①	②	③	④	⑤
49	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi biết rõ năng lực của tôi.	①	②	③	④	⑤
50	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi tích cực hỗ trợ tôi trong công việc.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
51	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý.	①	②	③	④	⑤
52	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi chấp nhận rủi ro vì những lỗi vô ý của tôi.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- <i>Hiệu suất nhiệm vụ</i>					
53	Tôi luôn duy trì tiêu chuẩn cao trong công việc.	①	②	③	④	⑤
54	Tôi có khả năng xử lý các nhiệm vụ được giao mà không cần nhiều sự giám sát.	①	②	③	④	⑤
55	Tôi rất đam mê với công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
56	Tôi biết rằng mình có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng lúc để đạt được các mục tiêu của tổ chức.	①	②	③	④	⑤
57	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng hạn.	①	②	③	④	⑤
58	Đồng nghiệp của tôi tin rằng tôi là một người làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- <i>Hiệu suất thích ứng</i>					
59	Tôi thường làm việc tốt để huy động trí tuệ tập thể cho hiệu quả làm việc nhóm.	①	②	③	④	⑤
60	Tôi có thể quản lý sự thay đổi trong công việc rất tốt khi tình huống yêu cầu.	①	②	③	④	⑤
61	Tôi có thể xử lý hiệu quả nhóm làm việc của mình khi đối mặt với sự thay đổi.	①	②	③	④	⑤
62	Tôi luôn tin rằng sự thấu hiểu lẫn nhau có thể dẫn đến giải pháp khả thi trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤
63	Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm.	①	②	③	④	⑤
64	Tôi rất thoải mái với sự linh hoạt trong công việc.	①	②	③	④	⑤
65	Tôi thường thích nghi tốt với những thay đổi trong tổ chức theo thời gian.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- <i>Hiệu suất bối cảnh</i>					
66	Tôi thường giúp đỡ đồng nghiệp khi được yêu cầu hoặc khi cần thiết.	①	②	③	④	⑤
67	Tôi thích đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chính.	①	②	③	④	⑤
68	Tôi chia sẻ sự cảm thông và đồng cảm với đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
69	Tôi tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận nhóm và các cuộc họp công việc.	①	②	③	④	⑤
70	Tôi thường khen ngợi đồng nghiệp vì những công việc tốt của họ.	①	②	③	④	⑤
71	Tôi cảm thấy hài lòng khi hỗ trợ và phát triển người khác trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤
72	Tôi thường chia sẻ kiến thức và ý tưởng với các thành viên trong nhóm của mình.	①	②	③	④	⑤
73	Tôi duy trì sự phối hợp tốt với các đồng nghiệp trong công việc.	①	②	③	④	⑤
74	Tôi hướng dẫn các đồng nghiệp mới vượt ra ngoài phạm vi công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
75	Tôi giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp để giải quyết vấn đề và ra quyết định.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Quý anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC V- BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Kính chào Quý Anh/Chị!

Tôi tên là Vy Vũ Hồng Thảo, là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về **“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”** nhằm giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng Nai nói riêng và tại Việt Nam nói chung có những chính sách phù hợp nhằm nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong thời gian tới. Do vậy, Quý anh/chị vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi khảo sát dưới đây một cách trung thực nhất theo nhận thức của bản thân. Tất cả các ý kiến đều là thông tin hữu ích cho nghiên cứu. Tôi cam kết các thông tin thu thập được chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật.

Trân trọng cảm ơn!

PHẦN I. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính: Nam Nữ Không muốn nêu
2. Độ tuổi: Từ 18-30 30-40 40-50 50-60 ≥ 60
3. Thâm niên làm việc tại DN:
 <5 năm 5-10 năm 10-15 năm ≥ 15 năm
4. Trình độ học vấn:
 Tiểu học Trung học Cao đẳng Đại học Sau đại học

PHẦN II. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ

Quý anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của mỗi yếu tố dưới đây theo quy ước:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
	Lãnh đạo chuyển đổi					
1	Lãnh đạo truyền đạt một tầm nhìn tích cực về tương lai.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
2	Lãnh đạo đối xử với nhân viên như những cá nhân riêng biệt, đồng thời hỗ trợ họ phát triển.	①	②	③	④	⑤
3	Lãnh đạo ghi nhận sự đóng góp của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
4	Lãnh đạo thúc đẩy sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.	①	②	③	④	⑤
5	Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.	①	②	③	④	⑤
6	Lãnh đạo thể hiện rõ ràng về giá trị của bản thân và thực hiện những điều mà mình chia sẻ cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
7	Lãnh đạo truyền cảm hứng, niềm tự hào và sự tôn trọng thông qua năng lực vượt trội.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Trao quyền					
8	Các quyết định thường được đưa ra dựa trên nguồn thông tin tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
9	Thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi người có thể lấy được khi cần.	①	②	③	④	⑤
10	Mọi người đều tin rằng bản thân mình có ảnh hưởng tích cực.	①	②	③	④	⑤
11	Kế hoạch kinh doanh là quá trình liên tục và lôi kéo tất cả mọi người tham gia.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Định hướng nhóm	①	②	③	④	⑤
12	Doanh nghiệp khuyến khích sự hợp tác giữa các bộ phận khác.	①	②	③	④	⑤
13	Mọi người làm việc như họ là một phần quan trọng của nhóm.	①	②	③	④	⑤
14	Làm việc theo nhóm có kết quả tốt hơn là sự áp đặt của cấp trên.	①	②	③	④	⑤
15	Nhân viên biết rõ mối quan hệ giữa công việc của mình và mục tiêu của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Phát triển năng lực	①	②	③	④	⑤
16	Nhân viên được uỷ quyền để tự chủ công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
17	Năng lực của nhân viên liên tục nâng cao.	①	②	③	④	⑤
18	Doanh nghiệp liên tục đầu tư vào phát triển kỹ năng nhân viên.	①	②	③	④	⑤
19	Năng lực của nhân viên được xem là nguồn lực quan trọng trong lợi thế cạnh tranh của nhân viên.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Giá trị cốt lõi	①	②	③	④	⑤
20	Các nhà lãnh đạo làm đúng như đã cam kết.	①	②	③	④	⑤
21	Doanh nghiệp có hệ thống giá trị rõ ràng để dẫn dắt mọi hành động.	①	②	③	④	⑤
22	Nhân viên phải chịu trách nhiệm nếu bỏ qua các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
23	Doanh nghiệp có một chuẩn đạo đức hướng dẫn hành vi cho nhân viên biết đúng sai.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Đồng thuận					
24	Khi bất đồng xảy ra, các giải pháp được đưa ra một cách tốt nhất.	①	②	③	④	⑤
25	Doanh nghiệp có định nghĩa rõ ràng về văn hóa tổ chức.	①	②	③	④	⑤
26	Doanh nghiệp dễ dàng đạt được sự đồng thuận kể cả những vấn đề khó khăn.	①	②	③	④	⑤
27	Doanh nghiệp có một thỏa thuận rõ ràng về cách làm khi thực hiện công việc.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tạo sự thay đổi					
28	Công việc được thực hiện rất linh hoạt.	①	②	③	④	⑤
29	Doanh nghiệp thường phản ứng tốt trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
30	Các phương pháp mới và cải tiến liên tục thường được xem xét và thông qua.	①	②	③	④	⑤
31	Những bộ phận của doanh nghiệp thường xuyên hợp tác để tạo ra được sự thay đổi.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tổ chức học tập					
32	doanh nghiệp xem thất bại như một cơ hội học tập và cải thiện.	①	②	③	④	⑤
33	doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro.	①	②	③	④	⑤
34	Học hỏi là mục tiêu quan trọng trong công việc hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
35	Cấp trên biết rất rõ những gì cấp dưới làm.	①	②	③	④	⑤
	Văn hoá doanh nghiệp- Tâm nhìn					
36	Các nhân viên có cùng viễn cảnh về hình ảnh của tổ chức trong tương lai.	①	②	③	④	⑤
37	Nhà lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.	①	②	③	④	⑤
38	Tầm nhìn đã tạo ra sự hưng phấn và động lực cho nhân viên.	①	②	③	④	⑤
39	Doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu ngắn hạn mà không ảnh hưởng đến chiến lược lâu dài.	①	②	③	④	⑤
	Hành vi công dân tổ chức					
40	Nhân viên tích cực hỗ trợ nhà quản lý trong khả năng của mình.	①	②	③	④	⑤
41	Nhân viên tích cực đưa ra các đề xuất sáng tạo để cải thiện hiệu quả công việc.	①	②	③	④	⑤
42	Nhân viên tích cực xử lý những thứ không được sửa chữa.	①	②	③	④	⑤
43	Nhân viên tích cực hỗ trợ hướng dẫn cho người mới mặc dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
44	Nhân viên tích cực giúp đỡ những người vắng mặt.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
45	Nhân viên thường làm việc trên định mức dù không bắt buộc.	①	②	③	④	⑤
	Mối quan hệ Lãnh đạo - Nhân viên					
46	Tôi biết rõ vị trí của mình trong mối quan hệ với lãnh đạo (hoặc cấp dưới).	①	②	③	④	⑤
47	Tôi nhận biết được sự hài lòng của lãnh đạo (hoặc cấp dưới) đối với công việc của tôi.	①	②	③	④	⑤
48	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu trong công việc của tôi.	①	②	③	④	⑤
49	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi biết rõ năng lực của tôi.	①	②	③	④	⑤
50	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi tích cực hỗ trợ tôi trong công việc.	①	②	③	④	⑤
51	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi sẵn sàng bảo vệ tôi một cách hợp lý.	①	②	③	④	⑤
52	Lãnh đạo (hoặc cấp dưới) của tôi chấp nhận rủi ro vì những lỗi vô ý của tôi.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- Hiệu suất nhiệm vụ					
53	Tôi luôn duy trì tiêu chuẩn cao trong công việc.	①	②	③	④	⑤
54	Tôi có khả năng xử lý các nhiệm vụ được giao mà không cần nhiều sự giám sát.	①	②	③	④	⑤
55	Tôi rất đam mê với công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
56	Tôi biết rằng mình có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ cùng lúc để đạt được các mục tiêu của tổ chức.	①	②	③	④	⑤
57	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng hạn.	①	②	③	④	⑤
58	Đồng nghiệp của tôi tin rằng tôi là một người làm việc có hiệu suất cao trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- Hiệu suất thích ứng					
59	Tôi thường làm việc tốt để huy động trí tuệ tập thể cho hiệu quả làm việc nhóm.	①	②	③	④	⑤
60	Tôi có thể quản lý sự thay đổi trong công việc rất tốt khi tình huống yêu cầu.	①	②	③	④	⑤
61	Tôi có thể xử lý hiệu quả nhóm làm việc của mình khi đối mặt với sự thay đổi.	①	②	③	④	⑤
62	Tôi luôn tin rằng sự thấu hiểu lẫn nhau có thể dẫn đến giải pháp khả thi trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤

STT	TIÊU CHÍ	ĐÁNH GIÁ				
		①	②	③	④	⑤
63	Tôi thường mất bình tĩnh khi bị chỉ trích từ các thành viên trong nhóm.	①	②	③	④	⑤
64	Tôi rất thoải mái với sự linh hoạt trong công việc.	①	②	③	④	⑤
65	Tôi thường thích nghi tốt với những thay đổi trong tổ chức theo thời gian.	①	②	③	④	⑤
	Hiệu suất công việc của nhân viên- <i>Hiệu suất bồi cảnh</i>					
66	Tôi thường giúp đỡ đồng nghiệp khi được yêu cầu hoặc khi cần thiết.	①	②	③	④	⑤
67	Tôi thích đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chính.	①	②	③	④	⑤
68	Tôi chia sẻ sự cảm thông và đồng cảm với đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn.	①	②	③	④	⑤
69	Tôi tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận nhóm và các cuộc họp công việc.	①	②	③	④	⑤
70	Tôi thường khen ngợi đồng nghiệp vì những công việc tốt của họ.	①	②	③	④	⑤
71	Tôi cảm thấy hài lòng khi hỗ trợ và phát triển người khác trong tổ chức.	①	②	③	④	⑤
72	Tôi thường chia sẻ kiến thức và ý tưởng với các thành viên trong nhóm của mình.	①	②	③	④	⑤
73	Tôi duy trì sự phối hợp tốt với các đồng nghiệp trong công việc.	①	②	③	④	⑤
74	Tôi hướng dẫn các đồng nghiệp mới vượt ra ngoài phạm vi công việc của mình.	①	②	③	④	⑤
75	Tôi giao tiếp hiệu quả với đồng nghiệp để giải quyết vấn đề và ra quyết định.	①	②	③	④	⑤

Cảm ơn Quý anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC VI- KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Bảng VI.1. Outer-loadings- Matrix

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL1	0.891													
GTCL2	0.860													
GTCL3	0.820													
GTCL4	0.858													
HSBC1		0.806												
HSBC10		0.770												
HSBC2		0.747												
HSBC3		0.729												
HSBC4		0.766												
HSBC5		0.779												
HSBC6		0.807												
HSBC7		0.738												
HSBC8		0.745												
HSBC9		0.769												
HSNV1			0.869											
HSNV2			0.837											
HSNV3			0.706											
HSNV4			0.728											
HSNV5			0.773											
HSNV6			0.834											
HSTU1				0.755										
HSTU2				0.706										
HSTU3				0.718										
HSTU4				0.821										
HSTU5				0.792										
HSTU6				0.810										
HSTU7				0.737										
HVCT1					0.829									
HVCT2					0.812									
HVCT3					0.799									
HVCT4					0.779									
HVCT5					0.775									
HVCT6					0.797									
LDCD1						0.758								
LDCD2						0.777								
LDCD3						0.741								
LDCD4						0.814								
LDCD5						0.754								
LDCD6						0.829								
LDCD7						0.780								
LDNV1							0.812							
LDNV2							0.799							
LDNV3							0.874							

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
LDNV4							0.863							
LDNV5							0.790							
LDNV6							0.812							
LDNV7							0.706							
PTNL1								0.860						
PTNL2								0.890						
PTNL3								0.879						
PTNL4								0.814						
TCHT1									0.800					
TCHT2									0.840					
TCHT3									0.805					
TCHT4									0.856					
TSTD1										0.813				
TSTD2										0.825				
TSTD3										0.893				
TSTD4										0.850				
VDHN1											0.887			
VDHN2											0.891			
VDHN3											0.878			
VDHN4											0.869			
VHDT1												0.843		
VHDT2												0.782		
VHDT3												0.809		
VHDT4												0.837		
VHTN1													0.899	
VHTN2													0.861	
VHTN3													0.809	
VHTN4													0.818	
VHTQ1														0.866
VHTQ2														0.809
VHTQ3														0.855
VHTQ4														0.851

Bảng VI.2: Construct Reliability and Validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_(a))	Composite reliability (rho_(c))	Average variance extracted (AVE)
GTCL	0.898	0.913	0.917	0.825
HSBC	0.928	0.928	0.934	0.716
HSNV	0.892	0.915	0.910	0.717
HSTU	0.884	0.898	0.907	0.625
HVCT	0.897	0.917	0.914	0.722
LDCD	0.905	0.977	0.915	0.703
LDNV	0.912	0.931	0.930	0.683
PTNL	0.893	0.897	0.920	0.785
TCHT	0.865	0.881	0.895	0.770

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
TSTD	0.893	0.900	0.909	0.848
VDHN	0.904	0.912	0.933	0.776
VHDT	0.857	0.870	0.890	0.757
VHTN	0.888	0.893	0.911	0.805
VHTQ	0.872	0.904	0.909	0.715

Bảng VI.3: Discriminant Validity - Fornell-Larcker Criterion

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
GTCL	0.894													
HSBC	0.203	0.865												
HSNV	0.211	0.433	0.831											
HSTU	0.190	0.305	0.599	0.902										
HVCT	0.167	0.182	0.400	0.263	0.884									
LDCD	0.368	0.204	0.277	0.205	0.171	0.906								
LDNV	0.204	0.422	0.713	0.784	0.339	0.238	0.866							
PTNL	0.196	0.280	0.494	0.409	0.357	0.135	0.470	0.893						
TCHT	0.137	0.281	0.457	0.236	0.375	0.168	0.362	0.335	0.914					
TSTD	0.177	0.313	0.459	0.402	0.243	0.185	0.515	0.443	0.326	0.878				
VDHN	0.131	0.325	0.513	0.316	0.308	0.232	0.476	0.427	0.272	0.416	0.915			
VHDT	0.209	0.264	0.355	0.299	0.308	0.154	0.405	0.339	0.251	0.407	0.355	0.898		
VHTN	0.218	0.318	0.327	0.215	0.230	0.174	0.311	0.251	0.265	0.294	0.289	0.229	0.871	
VHTQ	0.242	0.464	0.383	0.226	0.185	0.257	0.350	0.378	0.378	0.313	0.325	0.236	0.321	0.873

Bảng VI.4: Discriminant Validity - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)- Matrix

	GTCL	HSBC	HSNV	HSTU	HVCT	LDCD	LDNV	PTNL	TCHT	TSTD	VDHN	VHDT	VHTN	VHTQ
HSBC	0.214													
HSNV	0.225	0.462												
HSTU	0.196	0.316	0.639											
HVCT	0.178	0.189	0.432	0.274										
LDCD	0.391	0.208	0.292	0.209	0.176									
LDNV	0.212	0.442	0.769	0.822	0.356	0.245								
PTNL	0.208	0.299	0.540	0.436	0.382	0.143	0.505							
TCHT	0.145	0.297	0.493	0.247	0.398	0.169	0.383	0.362						
TSTD	0.188	0.336	0.506	0.433	0.262	0.198	0.559	0.487	0.354					
VDHN	0.139	0.341	0.554	0.331	0.325	0.240	0.504	0.459	0.289	0.451				
VHDT	0.223	0.280	0.387	0.316	0.329	0.159	0.434	0.369	0.269	0.448	0.381			
VHTN	0.238	0.341	0.357	0.23	0.248	0.184	0.333	0.275	0.286	0.325	0.311	0.251		
VHTQ	0.264	0.498	0.422	0.243	0.197	0.273	0.38	0.417	0.411	0.349	0.354	0.256	0.355	

Bảng VI.5: Collinearity Statistics (VIF)- Outer Model- List

	VIF
GTCL1	3.307
GTCL2	2.824

	VIF
GTCL3	2.394
GTCL4	3.335
HSBC1	2.579
HSBC10	3.287
HSBC2	2.747
HSBC3	2.312
HSBC4	3.143
HSBC5	2.828
HSBC6	2.919
HSBC7	2.014
HSBC8	2.696
HSBC9	3.354
HSNV1	3.167
HSNV2	3.282
HSNV3	2.589
HSNV4	3.241
HSNV5	3.217
HSNV6	3.496
HSTU1	3.029
HSTU2	2.541
HSTU3	3.429
HSTU4	3.240
HSTU5	2.549
HSTU6	2.433
HSTU7	3.396
HVCT1	2.257
HVCT2	3.269
HVCT3	2.779
HVCT4	2.470
HVCT5	2.708
HVCT6	2.485
LDCD1	1.901
LDCD2	2.166
LDCD3	1.828
LDCD4	2.078
LDCD5	2.728
LDCD6	3.102
LDCD7	2.923
LDNV1	2.600
LDNV2	2.514
LDNV3	2.988

	VIF
LDNV4	2.412
LDNV5	3.328
LDNV6	3.355
LDNV7	3.028
PTNL1	2.079
PTNL2	2.618
PTNL3	2.676
PTNL4	2.573
TCHT1	3.445
TCHT2	2.893
TCHT3	2.813
TCHT4	2.933
TSTD1	2.683
TSTD2	2.353
TSTD3	2.436
TSTD4	3.166
VDHN1	3.474
VDHN2	3.173
VDHN3	2.691
VDHN4	3.341
VHDT1	2.524
VHDT2	2.924
VHDT3	2.295
VHDT4	1.285
VHTN1	2.029
VHTN2	2.741
VHTN3	2.899
VHTN4	2.808
VHTQ1	2.662
VHTQ2	2.244
VHTQ3	3.237
VHTQ4	2.613

Bảng VI.6: Outer Loadings

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSBC	0.790				
HSNV	0.771				
HSTU	0.905				
HVCT1		0.819			
HVCT2		0.807			
HVCT3		0.779			

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HVCT4		0.797			
HVCT5		0.792			
HVCT6		0.810			
LDCD1			0.794		
LDCD2			0.851		
LDCD3			0.807		
LDCD4			0.811		
LDCD5			0.760		
LDCD6			0.790		
LDCD7			0.799		
LDNV1				0.826	
LDNV2				0.768	
LDNV3				0.771	
LDNV4				0.714	
LDNV5				0.806	
LDNV6				0.834	
LDNV7				0.800	
GTCL					0.904
PTNL					0.843
TCHT					0.724
TSTD					0.821
VDHN					0.788
VHDT					0.753
VHTN					0.779
VHTQ					0.813

Bảng VI.7. Cronbach's Alpha (Bootstrapping 5.000 lần)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
HSCV	0.781	0.943	0.864	0.680
HVCT	0.889	0.898	0.915	0.641
LDCD	0.908	0.919	0.927	0.643
LDNV	0.899	0.899	0.920	0.623
VHDN	0.925	0.977	0.936	0.648

Bảng VI.8: Discriminant validity- Fornell-Larcker

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSCV	0.823				
HVCT	0.038	0.800			
LDCD	0.039	0.113	0.801		
LDNV	0.034	0.271	0.211	0.789	
VHDN	0.050	0.019	0.070	0.041	0.804

Bảng VI.9: Discriminant validity- HTMT

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
HSCV					
HVCT	0.065				
LDCD	0.059	0.122			
LDNV	0.052	0.297	0.226		

VHDN	0.053	0.047	0.067	0.066	
-------------	-------	-------	-------	-------	--

Bảng VI.10: Discriminant validity- Cross loadings

	HSCV	HVCT	LDCD	LDNV	VHDN
GTCL	0.002	0.018	0.027	0.033	0.904
HSBC	0.790	0.000	0.037	0.030	0.020
HSNV	0.771	0.051	0.009	0.013	0.026
HSTU	0.905	0.038	0.043	0.036	0.061
HVCT1	0.071	0.819	0.144	0.255	0.002
HVCT2	0.077	0.807	0.058	0.228	0.006
HVCT3	0.024	0.779	0.098	0.157	0.016
HVCT4	0.029	0.797	0.070	0.204	0.023
HVCT5	0.049	0.792	0.061	0.214	0.019
HVCT6	0.011	0.810	0.101	0.223	0.047
LDCD1	0.015	0.073	0.794	0.137	0.057
LDCD2	0.046	0.114	0.851	0.220	0.038
LDCD3	0.109	0.074	0.807	0.186	0.044
LDCD4	0.032	0.088	0.811	0.167	0.107
LDCD5	0.009	0.118	0.760	0.150	0.024
LDCD6	0.009	0.050	0.790	0.129	0.056
LDCD7	0.016	0.102	0.799	0.165	0.071
LDNV1	0.030	0.201	0.168	0.826	0.027
LDNV2	0.050	0.201	0.190	0.768	0.005
LDNV3	0.028	0.225	0.125	0.771	0.026
LDNV4	0.022	0.240	0.170	0.714	0.034
LDNV5	0.051	0.223	0.142	0.806	0.049
LDNV6	0.029	0.209	0.181	0.834	0.096
LDNV7	0.028	0.195	0.181	0.800	0.012
PTNL	0.029	0.030	0.051	0.005	0.843
TCHT	0.028	0.022	0.054	0.042	0.724
TSTD	0.011	0.059	0.050	0.036	0.821
VDHN	0.024	0.008	0.084	0.052	0.788
VHDT	0.037	0.047	0.002	0.059	0.753
VHTN	0.047	0.020	0.035	0.032	0.779
VHTQ	0.086	0.022	0.070	0.021	0.813

Bảng VI.11: Collinearity Statistics (VIF)- Inner Model- List

	VIF
HVCT -> HSCV	1.100
LDCD -> HSCV	1.075
LDCD -> HVCT	1.046
LDCD -> LDNV	1.021
LDCD -> VHDN	1.063

LDNV -> HSCV	1.122
LDNV -> HVCT	1.046
VHDN -> HSCV	1.010
VHDN x HVCT -> HSCV	1.017
VHDN x LDCD -> HSCV	1.020

Bảng VI.12: Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.047	0.048
d_ ULS	1.117	1.159
d_ G	0.683	0.683
Chi-square	1489.343	1490.495
NFI	0.814	0.814

Bảng VI.13: R-Square- Overview

	R-square	R-square adjusted
HSCV	0.528	0.525
HVCT	0.469	0.457
LDNV	0.577	0.576
VHDN	0.613	0.611

Bảng VI.14: Cross-Validated Redundancy - Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
HSCV	1227	612.273	0.501
HVCT	2454	1322.706	0.461
LDCD	2863	1729.252	0.396
LDNV	2863	1623.321	0.433
VHDN	3272	1773.424	0.458

Bảng VI.15: f-Square - List

	f-square
HVCT -> HSCV	0.462
LDCD -> HSCV	0.328
LDCD -> HVCT	0.301
LDCD -> LDNV	0.282
LDCD -> VHDN	0.275
LDNV -> HSCV	0.407
LDNV -> HVCT	0.398

VHDN -> HSCV	0.385
VHDN -> HVCT	0.406
VHDN x HVCT -> HSCV	0.471
VHDN x LDCD -> HSCV	0.383

Bảng VI.16: Path Coefficients - Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
HVCT -> HSCV	0.538	0.539	0.167	3.230	0.000
LDCD -> HSCV	0.145	0.144	0.061	2.375	0.029
LDCD -> HVCT	0.151	0.152	0.044	3.437	0.000
LDCD -> LDNV	0.238	0.236	0.046	5.156	0.000
LDCD -> VHDN	0.333	0.335	0.049	6.800	0.000
LDNV -> HSCV	0.712	0.715	0.087	8.204	0.000
LDNV -> HVCT	0.554	0.552	0.194	2.853	0.018
VHDN -> HSCV	0.671	0.669	0.185	3.627	0.000
VHDN x HVCT -> HSCV	0.187	0.188	0.087	2.151	0.000
VHDN x LDCD -> HSCV	0.139	0.138	0.059	2.355	0.026

Bảng VI.17: Specific Indirect Effects - Mean, STDEV, T Values, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
LDCD -> HVCT -> HSCV	0.081	0.082	0.025	3.240	0.000
LDNV -> HVCT -> HSCV	0.298	0.298	0.086	3.465	0.000
LDCD -> VHDN -> HSCV	0.223	0.224	0.048	4.646	0.000
LDCD -> LDNV -> HSCV	0.169	0.169	0.043	3.930	0.000
LDCD -> LDNV -> HVCT -> HSCV	0.071	0.070	0.011	6.455	0.000
LDCD -> LDNV -> HVCT	0.132	0.130	0.043	3.070	0.000

Bảng VI.18: Total Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
LDCD -> HSCV	0.544	0.545	0.091	5.978	0.000
LDCD -> HVCT	0.132	0.130	0.034	3.882	0.000
LDNV -> HSCV	0.298	0.298	0.063	4.730	0.000

Bảng VI.18: Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values
HVCT -> HSCV	0.538	0.539	0.158	3.405	0.000
LDCD -> HSCV	0.689	0.689	0.148	4.655	0.000
LDCD -> HVCT	0.283	0.282	0.063	4.492	0.000
LDCD -> LDNV	0.238	0.236	0.067	3.552	0.000
LDCD -> VHDN	0.333	0.335	0.060	5.550	0.000
LDNV -> HSCV	1.010	1.013	0.194	5.206	0.000
LDNV -> HVCT	0.554	0.552	0.114	4.860	0.000
VHDN -> HSCV	0.671	0.669	0.197	3.406	0.000
VHDN x HVCT -> HSCV	0.187	0.188	0.038	4.921	0.000
VHDN x LDCD -> HSCV	0.139	0.138	0.038	3.658	0.000

Bảng VI.19- Total Effects- Bootstrap MGA

	Difference (GNam - GKhac)	Difference (GNam - GNu)	1-tailed (GNam vs GKhac) p value	1-tailed (GNam vs GNu) p value	2-tailed (GNam vs GKhac) p value	2-tailed (GNam vs GNu) p value
HVCT -> HSCV	-0.045	0.010	0.663	0.442	0.675	0.885
LDCD -> HSCV	0.106	0.014	0.285	0.443	0.569	0.886
LDCD -> HVCT	0.115	-0.095	0.306	0.809	0.611	0.382
LDCD -> LDNV	0.045	0.079	0.416	0.212	0.831	0.424
LDCD -> VHDN	0.133	0.055	0.285	0.294	0.569	0.589
LDNV -> HSCV	0.211	-0.152	0.159	0.019	0.318	0.038
LDNV -> HVCT	0.498	-0.090	0.056	0.762	0.111	0.477
VHDN -> HSCV	-0.229	0.033	0.837	0.377	0.326	0.753
VHDN -> HVCT	0.055	-0.045	0.497	0.630	0.994	0.740
VHDN x LDNV -> HSCV	0.014	-0.003	0.284	0.725	0.567	0.551
VHDN x LDNV -> HVCT	0.109	-0.079	0.197	0.873	0.395	0.253

Bảng VI.20- Total Effects- Bootstrap MGA

	Difference (T18-30 - T30-40)	Difference (T18-30 - T40-50)	Difference (T18-30 - T50-60)	Difference (T18-30 - T>60)	Difference (T30-40 - T40-50)	Difference (T30-40 - T50-60)	Difference (T30-40 - T>60)	Difference (T40-50 - T50-60)	Difference (T40-50 - T>60)	Difference (T50-60 - T>60)	1-tailed (T18-30 vs T30-40) p value	1-tailed (T18-30 vs T40-50) p value	1-tailed (T18-30 vs T50-60) p value	1-tailed (T18-30 vs T>60) p value	1-tailed (T30-40 vs T40-50) p value	1-tailed (T30-40 vs T50-60) p value	1-tailed (T30-40 vs T>60) p value	1-tailed (T40-50 vs T50-60) p value	1-tailed (T40-50 vs T>60) p value	1-tailed (T50-60 vs T>60) p value	2-tailed (T18-30 vs T30-40) p value	2-tailed (T18-30 vs T40-50) p value	2-tailed (T18-30 vs T50-60) p value	2-tailed (T18-30 vs T>60) p value	2-tailed (T30-40 vs T40-50) p value	2-tailed (T30-40 vs T50-60) p value	2-tailed (T30-40 vs T>60) p value	2-tailed (T40-50 vs T50-60) p value	2-tailed (T40-50 vs T>60) p value	2-tailed (T50-60 vs T>60) p value
HVCT -> HSCV	-0.134	-0.023	-0.007	-0.034	-0.157	-0.128	-0.168	0.029	-0.011	-0.040	0.008	0.019	0.011	0.014	0.875	0.697	0.661	0.454	0.520	0.538	0.016	0.038	0.022	0.028	0.249	0.606	0.677	0.908	0.960	0.923
LDND -> HSCV	0.280	0.137	0.665	0.887	-0.143	0.385	0.607	0.528	0.750	0.222	0.159	0.013	0.020	0.018	0.698	0.192	0.150	0.156	0.135	0.249	0.318	0.026	0.040	0.035	0.603	0.384	0.301	0.313	0.271	0.497
LDND -> HVCT	-0.344	0.116	0.266	0.256	0.460	0.079	0.088	-0.381	-0.372	0.009	0.780	0.020	0.015	0.009	0.179	0.455	0.483	0.810	0.754	0.556	0.441	0.039	0.030	0.018	0.358	0.909	0.965	0.381	0.492	0.889
LDND -> LDNV	-0.783	-0.130	-0.712	-1.028	0.653	0.071	-0.245	-0.582	-0.898	-0.317	0.856	0.633	0.916	0.870	0.156	0.417	0.680	0.889	0.868	0.727	0.289	0.733	0.168	0.259	0.312	0.834	0.640	0.222	0.264	0.546
LDND -> VHDN	0.277	0.161	0.732	0.879	-0.115	0.455	0.602	0.570	0.717	0.147	0.196	0.283	0.147	0.058	0.646	0.181	0.058	0.175	0.058	0.391	0.392	0.566	0.294	0.116	0.708	0.361	0.117	0.349	0.116	0.782
LDNV -> HSCV	0.125	0.183	0.279	0.363	0.031	0.079	0.463	0.049	0.432	0.384	0.018	0.012	0.010	0.019	0.412	0.335	0.160	0.402	0.176	0.214	0.035	0.024	0.019	0.037	0.824	0.670	0.320	0.804	0.352	0.427
LDNV -> HVCT	0.232	0.311	0.356	0.418	-0.543	-0.938	-1.097	-0.395	-0.554	-0.159	0.012	0.008	0.011	0.017	0.868	0.967	0.939	0.818	0.786	0.599	0.024	0.015	0.021	0.033	0.265	0.066	0.123	0.364	0.427	0.802
VHDN -> HSCV	-0.020	-0.082	-0.010	0.426	-0.062	0.010	0.446	0.072	0.508	0.436	0.518	0.739	0.590	0.265	0.762	0.583	0.251	0.435	0.211	0.260	0.963	0.522	0.819	0.529	0.475	0.834	0.503	0.870	0.422	0.520
VHDN -> HVCT	0.017	0.094	-0.005	0.121	0.076	-0.022	0.103	-0.098	0.027	0.125	0.469	0.387	0.489	0.418	0.403	0.512	0.427	0.588	0.467	0.423	0.939	0.773	0.978	0.836	0.805	0.975	0.855	0.823	0.934	0.846
VHDN x LDNV -> HSCV	0.007	0.004	0.006	0.000	-0.004	-0.001	-0.007	0.002	-0.004	-0.006	0.335	0.401	0.436	0.493	0.627	0.561	0.565	0.502	0.532	0.532	0.670	0.801	0.871	0.985	0.746	0.877	0.870	0.996	0.936	0.937
VHDN x LDNV -> HVCT	-0.017	0.076	0.170	0.020	0.093	0.188	0.037	0.095	-0.056	-0.151	0.537	0.336	0.190	0.465	0.282	0.146	0.433	0.289	0.594	0.734	0.927	0.673	0.380	0.931	0.563	0.292	0.866	0.578	0.812	0.531

Bảng VI.21- Total Effects- Bootstrap MGA

	Difference (TN10-15 - TN5-10)	Difference (TN10-15 - TN>15)	Difference (TN5-10 - TN>15)	Difference (TN<5 - TN10-15)	Difference (TN<5 - TN5-10)	Difference (TN<5 - TN>15)	1-tailed (TN10-15 vs TN5-10) p value	1-tailed (TN10-15 vs TN>15) p value	1-tailed (TN5-10 vs TN>15) p value	1-tailed (TN<5 vs TN10-15) p value	1-tailed (TN<5 vs TN5-10) p value	1-tailed (TN<5 vs TN>15) p value	2-tailed (TN10-15 vs TN5-10) p value	2-tailed (TN10-15 vs TN>15) p value	2-tailed (TN5-10 vs TN>15) p value	2-tailed (TN<5 vs TN10-15) p value	2-tailed (TN<5 vs TN5-10) p value	2-tailed (TN<5 vs TN>15) p value
HVCT -> HSCV	0.105	-0.102	-0.207	-0.130	-0.025	-0.232	0.219	0.649	0.778	0.733	0.536	0.767	0.437	0.702	0.443	0.534	0.927	0.466
LDCD -> HSCV	-0.180	0.215	0.395	0.241	0.061	0.456	0.784	0.404	0.239	0.325	0.446	0.230	0.432	0.807	0.477	0.650	0.892	0.461
LDCD -> HVCT	0.077	0.183	0.107	-0.326	-0.250	-0.143	0.413	0.349	0.389	0.786	0.694	0.564	0.826	0.699	0.778	0.429	0.611	0.872
LDCD -> LDNV	-0.062	-0.226	-0.163	-0.707	-0.769	-0.932	0.530	0.748	0.676	0.866	0.889	0.929	0.940	0.504	0.647	0.267	0.222	0.141
LDCD -> VHDN	-0.292	0.436	0.728	0.402	0.110	0.838	0.816	0.393	0.142	0.257	0.424	0.202	0.368	0.786	0.284	0.515	0.847	0.404
LDNV -> HSCV	0.209	0.336	0.127	0.185	0.124	0.251	0.152	0.101	0.335	0.016	0.009	0.012	0.304	0.202	0.670	0.032	0.018	0.024
LDNV -> HVCT	-0.467	-0.004	0.463	0.263	0.204	0.259	0.866	0.463	0.245	0.021	0.011	0.024	0.268	0.926	0.489	0.042	0.022	0.048
VHDN -> HSCV	0.088	-0.131	-0.219	0.064	0.152	-0.067	0.153	0.820	0.881	0.237	0.129	0.663	0.307	0.360	0.239	0.475	0.259	0.674
VHDN -> HVCT	-0.098	0.351	0.449	-0.311	-0.409	0.040	0.630	0.228	0.186	0.631	0.703	0.485	0.740	0.456	0.372	0.738	0.595	0.970
VHDN x LDNV -> HSCV	0.004	0.024	0.020	0.002	0.006	0.026	0.349	0.215	0.241	0.450	0.366	0.246	0.697	0.431	0.483	0.901	0.732	0.492
VHDN x LDNV -> HVCT	0.145	0.201	0.056	-0.213	-0.068	-0.012	0.146	0.179	0.404	0.894	0.651	0.523	0.292	0.359	0.809	0.212	0.697	0.954

Bảng VI.22- Total Effects- Bootstrap MGA

	Difference (HCao - HDai)	Difference (HCao - HSau)	Difference (HCao - HTieu)	Difference (HCao - HTrun g)	Difference (HDai - HSau)	Difference (HDai - HTieu)	Difference (HDai - HTrun g)	Difference (HSau - HTieu)	Difference (HSau - HTrun g)	Difference (HTieu - HTrun g)	1-tailed (HCao vs HDai) p value	1-tailed (HCao vs HSau) p value	1-tailed (HCao vs HTieu) p value	1-tailed (HCao vs HTrun g) p value	1-tailed (HDai vs HSau) p value	1-tailed (HDai vs HTieu) p value	1-tailed (HDai vs HTrun g) p value	1-tailed (HSau vs HTieu) p value	1-tailed (HSau vs HTrun g) p value	1-tailed (HTieu vs HTrun g) p value	2-tailed (HCao vs HDai) p value	2-tailed (HCao vs HSau) p value	2-tailed (HCao vs HTieu) p value	2-tailed (HCao vs HTrun g) p value	2-tailed (HDai vs HSau) p value	2-tailed (HDai vs HTieu) p value	2-tailed (HDai vs HTrun g) p value	2-tailed (HSau vs HTieu) p value	2-tailed (HSau vs HTrun g) p value	2-tailed (HTieu vs HTrun g) p value
HVCT -> HSCV	0.011	0.237	-0.123	0.133	0.225	-0.134	0.122	-0.359	-0.104	0.256	0.471	0.200	0.671	0.256	0.197	0.698	0.242	0.845	0.646	0.196	0.942	0.400	0.657	0.511	0.393	0.605	0.483	0.311	0.707	0.392
LDCD -> HSCV	0.297	-0.101	0.452	-0.117	-0.398	0.154	-0.414	0.552	-0.016	-0.568	0.204	0.606	0.187	0.614	0.861	0.370	0.801	0.110	0.568	0.843	0.409	0.788	0.375	0.772	0.277	0.740	0.398	0.221	0.864	0.315
LDCD -> HVCT	0.241	0.370	-0.011	-0.033	0.128	-0.253	-0.274	-0.381	-0.403	-0.022	0.266	0.247	0.544	0.533	0.373	0.657	0.700	0.748	0.765	0.522	0.532	0.495	0.912	0.934	0.747	0.687	0.600	0.504	0.469	0.956
LDCD -> LDNV	-0.409	-0.577	0.358	0.375	-0.168	0.767	0.784	0.935	0.952	0.017	0.814	0.832	0.274	0.220	0.724	0.113	0.077	0.088	0.069	0.580	0.373	0.336	0.547	0.439	0.553	0.226	0.153	0.176	0.137	0.839
LDCD -> VHDN	0.552	0.127	0.746	0.181	-0.424	0.195	-0.371	0.619	0.053	-0.566	0.143	0.431	0.182	0.366	0.805	0.385	0.725	0.150	0.520	0.808	0.286	0.861	0.364	0.732	0.390	0.770	0.550	0.299	0.960	0.384
LDNV -> HSCV	0.046	0.112	-0.086	0.122	0.066	-0.132	0.076	-0.198	0.010	0.208	0.387	0.346	0.604	0.259	0.403	0.671	0.329	0.701	0.485	0.246	0.774	0.693	0.792	0.519	0.806	0.658	0.657	0.599	0.970	0.492
LDNV -> HVCT	0.667	0.689	0.475	0.355	0.022	-0.192	-0.312	-0.214	-0.334	-0.120	0.129	0.116	0.218	0.278	0.488	0.640	0.747	0.651	0.768	0.594	0.257	0.231	0.436	0.556	0.976	0.720	0.505	0.698	0.464	0.813

VHDN - > HSCV	-0.076	0.059	0.135	-0.059	0.135	0.211	0.018	0.076	-0.117	-0.194	0.763	0.452	0.314	0.671	0.283	0.169	0.495	0.392	0.676	0.775	0.473	0.903	0.628	0.658	0.567	0.339	0.990	0.784	0.648	0.450
VHDN - > HVCT	0.139	0.167	0.518	0.299	0.028	0.379	0.161	0.351	0.132	-0.219	0.334	0.345	0.121	0.189	0.421	0.157	0.266	0.237	0.428	0.745	0.667	0.690	0.242	0.377	0.842	0.314	0.531	0.474	0.856	0.510
VHDN x LDNV - > HSCV	-0.001	0.001	0.003	0.024	0.002	0.004	0.025	0.002	0.023	0.021	0.511	0.450	0.460	0.169	0.424	0.445	0.122	0.503	0.258	0.270	0.978	0.900	0.920	0.337	0.848	0.889	0.243	0.995	0.516	0.540
VHDN x LDNV - > HVCT	-0.145	-0.165	-0.128	-0.350	-0.021	0.016	-0.205	0.037	-0.185	-0.222	0.791	0.778	0.717	0.952	0.541	0.462	0.871	0.435	0.801	0.838	0.417	0.445	0.566	0.096	0.917	0.924	0.258	0.869	0.398	0.325