

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC DUY TÂN

BÁO CÁO TỔNG HỢP
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

TÊN ĐỀ TÀI: MỐI QUAN HỆ GIỮA VĂN HOÁ TỔ CHỨC, PHONG CÁCH
LÃNH ĐẠO VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI
SÁNG TẠO: NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG NAM GIỚI
TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Tác giả/nhóm tác giả:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Trần Trương Dân | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân
- Lớp: K28-QEC |
| 2. Lê Thành An | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân
- Lớp: K28-QTM |
| 3. Trương Thị Phương Kiều | - Khoa: Đào tạo Quốc Tế, Đại học Duy Tân
- Lớp: K27PSU-QTH |

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC DUY TÂN

BÁO CÁO TỔNG HỢP KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

TÊN ĐỀ TÀI: MỐI QUAN HỆ GIỮA VĂN HOÁ TỔ CHỨC, PHONG CÁCH
LÃNH ĐẠO VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC TRONG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI
SÁNG TẠO: NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG NAM GIỚI
TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Tác giả/nhóm tác giả:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Trần Trương Đăng | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân
- Lớp: K28-QEC |
| 2. Lê Thành An | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân
- Lớp: K28-QTM |
| 3. Trương Thị Phương Kiều | - Khoa: Đào tạo Quốc Tế, Đại học Duy Tân
- Lớp: K27PSU-QTH |

Giáo viên hướng dẫn:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| 1. ThS. Đặng Thiện Tâm | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân |
|------------------------|------------------------------------|
- Thuộc Chương trình sinh viên nghiên cứu khoa học thành phố Đà Nẵng năm 2025
- Lĩnh vực của đề tài: Khoa học xã hội.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 20225

LỜI CAM ĐOAN

Chúng tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu được thực hiện của nhóm dưới sự hướng dẫn của ThS. Đặng Thiện Tâm. Các nội dung số liệu, tài liệu đã sử dụng nghiên cứu trong đề tài: **“Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo: Nghiên cứu dựa trên người lao động nam giới tại Thành phố Đà Nẵng”** của nhóm chúng tôi hoàn toàn trung thực, đảm bảo nguồn gốc và tính khách quan. Nếu phát hiện bất kỳ sự sao chép và gian lận nào thì nhóm chúng tôi xin chịu trách nhiệm hoàn toàn về bài nghiên cứu của mình.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

Ký tên

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu đề tài **“Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo: Nghiên cứu dựa trên người lao động nam giới tại Thành phố Đà Nẵng”**, nhóm nghiên cứu đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của các giảng viên và các cá nhân – nhóm nghiên cứu khác tại Đại học Duy Tân để hoàn thành đề tài này. Đặc biệt nhóm chúng tôi xin bày tỏ sự biết ơn đặc biệt đến ThS. Đặng Thiện Tâm người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, tài liệu và phương pháp nghiên cứu. Nhóm chúng tôi đã rất nỗ lực trong quá trình thực hiện với một thời lượng có hạn, song vẫn còn tồn tại nhiều mặt hạn chế, thiếu sót. Vậy nên nhóm chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp cũng như định hướng từ các chuyên gia và giảng viên để nhóm có cơ hội, điều kiện bổ sung, đồng thời nâng cao kiến thức hơn, làm hành trang để phục vụ tốt cho công tác sau này. Cuối cùng nhóm xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình và tất cả bạn bè đã động viên, giúp đỡ trong quá trình thực hiện đề tài.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

Ký tên

TÓM TẮT

Phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức giữ vai trò then chốt trong môi trường làm việc hiện nay, nơi người lao động – đặc biệt là nam giới – đang đối mặt với nhiều áp lực và kỳ vọng. Do đó, nghiên cứu nhằm phân tích mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức và hiệu suất làm việc của lao động nam tại Thành phố Đà Nẵng. Nghiên cứu đã rà soát 5995 bài báo từ cơ sở dữ liệu Scopus, chọn lọc 5695 bài báo phù hợp, kết hợp với công cụ VOSviewer để xác định xu hướng nghiên cứu. Ngoài ra, dữ liệu được thu thập từ 536 lao động nam thông qua bảng câu hỏi tự điền. Phân tích dữ liệu thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính - SEM bằng phần mềm RStudio. Kết quả nghiên cứu cho thấy, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, cả trực tiếp và gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Trong khi đó, văn hóa tổ chức tác động trực tiếp đến sự hài lòng và gián tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất. Đồng thời, sự hài lòng công việc làm tăng cam kết tổ chức và góp phần cải thiện hiệu suất làm việc. Bên cạnh đó, cam kết tổ chức cũng có tác động trực tiếp đến hiệu suất. Đáng chú ý, đổi mới sáng tạo đóng vai trò điều tiết, khi làm gia tăng tác động của phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức lên hiệu suất làm việc. Nhìn chung, để tối đa hoá hiệu suất làm việc của người lao động nam giới, các nhà lãnh đạo không chỉ chú trọng vào việc xây dựng phong cách lãnh đạo linh hoạt và một nền văn hoá tổ chức tích cực, mà còn phải tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho sự đổi mới sáng tạo được phát huy.

ABSTRACT

Leadership style and organizational culture play a pivotal role in today's workplace, where employees—particularly men—are increasingly facing pressure and expectations. This study aims to examine the relationship between leadership style, organizational culture, and job performance among male workers in Da Nang City, Vietnam. The study reviewed 5995 articles from the Scopus database and selected 5695 relevant publications, in combination with the VOSviewer tool, to identify research trends. Quantitative data were collected through self-administered questionnaires from 536 male employees. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) was employed to analyze the data using RStudio. The findings reveal that leadership style significantly influences job performance, both directly and indirectly through job satisfaction and organizational commitment. Organizational culture has a direct impact on job satisfaction and an indirect effect on performance. Job satisfaction, in turn, enhances organizational commitment and contributes to better performance. Moreover, organizational commitment directly affects job performance. Notably, organizational innovation plays a moderating role by amplifying the positive effects of leadership style and organizational culture on job performance. Overall, to optimize male employees' performance, leaders should not only adopt flexible leadership styles and foster a positive organizational culture but also create an enabling environment that encourages innovation within the organization.

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
TÓM TẮT.....	iii
ABSTRACT.....	iv
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	ix
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	xi
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU	1
1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	2
1.3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....	3
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu	3
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	3
1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	3
1.5. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	5
1.6. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU	5
1.7. THỰC TRẠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024	6
1.8. THỰC TRẠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024.....	7
1.9. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG CỦA GIỚI TÍNH NAM TẠI VIỆT NAM.....	8
1.10. TÌNH TRẠNG TÂM LÝ ĐỜI SỐNG CỦA NAM GIỚI TẠI VIỆT NAM	9
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT	13

2.1. PHÂN TÍCH TRẮC THU' MỤC BẢNG PHẦN MỀM VOSVIEWER	13
2.2.1. Khái niệm về Phong cách lãnh đạo (Leadership Styles)	15
2.2.2. Tầm quan trọng của Phong cách lãnh đạo	17
2.2.3. Khái niệm về Văn hoá tổ chức (Organizational Culture)	18
2.2.4. Tầm quan trọng của Văn hoá tổ chức	19
2.3. SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC, CAM KẾT TỔ CHỨC	21
2.3.1. Khái niệm về sự hài lòng công việc (Job Satisfaction)	21
2.3.2. Tầm quan trọng của Sự hài lòng công việc	22
2.3.3. Khái niệm về Cam kết tổ chức (Organizational Commitment)	23
2.3.4. Tầm quan trọng của Cam kết tổ chức	25
2.4. HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	26
2.4.1. Khái niệm về Hiệu suất làm việc của nhân viên (Employee Performance)	26
2.4.2. Tầm quan trọng của việc cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức	28
2.4.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến Hiệu suất làm việc của nhân viên	28
2.5. ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC	31
2.5.1. Khái niệm về Đổi mới sáng tạo của tổ chức (Organizational Innovation)	31
2.5.2. Tầm quan trọng của Đổi mới sáng tạo của tổ chức	32
2.6. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC	34
2.7. MỐI QUAN HỆ GIỮA VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC	35
2.8. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC	37
2.9. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA CAM KẾT TỔ CHỨC	38
2.10. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ CAM KẾT TỔ CHỨC	40

2.11. CÁC LÝ THUYẾT NỀN TẢNG.....	42
2.11.1. Mô hình văn hoá tổ chức của tác giả Schein, (1983).....	42
2.11.2. Mô hình của tác giả Meyer và Allen, (1990)	44
2.11.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg, (1959) - Two-factor theory	45
2.11.4. Thuyết công bằng của Adam, (1963) - Equity theory	46
2.11.5. Thuyết phong cách lãnh đạo của Lewin (1939).....	48
2.12. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN TRONG NƯỚC VÀ NƯỚC NGOÀI	50
2.12.1. Mô hình nghiên cứu thực tiễn nước ngoài	50
2.12.2. Mô hình nghiên cứu thực tiễn trong nước.....	64
2.13. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT	68
2.13.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất	68
2.13.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	68
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	83
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	84
3.1. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	84
3.1.1. Quy trình nghiên cứu.....	84
3.1.2. Phương pháp nghiên cứu.....	85
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	116
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	117
4.1. THỐNG KÊ MÔ TẢ.....	117
4.2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ VÀ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY.....	121
4.3. KIỂM ĐỊNH SỰ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH	131
4.4. ĐÁNH GIÁ TÍNH PHÂN BIỆT (HTMT)	132
4.5. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC	133
4.6. CHỈ SỐ R BÌNH PHƯƠNG.....	135
4.7. MA TRẬN HIỆP PHƯƠNG SAI GIỮA CÁC BIẾN TIỀM ẨN.....	136
4.8. KẾT QUẢ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	136

4.9. PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH (ONE-WAY)	139
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	140
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	141
5.1. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC	141
5.2. KẾT QUẢ CHÍNH THỨC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP NGHIÊN CỨU	141
5.3. HÀM Ý NGHIÊN CỨU	144
5.3.1. Xét về phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức	144
5.3.2. Xét về Sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức.....	144
5.3.3. Xét về Đổi mới sáng tạo	145
5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	146
TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH	147
TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT VÀ WEBSITE	172
PHỤ LỤC 1: BẢNG KHẢO SÁT	129
PHỤ LỤC 2: CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA.....	134
PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MÔ HÌNH THỰC TIỄN TRONG NƯỚC VÀ NƯỚC NGOÀI.....	181

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Bản đồ phân tích theo từ khóa trong giai đoạn năm 2000 - 2020	13
Hình 2.2: Mô hình văn hoá tổ chức của tác giả Schein, (1983)	42
Hình 2.3: Mô hình cam kết tổ chức của Meyer và Allen, (1990).....	44
Hình 2.4: Mô hình phong cách lãnh đạo của Lewin, (1939).....	48
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của tác giả Pawirosumarto và cộng sự, (2017)	51
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của tác giả Soomro và cộng sự, (2019).....	52
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của tác giả Purwadi và cộng sự, (2020)	53
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu của tác giả Srisakun và cộng sự, (2020)	55
Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu của tác giả Paaís và cộng sự(2020).....	56
Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu của tác giả Alamanda và cộng sự, (2021)	57
Hình 2.11: Mô hình nghiên cứu của tác giả Sari và cộng sự, (2021)	58
Hình 2.12: Mô hình nghiên cứu của tác giả Wua và cộng sự, (2022).....	59
Hình 2.13: Mô hình nghiên cứu của tác giả Pratama (2022).....	61
Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu của tác giả Rampen (2023)	62
Hình 2.15: Mô hình nghiên cứu của tác giả Putra và cộng sự, (2024)	63
Hình 2.16: Mô hình nghiên cứu của tác giả Trần Thành Trung và Trần Thị Ngọc Lan (2022)	65
Hình 2.17: Mô hình nghiên cứu của tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng và Diệc Vĩnh Thành (2023)	66
Hình 2.18: Mô hình nghiên cứu tác giả Trần Tuấn Anh (2024).....	67
Hình 2.19: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	68
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của nhóm tác giả	84
Hình 5.1: Kết quả mô hình cấu trúc	141

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Thống kê phân tích từ khoá	14
Bảng 3.1: Phương pháp nghiên cứu	86
Bảng 3.2: Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn.....	98
Bảng 3.3: Biện quan sát của thang đo	99
Bảng 3.4: Thang đo chính thức	100
Bảng 3.5: Ngưỡng hệ số tải nhân tố tối thiểu theo kích thước mẫu	108
Bảng 3.6: Ngưỡng đánh giá ma trận hiệp phương sai	114
Bảng 4 1: Thống kê đặc điểm mẫu	118
Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân và kiểm định độ tin cậy	121
Bảng 4.3: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's	129
Bảng 4.4: Kết quả các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu	131
Bảng 4.5: Kết quả đánh giá tính phân biệt – HTMT	132
Bảng 4.6: Kết quả kiểm định giả thuyết trực tiếp.....	133
Bảng 4.7: Kết quả kiểm định giả thuyết trung gian.....	134
Bảng 4.8: Kết quả kiểm định giả thuyết biến điều tiết	134
Bảng 4.9: Kết quả chỉ số R bình phương	135
Bảng 4.10: Kết quả ma trận hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn	136

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	AVE	Average Variance Extracted
2	HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
3	EFA	Exploratory Factor Analysis
4	KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
5	CFA	Confirmatory Factor Analysis
6	CR	Composite Reliability
7	CFI	Comparative Fit Index
8	TLI	Tucker-Lewis Index
9	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
10	SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
11	CMIN	Chi-Square Minimum Discrepancy
12	GFI	Goodness of Fit Index
13	AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
14	SEM	Structural Equation Modeling
15	R ²	Coefficient of Determination
16	SPSS	Statistical Product and Services Solutions
17	AC	Affective Commitment
18	CC	Continuance Commitment
19	NC	Normative Commitment
20	OI	Organizational Innovation
21	LS	Leadership Style
22	OCL	Organizational Culture
23	JS	Job Satisfaction
24	OCM	Organizational Commitment
25	OI	Organizational Innovation

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Trong bối cảnh hiện nay, khi nền kinh tế Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ để thích ứng với xu thế toàn cầu hóa và chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo đã trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của tổ chức (Bộ KH&ĐT & UNDP, 2023). Để đảm bảo tốc độ tăng trưởng và hiệu quả hoạt động của tổ chức, lực lượng lao động chính thức đóng vai trò then chốt. Trong đó, lao động nam giới chiếm tỷ trọng cao trong nhóm lao động toàn thời gian, với tỷ lệ tham gia lao động chính thức tại khu vực đô thị cao hơn nữ giới (Tổng cục thống kê, 2025). Vì vậy, nhóm lao động nam giới chính thức không chỉ chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu lao động tại đô thị mà còn là lực lượng chủ lực góp phần duy trì hiệu suất tổ chức. Đáng chú ý, theo kết quả công bố từ nghiên cứu về “Nam giới và Nam tính trong một Việt Nam hội nhập” của Viện Nghiên cứu Phát triển Xã Hội (2020) đã phát hiện ra rằng hình mẫu “người đàn ông đích thực” vẫn được củng cố từ những chuẩn mực nam tính truyền thống trước đây. Đó là người đàn ông đích thực phải là trụ cột của gia đình và là người lãnh đạo trong xã hội. Kết quả cũng chỉ ra rằng có 25% số nam giới được hỏi gặp áp lực trong cuộc sống; trong đó, hơn 80% bị áp lực kinh tế và gần 70% áp lực sự nghiệp (ISDS, 2020). Đáng lưu ý, mức độ áp lực này có xu hướng giảm dần theo độ tuổi nhưng lại gia tăng theo trình độ học vấn và với thời gian làm việc. Mặt khác, theo số liệu của Tổng cục Thống kê, từ năm 2022 đến năm 2024, lực lượng lao động của Việt Nam tiếp tục gia tăng nhưng tốc độ tăng có xu hướng chậm lại. Cụ thể, năm 2024, lực lượng lao động tiếp tục tăng lên mức 53.0 triệu người, nhưng tốc độ tăng chỉ đạt 575.4 nghìn người. Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động duy trì ở mức 68.9%. Lao động nam chiếm 53.4%, trong khi lao động nữ chiếm 46.6%. Điều này cho thấy mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường lao động nói chung, đồng thời làm gia tăng áp lực đối với nhóm lao động nam giới nói riêng. Thêm vào đó, tình trạng biến động lao động đang ở mức cao. Theo Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (2024), có tới 40% người lao động dự tính sẽ rời bỏ công việc hiện tại trong năm tới – tăng 10% so với năm 2023

(Vtalent, 2024). Những con số này cho thấy, thị trường lao động tại Việt Nam đang đối mặt với tình trạng biến động cao và thiếu ổn định. Mặc dù tại Thành phố Đà Nẵng, chính quyền địa phương đã triển khai nhiều chính sách và cơ chế nhằm phát triển thị trường lao động, xây dựng các mô hình giải quyết việc làm, hỗ trợ vay vốn cũng như khuyến khích doanh nghiệp đào tạo nghề và tuyển dụng lao động. Việc xem xét nhóm lao động nam giới trong bối cảnh đổi mới sáng tạo là một hướng tiếp cận chưa được khai thác nhiều trong các nghiên cứu trước đây, dù đây là nhóm chịu nhiều áp lực và đóng vai trò quan trọng trong thị trường lao động. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu chuyên sâu về đời sống, tâm lý và hiệu suất công việc của người lao động nam tại thành phố Đà Nẵng là hết sức cần thiết nhằm cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng các chính sách nhân sự, quản trị tổ chức và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với bối cảnh hiện nay.

1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Mục tiêu tổng quát:

- Nghiên cứu nhằm khám phá và kiểm định mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của người lao động nam giới, từ đó đề xuất các biện pháp nâng cao hiệu suất làm việc trong bối cảnh đổi mới sáng tạo tại các tổ chức trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

Mục tiêu cụ thể:

- Xác định văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và hiệu suất làm việc của người lao động nam giới.
- Kiểm định tác động của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo lên hiệu suất làm việc của người lao động nam giới trong bối cảnh đổi mới sáng tạo.
- Đánh giá vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức trong mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo lên hiệu suất làm việc của người lao động nam giới.
- Kiểm tra sự khác biệt về hiệu suất làm việc theo thu nhập và thâm niên làm việc của người lao động nam giới tại Thành phố Đà Nẵng.

- Đề xuất các giải pháp thực tiễn nhằm cải thiện văn hóa tổ chức, điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp, qua đó nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động nam giới trong bối cảnh đổi mới sáng tạo của các tổ chức tại Thành phố Đà Nẵng.

1.3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Môi quan hệ giữa văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất công việc trong bối cảnh đổi mới sáng tạo.
- Đối tượng khảo sát: Người lao động nam có hợp đồng làm việc tại các tổ chức trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Thành Phố Đà Nẵng.
- Thời gian: Từ tháng 5 năm 2024 đến tháng 4 năm 2025.

1.4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong nghiên cứu về **“Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo: Nghiên cứu dựa trên người lao động nam có hợp đồng lao động nam giới tại Thành phố Đà Nẵng”**, nhóm tác giả nghiên cứu sử dụng cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

(a) Phương pháp nghiên cứu định tính:

- Phân tích trắc lượng thư mục bằng phần mềm VOSviewer, tìm ra hướng nghiên cứu tiềm năng, xác định các chủ đề nghiên cứu chính, từ đó hỗ trợ xây dựng mô hình nghiên cứu và hệ thống giả thuyết ban đầu.
- Được sử dụng nhằm thăm dò, khám phá và làm rõ mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo.
- Phương pháp này giúp điều chỉnh và hoàn thiện thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng.

- Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia (*giảng viên hướng dẫn, các nhà quản lý, lãnh đạo phòng ban*).
- Kết quả nghiên cứu định tính sẽ giúp xây dựng giả thuyết nghiên cứu và điều chỉnh bộ câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu định lượng.

(b) Phương pháp nghiên cứu định lượng:

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu thông qua việc thu thập và phân tích dữ liệu thực nghiệm. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi đối với nhân viên nam có hợp đồng lao động chính thức tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường mức độ cảm nhận của nhân viên về văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, đổi mới sáng tạo và hiệu suất công việc. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm Rstudio để kiểm tra độ tin cậy, tính hợp lệ và mô hình nghiên cứu. Các bước phân tích chính bao gồm:

- Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo: Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, đánh giá tính hội tụ của thang đo thông qua AVE (*Average Variance Extracted*) và đánh giá tính phân biệt của thang đo bằng HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*).
- Phân tích nhân tố khám phá (*EFA - Exploratory Factor Analysis*): Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm tra cấu trúc thang đo và xác định các nhóm biến quan trọng và tiêu chí kiểm định bao gồm hệ số KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), kiểm định Bartlett, phương sai trích và hệ số tải nhân tố.
- Phân tích nhân tố khẳng định (*CFA - Confirmatory Factor Analysis*): Kiểm định mô hình đo lường bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA), đánh giá độ phù hợp của mô hình thông qua các chỉ số như CFI, TLI, RMSEA, SRMR.
- Phân tích mô hình cấu trúc (*SEM - Structural Equation Modeling*): Kiểm định mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất công việc.
- Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA.

1.5. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Trong khuôn khổ nghiên cứu này nhóm tác giả xây dựng câu hỏi nghiên cứu như sau:

Câu hỏi 1: Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo, văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo ảnh hưởng như thế nào để nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động nam giới trong các tổ chức tại Thành phố Đà Nẵng?

Câu hỏi 2: Sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động nam giới trong các tổ chức tại Thành phố Đà Nẵng?

1.6. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU

- **Ý nghĩa về mặt lý thuyết:**

- Nghiên cứu này đóng góp vào hệ thống lý thuyết về văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo. Việc kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố này giúp làm rõ cơ chế tác động của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc, thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Đồng thời, nghiên cứu giúp kiểm định độ phù hợp của mô hình lý thuyết trong bối cảnh lao động nam tại Việt Nam, nơi người lao động thường chịu áp lực lớn về tài chính và trách nhiệm gia đình. Điều này bổ sung góc nhìn mới vào các nghiên cứu trước đây vốn chưa tập trung sâu vào đối tượng lao động nam có hợp đồng chính thức.

- **Ý nghĩa về mặt thực tiễn:**

- Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp thông tin quan trọng giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về tác động của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đối với hiệu suất làm việc, từ đó đưa ra các chính sách quản lý phù hợp. Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo, việc xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự phát triển cá nhân, ghi nhận đóng góp của nhân viên và đảm bảo sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp duy trì năng suất và khả năng cạnh tranh. Đặc biệt, nghiên cứu nhấn mạnh đến thực tế rằng nam giới tại Việt Nam thường phải đối mặt với áp lực lớn từ gia đình và xã hội về trách nhiệm tài chính và sự ổn định trong công việc. Những yếu tố này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng và hiệu suất làm

việc, khiến họ dễ bị căng thẳng, kiệt sức hoặc mất động lực. Ngoài ra, nghiên cứu cũng giúp các nhà hoạch định chính sách có thêm cơ sở khoa học để xây dựng các chính sách lao động phù hợp hơn, góp phần nâng cao chất lượng môi trường làm việc và đảm bảo sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực trong bối cảnh đổi mới và hội nhập.

1.7. THỰC TRẠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024

Theo cục thống kê, từ năm 2022 đến năm 2024, lực lượng lao động của Việt Nam có xu hướng gia tăng, tuy nhiên tốc độ tăng dần chậm lại. Năm 2022, lực lượng lao động trung bình cả nước đạt 51.7 triệu người, tăng 1.2 triệu người so với năm trước. Số lao động có việc làm là 50.6 triệu người, tăng 3,12% so với năm 2021. Trong đó, tỷ lệ lao động qua đào tạo chiếm 26,3%, với lao động có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ trọng cao nhất (11,7%). Tỷ lệ thất nghiệp giảm xuống còn 1,08 triệu người, trong đó khu vực thành thị chiếm 45,9% và nam giới chiếm 55,3% tổng số người thất nghiệp.

Theo Liên hợp quốc (UNDESA) thị trường lao động ở các nền kinh tế phát triển có dấu hiệu ổn định. Bước sang năm 2023, tình hình lao động tiếp tục có những dấu hiệu tích cực, lực lượng lao động đạt 52.4 triệu người, tăng 666.5 nghìn người so với năm trước. Trong đó, lao động nam chiếm 53,3% và lao động nữ chiếm 46,7%. Số lao động có việc làm tăng lên 51,3 triệu người, cao hơn 683 nghìn người so với năm 2022. Số người thất nghiệp trong độ tuổi lao động giảm nhẹ còn khoảng 1.07 triệu người, giảm 14.6 nghìn người so với năm trước. Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ đạt 27,6%, tăng so với năm 2022. Tuy nhiên, cả nước vẫn còn khoảng 38 triệu lao động chưa qua đào tạo, đặt ra thách thức lớn trong việc nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động (Cục thống kê - Dân số và lao động).

Năm 2024, lực lượng lao động tiếp tục tăng lên mức 53.0 triệu người, nhưng tốc độ tăng chỉ đạt 575.4 nghìn người, thấp hơn so với các năm trước. Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động duy trì ở mức 68,9%. Lao động nam chiếm 53,4%, tăng nhẹ 0,1% so với năm 2023, trong khi lao động nữ chiếm 46,6%. Số lao động có việc làm đạt

51.9 triệu người, tăng 1,1% so với năm trước. Tỷ lệ lao động qua đào tạo tiếp tục cải thiện, đạt 69%, trong đó lao động có bằng, chứng chỉ đạt 28,1%. Số người thất nghiệp giảm nhẹ còn 1.06 triệu người (Cục thống kê - Dân số và lao động).

Nhìn chung, trong giai đoạn 2022-2024, mặc dù lực lượng lao động tăng lên nhưng tốc độ tăng trưởng có xu hướng chậm lại. Số người thất nghiệp tìm được việc làm mới trong năm 2023 và 2024 không đáng kể, phản ánh những khó khăn của người lao động trong quá trình tìm kiếm việc làm. Ngoài ra, tỷ lệ lao động nam vẫn duy trì ở mức cao hơn đáng kể so với lao động nữ, cho thấy sự chênh lệch nhất định trong cơ cấu lao động theo giới tính.

1.8. THỰC TRẠNG NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN 2022 - 2024

Thành phố Đà Nẵng đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách phát triển thị trường lao động và xây dựng các mô hình giải quyết việc làm, hỗ trợ vay vốn, hỗ trợ doanh nghiệp tiếp nhận lao động vào đào tạo nghề và tuyển dụng làm việc. Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên năm 2024 ước đạt 661.5 nghìn người, tăng 2,5% so với năm 2023, tương ứng tăng 16,0 nghìn người. Tỷ lệ lực lượng lao động đã qua đào tạo ước đạt 49,80%, tăng 0,1 điểm phần trăm so với năm 2023. Từ đó, chúng ta có thể thấy được rằng tỉ lệ chung. Năm 2024, tỷ lệ lao động phi chính thức là 50,0%, tăng 0,7 điểm phần trăm so với năm 2023. Mặc dù lao động phi chính thức tồn tại như một tất yếu khách quan, là bệ đỡ của thị trường lao động khi nền kinh tế gặp khủng hoảng, tuy nhiên, muốn có một nền kinh tế phát triển và bền vững không thể dựa vào thị trường lao động với tỷ lệ phi chính thức cao. Chính vì vậy, Đà Nẵng đã và đang tìm cách để giảm thiểu tỷ lệ này. Nhiều chính sách hỗ trợ, chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đã được duy trì nhằm phát triển thị trường lao động bền vững. Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 06/Nghị định - Chính phủ về phát triển thị trường lao động linh hoạt, hiện đại, hiệu quả, bền vững và hội nhập quốc tế. Nhằm tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội tìm kiếm việc làm, kết nối cung - cầu lao động, thành phố đã tổ chức các phiên giao dịch việc làm, tư vấn, định hướng giáo dục nghề nghiệp di động để kết nối.

Thu nhập bình quân của người lao động làm công hưởng lương trong năm nay ước tính là 9 triệu đồng/người/tháng, tăng 11% so với năm trước, tương ứng tăng 889 nghìn đồng và tăng 23% so với năm 2022. Một phần nguyên nhân của mức tăng này là do Chính phủ ban hành Nghị định 73/2024/Nghị định - Chính phủ ngày 30/6/2024 quy định mức lương cơ sở và chế độ tiền thưởng đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Theo đó, từ ngày 1/7/2024, mức lương cơ sở là 2.34 triệu đồng/tháng thay cho mức 1.8 triệu đồng/tháng. Điều này đã tạo sự yên tâm cho người lao động hưởng lương từ ngân sách nhà nước về các chế độ như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp. Dân số trung bình toàn Thành phố Đà Nẵng năm 2024 ước đạt 1.276 nghìn người, tăng 2,47% so với năm 2023. Đà Nẵng tiếp tục là địa phương duy trì tỷ lệ dân số khu vực thành thị cao nhất nước với 87,8%, tương ứng với 1.120 nghìn người, tăng 2,67% so với năm 2023; khu vực nông thôn có tốc độ tăng dân số chậm hơn khu vực thành thị, năm 2024 là 1,08%.

Đà Nẵng là một trong những địa phương đi đầu trong việc triển khai các chính sách hỗ trợ người lao động và phát triển thị trường việc làm. Thành phố không chỉ tập trung vào tạo việc làm mới mà còn chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đảm bảo thu nhập ổn định và cải thiện đời sống cho người lao động. Trong tháng, nhằm kết nối doanh nghiệp với người lao động, giúp họ dễ dàng tiếp cận các cơ hội việc làm phù hợp, thành phố đã tổ chức 06 phiên giao dịch việc làm với sự tham gia của 59 lượt doanh nghiệp, kết quả đã giải quyết việc làm cho 340 lao động. Đồng thời, thành phố đã thẩm định và có quyết định hưởng trợ cấp bảo hiểm thất nghiệp hàng tháng cho 373 trường hợp. Nhờ những chính sách kịp thời và hiệu quả, Thành phố Đà Nẵng không chỉ duy trì tỷ lệ việc làm ổn định mà còn nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động. Thời gian tới, thành phố sẽ tiếp tục tập trung vào các giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển, từ đó mở rộng cơ hội việc làm và thúc đẩy kinh tế bền vững.

1.9. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG CỦA GIỚI TÍNH NAM TẠI VIỆT NAM

Theo báo cáo cơ quan thống kê quốc gia (2025) công bố rằng thu nhập bình quân của lao động năm 2024 là 7.7 triệu đồng/tháng, tăng 8,6%, tương ứng tăng 610

nghìn đồng so với năm trước. Trong đó, thu nhập bình quân của lao động nam là 8.7 triệu đồng/tháng, lao động nữ là 6.5 triệu đồng; thu nhập bình quân của lao động ở khu vực thành thị là 9,3 triệu đồng/tháng, khu vực nông thôn là 6.7 triệu đồng/tháng. Điều này cho thấy số lượng nam lao động trong thị trường chiếm tỷ trọng rất lớn điều này cũng một phần phản ánh được về quan niệm người đàn ông phải là “Trụ cột gia đình”. Theo báo cáo về tình hình thị trường lao động Việt Nam năm 2023 của tổng cục thống kê thực hiện lực lượng lao động nữ đạt 24.5 triệu người, chiếm 46,7%, lực lượng lao động nam đạt 27.9 triệu người, chiếm 53,3%. Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động của nam giới ở năm 2023 là 75,2%, tăng 0,2 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước, trong khi đó con số này của nữ giới là 62,9%, tăng 0,4 điểm phần trăm so với năm trước. Những con số này cho thấy rõ xu hướng ở nam giới sẽ lao vào làm việc để có thể đạt được các tiêu chí về một hình mẫu của một người đàn ông lý tưởng, là người có đủ khả năng tài chính để che chở cho hậu phương của mình. Cùng với đó trong ở năm 2023 thì mức thu nhập này đã có sự cải thiện rất lớn như sự chênh lệch thu nhập giữa nam và nữ thì vẫn không thay đổi nam vẫn lớn hơn nữ rất nhiều, với thu nhập bình quân tháng của người lao động nam là 8.1 triệu đồng nở năm 2023, con số này gấp 1,36 lần so với thu nhập bình quân tháng của lao động nữ là 6 triệu đồng. Bên cạnh đó thu nhập bình quân của lao động ở khu vực thành thị là 8.7 triệu đồng gấp 1,4 lần so với khu vực nông thôn là 6.2 triệu đồng. Điều này cũng cho thấy áp lực từ việc về mặt tài chính của người đàn ông cao hơn phụ nữ và họ có xu hướng đến các khu vực thành thị để có thể lập nghiệp và kiếm được nguồn thu nhập đủ ổn định và lo cho con cái ở quê.

Tóm lại nam giới hiện nay vẫn đang chiếm đa số trong thị trường lao động, do đó nhu cầu kiếm việc là rất lớn trong khi thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt sau khi xã hội đang dần hướng đến bình đẳng giới người đàn ông giờ đây cũng còn phải cạnh tranh thêm với cả lao động nữ.

1.10. TÌNH TRẠNG TÂM LÝ ĐỜI SỐNG CỦA NAM GIỚI TẠI VIỆT NAM

Trong bài công bố những phát hiện từ cuộc nghiên cứu về “Nam giới và Nam tính trong một Việt Nam hội nhập” của Viện Nghiên Cứu Phát Triển Xã Hội

vào năm 2020 đã phát hiện ra rằng hình mẫu “người đàn ông đích thực” vẫn được củng cố từ những chuẩn mực nam tính truyền thống trước đây. Đó là người đàn ông đích thực phải là trụ cột của gia đình và là người lãnh đạo trong xã hội. Những chuẩn mực này đã ăn sâu vào trong tiềm thức của nhiều nam giới ở Việt Nam. Cuộc nghiên cứu này đã chỉ ra hình mẫu lý tưởng về một người đàn ông Việt Nam được xây dựng bởi 23 tiêu chí thuộc bốn lĩnh vực trong cuộc đời của một người đàn ông, trong đó sự nghiệp và bốn phận gia đình là được sắp xếp vị trí ưu tiên, trong đó bao gồm:

i) Sự nghiệp bao gồm là phấn đấu vào Đảng và có vị trí cao trong cơ quan nhà nước, có bằng cấp cao, phải là lãnh đạo, làm công việc có tay nghề cao và ưu tiên sự nghiệp hàng đầu.

ii) Bốn phận gia đình bao gồm là trụ cột trong gia đình, kiếm đủ tiền nuôi được vợ con, lấy vợ, sinh con, thờ cúng tổ tiên.

Có một điểm đặc biệt mà bài nghiên cứu này cũng đã phát hiện ra rằng phần lớn những người trả lời, bất kể độ tuổi, hoàn cảnh xuất thân và địa bàn sinh sống, đều nhấn mạnh giá trị trọng tâm của một người đàn ông đích thực, đó là vai trò trụ cột gia đình. Rõ ràng với tiêu chuẩn quá cao về người đàn ông ở Việt Nam như vậy đã khiến việc đạt được chúng gần như là bất khả thi và buộc người đàn ông ở Việt Nam không ngừng cố gắng để có thể đạt được hình tượng người đàn ông lý tưởng và đồng thời phải chịu đựng những áp lực rất lớn từ những chuẩn mực ấy. Bài nghiên cứu này cũng nêu rằng gắn với với quan niệm nam giới là trụ cột gia đình, nam giới Việt Nam có xu hướng cho rằng một trong những bốn phận trước nhất của họ là nuôi sống gia đình và do vậy việc đi làm có lương cao hay thấp cũng trở thành một trong những điểm quan trọng trong quá trình cố gắng trở thành hình mẫu người đàn ông đích thực và chính điều ấy khiến họ cũng chịu áp lực rất lớn trong đời sống lẫn công việc. Theo đài truyền hình Việt Nam VTV Online trong bài báo “Áp lực làm trụ cột khiến nhiều người đàn ông bị ám ảnh” ở năm 2020 đã nói rằng chính những định kiến này đã khiến cho những người đàn ông thấy mệt mỏi và áp lực,.. thậm chí họ không dám bộc lộ các áp lực đó ra bên ngoài. Theo thống kê từ cuộc phỏng vấn của nhóm nghiên cứu của Viện Nghiên cứu phát triển xã hội chỉ ra, có 25% số nam giới áp lực trong cuộc

sống. Trong đó có hơn 80% bị áp lực kinh tế, gần 70% áp lực sự nghiệp. Áp lực đối với nam giới có xu hướng giảm dần theo độ tuổi nhưng lại gia tăng theo trình độ học vấn và với thời gian làm việc. Điều này ta có thể thấy ở người đàn ông có độ tuổi càng lớn thì áp lực càng giảm vì lúc ấy họ đã có được sự ổn định hơn về mặt kinh tế, ngoài ra với những người họ càng có trình độ học vấn cao hơn lại áp lực hơn vì sự kỳ vọng kiếm ra một nguồn thu nhập cao hơn sẽ lớn hơn rất nhiều bên cạnh những áp lực từ tiêu chuẩn về một người đàn ông lý tưởng và hiển nhiên để làm được điều ấy yêu cầu họ phải làm việc nhiều hơn và dẫn đến việc họ bị căng thẳng nhiều hơn rất nhiều trong công việc họ đang làm. Những áp lực này có thể gây tác động bất lợi lên sức khỏe tâm thần của nam giới, đặc biệt là nhóm nam giới trẻ và nam giới sống ở khu vực đô thị, họ là những nhóm có tỷ lệ trải nghiệm những cảm xúc tiêu cực cao hơn (ISDS, 2020). Đáng chú ý là có gần 3% số nam giới tham gia khảo sát có ý định tự tử, tỷ lệ này tăng tới 5,4% (tỷ lệ cao nhất) trong nhóm nam giới ở độ tuổi 18-29. Điều này một phần cũng dễ hiểu khi người đàn ông lại phải chịu quá nhiều áp lực như vậy đặc biệt trong độ tuổi 18-29 đây lại là độ tuổi đang trong quá trình xây dựng sự nghiệp trong khi đó ở độ tuổi già hơn thì mọi người đã có gia đình cùng thu nhập ổn định rồi. Những áp lực ấy càng rõ nét hơn ở khu vực đô thị bởi lẽ nơi đây có sự cạnh tranh khốc liệt hơn cũng như chi phí thì đắt đỏ hơn rất nhiều. Điều này cũng đã được phản ánh rất rõ qua độ tuổi hôn nhân ngày càng tăng do cục thống kê tổng hợp, độ tuổi này đặc biệt cao đối với nam giới, theo thống kê gần nhất về độ tuổi kết hôn lần đầu trung bình của giới tính nam ở các năm 2021, 2022, 2023 lần lượt là (28.3, 29, 29.33) trong khi đó với nữ giới là (24.05, 24.74, 25.1), trong đó độ tuổi kết hôn ở thành thị lại cao hơn nông thôn với số liệu ở các năm 2021, 2022, 2023 lần lượt là (27.51, 28.19, 28.57) với thành thị và (25.37, 26.09, 26.33) với nông thôn, điều này cũng cho thấy áp lực của người nam sống ở khu vực thành thị lớn hơn rất nhiều so với nông thôn.

Để giải tỏa các áp lực lớn như vậy thì Nam giới đã tìm đến những hành vi có hại phổ biến như là hút thuốc lá hay uống rượu bia. Theo nghiên cứu của Viện Nghiên Cứu Phát Triển Xã Hội vào năm 2020 thì cứ 10 nam giới thì có 7 người hút thuốc lá và có 6 người đã từng uống tới say xỉn ít nhất một lần trong đời với tỉ lệ trong 2567

nam giới tham gia phỏng vấn ở Việt hút thuốc là 67.7% người nam sử dụng ít nhất một lần trong 12 tháng trước đó và trên 6 lần trong 12 tháng trước là 55.3% kể đến dưới 5 lần trong 12 tháng trước là 17.7%, với uống rượu/bia đến say xin thì đạt 58.2% với ít nhất một lần và 48.4% với dưới 5 lần trong 12 tháng trước và 9.1% với trên 6 lần trong 12 tháng trước. Cũng vậy theo công bố trên trang của WHO cho biết tại Việt Nam, gần một phần hai nam giới trưởng thành (45,3%) hiện đang hút thuốc lá. Bên cạnh đó trên cổng thông tin của bộ y tế Việt Nam cũng công bố rằng tình trạng uống quá độ đến mức nguy hại cũng đang rất phổ biến ở người trưởng thành Việt Nam: 44,2% nam giới, 2015; tăng gần gấp 2 lần so với năm 2010 (25,1%).

Từ những số liệu trên ta có thể thấy rõ từ việc áp lực của người nam luôn bị đè nặng với hình mẫu “người đàn ông đích thực” cùng những gánh nặng về tài chính đi kèm đặc biệt trong độ tuổi từ 18 - 29 tuổi là độ tuổi đang bắt đầu xây dựng sự nghiệp, người đàn ông phải đối diện với trách nhiệm, ước mơ, nghĩa vụ tất cả những áp lực đã khiến cho người đàn ông dễ dàng tìm đến những hành vi có hại như là hút thuốc hay uống rượu để có thể giải tỏa bớt đi những căng thẳng đang đè nặng lên đôi vai của mình.

1.11. KẾT CẤU ĐỀ TÀI

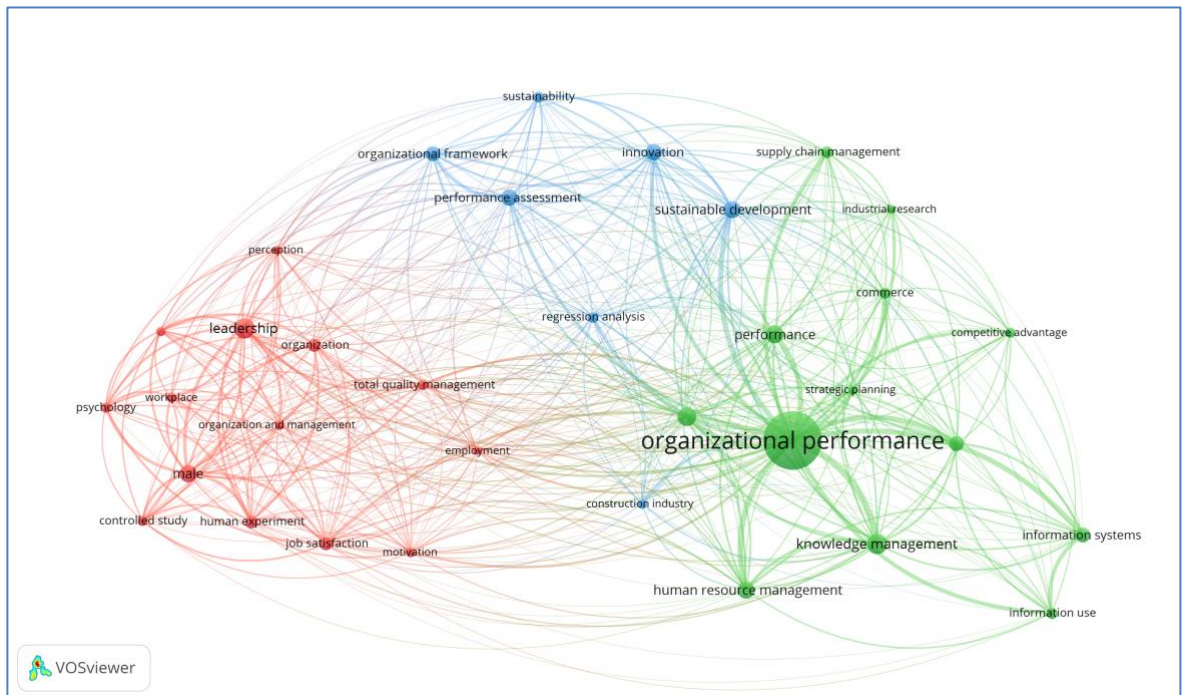
Trong nghiên cứu này, kết cấu đề tài bao gồm:

- **Chương 1:** Tổng quan về vấn đề nghiên cứu
- **Chương 2:** Cơ sở lý thuyết
- **Chương 3:** Phương pháp nghiên cứu
- **Chương 4:** Kết quả nghiên cứu
- **Chương 5:** Kết luận và kiến nghị

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. PHÂN TÍCH TRẮC THƯ MỤC BẰNG PHẦN MỀM VOSVIEWER

Dựa trên cơ sở dữ liệu gồm 5695 bài báo khoa học trong vòng 10 năm (2015–2025) được thu thập từ Scopus, bản đồ trực quan hóa từ khóa (*co-occurrence map*) được xây dựng bằng phần mềm VOSviewer đã cung cấp cái nhìn toàn diện về các hướng nghiên cứu chủ đạo trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nhân sự. Kết quả phân tích từ *hình 2.1* và *bảng 2.1* cho thấy hệ thống từ khóa được chia thành 3 cụm chính (*clusters*), mỗi cụm phản ánh một hướng tiếp cận học thuật khác nhau, đồng thời làm nổi bật những chủ đề trung tâm có ảnh hưởng sâu rộng đến các công trình nghiên cứu trong giai đoạn này.



Hình 2.1: Bản đồ phân tích theo từ khóa trong giai đoạn năm 2015 - 2025

Nguồn: Kết quả từ phần mềm VOSviewer

Bảng 1.1: Thống kê phân tích từ khoá

CỤM	SỐ LƯỢNG TỪ KHOÁ	CÁC TỪ KHÓA XUẤT HIỆN	HƯỚNG NGHIÊN CỨU
1 (đỏ)	14	Job satisfaction – Sự hài lòng trong công việc Leadership – Lãnh đạo Male – Nam giới Motivation – Động lực Organization – Tổ chức Organization and management – Tổ chức và quản lý Organizational culture – Văn hóa tổ chức Perception – Nhận thức Psychology – Tâm lý học Total quality management – Quản lý chất lượng toàn diện Workplace – Nơi làm việc Controlled study – Nghiên cứu có kiểm soát Employment – Việc làm Human experiment – Thí nghiệm trên người	Nghiên cứu mối liên hệ giữa hiệu suất làm việc với các vấn đề liên quan đến phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc, động lực của nhân viên, văn hoá tổ chức, nơi làm việc, đời sống tâm lý học của nhân viên nam giới trong tổ chức.
2 (Xanh lá cây)	13	Commerce – Thương mại Competitive advantage – Lợi thế cạnh tranh Decision making – Ra quyết định Human resource management – Quản trị nguồn nhân lực	Nghiên cứu mối liên hệ giữa hiệu suất làm việc với các vấn đề liên quan đến lợi thế cạnh tranh của tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, quản lý thông tin, việc sử dụng thông tin trong các lĩnh

		Industrial research – Nghiên cứu công nghiệp Information management – Quản lý thông tin Information systems – Hệ thống thông tin Information use – Việc sử dụng thông tin Knowledge management – Quản lý tri thức Organizational performance – Hiệu suất tổ chức Performance – Hiệu suất strategic planning – Hoạch định chiến lược Supply chain management – Quản lý chuỗi cung ứng	vực liên quan đến thương mại, công nghiệp, quản lý chuỗi cung ứng
3 (Xanh dương)	7	Construction industry – Ngành xây dựng Innovation – Đổi mới sáng tạo Organizational framework – Khung tổ chức Performance assessment – Đánh giá hiệu suất Regression analysis – Phân tích hồi quy Sustainability – Tính bền vững Sustainable development – Phát triển bền vững	Nghiên cứu mối liên hệ giữa hiệu suất làm việc với các vấn đề liên quan đổi mới sáng tạo, tính bền vững, phát triển bền vững trong ngành xây dựng với phương pháp phân tích hồi quy.

Nguồn: Kết quả từ phần mềm VOSviewer

(*) *Thảo luận bản đồ phân tích theo từ khoá*

Dựa trên bản đồ trực quan hóa từ VOSviewer, có thể nhận thấy lĩnh vực nghiên cứu về hiệu suất tổ chức (*organizational performance*) được chia thành ba cụm chủ đề chính, mỗi cụm phản ánh một hướng tiếp cận riêng biệt.

- Cụm màu đỏ đại diện cho khía cạnh hành vi và tâm lý trong tổ chức, nổi bật với các từ khóa như lãnh đạo, sự hài lòng công việc, tổ chức và quản lý, tâm lý học, và giới tính (male). Cụm này thể hiện mối quan tâm đến yếu tố con người và cảm xúc – vốn có tác động sâu sắc nhưng thường khó đo lường trong bối cảnh tổ chức.
- Cụm màu xanh lá cây là cụm có mật độ từ khóa cao nhất, tập trung vào các yếu tố chiến lược và quản trị như quản lý tri thức, hệ thống thông tin, quản lý nhân sự, lập kế hoạch chiến lược và ra quyết định. Đây là hướng tiếp cận định lượng phổ biến, nhấn mạnh vào các yếu tố cấu trúc và hệ thống nhằm cải thiện hiệu suất tổ chức.
- Cụm màu xanh dương đóng vai trò như một cầu nối tiềm năng, tập trung vào các chủ đề mang tính chất đổi mới như phát triển bền vững, đổi mới sáng tạo, khung tổ chức và đánh giá hiệu suất, cho thấy xu hướng dịch chuyển sang các yếu tố trung gian mang tính hệ thống, phù hợp với bối cảnh cạnh tranh hiện đại và mục tiêu phát triển dài hạn.

Tuy nhiên, một khoảng trống nghiên cứu rõ rệt có thể nhận thấy: sự thiếu kết nối giữa yếu tố con người (cụm đỏ) và yếu tố công nghệ - chiến lược (cụm xanh lá) trong việc tác động đến hiệu suất tổ chức. Mối quan hệ giữa các khía cạnh hành vi như lãnh đạo, sự hài lòng trong công việc với các yếu tố quản trị như quản lý tri thức hay hệ thống thông tin vẫn chưa được làm rõ trong cùng một mô hình tổng thể. Đồng thời, vai trò trung gian hoặc điều tiết của đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững (cụm xanh dương) cũng chưa được khai thác đầy đủ trong việc liên kết hai nhóm yếu tố này.

2.2. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO, VĂN HOÁ TỔ CHỨC

2.2.1. Khái niệm về Phong cách lãnh đạo (*Leadership Styles*)

Phong cách lãnh đạo là mô hình hành vi mà các nhà lãnh đạo thể hiện trong quá trình làm việc với họ và thông qua người khác (Hersey và Blanchard, 1993), nói

cách khác đó là mô hình tương tác giữa các nhà lãnh đạo và cấp dưới (Miller và cộng sự, 2002). Theo tác giả Jones và cộng sự, (2019) phong cách lãnh đạo liên quan đến việc các nhà quản lý sử dụng quyền lực, tính cách, ảnh hưởng, khả năng thuyết phục và kỹ năng giao tiếp của mình có thể phối hợp với mọi người để cho các hoạt động cùng với sự nỗ lực của họ được diễn ra hài hòa hơn. Họ sẽ xoay quanh việc khuyến khích tất cả nhân viên thực hiện ở mức cao để giúp tổ chức đạt được tầm nhìn và mục tiêu của mình. Các nhà lãnh đạo vĩ đại phải có các giá trị đạo đức cao để trở thành hình mẫu cho những người khác (Ratnasari và cộng sự, 2020; Javaid và Mirza, 2012). Tác giả Onosode (1988), cũng cho biết thêm có nhiều khía cạnh trong lãnh đạo và nhiều cách có thể mô tả phong cách lãnh đạo như Độc tài - *dictatorial*, Quan liêu - *Bureaucratic*, Lôi cuốn - *charismatic*, Tư vấn - *consultative*, Dân chủ hoặc Có tham gia - *Democratic or participative* và Thoái vị - *abdicatorial*. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng có thể ảnh hưởng đến hiệu quả và hiệu suất của tổ chức (Nahavandi, 2002). Tuy nhiên, cách thức lãnh đạo quản lý đối với cán bộ cấp dưới và trọng tâm quyền lực được phân loại tốt hơn trong một tiêu đề gồm ba phần (Lewin, Lippit và White, 1939; Onosode G.O, 1988):

- i) Độc đoán (Autocratic/Authoritarian)
- ii) Dân chủ (Democratic)
- iii) Tự do (Laissez-faire)

Trong đó, phong cách lãnh đạo độc đoán (*Autocratic/Authoritarian*) liên quan đến mức độ kiểm soát cao giữa lãnh đạo đối với cấp dưới (Chiang và cộng sự, 2020). Những người cấp trên áp dụng các phong cách lãnh đạo này có xu hướng tập trung quyền lực của họ và nhấn mạnh khoảng cách quyền lực giữa họ và cấp dưới (Schaubroeck và cộng sự, 2017). Bằng chứng trong tài liệu đã chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo độc đoán gây áp lực cho cấp dưới của mình để đạt được các mục tiêu khó khăn và tuân theo các quy tắc (Li và cộng sự, 2018; Karakitapoğlu-Aygün và cộng sự, 2021). Tiếp theo, phong cách lãnh đạo dân chủ (*Democratic*), còn được gọi là lãnh đạo tham gia hoặc lãnh đạo tập thể (*Participatory or Collective leadership*); một loại phong cách mà trong đó tất cả các thành viên trong nhóm của tổ chức đều tham

gia vào quá trình ra quyết định, họ được bày tỏ quan điểm và thoải mái đề xuất ý tưởng của mình (Saeed và cộng sự, 2023). Trong một hệ thống dân chủ, việc ra quyết định không được tập trung hóa và chất lượng được đánh giá cao và khen thưởng (Puni và cộng sự, 2014). Cuối cùng, là phong cách lãnh đạo tự do (*Laissez-faire*) tác giả Luthans (2005) giải thích phong cách lãnh đạo tự do là “Từ bỏ trách nhiệm để tránh đưa ra quyết định” (trang 475; trang 562). Lãnh đạo tự do không tham gia vào công việc của đơn vị.

Tóm lại, phong cách lãnh đạo có nghĩa là một cách tiếp cận và khả năng đạt được các mục tiêu và có tác động lớn hơn đến tất cả các hoạt động của tổ chức (Stogdill, 1974), mối quan hệ mà một người sử dụng các quyền của mình và các phương pháp để tác động đến nhiều nhân viên làm việc cùng nhau để theo đuổi một mục tiêu chung (Fiedler, 1967).

2.2.2. Tầm quan trọng của Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là bất kỳ cách nào mà một nhà lãnh đạo sử dụng để tác động đến hành vi của nhân viên hoặc người theo dõi (Chang và cộng sự, 2017). Theo tác giả Jaafar và cộng sự, (2021) cũng đã nhấn mạnh rằng: Phong cách lãnh đạo là yếu tố thiết yếu để tổ chức đạt được thành công mà họ mong muốn. Tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo không phải là điều chưa từng thấy và điều này được thể hiện qua một số lượng lớn các nghiên cứu đã được tiến hành về phong cách lãnh đạo ở các nước phát triển và đang phát triển (Babatunde, 2015; Iqbal và cộng sự, 2015; Mohammed và cộng sự, 2014; Paracha và cộng sự, 2012; Zumitzavan & Udchachone, 2014). Nghiên cứu của Tamawiwy và Edastama (2024) chỉ ra những thay đổi xảy ra ở một nhà lãnh đạo liên quan đến phong cách lãnh đạo của người đó được triển khai trong một tổ chức sẽ có tác động đến toàn bộ tổ chức, chẳng hạn như những thay đổi trong hiệu suất của nhân viên, những thay đổi trong cách mọi người thực hiện công việc của họ. Mức độ mà những thay đổi này sẽ có tác động tích cực hay tiêu cực đến công ty. Tuy nhiên, Mercanlioğlu (2010) nhận xét rằng các tổ chức có văn hóa tổ chức yếu, có phong cách lãnh đạo độc đoán, giao tiếp tổ chức một chiều, không có tinh thần làm việc nhóm và lý do gây ra xung đột bị bỏ qua có nhiều khả năng xảy ra

tình trạng bất nạt. Có thể thấy rằng bầu không khí xã hội đủ thuận lợi để bắt đầu bất nạt trong các tổ chức có quản lý kém và hệ thống phân cấp chặt chẽ (Çalış ve Tokat, 2013).

Tóm lại phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra bầu không khí và văn hóa nhiệt tình trong một tổ chức (Alghazo & Al-Anazi, 2016). Hurduzue (2015) tuyên bố rằng phong cách lãnh đạo hiệu quả có thể thúc đẩy sự xuất sắc trong sự phát triển của các thành viên trong tổ chức. Theo Skoogh (2014), có thể nói rằng lãnh đạo đã đóng một vai trò quan trọng kể từ buổi bình minh của lịch sử nhân loại. Vì các tập đoàn luôn nỗ lực tìm kiếm những nhà lãnh đạo vĩ đại có thể dẫn dắt họ đến thành công, nên các nhà nghiên cứu đã nỗ lực không ngừng để xác định cách thức hoạt động của những nhà lãnh đạo giỏi nhất.

2.2.3. Khái niệm về Văn hoá tổ chức (*Organizational Culture*)

Theo Schein (1985) văn hóa tổ chức được định nghĩa là một tập hợp các niềm tin, giá trị và giả định được chia sẻ bởi các thành viên của một tổ chức. Văn hóa tổ chức còn là một thuật ngữ dùng để mô tả những trải nghiệm chung mà mọi người trong một tổ chức cụ thể trải qua từ môi trường xã hội của họ (Suriyanti và cộng sự, 2020). Mọi tổ chức đều có văn hóa, mặc dù một số tổ chức có thể dễ dàng xác định và có nhiều ảnh hưởng hơn đến cả nhân viên và khách hàng hơn những tổ chức khác. Văn hóa tổ chức được xây dựng dựa trên niềm tin sâu sắc về cách tổ chức điều hành hoặc hoạt động (Arifin, 2017). Robbins và Jugde (2012) cũng chỉ ra rằng văn hóa tổ chức được hiểu là hệ thống ý nghĩa được chia sẻ bởi các thành viên của một tổ chức, hệ thống này sẽ phân biệt tổ chức đó với các tổ chức khác. Không chỉ thế theo Azeem và cộng sự, (2021) văn hóa tổ chức được coi là vốn tổ chức và là năng lực cốt lõi phát triển sự tương thích giữa các giá trị của tổ chức và nhân viên, liên quan đến "hiệu suất tổ chức".

Văn hóa tổ chức là một dạng niềm tin, giá trị, cách bạn có thể học để ứng phó và sống trong một tổ chức, văn hóa tổ chức thường sẽ được các thành viên trong tổ chức nhận ra (Ratnasari và cộng sự, 2020). Roghé và cộng sự, (2012) họ cho biết rằng “văn hóa tổ chức có thể được coi là các đặc điểm, giá trị, truyền thống và hành vi của

các công ty do nhân viên sở hữu. Hệ thống giá trị được xây dựng bởi 7 đặc điểm là bản chất của văn hóa tổ chức, bảy đặc điểm là: (1) Đổi mới và chấp nhận rủi ro - mức độ mà nhân viên được khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro; (2) Chú ý chi tiết - mức độ mà nhân viên được kỳ vọng thể hiện sự chính xác, phân tích và chú ý đến các chi tiết; (3) Định hướng kết quả - mức độ mà ban quản lý tập trung vào kết quả hơn là vào các kỹ thuật và quy trình được sử dụng để đạt được kết quả; (4) Định hướng ở con người - mức độ mà các quyết định quản lý tính đến tác động của kết quả - kết quả của những thành viên đó trong tổ chức. (5) Định hướng nhóm - mức độ mà các hoạt động công việc được tổ chức xung quanh các nhóm - các nhóm, thay vì các cá nhân - các cá nhân; (6) Tính hung hăng - mức độ mà các thành viên của một tổ chức có bản chất hung hăng và cạnh tranh hơn là thoải mái - thoải mái; (7) Sự ổn định - mức độ mà các hoạt động của tổ chức nhấn mạnh đến sự tăng trưởng trong tình trạng hiện tại.

Tóm lại văn hóa tổ chức là một loạt các giá trị, tiêu chuẩn và niềm tin (Handy, 1986) và có ảnh hưởng lớn đến hành vi cá nhân trong tổ chức (Barney, 1986; Trice & Beyer, 1993). Một nền văn hóa trong tổ chức tốt sẽ đảm bảo rằng nhân viên biết chính xác những gì tổ chức mong đợi ở họ (Budhwar & Sparrow, 1998). Nếu một tổ chức có một nền văn hóa mạnh mẽ, nó có thể đưa tổ chức phát triển theo hướng tốt hơn (Robbins, 2009).

2.2.4. Tầm quan trọng của Văn hoá tổ chức

Theo tác giả Suriyanti, (2020) văn hóa có ý nghĩa quan trọng trong tổ chức, vì văn hóa tổ chức có liên quan chặt chẽ đến sự đóng góp của công việc và ảnh hưởng đến việc đạt được hiệu suất. Tác giả Sopiah và Sangadji (2018) cho rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công hay thất bại của tổ chức trong việc xây dựng hiệu suất của nhân viên. Một ý kiến khác, được tác giả Wibowo (2016) nêu rằng một tổ chức thường được thành lập để đạt được một mục tiêu nhất định thông qua hiệu suất của tất cả các nguồn nhân lực trong tổ chức.

Hơn nữa văn hoá tổ chức là một phần của tổ chức nên nhân viên sẽ nhận thức được các giá trị của văn hóa tổ chức tồn tại trong tổ chức, cho dù các giá trị của tổ

chức có phải là giá trị cá nhân hay không, sự tồn tại của sự phù hợp giữa các giá trị cá nhân và giá trị của tổ chức sẽ dẫn đến hiệu suất (Rivai, 2020). Một số đặc điểm nhất định của văn hóa tổ chức đã được thiết lập trong đó tập hợp các chuẩn mực, giá trị và niềm tin giúp kết hợp hoàn hảo chúng (Hodgetts và Luthans, 2003). Sự hấp dẫn của các chuẩn mực, giá trị và niềm tin của tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất và tính bền vững (Stewart, 2010) đây cũng là vai trò đầu tiên. Các chuẩn mực của nhân viên tác động đến hiệu suất bền vững và quản lý văn hóa tổ chức vì nó dẫn đến việc đạt được lợi nhuận. Theo nghiên cứu (Awino và cộng sự, 2018; Riyanto và cộng sự, 2021) văn hóa tổ chức tác động đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. Một nền văn hóa mạnh mẽ là một công cụ vô giá để kiểm soát hành vi, vì nó giúp nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn. Ngoài ra theo nghiên cứu của (Wirawan, 2013; Wijaya, 2018), nêu rằng một nền văn hóa tổ chức tốt sẽ có ảnh hưởng lớn đến hành vi của các thành viên về mức độ gắn kết và khả năng tạo ra một bầu không khí nội bộ của tổ chức, đây cũng là vai trò quan trọng tiếp theo của văn hoá tổ chức.

Cùng với đó quan điểm của Tjahjadi (2001) cho rằng một nền văn hóa tổ chức mạnh sẽ thể hiện định hướng rõ ràng cho nhân viên thực hiện nhiệm vụ của mình. Ngược lại, một nền văn hóa tổ chức yếu có xu hướng khiến nhân viên không nắm vững định hướng rõ ràng vì khi lựa chọn làm việc cá nhân trong tổ chức sẽ mang lại hiệu suất tổ chức không tối ưu. Cũng vậy theo Robbin và Coulter (2010) văn hóa cung cấp ý thức về bản sắc cho các thành viên trong tổ chức. Văn hóa làm tăng tính ổn định của các hệ thống xã hội, nghĩa là văn hóa trở thành chất keo xã hội có thể đoàn kết tổ chức bằng cách cung cấp các tiêu chuẩn phù hợp về những gì nhân viên nên nói và làm. Theo Deal và Kennedy (1982) cho rằng văn hóa cả yếu và mạnh, đều có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi tổ chức. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa mạnh, mọi người đều biết các mục tiêu và tầm nhìn chiến lược của công ty và họ cùng nhau làm việc để đạt được chúng, trong khi một nền văn hóa yếu, mục tiêu của các thành viên sẽ khác với định hướng chiến lược của ban quản lý. Tóm lại, theo Barney (1986) cho rằng văn hóa tổ chức mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững và là một nguồn duy trì hiệu quả tài chính vượt trội.

2.3. SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC, CAM KẾT TỔ CHỨC

2.3.1. Khái niệm về sự hài lòng công việc (*Job Satisfaction*)

Theo tác giả Vroom (1964), sự hài lòng trong công việc là định hướng cảm xúc mà nhân viên sở hữu đối với vai trò họ đang thực hiện tại nơi làm việc. Sự hài lòng trong công việc là thành phần thiết yếu để thúc đẩy và khuyến khích nhân viên hướng tới hiệu suất tốt hơn. Trước đó, tác giả Hoppok & Spielgler (1938) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là tập hợp tích hợp các điều kiện tâm lý, sinh lý và môi trường khuyến khích nhân viên thừa nhận rằng họ hài lòng hoặc hạnh phúc với công việc của mình. Clark (1997) lập luận rằng nếu nhân viên không hài lòng với nhiệm vụ được giao, họ sẽ không chắc chắn về các yếu tố như quyền của họ, điều kiện làm việc không an toàn, đồng nghiệp không hợp tác, người giám sát không tôn trọng họ và họ không được xem xét trong quá trình ra quyết định; khiến họ cảm thấy tách biệt với tổ chức. Theo Arthur và Howard (2002) cho rằng sự hài lòng với công việc là sự đánh giá tích cực có thể đo lường được của một cá nhân về điều kiện làm việc của mình. Đây trạng thái bên trong, là sự đánh giá tình cảm về công việc bằng cách thích hay không thích và mức độ. Trạng thái tình cảm liên quan đến công việc bao gồm năm khía cạnh, cụ thể là giám sát viên, công việc, đồng nghiệp, tiền lương và cơ hội thăng tiến (Churchill và cộng sự, 1974). Locke (1976) đã cải thiện nghiên cứu và đề xuất định nghĩa về sự hài lòng trong công việc với những ảnh hưởng sâu rộng, tức là sự hài lòng trong công việc là một loại trạng thái tình cảm dễ chịu hoặc tích cực, phát triển trong quá trình đánh giá kinh nghiệm làm việc của một cá nhân.

Nghiên cứu của tác giả Spector (1997) những người lao động đang trải qua sự bất mãn có thể nuôi dưỡng những hành vi gây phiền nhiễu ảnh hưởng xấu đến sản lượng và sự hài lòng của họ, ngoài việc ảnh hưởng đến những người xung quanh họ. Lee và Ahmad (2009) cũng nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến mức độ vắng mặt, bày tỏ khiếu nại, đi muộn, tinh thần thấp, tỷ lệ luân chuyển cao, cải thiện chất lượng và tham gia vào quá trình ra quyết định. Những điều này lần lượt ảnh hưởng đến hiệu suất tổng thể của tổ chức (Hesselink và cộng sự, 2008; Pitts, 2009). Do đó, tập trung vào sự hài lòng trong công việc của người lao động tại nơi

làm việc là câu trả lời cho việc hiểu các khía cạnh về hành vi của người lao động cũng như vai trò hiệu quả của họ.

Tóm lại, sự hài lòng trong công việc thường quan trọng đối với người lao động vì nó quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức (Sakiru và cộng sự, 2013). Hiện nay, người lao động mong đợi đạt được sự hài lòng hơn với công việc của họ so với trước đây. Người lao động có thể coi sự hài lòng trong công việc là phương tiện để duy trì tổ chức hiện tại của họ như một yếu tố quyết định để thay đổi sang một tổ chức khác (Boseman, 2008). Theo Spector, (1985) nhận thấy rằng nếu nhân viên thấy công việc của mình trọn vẹn và bổ ích, họ có xu hướng hài lòng hơn với công việc của mình. Sự hài lòng của nhân viên thường được coi là một thành phần quan trọng cho sự thành công của tổ chức.

2.3.2. Tầm quan trọng của Sự hài lòng công việc

Sự hài lòng trong công việc chủ yếu tập trung vào cảm nhận của cá nhân về toàn bộ công việc của họ, nhấn mạnh vào mức độ mà cá nhân thích hoặc ghét công việc của họ (Spector, 1997). Do đó, sự hài lòng trong công việc đóng vai trò là chuẩn mực về cách nhân viên cảm thấy tích cực hay tiêu cực về công việc của họ và đó là lý do chính tại sao sự hài lòng và không hài lòng trong công việc luôn hiện diện tại một thời điểm và tình huống nhất định (Davis và Nestrom, 1985).

Người lao động là phương tiện tổ chức chính nếu không có người lao động; các tổ chức sẽ không tồn tại hoặc hoạt động (Worthington và Britton, 2006). Gần đây, việc tính toán sự hài lòng của người lao động đã trở thành vấn đề được các nhà quản lý doanh nghiệp quan tâm ngày càng nhiều. Khi người lao động hài lòng, họ sẽ nâng cao hiệu lực và sản lượng của tổ chức và tự tin dẫn đầu trên con đường thành công. Theo Wright và cộng sự, (2003) những lợi thế mà người lao động nhận được khi sử dụng tác động kinh doanh và kỹ năng, nỗ lực, năng suất và sự sáng tạo mà họ nhiệt tình cung cấp cho người quản lý của mình. Các tổ chức có người lao động có nội dung vượt trội hơn các tổ chức khác (Ostroff, 1992). Do đó, sự hài lòng trong công việc đã trở thành mục tiêu chính của tổ chức đối với mức độ xuất sắc và thành công hợp lý của tổ chức. Tuy nhiên, sự hài lòng trong công việc thấp có kết quả cuối cùng

tiêu cực, ví dụ như hành vi rút lui, chi phí tăng, lợi nhuận giảm và cuối cùng là sự không hài lòng của khách hàng (Allen, 2002).

Tương tự như vậy, Aziri (2011) khẳng định rằng mức độ hài lòng trong công việc nằm trong phạm vi cực kỳ hài lòng và cực kỳ không hài lòng. Nói một cách đơn giản, sự hài lòng trong công việc là sự kết hợp của cảm xúc, niềm tin và ý định hành vi mà người lao động có mối quan hệ với công việc hiện tại của họ (Robbins và Judge, 2012; Akehurst và cộng sự, 2009). Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có thể đo lường được và có thể thay đổi (Robbins và Judge, 2012). Một cách phổ biến để giải thích về sự hài lòng trong công việc là mô hình phù hợp giữa con người và môi trường, mô hình này cho rằng môi trường làm việc của một người càng đáp ứng được nhu cầu, tính cách, giá trị hoặc đặc điểm cá nhân của người đó thì mức độ hài lòng trong công việc càng cao (Choo và Bowley, 2007). Các nhà nghiên cứu (Setrojoyo và cộng sự, 2023; Sunarni và cộng sự, 2024; Soeprapto và cộng sự, 2024) cho rằng sự hài lòng trong công việc là một trong những khía cạnh quan trọng của quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động và phúc lợi của nhân viên. Mức độ hài lòng trong công việc cao có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, gia tăng động lực và giảm ý định nghỉ việc của nhân viên, tức là mong muốn rời bỏ tổ chức. Ý định nghỉ việc cao là một vấn đề nghiêm trọng đối với nhiều tổ chức, vì nó có thể dẫn đến mất nhân tài, gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, cũng như làm giảm tinh thần của những nhân viên còn lại.

Tóm lại, mức độ hài lòng trong công việc cao có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, gia tăng động lực và giảm ý định nghỉ việc của nhân viên, tức là mong muốn rời bỏ tổ chức. Ý định nghỉ việc cao là một vấn đề nghiêm trọng đối với nhiều tổ chức, vì nó có thể dẫn đến mất nhân tài, gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, cũng như làm giảm tinh thần của những nhân viên còn lại (Setrojoyo và cộng sự, 2023).

2.3.3. Khái niệm về Cam kết tổ chức (*Organizational Commitment*)

Theo tác giả Mowday (1979) cam kết tổ chức (*OC-Organizational Commitment*) là sức mạnh tương đối của sự đồng nhất và tham gia của một cá nhân với một tổ chức

cụ thể. Như nghiên cứu của Cetin (2004), cam kết tổ chức có nghĩa là sự cam kết về mặt tâm lý của cá nhân, chẳng hạn như tham gia vào công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức. Các định nghĩa về cam kết tổ chức thường tập trung vào sự cam kết về mặt tâm lý. Đầu tiên, nhân viên đồng tình với các mục tiêu và giá trị của tổ chức với mong muốn ở lại tổ chức và nỗ lực vì tổ chức. Thứ hai, nhân viên đồng nhất hóa với các mục tiêu và giá trị của tổ chức mà không lo lắng về tài chính, coi việc ở lại tổ chức là mục tiêu chính. Cuối cùng, sự cam kết về mặt tâm lý của nhân viên đối với tổ chức. Atak (2009) đã sử dụng các chỉ số sau để đánh giá cam kết tổ chức. Đồng tình với các mục tiêu, giá trị của tổ chức và nỗ lực cho tổ chức. Mong muốn mạnh mẽ được ở lại tổ chức, đồng nhất hóa với tổ chức.

Cam kết tổ chức đề cập đến mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức của họ, trong đó nhân viên có xu hướng xác định với tổ chức và mong muốn duy trì tư cách thành viên của họ trong tổ chức đó (Acar, 2012). Nó đã trở nên phổ biến trong giới khoa học từ những năm 1980, các nghiên cứu về cam kết tổ chức có từ những năm 1960. Qua nhiều năm, sự quan tâm ngày càng tăng trong lĩnh vực này đã bổ sung một số mô hình cam kết thay thế cho các tài liệu trước đó. Trong số đó không thể bỏ qua mô hình cam kết tổ chức đa chiều của (Meyer và Allen, 1990) đã trở nên phổ biến hơn bao giờ hết và nhận được sự ủng hộ từ các nền văn hóa khác nhau. Cam kết tổ chức nói chung được hiểu là sự gắn bó về mặt tâm lý, khi một người tự nguyện gắn kết bản thân với một tổ chức.

Theo Meyer và Allen (1990) mô hình ba thành phần bao gồm (1) cam kết tình cảm (*Affective Commitment - AC*), (2) cam kết tiếp tục (*Continuance Commitment - CC*) và (3) cam kết chuẩn mực (*Normative Commitment - NC*). AC đề cập đến sự gắn bó tình cảm, sự đồng nhất và sự tham gia của nhân viên vào tổ chức của họ. CC đề cập đến cơ sở gắn bó dựa trên sự tích lũy các chi phí như lương hưu, khả năng chuyển giao công việc, kinh nghiệm, trong khi NC đề cập đến việc đồng hành với tổ chức dựa trên động lực tuân thủ các chuẩn mực xã hội. Mỗi thành phần cam kết phản ánh một trạng thái tâm lý có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với quyết định tiếp tục công việc hoặc ngừng đồng hành với tư cách là thành viên trong tổ chức.

Tóm lại, cam kết tổ chức là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi tổ chức (Mowday, 1979). Nói một cách đơn giản, cam kết tổ chức là mức độ gắn bó của một cá nhân với tổ chức mà họ đang làm việc.

2.3.4. Tầm quan trọng của Cam kết tổ chức

Theo tác giả Mowday (1979) cam kết tổ chức có tầm quan trọng vô cùng lớn. Đầu tiên cam kết tổ chức giúp dự đoán hành vi của nhân viên, bao gồm luân chuyển, vắng mặt, thời gian làm việc và hiệu suất công việc. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân viên có cam kết cao có xu hướng ít rời bỏ công việc, ít vắng mặt hơn và thực hiện công việc tốt hơn so với những nhân viên có cam kết thấp. Cam kết tổ chức cũng góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, Ghosh và Swamy (2014) còn chỉ ra cam kết tổ chức là một yếu tố quan trọng góp phần vào sự thành công của một tổ chức. Nó có thể được hiểu là sự gắn bó về mặt tâm lý của nhân viên đối với tổ chức, thể hiện qua việc họ đồng nhất, tham gia và có mong muốn duy trì mối quan hệ với tổ chức đó. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng cam kết tổ chức có mối tương quan chặt chẽ với nhiều kết quả tích cực cho tổ chức. Có thể kể đến như giảm tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện cam kết tổ chức cao làm giảm khả năng nhân viên rời bỏ tổ chức, giúp tổ chức duy trì lực lượng lao động ổn định và giảm chi phí tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới. Nhân viên cam kết với tổ chức có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, nỗ lực hơn để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Tăng cường hành vi công dân tổ chức, nhân viên cam kết thường có những hành vi tự nguyện, tích cực, vượt ra ngoài nhiệm vụ được giao, góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Giảm căng thẳng trong công việc nghiên cứu của Somers (2009) cho thấy những nhân viên có mức độ cam kết cao, đặc biệt là cam kết tình cảm và cam kết chuẩn mực, có xu hướng ít bị căng thẳng trong công việc hơn. Tuy nhiên, cam kết tổ chức là một khái niệm phức tạp và đa chiều (Ghosh và Swamy, 2014).

Ngoài ra cam kết ảnh hưởng đến hành vi độc lập với các động cơ và thái độ khác, và có thể dẫn đến sự kiên trì với một phương hướng hành động ngay cả khi điều này xung đột với động cơ (Meyer và cộng sự, 2002; Meyer và Herscovitch, 2001).

Đây cũng được xem là một hình thức hợp đồng tâm lý mà nhân viên thực hiện để đáp lại những lợi ích mà tổ chức mang lại (Angle và Perry, 1983). Do đó cam kết tổ chức cũng được xem là một yếu tố dự báo cốt lõi về thái độ của nhân viên đối với tổ chức và là một chỉ báo mạnh mẽ về hành vi luân chuyển, xu hướng rút lui và hành vi công dân tổ chức (Mathieu và Zajac, 1990; Morrow, 1993; Sinclair và Wright, 2005). Theo Mowday (2013) mức độ cam kết cao của nhân viên có thể là một trong những cách giảm thiểu hậu quả của sự luân chuyển. Bên cạnh đó trong nghiên cứu của mình, Meyer và Allen (1990) vẫn bổ sung rằng trong cả ba cách tiếp cận cam kết của tổ chức (tình cảm, chuẩn mực hoặc thể chế), cam kết được hiểu là một chỉ báo tiêu cực về tình trạng nghỉ việc, vì nó làm giảm khả năng xảy ra tình trạng này. Các nghiên cứu được thực hiện trên các chuyên gia công nghệ thông tin cũng đã xác định rằng ý định nghỉ việc là kết quả của cam kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc (Carayon và cộng sự, 2006). Do đó một trong những mối bận tâm lớn nhất của các tổ chức là duy trì động lực cho nhân viên, để có được cam kết tổ chức tốt (Paula và Mendonça, 2014).

Tóm lại, mối liên kết tình cảm của nhân viên với các chiều hướng của sự hài lòng trong công việc có thể tạo ra kết quả tích cực cho tổ chức (Luz và cộng sự, 2018). Những nhân viên nhận thấy rằng họ được tổ chức hỗ trợ có khả năng sẽ đáp lại theo các điều khoản về sự cam kết (Eisenberger và cộng sự, 1990; Settoon và cộng sự, 1996; Shore & Tetrick, 1991). Cuối cùng theo Siqueira và Gomide (2004) khẳng định rằng những người có mức độ hài lòng cao nhất với công việc cũng là những người ít có kế hoạch rời khỏi doanh nghiệp, điều này dẫn đến tỷ lệ vắng mặt thấp hơn, hiệu suất tốt hơn và năng suất tăng lên.

2.4. HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

2.4.1. Khái niệm về Hiệu suất làm việc của nhân viên (*Employee Performance*)

Hiệu suất (*performance*) là kết quả công việc đạt được bởi một cá nhân hoặc một nhóm trong tổ chức, phù hợp với thẩm quyền và trách nhiệm, trong nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hợp pháp, không vi phạm pháp luật và phù hợp với đạo đức (Prawirosentono, 2000). Mangkunegara (2005), hiệu suất của nhân viên

là kết quả công việc về chất lượng và số lượng đạt được bởi một cá nhân trong việc thực hiện trách nhiệm của mình. Theo thời gian, Sagala và Rivai (2013) cũng đã chỉ ra rằng hiệu suất là kết quả chung của một người trong một khoảng thời gian nhất định khi thực hiện các nhiệm vụ, chẳng hạn như công việc đạt kết quả chuẩn, mục tiêu hoặc mục tiêu của các tiêu chí được xác định trước và đã được thỏa thuận trước đó. Cùng với đó, Wibowo (2016) nêu rằng hiệu suất có thể được coi là một quá trình hoặc kết quả của công việc. Hiệu suất làm việc của nhân viên là một thước đo mức độ mà nhân viên có thể thực hiện đầy đủ và hiệu quả các nghĩa vụ và trách nhiệm của mình (Darvishmotevali & Ali, 2020). Hiệu suất làm việc của nhân viên có thể được đo lường dựa trên kết quả công việc, hiệu quả, chất lượng công việc, sáng kiến và thái độ làm việc (Berger và cộng sự, 2019; Bodin và cộng sự, 2019; Hadj-Mabrouk, 2019).

Có thể thấy, hiệu suất làm việc của nhân viên là một thước đo mức độ mà nhân viên có thể thực hiện đầy đủ và hiệu quả các nghĩa vụ và trách nhiệm của mình (Darvishmotevali & Ali, 2020). Hiệu suất làm việc của nhân viên có thể được đo lường dựa trên kết quả công việc, hiệu quả, chất lượng công việc, sáng kiến và thái độ làm việc (Berger và cộng sự, 2019; Bodin và cộng sự, 2019; Hadj-Mabrouk, 2019). Hiệu suất làm việc tốt của nhân viên có thể giúp các công ty đạt được mục tiêu tổ chức một cách hiệu quả hơn, trong khi hiệu suất làm việc kém có thể gây thiệt hại cho công ty (Sitopu và cộng sự, 2021). Ngoài ra, hiệu suất làm việc của nhân viên là kết quả công việc của một nhân viên về chất lượng và số lượng khi thực hiện các nhiệm vụ của mình theo đúng trách nhiệm được giao (Tsauri, 2014). Hơn nữa, hiệu suất sẽ là kết quả công việc thực tế đạt được trong một khung thời gian xác định, với mức độ thành công khác nhau giữa các nhân viên; hiệu suất cũng là điều mà nhân viên cần phải thực hiện bằng cách áp dụng đạo đức, phẩm hạnh và tư duy tầm nhìn (Afandi, 2018). Định nghĩa hiệu suất là sự so sánh giữa kết quả công việc thực tế và các tiêu chuẩn công việc đã được xác định trước (Dessler và cộng sự, 2015).

Tóm lại, có thể tổng hợp rằng hiệu suất của nhân viên là kết quả công việc có thể đạt được của một cá nhân hoặc một nhóm người trong một tổ chức, theo thẩm

quyền và trách nhiệm của mỗi người, trong nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức một cách tính hợp pháp và tính đạo đức (Barasa, 2018).

2.4.2. Tầm quan trọng của việc cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức

Hiệu suất của nhân viên phụ thuộc vào mức độ kỹ năng và khả năng, nỗ lực và cơ hội mà họ có (Bagyo, 2018). Một số tài liệu trước đây cho thấy việc cải thiện hiệu suất của nhân viên đòi hỏi sự gắn kết của nhân viên (Anitha, 2014; Torku & Dai, 2020; Tensay, 2020) và hành vi công dân trong tổ chức (Harwiki, 2016; Lestari, 2018; Muzakki và cộng sự, 2019). Điều này là do nhân viên tham gia sẽ phát triển cảm xúc tích cực đối với công ty của họ, điều này cuối cùng sẽ dẫn đến hiệu suất được cải thiện. Hiệu suất làm việc tốt của nhân viên có thể giúp các công ty đạt được mục tiêu tổ chức một cách hiệu quả hơn, trong khi hiệu suất làm việc kém có thể gây thiệt hại cho công ty (Sitopu và cộng sự, 2021). Theo nghiên cứu của tác giả Saks (2006), để cải thiện hiệu suất của nhân viên thì sự gắn kết của nhân viên cũng là điều quan trọng. Trong đó bao gồm sự sẵn lòng của cá nhân để đầu tư toàn bộ bản thân vào một vai trò trong tổ chức. Các tổ chức đang nỗ lực cải thiện hiệu suất của mình vì hiện nay các tổ chức cần nâng cao hiệu quả và năng suất để tồn tại trên thị trường.

Tóm lại, cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên là một thách thức lớn đối với các tổ chức trong nhiều ngành nghề khác nhau (Pinzone và cộng sự, 2019). Hiệu suất làm việc kém của nhân viên có thể khiến công ty mất khách hàng, giảm năng suất và tăng chi phí vận hành. Ngược lại, nhân viên có hiệu suất làm việc cao có thể giúp tổ chức cải thiện chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ (Dianovi và cộng sự, 2022; Rohmalimna và cộng sự, 2022), tăng sự hài lòng của khách hàng và nâng cao uy tín của công ty. Tầm quan trọng của hiệu suất làm việc của nhân viên ngày càng trở nên rõ ràng trong thời đại toàn cầu hóa và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt (Atatsi và cộng sự, 2019; Egwim và cộng sự, 2021; Thịn và cộng sự, 2022).

2.4.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến Hiệu suất làm việc của nhân viên

Theo Mohsen và cộng sự, (2020) văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế chiến lược, hành vi và hiệu suất của nhân viên. Schein (1983) nêu

bật rằng một trong những yếu tố quan trọng giúp công ty có khả năng vượt qua thách thức, điều chỉnh các quy trình quản lý và đạt được hiệu quả là văn hóa doanh nghiệp phù hợp và vững chắc. Văn hóa tổ chức và hiệu suất của nhân viên cho thấy mối tương quan đáng kể (Sheridan, 1992). Theo Hellriegel và Slocum (2009) văn hóa tổ chức có thể nâng cao hiệu suất của nhân viên nếu có thể hiểu được những gì duy trì nó. Từ nhiều “cuộc khảo sát văn hóa”, người ta đã khẳng định rằng hiệu suất của nhân viên có thể được cải thiện bằng cách phát triển và tạo ra một số loại văn hóa tổ chức nhất định (Sackmann và Bertelsmann, 2006). Về mặt lý thuyết, văn hóa tổ chức có liên quan đến hiệu suất và có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất (Martin và Siehl, 1990). Theo Furnham và Gunter (1993) Văn hóa tổ chức hoạt động như sự tích hợp và phối hợp nội bộ giữa các hoạt động của công ty và nhân viên của công ty, khi công ty không thực hiện được các chức năng này ở mức độ thỏa đáng, nhân viên có thể bị ảnh hưởng tiêu cực. Một nền văn hóa tích cực hỗ trợ sự thích nghi và nâng cao hiệu suất của nhân viên bằng cách khuyến khích, định hình và định hướng hành vi của họ hướng đến việc đạt được các mục tiêu của công ty (Daft, 2010).

Bên cạnh đó, lãnh đạo hiệu quả rất hữu ích trong việc đảm bảo hiệu suất của tổ chức (Cummings và Schwab, 1973). Theo nghiên cứu của Bass (1990) cho thấy 45% đến 65% tổng số các yếu tố gây ra thành công hay thất bại của tổ chức được xác định bởi các nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, bao gồm cả việc họ áp dụng chiến lược và giá trị tổ chức của công ty và có liên quan đến cả kết quả của tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên (Ehrhart, 2004). Theo Obasan Kehinde và Hassan Banjo (2014) mặc dù các phong cách lãnh đạo khác nhau có khả năng tác động đến hành vi của nhân viên theo những cách khác nhau, những người quản lý phải sẵn sàng áp dụng phong cách lãnh đạo phù hợp. Một số lượng lớn bằng chứng thực nghiệm đã chứng minh rằng hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức rằng các nhà lãnh đạo mạnh mẽ làm việc tốt hơn các nhà lãnh đạo yếu kém và rằng lãnh đạo chuyên đổi tạo ra hiệu suất cao hơn so với lãnh đạo giao dịch (Burns, 1978; Bass, 1990; Howell và Avolio, 1993; Hater và bass, 1988).

Theo tác giả Brhane và Zewdie (2018) hiệu suất của nhân viên phụ còn thuộc vào sự hài lòng trong công việc, cơ cấu lương thưởng và phúc lợi, kế hoạch khen thưởng, thăng chức, động lực, môi trường làm việc thuận lợi, đào tạo và kế hoạch kế nhiệm. Theo nghiên cứu của Saputra (2016) về tác động của sự hài lòng trong công việc đối với hiệu suất của nhân viên cho thấy tác động tích cực đến hiệu suất của nhân viên. Khái niệm này được Sanuddin và Widjojo (2013) ủng hộ, trong đó nêu rằng sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu suất của nhân viên. Nghiên cứu của Tobing (2009) về tác động của sự hài lòng trong công việc đối với hiệu suất của nhân viên cũng cho thấy sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu suất của nhân viên. Bên cạnh đó theo Howard (2009) sự hài lòng trong công việc tượng trưng cho sự to lớn mà sự lạc quan phù hợp với phần thưởng và lợi ích thực sự. Theo Mowday và cộng sự, (2013) hầu hết nhân viên ngày nay đều có mức độ không hài lòng cao trong công việc, tạo ra những thái độ không mong muốn trong công việc và đến lượt nó làm suy giảm khả năng thực hiện của họ cũng như nơi làm việc của họ. Sự hài lòng trong công việc cũng là một yếu tố dự báo quan trọng trong việc tăng hiệu quả của nhân viên (Riana và cộng sự, 2018). Theo Anwar và cộng sự, (2015), những nhân viên cảm thấy hài lòng trong công việc có thể tăng cường nhiều nỗ lực khác nhau trong công việc. Ngoài ra, những nhân viên hài lòng có xu hướng đóng góp tích cực để tạo nên một môi trường tổ chức thuận lợi hơn (Noermijati & Primasari, 2015). Ngược lại, những nhân viên bất mãn có khả năng phản đối chính sách của tổ chức, làm ảm ỉ ở nơi làm việc và thậm chí có thể tham gia vào hành vi phản tác dụng (Nurak & Riana, 2017).

Không chỉ vậy, Meyer và Allen, (1990) đã tìm thấy mối liên hệ tích cực với hiệu suất công việc đối với cam kết tổ chức. Angle và Perry (1981) phát hiện ra rằng hiệu suất tổ chức thay đổi theo cam kết giá trị trung bình của các thành viên nhưng không theo cam kết ở lại của họ. Bởi vì một thái độ như cam kết tổ chức sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất thông qua ảnh hưởng của nó đến động lực, một vấn đề quan trọng sẽ là tác động đồng thời của các yếu tố khác ngoài động lực trong việc xác định hiệu suất (Angle và Lawson, 1994). Quan trọng nhất trong số các khía cạnh không phải động lực của hiệu suất là khả năng. Mô hình *Valence - Instrumentality - Expectancy* của

Vroom (1964) về động lực làm việc đặt ra rằng hiệu suất là một hàm nhân của khả năng và động lực. Do đó, hiệu suất sẽ giảm xuống bằng không nếu không có khả năng hoặc động lực (Angle và Lawson, 1994).

Ngoài ra theo Güngör (2011) hệ thống quản lý phần thưởng là thực hành được sử dụng nhiều để các doanh nghiệp đạt được các mục tiêu mong muốn. Theo Yang (2008) hệ thống quản lý phần thưởng có vai trò quan trọng đối với hiệu suất của nhân viên. Hệ thống quản lý phần thưởng bao gồm cả phần thưởng bên ngoài và bên trong; trong đó phần trước liên quan đến phần thưởng tài chính (lương, tiền thưởng, v.v.) và phần sau bao gồm các phần thưởng phi tài chính như sự công nhận, an ninh, chức danh, thăng chức, đánh giá cao, khen ngợi, tham gia ra quyết định, giờ làm việc linh hoạt, khả năng thoải mái tại nơi làm việc, phản hồi, thiết kế công việc, quyền xã hội, v.v.

2.5. ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC

2.5.1. Khái niệm về Đổi mới sáng tạo của tổ chức (*Organizational Innovation*)

Đổi mới sáng tạo của tổ chức có thể được định nghĩa là sản xuất hoặc áp dụng, đồng hóa và khai thác một sự mới lạ có giá trị gia tăng trong các lĩnh vực kinh tế và xã hội; đổi mới và mở rộng sản phẩm, dịch vụ và thị trường; phát triển các phương pháp sản xuất mới; và thiết lập các hệ thống quản lý mới. Đây vừa là một quá trình vừa là một kết quả (Crossan và Apaydin, 2010). Trong mô hình thành phần - *Componential Model* cũng mô tả các đặc điểm của môi trường làm việc để đổi mới: động lực đổi mới của tổ chức, nguồn lực và thực tiễn quản lý. Tác giả Ford (1996), thảo luận về môi trường làm việc được kết hợp với các yếu tố cá nhân: tạo ý nghĩa, động lực, kiến thức và khả năng, các yếu tố này dẫn đến hành động sáng tạo.

Đổi mới sáng tạo của tổ chức là việc triển khai phương pháp mới trong hoạt động kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ đối ngoại của công ty (OECD Oslo Manual, 2005). Đổi mới sáng tạo của tổ chức là liên quan đến tất cả các nỗ lực hành chính nhằm đổi mới các thói quen, quy trình, cơ chế và hệ thống tổ chức trong tổ chức (Gunday và cộng sự, 2011). Ngoài ra, đổi mới tổ chức không chỉ đòi hỏi hiệu suất sáng tạo của nhóm và cá nhân mà còn đòi hỏi các hoạt động ở cấp độ tổ chức có

thể tạo ra đầu ra sáng tạo của công ty (Aime và cộng sự, 2011). Đổi mới tổ chức có giá trị để đạt được lợi thế cạnh tranh và đạt được các mục tiêu của tổ chức thông qua những thay đổi trong thực tiễn, quy trình và chính sách (Fagerberg và cộng sự, 2005; Rosenbusch và cộng sự, 2011; Li và Zheng, 2014). Toàn cầu hóa và chuyển đổi nhanh chóng trong công nghệ đã phát triển một thị trường kinh doanh cạnh tranh, tạo ra áp lực buộc các tổ chức phải tập trung vào đổi mới để tồn tại trong môi trường năng động hiện nay (Damanpour và Aravind, 2006; Xie và cộng sự, 2018). Các tổ chức phải phát triển khả năng vượt qua những thay đổi mạnh mẽ trên thị trường kinh doanh (Lumpkin và Dess, 2001).

Hơn nữa, Stamn (2007) đã phát triển các yếu tố nội tại tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra đổi mới tổ chức bao gồm cơ cấu tổ chức, tầm nhìn và chiến lược tổ chức, động lực, tổ chức học tập, nguồn lực, văn hóa tổ chức, sự sáng tạo và lãnh đạo. Crossan và Apaydin (2010) cho rằng quá trình đổi mới phải bắt đầu bằng một ý định chiến lược để cảm nhận được hướng đi cho nhân viên. Khi xem xét kỹ lưỡng các chiều kích của đổi mới, chúng thuộc về ba lĩnh vực rộng lớn: một môi trường thúc đẩy đổi mới, nhu cầu của các nhà lãnh đạo công ty đối với đổi mới và định hướng cá nhân của nhân viên đối với đổi mới. Cuối cùng, họ đã xác định rằng ba chiều kích này là xu hướng đổi mới môi trường, xu hướng lãnh đạo đổi mới và xu hướng đổi mới cá nhân cần được phát minh (Crossan và Apaydin, 2010). Điều này có thể phù hợp để xem xét vì nó thể hiện cả một quá trình và kết quả của đổi mới tổ chức.

2.5.2. Tầm quan trọng của Đổi mới sáng tạo của tổ chức

Nghiên cứu của tác giả Mehmood và cộng sự, (2019) đổi mới sáng tạo của tổ chức (*Organizational Innovation - OI*) là một yếu tố quan trọng để các tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh và thành công lâu dài. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi công nghệ nhanh chóng, áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, khiến cho đổi mới sáng tạo trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Đầu tiên, đổi mới sáng tạo là chìa khóa để tồn tại và phát triển. Toàn cầu hóa và chuyển đổi công nghệ nhanh chóng đã tạo ra một thị trường kinh doanh cạnh tranh, tạo áp lực buộc các tổ chức phải tập trung vào đổi mới sáng tạo để tồn tại trong môi trường năng động hiện nay. Thứ hai, đổi mới

sáng tạo mang lại lợi thế cạnh tranh đổi mới sáng tạo là giải pháp hữu hiệu giúp doanh nghiệp vượt qua những thay đổi sôi động của thị trường kinh doanh. Bằng cách tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, quy trình và chính sách mới, đổi mới sáng tạo cho phép doanh nghiệp khác biệt hóa bản thân, thu hút khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động. Thứ ba, đổi mới sáng tạo đòi hỏi nhiều nỗ lực và đầu tư. Quá trình đổi mới là một nhiệm vụ đầy thách thức, đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải đối mặt với nhiều vấn đề. Họ cần phải truyền cảm hứng và thuyết phục nhân viên từ bỏ những phương pháp cũ kỹ, đồng thời nâng cao năng lực sáng tạo của họ để giải quyết những thách thức và bất ổn. Cuối cùng, đổi mới sáng tạo cần được hỗ trợ bởi nhiều yếu tố khác nhau. Sự thành công của đổi mới sáng tạo không chỉ phụ thuộc vào khả năng của các nhà lãnh đạo, mà còn phụ thuộc vào đặc điểm của người theo dõi, đặc điểm của tổ chức và môi trường.

Điều này có thể thông qua tác động của các nhà lãnh đạo lên các đặc điểm của tổ chức như văn hóa, chiến lược, cấu trúc, hệ thống khen thưởng hoặc nguồn lực (Woodman và cộng sự, 1993) hoặc thông qua tác động trực tiếp của hành vi của họ lên sự sáng tạo của nhân viên (Oldham và Cummings, 1996) và động lực (Tierney và cộng sự, 1999). Các nhà lãnh đạo có thể giúp những người theo họ thể hiện mức độ sáng tạo cao hơn trong công việc (Shin và Zhou, 2003), có thể thiết lập một môi trường làm việc hỗ trợ cho sự sáng tạo (Amabile và cộng sự, 2004), có thể tạo ra một môi trường tổ chức đóng vai trò là nguyên tắc chỉ đạo cho các quy trình làm việc sáng tạo hơn (Scott và Bruce, 1994) và có thể phát triển và duy trì một hệ thống khen thưởng hiệu suất sáng tạo thông qua chế độ bồi thường và các chính sách liên quan đến nguồn nhân lực khác (Jung và cộng sự, 2003). Hơn nữa, các nhà lãnh đạo có thể tác động không chỉ đến sự đổi mới trong công ty mà còn đến việc tiếp thị các sản phẩm sáng tạo.

Bên cạnh đó, Osman và cộng sự, (2016) cũng chia sẻ đổi mới sáng tạo đóng vai trò then chốt trong việc cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Cải thiện năng lực từ các hoạt động đổi mới, đặc biệt là đổi mới công nghệ và đổi mới tổ chức, giúp nâng cao kiến thức, kỹ năng và khả năng của

nhân viên. Đổi mới sáng tạo giúp nâng cao tinh thần tạo động lực cho nhân viên tham gia vào các hoạt động cải tiến, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình thúc đẩy tinh thần đồng đội, tinh thần làm việc nhóm giữa các đồng nghiệp. Sáng kiến đổi mới quy trình tập trung vào việc cải thiện quy trình cốt lõi, mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn. Sử dụng công cụ hỗ trợ nâng cao hoạt động đổi mới sản phẩm tạo ra các linh kiện và công cụ giúp đơn giản hóa việc bảo trì và công việc dự án.

Tóm lại, đổi mới sáng tạo của tổ chức là một yếu tố quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu. Các nhà lãnh đạo cần nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới sáng tạo, đầu tư nguồn lực và tạo ra môi trường thuận lợi để thúc đẩy quá trình này (Mehmood và cộng sự, 2019)

2.6. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

Hầu hết các kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo có mối quan hệ đáng kể với hiệu suất của tổ chức và các phong cách lãnh đạo khác nhau có thể có mối tương quan tích cực hoặc tiêu cực với hiệu suất của tổ chức, tùy thuộc vào các biến mà các nhà nghiên cứu sử dụng (Udovita, 2020). Điều này phù hợp với nghiên cứu được thực hiện bởi: Widhiastuti và cộng sự, (2010); Fazira & Mirani (2019); Sutanjar & Saryono (2019); Rollinson (2001) đã đề cập rằng vì nhiệm vụ của người lãnh đạo là điều phối cấp dưới của họ để thực hiện một việc gì đó, do đó có thể cho rằng phong cách lãnh đạo sẽ chuyển thành hiệu suất của nhân viên. Một số nhà nghiên cứu như Fiedler và House (1988); Maritz (1995) cũng nêu rằng chất lượng lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của cá nhân, dẫn đến hiệu suất của họ.

Dựa theo nghiên cứu của Jaafar và cộng sự, (2021) phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến động lực của nhân viên để cải thiện hiệu suất, cho thấy rằng người lãnh đạo nên có khả năng điều chỉnh phong cách hành vi của tổ chức, bao gồm cả tình hình của nhân viên. Nhà lãnh đạo cần biết hiệu suất của nhân viên, cho dù có phù hợp với tiêu chuẩn hiệu suất của công ty hay không (Aisah và Wardani, 2020). Bằng cách biết hiệu suất của công ty, sẽ dễ dàng hơn để tìm ra mức độ hiệu quả và thành

công của quá trình phát triển nhân viên. Tác giả Pratama (2022) nói rằng, với phong cách lãnh đạo tốt, người lãnh đạo sẽ có thể cung cấp sự hướng dẫn, động viên và thúc đẩy cho tất cả các thành viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Nếu quá trình tương tác diễn ra tốt đẹp, thì người đó sẽ có thể mang lại sự hài lòng trong công việc đồng thời tăng hiệu suất của nhân viên. Phong cách lãnh đạo nên được sử dụng đúng cách và cẩn thận để hướng dẫn và thúc đẩy cấp dưới (Elenkov, 2002). Tuy nhiên, mỗi phong cách lãnh đạo đều có điểm mạnh và điểm yếu riêng có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức (Nahavandi, 2002).

Dựa theo bài nghiên cứu của tác giả Chang (2017), một phong cách lãnh đạo hiệu quả là cần thiết trong một công ty để có thể cải thiện hiệu suất của tất cả nhân viên trong việc đạt được các mục tiêu mà công ty đã đề ra. Trong một tổ chức, một nhà lãnh đạo cần phải thúc đẩy hoặc tác động đến người theo dõi theo phong cách của riêng họ để nhân viên có thể làm việc hiệu quả, và hiệu suất cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Cùng với đó, bài nghiên cứu của Jaafar và cộng sự, (2021) đưa ra quan điểm rằng, ít nghiêm ngặt hơn có xu hướng dẫn đến hiệu suất thấp hơn vì nhân viên có thể không nghiêm túc về công việc của họ có xu hướng không hoàn thành. Tuy nhiên, quá nghiêm ngặt và không có nhiệm vụ của con người có xu hướng tạo ra một môi trường không thoải mái, nơi nhân viên không tự nguyện làm việc cùng nhau để cải thiện hiệu suất của họ. Đồng ý với điều này, Saeed và cộng sự, (2023) cũng đã kết luận, khi một nhà lãnh đạo sử dụng một phong cách lãnh đạo hiệu quả, hiệu suất của tổ chức có thể được cải thiện và đạt được các mục tiêu mong muốn có thể được hỗ trợ. Ngược lại, khi một nhà lãnh đạo sử dụng một phong cách lãnh đạo không hiệu quả, hiệu suất của tổ chức và nhận thức của nhân viên có thể bị ảnh hưởng.

2.7. MỐI QUAN HỆ GIỮA VĂN HOÁ TỔ CHỨC VÀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

Văn hóa tổ chức là một tập hợp các hiểu biết quan trọng như chuẩn mực, giá trị, thái độ và niềm tin (Stoner, 2013), bao gồm các nguyên tắc, truyền thống và cách làm việc được chia sẻ và ảnh hưởng đến hành vi và hành động của các thành viên (Robbins & Coulter, 2005). Văn hóa tổ chức là một khuôn khổ tâm lý được các thành

viên trong tổ chức ăn sâu và chia sẻ (Asang, 2012). Một số báo cáo nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất (Olanipekun & Falemu, 2013; Dewi, 2015). Văn hóa tổ chức sẽ liên quan đến từng lĩnh vực hiệu suất của nhân viên với sự đóng góp đáng kể vào văn hóa tổ chức. Văn hóa tổ chức sẽ đóng vai trò thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên, vì văn hóa tổ chức xây dựng cam kết giữa các thành viên trong niềm tin về sự đổi mới được nhúng trong tổ chức. Những nhân viên tận tụy luôn sẵn sàng nỗ lực và sáng tạo hơn nữa vì lợi ích của tổ chức (Nurmantu, 2007). Văn hóa tổ chức đã nhấn mạnh rằng tác động của hiệu suất liên quan đến sự ổn định, đổi mới, trách nhiệm xã hội và khả năng cạnh tranh. Dewi (2015) kết hợp văn hóa tổ chức với giao tiếp tốt và hiệu quả, thái độ nhất quán trong việc áp dụng văn hóa công ty, hiểu nhu cầu của khách hàng và cảm thấy mình là một phần của nhóm có thể cải thiện hiệu suất. Công việc phải mang tính thủ tục, đặc biệt là trong công việc, thích ứng với mọi thay đổi chính sách và có năng lực hoàn thành các nhiệm vụ như cộng tác với đồng nghiệp, giao tiếp tốt và hiệu quả, và kỹ năng giải quyết vấn đề (Paramita và cộng sự, 2020).

Theo một nền văn hóa làm việc mạnh mẽ sẽ tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp tốt và cũng phản ánh rằng nền văn hóa đó đã có gốc rễ vững chắc, nơi nó có thể được truyền cảm hứng và hiện thực hóa trong các hoạt động hàng ngày (Anggelina và cộng sự, 2017). Những nỗ lực đánh giá các giá trị văn hóa làm việc có mối quan hệ thực sự với hiệu suất của nhân viên, điều này được kỳ vọng sẽ khuyến khích nhân viên thực hiện đúng hoặc chính xác các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc của họ (Pratama, 2022). Việc tăng hiệu suất của nhân viên thực sự phụ thuộc vào mức độ nhân viên triển khai văn hóa tổ chức vào văn hóa làm việc của nhân viên giữa họ để họ có thể cung cấp hiệu suất tối đa cho tổ chức (Nur và cộng sự, 2020).

Một nhân viên có văn hóa tổ chức cao có khả năng coi mình là một thành viên thực sự của tổ chức để bỏ qua các nguồn gây phân nộ nhỏ trong tổ chức và coi mình là một thành viên lâu dài của tổ chức (Ainanur và Tritayasa, 2018). Nền văn hóa làm việc tốt cũng sẽ tạo ra một nền văn hóa tổ chức tốt và phản ánh rằng nền văn hóa đó có thể được truyền cảm hứng và hiện thực hóa trong các hoạt động hàng ngày của

nhân viên. Một văn hóa làm việc tốt cũng sẽ khuyến khích nhân viên cải thiện hiệu suất của họ để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức. Văn hóa làm việc ảnh hưởng đến hiệu suất, điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Hakiki, 2019; Zebua, 2020; Sudarman, 2018; Meilinda và cộng sự, 2019; Sulistyawan và cộng sự, 2018; Riandani và cộng sự, 2015).

2.8. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Tác giả Chang và cộng sự, (2018) cho rằng sự gia tăng sự hài lòng trong công việc không thể tách rời khỏi vai trò của người lãnh đạo trong tổ chức. Người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của một công ty vì người lãnh đạo là người sẽ lập kế hoạch, tổ chức, huy động và kiểm soát mọi nguồn lực để mục tiêu của công ty có thể đạt được một cách hiệu quả. Do đó, người lãnh đạo trong tổ chức cần có khả năng tạo ra một điều kiện làm hài lòng nhân viên trong công việc và có được những nhân viên không chỉ có khả năng làm việc mà còn sẵn sàng làm việc hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Bên cạnh đó Siswanto và cộng sự, (2020) nói rằng phong cách lãnh đạo là một yếu tố hấp dẫn ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và tác động đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Phong cách lãnh đạo vẫn luôn là vấn đề mà ban quản lý phải đối mặt. Khả năng áp dụng phong cách lãnh đạo của ban quản lý đối với nhân viên quyết định sự hài lòng trong công việc của nhân viên và cuối cùng, nó sẽ mang lại hiệu suất tốt cho công ty. Cùng với đó, Chammas và Costa Hernandez (2019) cũng có quan điểm tương tự rằng phong cách lãnh đạo có tác động đáng kể hơn đến sự hài lòng trong công việc và sẽ tác động đến hiệu suất của nhân viên. Mỗi công ty luôn muốn nâng cao hiệu suất của nhân viên để đạt được mục tiêu của công ty và phong cách lãnh đạo vẫn luôn là một vấn đề. Eskildsen và Nussler (2000) đã đề cập rằng sự hài lòng của nhân viên đến từ nhận thức của họ đối với công việc và tổ chức của họ. Điều đó có nghĩa là nhận thức của nhân viên về hành vi lãnh đạo là một yếu tố dự báo quan trọng về sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Một phong cách lãnh

đạo tốt sẽ có thể cung cấp sự khuyến khích cho nhân viên thực hiện nhiệm vụ của họ với sự nhiệt tình, cuối cùng sẽ cải thiện hiệu suất của họ (Pratama, 2022). Cùng với đó lãnh đạo phù hợp với cấp dưới sẽ ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của họ, cụ thể là, bằng cách trải nghiệm sự hài lòng trong công việc đối với họ để nhân viên thực hiện công việc của họ sẽ cảm thấy an toàn và được bảo vệ hơn (Thanh và cộng sự, 2020; Yang và Kim, 2018; Nguyen và cộng sự, 2019; Suong và cộng sự, 2019).

Theo Argyris (1964), sự hài lòng và thái độ tích cực có thể đạt được thông qua việc duy trì một môi trường tổ chức tích cực, chẳng hạn như bằng cách cung cấp giao tiếp tốt, quyền tự chủ, sự tham gia và sự tin tưởng lẫn nhau dẫn đến hiệu suất cao hơn của nhân viên. Druckman và Bjork (1994) cũng lập luận rằng lòng trung thành và sự cam kết đều diễn giải mối liên kết tình cảm giữa cá nhân và nhóm văn hóa của họ và, như vậy, ngụ ý sự sẵn sàng nỗ lực và hy sinh vì nhóm đó. Do đó, sự không hài lòng của nhân viên đối với tổ chức hoặc công ty nói chung sẽ có tác động đến sự không hài lòng của họ trong việc giải quyết công việc và chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất của họ (Paais, 2020).

Tóm lại, một văn hóa làm việc tốt trong công ty sẽ khiến nhân viên có động lực làm việc hơn. Người ta kỳ vọng rằng một phong cách lãnh đạo tốt được hỗ trợ bởi một văn hóa làm việc tốt cũng sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của chính nhân viên để hiệu suất của nhân viên tăng lên và các mục tiêu mà tổ chức đặt ra sẽ đạt được (Pratama, 2022). việc tạo ra và tác động đến một nền văn hóa thích ứng là một trong những công việc quan trọng nhất của người quản lý (Daft, 2010).

2.9. MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐỐI VỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA CAM KẾT TỔ CHỨC

Khi nhân viên có cam kết cao với tổ chức của họ, hài lòng hơn với công việc của họ và tạo ra hiệu suất công việc cao hơn khi họ làm việc dưới sự giám sát của những nhà lãnh đạo áp dụng hành vi lãnh đạo tham vấn hoặc tham gia (Yousef, 2000). Một nghiên cứu khác của tác giả Yiing và Ahmad (2009) cũng cho ra kết quả tương tự về việc hành vi lãnh đạo có liên quan tích cực đến cam kết của tổ chức. Theo lý

thuyết trao đổi giữa nhà lãnh đạo và thành viên, mối quan hệ “đôi” chất lượng tốt xuất phát từ cách đối xử của nhà lãnh đạo với cấp dưới có xu hướng thúc đẩy xếp hạng hiệu suất cao hơn (Linden và cộng sự, 1993), cam kết tổ chức mạnh mẽ hơn (Nystrom, 1990) và sự hài lòng chung cao hơn (Scandura & Graen, 1984). Trong khi nghiên cứu của Nystrom (1990) báo cáo rằng các nhà quản lý trải qua các cuộc trao đổi chất lượng thấp với các nhà quản lý tuyến dưới của họ có xu hướng thể hiện cam kết tổ chức yếu, trong khi các nhà quản lý có các cuộc trao đổi chất lượng cao thể hiện cam kết tổ chức mạnh mẽ. Đây là kết quả của các hoạt động lãnh đạo tốt nhằm cải thiện giao tiếp giữa nhân viên và lực lượng lao động hỗ trợ cho cam kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc (Lok và Crawford, 2004; Rosenfeld, 1999).

Theo tác giả Agustina Rantesalu và cộng sự, (2016) nếu văn hóa tổ chức không được triển khai đúng cách đã trở thành nguyên nhân dẫn đến cam kết tổ chức và hiệu suất của nhân viên, nhân viên đó chưa hiểu rõ về văn hóa tổ chức nơi làm việc, điều này thể hiện ở việc nhân sự thiếu chính trực trong công việc và trách nhiệm của nhân viên trong việc hoàn thành công việc thấp, cũng như mức độ kỷ luật và tuân thủ thấp khiến việc thực hiện công việc không như mong đợi. Giá trị của triết lý giải thích rằng triết lý của người sáng lập tổ chức tiên tiến và hiện đại luôn dựa trên năm giá trị: chính trực, bản sắc, trách nhiệm và kỷ luật và định hướng kết quả. Cuối cùng các bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy rằng văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến cam kết tổ chức và hiệu suất cá nhân (Moon, 2000; Fey & Denison, 2003; Abdul Rashid và cộng sự, 2003; Jandeska & Kraimer, 2005; Cuong & Swierczek, 2008; Manetje & Martins, 2009; Zain và cộng sự, 2009; Ojo, 2009).

Tóm lại một nhân viên cam kết với tổ chức sẽ phấn đấu để tạo ra đầu ra tốt hơn cho công ty và cũng đóng vai trò chính trong việc xác định hiệu suất của nhân viên (Salman và cộng sự, 2016). Theo tác giả Price (1997) thì nhân viên có nhiều khả năng sẽ cam kết với tổ chức hơn nếu họ tin tưởng vào những người lãnh đạo của mình. Bên cạnh đó văn hóa tổ chức sẽ đóng vai trò xây dựng cam kết giữa các thành viên trong niềm tin về tổ chức. Những nhân viên tận tâm sẽ luôn sẵn sàng nỗ lực và sáng tạo hơn nữa vì tổ chức của mình (Nurmantu, 2007).

2.10. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ CAM KẾT TỔ CHỨC

Sự hài lòng trong công việc và cam kết là những cấu trúc lâu dài nhất nhưng vẫn còn mơ hồ được áp dụng trong nghiên cứu về quan hệ lao động (Locke, 1976; Soumyaja và cộng sự, 2011). Đây là một lĩnh vực được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm trong nhiều thập kỷ qua, xuất phát từ mối quan hệ của nó với hiệu quả và thành công lâu dài của nhân viên (Naumann, 1993). Trong bối cảnh hiện tại, việc nâng cao sự hài lòng của nhân viên dường như là chiến lược mới của các tổ chức vì họ nhận ra rằng nhân viên của họ càng “hạnh phúc” thì thái độ của họ đối với công việc càng tốt và động lực, hiệu suất và cam kết của họ sẽ càng cao (Fogaça và Junior, 2016).

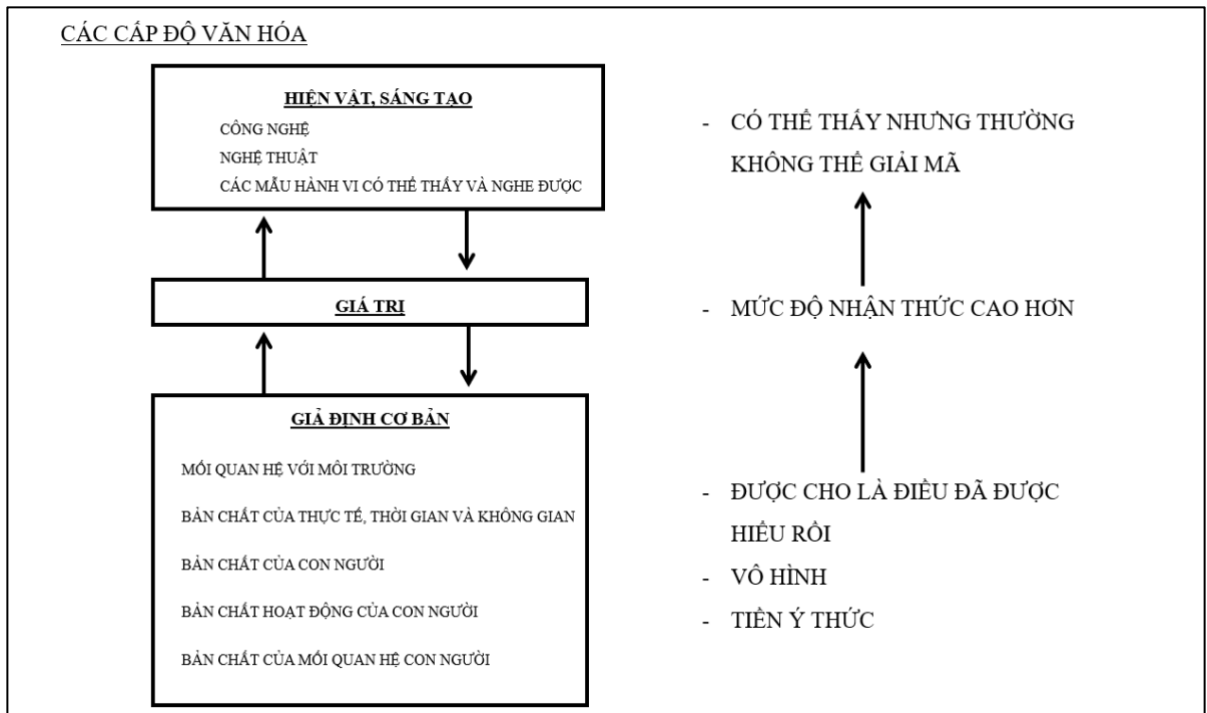
Hầu hết các nghiên cứu đều coi sự hài lòng trong công việc là một biến độc lập và cam kết với tổ chức là một biến phụ thuộc (Gaertner, 1999; Jernigan và cộng sự, 2002; Lok và Crawford, 2001; Mowday và cộng sự, 2013). Nhưng Mowday và cộng sự, (2013) gợi ý, sự cam kết và sự hài lòng trong công việc có thể được nhìn nhận theo nhiều cách. Sự hài lòng trong công việc là một loại phản ứng đối với một công việc cụ thể hoặc các vấn đề liên quan đến công việc; trong khi đó, cam kết là phản ứng toàn cầu hơn đối với một tổ chức. Do đó, cam kết phải nhất quán hơn sự hài lòng trong công việc theo thời gian và mất nhiều thời gian hơn sau khi một người hài lòng với công việc của mình (Feinstein và Vondrasek, 2001). Feinstein và Vondrasek (2001) đã phân tích tác động của sự hài lòng trong công việc đối với cam kết của tổ chức trong số các nhân viên nhà hàng và các phát hiện đã chứng minh rằng mức độ hài lòng sẽ dự đoán được cam kết của họ đối với tổ chức. Các nghiên cứu của một số nhà nghiên cứu cũng đã đưa ra lập luận rằng sự hài lòng trong công việc là yếu tố dự báo cam kết của tổ chức (Porter và cộng sự, 1974; Price, 1977; Rose, 1991). Ngoài ra theo tác giả Kasim và Ghaffar (2012) sự hài lòng trong công việc tạo ra lòng trung thành, sự tự tin và cam kết với tổ chức. Nó dẫn đến việc cải thiện năng suất và tránh các hành vi tiêu cực như vắng mặt và biến động (Linda & Michael, 2014). Ngoài ra các nghiên cứu hiện có về sự hài lòng trong công việc cũng cho thấy rằng nhân viên hài lòng với sự hài lòng nội tại và sự hài lòng bên ngoài, điều này có thể dẫn đến

cam kết tổ chức được tăng cường (Ebru và cộng sự, 2010; Dimitrios và cộng sự, 2015; Kasim & Ghaffar, 2012; Matthew và cộng sự, 2012; Linda & Michael, 2014). Trong mô hình sự hài lòng công việc, nhiều học giả cho rằng sự hài lòng nội tại, sự hài lòng bên ngoài và cam kết với tổ chức là những cấu trúc riêng biệt, nhưng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Ví dụ, khả năng của người quản lý trong việc cung cấp sự hài lòng công việc ở cấp độ cao (tức là, sự hài lòng nội tại và bên ngoài) có thể dẫn đến mức độ cam kết với tổ chức cao (Kasim & Ghaffar, 2012; Ahmad và cộng sự, 2012; Linda & Michael, 2014).

Tóm lại, theo tác giả Mowday và cộng sự, (2013) thái độ làm việc của sự hài lòng công việc và cam kết được xem là điều quan trọng trong việc định hình ý định ở lại hay rời đi của nhân viên. Theo nghiên cứu của tác giả Hay (2001) thực hiện đã phát hiện ra rằng phần lớn nhân viên chọn cơ hội nghề nghiệp, học hỏi và phát triển là lý do quan trọng nhất để ở lại một tổ chức, điều này dẫn đến sự hài lòng trong công việc. Một nghiên cứu khác của Ali (2005) cũng đề cập rằng các vấn đề có thể phát sinh nếu sự không hài lòng của nhân viên không được xem xét. Những nhân viên không hài lòng cuối cùng sẽ rời khỏi tổ chức, đồng thời, tổ chức mất đi kiến thức mà những nhân viên đó đã mang lại.

2.11. CÁC LÝ THUYẾT NỀN TẢNG

2.11.1. Mô hình văn hoá tổ chức của tác giả Schein, (1983)



Hình 2.2: Mô hình văn hoá tổ chức của tác giả Schein, (1983)

Theo tác giả Schein (1983) văn hóa tổ chức được định nghĩa là một tập hợp các niềm tin, giá trị và giả định được chia sẻ bởi các thành viên của một tổ chức. Văn hóa tổ chức còn là một thuật ngữ dùng để mô tả những trải nghiệm chung mà mọi người trong một tổ chức cụ thể trải qua từ môi trường xã hội của họ (Suriyanti và cộng sự, 2020). Theo Schein (1983) Văn hóa tổ chức có thể được phân tích ở nhiều cấp độ khác nhau, bao gồm hiện vật hữu hình đến giá trị và cuối cùng là giả định cơ bản.

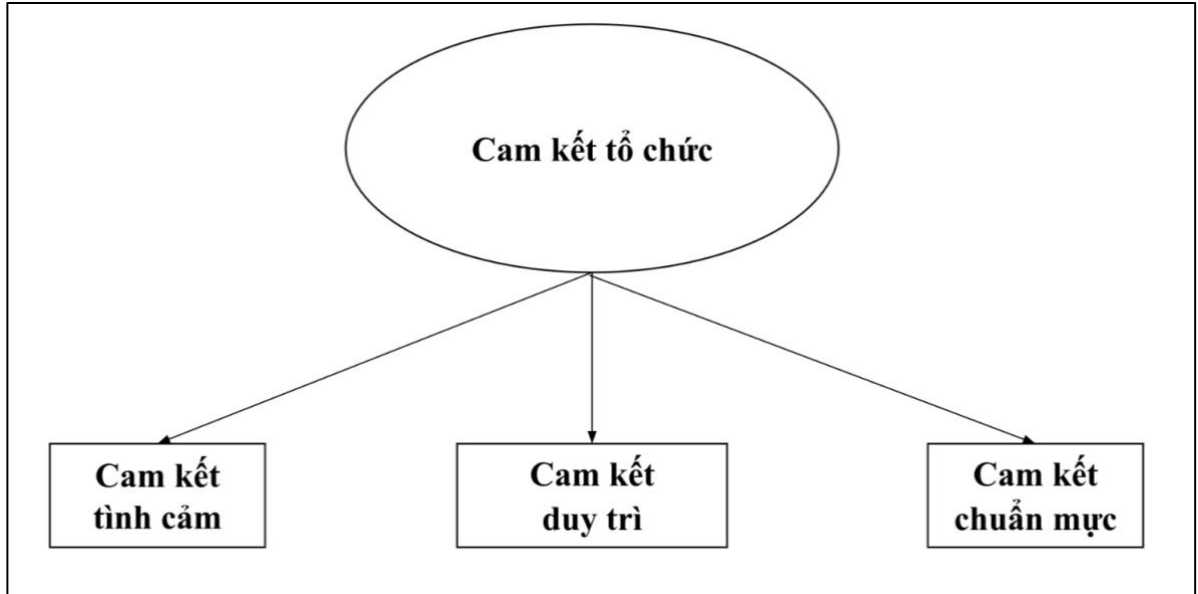
Bắt đầu từ các hiện vật hữu hình - môi trường được xây dựng của tổ chức, kiến trúc, công nghệ, cách bố trí văn phòng, cách ăn mặc, các kiểu hành vi hữu hình hoặc có thể nghe được, các tài liệu công khai như điều lệ, tài liệu định hướng nhân viên, v.v. Chúng ta có thể mô tả cách một nhóm xây dựng môi trường của mình và các kiểu hành vi nào có thể nhận thấy được giữa các thành viên, nhưng chúng ta thường không thể hiểu được logic cơ bản, "lý do" của những gì chúng ta quan sát được. Để bắt đầu giải quyết câu hỏi tại sao các thành viên lại hành xử theo cách họ làm, chúng ta thường

tìm kiếm các "giá trị" chi phối hành vi, đây cũng là cấp độ thứ 2 trong mô hình của Schein (1983). Chúng thường yêu cầu chúng ta phải phỏng vấn các thành viên chủ chốt của tổ chức hoặc thực hiện các phân tích nội dung khá phức tạp về các hiện vật như tài liệu và điều lệ (Martin & Siehl, 1981) để suy ra chúng. Khi đã xác định được những giá trị như vậy, chúng ta thường nhận thấy rằng những gì mọi người nói là lý do cho hành vi của họ, lý tưởng nhất là họ muốn những lý do đó là gì và những gì họ thường hợp lý hóa cho những gì họ đã làm, trong khi lý do "thực sự" hoặc "chức năng tiềm ẩn" của hành vi vẫn còn vô thức (Morton, 1957; Argyris, 1982). Nhưng các hành vi vô thức ấy thực sự quyết định cách các thành viên trong nhóm nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận về mọi thứ, và do đó, quyết định cả giá trị và hành vi công khai theo cách hoàn thiện hơn (Schein, 1983). Những giả định vô thức như vậy tự chúng là những phản ứng đã học được và trước đó, sẽ là những giá trị được chấp nhận. Nhưng, khi một giá trị dẫn đến hành vi đó giải quyết được vấn đề thúc đẩy nó ngay từ đầu, giá trị dần dần chuyển thành một giả định về bản chất thực sự của mọi thứ.

Tác giả cũng nói rằng văn hóa tổ chức và những gì trước đây được coi là chuẩn mực hoặc giá trị của một nhóm là kết quả cuối cùng hơn, dựa trên thành công lặp đi lặp lại và quá trình dần dần coi mọi thứ là điều hiển nhiên. Các giả định cơ bản của một tổ chức nhất định cuối cùng sẽ bắt nguồn từ hai nguồn: 1) các giả định trước đó của những người sáng lập, lãnh đạo và thành viên tổ chức dựa trên kinh nghiệm của chính họ trong nền văn hóa mẹ hoặc nền văn hóa chủ nhà và 2) những kinh nghiệm thực tế mà tổ chức đó có khi đối phó với các vấn đề bên ngoài và bên trong của mình. Việc học hỏi về văn hóa tổ chức không bao giờ bắt đầu từ con số không, mà luôn là sự kết hợp giữa các giả định trước đó và kinh nghiệm học tập mới. Theo Schein (1993) văn hóa và lãnh đạo tổ chức được đan xen. Ông minh họa sự kết nối này bằng cách xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo và bối cảnh trong vòng đời tổ chức. Do đó, trong quá trình hình thành tổ chức, người sáng lập một công ty tạo ra một tổ chức phản ánh các giá trị và niềm tin của họ. Theo nghĩa này, người sáng lập tạo ra và định hình nguồn gốc văn hóa của tổ chức của họ.

2.11.2. Mô hình của tác giả Meyer và Allen, (1990)

Theo Meyer và Allen (1990) mô hình ba thành phần bao gồm (1) cam kết tình cảm (*Affective Commitment - AC*), (2) cam kết tiếp tục (*Continuance Commitment - CC*) và (3) cam kết chuẩn mực (*Normative Commitment - NC*).



Hình 2.3: Mô hình cam kết tổ chức của Meyer và Allen, (1990)

Đầu tiên, cam kết tình cảm đề cập đến sự gắn bó về mặt cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức, sự đồng nhất và tham gia của họ vào tổ chức. Nhân viên có cam kết tình cảm mạnh mẽ sẽ đồng nhất với tổ chức, tham gia vào các hoạt động của tổ chức và cảm thấy thích thú khi là thành viên. Những người này ở lại tổ chức vì họ muốn. Meyer & Allen (1990) đã chỉ ra yếu tố liên quan đến kinh nghiệm làm việc được coi là có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự phát triển của cam kết tình cảm. Kinh nghiệm làm việc đáp ứng nhu cầu tâm lý của nhân viên để cảm thấy thoải mái trong tổ chức và có năng lực trong vai trò công việc sẽ thúc đẩy cam kết tình cảm.

Tiếp theo, cam kết tiếp tục là một hình thức cam kết tổ chức dựa trên chi phí mà nhân viên phải gánh chịu nếu rời khỏi tổ chức. Đồng tình với quan điểm này, Becker (1960) đã chỉ ra cam kết tiếp tục không liên quan nhiều đến tình cảm hoặc nghĩa vụ, mà là sự nhận thức về những mất mát có thể xảy ra nếu nhân viên không còn làm việc cho tổ chức đó. Ví dụ khác, Kanter (1968) định nghĩa “cam kết tiếp tục nhận thức” xảy ra khi có “lợi nhuận liên quan đến việc tiếp tục tham gia và một “chi

phí” liên quan đến việc rời đi”. Đối với Stebbins (1970), cam kết tiếp tục là “nhận thức về sự bất khả thi của việc lựa chọn một bản sắc xã hội khác... vì những hình phạt to lớn khi thực hiện việc chuyển đổi”.

Cuối cùng, Meyer và Allen (1990) cho rằng cam kết chuẩn mực là nhân viên cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức. Nó bắt nguồn từ cảm giác trách nhiệm và lòng trung thành đối với tổ chức, khiến nhân viên tin rằng việc ở lại là “đúng” và “đạo đức”. Meyer và Allen (1990) nhân viên có cam kết chuẩn mực cao ở lại tổ chức không phải vì họ muốn (như trong cam kết tình cảm) hoặc vì cần (như trong cam kết tiếp tục), mà vì họ cảm thấy nên làm. Wiener (1982) nghiên cứu rằng cam kết chuẩn mực bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm của cá nhân trước (thông qua gia đình và văn hóa) và sau khi gia nhập tổ chức (thông qua quá trình xã hội hóa tổ chức). Ví dụ, nhân viên có thể có cam kết chuẩn mực mạnh mẽ nếu người thân (ví dụ: cha mẹ) là nhân viên lâu năm của một tổ chức và/hoặc nhấn mạnh tầm quan trọng của lòng trung thành với tổ chức. Nhân viên sẽ có cam kết chuẩn mực cao nếu họ được tổ chức thể hiện (thông qua các chính sách và hoạt động) rằng tổ chức mong đợi sự trung thành của họ.

2.11.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg, (1959) - *Two-factor theory*

Lý thuyết động lực-duy trì còn được gọi là lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Là một trong những lý thuyết được sử dụng phổ biến nhất trong nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc (Dion, 2006). Khái niệm chính của lý thuyết này là sự khác biệt giữa các yếu tố động viên và các yếu tố duy trì. Hai yếu tố này có tác động đến sự hài lòng trong công việc được chia thành hai nhóm. Nhóm đầu tiên có liên quan đến “nhu cầu phát triển hoặc tự hiện thực hóa”, và được gọi là các nhân tố tạo động lực. Các yếu tố động viên bao gồm thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự tiến bộ và khả năng phát triển (Herzberg, 1959). Nhóm thứ hai là các nhân tố duy trì, các nhân tố duy trì bao gồm chính sách và quản lý của công ty, mối quan hệ với người giám sát, quan hệ giữa các cá nhân, điều kiện làm việc và mức lương (Herzberg, 1959).

Các nhân tố động lực là bên ngoài đối với công việc. Do đó, các nhân tố động lực hoạt động để chỉ tăng và cải thiện sự hài lòng trong công việc; trong khi các yếu tố duy trì hoạt động để giảm sự không hài lòng trong công việc.

Trong lý thuyết hai nhân tố, “động lực” là biến có mối tương quan mạnh nhất với sự hài lòng trong công việc, và Herzberg cùng các đồng nghiệp của ông lập luận rằng để tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên, các yếu tố động viên phải được cải thiện. Theo lý thuyết của Herzberg, các nhân tố động lực, hay các nhân tố thúc đẩy, có tính nội tại trong công việc và dẫn đến thái độ tích cực đối với công việc vì chúng đáp ứng được "nhu cầu phát triển hoặc tự hoàn thiện" (Herzberg, 1959). Các nhân tố này bao gồm sự thăng tiến, bản thân công việc, khả năng phát triển, trách nhiệm, sự công nhận và thành tích. Herzberg nêu rằng các nhân tố duy trì là nhân tố bên ngoài công việc và nếu có, sẽ dẫn đến việc ngăn ngừa sự không hài lòng trong công việc vì các yếu tố duy trì phản ứng với môi trường và nơi làm việc (Herzberg, 1959).

Sự phân biệt giữa các nhân tố tạo động lực (*motivators*) và các nhân tố duy trì (*hygiene factors*) đã có tác động lâu dài đến tâm lý học tổ chức, đặc biệt là trong việc định hình cách các doanh nghiệp tiếp cận thiết kế công việc và gắn kết nhân viên. Lý thuyết của Herzberg cho rằng việc cải thiện các yếu tố duy trì đơn thuần là chưa đủ để gia tăng sự hài lòng của nhân viên; thay vào đó, các nhà tuyển dụng cần tập trung vào việc nâng cao các yếu tố tạo động lực nhằm xây dựng một lực lượng lao động thực sự gắn kết và hài lòng (Herzberg, 1959).

2.11.4. Thuyết công bằng của Adam, (1963) - *Equity theory*

Thuyết công bằng được giới thiệu bởi Adams vào năm 1963, ban đầu được áp dụng trong bối cảnh tổ chức. Lý thuyết này được phát triển nhằm khắc phục sự thiếu hụt các lý giải lý thuyết về cơ sở tâm lý của nhận thức bất công bằng (Adams, 1963).

Lý thuyết công bằng dựa trên ba lý thuyết của khoa học xã hội và tâm lý học, cụ thể là Lý thuyết trao đổi xã hội, Lý thuyết so sánh xã hội và Lý thuyết bất hòa nhận thức (Huseman và cộng sự, 1987; Adams, 1963).

Có hai mục tiêu chính của Lý thuyết công bằng:

Đầu tiên, lý thuyết này nhằm giải thích cách mọi người đánh giá mức độ công bằng của các mối quan hệ giữa các cá nhân.

Mục tiêu thứ hai của lý thuyết là giải thích tác động của các mối quan hệ bất bình đẳng.

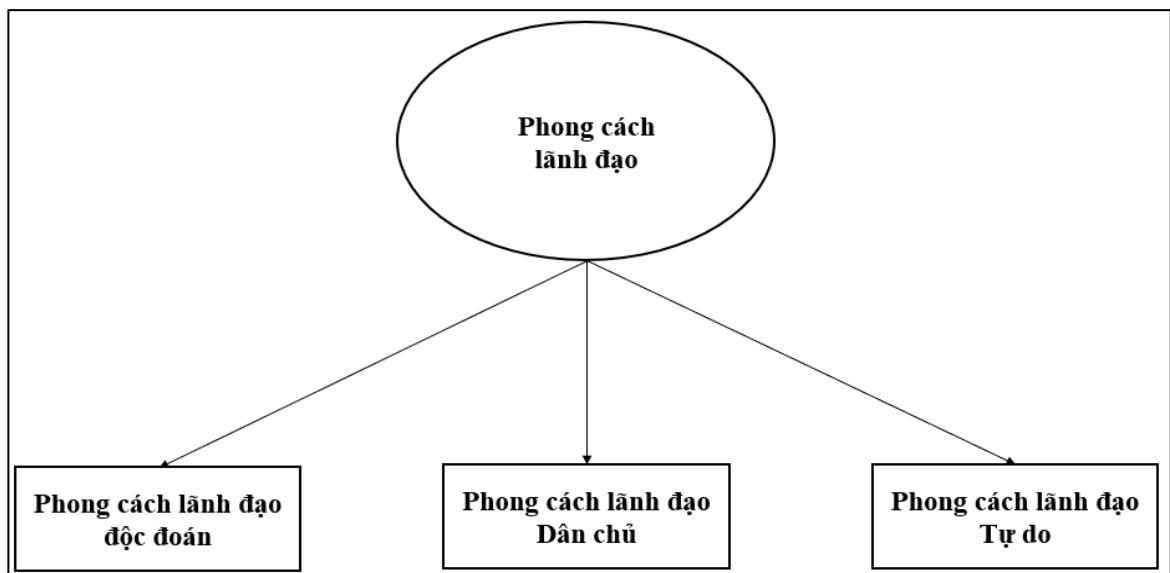
Để hiện thực hóa các mục tiêu, các yếu tố quyết định/yếu tố chính mà mọi người xem xét khi họ đánh giá công bằng đã được khái niệm hóa (Adams, 1963). Cuốn sách *Organizational Behavior* của Miner (2025) đưa ra rằng: “Lý thuyết bắt đầu bằng một cuộc trao đổi mà trong đó cá nhân cho đi một thứ gì đó và nhận lại một thứ gì đó. Những gì cá nhân cho đi có thể được xem là đầu vào hoặc đầu tư vào mối quan hệ. Để những đầu vào như vậy có hiệu quả, chúng phải được cá nhân công nhận là hiện hữu và phải được coi là có liên quan đến mối quan hệ. Ở phía bên kia của quá trình trao đổi là những thứ khác nhau mà cá nhân có thể nhận được, tức là kết quả của mối quan hệ trao đổi. Cũng giống như đầu vào, những kết quả này phải được cá nhân nhận ra và coi là có liên quan đến quá trình trao đổi thì mới có thể phát huy hiệu quả”. Các yếu tố được khái niệm hóa là đầu ra, đầu vào, con người và những người khác. Đầu vào và đầu ra bắt nguồn từ Lý thuyết trao đổi xã hội để chỉ chi phí/đóng góp mà mọi người thực hiện và lợi ích/phần thưởng của các mối quan hệ đó. Đầu vào có thể biểu thị các đối tượng và hình thức khác nhau, chẳng hạn như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng, địa vị xã hội và nỗ lực trong số các thuộc tính khác của một người, chẳng hạn như đặc điểm cá nhân, mức độ hấp dẫn, v.v... Các biến đó xác định những gì mọi người mang vào các mối quan hệ. Do đó, chúng được định nghĩa là đầu vào. Những đầu vào đó được những người đóng góp cảm nhận và nên được đo lường theo mức độ liên quan của chúng đối với tình huống trao đổi xã hội cụ thể và nên được các bên trao đổi nhận ra. Đầu ra đề cập đến phần thưởng tài chính, kết quả nội tại của hành vi, lợi ích xã hội và biểu tượng và địa vị trong số ít. Tương tự như đầu vào, đầu ra được mô tả theo các điều khoản về sự công nhận và liên quan. Con người và những người khác bắt nguồn từ Lý thuyết so sánh xã hội. Cá nhân là một cá nhân đánh giá mức độ công bằng của các mối quan hệ, trong khi những người khác có thể là bất kỳ người tham chiếu nào mà công bằng được so sánh. Thậm chí có thể là chính bản thân

người đó, nhưng ở một thời điểm/tình huống/hoàn cảnh khác. Sau khi xác định các biến số liên quan đến việc đánh giá bất công, bất công được khái niệm hóa là sự mất cân bằng giữa đầu vào/đầu ra cá nhân của các mối quan hệ và đầu vào/đầu ra quan sát được của các mối quan hệ của những người khác (Adams, 1963).

Việc đánh giá sự công bằng phụ thuộc vào yếu tố xã hội, liên quan đến các quá trình tâm lý và nhận thức phức tạp. Việc phát triển lý thuyết này là cần thiết để giúp hiểu rõ cách thức hình thành nhận thức về sự công bằng trong mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và nhân viên, cũng như đề xuất các biện pháp điều chỉnh kết quả của mối quan hệ đó.

2.11.5. Thuyết phong cách lãnh đạo của Lewin (1939)

Tác giả Lewin và cộng sự, (1939) đã xác định các phong cách lãnh đạo khác nhau. Trong khi các nghiên cứu sâu hơn đã xác định được các loại hình lãnh đạo cụ thể hơn, nghiên cứu ban đầu này có ảnh hưởng rất lớn và thiết lập được ba phong cách lãnh đạo chính bao gồm (1) Phong cách lãnh đạo độc đoán, (2) Phong cách lãnh đạo dân chủ, (3) Phong cách lãnh đạo tự do.



Hình 2.4: Mô hình phong cách lãnh đạo của Lewin, (1939)

Theo Kurt Lewin và cộng sự, (1939) các nhà lãnh đạo độc đoán, còn được gọi là các nhà lãnh đạo chuyên quyền, cung cấp những kỳ vọng rõ ràng về những gì cần phải làm, khi nào nên làm và làm như thế nào. Cũng có một sự phân chia rõ ràng giữa

nhà lãnh đạo và những người theo. Các nhà lãnh đạo độc đoán đưa ra quyết định độc lập với ít hoặc không có sự đóng góp từ phần còn lại của nhóm. Các nhà nghiên cứu phát hiện rằng việc ra quyết định ít sáng tạo hơn dưới sự lãnh đạo độc tài. Đây cũng là một phong cách lãnh đạo được đặc trưng bởi sự kiểm soát cá nhân đối với tất cả các quyết định và ít sự đóng góp từ các thành viên trong nhóm. Các nhà lãnh đạo độc tài thường đưa ra quyết định dựa trên ý tưởng và phán đoán của riêng họ và hiếm khi chấp nhận lời khuyên từ những người theo dõi. Lãnh đạo độc tài liên quan đến sự kiểm soát tuyệt đối, độc tài đối với một nhóm. Lewin cũng phát hiện rằng việc chuyển từ phong cách độc tài sang phong cách dân chủ khó hơn so với ngược lại. Lạm dụng phong cách này thường được coi là kiểm soát, hống hách và độc tài. Lãnh đạo độc tài được áp dụng tốt nhất trong các tình huống mà có ít thời gian cho việc ra quyết định nhóm hoặc nơi mà nhà lãnh đạo là thành viên am hiểu nhất của nhóm.

Lãnh đạo dân chủ là một loại phong cách lãnh đạo trong đó các thành viên trong nhóm đóng vai trò tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng phong cách lãnh đạo này thường là một trong những phong cách hiệu quả nhất và dẫn đến năng suất cao hơn, đóng góp tốt hơn từ các thành viên trong nhóm và tăng tinh thần của nhóm. Các nhà lãnh đạo dân chủ khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia, nhưng giữ quyền quyết định cuối cùng trong quá trình ra quyết định. Các thành viên trong nhóm cảm thấy tham gia vào quá trình và có động lực và sáng tạo hơn.

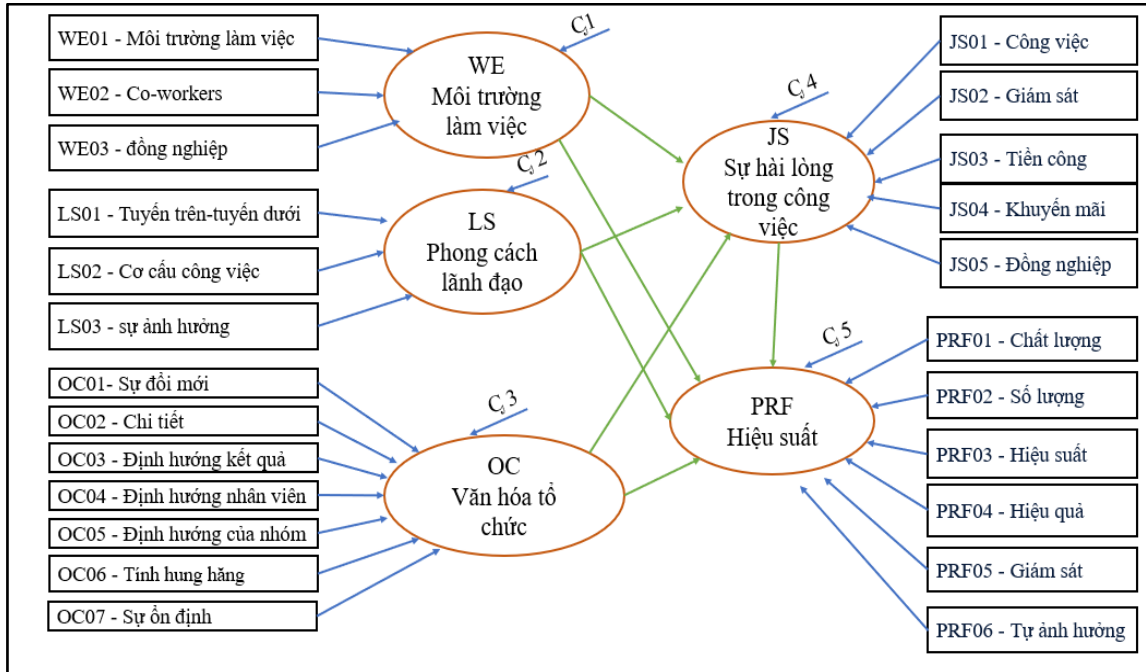
Cuối cùng theo Lewin và cộng sự, (1939) các nhà lãnh đạo tự do cung cấp ít hoặc không có hướng dẫn cho các thành viên trong nhóm và để việc ra quyết định cho các thành viên trong nhóm. Đây là phong cách mà người quản lý cung cấp ít hoặc không có chỉ đạo và cho nhân viên nhiều tự do nhất có thể. Tất cả quyền lực hoặc quyền hạn được giao cho nhân viên và họ phải xác định mục tiêu, đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề một cách độc lập. Trong khi phong cách này có thể hiệu quả trong các tình huống mà các thành viên trong nhóm có trình độ cao trong một lĩnh vực chuyên môn, nó thường dẫn đến vai trò không được xác định rõ ràng và thiếu động lực.

2.12. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN TRONG NƯỚC VÀ NƯỚC NGOÀI

2.12.1. Mô hình nghiên cứu thực tiễn nước ngoài

2.12.1.1. Mô hình của tác giả Pawirosumarto và cộng sự, (2017)

Tác giả Pawirosumarto và cộng sự, (2017) đã nghiên cứu về **Ảnh hưởng của môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng công việc và tác động của nó đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại Parador Hotels and Resorts, Indonesia** “*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*”. Mục đích của bài báo này là xác định tác động của môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc và ý nghĩa của nó đối với hiệu suất của nhân viên. Theo giải thích của nhóm tác giả, nghiên cứu này là nghiên cứu nhân quả hoặc tương quan, có nghĩa là có mục đích là để có được câu trả lời cho câu hỏi “tại sao”. Nghiên cứu này cũng là nghiên cứu đa biến, trong đó sử dụng phân tích đa biến thăm dò. Đối tượng của nghiên cứu này là tất cả nhân viên của Parador Hotels and Resorts, sau khi cuộc khảo sát được chia sẻ các bảng câu hỏi được trả về và xử lý là 179. Kỹ thuật lấy mẫu của nghiên cứu này là lấy mẫu phân tầng theo tỷ lệ và cách xác định các yếu tố của mẫu là lấy mẫu ngẫu nhiên. Phương pháp phân tích dữ liệu được thực hiện bằng cách sử dụng thống kê mô tả và mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) với phần mềm SPSS 22.0 và WarpPLS 3.0. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu về môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất.



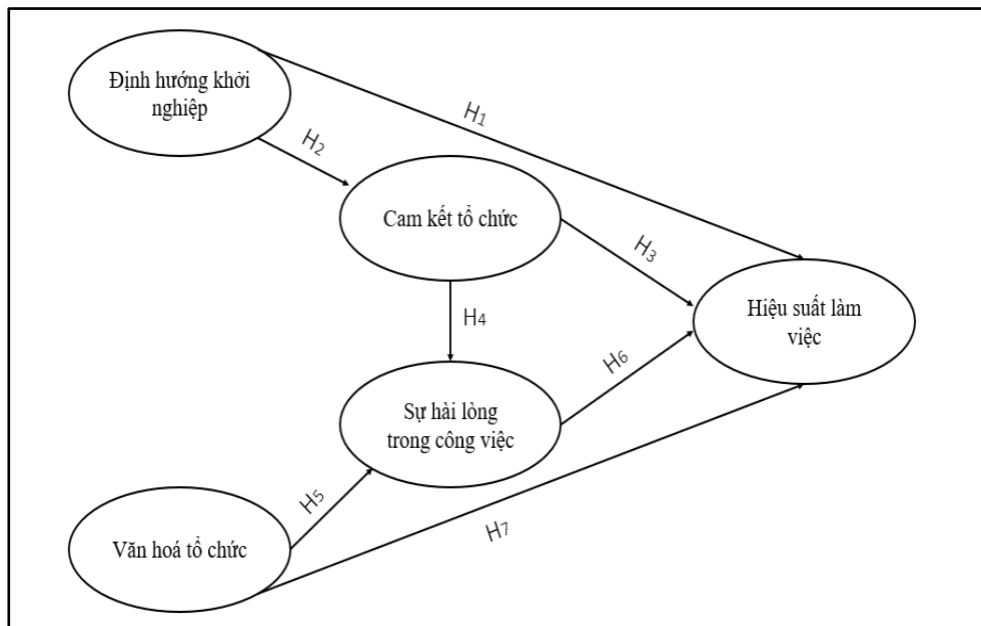
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của tác giả Pawirosumarto và cộng sự, (2017)

Kết quả cho thấy môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, nhưng chỉ có phong cách lãnh đạo mới có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. Đối với sự hài lòng trong công việc mặc dù có tác động tích cực, nhưng sự hài lòng trong công việc không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc. Sự hài lòng trong công việc không đóng vai trò trung gian giữa môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức đối với hiệu suất nhân viên. Dù các yếu tố này ảnh hưởng đến sự hài lòng, nhưng chúng không trực tiếp cải thiện hiệu suất làm việc.

2.12.1.2. Mô hình của tác giả Soomro và cộng sự, (2019)

Tác giả Soomro và cộng sự, (2019) đã nghiên cứu chủ đề về **Xác định tác động của định hướng khởi nghiệp và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên** “*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee’s performance*”. Mục đích của bài báo này là nghiên cứu tác động của định hướng kinh doanh và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc, cam kết của tổ chức và hiệu suất của nhân viên. Dữ liệu được thu thập từ nhân viên của các doanh nghiệp vừa và nhỏ Pakistan thông qua một bảng

câu hỏi khảo sát. Tổng cộng, nhóm tác giả đã khảo sát 600 bảng câu hỏi thông qua dịch vụ thư và các chuyến thăm cá nhân trên khắp Pakistan. Kết quả nhóm tác giả đã nhận lại 332 phiếu với tỷ lệ phản hồi là 55%. Sau khi áp dụng các bài kiểm tra về việc làm sạch và sàng lọc dữ liệu, cuối cùng nhóm tác giả đã tiến hành với 326 trường hợp hợp lệ để ước tính với 7 giả thuyết: (1) Định hướng kinh doanh có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (2) Định hướng kinh doanh có tác động tích cực và đáng kể đến cam kết tổ chức, (3) Cam kết tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (4) Cam kết tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, (5) Văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, (6) Sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (7) Văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên.



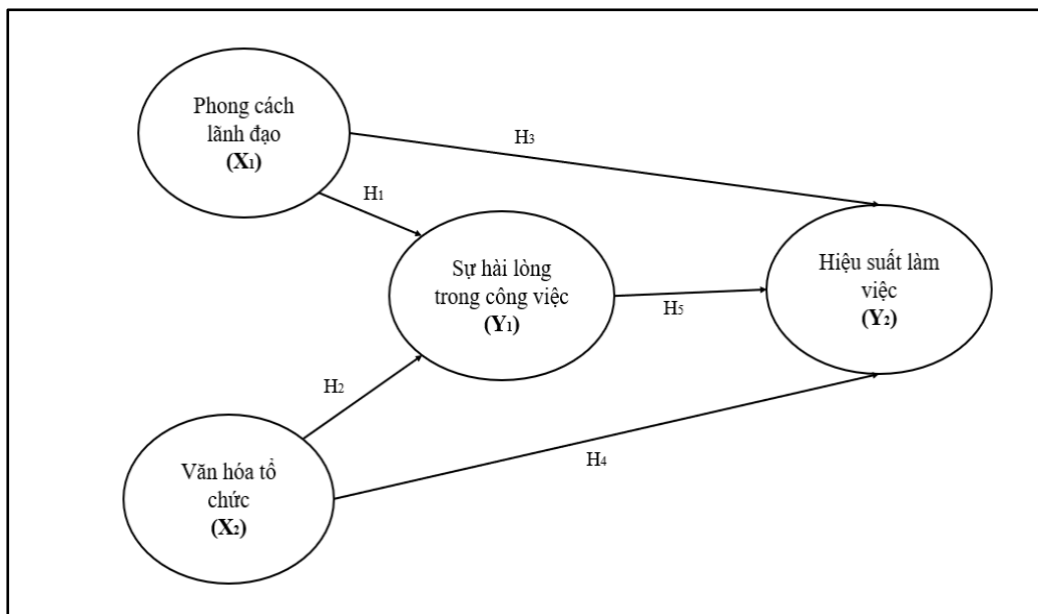
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của tác giả Soomro và cộng sự, (2019)

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc và văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Định hướng khởi nghiệp cũng có tác động tích cực đến văn hóa tổ chức. Ngoài ra, cam kết tổ chức có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc, trong khi sự hài lòng trong công việc có liên quan tích cực đến văn hóa tổ chức. Tuy nhiên,

nghiên cứu cũng phát hiện rằng định hướng khởi nghiệp không có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên.

2.12.1.3. Mô hình của tác giả Purwadi và cộng sự, (2020)

Tác giả Purwadi và cộng sự, đã nghiên cứu về **Khám phá về lãnh đạo, văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên** “*Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance*”. Nghiên cứu này được tiến hành tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda) bao gồm 83 người trả lời. Nghiên cứu mang tính mô tả và định lượng và sử dụng công cụ phân tích mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Nhóm nghiên cứu đưa ra 5 giả thuyết nghiên cứu như sau: (1) Lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda); (2) Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda); (3) Lãnh đạo ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda). (4) Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda). (5) Sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên tại Sở Giao thông Vận tải (Thành phố Samarinda).



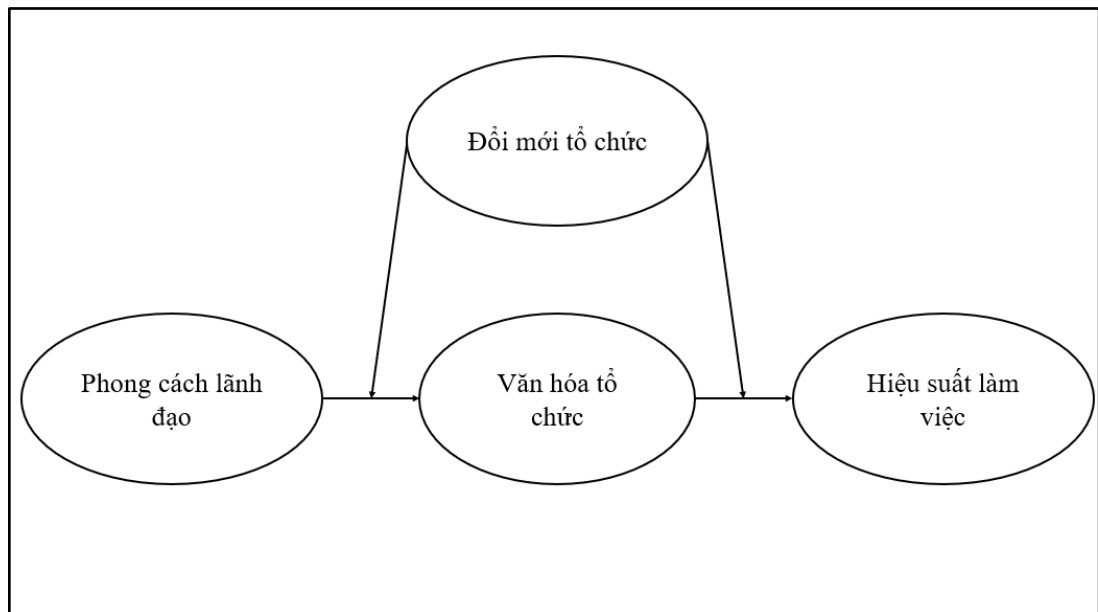
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của tác giả Purwadi và cộng sự, (2020)

Kết quả nghiên cứu cho thấy Phong cách lãnh đạo và Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc lần lượt là ($t\text{-statistic} = 4.440 > 1.96$) và ($t\text{-statistic} = 3.092 > 1.96$). Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên ($t\text{-statistic} = 3.934 > 1.96$) và Văn hóa tổ chức cũng có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc ($t\text{-statistic} = 2.627 > 1.96$). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc ($t\text{-statistic} = 0.688 < 1.96$).

2.12.1.4. Mô hình của tác giả Srisakun và cộng sự, (2020)

Tác giả Srisakun và cộng sự, đã nghiên cứu ra đề tài **Mô hình khái niệm về mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua vai trò điều tiết trung gian của đổi mới tổ chức và văn hóa tổ chức** “*A Conceptual Framework of Relationship between Leadership Styles and Employee Performance through the Moderated Mediation of Organizational Innovation and Culture*”. Bài viết này nhằm mục đích làm phong phú hiệu suất của nhân viên thông qua sự trung gian được điều tiết của đổi mới và văn hóa tổ chức để giới thiệu đề xuất dựa trên ngành dịch vụ. Tác động của phong cách lãnh đạo đến văn hóa tổ chức và hiệu suất nhân viên trong ngành dịch vụ tại Thái Lan phụ thuộc vào việc thiết lập một nền văn hóa tổ chức phù hợp. Phong cách lãnh đạo đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình văn hóa tổ chức, và khi văn hóa tổ chức đóng vai trò trung gian, hiệu suất nhân viên có thể được cải thiện. Nếu phong cách lãnh đạo hỗ trợ nhân viên hiệu quả và tổ chức thiết lập văn hóa đổi mới phù hợp với môi trường, đặc biệt trong bối cảnh COVID-19, hiệu suất nhân viên có thể ít bị ảnh hưởng tiêu cực. Bên cạnh đó, đổi mới tổ chức có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức và hiệu suất nhân viên. Phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng tích cực đến văn hóa tổ chức, nhưng khi kết hợp với đổi mới tổ chức, tác động này có thể được tăng cường. Tương tự, văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nhân viên, nhưng khi có sự tương tác với đổi mới tổ chức, mức độ tác động có thể cao hơn đáng kể. Điều này cho thấy việc kết hợp đổi mới tổ chức với văn hóa phù hợp có thể tạo ra môi

trường làm việc hiệu quả hơn, giúp nâng cao hiệu suất nhân viên trong ngành dịch vụ. Nhóm tác giả xem xét tài liệu, đề xuất bao gồm: (1) Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa tổ chức, (2) Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của nhân viên, (3) Mỗi quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu suất của nhân viên được trung gian bởi văn hóa tổ chức, (4) Đổi mới tổ chức có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức, cũng như giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất của nhân viên.

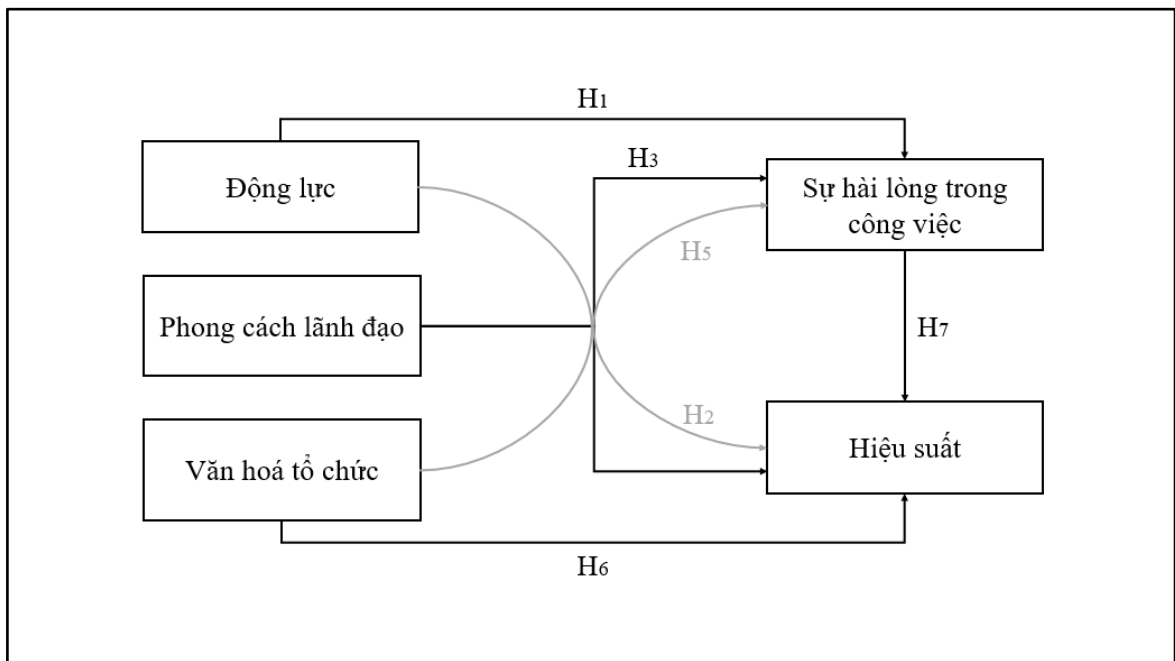


Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu của tác giả Srisakun và cộng sự, (2020)

Kết quả của quá trình đánh giá chuyên sâu như sau: (1) Thứ nhất, tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo đến văn hóa tổ chức và của văn hóa tổ chức đến hiệu suất nhân viên trong ngành dịch vụ tại Thái Lan có thể phụ thuộc vào việc thiết lập văn hóa tổ chức phù hợp. Khi xem xét phong cách lãnh đạo và nhân viên có sự trung gian của văn hóa tổ chức, hiệu suất nhân viên có thể tăng lên. Mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đối với hiệu suất nhân viên có thể phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo và phong cách lãnh đạo là yếu tố chính quyết định văn hóa tổ chức trong các công ty dịch vụ. (2) Thứ hai, vai trò điều tiết của đổi mới tổ chức trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức và hiệu suất nhân viên. Tương tự, văn hóa tổ chức có thể tác động tích cực đến hiệu suất nhân viên, nhưng khi tương tác với đổi mới tổ chức, tác động này có thể mạnh mẽ hơn so với chỉ có văn hóa tổ chức.

2.12.1.5. Mô hình của tác giả Paais và cộng sự, (2020)

Tác giả Paais và cộng sự, (2020) đã có cuộc nghiên cứu với chủ đề **Tác động của động lực, lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến Sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên** “*Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*”. Nghiên cứu này điều tra bằng các phương pháp thực nghiệm về tác động của động lực, lãnh đạo và văn hóa tổ chức đối với sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên tại Wahana Resources Ltd North Seram District, Central Maluku Regency, Indonesia. Đây là kỳ thi được đánh giá rất quan trọng đối với các học giả nghiên cứu lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực (HRM). Mẫu của nghiên cứu bao gồm 155 nhân viên được chọn bằng phương pháp Lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo tỷ lệ. Đồng thời, dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi và sau đó được phân tích bằng Mô hình phương trình cấu trúc trên Amos.



Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu của tác giả Paais và cộng sự (2020)

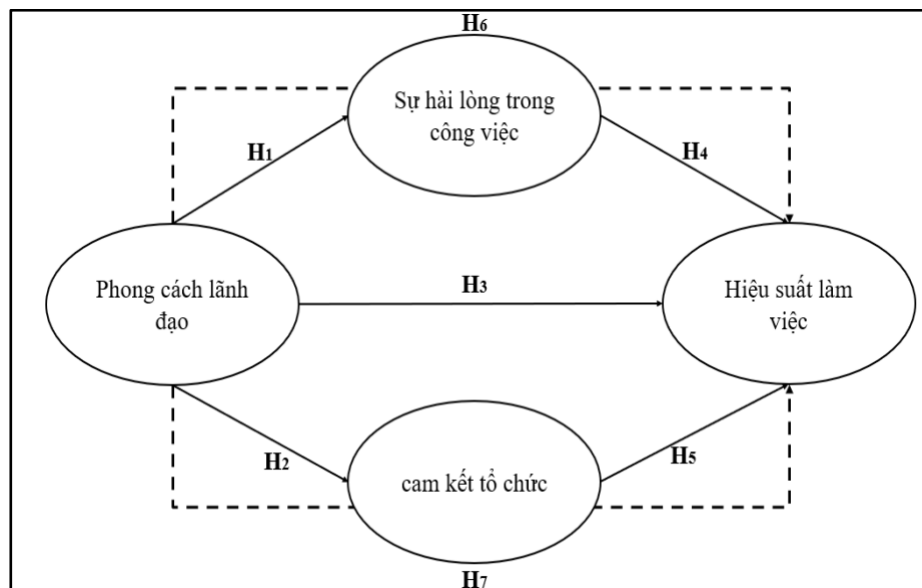
Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy động lực làm việc và văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất, nhưng không ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Mặc dù lãnh đạo có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, nhưng nó không ảnh hưởng đến hiệu suất. Kết quả kiểm tra hệ số xác định cho thấy sự hài lòng trong công việc bị ảnh hưởng

57,4% bởi các biến động lực, lãnh đạo và văn hóa, trong khi các biến hiệu suất của nhân viên bị ảnh hưởng 73,5% bởi các biến động lực, lãnh đạo, văn hóa và sự hài lòng trong công việc. Các yếu tố khác bên ngoài nghiên cứu này ảnh hưởng đến phần còn lại. Động lực, khả năng lãnh đạo và văn hóa tổ chức của nhân viên cần được cải thiện để tăng sự hài lòng trong công việc. Không thể tránh khỏi, nếu sự hài lòng trong công việc của nhân viên tăng lên, hiệu suất của nhân viên cũng sẽ tăng lên.

2.12.1.6. Mô hình của tác giả Alamanda và cộng sự, (2021)

Tác giả Sandya Alamanda và cộng sự, đã nghiên cứu **Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc của nhân viên với sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức là các biến trung gian** “*Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables*”. Đối tượng nghiên cứu là nhân viên chính thức của Tổng Công ty Điện lực Quốc gia Indonesia (*Perusahaan Listrik Negara*) tại khu vực Bắc Surabaya. Nhóm nghiên cứu khảo sát 171 nhân viên và có nhận lại câu trả lời là 120 phiếu. Nghiên cứu này tập trung phân tích mô hình bình phương nhỏ nhất một phần

với phần mềm phân tích dữ liệu là Smart-PLS phiên bản 2.0. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu về (1) Phong cách làm việc, (2) Sự hài lòng trong công việc, (3) Cam kết tổ chức và (4) Hiệu suất làm việc.

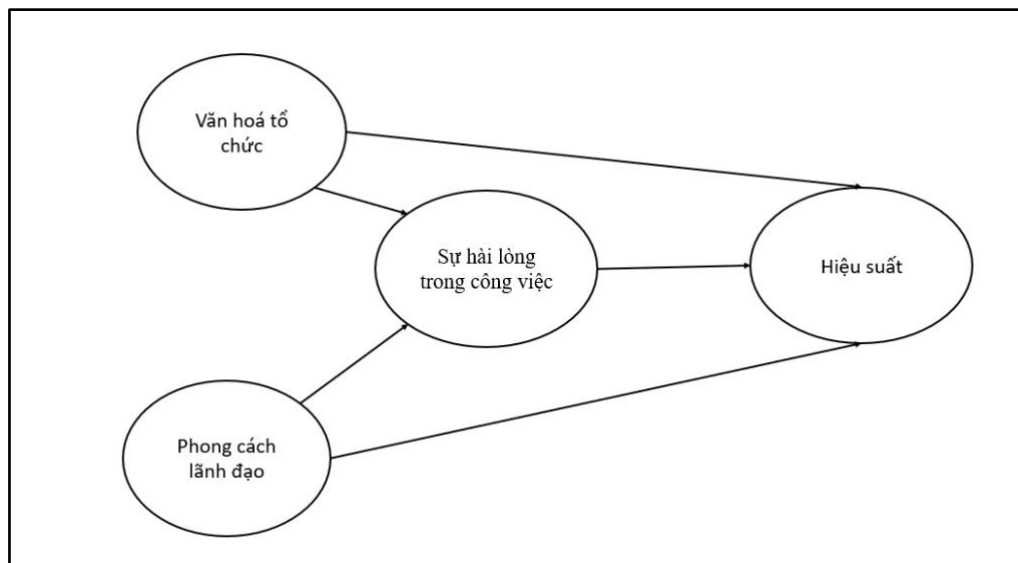


Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu của tác giả Alamanda và cộng sự, (2021)

Kết quả của bài nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo có tác động trực tiếp và tích cực đến cả ba yếu tố là sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và hiệu suất làm việc. Trong khi đó, sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng không đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, cam kết tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Ngoài ra, có ảnh hưởng gián tiếp của phong cách lãnh đạo đối với hiệu suất làm việc thông qua sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức được tính toán bằng phương pháp Sobel. Từ đó, nghiên cứu này chấp nhận giả thuyết H1, H2, H3, H5 và bác bỏ giả thuyết H4.

2.12.1.7. Mô hình của tác giả Sari và cộng sự, (2021)

Tác giả Sari và cộng sự, (2021) đã nghiên cứu **Văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đối với hiệu suất của nhân viên: Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo thông qua sự hài lòng trong công việc** “*Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction*”. Nghiên cứu này là một nghiên cứu định lượng sử dụng phương pháp khảo sát và kỹ thuật phân tích dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này là sử dụng SEM (mô hình phương trình cấu trúc). Đối tượng nghiên cứu trong nghiên cứu này là tất cả nhân viên của Ngân hàng Nhân dân Indonesia - Thuộc sở hữu nhà nước (PT. Bank Rakyat Indonesia - Persero), với 153 mẫu khảo sát.

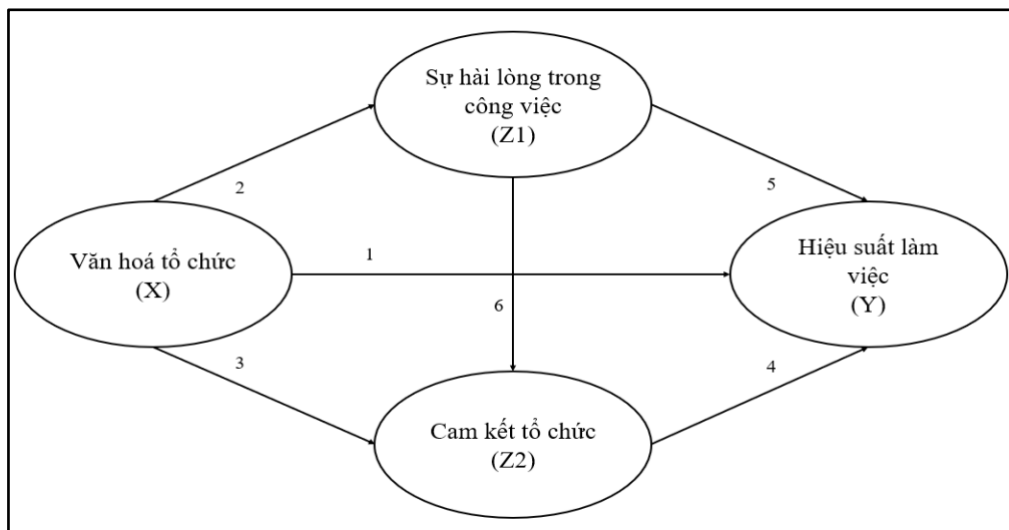


Hình 2.11: Mô hình nghiên cứu của tác giả Sari và cộng sự, (2021)

Kết quả của bài nghiên cứu này cho thấy văn hoá tổ chức và phong cách lãnh đạo đều có sự tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất và sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Ngân hàng Nhân dân Indonesia. Những phát hiện của nghiên cứu đã chứng minh rằng văn hóa tổ chức là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng lớn đến cam kết, sự hài lòng trong công việc và sự duy trì của nhân viên. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên sẽ phụ thuộc vào cách thức tạo ra văn hóa tổ chức trong môi trường làm việc. Kết quả bài nghiên cứu này cũng cho thấy Phong cách lãnh đạo chuyển đổi hiệu quả hơn trong lĩnh vực bán lẻ của Slough. Bên cạnh đó bài nghiên cứu cũng cho thấy sự hài lòng trong công việc cũng có sự tác động tích cực đáng kể đến hiệu suất của nhân viên tại Ngân hàng Nhân dân Indonesia.

2.12.1.8. Mô hình của tác giả Gratia Wua và cộng sự, (2022)

Tác giả Injilia Wua và cộng sự, (2022) đã nghiên cứu **Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến hiệu suất của nhân viên bởi sự hài lòng về công việc và sự cam kết của tổ chức** “*The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment*”. Nghiên cứu này là một nghiên cứu định lượng với công cụ dùng để phân tích dữ liệu là Smart PLS 3.0. Với đối tượng là 112 nhân viên của Ngân hàng SulutGo của Manado.



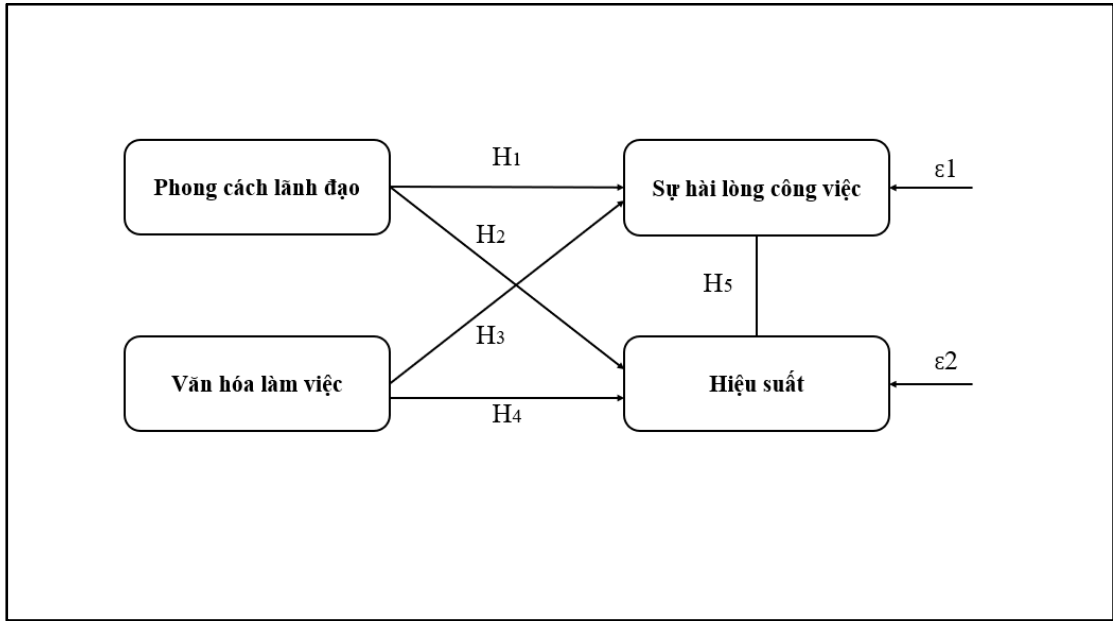
Hình 2.12: Mô hình nghiên cứu của tác giả Wua và cộng sự, (2022)

Kết quả của bài nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức ảnh hưởng trực tiếp và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. Một nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ mà nhân

viên của Ngân hàng SulutGo KCU Manado dễ dàng hiểu được có thể tạo ra nhận thức hỗ trợ và ảnh hưởng đến việc cải thiện hiệu suất của nhân viên. Sự hài lòng và cam kết trong công việc có vai trò trong việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất của nhân viên với sự làm trung gian một phần. Sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và nhân viên sẽ khuyến khích nhân viên có sự hài lòng cao trong công việc và cam kết hơn với công ty và có thể trực tiếp giúp cải thiện hiệu suất của nhân viên để đạt được các mục tiêu của công ty. Bài nghiên cứu cũng cho thấy văn hóa tổ chức góp phần cải thiện hiệu suất của nhân viên, nhưng yếu tố có tác động lớn nhất đến việc cải thiện hiệu suất của nhân viên là cam kết của tổ chức.

2.12.1.9. Mô hình của tác giả Sofwan Ari Pratama (2022)

Tác giả Sofwan Ari Pratama đã đưa ra một nghiên cứu vào năm 2022 với đề tài **Tổng quan tài liệu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo và văn hóa làm việc đến sự hài lòng và hiệu suất công việc** “*Literature review the effect of leadership style and work culture on job satisfaction and performance*”. Cuộc nghiên cứu xem xét Xác định Sự hài lòng trong công việc và Hiệu suất: Phân tích Phong cách lãnh đạo và Văn hóa làm việc, Một nghiên cứu của Tài liệu Quản lý nguồn nhân lực. Mục đích của nghiên cứu này là xây dựng một giả thuyết về ảnh hưởng giữa các biến để sử dụng trong nghiên cứu sâu hơn. Các phương pháp của cuộc nghiên cứu là phương pháp định tính và nghiên cứu thư viện. Bằng cách nghiên cứu lý thuyết và mối quan hệ hoặc ảnh hưởng giữa các biến từ sách và tạp chí ngoại tuyến trong thư viện và trực tuyến có nguồn từ Mendeley, Scholar Google và các phương tiện truyền thông trực tuyến khác. Trong nghiên cứu định tính, đánh giá tài liệu phải được sử dụng nhất quán với các giả định phương pháp luận. Điều này có nghĩa là nó phải được sử dụng theo cách quy nạp để không hướng dẫn các câu hỏi do nhà nghiên cứu đặt ra. Một trong những lý do chính để tiến hành nghiên cứu định tính là nghiên cứu mang tính khám phá (Ali & Limakrisna, 2013).



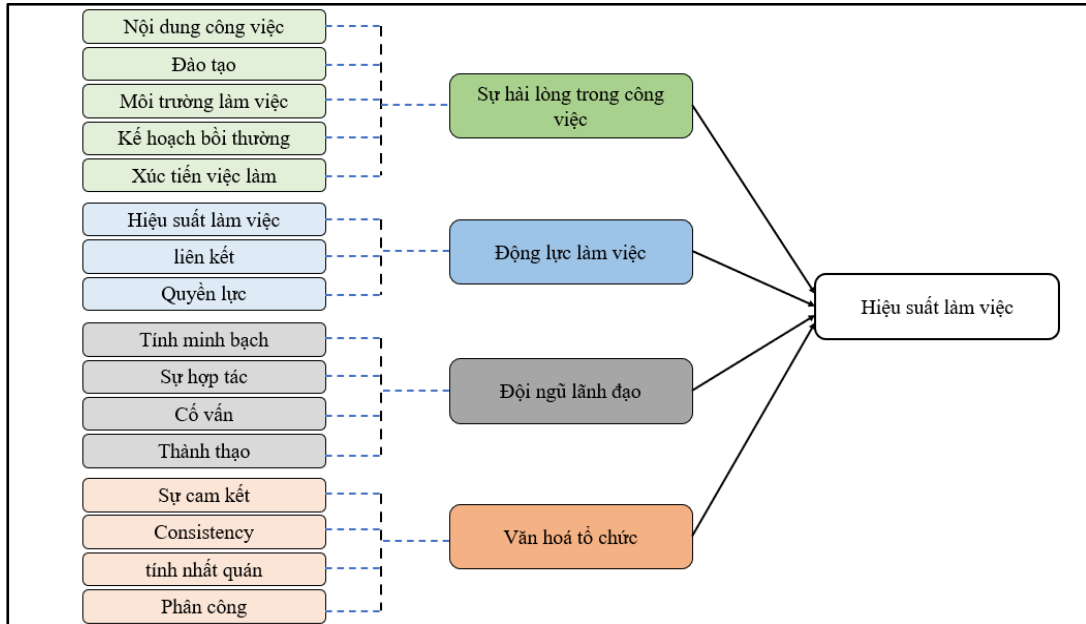
Hình 2.13: Mô hình nghiên cứu của tác giả Pratama (2022)

Kết quả đưa ra là: 1) Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến Sự hài lòng trong công việc; 2) Văn hóa làm việc có ảnh hưởng đến Sự hài lòng trong công việc; 3) Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến Hiệu suất; 4) Văn hóa làm việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất; và 5) Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến Hiệu suất.

2.12.1.10. Mô hình của tác giả Rampen (2023)

Tác giả Rampen và cộng sự, (2023) đã cho ra bài nghiên cứu về Các yếu tố X đằng sau hiệu suất làm việc của nhân viên Gen Z: Một đánh giá có hệ thống “The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review”. Cuộc nghiên cứu này đi sâu vào các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên Thế hệ Z (Gen Z). Những phát hiện được phân biệt rõ ràng nhấn mạnh tầm quan trọng tối đa của sự hài lòng trong công việc, động lực, nhóm lãnh đạo và văn hóa tổ chức như những yếu tố quyết định quan trọng đối với mức độ hiệu suất mà nhân viên thế hệ Z thể hiện. Nghiên cứu này dựa trên phân tích tỉ mỉ các bài báo khoa học được xuất bản từ năm 2013 đến năm 2022, được coi là có liên quan đến chủ đề của nghiên cứu này. Google Scholar và Sinta đóng vai trò là cơ sở dữ liệu chính được sử dụng để thu thập các bài báo học thuật. Việc thu thập thành công 60 bài báo từ 30 ấn phẩm khoa học riêng biệt đã đảm bảo một phạm vi đa dạng các góc nhìn về chủ đề này. Các thuật ngữ học thuật nâng cao cụ thể như "động lực của nhân viên", "sự hài lòng trong công

việc", "hiệu suất của nhân viên" và "Thế hệ Z" đã được sử dụng trong quá trình lựa chọn để xác định các ảnh hưởng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Sau đó, các bài báo ban đầu này được sắp xếp thêm, tạo ra 20 bài báo mẫu được chọn.



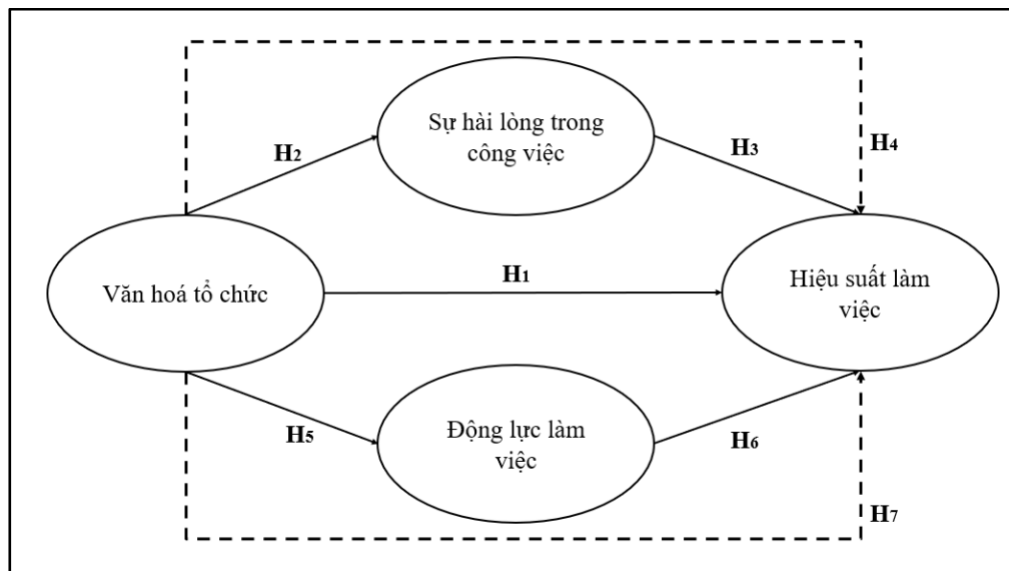
Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu của tác giả Rampen (2023)

Dựa trên đánh giá tài liệu được tìm thấy và biên soạn có hệ thống từ một số nghiên cứu thực nghiệm có bốn yếu tố chính tác động đến hiệu suất của nhân viên Gen Z. Đầu tiên, sự hài lòng trong công việc là một trong những yếu tố quyết định chính, bị ảnh hưởng bởi các chiều như cơ hội việc làm, mức lương, chất lượng giám sát, triển vọng thăng tiến và mối quan hệ với đồng nghiệp. Một yếu tố quan trọng khác là động lực làm việc, bị ảnh hưởng bởi bản chất của nhiệm vụ, nhu cầu kết nối và cảm giác được thuộc về, và nhu cầu về quyền lực hoặc quyền tự chủ. Thứ hai, tính minh bạch trong giao tiếp, hợp tác và làm việc nhóm, cố vấn và chỉ đạo, và năng lực lãnh đạo đều đóng vai trò quan trọng trong thành công của nhân viên dưới sự lãnh đạo. Hơn nữa, văn hóa tổ chức tác động đến kết quả hiệu suất vì nó được thúc đẩy bởi sự gắn kết của nhân viên, tính nhất quán trong hành vi và ra quyết định, tính linh hoạt để thay đổi và mục tiêu được xác định. Khi nhân viên hài lòng với công việc của mình, hiệu suất của họ sẽ được cải thiện. Mặt khác, động lực làm việc tăng lên dẫn đến hiệu suất làm việc cao hơn và mối quan hệ xã hội chặt chẽ hơn. Sự gắn kết của nhân viên, tính nhất quán trong hiệu suất, khả năng thích ứng với sự thay đổi và sự

phù hợp với mục tiêu kinh doanh đều được thúc đẩy thông qua sự lãnh đạo chuyển đổi. Sự gắn kết của nhân viên, hiệu suất nhất quán, khả năng thích ứng với sự thay đổi và sự phù hợp với mục tiêu kinh doanh đều được thúc đẩy bởi một văn hóa tổ chức lành mạnh. Các tổ chức có thể thiết lập một nơi làm việc chào đón nhân viên Thế hệ Z bằng cách xác định và giải quyết các yếu tố này. Điều này sẽ cải thiện hiệu suất, sự gắn kết và sự hài lòng chung về công việc của họ.

2.12.1.11. Mô hình của tác giả Putra và cộng sự, (2024)

Tác giả Putra và cộng sự, (2024) đã nghiên cứu **vai trò của văn hóa tổ chức đối với hiệu suất của nhân viên thông qua sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc** “*The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation*”. Nghiên cứu này đã mở rộng đến việc khám phá một chủ đề nghiên cứu ít được nghiên cứu, đưa ra góc nhìn mới về động lực trong hành vi tổ chức. Nghiên cứu này đã áp dụng phương pháp giải thích định lượng với 155 người trả lời. SEM-PLS được sử dụng trong nghiên cứu này để kiểm tra mối quan hệ và phân tích của từng biến bằng art-PLS 4.



Hình 2.15: Mô hình nghiên cứu của tác giả Putra và cộng sự, (2024)

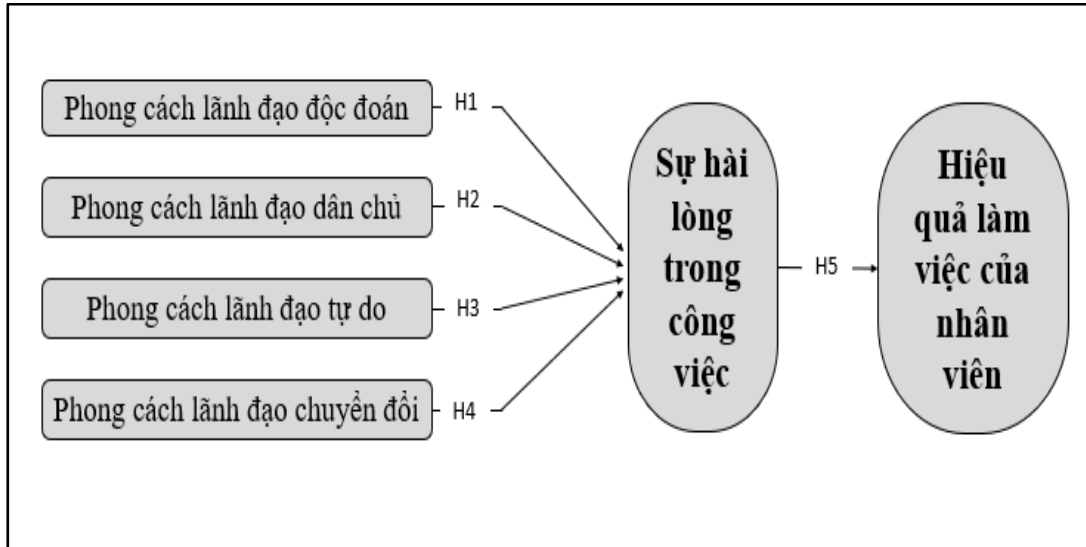
Kết quả cho thấy văn hóa tổ chức ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến Sự hài lòng trong công việc, động lực làm việc và hiệu suất của nhân viên, nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ. Hơn

nữa, sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc cũng tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. Phân tích trung gian cho thấy sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc đóng vai trò trung gian một phần giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất của nhân viên.

2.12.2. Mô hình nghiên cứu thực tiễn trong nước

2.12.2.1. Mô hình của tác giả Trần Thành Trung và Trần Thị Ngọc Lan (2022)

Tác giả Trần Thành Trung và Trần Thị Ngọc Lan (2022) đã nghiên cứu về sự **Tác động của các phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp ngành ngân hàng tại Việt Nam.** Nghiên cứu này được thực hiện với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở khoa học giúp các nhà lãnh đạo ngân hàng tìm ra một phong cách lãnh đạo phù hợp, giúp truyền cảm hứng và nhận được sự đồng thuận sâu sắc từ nhân viên, từ đó giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu chiến lược. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến nhân viên các ngân hàng trong khoảng thời gian từ tháng 10/2021 đến tháng 03/2022. Nhóm nghiên cứu nhận được 270 phiếu trả lời hợp lệ được đưa vào phần mềm SPSS 26.0 để đánh giá các chỉ số độ tin cậy Cronbach's Alpha. Tiếp theo, các thang đo sẽ được đánh giá độ giá trị thông qua kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) với phương pháp trích Principal Axis Factoring, kết hợp phép xoay vuông góc Varimax và phân tích mô hình cấu trúc (SEM). Trong mô hình nghiên cứu, tác giả đề xuất ra 5 giả thuyết như sau: (1) H1: Phong cách lãnh đạo độc đoán tác động dương đến sự hài lòng trong công việc, (2) H2: Phong cách lãnh đạo dân chủ tác động dương đến sự hài lòng trong công việc, (3) H3: Phong cách lãnh đạo tự do tác động dương đến sự hài lòng trong công việc, (4) H4: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến sự hài lòng trong công việc, (5) H5: Sự hài lòng trong công việc tác động dương đến hiệu quả làm việc của nhân viên.



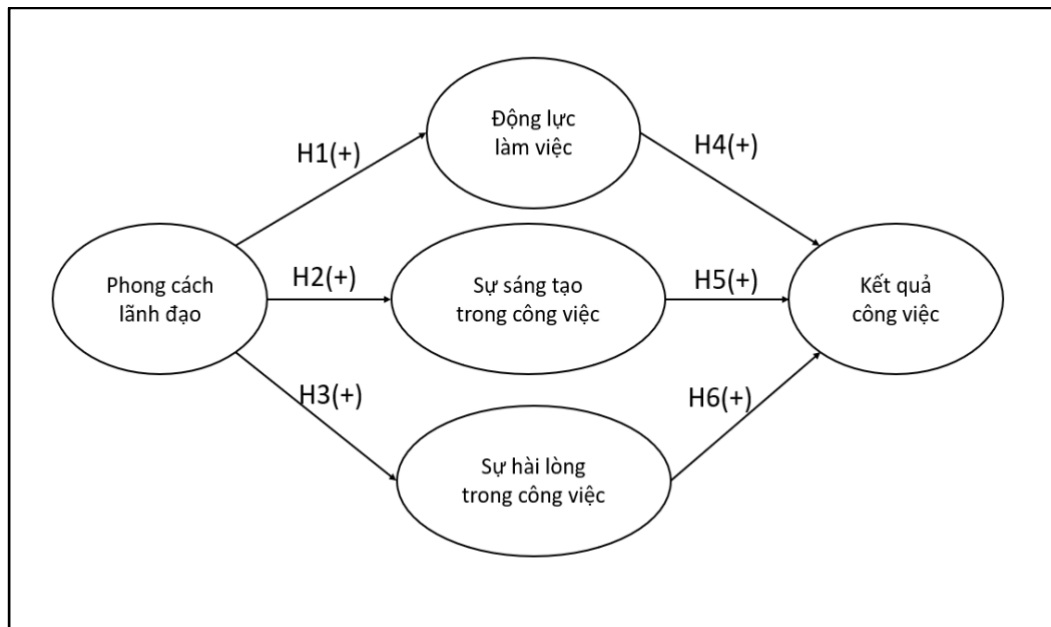
Hình 2.16: Mô hình nghiên cứu của tác giả Trần Thành Trung và Trần Thị Ngọc Lan (2022)

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 3 phong cách lãnh đạo tác động dương đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, đó là phong cách lãnh đạo dân chủ, chuyển đổi và tự do. Kết quả nghiên cứu này cũng không chứng minh được sự tồn tại của mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo độc đoán với tác động tích cực đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên ngành ngân hàng. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng đã chứng minh sự hài lòng trong công việc có tác động thuận chiều đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại những hạn chế như: nghiên cứu chỉ bao gồm và tập trung... Nghiên cứu này chỉ tập trung vào các tổ chức ngành ngân hàng, mặc dù hiện nay có rất nhiều tổ chức và ngành nghề khác đang hoạt động tại Việt Nam, và có thể có sự khác biệt giữa các tổ chức này về ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo.

2.12.2.2. Mô hình của tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng và Diệc Vĩnh Thành (2023)

Tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng và Diệc Vĩnh Thành đã nghiên cứu mô hình **Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động tại các doanh nghiệp FDI ở Long An**. Bài viết khảo sát 411 công nhân tại các khu công nghiệp ở Long An, dưới sự tham vấn của những người có kinh nghiệm về nhân sự, trưởng/phó phòng nhân sự và chủ tịch công đoàn của các công ty FDI tại Long

An. Nhóm tác giả sử dụng phương pháp Bootstrap bao gồm kiểm định Cronbach's Alpha kết hợp cùng phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích nhân tố khẳng định CFA. Trong nghiên cứu, bao gồm 6 giả thuyết như sau: (1) Giả thuyết H1, H2, H3 bao gồm lần lượt là Phong cách lãnh đạo tác động dương đến Động lực làm việc, Sự sáng tạo trong công việc, Sự hài lòng trong công việc. (2) Giả thuyết H4, H5, H6 bao gồm lần lượt là Động lực làm việc, Sự sáng tạo trong công việc, Sự hài lòng trong công việc tác động dương đến Kết quả công việc. Ngoài ra, đối với phong cách lãnh đạo nhóm tác giả lựa chọn (1) Ảnh hưởng lý tưởng hóa, (2) Ảnh hưởng bằng hành vi, (3) Truyền cảm hứng, (4) Kích thích trí tuệ và (5) Quan tâm đến từng cá nhân làm thang đo cho biến quan sát này.

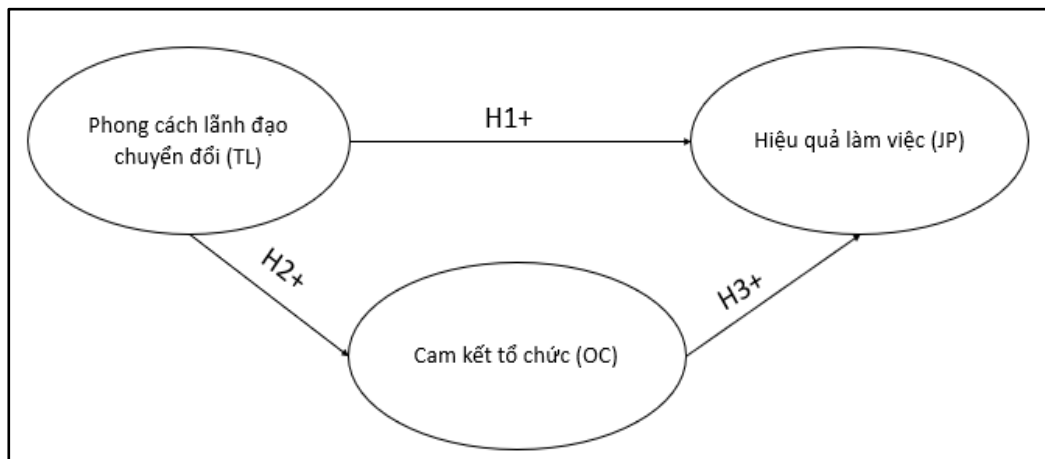


Hình 2.17: Mô hình nghiên cứu của tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng và Diệc Vĩnh Thành (2023)

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

2.12.2.3. Mô hình của tác giả Trần Tuấn Anh (2024)

Tác giả Trần Tuấn Anh (2024) đã nghiên cứu **Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh với vai trò trung gian là cam kết tổ chức**. Bài viết này đã khảo sát 700 người đi làm trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất (PLS-SEM). Mục tiêu của nghiên cứu này là đo lường và phân tích mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh, bên cạnh đó, xem xét vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong mối quan hệ với phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh trong phần mềm Smart PLS phiên bản 3.3.3



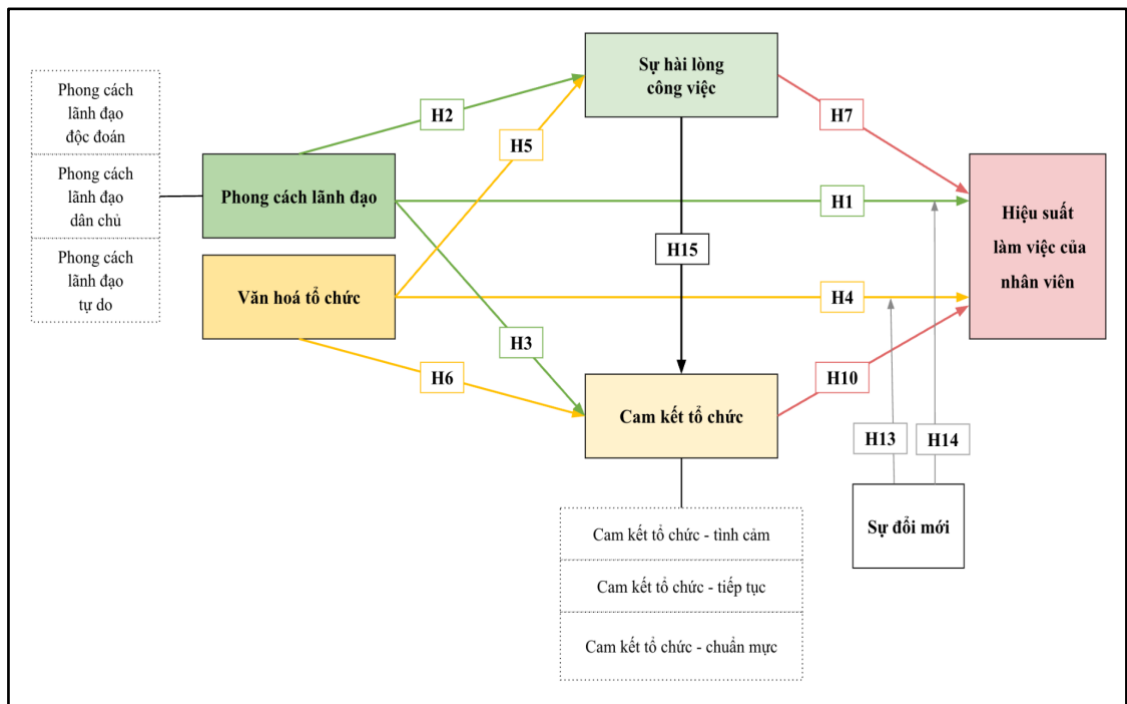
Hình 2.18: Mô hình nghiên cứu tác giả Trần Tuấn Anh (2024)

Kết quả nghiên cứu phát hiện có một mối quan hệ tích cực, có ý nghĩa giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc cũng như giữa cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc của các nhân viên ngành dịch vụ Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu cũng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tổ chức. Về các tác động trung gian của cam kết tổ chức, những phát hiện của nghiên cứu này chỉ ra rằng cam kết tổ chức làm trung gian một phần mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả làm việc. Điều này chứng tỏ rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một biến số quan trọng trong việc nâng cao cam kết của

nhân viên, nghĩa là nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. Hơn nữa, kết quả của nghiên cứu hiện tại cho thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một yếu tố dự đoán tích cực về cam kết tổ chức và hiệu quả làm việc.

2.13. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT

2.13.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 2.19: Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.13.2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.13.2.1. Phong cách lãnh đạo (Leadership Styles)

Phong cách lãnh đạo là phương pháp mà nhà lãnh đạo sử dụng để tác động đến hành vi của người khác, là phương pháp mà nhà lãnh đạo sử dụng để chỉ đạo, tác động, khuyến khích và kiểm soát người khác trong việc đạt được các mục tiêu này (Pawirosumarto và cộng sự, 2017). Hiệu suất là thước đo thành công của một tổ chức hay có thể nói rằng hiệu suất được dùng làm thước đo thành công của công ty. Khi sự tác động này có thể đạt được các mục tiêu mong muốn, nó sẽ tạo ra số lượng và chất lượng sản xuất hoặc các dịch vụ do nhân viên thực hiện công việc dưới hình thức hiệu suất của nhân viên cung cấp (Efendi & Graduate, 2020). Khi một nhà lãnh đạo

có thể thực hiện một phong cách lãnh đạo đúng đắn và chính xác, điều đó sẽ ám chỉ nhà lãnh đạo có thể mạnh tập trung vào cách định hình phương hướng bằng cách điều chỉnh thể mạnh của mình để tác động đến những người theo sau bằng cách thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ để hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức (Haslina và cộng sự, 2010). Thông qua lãnh đạo sẽ hình thành mong muốn, niềm tin và các ưu tiên liên quan đến việc đạt được ảnh hưởng, chứ không phải đảm bảo sự tuân thủ. Điều này được các nhà lãnh đạo dự định để khiến người theo dõi hoặc nhân viên trong công ty định hình hành vi liên quan đến công việc của họ. Để hành vi và hành động của nhân viên sẽ đại diện cho sự đóng góp của họ cho tổ chức từ hiệu suất kết quả bởi vì hiệu suất của nhân viên được gọi là kết quả đạt được hoặc thành tích đạt được tại nơi làm việc (Salman và cộng sự, 2016). Điều này cũng được hỗ trợ bởi nghiên cứu do Tampi (2014) và Rustilah (2018) thực hiện, trong đó phát hiện ra rằng phong cách lãnh đạo có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên.

Raharjo và Nafisah (2006) chỉ ra rằng mức độ hài lòng trong công việc không thể tách rời khỏi vai trò của cấp trên hoặc hành vi lãnh đạo của cấp trên. Có nghĩa rằng, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, phù hợp với nghiên cứu của Amrullah (2015). Phong cách lãnh đạo có hành vi tốt sẽ có thể cung cấp sự khuyến khích cho nhân viên thực hiện công việc với sự nhiệt tình và niềm vui theo Pratama (2022). Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong các tổ chức linh hoạt và áp dụng loại hình quản lý có sự tham gia, tập trung vào giao tiếp và phần thưởng cho nhân viên, thì những người sau có nhiều khả năng hài lòng hơn, dẫn đến thành công của tổ chức (Mckinnon và cộng sự, 2003). Mức độ hài lòng trong công việc cao có liên quan đến việc giảm căng thẳng, trao quyền nhiều hơn, tăng năng suất, sự phát triển của tổ chức và tăng động lực giữa các nhân viên (Sledge và cộng sự, 2008). Vì vậy, Pratama (2022) có thể kết luận rằng nếu phong cách lãnh đạo được áp dụng có thể hướng dẫn phù hợp các mục tiêu của tổ chức với các khía cạnh hoặc mục tiêu mong đợi của nhân viên đối với công việc của họ, thì sự hài lòng trong công việc càng cao.

Tác giả Clinebell và cộng sự, (2013) chỉ ra hành vi lãnh đạo và cam kết của tổ chức mặc dù riêng biệt nhưng cũng là đối tượng nghiên cứu trong nhiều thập kỷ, mối quan hệ tương hỗ của chúng nhận được ít sự chú ý hơn đáng kể, đặc biệt là đối với các hành vi lãnh đạo riêng biệt và cách tiếp cận đa chiều đối với cam kết của tổ chức. Một công ty cần có những nhân viên có cam kết tổ chức cao đối với công ty. Đó là vì điều đó có thể khiến họ tiếp tục tồn tại và cải thiện các dịch vụ và sản phẩm mà họ sản xuất. Những nhân viên có cam kết tổ chức cao là những nhân viên có năng suất và ổn định hơn để cuối cùng họ cũng có lợi nhuận cao hơn cho tổ chức (Setiawan và cộng sự, 2019). Theo Meyer và Allen (1990) dựa trên các nguyên tắc về nhu cầu, sự hài lòng và trao đổi, nhân viên có nhiều khả năng sẵn sàng đóng góp vào thành công của tổ chức và ở lại làm việc lâu hơn khi nhu cầu của họ được đáp ứng tại nơi làm việc. Clinebell và cộng sự, (2013) lập luận thêm: “Người lãnh đạo đóng vai trò là người trung gian gần nhất trong môi trường việc làm được giao nhiệm vụ đảm bảo nhân viên hài lòng và cam kết, do đó người lãnh đạo cần phải rất quen thuộc với bất kỳ tác động nào mà hành vi thể hiện của mình gây ra đối với nhận thức của những người theo dõi đối với nơi làm việc, hoặc thậm chí là toàn bộ tổ chức, và điều chỉnh các hành vi lãnh đạo của mình để tăng cường cam kết của những người theo dõi. Điều này đã được chứng minh qua những nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận một số phong cách lãnh đạo nhất định có tác động đến sự phát triển của các chiều hướng riêng biệt của cam kết tổ chức. Xu hướng chung được hỗ trợ là một số mối quan hệ cơ bản giữa các phong cách lãnh đạo khác nhau và cam kết tổ chức, mặc dù kết quả không hoàn toàn nhất quán”. Lok và Crawford (2004) đã quan sát thấy mối tương quan đáng kể giữa phong cách lãnh đạo cân nhắc và cam kết, trong khi mối quan hệ của cam kết với phong cách lãnh đạo cấu trúc khởi xướng thấp hơn, mặc dù vẫn tích cực. Dale và Fox (2008) đã quan sát thấy kết quả tương tự. Yiing và Ahmad (2009) đã xem xét mối quan hệ giữa cam kết tình cảm và các hành vi lãnh đạo như tham gia, chỉ đạo và hỗ trợ liên quan đến tác động điều tiết của văn hóa tổ chức. Cả ba hành vi lãnh đạo đều được tìm thấy có mối quan hệ tích cực và đáng kể với cam kết tình cảm của nhân viên (Clinebell và cộng sự, 2013). Cùng với đó, Alkreedy (2010) đã tiến hành một nghiên cứu nhằm mục đích điều tra ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo

đối với cam kết tổ chức, bao gồm các phong cách lãnh đạo (phong cách dân chủ, phong cách độc đoán, phong cách tự do) và cam kết tổ chức bao gồm ba chiều (cảm xúc, chuẩn mực và tiếp tục). Kết quả của Alkreedy cho thấy cả phong cách dân chủ và phong cách tự do đều không có tác động thống kê đến cam kết tổ chức, nhưng phong cách độc đoán có tác động tích cực đáng kể đến cam kết tổ chức. Từ những luận điểm trên chúng tôi đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất làm việc

Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến Sự hài lòng công việc

Giả thuyết H3: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến Cam kết tổ chức

2.13.2.2. Văn hoá của tổ chức (*Organizational Culture*)

Theo Wardiah (2016) giải thích rằng văn hóa tổ chức về cơ bản là các giá trị cơ bản của tổ chức, đóng vai trò là cơ sở cho thái độ, hành vi và hành động của tất cả các thành viên trong tổ chức. Văn hóa tổ chức là cách mọi người cư xử trong tổ chức và là một tập hợp các chuẩn mực bao gồm các niềm tin, thái độ, giá trị cốt lõi và các mô hình hành vi được chia sẻ trong tổ chức. Theo Rivai và Mulyadi (2012) văn hóa có tác động mạnh mẽ và lớn hơn đến hiệu suất của tổ chức, bao gồm: Văn hóa tổ chức có thể có tác động đáng kể đến hiệu suất kinh tế của tổ chức trong dài hạn. Văn hóa tổ chức thậm chí có thể là yếu tố quan trọng hơn trong việc quyết định thành công hay thất bại của một tổ chức trong tương lai. Mặc dù khó thay đổi nhưng văn hóa tổ chức có thể được thực hiện để nâng cao hiệu suất hơn nữa. Idris (2022) cũng cho rằng Văn hóa tổ chức đóng vai trò thiết yếu trong việc cải thiện hiệu suất của nhân viên. Văn hóa tổ chức được nghiên cứu và cho thấy có sự ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, Wambugu cũng khẳng định rằng văn hóa tổ chức là một phương pháp tiếp cận hệ thống mở có mối liên hệ phụ thuộc và tương tác với hiệu suất của nhân viên và vì hiệu suất công việc của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng để một doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường toàn cầu (Wambugu, 2014).

Tác giả Schneider và Reichers (1983) đã tìm thấy mối tương quan giữa môi trường tổ chức và sự hài lòng trong công việc đối với nhân viên ở một số vị trí công

việc nhất định, cũng như mối quan hệ giữa sự hài lòng và tỷ lệ nghỉ việc. Trong thập kỷ tiếp theo, kết quả của một số nghiên cứu đã tiết lộ mối quan hệ rõ ràng giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc (Jiang và Klen, 2000; Mckinnon và cộng sự, 2003; Navaie-Waliser và cộng sự, 2004; Rad và cộng sự, 2006; Arnold và Spell, 2006, Chang và Lee, 2007; Mansoor và Tayib, 2010). Nghiên cứu ban đầu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc cho thấy rằng một môi trường làm việc hiệu quả thúc đẩy việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức cụ thể và trải nghiệm về sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Hellreigel và Slocum, 1974; Schneider và Synder, 1975). Koustelios (1991) cũng phát hiện ra rằng có một sự khác biệt đáng kể về sự hài lòng trong công việc giữa những nhân viên làm việc trong các nền văn hóa tổ chức khác nhau. Ông cũng thấy rằng nhân viên có sự phù hợp giữa văn hóa hiện tại và văn hóa mong muốn, thì họ hài lòng hơn với các khía cạnh nội tại của công việc. Moody (1996) nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc cao hơn ở những nhân viên có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại cơ quan cụ thể, về mặt hoặc tính chất công việc, thu nhập và sự hợp tác giữa các đồng nghiệp. Theo (Robbins, 2009; Hutcheson, 1996) cho rằng, vì các khía cạnh của sự hài lòng trong công việc là thành phần của một tổ chức nên sự hài lòng trong công việc là một yếu tố đánh giá về văn hóa tổ chức. Không chỉ vậy theo Belias và Koustelios (2014) văn hóa tổ chức có thể được thúc đẩy để tạo điều kiện đạt được sự hài lòng trong công việc và mục tiêu của tổ chức. Việc đo lường văn hóa có thể đóng vai trò là điểm khởi đầu trong việc chẩn đoán và tác động đến sự thay đổi đó trong tổ chức. Hầu hết các nghiên cứu trong lĩnh vực này đều xác nhận ảnh hưởng tích cực và đáng kể của văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc (Sabri và cộng sự, 2011; Shah và cộng sự, 2011; Bigliardi và cộng sự, 2012; Ilham, 2018).

Một số nghiên cứu gần đây ở Thổ Nhĩ Kỳ chỉ nhấn mạnh mối tương quan giữa văn hóa tổ chức và cam kết tổ chức (Look và Crawford, 1999; Lahiry, 1994; Clugston và cộng sự, 2000; Alamur, 2005; Tiryaki, 2005; Terzi và Kurt, 2005). Vì văn hóa tổ chức quyết định thái độ và hành vi của nhân viên tại nơi làm việc, nên nó đã được nghiên cứu rộng rãi trong các tài liệu về tổ chức (Chang, 1999). Manetje và Martins (2009) nhấn mạnh rằng cam kết tổ chức là kết quả của văn hóa tổ chức. Mọi chiều

kích của văn hóa tổ chức đều có tác động đến cam kết tổ chức (Zain và cộng sự, 2009). Ghorbanhosseini (2013) trong nghiên cứu của mình cũng đã kết luận rằng văn hóa tổ chức có tác động trực tiếp và đáng kể đến cam kết tổ chức. Có nhiều nghiên cứu điều tra mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và cam kết tổ chức cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và cam kết tổ chức (Acar, 2012; Brewer và Clippard, 2002). Văn hóa tổ chức là một công cụ quan trọng để cải thiện cam kết tổ chức và sự điều chỉnh giữa các giá trị được nêu và được cảm nhận càng tốt thì cam kết tổ chức càng tốt (Brewer và Clippard, 2002). Theo Boon và Arumugam (2006) mọi khía cạnh của văn hóa tổ chức đều có liên quan trực tiếp đến việc cải thiện cam kết tổ chức của nhân viên. Theo Lauture và cộng sự, (2012) đã phát hiện ra rằng, nhận thức tích cực về văn hóa tổ chức làm tăng cam kết của nhân viên. Nhận thức về các lựa chọn thay thế công việc và chi phí nghỉ việc ảnh hưởng đến cam kết tiếp tục, và định hướng xã hội và văn hóa của nhân viên có tác động đến cam kết chuẩn mực (Clugston và cộng sự, 2000). Từ những luận điểm trên chúng tôi đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H4: Văn hoá của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất làm việc

Giả thuyết H5: Văn hoá của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Sự hài lòng công việc

Giả thuyết H6: Văn hoá của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Cam kết tổ chức

2.13.2.3. Sự hài lòng công việc (Job Satisfaction)

Nghiên cứu của Howard (2009) xem sự hài lòng trong công việc là sự pha trộn giữa tâm trạng hoặc hành vi dễ chịu và không dễ chịu của một cá nhân theo lịch trình làm việc của họ, ngụ ý rằng khi một cá nhân được tuyển dụng, cá nhân đó có thể có những mong muốn, nhu cầu và dự đoán xác định ý nghĩa của họ khi ở đó. Tuy nhiên, Mowday và cộng sự, (2013) đưa ra kết quả rằng hầu hết nhân viên ngày nay đều có mức độ không hài lòng cao trong công việc, tạo ra thái độ không mong muốn trong công việc và làm suy giảm khả năng thực hiện của họ cũng như nơi làm việc của họ. Sự hài lòng trong công việc được Wirawan (2014) cho rằng là sự đánh giá của nhân viên về công việc của họ và bối cảnh công việc của họ, sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực vừa phải đến hiệu suất. Ngoài ra, một số nghiên cứu do Wiarah,

(2014) và Silitonga và cộng sự, (2017) cũng cho thấy rằng sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng đến hiệu suất. Nếu công việc tốt, thì người đó sẽ luôn có thể cung cấp kết quả công việc tối đa cho các mục tiêu của tổ chức. Ngoài ra Damayanti và cộng sự, (2018) đã nghiên cứu sự hài lòng trong công việc sẽ đạt được nếu nhu cầu của nhân viên được đáp ứng thông qua công việc. Trong đó, sự hài lòng trong công việc là trạng thái cảm xúc vui vẻ hoặc cảm xúc tích cực xuất phát từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm của một người. Sự hài lòng trong công việc cao sẽ cải thiện hiệu suất của nhân viên đối với tổ chức nơi họ làm việc. Thái độ của nhân viên về công việc của họ có thể được đánh giá là sự hài lòng hoàn toàn hoặc với khía cạnh hài lòng cá nhân (Luthans, 2005). Nghiên cứu kiểm tra mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên đã được thực hiện bởi Triwahyuni và Ekowati, (2017) và Darma và Supriyanto, (2017) trong đó nêu rõ ảnh hưởng đáng kể giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên.

Một nghiên cứu của Mullins (2008) đã kết luận rằng nhân viên có khả năng làm việc hiệu quả nếu họ hài lòng và thỏa mãn với khả năng lãnh đạo và phong cách mà nhà lãnh đạo thể hiện. Các nghiên cứu trước đây liên kết phong cách lãnh đạo với sự hài lòng trong công việc và hiệu suất công việc (Dalluay và cộng sự, 2016). Andre (2008) tuyên bố rằng một nhà lãnh đạo tốt sẽ giúp cấp dưới biến những thiếu sót của họ thành sự hài lòng trong công việc và nâng cao hiệu suất của cá nhân và nhóm. Khi nhân viên hài lòng với công việc của mình, họ có xu hướng giúp người khác sao chép hiệu suất của họ và có khả năng thực hiện vượt quá mong đợi như làm thêm nhiệm vụ và hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức. Phong cách lãnh đạo hiệu quả sẽ tác động đến sự hài lòng của nhân viên, động lực làm việc và hiệu suất công việc (Lussier, 2013). Như Lussier (2013) đã nhắc lại, một nhà lãnh đạo có phong cách lãnh đạo hiệu quả không chỉ nâng cao hiệu suất của cá nhân mà còn cả hiệu suất của tổ chức. Phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc. Bản chất của người lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất của cấp dưới (Yukl, 2013). Một nghiên cứu do Mullins, (2008) thực hiện đã kết luận rằng nhân viên có khả năng làm việc hiệu quả nếu họ hài lòng và thỏa mãn với khả năng lãnh đạo và phong cách mà nhà lãnh đạo thể hiện. Tuy nhiên Luthans, (2011) đã nhấn

mạnh rằng phong cách lãnh đạo không chỉ mang lại kết quả tích cực mà còn có hậu quả tiêu cực. Ví dụ, một cuộc khảo sát nghiên cứu được thực hiện với các nhà quản lý cấp cao để đánh giá phong cách lãnh đạo của các CEO cho thấy phong cách lãnh đạo thực dụng hơn là phong cách khái niệm và bảo thủ hơn là chấp nhận rủi ro (Tale, 2010).

Tác giả Zhang & Bing, (2013) nghiên cứu rằng văn hóa tổ chức được coi là một trong những năng lực cốt lõi quan trọng của một tổ chức. Văn hóa tổ chức có thể hỗ trợ việc đạt được sự hài lòng trong công việc và các mục tiêu của tổ chức. Nghiên cứu của (Suardi và cộng sự, 2016) có sự ảnh hưởng giữa văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc và hiệu suất của nhân viên. Các nghiên cứu đầu tiên về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc cho thấy rằng một môi trường làm việc hiệu quả thúc đẩy việc xây dựng một nền văn hóa tổ chức cụ thể và trải nghiệm về sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Hellreigel và Slocum, 1974; Schneider và Synder, 1975). Trong những năm 1990, các nghiên cứu của Robbins, (2009) và Hutcheson (1996) cho rằng, vì các chiều hướng của sự hài lòng trong công việc là các thành phần của một tổ chức, nên sự hài lòng trong công việc là một đánh giá về văn hóa tổ chức. Ngoài ra phát hiện nghiên cứu do Church và Zikic, (2004) sự phù hợp của văn hóa tổ chức sẽ có thể làm giảm sự xuất hiện của xung đột, liên quan đến công việc hoặc liên quan đến mối quan hệ giữa các cá nhân, việc giảm thiểu xung đột trong tổ chức là biểu hiện của sự gia tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên, họ hài lòng với tác động cải thiện hiệu suất của họ. Tiếp theo Tepeci, (2001) cho thấy văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến mức độ hài lòng trong công việc được thực hiện dưới hình thức mong muốn duy trì mức độ trong tổ chức và sự sẵn sàng cung cấp những điều tốt nhất cho tổ chức để cải thiện hiệu suất chung của tổ chức. Tương tự như phát hiện của Rashid và cộng sự, (2003) rằng văn hóa tổ chức có liên quan chặt chẽ đến sự hài lòng của nhân viên và ảnh hưởng đáng kể đến việc đạt được hiệu suất. Đối với các tổ chức, để nâng cao giá trị cạnh tranh, cần có một nền văn hóa tổ chức có khả năng chuyển từ các mô hình quản lý cứng nhắc hơn, để khuyến khích sự phát triển và phát triển sự hài lòng trong công việc của nhân viên, từ đó dẫn đến tăng

hiệu suất của các thành viên trong tổ chức (Parker và Bradley, 2000). Như vậy, dựa vào những luận điểm trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H7: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất làm việc.

Giả thuyết H8: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng gián tiếp có ý nghĩa đến Hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian Sự hài lòng công việc.

Giả thuyết H9: Văn hoá của tổ chức ảnh hưởng gián tiếp có ý nghĩa đến Hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian Sự hài lòng công việc.

2.13.2.4. Cam kết tổ chức (*Organizational Commitment*)

Cam kết tổ chức đã được liên kết cả về mặt lý thuyết và thực nghiệm với hiệu suất (Meyer và Allen, 1997; Yüing và Ahmad, 2009). Cụ thể hơn, Dirani (2009) cho rằng cam kết tổ chức là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất của nhân viên và là một chỉ số quan trọng cho hiệu suất. Mặc dù hiệu suất công việc như một kết quả của cam kết tổ chức đã nhận được sự quan tâm đáng kể từ các nhà nghiên cứu, nhưng kết quả của các nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hiệu suất công việc lại không đồng đều. Nhiều nhà nghiên cứu tuyên bố rằng các liên kết tích cực giữa cam kết tổ chức và hiệu suất không được hỗ trợ (Jing, 2010). Ví dụ, nghiên cứu của Meyer và cộng sự, (2002) đã chỉ ra rằng mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hiệu suất mơ hồ hơn và chỉ cho thấy mối quan hệ yếu. Đặc biệt, Meyer và cộng sự, (2002) tiết lộ rằng cam kết tổ chức không liên quan đến hiệu suất. Nhóm tác giả cũng tuyên bố rằng cam kết chuẩn mực cho thấy ảnh hưởng yếu hơn và tích cực và cam kết tiếp tục khám phá tác động yếu hơn và tiêu cực trong một số trường hợp được nghiên cứu. Các nghiên cứu khác về cam kết đã tuyên bố rằng cam kết tiếp tục có liên quan tiêu cực đến kết quả của tổ chức như hiệu suất (Shore và Wayne, 1993; Hackett và cộng sự, 1994).

Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều nhà nghiên cứu cho rằng, có một mối quan hệ tích cực giữa cam kết của tổ chức và hiệu suất công việc (Allen và Meyer, 1996). Đặc biệt, Meyer và cộng sự, (1990); Bashaw và Grant (1994) khẳng định rằng có một mối quan hệ tích cực giữa cam kết tình cảm và hiệu suất công việc chung của nhân viên. Hơn nữa, Baptiste (2008) lập luận rằng có mối quan hệ giữa cam kết của tổ chức của

nhân viên và cải thiện hiệu suất công việc. Cụ thể, Meyer và cộng sự, (2002) tiết lộ rằng cam kết tình cảm đã được chứng minh là có mối tương quan tích cực và mạnh mẽ với hiệu suất cá nhân. Các nghiên cứu khác về cam kết đã cung cấp bằng chứng mạnh mẽ rằng tình cảm và cam kết chuẩn mực có mối quan hệ tích cực (Shore và Wayne, 1993; Hackett và cộng sự, 1994). Tương tự như vậy, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng cả tình cảm (MacKenzie và cộng sự, 1998) và chuẩn mực (Jing và Zhang, 2014; MacKenzie và cộng sự, 1998) đều là những yếu tố dự báo hiệu suất ngoài vai trò. Ngoài ra, Kraimer và Wayne (2004) đã giải quyết cách thức nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có thể tác động đến việc điều chỉnh công việc và cam kết tình cảm của người nước ngoài, sau đó là hiệu suất công việc của họ. Kết quả cho thấy cam kết tình cảm sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược và tài chính của mình, do đó thúc đẩy hiệu suất theo ngữ cảnh. Takeuchi và cộng sự, (2009) đã xem xét vai trò của các khía cạnh cụ thể theo lĩnh vực của sự hỗ trợ của tổ chức được nhận thức trong quá trình di cư và ý nghĩa đối với hiệu suất. Kết quả cho thấy cam kết tình cảm có tác động tích cực đến hiệu suất công việc nói chung. Ziaud và Khan (2010) đã xem xét mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành dầu khí của Pakistan. Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực giữa cam kết tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên. Các phát hiện cho thấy ba chiều của cam kết tổ chức có mối tương quan tích cực và đáng kể với hiệu suất công việc của nhân viên.

Theo bài nghiên cứu của Salman và cộng sự (2016) đã nêu rằng, phong cách lãnh đạo được biết đến như một yếu tố khuyến khích sự gắn kết hoặc sự ràng buộc của nhân viên dưới dạng cam kết, từ đó dẫn đến hiệu suất làm việc của họ. Nhóm tác giả giải thích thêm việc một nhân viên có cam kết với tổ chức sẽ nỗ lực tạo ra kết quả tốt hơn cho công ty và đóng vai trò then chốt trong việc quyết định hiệu suất làm việc. Professor và cộng sự, (2016) nghiên cứu rằng văn hóa tổ chức không chỉ có tác động trực tiếp tích cực đến hiệu suất tổ chức, mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua cam kết tổ chức của nhân viên và mức độ ảnh hưởng gián tiếp này còn lớn hơn ảnh hưởng trực tiếp. Một phát hiện khác nữa của nghiên cứu cho thấy cam kết tổ chức của nhân viên có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất tổ chức tại văn phòng giáo dục

tỉnh Kerman. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Arthur (1994), Bonaparte (2008), Dost và cộng sự, (2011), Kashefi và cộng sự, (2013), và Irefin & Mechanic (2014). Arthur (1994) khẳng định rằng hiệu suất sản xuất sẽ được cải thiện khi mức độ cam kết của nhân viên tăng cao. Bonaparte (2008) kết luận rằng cam kết tổ chức có ảnh hưởng đến hiệu suất tổ chức. Dost và cộng sự, (2011) cho rằng cam kết của nhân viên có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu suất tổ chức. Kashefi và cộng sự, (2013) lập luận rằng cam kết tổ chức ảnh hưởng đến hiệu suất tổ chức, còn Irefin & Mechanic (2014) cho rằng cam kết của nhân viên góp phần nâng cao hiệu suất tổ chức. Ngoài ra còn có nghiên cứu của Bahri và cộng sự, (2021) đã đưa rằng văn hóa tổ chức thông qua cam kết có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Điều này có nghĩa là văn hóa tổ chức mà nhân viên sở hữu có vai trò quyết định một cách gián tiếp trong việc gia tăng cam kết và hiệu suất làm việc của nhân viên. Như vậy, dựa vào những luận điểm trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H10: Cam kết tổ chức ảnh hưởng tích cực đến Hiệu suất làm việc.

Giả thuyết H11: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng gián tiếp có ý nghĩa đến Hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian Cam kết tổ chức.

Giả thuyết H12: Văn hoá của tổ chức ảnh hưởng gián tiếp có ý nghĩa đến Hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian Cam kết tổ chức.

2.13.2.5. *Đổi mới sáng tạo của tổ chức (Organizational Innovation)*

Phong cách lãnh đạo là một trong những yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi và hiệu suất làm việc của nhân viên trong tổ chức. Trong nghiên cứu này, nhóm nghiên cứu tiếp cận phong cách lãnh đạo theo phân loại của Lewin và cộng sự, (1939) bao gồm ba nhóm chính: lãnh đạo độc đoán, lãnh đạo dân chủ và lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách có đặc điểm riêng biệt về mức độ kiểm soát, mức độ tham gia của nhân viên vào quá trình ra quyết định, và cách thức giao tiếp giữa nhà lãnh đạo và cấp dưới.

Theo Lewin và cộng sự, (1939) phong cách lãnh đạo dân chủ thường tạo điều kiện cho sự tham gia, sáng kiến và trách nhiệm từ nhân viên, từ đó có thể thúc đẩy hiệu suất làm việc cao hơn trong môi trường hỗ trợ đổi mới. Ngược lại, phong cách

lãnh đạo độc đoán có thể phù hợp trong môi trường ổn định và có cấu trúc chặt chẽ, nhưng lại dễ làm giảm động lực và hiệu quả nếu tổ chức theo đuổi đổi mới. Phong cách lãnh đạo tự do với mức độ kiểm soát thấp có thể dẫn đến hiệu suất không nhất quán, đặc biệt nếu không có hệ thống đổi mới mạnh mẽ hỗ trợ nhân viên tự quản lý. Trong khi đó, đổi mới sáng tạo của tổ chức là yếu tố tạo điều kiện hoặc cản trở mức độ hiệu quả của các phong cách lãnh đạo này. Theo Damanpour và Gopalakrishnan (2001), tổ chức có khả năng đổi mới cao thường cung cấp môi trường linh hoạt, khuyến khích thử nghiệm, trao quyền cho nhân viên, những yếu tố phù hợp và khuếch đại tác động tích cực của phong cách lãnh đạo dân chủ. Trong môi trường ít đổi mới, phong cách lãnh đạo dù hiệu quả trong lý thuyết có thể bị hạn chế về mặt tác động. Trong bối cảnh các tổ chức đang hướng đến đổi mới sáng tạo như một chiến lược phát triển bền vững, phong cách lãnh đạo dân chủ có xu hướng phát huy hiệu quả vượt trội nhờ khả năng tạo động lực nội tại, khuyến khích ý tưởng mới và hỗ trợ học tập tổ chức (García-Morales và cộng sự, 2008). Ngược lại, phong cách độc đoán thường kìm hãm sự chia sẻ ý tưởng, giảm động lực sáng tạo – đặc biệt trong môi trường đổi mới nhanh. Phong cách lãnh đạo tự do có thể phù hợp trong môi trường đổi mới cao, nhưng chỉ hiệu quả nếu nhân viên có tính tự quản và trách nhiệm cao.

Tương tự, văn hóa tổ chức đóng vai trò là “chất keo” liên kết giá trị, hành vi và chuẩn mực trong tổ chức (Schein, 2010). Khi tổ chức có văn hóa hỗ trợ đổi mới (*innovation-supportive culture*), các giá trị như sáng tạo, linh hoạt và học hỏi không ngừng sẽ được củng cố, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc (Cameron & Quinn, 2006). Tuy nhiên, sự hiệu quả của văn hóa tổ chức cũng phụ thuộc vào mức độ đổi mới được đầu tư và khuyến khích trong tổ chức. Nghiên cứu của Hartmann (2006) chỉ ra rằng đổi mới tổ chức chính là yếu tố làm “kích hoạt” tác động tích cực của văn hóa đến hiệu quả làm việc. Một tổ chức đề cao sự linh hoạt và sáng tạo trong văn hóa, nhưng không có hệ thống đổi mới rõ ràng (*R&D, quy trình hỗ trợ ý tưởng, đầu tư công nghệ*) thì văn hóa đó sẽ khó chuyển hóa thành hiệu suất thực tế. Khi văn hóa tổ chức hướng đến sự đổi mới và được hỗ trợ bởi các yếu tố đổi mới tổ chức (*Chiến lược đổi mới sáng tạo - innovation strategy, Cam kết của lãnh đạo - leadership commitment, Chia sẻ tri thức nội bộ - internal knowledge sharing*), hiệu suất sẽ được nâng cao rõ rệt

(Hartmann, 2006; Jaskyte, 2004). Theo Schein (2010), văn hóa tổ chức được xem là “lăng kính nhận thức” – thông qua đó các thành viên giải thích và phản ứng với môi trường công việc. Văn hóa không chỉ là một tập hợp niềm tin, mà còn bao gồm: Giá trị cốt lõi (*core values*), chuẩn mực hành vi (*behavioral norms*) và kỳ vọng tổ chức (*organizational expectations*). Tuy nhiên, văn hóa dù có định hướng tích cực đến đâu chỉ là điều kiện cần. Tác động của nó đến hiệu suất làm việc phụ thuộc vào việc tổ chức có thực sự triển khai và nuôi dưỡng đổi mới hay không.

Trong nghiên cứu này, biến điều tiết (*moderating variable*) được hiểu là yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến mức độ hoặc hướng tác động của mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Cụ thể, đổi mới sáng tạo của tổ chức được xem xét như một biến điều tiết trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc, cũng như giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất làm việc. Nói cách khác, khả năng đổi mới sáng tạo của tổ chức có thể làm gia tăng hoặc làm suy giảm ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Trong môi trường tổ chức có định hướng đổi mới mạnh mẽ, những phong cách lãnh đạo tích cực và nền văn hóa hỗ trợ có xu hướng phát huy tối đa hiệu quả, từ đó nâng cao hiệu suất cá nhân và tổ chức. Ngược lại, trong môi trường ít đổi mới, các yếu tố lãnh đạo và văn hóa dù có tích cực cũng có thể bị hạn chế trong việc chuyển hóa thành hiệu suất thực tiễn. Việc kiểm định vai trò điều tiết của đổi mới sáng tạo tổ chức là cần thiết để làm rõ bản chất tương tác giữa các yếu tố hành vi tổ chức trong bối cảnh hiện đại, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm hữu ích cho các nhà quản trị trong việc xây dựng môi trường làm việc vừa sáng tạo, vừa hiệu quả. Trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu đề xuất hai giả thuyết điều tiết như sau:

Giả thuyết H13: Đổi mới sáng tạo của tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa Phong cách lãnh đạo và Hiệu suất làm việc.

Giả thuyết H14: Đổi mới sáng tạo của tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa Văn hoá tổ chức và Hiệu suất làm việc.

2.13.2.6. Sự hài lòng công việc và Cam kết tổ chức

Sự hài lòng trong công việc đã được phát hiện là có ảnh hưởng đáng kể đến tình trạng vắng mặt, tỷ lệ nghỉ việc, hiệu suất công việc và sự đau khổ về mặt tâm lý (Spector, 1997; Chen và cộng sự, 2006). Mathieu và Hamel (1989) cũng phát hiện ra cam kết tổ chức có mối quan hệ đáng kể với doanh thu, năng suất và sự hài lòng. Lee (1988) cũng tiết lộ rằng sự không hài lòng trong công việc là một trong những yếu tố dự báo tốt nhất về tỷ lệ nghỉ việc. Feinstein và Vondrasek (2001) cũng phát hiện ra rằng mức độ hài lòng sẽ dự đoán được cam kết của người lao động đối với tổ chức. Bên cạnh đó người ta cũng thấy rằng sự hài lòng với công việc của một người có thể ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh khác nhau của công việc như hiệu quả, năng suất, tình trạng vắng mặt, tỷ lệ luân chuyển và ý định nghỉ việc cũng như hạnh phúc chung của nhân viên (Robbins và Coulter, 2005). Theo Meyer và cộng sự, (2002) sự hài lòng trong công việc là yếu tố quyết định cam kết của tổ chức.

Hầu hết các nghiên cứu đều coi sự hài lòng trong công việc là một biến độc lập và cam kết tổ chức là một biến phụ thuộc (Gaertner, 1999; Jernigan và cộng sự, 2002; Lok và Crawford, 2001; Mowday và cộng sự, 1982). Như Mowday và cộng sự (1982) cũng gợi ý, sự cam kết và sự hài lòng trong công việc có thể được nhìn nhận theo nhiều cách. Sự hài lòng trong công việc là một loại phản ứng đối với một công việc cụ thể hoặc các vấn đề liên quan đến công việc; trong khi đó, cam kết là phản ứng toàn cầu hơn đối với một tổ chức. Do đó, cam kết phải ổn định hơn sự hài lòng trong công việc theo thời gian và mất nhiều thời gian hơn sau khi một người hài lòng với công việc của mình (Feinstein và Vondrasek, 2001, tr. 6). Bên cạnh đó, nếu được quản lý đúng cách, cam kết của nhân viên có thể dẫn đến những kết quả có lợi như tăng hiệu quả, hiệu suất và năng suất, đồng thời giảm tỷ lệ nghỉ việc và vắng mặt ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức (Fiorita và cộng sự, 2007). Nath và Agrawal, (2015) cũng nói rằng một nhân viên hài lòng với công việc của mình sẽ thực hiện tốt nhiệm vụ và cam kết với công việc của mình, và sau đó là với tổ chức của mình. Tóm lại cam kết tổ chức có thể biểu thị rõ hơn về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, trái ngược với các nhiệm vụ, môi trường hoặc địa điểm làm việc cụ thể (Gardner, 1990).

Trên thực tế, sự gắn bó về mặt tình cảm của nhân viên với tổ chức có thể tạo ra cam kết cá nhân mạnh mẽ hơn và cho phép nhân viên trải nghiệm cảm giác thuộc về (Meyer và Allen, 1990; Meyer và Herscovitch, 2001).

Giả thuyết H15: Sự hài lòng công việc có mối quan hệ chặt chẽ với Cam kết tổ chức.

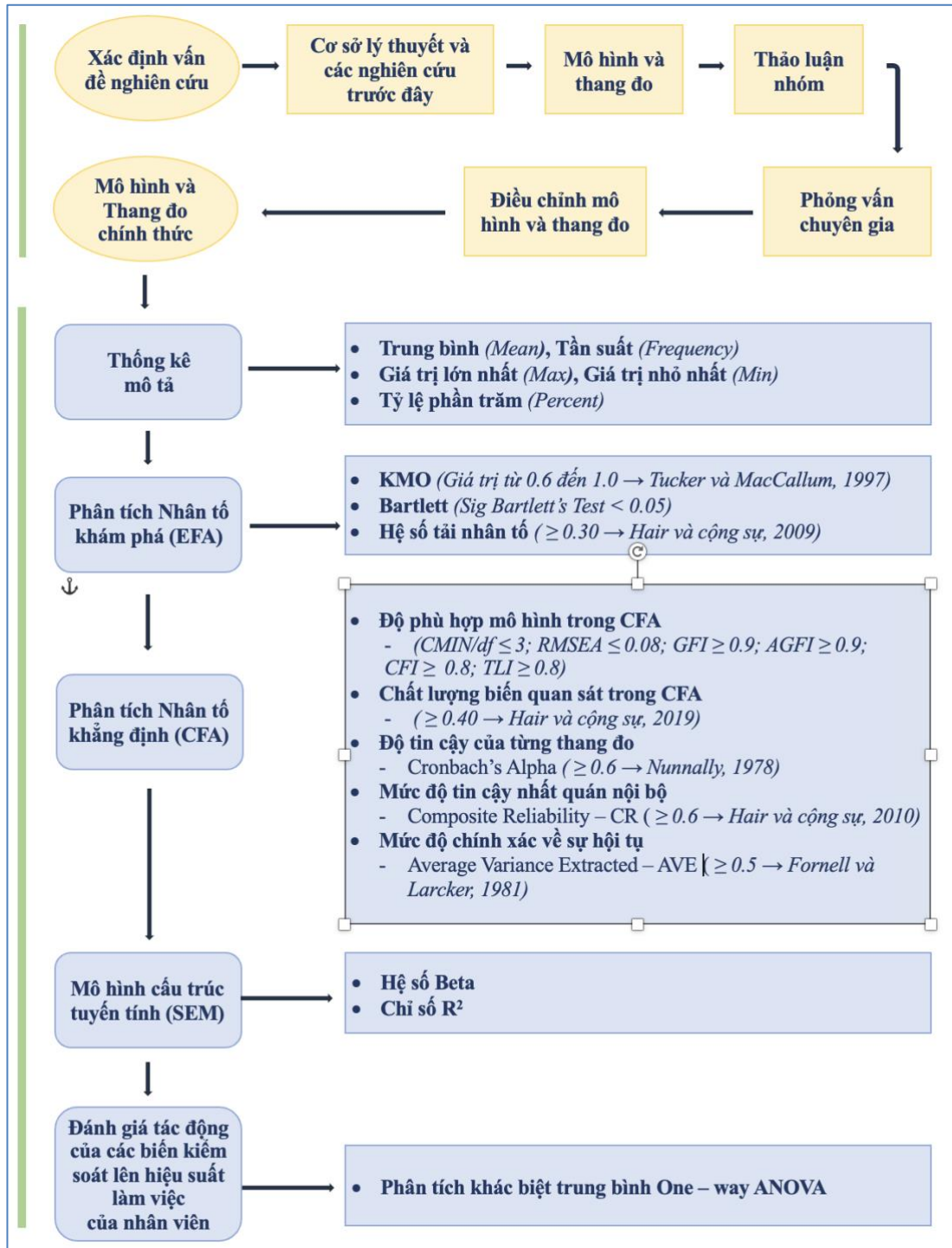
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 nêu lên những khái niệm cơ bản sẽ tồn tại xuyên suốt trong báo cáo của nghiên cứu này: phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, hiệu suất làm việc, đổi mới sáng tạo. Chương này đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất 2 yếu tố độc lập (phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức), yếu tố trung gian là sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức và biến điều tiết là đổi mới sáng tạo. Cùng với mô hình đề xuất, nhóm tác giả cũng đưa ra 15 giả thuyết nghiên cứu. Chương tiếp theo sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu để đưa ra các kết luận về các giả thuyết nghiên cứu cũng như tính phù hợp của mô hình nghiên cứu đã được đề nghị tại chương này.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu của nhóm tác giả

3.1.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu chủ yếu được thực hiện bằng phương pháp định lượng có áp dụng phương pháp định tính trong quá trình xây dựng cơ sở lý thuyết, đưa ra mô hình đề xuất và thiết kế thang đo. Đối tượng khảo sát tập trung đến người lao động nam có hợp đồng lao động chính thức tại Thành phố Đà Nẵng. Quá trình khảo sát thu thập mẫu bằng bảng câu hỏi trực tuyến và bảng câu hỏi trực tiếp.

Đối với phương pháp định tính: : Nhóm tác giả phân tích trích thư mục bằng phần mềm VOSviewer, dừng lại ở bước tìm ra từ khóa nghiên cứu nhằm mục đích xác định các chủ đề cốt lõi, xu hướng nghiên cứu nổi bật, cũng như phạm vi và định hướng nội dung lý thuyết liên quan đến đề tài. Việc trích xuất và phân nhóm từ khóa giúp làm rõ cơ sở lý luận, hỗ trợ xây dựng khung phân tích và câu hỏi nghiên cứu một cách có hệ thống và phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Trong quá trình nghiên cứu, nhóm tác giả áp dụng thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên gia, việc phỏng vấn các chuyên gia cung cấp các thông tin chuyên sâu về các yếu tố văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động. Quá trình thu thập dữ liệu định tính này giúp tạo ra những dữ liệu nền tảng cho việc xây dựng các giả thuyết và thang đo trong phương pháp định lượng.

Đối với phương pháp định lượng: Để kiểm tra các giả thuyết và phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu, phương pháp định lượng được sử dụng với mẫu khảo sát tối thiểu gồm 385 người lao động nam có hợp đồng lao động tại Thành phố Đà Nẵng. Kích thước mẫu này được xác định dựa trên công thức tính kích thước mẫu của Yamane Taro (1967), đảm bảo tính đại diện cho toàn bộ nhóm người lao động trong khu vực nghiên cứu. Các biến quan sát được xây dựng từ những kết quả nghiên cứu định tính, dựa trên các yếu tố văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, đổi mới sáng tạo của tổ chức.

Phương pháp phân tích dữ liệu: Dữ liệu định tính thu thập từ các cuộc thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia sẽ được phân tích bằng phương pháp nội dung để xác định các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động. Dữ liệu định lượng sẽ được xử lý thông qua ngôn ngữ Python, sử dụng các phương

pháp phân tích nhân tố (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm tra các giả thuyết đã được xây dựng.

Việc kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng sẽ giúp nghiên cứu có sự thấu hiểu sâu sắc về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động, đồng thời kiểm tra và xác nhận mối quan hệ giữa các yếu tố này trong một mô hình tổng thể.

Bảng 3.1: Phương pháp nghiên cứu

Bước	Dạng	Phương pháp	Kỹ thuật	Thời gian thực hiện
1	Sơ bộ	Định tính	Tham khảo bảng câu hỏi của các công trình nghiên cứu trước đây.	5/2024
2	Thảo luận	Định tính	(1) Thảo luận các câu hỏi, ý kiến trong nhóm và giáo viên hướng dẫn (2) Tham khảo các chuyên gia (3) Bảng câu hỏi mẫu 50 – Phỏng vấn đối tượng	11/2024
3	Chính thức	Định lượng	Khảo sát chính thức thông qua bảng câu hỏi với số lượng đối tượng xử lý, phân tích dữ liệu bằng phần mềm Python	12/2025

3.1.2.1. Nghiên cứu sơ bộ

a, Thiết kế thang đo nháp

- Thang đo Phong cách lãnh đạo

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐỘC ĐOÁN		
LS1	Lãnh đạo của tôi luôn chỉ đạo nhân viên theo một cách tiêu chuẩn	Kayoi và cộng sự, (2021)
LS2	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn can thiệp nếu tiêu chuẩn không đạt	
LS3	Tiêu chuẩn và kỳ vọng về hiệu suất làm việc luôn được lãnh đạo của tôi đặt ra cho nhân viên hoàn thành	Imhangbe và cộng sự, (2018); Parveen và cộng sự, (2022)
LS4	Lãnh đạo của tôi luôn đưa ra quyết định theo cách độc đoán	De Hoogh và cộng sự, (2009); Oh và cộng sự, (2023)
LS5	Lãnh đạo của tôi luôn là người duy nhất được đưa ra quyết định	
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO DÂN CHỦ		
LS6	Lãnh đạo của tôi luôn luôn động viên nhân viên trong công ty	Kayoi và cộng sự, (2021)
LS7	Lãnh đạo của tôi luôn luôn ủng hộ sự đổi mới và sáng tạo của nhân viên, miễn là nhân viên không vi phạm các quy định của công ty	Kayoi và cộng sự, (2021); Paaïs và cộng sự, (2020)

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
LS8	Lãnh đạo của tôi luôn chia sẻ kế hoạch liên quan đến hoạt động của Công ty với nhân viên trước khi thực hiện	Imhangbe và cộng sự, (2018) Parveen và cộng sự, (2022)
LS9	Lãnh đạo của tôi chấp nhận đề xuất của nhân viên về các chính sách và kế hoạch	
LS10	Lãnh đạo của tôi luôn tạo mối quan hệ xã hội giữa các thành viên trong đội ngũ nhân viên	
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ DO		
LS11	Lãnh đạo của tôi luôn tạo ra môi trường mà nhân viên được nắm quyền sở hữu dự án và được tham gia trong quá trình đưa ra quyết định	Bhatti và cộng sự, (2012)
LS12	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh can thiệp khi vấn đề quan trọng phát sinh	Donkor và cộng sự, (2021)
LS13	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh đưa ra quyết định trong quá trình làm việc	
LS14	Lãnh đạo của tôi thường giao nhiệm vụ cho nhân viên để họ tự làm theo cách tốt nhất mà họ biết	Lu và cộng sự, (2019); Abwambale và cộng sự, (2024)
LS15	Lãnh đạo của tôi tạo ra môi trường làm việc khiến tôi cảm thấy không có hành động kỷ luật nào đối với bất kỳ ai	

- **Thang đo Văn hoá tổ chức**

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
OCL1	Công ty tôi luôn ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo và chấp nhận rủi ro trong công việc	Zeb và cộng sự, (2021); Nguyen và cộng sự, (2019); Putra và Nasution (2024)
OCL2	Công ty tôi luôn thúc đẩy nhân viên chú ý nhiều hơn đến chi tiết khi làm công việc của mình	Kayoi và cộng sự, (2021)
OCL3	Công ty tôi luôn khuyến khích nhân viên chủ động trong việc hoàn thành công việc	
OCL4	Công ty tôi luôn cho rằng tính chính trực về mặt đạo đức là yếu tố cốt lõi trong văn hoá của công ty	Zeb và cộng sự, (2021); Nguyen và cộng sự, (2019); Putra và Nasution (2024)
OCL5	Công ty tôi luôn tạo cho nhân viên cảm giác mọi người làm việc như thể họ là một phần của một nhóm	Denison và cộng sự, (2015); Gholamzadeha và cộng sự, (2014); Bagga và cộng sự, (2022)

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
OCL6	Công ty tôi luôn tạo ra môi trường cạnh tranh trong công việc hơn là thoải mái (<i>chẳng hạn như cạnh tranh trong KPI, xếp hạng thành tích theo tháng, năm,...</i>)	Purwadi và cộng sự, (2020)
OCL7	Công ty tôi luôn đề cao sự đa dạng trong công việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái	Zeb và cộng sự, (2021); Nguyen và cộng sự, (2019); Putra và Nasution (2024)
OCL8	Công ty tôi luôn phân công công việc công bằng, bình đẳng và chuyên nghiệp	Paais và cộng sự, (2020)

- **Thang đo Sự hài lòng công việc**

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
JS1	Tôi sẽ không bao giờ thay đổi công việc hiện tại	Bhatti và cộng sự, (2012)
JS2	Tôi luôn hài lòng khi phải làm thêm giờ, để tôi có thể hoàn thành sớm hoặc đúng hạn cho công việc hiện tại	
JS3	Khi ngày làm việc đã kết thúc nhưng tôi vẫn rất quan tâm đến công việc này	Ahmad và cộng sự, (2010)
JS4	Hầu hết các ngày đi làm, tôi đều vui vẻ về công việc hiện tại của mình	Griffin và cộng sự, (2014); Sun và cộng sự, (2021)
JS5	Công việc hiện tại của tôi giống như một sở thích đối với tôi	Khaleque và cộng sự, (1983); Gazi và cộng sự, (2022)
JS6	Tôi cảm thấy thích làm công việc hiện tại của mình hơn thời gian rảnh	
JS7	Hiện tại, tôi thấy hài lòng với công việc của mình	Griffin và cộng sự, (2014); Sun và cộng sự, (2021)

- **Thang đo Cam kết tổ chức**

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
CAM KẾT TỔ CHỨC - TÌNH CẢM		
OCM1	Tôi rất thích thảo luận tích cực về Công ty hiện tại với mọi người bên ngoài	Meyer và Allen (1990); Noordin và cộng sự, (2010)
OCM2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà Công ty hiện tại đang đối mặt	
OCM3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi Công ty hiện tại	Meyer và Allen (1990); Al-refaei và cộng sự, (2023); Firdias và cộng sự, (2020); Riwu và cộng sự, (2022)
OCM4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè của tôi để họ tham gia làm việc tại Công ty hiện tại	Linz, (2003); Ahmad và cộng sự, (2010)
OCM5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...</i>) hoặc quan điểm với Công ty hiện tại	Tam và cộng sự, (2024)

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
CAM KẾT TỔ CHỨC - TIẾP TỤC		
OCM6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại Công ty hiện tại, thì điều này sẽ rất khó	Meyer và Allen (1990); Noordin và cộng sự, (2010)
OCM7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại Công ty hiện tại	Meyer và Allen (1990); Al-refaei và cộng sự, (2023)
OCM8	Rời khỏi Công ty hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi	Meyer và Allen (1990); Noordin và cộng sự, (2010)
OCM9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác nếu tôi rời khỏi Công ty hiện tại	Meyer và Allen (1990); Chaudhary và cộng sự, (2023)
OCM10	Công ty hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại	Meyer và Allen (1990); Firdaus và cộng sự, (2022)

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
CAM KẾT TỔ CHỨC - CHUẨN MỰC		
OCM11	Giá trị của việc trung thành với một Công ty là điều đúng, ngay cả khi có một Công ty khác trả tôi mức lương cao hơn	Meyer và Allen (1990); Noordin và cộng sự, (2010); Linz, (2003); Ahmad và cộng sự, (2010)
OCM12	Nếu rời khỏi Công ty hiện tại, tôi sẽ có cảm giác tội lỗi	Firdias và cộng sự, (2020)
OCM13	Tôi tin rằng ngày nay mọi người không thường xuyên dịch chuyển từ công ty này sang công ty khác	Meyer và Allen (1990); Noordin và cộng sự, (2010); Dwiyaniti và cộng sự, (2022)
OCM14	Tôi sẽ không rời khỏi Công ty hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây	Meyer và Allen (1990); Chaudhary và cộng sự, (2023)
OCM15	Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với Công ty hiện tại	Aini và cộng sự, (2018) Riwu và cộng sự, (2022)

- **Thang đo Đổi mới sáng tạo của tổ chức**

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
OI1	Công ty hiện tại của tôi luôn sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới	Azeem và cộng sự, (2021)
OI2	Công ty hiện tại của tôi luôn sáng tạo trong phương pháp hoạt động	
OI3	Công ty hiện tại của tôi luôn khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới	
OI4	Công ty hiện tại của tôi luôn hướng tới việc phát triển câu trả lời mới trong các vấn đề và thách thức mới	Malik và Wilson (1995), Vuong và cộng sự, (2022)
OI5	Công ty hiện tại của tôi luôn linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi	

- **Thang đo Hiệu suất làm việc của nhân viên**

MÃ HOÁ	QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
EP1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của Công ty hiện tại	Riyanto và cộng sự (2021)
EP2	Tôi luôn hoàn thành công việc nhanh/ đúng thời gian quy định	
EP3	So với đồng nghiệp cùng Công ty hiện tại, khả năng giải quyết vấn đề trong công việc của tôi tốt hơn	Ahmad và cộng sự, (2010); Linz (2003)
EP4	Tôi luôn đạt được mục tiêu công việc của mình	Anitha (2014); Nishii và Wright (2008); ALSAFADI và cộng sự, (2020)
EP5	Thành tích trong công việc của tôi năm 2024 rất xuất sắc	

b, Phỏng vấn chuyên gia

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (Expert Interview) nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc của nhân viên trong bối cảnh đổi mới sáng tạo. Phương pháp này giúp khai thác quan điểm từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự, quản lý doanh nghiệp, tâm lý tổ chức và phát triển nguồn nhân lực, từ đó cung cấp những phân tích sâu sắc mà phương pháp khảo sát hoặc nhóm tập trung có thể chưa phản ánh hết được.

Nghiên cứu lựa chọn 5 chuyên gia có kinh nghiệm và hiểu biết sâu rộng trong lĩnh vực liên quan. Các chuyên gia được lựa chọn có tối thiểu 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự, quản lý doanh nghiệp hoặc nghiên cứu tổ chức. Nội dung phỏng vấn tập trung vào việc làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, kiểm tra tính phù hợp của các thang đo.

Dựa trên thang đo nháp với các biến độc lập và biến quan sát được trình bày, nhóm tác giả tiến hành bước tiếp theo triển khai thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên gia nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự, quản lý doanh nghiệp, tâm lý tổ chức và phát triển nguồn nhân lực.

Kết quả sau khi phỏng vấn chuyên gia, nhóm nghiên cứu thống nhất điều chỉnh như sau:

- Văn hoá tổ chức: Loại bỏ biến OCL8 “Công ty tôi luôn phân công công việc công bằng, bình đẳng và chuyên nghiệp”.
- Sự hài lòng công việc: Loại bỏ biến JS1 “Tôi sẽ không bao giờ thay đổi công việc hiện tại” và JS6 “Tôi cảm thấy thích làm công việc hiện tại của mình hơn thời gian rảnh”.
- Cam kết tổ chức: Điều chỉnh biến OCM12 “Nếu rời khỏi Công ty hiện tại, tôi sẽ có cảm giác tội lỗi” thành “Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác nếu rời Công ty hiện tại”.

Bảng 3.2: Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn

STT	HỌ VÀ TÊN	VỊ TRÍ LÀM VIỆC	NƠI CÔNG TÁC
1	Tiến Sĩ Olesia Bubnovskaia	Trưởng phòng thí nghiệm nghiên cứu tâm lý - <i>(Psychology Research Laboratory Chief)</i>	Đại học Liên bang Viễn Đông - <i>(Far Eastern Federal University)</i>
2	Thạc Sĩ Đoàn Thị Thuý Hải	Giảng viên	Đại học Duy Tân
3	Thạc Sĩ Đặng Thiện Tâm	Giảng viên	Đại học Duy Tân
4	Thạc Sĩ Trần Thanh Hải	Giảng viên	Đại học Duy Tân
5	Nguyễn Thái Hà	Chủ động Hội đồng quản trị kiêm CEO	Công ty TNHH Thiết bị Yori
6	Dương Thanh Trúc	Trưởng phòng nhân sự	Công ty TNHH Xúc tiến Thương mại Quốc Tế Báo Đen

c, Thang đo chính thức

Bảng 3.3 trình bày các thành phần thang đo sử dụng trong nghiên cứu, bao gồm số lượng biến quan sát tương ứng và mã hóa của từng thang đo để thuận tiện trong quá trình phân tích dữ liệu.

Bảng 3.3: Biến quan sát của thang đo

STT	THANG ĐO THÀNH PHẦN	SỐ BIẾN QUAN SÁT	MÃ HOÁ
1	Phong cách lãnh đạo	15	LS
2	Văn hoá tổ chức	7	OCL
3	Sự hài lòng công việc	5	JS
4	Cam kết tổ chức	15	OCM
5	Đổi mới sáng tạo của tổ chức	5	OI
6	Hiệu suất làm việc	5	EP

Dựa trên các lý thuyết và thang đo có sẵn, các thang đo này đã được kiểm định và tiến hành trên nhiều nghiên cứu trước đây tại nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới. Nhóm tác giả đã kế thừa và ứng dụng nó trong bài nghiên cứu này tại Việt Nam, đối tượng nghiên cứu tập trung chủ yếu vào người lao động có hợp đồng lao động chính thức trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng và tập trung khảo sát đối với giới tính Nam. Tất cả thang đo được chuẩn hóa đo lường theo dạng Likert 5 điểm, trong đó 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Không ý kiến, 4 – Đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý. Để thuận tiện cho người được khảo sát dễ dàng trả lời mà không phức tạp khi có quá nhiều đáp án đưa ra thì nhóm tác giả đã sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đem lại độ chính xác nhất định. Ngoài ra, sau khi tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia, nhóm tác giả hiệu chỉnh thang đo như sau:

Bảng 3.4: Thang đo chính thức

BIẾN TRONG MÔ HÌNH	MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐỘC ĐOÁN	LS1	Lãnh đạo của tôi luôn chỉ đạo nhân viên theo một cách tiêu chuẩn
	LS2	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn can thiệp nếu tiêu chuẩn không đạt
	LS3	Tiêu chuẩn và kỳ vọng về hiệu suất làm việc luôn được lãnh đạo của tôi đặt ra cho nhân viên hoàn thành
	LS4	Lãnh đạo của tôi luôn đưa ra quyết định theo cách độc đoán
	LS5	Lãnh đạo của tôi luôn là người duy nhất được đưa ra quyết định
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO DÂN CHỦ	LS6	Lãnh đạo của tôi luôn luôn động viên nhân viên trong công ty
	LS7	Lãnh đạo của tôi luôn luôn ủng hộ sự đổi mới và sáng tạo của nhân viên, miễn là nhân viên không vi phạm các quy định của công ty
	LS8	Lãnh đạo của tôi luôn chia sẻ kế hoạch liên quan đến hoạt động của Công ty với nhân viên trước khi thực hiện
	LS9	Lãnh đạo của tôi chấp nhận đề xuất của nhân viên về các chính sách và kế hoạch
	LS10	Lãnh đạo của tôi luôn tạo mối quan hệ xã hội giữa các thành viên trong đội ngũ nhân viên

BIẾN TRONG MÔ HÌNH	MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ DO	LS11	Lãnh đạo của tôi luôn tạo ra môi trường mà nhân viên được nắm quyền sở hữu dự án và được tham gia trong quá trình đưa ra quyết định
	LS12	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh can thiệp khi vấn đề quan trọng phát sinh
	LS13	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh đưa ra quyết định trong quá trình làm việc
	LS14	Lãnh đạo của tôi thường giao nhiệm vụ cho nhân viên để họ tự làm theo cách tốt nhất mà họ biết
	LS15	Lãnh đạo của tôi tạo ra môi trường làm việc khiến tôi cảm thấy không có hành động kỷ luật nào đối với bất kỳ ai
VĂN HOÁ TỔ CHỨC	OCL1	Công ty tôi luôn ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo và chấp nhận rủi ro trong công việc
	OCL2	Công ty tôi luôn thúc đẩy nhân viên chú ý nhiều hơn đến chi tiết khi làm công việc của mình
	OCL3	Công ty tôi luôn khuyến khích nhân viên chủ động trong việc hoàn thành công việc
	OCL4	Công ty tôi luôn cho rằng tính chính trực về mặt đạo đức là yếu tố cốt lõi trong văn hoá của công ty
	OCL5	Công ty tôi luôn tạo cho nhân viên cảm giác mọi người làm việc như thể họ là một phần của một nhóm
	OCL6	Công ty tôi luôn tạo ra môi trường cạnh tranh trong công việc hơn là thoải mái (<i>chẳng hạn như cạnh tranh trong KPI, xếp hạng thành tích theo tháng, năm,...</i>)
	OCL7	Công ty tôi luôn đề cao sự đa dạng trong công việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái

BIẾN TRONG MÔ HÌNH	MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC	JS1	Tôi luôn hài lòng khi phải làm thêm giờ, để tôi có thể hoàn thành sớm hoặc đúng hạn cho công việc hiện tại
	JS2	Khi ngày làm việc đã kết thúc nhưng tôi vẫn rất quan tâm đến công việc này
	JS3	Hầu hết các ngày đi làm, tôi đều vui vẻ về công việc hiện tại của mình
	JS4	Công việc hiện tại của tôi giống như một sở thích đối với tôi
	JS5	Hiện tại, tôi thấy hài lòng với công việc của mình
CAM KẾT TÌNH CẢM	OCM1	Tôi rất thích thảo luận tích cực về Công ty hiện tại với mọi người bên ngoài
	OCM2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà Công ty hiện tại đang đối mặt
	OCM3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi Công ty hiện tại
	OCM4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè của tôi để họ tham gia làm việc tại Công ty hiện tại
	OCM5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...</i>) hoặc quan điểm với Công ty hiện tại

BIẾN TRONG MÔ HÌNH	MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
CAM KẾT TIẾP TỤC	OCM6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại Công ty hiện tại, thì điều này sẽ rất khó
	OCM7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại Công ty hiện tại
	OCM8	Rời khỏi Công ty hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi
	OCM9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác nếu tôi rời khỏi Công ty hiện tại
	OCM10	Công ty hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại
CAM KẾT CHUẨN MỰC	OCM11	Giá trị của việc trung thành với một Công ty là điều đúng, ngay cả khi có một Công ty khác trả tôi mức lương cao hơn
	OCM12	Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác nếu rời Công ty hiện tại
	OCM13	Tôi tin rằng ngày nay mọi người không thường xuyên dịch chuyển từ công ty này sang công ty khác
	OCM14	Tôi sẽ không rời khỏi Công ty hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây
	OCM15	Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với Công ty hiện tại

BIẾN TRONG MÔ HÌNH	MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC	OI1	Công ty hiện tại của tôi luôn sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới
	OI2	Công ty hiện tại của tôi luôn sáng tạo trong phương pháp hoạt động
	OI3	Công ty hiện tại của tôi luôn khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới
	OI4	Công ty hiện tại của tôi luôn hướng tới việc phát triển câu trả lời mới trong các vấn đề và thách thức mới
	OI5	Công ty hiện tại của tôi luôn linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi
HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	EP1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của Công ty hiện tại
	EP2	Tôi luôn hoàn thành công việc nhanh/ đúng thời gian quy định
	EP3	So với đồng nghiệp cùng Công ty hiện tại, khả năng giải quyết vấn đề trong công việc của tôi tốt hơn
	EP4	Tôi luôn đạt được mục tiêu công việc của mình
	EP5	Thành tích trong công việc của tôi năm 2024 rất xuất sắc

3.1.2.2. Phương pháp chọn mẫu và cỡ mẫu

Nhóm tác giả thực hiện phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi được khảo trực tiếp và trực tuyến đến các đối tượng khảo sát. Đối với khảo sát trực tuyến, nhóm tác giả khảo sát thông qua Google form (online).

Tác giả Green (1991) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng kích thước mẫu lớn hơn giúp giảm độ sai lệch và tăng cường khả năng phát hiện mối quan hệ giữa các biến trong các mô hình thống kê phức tạp như SEM. Cùng với đó, tác giả Kline (2023) cũng nhấn mạnh rằng khi kích thước mẫu lớn hơn, khả năng ước lượng tham số chính xác hơn và giảm thiểu sai số chuẩn, đặc biệt là trong SEM và các mô hình phân tích đa biến. Ngoài ra, nhóm tác giả Bentler & Chou (1987) cho rằng một mẫu lớn hơn sẽ giúp tăng độ ổn định của mô hình và giảm độ thiên lệch trong các ước tính mô hình SEM, mặc dù họ cũng cảnh báo rằng mẫu quá lớn có thể dẫn đến việc mô hình hóa quá mức và phát hiện mối quan hệ không thực tế.

Theo Yamane Taro (1967), việc xác định kích thước mẫu sẽ được chia làm hai trường hợp: Không biết tổng thể và biết được tổng thể. Tuy nhiên, Việc xác định cỡ mẫu theo ước lượng tổng thể thường yêu cầu cỡ mẫu lớn. Nếu nhóm nghiên cứu có quỹ thời gian giới hạn và không có nguồn tài chính tài trợ thì khả năng lấy mẫu theo ước lượng tổng thể sẽ khó có thể thực hiện. Còn đối với kích thước mẫu khi không biết quy mô tổng thể thì Yamane Taro (1967) đã đưa ra công thức sau:

$$n = \frac{Z^2 \times (p \times (1 - p))}{e^2}$$

Trong đó:

n: kích thước mẫu cần xác định.

Z: giá trị tra bảng phân phối Z dựa vào độ tin cậy lựa chọn. Thông thường, độ tin cậy được sử dụng là 95% tương ứng với $Z = 1.96$.

p: tỷ lệ ước lượng cỡ mẫu n thành công. Thường chúng ta chọn $p = 0.5$ để tích số là lớn nhất, điều này đảm bảo an toàn cho mẫu n ước lượng.

e: sai số cho phép. Thường ba tỷ lệ sai số hay sử dụng là: ± 01 (1%), ± 0.05 (5%), ± 0.1 (10%), trong đó mức phổ biến nhất là ± 0.05 .

Chọn mức ý nghĩa tại $p\text{-value} = 0.05$ thì theo công thức tính kích thước mẫu của Yamane Taro (1967). Như vậy cỡ mẫu tối thiểu cần có của nghiên cứu sẽ là 385.

3.1.2.3. Cách thức thu thập và xử lý dữ liệu

a, *Phân tích nhân tố khám phá - Exploratory factor analysis (EFA)*

(i) Hệ số KMO

Kiểm định KMO là một thước đo được thiết kế để đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu đối với phân tích nhân tố. Nói cách khác, kiểm định này đánh giá mức độ đầy đủ của cỡ mẫu. Chỉ số này đo lường mức độ đầy đủ của việc chọn mẫu cho từng biến trong mô hình và cho toàn bộ mô hình (Tabachnick và cộng sự, 2013; Guttman 1954; Kaiser 1970; Tucker và MacCallum, 1997). Chỉ số KMO về mức độ đầy đủ của mẫu được tính theo công thức:

$$KMO_j = \frac{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} U_{ij}^2}$$

Trong đó:

- $R_{ij}R_{ij}$ là ma trận tương quan
- $U_{ij}U_{ij}$ là ma trận hiệp phương sai riêng phần

Giá trị KMO dao động từ 0 đến 1.

- Giá trị từ 0.8 đến 1.0 cho thấy cỡ mẫu là tốt.
- Giá trị từ 0.7 đến 0.79 là khá.
- Giá trị từ 0.6 đến 0.69 là trung bình.
- Giá trị KMO dưới 0.6 cho thấy cỡ mẫu không đủ và cần có biện pháp khắc phục.

- Nếu giá trị nhỏ hơn 0.5, kết quả phân tích nhân tố khó có thể phù hợp để phân tích dữ liệu.

Nếu cỡ mẫu < 300 , cần kiểm tra giá trị cộng hưởng trung bình của các biến được giữ lại.

- Nếu cỡ mẫu < 100 , giá trị cộng hưởng trung bình > 0.6 được coi là chấp nhận được.

- Nếu cỡ mẫu từ 100 đến 200, giá trị cộng hưởng trung bình từ 0.5 đến 0.6 có thể chấp nhận được.

Như vậy, đối với cỡ mẫu trong nghiên cứu này nhóm tác giả nghiên cứu lựa chọn kiểm định hệ số KMO từ ngưỡng 0.6 đến 1.0.

(ii) Kiểm định Bartlett's

Kiểm định Bartlett kiểm tra giả thuyết không (H_0): Các biến là trực giao, tức là ma trận tương quan ban đầu là ma trận đơn vị, cho thấy các biến không có mối quan hệ với nhau và do đó không phù hợp để phát hiện cấu trúc (Guttman 1954; Tucker và MacCallum, 1997).

Giả thuyết đối lập (H_1): Các biến không trực giao, nghĩa là chúng có tương quan đủ mạnh để ma trận tương quan khác biệt đáng kể so với ma trận đơn vị.

Nếu giá trị $p < 0.05$, điều này cho thấy phân tích nhân tố có thể phù hợp với tập dữ liệu, vì vậy trong phạm vi nghiên cứu này nhóm tác giả lựa chọn ngưỡng kiểm định Bartlett's là nhỏ hơn 0.05.

Để đo lường mối quan hệ tổng thể giữa các biến, định thức của ma trận tương quan $|R|$ được tính toán:

- Nếu giả thuyết không (H_0) đúng, thì $|R| = 1$, nghĩa là các biến không có tương quan.

- Nếu các biến có tương quan cao, thì $|R| \approx 0$.

Kiểm định Bartlett về tính cầu phương được tính theo công thức:

$$\chi^2 = -\left(n - 1 - \frac{2p + 5}{6}\right) \times \ln |R|$$

Trong đó:

- p là số lượng biến
- n là tổng kích thước mẫu
- R là ma trận tương quan

(iii) Kiểm định hệ số tải nhân tố

Hệ số tải nhân tố phù hợp nằm trong khoảng từ -1 đến 1. Hệ số tải gần với -1 hoặc 1 biểu thị mối liên hệ cao hơn giữa biến quan sát và yếu tố, trong khi hệ số tải gần bằng 0 cho thấy mối liên hệ kém. Hair và cộng sự, (2009) khuyến nghị giới hạn hệ số tải tương ứng với cỡ mẫu. Mặc dù đối với cỡ mẫu là trên 350, hệ số tải là 0.3 là đủ điều kiện để biến có ý nghĩa, tuy nhiên đề tài chọn ngưỡng 0.30 trở lên vì ngưỡng này là tốt nhất và phù hợp nhất khi đánh giá chất lượng biến quan sát (Hair và cộng sự, 2014).

Bảng 3.5: Ngưỡng hệ số tải nhân tố tối thiểu theo kích thước mẫu

Giá trị Factor Loading	Kích thước mẫu tối thiểu có ý nghĩa thống kê
0.3	350
0.35	250
0.4	200
0.45	150
0.5	120
0.55	100
0.6	85
0.65	70
0.7	60
0.75	50

Nguồn: Hair và cộng sự, (2009)

b, Phân tích nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) là một phương pháp phân tích thống kê được sử dụng để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong một mô hình lý thuyết. Để kiểm tra sự chắc chắn của phép đo, đề tài đã thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) là một hình thức đặc biệt của phân tích nhân tố, được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu xã hội. CFA giúp xác định tính đồng nhất và tính phân biệt của các biến đo lường, đồng thời cung cấp thông tin về mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tế.

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng của các biến quan sát là giá trị tải nhân tố (factor loading), trong đó các tải nhân tố lớn hơn 0.5 thường được coi là có ý nghĩa và có thể chấp nhận được (Fornell & Larcker, 1981). Theo Hair và cộng sự, (2010) giá trị tải nhân tố lớn hơn 0.4 có thể được chấp nhận trong một số tình huống, đặc biệt trong trường hợp nghiên cứu sử dụng mô hình lý thuyết mới hoặc khi mẫu nghiên cứu lớn. Vì vậy, trong nghiên cứu này nhóm nghiên cứu sử dụng ngưỡng lớn hơn hoặc bằng 0.4 là ngưỡng đánh giá chất lượng các biến quan sát.

Ngoài việc đánh giá độ tin cậy của tập hợp các biến đo lường một khái niệm (nhân tố) qua hệ số Cronbach's alpha, đề tài còn đánh giá độ tin cậy của thang đo dựa trên độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability). Trong quá trình phân tích nhân tố khẳng định (CFA), độ tin cậy tổng hợp được coi là một chỉ số đánh giá có hiệu suất vượt trội hơn so với Cronbach's Alpha vì lập luận này dựa trên việc độ tin cậy tổng hợp không phải làm việc dựa trên giả định sai lầm rằng độ tin cậy của các biến là đồng đều nhau (Anderson và Gerbing, 1984). Theo Hair và đồng nghiệp (2006), thang đo được coi là tin cậy khi độ tin cậy tổng hợp $> 0,6$.

(i) Đánh giá độ tin cậy của từng thang đo (Cronbach's Alpha)

Theo Nguyễn Đình Thọ (2012), đánh giá độ tin cậy của thang đo là việc trước tiên cần phải làm. Cronbach's Alpha là một phép đo độ tin cậy nội bộ nhất quán của một thang đo hoặc bảng câu hỏi. Phép kiểm định này thể hiện mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố. Nó biểu hiện sự đóng góp vào việc đo lường khái niệm nhân tố của các biến quan sát. Khi kết quả của

Cronbach's Alpha cho một nhân tố là tốt, đồng nghĩa với việc các biến quan sát liệt kê là rất tốt và thể hiện được đặc điểm của nhân tố mẹ, từ đó tạo ra một thang đo tốt cho nhân tố đó.

Có nhiều quan điểm khác nhau về chỉ số Cronbach's Alpha, nhìn chung giao động từ 0.6 trở lên. Theo Nunnally (1978), một thang đo được coi là tốt khi có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên. Hair và cộng sự, (2009) cũng đề xuất rằng, một thang đo đảm bảo tính đơn hướng và đạt độ tin cậy khi có Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên, nhưng trong một nghiên cứu tiên phong, ngưỡng Cronbach's Alpha là 0.6 cũng có thể chấp nhận được.

Nhiều nhà nghiên cứu cũng đề xuất rằng Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên có thể sử dụng trong trường hợp các khái niệm đo lường mới hoặc mới đối với người tham gia nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả quyết định chọn ngưỡng > 0.6 để đánh giá thang đo là đáng tin cậy. Hệ số Cronbach's Alpha càng cao, thang đo càng đáng tin cậy.

(ii) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (Composite Reliability - CR)

Độ tin cậy tổng hợp (CR) là thước đo mức độ nhất quán nội tại của các mục trong một thang đo (Netemeyer và cộng sự, 2003). Theo Fornell và Larcker (1981), CR là một chỉ báo về phương sai chung giữa các biến quan sát được sử dụng để đo lường một khái niệm tiềm ẩn. CR cho từng khái niệm tiềm ẩn được tính bằng tổng bình phương hệ số tải nhân tố chia cho tổng này cộng với tổng phương sai của sai số đo lường. Công thức tính CR như sau:

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(e_i)}$$

Trong đó:

- λ_i là hệ số tải nhân tố của biến quan sát thứ i .
- e_i là phương sai sai số của biến quan sát thứ i .
- n là tổng số biến quan sát.

Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả lựa chọn CR có giá trị từ 0.7 trở lên được xem là chấp nhận được để đảm bảo tính tin cậy của thang đo.

(iii) Đánh giá chính xác về sự hội tụ (AVE)

Phương sai trung bình trích (AVE) là thước đo lượng phương sai được một khái niệm tiềm ẩn hấp thụ so với lượng phương sai do sai số đo lường gây ra (Fornell và cộng sự, 1981). Cụ thể, AVE được sử dụng để đánh giá độ giá trị hội tụ (*convergent validity*).

Độ giá trị hội tụ được sử dụng để đo mức độ tương quan giữa các chỉ báo khác nhau của cùng một khái niệm tiềm ẩn. Để xác định độ giá trị hội tụ, cần tính toán hệ số tải nhân tố của các biến quan sát, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình trích (Hair và cộng sự, 2014).

Giá trị AVE dao động từ 0 đến 1, trong đó giá trị càng cao cho thấy mức độ tin cậy càng lớn. Giá trị AVE có giá trị từ 0.5 trở lên được xem là đủ để xác nhận độ giá trị hội tụ. Giá trị AVE được tính bằng tổng bình phương hệ số tải nhân tố chia cho số lượng biến quan sát, với công thức như sau:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Trong đó:

- λ_i là hệ số tải nhân tố của biến quan sát thứ i .
- n là tổng số biến quan sát.

Như vậy, trong phạm vi mẫu nhóm tác giả quyết định lựa chọn ngưỡng đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ AVE là lớn hơn hoặc bằng 0.5.

(iv) Đánh giá độ phù hợp mô hình trong CFA

Theo Hair và cộng sự, (2006) để đảm bảo mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, điều kiện cần và đủ là tập biến quan sát phải có tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát tương quan với nhau. Theo Hair và cộng sự,

(2010) “*Multivariate Data Analysis, 7th edition*” các chỉ số được xem xét để đánh giá Model Fit gồm:

- $CMIN/df \leq 2$ là tốt, $CMIN/df \leq 5$ là chấp nhận được.
- $CFI \geq 0.9$ là tốt, $CFI \geq 0.95$ là rất tốt, $CFI \geq 0.8$ là chấp nhận được.
- $GFI \geq 0.9$ là tốt, $GFI \geq 0.95$ là rất tốt.
- $RMSEA \leq 0.08$ là tốt, $RMSEA \leq 0.03$ là rất tốt.
- $AGFI \geq 0.9$ là tốt, $AGFI \geq 0.95$ là rất tốt

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu nhóm tác giả quyết định ngưỡng đánh giá độ phù hợp mô hình trong CFA như sau:

- $CMIN/df \leq 3$.
- $CFI \geq 0.8$.
- $GFI \geq 0.9$.
- $RMSEA \leq 0.08$.
- $AGFI \geq 0.9$.

(v) Đánh giá tính phân biệt (HTMT)

HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) là một phương pháp mới và hiện đại để đánh giá tính phân biệt trong mô hình cấu trúc, giúp kiểm tra xem liệu các khái niệm tiềm ẩn trong mô hình có phân biệt rõ ràng hay không. Phương pháp này được đề xuất bởi Henseler và cộng sự, (2015) như một công cụ thay thế cho các chỉ số truyền thống như Fornell và Larcker (1981).

HTMT được tính bằng tỷ lệ giữa phương sai đồng biến giữa các khái niệm tiềm ẩn khác nhau (hetero-trait) và phương sai đồng biến trong cùng một khái niệm tiềm ẩn (mono-trait). Nếu giá trị HTMT cao hơn ngưỡng cho phép, điều này cho thấy sự trùng lặp giữa các khái niệm tiềm ẩn, làm giảm tính phân biệt giữa chúng. Theo Henseler và cộng sự, (2015) một giá trị HTMT cao hơn 0.85 cho thấy các khái niệm tiềm ẩn có thể không phân biệt rõ ràng với nhau. Một giá trị HTMT dưới 0.85 chứng tỏ rằng các yếu tố trong mô hình có tính phân biệt tốt.

Trong phạm vi nghiên cứu, nhóm tác giả quyết định sử dụng ngưỡng đánh giá tính phân biệt nhỏ hoặc bằng 0.85. Để tăng độ chính xác và độ tin cậy của các ước lượng, phương pháp bootstrapping được áp dụng với 5000 lần lặp lại. Bootstrapping giúp kiểm tra độ ổn định của các tham số ước tính trong mô hình, từ đó cung cấp những kết quả mạnh mẽ và đáng tin cậy hơn trong các nghiên cứu với mẫu lớn.

c, Mô hình cấu trúc tuyến tính - Structural Equation Modeling (SEM)

Trong quyển sách “*A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*” của Rick H. Hoyle (2004) tác giả đã đề cập rằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) sử dụng nhiều loại mô hình khác nhau để mô tả mối quan hệ giữa các biến quan sát, với mục tiêu cơ bản là cung cấp một bài kiểm tra định lượng cho một mô hình lý thuyết được giả thuyết bởi nhà nghiên cứu. Cụ thể hơn, SEM có thể kiểm định nhiều mô hình lý thuyết khác nhau giả thuyết về cách các tập hợp biến xác định các khái niệm và cách các khái niệm này liên quan đến nhau.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả quyết định sử dụng phương pháp này vì nó ước tính sự phụ thuộc bội số và có liên quan lẫn nhau trong một phân tích duy nhất. Trong phân tích này, hai loại biến được sử dụng là biến nội sinh và biến ngoại sinh.

Hệ số coefficient (Beta) được dùng để so sánh thứ tự tác động của các biến độc lập khi chúng cùng tác động lên cùng một biến phụ thuộc. Nếu một biến phụ thuộc bị các biến độc lập tác động lên cùng lúc, biến tác động mạnh hơn là biến có trị tuyệt đối hệ số tác động chuẩn hóa lớn hơn. Coefficient được tính bằng tích số p-value với độ lệch chuẩn. Để có ý nghĩa thống kê, hệ số p-values của các mối tác động phải nhỏ hơn 0.05.

Chỉ số R bình phương (R^2) của một biến là chỉ số thể hiện mức độ tác động (mức độ giải thích) của các biến tác động vào nó. Giá trị R bình phương (R bình phương hiệu chỉnh cũng tương tự) nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều.

d, Ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn

Trong mô hình Structural Equation Modeling (SEM), việc kiểm tra mức độ tương quan giữa các biến tiềm ẩn là rất quan trọng để đảm bảo rằng các khái niệm lý thuyết được phân biệt rõ ràng và không có hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn phản ánh mức độ liên kết tuyến tính giữa các yếu tố trong mô hình và là một chỉ báo quan trọng để đánh giá tính phân biệt khái niệm (*discriminant validity*).

Các nghiên cứu trước đây, bao gồm Fornell và Larcker (1981), chỉ ra rằng hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn nên được duy trì dưới 0.80 để đảm bảo rằng các khái niệm lý thuyết không bị trùng lặp. Nếu hệ số tương quan vượt quá ngưỡng này, có thể có nguy cơ thiếu phân biệt giữa các khái niệm, điều này làm giảm độ chính xác của mô hình SEM và gây ra vấn đề đa cộng tuyến.

Bảng 3.6: Ngưỡng đánh giá ma trận hiệp phương sai

Giá trị tương quan (r)	Mức độ tương quan	Ý nghĩa
0.00 – 0.19	Rất yếu hoặc không có	Không đáng kể
0.20 – 0.39	Yếu	Có thể chấp nhận
0.40 – 0.59	Trung bình	Tốt, nên có
0.60 – 0.79	Mạnh	Cẩn thận nếu mô hình có biến tương tự nhau
≥ 0.80	Rất mạnh (cảnh báo)	Có nguy cơ đa cộng tuyến

Nguồn: Fornell và Larcker (1981)

e, Phương pháp phân tích khác biệt trung bình - One-way ANOVA

Phân tích phương sai (Analysis of Variance - ANOVA) là một trong những thống kê phổ biến nhất được sử dụng rộng rãi trong khoa học thực nghiệm (Zhang, Wenjun và cộng sự, 2024). Lý thuyết ANOVA có nguồn gốc từ nhà toán học người Anh Fisher, được dựa theo thử nghiệm ý nghĩa thống kê (Fisher, 1935; Zhang, 2022). Về cơ bản, ANOVA được dùng để so sánh liệu có sự khác biệt giữa các nhân tố đồng thời khám phá sự tương tác giữa các nhân tố. Trong bài nghiên cứu của mình “*The arrangement of field experiments*” (1926) và “*Statistical Methods for Research Workers*” (1925), Fisher đã trình bày phương pháp này và giải thích cách sử dụng ANOVA để so sánh trung bình của ba hoặc nhiều nhóm. Phương pháp này cho phép xem có sự khác biệt đáng kể giữa các nhóm thu nhập và thâm niên làm việc của người lao động nam tới hiệu suất làm việc dựa trên trung bình của biến hiệu suất làm việc của nhân viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Nội dung trình bày phương pháp nghiên cứu, bao gồm: phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phát bảng câu hỏi đến người lao động nam có hợp đồng lao động chính thức tại Thành phố Đà Nẵng. Chương này cũng trình bày về quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, xây dựng thang đo, phương pháp chọn mẫu, cỡ mẫu, xây dựng kế hoạch thu thập và phân tích dữ liệu như: Phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn và phương pháp phân tích khác biệt trung bình (ANOVA). Chương tiếp theo sẽ trình bày cụ thể kết quả nghiên cứu

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. THỐNG KÊ MÔ TẢ

Mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức với kích thước mẫu $n = 536$. Đặc điểm của mẫu như độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập trung bình, ngành nghề, thâm niên công tác, số lượng nhân viên trong công ty. Dựa vào kết quả tại bảng 4.1 cho thấy rằng:

- + Độ tuổi: 189 người lao động ở độ tuổi từ 18 - 25 tuổi tương đương với tỉ lệ 35.3%; số người lao động ở độ tuổi từ 26 - 30 tuổi là 108 ứng với 20.1%; số người lao động ở độ tuổi từ 30 - 40 tuổi là 170 ứng với 31.7%; số người lao động ở độ tuổi từ 30 - 40 tuổi là 69 người ứng với 12.9%.
- + Trình độ học vấn: 10 người lao động trình độ trung học cơ sở chiếm 1.9%; người lao động có trình độ học vấn ở bậc trung học phổ thông là 49 người tương ứng 9.1%; người có trình độ cao đẳng có 47 người chiếm 8.8%; người có trình độ đại học là 301 tương ứng 56.2%; Cuối cùng người có trình độ sau đại học là 129 người đạt 24.1%.
- + Thu nhập trung bình: có 195 người có mức thu nhập dưới 10 triệu đồng, chiếm 36.4%. Nhóm thu nhập từ 10 triệu đến dưới 20 triệu đồng chiếm tỷ lệ cao nhất với 219 người, tương ứng 40.9%. Tiếp đến là nhóm thu nhập từ 20 triệu đến dưới 30 triệu đồng với 74 người (13.8%) và cuối cùng là nhóm thu nhập trên 30 triệu đồng với 48 người, chiếm 9.0 %.
- + Ngành nghề: ba ngành nghề có tỷ lệ người lao động tham gia khảo sát cao nhất gồm: Công nghệ thông tin với 109 người (20.3%), Kinh doanh và tài chính với 96 người (17.9%), và Kỹ thuật – xây dựng với 80 người (14.9%).
- + Thâm niên công tác: phần lớn người tham gia có thâm niên công tác từ 1 đến dưới 3 năm với 213 người (39.9%). Nhóm có kinh nghiệm từ 3 đến dưới 5 năm chiếm 20.2% (108 người), từ 5 đến dưới 7 năm là 48 người (9.0%), từ 7 đến dưới 9 năm là 43 người (8.1%), và có 121 người (22.7%) có thâm niên từ 9 năm trở lên.
- + Số lượng nhân viên công ty: số lượng người làm việc trong công ty có quy mô dưới 50 nhân viên chiếm tỷ lệ cao nhất với 238 người (44.5%). Tiếp theo là nhóm

công ty có trên 200 nhân viên với 167 người (31.2%). Các công ty có quy mô từ 50 đến dưới 100 nhân viên có 75 người (14.0%) và từ 100 đến 200 nhân viên có 55 người (10.3%).

Bảng 4 1: Thống kê đặc điểm mẫu

ĐẶC ĐIỂM	TẦN SỐ	TỶ LỆ PHẦN TRĂM
Độ tuổi ($n=536$)		
Từ 18 - 25 tuổi	189	35.3
Từ 26 - 30 tuổi	108	20.1
Từ 30 - 40 tuổi	170	31.7
Trên 40 tuổi	69	12.9
Trình độ học vấn ($n=536$)		
Trung học Cơ sở	10	1.9
Trung học Phổ thông	49	9.1
Cao Đẳng	47	8.8
Đại Học	301	56.2
Sau Đại Học	129	24.1
Thu nhập trung bình ($n=536$)		
Dưới 10 triệu	195	36.4
Từ 10 triệu - dưới 20 triệu	219	40.9
Từ 20 triệu - dưới 30 triệu	74	13.8
Trên 30 triệu	48	9.0

ĐẶC ĐIỂM	TẦN SỐ	TỶ LỆ PHẦN TRĂM
Ngành nghề ($n=536$)		
Công nghệ thông tin	109	20.3
Kinh doanh và tài chính	96	17.9
Y tế và chăm sóc sức khỏe	31	5.8
Kỹ thuật và xây dựng	80	14.9
Giáo dục và đào tạo	72	13.4
Luật và hành chính	14	2.6
Sáng tạo và nghệ thuật	23	4.3
Nông nghiệp và môi trường	5	0.9
Dịch vụ và du lịch	51	9.5
Khác	55	10.3
Thâm niên công tác ($n=536$)		
Từ 1 năm - dưới 3 năm	213	39.9
Từ 3 năm - dưới 5 năm	108	20.2
Từ 5 năm - dưới 7 năm	48	9.0
Từ 7 năm - dưới 9 năm	43	8.1
Từ 9 năm trở lên	121	22.7

ĐẶC ĐIỂM	TẦN SỐ	TỶ LỆ PHẦN TRĂM
Số lượng nhân viên trong công ty ($n=536$)		
Dưới 50 nhân viên	238	44.5
Từ 50 nhân viên - dưới 100 nhân viên	75	14.0
Từ 100 nhân viên - 200 nhân viên	55	10.3
Trên 200 nhân viên	167	31.2

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

4.2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ VÀ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY

Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân và kiểm định độ tin cậy

MÃ HOÁ	BIỂU QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Phong cách lãnh đạo		0.78	0.52	0.83		
Phong cách lãnh đạo độc đoán						
LS1	Lãnh đạo của tôi luôn chỉ đạo nhân viên theo một cách tiêu chuẩn				0.59	0.6
LS2	Lãnh đạo của tôi sẽ luôn can thiệp nếu tiêu chuẩn không đạt				0.59	0.46
LS3	Tiêu chuẩn và kỳ vọng về hiệu suất làm việc luôn được lãnh đạo của tôi đặt ra cho nhân viên hoàn thành				0.51	0.53
Phong cách lãnh đạo dân chủ						
LS6	Lãnh đạo của tôi luôn luôn động viên nhân viên trong công ty				0.70	0.66
LS7	Lãnh đạo của tôi luôn luôn ủng hộ sự đổi mới và sáng tạo của nhân viên, miễn là nhân viên không vi phạm các quy định của công ty				0.69	0.61

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
LS8	Lãnh đạo của tôi luôn chia sẻ kế hoạch liên quan đến hoạt động của Công ty với nhân viên trước khi thực hiện				0.66	0.66
LS9	Lãnh đạo của tôi chấp nhận đề xuất của nhân viên về các chính sách và kế hoạch				0.52	0.55
LS10	Lãnh đạo của tôi luôn tạo mối quan hệ xã hội giữa các thành viên trong đội ngũ nhân viên				0.67	0.57
Phong cách lãnh đạo tự do						
LS11	Lãnh đạo của tôi luôn tạo ra môi trường mà nhân viên được nắm quyền sở hữu dự án và được tham gia trong quá trình đưa ra quyết định				0.66	0.67
LS14	Lãnh đạo của tôi thường giao nhiệm vụ cho nhân viên để họ tự làm theo cách tốt nhất mà họ biết				0.40	0.43

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Văn hoá tổ chức		0.82	0.63	0.82		
OCL1	Công ty tôi luôn ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo và chấp nhận rủi ro trong công việc				0.73	0.68
OCL2	Công ty tôi luôn thúc đẩy nhân viên chú ý nhiều hơn đến chi tiết khi làm công việc của mình				0.64	0.63
OCL3	Công ty tôi luôn khuyến khích nhân viên chủ động trong việc hoàn thành công việc				0.72	0.69
OCL4	Công ty tôi luôn cho rằng tính chính trực về mặt đạo đức là yếu tố cốt lõi trong văn hoá của công ty				0.68	0.61
OCL5	Công ty tôi luôn tạo cho nhân viên cảm giác mọi người làm việc như thể họ là một phần của một nhóm				0.67	0.68
OCL6	Công ty tôi luôn tạo ra môi trường cạnh tranh trong công việc hơn là thoải mái (<i>chẳng hạn như cạnh tranh trong KPI, xếp hạng thành tích theo tháng, năm,...</i>)				0.66	0.56
OCL7	Công ty tôi luôn đề cao sự đa dạng trong công việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái				0.60	0.56

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Sự hài lòng công việc		0.77	0.64	0.77		
JS1	Tôi luôn hài lòng khi phải làm thêm giờ, để tôi có thể hoàn thành sớm hoặc đúng hạn cho công việc hiện tại				0.61	0.57
JS2	Khi ngày làm việc đã kết thúc nhưng tôi vẫn rất quan tâm đến công việc này				0.67	0.68
JS3	Hầu hết các ngày đi làm, tôi đều vui vẻ về công việc hiện tại của mình				0.71	0.65
JS4	Công việc hiện tại của tôi giống như một sở thích đối với tôi				0.66	0.63
JS5	Hiện tại, tôi thấy hài lòng với công việc của mình				0.70	0.65

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Cam kết tổ chức		0.88	0.58	0.88		
Cam kết tổ chức - Tình cảm						
OCM1	Tôi rất thích thảo luận tích cực về Công ty hiện tại với mọi người bên ngoài				0.53	0.52
OCM2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà Công ty hiện tại đang đối mặt				0.44	0.47
OCM3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi Công ty hiện tại				0.71	0.64
OCM4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè của tôi để họ tham gia làm việc tại Công ty hiện tại				0.55	0.50
OCM5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...</i>) hoặc quan điểm với Công ty hiện tại				0.56	0.56
Cam kết tổ chức - Tiếp tục						
OCM6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại Công ty hiện tại, thì điều này sẽ rất khó				0.63	0.59
OCM7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại Công ty hiện tại				0.67	0.63

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
OCM8	Rời khỏi Công ty hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi				0.72	0.64
OCM9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác nếu tôi rời khỏi Công ty hiện tại				0.63	0.56
OCM10	Công ty hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại				0.62	0.56
Cam kết tổ chức - Chuẩn mực						
OCM11	Giá trị của việc trung thành với một Công ty là điều đúng, ngay cả khi có một Công ty khác trả tôi mức lương cao hơn				0.64	0.60
OCM12	Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác nếu rời Công ty hiện tại				0.60	0.58
OCM13	Tôi tin rằng ngày nay mọi người không thường xuyên dịch chuyển từ công ty này sang công ty khác				0.55	0.51
OCM14	Tôi sẽ không rời khỏi Công ty hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây				0.73	0.67
OCM15	Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với Công ty hiện tại				0.45	0.46

MÃ HOÁ	BIỂU QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Đổi mới sáng tạo của tổ chức		0.83	0.71	0.83		
OI1	Công ty hiện tại của tôi luôn sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới				0.76	0.71
OI2	Công ty hiện tại của tôi luôn sáng tạo trong phương pháp hoạt động				0.71	0.74
OI3	Công ty hiện tại của tôi luôn khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới				0.70	0.75
OI4	Công ty hiện tại của tôi luôn hướng tới việc phát triển câu trả lời mới trong các vấn đề và thách thức mới				0.64	0.68
OI5	Công ty hiện tại của tôi luôn linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi				0.62	0.63

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Hiệu suất công việc		0.77	0.64	0.78		
EP1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của Công ty hiện tại				0.60	0.62
EP2	Tôi luôn hoàn thành công việc nhanh/ đúng thời gian quy định				0.62	0.67
EP3	So với đồng nghiệp cùng Công ty hiện tại, khả năng giải quyết vấn đề trong công việc của tôi tốt hơn				0.56	0.58
EP4	Tôi luôn đạt được mục tiêu công việc của mình				0.63	0.71
EP5	Thành tích trong công việc của tôi năm 2024 rất xuất sắc				0.60	0.61

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Bảng 4.3: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's

	MÃ HOÁ	KMO test	Bartlett Test	
			P-value	Chi-Square
Phong cách lãnh đạo	LS	0.86	0.000	1640
Văn hoá tổ chức	OCL	0.87	0.000	1043
Sự hài lòng công việc	JS	0.78	0.000	658
Cam kết tổ chức	OCM	0.9	0.000	2570
Đổi mới sáng tạo của tổ chức	OI	0.85	0.000	902
Hiệu suất làm việc	EP	0.76	0.000	689

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

- **Cronbach's Alpha**

Nhiều nhà nghiên cứu cũng đề xuất rằng Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên có thể sử dụng trong trường hợp các khái niệm đo lường mới hoặc mới đối với người tham gia nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Kết quả trên bảng 4.2 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đạt từ 0,77 đến 0,88. Như vậy, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo trong nghiên cứu đều vượt qua ngưỡng tối thiểu 0,6. Điều này khẳng định tính đáng tin cậy và hiệu quả của các thang đo trong nghiên cứu.

- **Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Trong phạm vi nghiên cứu, hệ số tải nhân tố trong ngưỡng là lớn hơn hoặc bằng 0.3 (Hair và cộng sự, 2009). Kết quả tại bảng 4.2, cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố đạt ngưỡng ≥ 0.3 , dao động trong khoảng: LS từ 0.3 - 0.67; OCL từ 0.56 - 0.69; JS 0.57 - 0.68; OCM từ 0.46 - 0.67; OI từ 0.63 - 0.75; EP từ 0.58 - 0.71. Tuy nhiên các biến quan sát LS4 và LS5 < 0.3 đã bị loại khỏi mô hình do không đạt tiêu chí nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện của các thang đo trong

các bước phân tích tiếp theo. Như vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị tải nhân tố và có thể sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

- **Kiểm định KMO và Bartlett's**

Theo các tác giả (Tabachnick và cộng sự, 2013; Guttman 1954; Kaiser 1970; Tucker và MacCallum, 1997) đã nghiên cứu giá trị KMO dao động từ 0 đến 1. Giá trị từ 0.8 đến 1.0 cho thấy cỡ mẫu là tốt, giá trị từ 0.7 đến 0.79 là khá. Cụ thể, hệ số KMO tại bảng 4.3 của các thang đo dao động từ 0.76 đến 0.9. Cho thấy mẫu đủ tốt để phân tích EFA. Theo Guttman (1954) và Tucker và MacCallum (1997) giá trị $p < 0.05$. Kết quả bảng 4.3 cho thấy giá trị $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ chứng tỏ các biến quan sát có mối tương quan với nhau và thích hợp cho phân tích nhân tố. Giá trị Chi-Square của các biến khá cao dao động từ 658 - 2570 củng cố thêm cho kết quả này. Như vậy, tất cả các thang đo phong cách lãnh đạo (LS), văn hoá tổ chức (OCL), sự hài lòng công việc (JS), cam kết tổ chức (OCM), đổi mới sáng tạo của tổ chức (OI), hiệu suất làm việc (EP) đều đạt điều kiện để đưa vào phân tích tiếp theo

- **Đánh giá nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Theo Hair và cộng sự, (2010) giá trị tải nhân tố lớn hơn 0.4 có thể được chấp nhận trong một số tình huống, đặc biệt trong trường hợp nghiên cứu sử dụng mô hình lý thuyết mới hoặc khi mẫu nghiên cứu lớn. Do đó, trong nghiên cứu này nhóm tác giả đã sử dụng ngưỡng ≥ 0.4 , cụ thể như sau: LS từ 0.4 - 0.7; OCL từ 0.6 - 0.73; JS từ 0.61 - 0.71; OCM từ 0.44 - 0.73; OI từ 0.62 - 0.76; EP từ 0.56 - 0.63. Tuy nhiên, các biến quan sát LS12, LS13, LS15 < 0.4 đã bị loại khỏi mô hình do không đạt tiêu chí nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện của các thang đo trong các bước phân tích tiếp theo. Như vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị tải nhân tố và có thể sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

- **Đánh giá chính xác về sự hội tụ (Average Variance Extracted - AVE)**

Theo Hair và cộng sự (2014), giá trị AVE (Average Variance Extracted) dao động trong khoảng từ 0 đến 1, giá trị AVE càng cao cho thấy độ hội tụ của các biến quan sát đối với khái niệm ẩn càng mạnh. Cụ thể, khi AVE đạt từ 0.5 trở lên, mô hình được xem là đạt yêu cầu về độ giá trị hội tụ. Nhóm tác giả đã phân tích AVE của các

thang đo và đưa ra các kết quả như sau: LS= 0.52, OCL= 0.63, JS= 0.64, OCM= 0.58, OI= 0.71, EP= 0.64. Như đã thấy, chỉ số AVE đều lớn hơn ngưỡng 0.5, cho thấy các thang đo đều đạt được độ giá trị hội tụ đã đạt yêu cầu. Vì vậy, kết quả phù hợp để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

- **Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (Composite Reliability - CR)**

Theo Fornell và Larcker (1981), chỉ số CR > 0.7 để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo. Kết quả phân tích cho thấy CR của các thang đo như sau: LS= 0.78, OCL= 0.82, JS= 0.77, OCM= 0.88, OI= 0.83, EP= 0.77. Tất cả các giá trị đều vượt ngưỡng 0.7, xác nhận rằng các thang đo đều đạt được độ tin cậy nhất quán nội tại ở mức tốt. Đặc biệt, thang đo OCM có CR = 0.88 – mức rất cao – cho thấy sự đồng nhất mạnh mẽ giữa các biến quan sát trong việc phản ánh khái niệm cam kết tổ chức. Các thang đo còn lại cũng thể hiện sự ổn định đáng tin cậy. Điều này khẳng định rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu có độ tin cậy phù hợp và có thể sử dụng cho phân tích tiếp theo.

4.3. KIỂM ĐỊNH SỰ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH

Bảng 4.4: Kết quả các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

STT	Chỉ số phù hợp (GoF)	Hệ số (Coefficient)	Ngưỡng cắt (Cut-off Value)	Kết luận
1	CMIN/df	2.694	≤ 3.00	Phù hợp
2	RMSEA	0.056	≤ 0.08	Phù hợp
3	GFI	0.93	≥ 0.90	Phù hợp
4	AGFI	0.92	≥ 0.90	Phù hợp
5	CFI	0.8	≥ 0.80	Phù hợp
6	TLI	0.8	≥ 0.80	Phù hợp

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Trong phạm vi nghiên cứu này nhóm tác giả quyết định ngưỡng đánh giá độ phù hợp mô hình trong CFA như sau: CMIN/df ≤ 3 , CFI ≥ 0.8 , GFI ≥ 0.9 , RMSEA ≤ 0.08 , AGFI ≥ 0.9 , TLI ≥ 0.8 . Theo Hair và cộng sự, (2010) với những ngưỡng trên CMIN/df, CFI, TLI ở mức chấp nhận được và các chỉ số còn lại ở mức tốt. Kết quả bảng 4.4 cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp với dữ liệu khảo sát theo các tiêu chí được đề xuất. Cụ thể, chỉ số CMIN/df = 2.694 thỏa mãn ngưỡng ≤ 3 ; RMSEA =

0.056 nằm trong khoảng chấp nhận ≤ 0.08 ; các chỉ số GFI = 0.93 và AGFI = 0.92 đều lớn hơn 0.90, phản ánh mức độ phù hợp tốt giữa mô hình và dữ liệu thực tế. Bên cạnh đó, các chỉ số CFI và TLI đều đạt 0.8 bằng với ngưỡng đề ra. Như vậy, tất cả các chỉ số đều nằm trong ngưỡng cho phép, chứng minh rằng mô hình đo lường có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế và có thể sử dụng để phân tích bước tiếp theo.

4.4. ĐÁNH GIÁ TÍNH PHÂN BIỆT (HTMT)

Bảng 4.5: Kết quả đánh giá tính phân biệt – HTMT

	LS	OCL	JS	OCM	OI	EP
LS	1					
OCL	0.629	1				
JS	0.663	0.698	1			
OCM	0.633	0.377	0.698	1		
OI	0.660	0.545	0.578	0.554	1	
EP	0.676	0.51	0.55	0.576	0.651	1

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Theo Henseler và cộng sự, (2015) một giá trị HTMT cao hơn 0.85 cho thấy các khái niệm tiềm ẩn có thể không phân biệt rõ ràng với nhau. Một giá trị HTMT dưới 0.85 chứng tỏ rằng các yếu tố trong mô hình có tính phân biệt tốt. Do đó nhóm nghiên cứu đã chọn ngưỡng ≤ 0.85 , cùng với đó để tăng độ chính xác độ tin cậy của các ước lượng, nhóm đã sử dụng phương pháp bootstrapping được áp dụng với 5000 lần lặp lại để kiểm tra độ ổn định của các tham số ước tính của mô hình. Kết quả kiểm định tính phân biệt giữa các khái niệm tiềm ẩn bằng chỉ số HTMT tại bảng 4.5 cho thấy tất cả các cặp nhân tố trong mô hình (LS, OCL, JS, OCM, OI, EP) đều có giá trị HTMT nhỏ hơn 0.85. Điều này chứng minh rằng các thang đo trong nghiên cứu đạt được tính phân biệt rõ ràng, đảm bảo rằng các khái niệm được đo lường là riêng biệt và không bị chồng lấp. Thêm vào đó, việc áp dụng phương pháp bootstrapping với 5000 mẫu lặp lại đã củng cố độ ổn định và tin cậy của các tham số ước lượng. Điều

này khẳng định rằng, các thang đo trong nghiên cứu không chỉ đảm bảo độ tin cậy mà còn đạt được giá trị phân biệt cần thiết và có thể sử dụng để tiếp tục các bước phân tích tiếp theo.

4.5. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

- **Mức ý nghĩa thống kê và mức độ tác động của hệ số đường dẫn**

Bảng 4.6: Kết quả kiểm định giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị z (z-value)	Giá trị P (p-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H1	LS → EP	0.49	3.82	0.00	0.12	Chấp nhận
H2	LS → JS	0.35	2.59	0.01	0.13	Chấp nhận
H3	LS → OCM	0.34	3.56	0.00	0.09	Chấp nhận
H4	OCL → EP	0.15	1.5	0.13	0.10	Từ chối
H5	OCL → JS	0.38	3.27	0.00	0.11	Chấp nhận
H6	OCL → OCM	0.04	0.67	0.5	0.07	Từ chối
H7	JS → EP	0.38	3.41	0.00	0.11	Chấp nhận
H10	OCM → EP	0.32	3.37	0.00	0.09	Chấp nhận
H15	JS → OCM	0.79	8.03	0.00	0.10	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Kết quả kiểm định tại bảng 4.6 cho thấy các giả thuyết trực tiếp được chấp nhận, bao gồm: LS ảnh hưởng tích cực đến EP ($\beta = 0.49$, $z = 3.82$, $p < 0.00$), JS ($\beta = 0.35$, $z = 2.59$, $p < 0.01$) và OCM ($\beta = 0.34$, $z = 3.56$, $p < 0.00$); OCL có ảnh hưởng tích cực đến JS ($\beta = 0.38$, $z = 3.27$, $p < 0.00$); JS ảnh hưởng đáng kể đến EP ($\beta = 0.38$, $z = 3.41$, $p < 0.00$); OCM cũng có ảnh hưởng tích cực đến EP ($\beta = 0.32$, $z = 3.37$, $p < 0.00$); và JS ảnh hưởng mạnh đến OCM ($\beta = 0.79$, $z = 8.03$, $p < 0.00$). Đồng thời

có hai giả thuyết H4 và H6 bị từ chối do không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê ($p > 0.05$), cho thấy OCL không ảnh hưởng rõ ràng đến EP ($\beta = 0.15$, $p = 0.13$) và OCM ($\beta = 0.04$, $p = 0.50$).

Bảng 4.7: Kết quả kiểm giả thuyết trung gian

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị P (p-value)	Giá trị z (z-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H8	LS $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ EP	0.28	0.00	3.71	0.07	Chấp nhận
H9	OCL $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ EP	0.13	0.02	2.25	0.05	Chấp nhận
H11	LS $\rightarrow$ OCM $\rightarrow$ EP	0.32	0.00	3.49	0.06	Chấp nhận
H12	OCL $\rightarrow$ OCM $\rightarrow$ EP	0.08	0.00	2.76	0.03	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Đối với nhóm giả thuyết trung gian, kết quả tại bảng 4.7 cho thấy bốn giả thuyết H8, H9, H11 và H12 đều được chấp nhận với giá trị $p < 0.05$, xác nhận sự tồn tại của các mối quan hệ gián tiếp có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, H8 (LS $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ EP) có $\beta = 0.28$, $z = 3.71$, $p = 0.00$; H9 (OCL $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ EP) có $\beta = 0.13$, $z = 2.25$, $p = 0.02$; H11 (LS $\rightarrow$ OCM $\rightarrow$ EP) có $\beta = 0.323$, $z = 3.49$, $p = 0.00$; và H12 (OCL $\rightarrow$ OCM $\rightarrow$ EP) có $\beta = 0.08$, $z = 2.76$, $p = 0.00$.

Bảng 4.8: Kết quả kiểm định giả thuyết biến điều tiết

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị P (p-value)	Giá trị z (z-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H13	LS x EP $\rightarrow$ OI	0.35	0.00	7.41	0.07	Chấp nhận
H14	OCL x EP $\rightarrow$ OI	0.53	0.01	7.32	0.07	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Trong nhóm giả thuyết điều tiết, kết quả tại bảng 4.8 cho thấy giả thuyết H13 (LS x EP $\rightarrow$ OI) và H14 (OCL x EP $\rightarrow$ OI) đều được chấp nhận với $\beta = 0.35$, $z =$

7.41, $p = 0.00$ và $\beta = 0.53$, $z = 7.32$, $p = 0.01$ tương ứng. Điều này chứng minh rằng cả phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức đều có vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa hiệu suất công việc và đổi mới tổ chức.

4.6. CHỈ SỐ R BÌNH PHƯƠNG

Bảng 4.9: Kết quả chỉ số R bình phương

Nhân tố	R bình phương
JS	0.5
OCM	0.25
EP	0.4

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Chỉ số R bình phương (R^2) của một biến là chỉ số thể hiện mức độ tác động (mức độ giải thích) của các biến tác động vào nó. Giá trị R bình phương (R bình phương hiệu chỉnh cũng tương tự) nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều. Dựa vào kết quả tại bảng 4.9, có thể thấy rằng các biến độc lập trong mô hình đã giải thích được 50% sự biến thiên của biến phụ thuộc JS, 40% sự biến thiên của biến EP, và 25% sự biến thiên của biến OCM. Các giá trị này cho thấy mức độ giải thích trung bình đối với biến JS, trong khi mức độ giải thích đối với EP và OCM ở mức thấp. Điều này hàm ý rằng mô hình nghiên cứu có mức độ phù hợp thấp trong việc lý giải các biến phụ thuộc.

4.7. MA TRẬN HIỆP PHƯƠNG SAI GIỮA CÁC BIẾN TIỀM ẨN

Bảng 4.10: Kết quả ma trận hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn

	LS	OCL	JS	OCM	OI	EP
LS	0.323					
OCL	0.328	0.536				
JS	0.238	0.308	0.376			
OCM	0.14	0.143	0.211	0.261		
OI	0.285	0.307	0.216	0.124	0.579	
EP	0.217	0.237	0.211	0.166	0.193	0.362

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Theo Fornell và Larcker (1981) chỉ ra rằng hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn nên được duy trì dưới 0.8 để đảm bảo rằng các khái niệm lý thuyết không bị trùng lặp và tính chính xác của mô hình đo lường. Nhóm tác giả đã phân tích và cho ra kết quả về hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn như bảng 4.10 và kết luận không có hệ số nào ≥ 0.6 , nghĩa là không có cảnh báo nghiêm trọng về trùng lặp khái niệm, tương quan cao nhất là 0.328 giữa LS và OCL nằm ở mức "có thể chấp nhận", tất cả các hệ số tương quan còn lại nằm trong khoảng từ 0.124 đến 0.328, chủ yếu là ở mức "không đáng kể" và "có thể chấp nhận", không có dấu hiệu đa cộng tuyến đáng lo ngại. Điều này đồng nghĩa với việc các khái niệm lý thuyết trong mô hình được phân biệt một cách rõ ràng và đảm bảo tính giá trị phân biệt cần thiết cho các phân tích tiếp theo.

4.8. KẾT QUẢ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Giả thuyết H1: Cho rằng phong cách lãnh đạo (LS) tác động tích cực đến hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động Beta = 0.49 với p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1 cho rằng phong cách lãnh đạo tác động tích cực đến hiệu suất làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H2: Cho rằng phong cách lãnh đạo (LS) tác động tích cực đến sự hài lòng công việc (JS). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.35$ với $p\text{-value} = 0.01$ nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H2 cho rằng phong cách lãnh đạo tác động tích cực đến sự hài lòng công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H3: Cho rằng phong cách lãnh đạo (LS) tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OCM). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.34$ với $p\text{-value} = 0.00$ nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H3 cho rằng phong cách lãnh đạo tác động tích cực đến cam kết tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H4: Cho rằng văn hoá tổ chức (OCL) tác động tích cực đến hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.15$ với $p\text{-value} = 0.13$ lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H4 cho rằng văn hoá tổ chức tác động tích cực đến hiệu suất làm việc không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H5: Cho rằng văn hoá tổ chức (OCL) tác động tích cực đến sự hài lòng công việc (JS). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.38$ với $p\text{-value} = 0.00$ nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5 cho rằng văn hoá tổ chức tác động tích cực đến sự hài lòng công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H6: Cho rằng văn hoá tổ chức (OCL) tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OCM). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.04$ với $p\text{-value} = 0.50$ lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6 cho rằng văn hoá tổ chức tác động tích cực đến cam kết tổ chức không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H7: Cho rằng sự hài lòng công việc (JS) tác động tích cực đến hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $\beta = 0.38$ với $p\text{-value} = 0.00$ nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H7 cho rằng sự hài lòng công việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H8: Cho rằng sự hài lòng công việc (JS) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo (LS) và hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích hiệu ứng gián tiếp, hệ số tác động Beta = 0.28 với p-value = 0.000 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H8 cho rằng sự hài lòng công việc có vai trò trung gian có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H9: Cho rằng sự hài lòng công việc (JS) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức (OCL) và hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích, hệ số tác động Beta = 0.13 với p-value = 0.02 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H9 cho rằng sự hài lòng công việc có vai trò trung gian có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H10: Cho rằng cam kết tổ chức (OCM) tác động tích cực đến hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động Beta = 0.32 với p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H10 cho rằng cam kết tổ chức tác động tích cực đến hiệu suất làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H11: Cho rằng cam kết tổ chức (OCM) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo (LS) và hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích, hệ số tác động Beta = 0.323 với p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H11 cho rằng cam kết tổ chức có vai trò trung gian có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H12: Cho rằng cam kết tổ chức (OCM) đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức (OCL) và hiệu suất làm việc (EP). Dựa trên kết quả phân tích, hệ số tác động Beta = 0.08 với p-value = 0.006 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H12 cho rằng cam kết tổ chức có vai trò trung gian có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H13: Cho rằng phong cách lãnh đạo (LS) điều tiết mối quan hệ giữa hiệu suất làm việc (EP) và đổi mới sáng tạo của tổ chức (OI). Dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết điều tiết, hệ số tác động Beta = 0.35 với p-value = 0.000 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H13 cho rằng phong cách lãnh đạo có vai trò điều tiết có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H14: Cho rằng văn hoá tổ chức (OCL) điều tiết mối quan hệ giữa hiệu suất làm việc (EP) và đổi mới sáng tạo của tổ chức (OI). Dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết điều tiết, hệ số tác động Beta = 0.53 với p-value = 0.01 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H14 cho rằng văn hoá tổ chức có vai trò điều tiết có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H15: Cho rằng sự hài lòng công việc (JS) tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OCM). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động Beta = 0.79 với p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H15 cho rằng sự hài lòng công việc tác động tích cực đến cam kết tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

4.9. PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH (ONE-WAY)

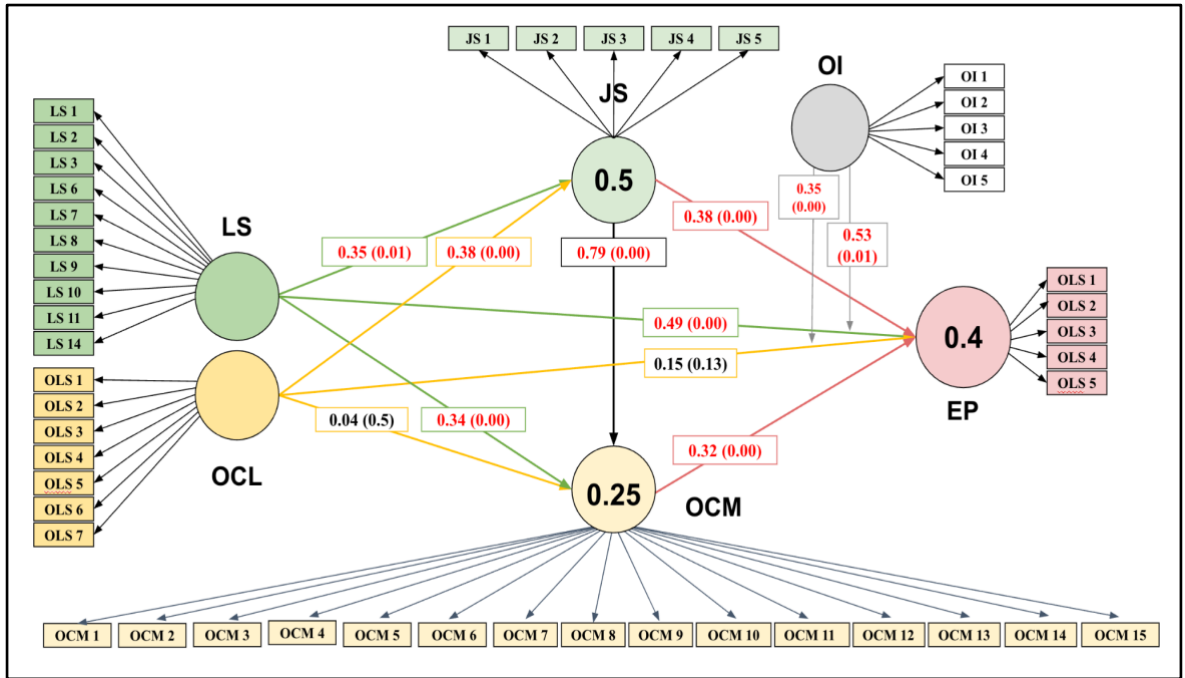
Kết quả phân tích ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hiệu suất công việc của nhân viên theo các biến nhân khẩu học bao gồm: độ tuổi, thâm niên làm việc, ngành nghề, số lượng nhân viên tại doanh nghiệp, trình độ học vấn và thu nhập trung bình (Sig. > 0.05). Điều này cho thấy rằng hiệu suất công việc của nhân viên tại Thành phố Đà Nẵng không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố nhân khẩu học kể trên. Nói cách khác, dù nhân viên có độ tuổi, trình độ học vấn hay mức thu nhập khác nhau thì mức độ hiệu suất công việc vẫn không có sự chênh lệch đáng kể. Kết quả này góp phần nhấn mạnh vai trò của các yếu tố như văn hoá tổ chức, sự hài lòng công việc, phong cách lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu suất công việc, thay vì chỉ tập trung vào các đặc điểm nhân khẩu học truyền thống.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Đối tượng khảo sát là đối tượng nam lao động có hợp đồng chính thức tại Thành phố Đà Nẵng với số mẫu là 536 người. Các đặc điểm mà nhóm lựa chọn phân tích bao gồm: độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập trung bình, ngành nghề, thâm niên công tác, số lượng nhân viên trong công ty. Kết quả nghiên cứu đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha, CR) cho thấy các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy. Đánh giá hội tụ thang đo bằng hệ số AVE. Tiếp theo, tiến hành đánh giá tính phân biệt của thang đo (HTMT). Cho thấy rằng, các thang đo đều đảm bảo tiến hành phân tích. Kết quả từ mô hình đã cho thấy trong nhóm kiểm định trực tiếp có 7 trong 9 giả thuyết được chấp nhận, nhóm giả thuyết gián tiếp có 4 giả thuyết và nhóm giả thuyết điều tiết có 2 giả thuyết tất cả đều được chấp nhận.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC



Hình 5.1: Kết quả mô hình cấu trúc

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

5.2. KẾT QUẢ CHÍNH THỨC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích từ mô hình cho thấy phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến (1) sự hài lòng công việc, (2) cam kết tổ chức, (3) hiệu suất làm việc. Cùng với đó, phong cách lãnh đạo có tác động gián tiếp đến hiệu suất làm việc thông qua (1) sự hài lòng công việc và (2) cam kết tổ chức. Tiếp theo là văn hoá tổ chức chỉ có tác động trực tiếp có ý nghĩa đến sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, văn hoá tổ chức tác động gián tiếp có ý nghĩa đến hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian là (1) Sự hài lòng công việc và (2) Cam kết tổ chức. Cùng với đó, sự hài lòng công việc đều tác động trực tiếp đến (1) hiệu suất làm việc và (2) cam kết tổ chức. Cuối cùng đối với tác động trực tiếp của cam kết tổ chức đến hiệu suất làm việc có ý nghĩa. Đối với đổi mới sáng tạo của tổ chức đã điều tiết trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức lên hiệu suất làm việc của nhân viên.

Kết quả phân tích cho thấy phong cách lãnh đạo có tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc, sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức với hệ số beta lần lượt là 0.49, 0.35 và 0.34, đạt mức ý nghĩa lần lượt là 0.00, 0.01 và 0.00. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả trước đây (Tampi, 2014; Rustilah, 2018; Pratama, 2022; Clinebell, 2013). Điều này cho thấy rằng, khi một nhà lãnh đạo có thể thực hiện một phong cách lãnh đạo đúng đắn và chính xác, điều đó sẽ ám chỉ nhà lãnh đạo có thể mạnh tập trung vào cách định hình phương hướng bằng cách điều chỉnh thế mạnh của mình để tác động đến những người theo sau bằng cách thúc đẩy họ làm việc chăm chỉ để hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo được áp dụng có thể hướng dẫn phù hợp các mục tiêu của tổ chức với các khía cạnh hoặc mục tiêu mong đợi của nhân viên đối với công việc của họ, thì sự hài lòng trong công việc càng cao và mức độ luân chuyển công việc thấp.

Đối với kết quả phân tích của văn hoá tổ chức cho thấy có tác động trực tiếp đến sự hài lòng công việc với hệ số beta là 0.38 và đạt mức ý nghĩa là 0.00. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả trước đây (Koustelios, 1991; Sabri và cộng sự, 2011; Shah và cộng sự, 2011; Bigliardi và cộng sự, 2012; Ilham, 2018). Điều này cho thấy rằng, văn hóa tổ chức có thể được thúc đẩy để tạo điều kiện đạt được sự hài lòng trong công việc và mục tiêu của tổ chức. Việc đo lường văn hóa có thể đóng vai trò là điểm khởi đầu trong việc chẩn đoán và tác động đến sự thay đổi đó trong tổ chức.

Sự hài lòng công việc có sự tác động trực tiếp đến hiệu suất công việc và cam kết tổ chức với hệ số beta lần lượt là 0.38, 0.79 và có mức ý nghĩa đều là 0.00. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả trước đây (Baron, 1986; Robbins và Coulter, 2005; Wirawan, 2014; Silitonga và cộng sự, 2017). Điều này cho thấy rằng, sự hài lòng trong công việc cao sẽ cải thiện hiệu suất của nhân viên đối với tổ chức nơi họ làm việc. Bên cạnh đó cũng thấy rằng sự hài lòng với công việc của một người có thể ảnh hưởng đến nhiều khía cạnh khác nhau của công việc như hiệu quả, năng suất, tình trạng vắng mặt, tỷ lệ luân chuyển và ý định nghỉ việc cũng như hạnh phúc chung của nhân viên.

Cam kết tổ chức có hệ số beta là 0.32 với mức ý nghĩa là 0.00. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả trước đây (Meyer và Allen, 1997; Yiing và Ahmad, 2009). Điều này cho thấy rằng, cam kết sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược và tài chính của mình, do đó thúc đẩy hiệu suất theo ngữ cảnh.

Đối với kết quả tác động gián tiếp có ý nghĩa của phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức đến hiệu suất làm việc thông qua biến trung gian là sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức. Có hệ số beta lần lượt là 0.28, 0.13, 0.32, 0.08 với mức ý nghĩa đều dưới 0.05. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả trước đây (Allen và Meyer, 1996; Conger, 2007; Lussier, 2013; Suardi và cộng sự, 2016; Professor và cộng sự, 2016). Điều này cho thấy rằng, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên. Cụ thể, khi nhà lãnh đạo áp dụng phong cách quản lý phù hợp và tổ chức xây dựng được một nền văn hóa tích cực, điều này sẽ gia tăng mức độ hài lòng và gắn kết của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc tổng thể. Phát hiện này không chỉ phù hợp với các mô hình lý thuyết trước đó mà còn góp phần làm rõ hơn cơ chế tác động gián tiếp, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển môi trường làm việc hướng đến con người để tối ưu hoá hiệu quả tổ chức.

Đổi mới sáng tạo điều tiết trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức lên hiệu suất làm việc với hệ số beta lần lượt là 0.35 và 0.53 với mức ý nghĩa lần lượt là 0.00 và 0.01. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho đề xuất của nhóm nghiên cứu. Điều này cho thấy rằng, đổi mới sáng tạo không chỉ là một yếu tố thúc đẩy hiệu suất làm việc, mà còn đóng vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo, văn hoá tổ chức và hiệu quả công việc. Cụ thể, khi tổ chức khuyến khích đổi mới sáng tạo, tác động tích cực của phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức lên hiệu suất làm việc càng trở nên mạnh mẽ hơn. Phát hiện này hàm ý rằng, để tối đa hoá hiệu suất làm việc của nhân viên, các nhà lãnh đạo cần không chỉ chú trọng vào việc xây dựng phong cách lãnh đạo hiệu quả và một nền văn hoá tổ

chức tích cực, mà còn phải tạo điều kiện và môi trường thuận lợi cho sự đổi mới sáng tạo được phát huy.

5.3. HÀM Ý NGHIÊN CỨU

5.3.1. Xét về phong cách lãnh đạo và văn hoá tổ chức

Trong bối cảnh kinh tế biến động, nhà lãnh đạo tại các tổ chức trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng cần áp dụng phong cách lãnh đạo linh hoạt, kết hợp hài hòa giữa tính kỷ luật và khuyến khích sáng tạo, giữa định hướng mục tiêu và sự lắng nghe chủ động. Đặc biệt, một phong cách lãnh đạo trao quyền và tôn trọng sự tự chủ cá nhân có thể phát huy hiệu quả ở nhóm lao động nam – nhóm người thường đề cao vai trò, năng lực cá nhân và tính độc lập trong công việc. Điều này không chỉ góp phần duy trì hiệu suất ổn định mà còn tăng cường sự gắn kết tâm lý, tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển bền vững về mặt tổ chức lẫn con người.

Hơn nữa, xây dựng một văn hoá tổ chức tích cực không chỉ dừng lại ở việc đưa ra lời khích lệ, mà còn đòi hỏi phải thiết lập một môi trường phản hồi trực tiếp, minh bạch và mang tính phát triển. Việc ứng dụng mô hình Radical Candor (*tạm dịch: “thẳng thắn một cách quan tâm”*) của tác giả Kim Scott có thể mang lại hiệu quả đáng kể trong bối cảnh này. Phương pháp này giúp nhà quản lý đưa ra phản hồi một cách chân thành nhưng cương trực, tạo điều kiện để người lao động – đặc biệt là nam giới, nhóm thường có xu hướng đánh giá cao sự rõ ràng và định hướng cụ thể trong công việc – có thể vượt ra khỏi vùng an toàn mà vẫn cảm thấy được tôn trọng.

Ngoài ra, trong môi trường làm việc hãy tạo ra các hoạt động thi đua nhẹ nhàng trong giờ giải lao (*như hoạt động thi đua: Speed Collaboration, Quick quiz đồng đội,...*) điều này có thể giảm căng thẳng và tăng mức độ gắn kết, qua đó thúc đẩy cam kết cảm xúc đối với tổ chức. Các tổ chức tại Đà Nẵng cần duy trì các giá trị cốt lõi tích cực, đồng thời điều chỉnh linh hoạt những điểm chưa phù hợp để thích ứng với điều kiện môi trường hiện nay.

5.3.2. Xét về Sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức

Để nâng cao sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức của lao động nam tại Đà Nẵng, các tổ chức tại Đà Nẵng cần thiết lập một môi trường giao tiếp cởi mở và

minh bạch thông qua các cuộc họp định kỳ và khảo sát nội bộ có hệ thống. Điều này đặc biệt có ý nghĩa với nhóm lao động nam – những người thường mang tâm lý áp lực về hiệu suất và kỳ vọng thể hiện năng lực rõ ràng trong công việc. Việc thiết kế các kênh giao tiếp chính thức như vậy không chỉ giúp họ cảm thấy an toàn khi bày tỏ quan điểm, mà còn tăng cảm nhận được lắng nghe và tôn trọng trong môi trường làm việc. Doanh nghiệp tại địa bàn cần trao quyền theo năng lực và đào tạo kỹ năng quản lý cảm xúc, ra quyết định đối với đối tượng lao động nam giới - những người có xu hướng ưu tiên tính kiểm soát và tự chủ trong công việc – việc trao quyền không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn củng cố cảm giác làm chủ và trách nhiệm cá nhân. Việc liên kết mục tiêu tổ chức với giá trị cá nhân, đồng thời thiết kế chế độ phúc lợi phù hợp theo từng nhóm lao động nam, sẽ tạo nền tảng củng cố cam kết dài hạn. Nam giới thường gắn bó với tổ chức khi cảm thấy vai trò cá nhân có ý nghĩa và được ghi nhận thông qua các cơ chế rõ ràng – như lộ trình phát triển, phần thưởng gắn với thành tích, và phúc lợi phù hợp với giai đoạn cuộc sống.

5.3.3. Xét về Đổi mới sáng tạo

Tại các tổ chức có quy mô lớn, vừa và nhỏ tại Đà Nẵng để phát huy tư duy đổi mới trong tổ chức, cần tăng cường đào tạo lãnh đạo đổi mới, đặc biệt là về khả năng thích ứng và quản lý sự thay đổi, từ đó xây dựng niềm tin và cam kết của nhân viên. Các tổ chức cần xây dựng hệ thống khen thưởng linh hoạt để công nhận sáng kiến đổi mới, điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, vì nó không chỉ thúc đẩy động lực làm việc mà còn đáp ứng nhu cầu bản năng của nam giới trong môi trường làm việc – đó là cảm giác thách thức và thành tựu cá nhân. Cùng với đó, việc tạo cơ hội cho nhân viên được tham gia vào quá trình sáng tạo và cải tiến công việc là một chiến lược quan trọng, đối với lao động nam giới, những người thường có xu hướng tìm kiếm cơ hội để phát huy năng lực cá nhân và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Cuối cùng, một trong những chiến lược quan trọng mà các doanh nghiệp có thể áp dụng để thúc đẩy sáng tạo người lao động nam mà không cần đầu tư quá nhiều chi phí là tạo ra một môi trường làm việc an toàn, nơi mà nhân viên cảm thấy tự do đưa ra ý tưởng mà không sợ bị trừng phạt nếu thất bại. Điều này cực kỳ quan trọng, vì một môi trường khuyến khích thử nghiệm và đổi mới giúp nhân viên cảm thấy thoải

mái, giảm bớt lo lắng về rủi ro, và tạo động lực cho họ đóng góp những ý tưởng sáng tạo.

5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Mặc dù nghiên cứu đã tập trung vào nhóm đối tượng là người lao động nam tại Thành phố Đà Nẵng trong các tổ chức có lãnh đạo tư duy đổi mới và văn hóa đổi mới, nhưng phạm vi này chỉ gói gọn trong một khu vực địa lý. Nghiên cứu chỉ tập trung vào tổ chức tại Thành phố Đà Nẵng, do đó kết quả có thể không phản ánh đầy đủ thực tế ở các khu vực khác hoặc trong các ngành nghề khác nhau. Sự đặc thù của văn hóa địa phương và tình hình kinh tế khu vực có thể tạo ra sự khác biệt trong tác động của tư duy đổi mới và văn hóa đổi mới đối với hiệu suất công việc. Nghiên cứu chủ yếu dựa vào phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi tự điền, điều này có thể khiến việc thu thập các dữ liệu định tính bị hạn chế. Việc không kết hợp phỏng vấn chuyên sâu hoặc nghiên cứu trường hợp có thể làm giảm chiều sâu và sự phong phú trong việc giải thích các kết quả thu được. Dữ liệu thu thập từ nghiên cứu là một thời điểm cắt ngang, do đó chưa thể đo lường sự thay đổi của hiệu suất công việc theo thời gian khi môi trường tổ chức có sự thay đổi trong văn hóa hoặc lãnh đạo.

Để nâng cao tính khái quát của kết quả, có thể mở rộng nghiên cứu ra ngoài Thành phố Đà Nẵng, nghiên cứu ở các thành phố hoặc khu vực khác như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, hoặc khu vực miền núi, nông thôn. Đồng thời, việc mở rộng nghiên cứu chuyên sâu đối tượng người lao động nữ giới trong bối cảnh đổi mới sáng tạo. Thực hiện nghiên cứu theo dõi dài hạn để đo lường sự phát triển của hiệu suất công việc theo thời gian khi lãnh đạo duy trì tư duy đổi mới và văn hóa đổi mới. Điều này sẽ giúp các tổ chức nhận diện những yếu tố quan trọng nhất trong việc phát triển và duy trì hiệu suất công việc bền vững trong bối cảnh thay đổi liên tục của thị trường và môi trường tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Adler, R. W., & Reid, J. (2008). THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES AND BUDGET PARTICIPATION ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1).
- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). *Riau: Zanafa Publishing*, 3. .
- Ahmad H. Abu Raddaha Jafar Alasad Zainab F. Albikawi Khulood S. Batarseh Eman A. Realat Asia A.Saleh Erika S. Froelicher, (2012),"Jordanian nurses' job satisfaction and intention to quit", *Leadership in Health Services*, Vol. 25 Iss 3 pp. 216 – 231. .
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Aime, F., Dyne, L. V., & Petrenko, O. V. (2011). Role innovation through employee social networks: The embedded nature of roles and their effect on job satisfaction and career success. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 339–361. doi:10.1177/2041386611411230.
- Ainanur, & Tirtayasa S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.1(1), 1-14.
- Aini, Z. (2018). Pengaruh Komitmen Afeksi, Komitmen Kontinum, Dan Komitmen Normatif Terhadap Loyalitas Pelanggan Salon Kecantikan Martha Tilaar Di Kota Banda Aceh.
- Aisah, Siti Nur. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42-50.
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small business economics*, 32, 277-289.
- Al-Daibat, B. (2017). Impact of leadership styles in organizational commitment. *International journal of business and management review*, 5(5), 25-37.
- Al-Refaei, A. A. A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An integrated mediating and moderating model to improve service quality through job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Sustainability*, 15(10), 7978.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34-42
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin incelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44...

- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252. .
- Alkreedy, B (2010). leadership styles and their impact on organizational commitment a field study in the faculty of management and economics at qadisiyah university. *qadisiyah journal of administrative and economic sciences* (12) 3, 22-43.
- Allen, D., & Wilburn, M. (2002). *Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line*. ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18, doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., and Kramer, S.J. (2004). Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly* 15(1):5–32.
- Anderson, H., & Black, B. (2010). *Multivariate data analysis* 7th edition.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02294170>
- Andre, R. (2008). *Organizational Behavior, An Introduction to Your Life in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Anggelina K., Meitriana M., & Sujana I.N. 2017. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. BPR Nusamba Kubutambahan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9 (2) . 441-450. .
- Angle H. and Perry J. (1983). Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupation*. 10(1983): 123-46.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3_suppl), 1539-1551.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on EP. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, BA, Maupa, H., Muhhamad, A., and Muhammad, I. (2015) The Effects of Work Stress and Compensation on the Employees' Performance through Motivation and Job Satisfaction at the Private Life Insurance Companies in Jakarta, Indonesia, *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 3(9), 33-36.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individuals and the organizations*. New York: Wiley.

- Argyris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*, 11(2), 5-22.
- Arham, A. F. (2014). Leadership and performance: The case of Malaysian SMEs in the services sector. *International Journal of Asian Social Science*, 4(3), 343-355.
- Arifin Rois, dkk. 2017. *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Penerbit : Empat dua, Malang.
- Armstrong, M., Taylor & S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. as practical as a good theory?. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), pp. 440-460. 18. *ASBM Journal of Management*, 9(1), 17.
- Arnold, T., & Spell, S. C. (2006). The Relationship between Justice and Benefits Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4):599-620.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Arvonen, J. (1995). Leadership behaviour and co-worker health. A study in process industry. Reports from the Department of Psychology No. 801. Stockholm, Sweden: University of Stockholm, Department of Psychology.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1996). Elective leadership style 2 both universal and contingent? Reports from the Department of Psychology No. 819. Stockholm, Sweden: University of Stockholm, Department of Psychology.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Awino, Z., Muteshi, D.C., Kitiabi, R., & Pokhariyal, G. (2018). Firm-Level Strategy, Organization Culture, and Performance of Food and Beverage Manufacturing Firms in Kenya. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V13N8P224> .
- Aylmer Fisher, R. (1926). The arrangement of field experiments. Ministry of Agriculture and Fisheries.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4). .
- Babatunde, O., 2015. The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *IISTE*, 5(1), pp. 193-206.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Bagyo, Y. (2018). The effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance with employee engagement as an intervening variable. *IOSR Journal of Business and Management*. 20(2), 83-89. .
- Bahri, S., Ramly, M., Gani, A., & Sukmawati, S. (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 128-134.
- Baptiste, N.R. (2008), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Barasa, L., Malau, A. G., & Sumali, B. (2018). Determinants of job satisfaction and its implication on employee performance of port enterprises in DKI Jakarta.

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. (1986). *Behaviour in Organizations*. Newton, MA: Allyn and Bacon
- Bashaw, R.E., Grant, E.S. (1994), Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(2), 41-56.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Bentler, P. M. (1987). *Practical Issues in Structural Modeling. Common Problems/Proper Solutions: Avoiding Error in Survery Research/Sage*.
- Berger, D., Brüggmann, G., & Pernicka, E. (2019). On smelting cassiterite in geological and archaeological samples: Preparation and implications for provenance studies on metal artefacts with tin isotopes. *Archaeological and Anthropological Sciences*, 11(1), 293–319. <https://doi.org/10.1007/s12520-017-0544-z> .
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. and Schiuma, G. (2012), “The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers”, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-51.
- Bodin, Ö., Alexander, S. M., Baggio, J., Barnes, M. L., Berardo, R., Cumming, G. S., Dee, L. E., Fischer, A. P., Fischer, M., Mancilla Garcia, M., Guerrero, A. M., Hileman, J., Ingold, K., Matous, P., Morrison, T. H., Nohrstedt, D., Pittman, J., Robins, G., & Sayles, J. S. (2019). Improving network approaches to the study of complex social–ecological interdependencies. *Nature Sustainability*, 2(7), 551–559. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0308-0> .
- Bonaparte, W. J. (2008). The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance (Unpublished Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University, Florida, United States.
- Bonaparte, W. J. (2008). The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance (Unpublished Doctoral Dissertation). Nova Southeastern University, Florida, United States.
- Boon, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semiconductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99–115
- Boseman, G. (2008). Effective Leadership in a Changing World. *Journal of Financial Service Professionals*, 62(3).
- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1022>
- Brhane, H., & Zewdie, S. (2018). A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307. .

- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (1998). National factors determining Indian and British HRM practices: an empirical study. In *Management and International Review* (hal.105–121). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90989-3_7 (bản này mua)
- Burns, J.M (1978), “leadership”, Harper and Row Publishers, New York,
- Bwambale, A., Mulegi, T., & Bulhan, S. (2024). The effect of laissez-faire leadership style on academic performance of primary school pupils in selected primary schools in Kasese district. *IAA Journal of Education*, 10(1), 23-28.
- Çalış, M., & Tokat, B. (2013). Örgüt yapısı ve mobbing ilişkisinin özel hastanelerde incelenmesi: Giresun ili örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(04), 103-120. .
- Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakker, P.L.T., Haims, M.C. and Brunette, M. (2006), “Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey”, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 25 No. 5, pp. 381-397, doi: 10.1080/01449290500102144
- Çetin, M. Ö., & Yaman, E. (2004). KALİTELİ OKULDA ETKİN YÖNETİM ANLAYIŞININ BİR GÖSTERGESİ: TAKIM ÇALIŞMALARI. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19), 43-54.
- Chammas, C. B., & da Costa Hernandez, J.M. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership. *Innovation & Management Review* .
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chang, H. (2017). Does leadership matter? Study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna ekonomija*, 12(2).
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees’ job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2023). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1/2), 98-118.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Shiau, J. Y., & Wang, H. H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine*, 18(5), 484-500.
- Chiang JTJ, Chen XP, Liu H, Akutsu S, Wang Z (2020) We have emotions but can’t show them! authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Hum Relat* 74:1082–1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 339-352.
- Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (Online)*, 6(1), 139.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.

- Coyle-Shapiro, J. (1997). The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 150-161.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cummings L.L and Schwab, D.P (1973), Performance in organizations; Determinants and Appraisal
- Cuong, D. M., & Swierczek, F. W. (2008). Corporate culture, leadership competencies, job satisfaction, job commitment, and job performance: A comparison of companies in Vietnam and Thailand. *Journal of American academy of business*, 13(1), 159-165.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Singapore: Info Access & Distribution Ltd.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial issues*, 109-130.
- Dalluay, V. S., & Jalagat, R. C. (2016). Impacts of Leadership Style Effectiveness of Managers and Department Heads to Employees' Job Satisfaction and Performance on Selected Small-Scale Businesses in Cavite, Philippines. *International journal of recent advances in organizational behaviour & decision sciences*, 2(2)
- Damanpour, F. and Aravind, D. (2006) 'Product and process innovations: a review of organizational and environmental determinants', in Hage, J. and Meeus, M. (Eds.): *Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook*, pp.38–66, Oxford University Press.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang). *JEMBATAN*, 15(2). <https://doi.org/10.29259/jmbt.v15i2.6655>
- Darma, P. S., & Supriyanto, A. S. (2017). The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1).
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Organizational Behavior: Human Behavior at work*. Singapore: Mc Graw.
- Davlembayeva, D., & Alamanos, E. (2023). Equity theory.
- De Hoogh AHB, Greer LL, den Hartog DN (2015) Diabolical dictators or capable commanders? an investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadersh Q* 26:687– 701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1058.
- Deal, T. E. & Kennedy A. (1982). *Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: M.A: addison Wesley
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2015). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. *Advances in Global Leadership*, 3, 205e227. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.

- Dewi, I. S. K., & Sasmita, J. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT BANK RIAU KEPRI. *Jurnal Tapak Manajemen Bisnis*, 7(2), 179-191.
- Dianovi, A., Siregar, D., Mawaddah, I., & Suryaningsih, S. (2022). Guidance and Counselling in Education. *World Psychology*, 1(2), 27–35. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.95>
- Dimitrios Chatzoudes, Prodromos Chatzoglou & Eftichia Vraimaki, (2015), "The central role of knowledge management in business operations", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 Iss 5 pp. 1117 – 1139.
- Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. PhD thesis, University of Connecticut, Storrs, CT.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment, and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008894.
- Dost, M. K. B., Ahmed, Z., Shafi, N., & Shaheen, W. A. (2011). Impact of organizational commitment on organizational performance. *Arabian Journal of Business & Management Review*, 1(3), 87–98.
- Druckman, D., & Bjork, Robert A. (1994). *Learning, Remembering, Believing: Enhancing Human Performance*. Washington, D. C.: National Academy Press.
- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & Rafiyana, G. (2022). Turnover intentions on teachers in Indonesia: The role of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. *Social Values & Society(SVS)*, 4(2), 30-36.
- Ebru Gunlu Mehmet Aksarayli Nilüfer #ahin Perçin, (2010), "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss 5 pp. 693 – 717. .
- Efendi, M. N. R. S. R., & Graduate. (2020). The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2017, 292–299.
- Egwim, C. N., Alaka, H., Toriola-Coker, L. O., Balogun, H., Ajayi, S., & Oseghale, R. (2021). Extraction of underlying factors causing construction projects delay in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0211> .
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59. .
- Ekvall, G. (1991). Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership. , *leadership and Organization Development Journal*, 12, 18}23. .
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of business research*, 55(6), 467-480..
- Erniwati, S., Ramly, M., & Alam, R. (2020). Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee performance. *Point Of View Research Management*, 1(3), 09-18.

- Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total quality management*, 11(4-6), 581-588.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C. and Nelson, R.R. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). The Effect of Leadership on Employee Performance at the Dumai City Library and Archives Service. *JMKSP (Journal of Management, Leadership, and Education Supervision)*, 4(1), 76-83.
- Feinstein A.H. and Vondrasek D. 2001. A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, available at: <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf> (accessed April 15, 2007). .
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
- Fiedler, E. and House, R.J. (1988), "Leadership Theory and Research: A Report of Progress," *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 19, No. 88, pp. 73-91
- Fiedler, F. E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS*. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Firdaus, M., Eliyana, A., Pratama, A. S., Cahyani, A., & Kamil, N. L. M. (2022). Continuance of organizational commitment among flight attendants as an intervening variable to job performance. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 507
- Firdias, Ahmad Rifky (2020). Pengukuran kinerja karyawan dari komitmen normatif dan motivasi kerja (Studi pada bagian PT. Kerta Rajasa Raya). *Jurnal Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* Volume 8 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, P.464-471.
- Fisher, R.A. (1925) *Statistical Methods for Research Workers*. Oliver and Boyd, Edinburgh, Scotland.
- Fisher, R.A. (1935) *The Design of Experiments*. Oliver and Boyd, London, 11-25.
- Fogaça, N. and Junior, F.A.C. (2016), "Is 'happy worker' more productive", *Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 149-160. .
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing & Company Personality*. London: Routledge.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9(4), 479-493.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*, New York: The Free Pres
- Garman, A. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755.
- Gholamzadeha, D., Khazaneha, A. T., & Nabib, M. S. (2014). The impact of leadership style on organizational culture in Mapsa company. *Management Science Letters*, 4(9), 2161e2170. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol14/iss1/9>.

- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnicki vjesnik-Technical Gazette*, 20(6), 1019–1025.
- Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment—A comprehensive summary. *Commitment*, 226, 4-14.
- Green, S. B. (1991). *How many subjects does it take to do a regression analysis. Multivariate behavioral research*, 26(3), 499-510.
- Griffin, M. L., Hogan, N. C., & Lambert, E. G. (2014). Career stage theory and turnover intent among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 41, 4–19.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE *. *Middle-East Journal of Scientific Research* 11, 10(101), 662–676.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-social and behavioral sciences*, 24, 1510-1520.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika*, 19(2), 149-161. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02289162>
- Hackett, R.D., Bycio, P., Hausdorf, P.A. (1994), Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15.
- Hadj-Mabrouk, H. (2019). Contribution of Artificial Intelligence to Risk Assessment of Railway Accidents. *Urban Rail Transit*, 5(2), 104–122. <https://doi.org/10.1007/s40864-019-0102-3>.
- Hair, E. C., Park, M. J., Ling, T. J., & Moore, K. A. (2009). Risky behaviors in late adolescence: co-occurrence, predictors, and consequences. *Journal of Adolescent Health*, 45(3), 253-261.
- Hair, J. F., & Hult, G. T. (2014). M, Ringle, C. M, Sarstedt M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006) *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York. - References—Scientific Research Publishing.
- Hakiki, N. (2019). *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Handy C. B. (1986): *Understanding Organizations*, 3rd ed. Penguin Books, Harmondsworth.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 6(3), 159-172.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), and employee performance in women cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*. 219, 283-290.
- Hater, J.J., Bass B.M (1998), "superior "Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of applied Psychology*, Vol.19 No.88 pp.73-91
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International*, 7(1), 52-55..
- Hellriegel, D. & Slocum, J. M. (2009). *Organizational Behavior* (9th Edition). Sydney: Thomson Learners .

- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280.
- 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, 115-135.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hodgetts and Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- Holdnak, B.J., Harsh, J., & Bushardt, S.C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18, 21-23.
- Holland, B.K. (1989). Motivation and job satisfaction. *Journal of Property Management*, 54(5), 32-37.
- Hoppok, R., & Spielgler. (1938, April). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643.
- Howard, M. C. (2009). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, organizational commitment, and occupational commitment among human service workers (Doctoral dissertation, Capella University).
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Hurduzeu, R. E. (2015). The impact of leadership on organizational performance. *SEA–Practical Application of Science*, 3(07), 289-293..
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- Hutcheson, S. (1996). The development of a measure of organizational climate. Unpublished Master Thesis, University of Witwatersrand, Johannesburg.
- Idris, I. (2022). Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture, And Employee Performance: A Case From Tourism Company In Indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Igbaekemen, G. O. (2014). Impact of leadership style on organisation performance: A strategic literature review. *Public Policy and Administration Research*, 4(9), 126-135.
- Ilham, R. (2018), “The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and employee performance”, *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 6 No. 1, pp. 50-53.
- Imhangbe, O., Okecha, R., and Obozuwa, J. (2018). Principals’ leadership styles and teachers’ job performance: evidence from Edo State, Nigeria. *Educ. Manag. Administr. Leader*. 47, 909–924. doi: 10.1177/1741143218764178 <https://doi.org/10.1177/1741143218764178>

- Innovation atmosphere in enterprises: an empirical study', *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 135, No. 10, pp.257–265.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian journal of business and management review*, 5(5), 1-6.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33–41.
- Irefin, P., & Mechanic, M. A. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19(3), 33–41.
- Jaafar, S. B., Zambi, N. M., & Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire. *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1-7.
- Jandeska, K. E., & Kraimer, M. L. (2005). Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors. *Journal of managerial Issues*, 461-478.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational.
- Javid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in Lahore. *Journal of management, statistics and social sciences*, 1(1), 64-77.
- Jernigan, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of managerial psychology*, 17(7), 564-579.
- Jiang, JJ, & Klein G. (2000). A discrepancy model of information system personnel turnover, *J Manage Inform Sys*, 16 (3): 219-240.
- Jing, L. (2010), *The Impact of Work Stress and Organizational Commitment on University Faculty's Task Performance and Effectiveness in Mainland China*. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Essentials of contemporary management*. McGraw-hill.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Jung, D.I., Chow, C., and Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *Leadership Quarterly* 14:525–544.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-511. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Karakitapoğlu-Aygün Z, Gumusluoglu L, Erturk A, Scandura TA (2021) Two to Tango? A cross-cultural investigation of the leader-follower agreement on authoritarian leadership. *J Bus Res* 128:473–485. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.034>
- Kashefi, M. A., Mahjoub Adel, R., Rahimi Ghasem Abad, H., Hesabi Aliklayeh, M. B., Keshavarz Moghaddam, H., & Nadimi, G. (2013). Organizational commitment and its effects on organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501–510.

- Kasim Randeree & Abdul Ghaffar Chaudhry, (2012), "Leadership – style, satisfaction and commitment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19 Iss 1 pp. 61 – 85.
- Kayoi, E. M., Bharanti, B. E., & Listyarini, S. (2021). The influence of leadership style, organizational culture, and job satisfaction on employee performance Department of Education and Culture of Yapen Islands. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BioHS) Journal*, 3(2), 370-383.
- Klein Hesselink, J., Kooij-de Bode, H. & Koppenrade, V. 2008. Wie zijn de overage flexwerkers en hoe gaan zijn om met het risico van ziekte. Hoofddorp: TNO Work and Employment.
- Kline, R. B. (2023). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- Kotur, B. R., & Anbazhagan, S. (2014). Influence of leadership styles on self performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 111-119. .
- Koustelios, A. (1991). The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece. PhD Dissertation. United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J. (2004), An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kuvaas, B. và Dysvik, A. (2009), "Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance," *Human Resource Management Journal*, 19(3), tr. 217–236.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, 48(4), 50-52.
- Lauture, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., & Lawson-Body, A. (2012). Impact of culture on the organizational commitment of public-sector employees in Haiti. *International Business & Economics Research Journal*, 11(3), 331–342.
- Lee, T. W. (1988). How job dissatisfaction leads to employee turnover. *Journal of business and psychology*, 2, 263-271.
- Lee. H. Y., & Ahmad, K. Z., 2009. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 53 – 86.
- Lestari, T. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior (OCB), variable on employees of PT. Smartfren Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(4), 231-236.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates," *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- Li G, Rubenstein AL, Lin W, Wang M, Chen X (2018) The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: the mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Pers Psychol* 71:369–397. <https://doi.org/10.1111/peps.12264>
- Li, X. and Zheng, Y. (2014) 'The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices', *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7, No. 6, p.446.
- Linda Duxbury Michael Halinski, (2014), "Dealing with the "Grumpy Boomers": reengaging the disengaged and retaining talent", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 Iss 4 pp. 660 – 676.
- Linden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662- 674

- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International journal of manpower*, 24(6), 626-652.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology/Rand McNally*, 130
- Lok P. and Crawford J. 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 16(8): 594-613.
- Lok, P. and Crawford, J. (2004), "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison", *Journal of Management elopment*, Vol. 23 No. 4, pp. 321-338. doi: 10.1108/02621710410529785.
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian Cement Industry. *African Research Review*, 8(4), 68-83. .
- Lu, J., Zhang, Z. and Jia, M. (2019). Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective. *J. Bus. Ethics.*, 159:507–518. doi: 10.1007/s10551- 018-3816-3.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001) 'Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle', *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp.429–451.
- Lussier, R. N. (2013). *Management Fundamentals*. 4th ed. Mason, OH: South Western, Cengage Learning.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10thed.). McGraw – Hill/ Irwin Publication
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Ahearne, M. (1998), Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Malelak, M. L., & Pellokila, I. R. (2022, December). The Influence of Affective Commitment, Continuous Commitment and Normative Commitment to Employee Performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 Pandemic. In *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022 (iCAST-SS 2022)* (pp. 179-185). Atlantis Press.
- Malik, S.D. and Wilson, D.O. (1995), "Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 201-218. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00010-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00010-5)
- Manetje, O. dan N. Martins, 2009, The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment, *Southern African Business Review*, 13(1): 87-111.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organizational culture and organizational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2005). *Human Resources Evaluation*. Reflika Aditama. Bandung.
- Mansoor, M., & Tayib, M. (2010). An empirical examination of organizational culture, job stress, job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia. *International journal of Business and Social Sciences*, 01(01): 81-95.
- Maritz, D. (1995). Leadership and Mobilizing Potential. *Human Resource Management*, 10, 8-16.
- Martin & S.L. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*. Vol. 56 (5)pp. 1372-1395

- Martin, J. and Siehl, C. (1990). Organizational Culture: A Key to Financial Performance. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 241–281.
- Martin, J., & Siehl, C. (1981). *Organizational Culture and Counter-culture: General Motors and DeLorean*. Graduate School of Business, Stanford University.
- Mathieu J. and Zajac D. (1990). Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment. *Psychological Bulletin*. 108:171-94.
- Mathieu, J. E. and Hamel, D. (1989). A Cause Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Non-Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34 (3), pp. 299-317
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matthew S. Crow, Chang-Bae & Lee Jae-Jin Joo, (2012), "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 Iss 2 pp. 402 – 423.
- Mayer, A. R., & Rodriguez, R. L. (1991). Vulvar reconstruction using a pedicle flap based on the superficial external pudendal artery. *Obstetrics & Gynecology*, 78(5), 964-967.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., & Wu, A. (2003), Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., & Wu, A. (2003), Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan, *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., & Waheed, A. (2019). The influence of entrepreneurial leadership on organisational innovation: mediating role of innovation climate. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(1), 70-89. .
- Meilinda, H., Budianto, A., & Kader, M. A. (2019). Effect of Remuneration and Work Culture on Employee Performance (A Study at the Citanduy Banjar River Region). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3), 141-154.
- Mercanlioğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye’deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46. .
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, 289, 342
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), pp. 20-52
- Miller, N. (2002). Personalization and the promise of contact theory. *Journal of Social Issues*, 58(2), 387-410.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.

- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria). *Leadership*, 6(22), 1-11..
- Mohsen, A., Neyazi, N., & Ebtekar, S. (2020). The impact of organizational culture on employees performance: an overview. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879-888. .
- Mondy, R. W., & Premeaux, S. R. (1995). Management: Concepts, practices, and skills. (*No Title*).
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2015). The moderator role of followers' personality traits in the relations between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 444-461.
- Moody, N.B. (1996). Nurse faculty job satisfaction: a national survey, *J. Professional Nursing*, 12, 277-288.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level. *Public Performance & Management Review*, 177-194.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement Of Work Commitment*. Greenwich, CT: Jai Press Inc.
- Mowday R., Porter L. and Steers R. 1982. *Employeeorganization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247 [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Mullins, L. J. (2008). *Essentials of Organisational Behaviour*. Essex, ENG: Pearson Education Limited.
- Muzakki, M., Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is employee performance affected by organizational culture, work motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *International Journal of Integrated Education, Engineering, and Business*. 1(1), 36-42. .
- Nahavandi, A. 2002. *The art and science of leadership*. 3rd ed. Upper Saddle River, nj: Prentice Hall.
- Nasution, F. N., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The influence of career development and organizational culture on employee performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01), 57-65.
- Nath, G. K., & AGRAWAL, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance.
- Naumann, E. (1993), "Organizational predictors of expatriate job satisfaction", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, pp. 61-80.
- Navaie-Waliser M, Lincoln P, Karutri M, & Resich K. (2004). Increasing Job Satisfaction, Quality Care, and Coordination in Home Health. *J Nurs Admin*, 34(2): 8892.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. sage publications.

- Nguyen, H. M., Mai, L. T., & Huynh, T. L. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201-212. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201> .
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719-742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In: D. B. Smith (Ed.), *LEA's organization and management series. The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Oxfordshire, UK: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates. (L: <https://hdl.handle.net/1813/77350>)
- Noermijati, N., & Primasari, D. (2015). The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya-Gempol branch). *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 18(2), 231-240. <http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v18i2.450>
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2).
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Nur M., Hafipah, & Syam A.H. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada BKPSDM Kabupaten Konawe Utara). *Journal of Sustainable Business Hub*, 1(2), 39-45.
- Nurak, L., & Riana, G. (2017). Examine the effect of organizational justice on job satisfaction and employee performance. *Journal of Management and Marketing Review (JMMR)* Vol, 2(3).
- Nurmantu, S. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelayanan Perpajakan. *Jurnal Ilmu Adminstrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, 15(1).
- Nurmantu, S. (2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelayanan Perpajakan. *Jurnal Ilmu Adminstrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, 15(1).
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- Obasan Kehinde, A., & Hassan Banjo, A. (2014). A test of the impact of leadership styles on employee performance: A study of department of petroleum resources. *International Journal of Management Sciences*, 2(3), 149-160.
- OECD Oslo Manual. (2005). *Oslo manual :THE MEASUREMENT OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL ACTIVITIES PROPOSED*.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *international Journal of human resource management*, 11(4), 766-788. .
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The impact of inclusive leadership and autocratic leadership on employees' job satisfaction and commitment in sport organizations: The mediating role

- of organizational trust and the moderating role of sport involvement. *Sustainability*, 15(4), 3367.
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388- 397.
- Olanipekun, A. O., Aje, I. O., & Abiola-Falemu, J. O. (2013). Effects of organisational culture on the performance of quantity surveying firms in Nigeria. *International Journal of humanities and social science*, 3(5), 206-215. .
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal* 39(3):607–634.
- Onosode G. (1993) These Decades of Development Crisis in Nigeria: Essays Maithouse Press Limited, Ikeja, Nigeria .
- Onosode, G. O. (1988). the Civil Service: its role and relevance in the development process (No. 17). Government Printer, South Africa.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does innovation contribute to employee performance?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 571-579.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U., & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance and job satisfaction as a moderating variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3), 273-286.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141
- Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022, May). Impact of principal leadership styles on teacher job performance: An empirical investigation. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 814159). Frontiers Media SA.
- Paula, S.L. and Mendonça, J.R. (2014), “A construção de uma impressão socialmente responsável: um estudo em Instituições de Ensino Superior a partir da Comunicação Organizacional”, *Revista de Negócios*, Vol. 19 No. 1, pp. 44-69, doi: 10.7867/1980-431.2014v19n1p44_69.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach’s Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391. <http://dx.doi.org/10.1086/209405>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector.

Journal of Cleaner Production, 226, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>

- Pitts, D.W. 2009. Diversity management, job satisfaction, and performance: evidence from US Federal Agencies. *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 2, pp. 328-38.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. and Boulian P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603-9. .
- Pratama, S. A. (2022). Literature review the effect of leadership style and work culture on job satisfaction and performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(5), 743-753
- Prawirosentono and Suryadi. (2000). *Employee Performance Policy*, Yogyakarta, BPFE.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177..
- Purwadi; Darma, Dio Caisar; Febrianti, Widya; Mirwansyah, Dedy. (2020). Exploration of leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. *Technium Soc. Sci. J.*, 6, 116.
- Putra, D. M. (2024). The role of organizational culture on employee performance through job satisfaction and work motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55-68.
- Rad. A., Mohammad. M., Mohammadian, Y., & Hossein (2006). A study on the relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. Emerald Group Publishing Limited, 19(2).
- Raharjo, S.T. & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3(2), 69-81.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent
- Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., & Mandagi, D. W. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 668-680
- Rantesalu, A., Mus, A. R., & Arifin, Z. (2017). The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment.
- Rasal, Amrullah. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS PENDAPATAN KOTA BATAM. *Jurnal Dimensi* 4(2).
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam, A. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture, and leadership on employee performance. *Ann. Trop. Med. Public Health*, 23.
- Riana I G., Wiagustini, NLP, Dwijayanti, KI, and Rihayana, IG (2018). Managing Work-Family Conflict and Work Stress through Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance, *Journal of Industrial Engineering*, Vol. 20, No. 2, pp. 127 - 134

- Riandani, P. A., & Bambang, A. N. (2015). Tingkat Pemanfaatan Dan Optimalisasi Fasilitas Dasar Dan Fungsional Di Pelabuhan Perikanan Pantai Sadeng Gunungkidul Dalam Menunjang Pengembangan Perikanan Tangkap. *Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology*, 4(3), 10-20.
- Riggio, R. E. & Conger, J. A. (2007). *The Practice of Leadership, Developing the Next Generation of Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Rivai, Ahma (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol 3, No 2.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Riwu, L., Malelak, M. L., & Pellokila, I. R. (2022). The influence of affective commitment, continuous commitment and normative commitment to employee performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 pandemic. In *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022*. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_33
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Riyanto, S., Handiman, U. T., & Prasetya, A. D. (2021). The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance. 5(4), 2–7. .
- Robbins, P. Stephen. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S. P. (2009). *organisational behaviour in Southern Africa*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2005). *Management*. Pearson Education, Inc; and Dorling Kindersley Publishing Inc, India
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.
- Roghé, F., Toma, A., Kilmann, J., Dicke, R., Strack, R. (2012), *Organizational Capabilities Matter*. Sweden: BCG. p. 24
- Rohmalimna, A., Yeau, O., & Sie, P. (2022). The Role of Parental Parenting in the Formation of the Child's Self-Concept. *World Psychology*, 1(2), 36–45. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.99>
- Rollinson, D. B. (2001): *Organizational Behaviour and Analysis -An Integrated Approach*: Addison-Wesley Longman Inc - NEW YORK.
- Rose, R.W. (1991). Comparisons of employee turnover in food and beverage and other departments in hotel properties. Ann Arbor, MI: UMI Dissertations Services. .
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. and Bausch, A. (2011) 'Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs', *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 4, pp.441–457.
- Rosenfeld, W. D. C. (1999). *Managing organizations: Text, readings, and cases*. New York: McGraw-Hill
- Sabri, P.S.U., Ilyas, M. and Amjad, Z. (2011), "Organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of Lahore", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 24, pp. 121-128.
- Sackmann, S. A., & Bertelsmann S. (2006). *Success Factor Corporate Culture. Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness, Six Best Practices*. Kinndle Edition

- Saeed, S. A., Ali, S. O., & Rashid, K. M. (2023). The Effect of Different Leadership Styles on Job Satisfaction. *Organization and Human Capital Development*, 2(2), 16-30. .
- Sagala, R. D. E., & Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., & Busayo, A. T. (2013). Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 34. .
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. .
- Salman, M., Khan, M. N., Javaid, M., & Din, M. N. u. (2016). Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement. *American Journal of Business and Society*, 1(3 PG-129– 135), 129–135.
- Sanuddin, F. D. P., & Widjojo, A. R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. semen tonasa. *Modus*, 25(2), 217-231.
- Saputra, A. T., Bagia, I. W., Yulianthini, N. N., & SE, M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1).
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). Organizational culture and leadership style on employee performance: Its effect through job satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 98-113.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of family business strategy*, 5(1), 105-115.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574.
- Scandura, T., & Graen, G. B. (1984). Mediating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436
- Schaubroeck JM, Shen Y, Chong S (2017) A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *J Appl Psychol* 102:203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. .
- Schneider, B & Snyder, R.A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-37.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2004) *A beginner's guide to structural equation modeling*. 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal* 37(3):580–607.
- Setiawan, R., Eliyana, A., & Suryani, T. (2020). *Green campus competitiveness: implementation of servant leadership* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, S., Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). The Effect of Intrinsic Motivation, Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 52.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227. .

- Shah, S.M.A., Memon, M.S. and Laghari, M.K. (2011), "The impact of organizational culture on the employees' job satisfaction: a study of faculty members of public sector universities of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 No. 8, pp. 847-859. 28:498– 509. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1615453>
- Sheridan, J. (1992). organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1056 .
- Shin, S.J. and Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46(6):703–714.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643. .
- Shore, L.M., Wayne, S.J. (1993), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Siehl, C. (1985) 'After the Founder: An Opportunity to Manage Culture'. In Frost, P.J. et al. (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 125–40.
- Silitonga, P. E. S., Widodo, D. S., & Ali, H. (2017). Analysis of the effect of organizational commitment on organizational performance in mediation of job satisfaction (Study on Bekasi City Government). *International Journal of Economic Research*.
- Sinclair, R. R., Leo, M. C., & Wright, C. (2005). Benefit system effects on employees' benefit knowledge, use, and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 20, 3-29..
- Siqueira, M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Siswanto, S., Masyhuri, M., Maksum, I., & Mardiansyah, I. (2020). The role of job satisfaction as a mediating variable on leadership styles to employee performance. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 54-65.
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79> .
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Skoogh, J. (2014). Social and emotional competence among managers..
- Slater, S. F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of strategic Marketing*, 3(4), 257-270.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682. doi:10.1080/09585190802295157
- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis Of The Effect Of Job Satisfaction And Tenure On Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 517-523. .
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 75-81. .
- 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.

- Sopiah dan Etta Mamang Sangadji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Pertama. Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Soumyaja, D., Kamalanabhan, T.J. and Bhattacharyya, S. (2011), "Employee commitment to organizational change: test of the three-component model in Indian context", *Journal of Transnational Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 239-251.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, pp. 693-713.
- Srisakun, C., & Intuluck, W. (2020). A Conceptual Framework of Relationship between Leadership Styles and Employee Performance through the Moderated Mediation of Organizational Innovation and Culture.
- Stamm, V. B. (2007). *Managing Innovation, Design and Creativity*. (2nd ed.). UK: John Wiley and Sons.
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526-529. .
- Stewart Douglas, (2010). *Growing the Corporate Culture*, obtained from <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vgnextoid=ab411f07760aa110VgnVC M1000004b0d1872 RCRD&vgnextfmt=default> on April, 23, 2012
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stoner, C., & Stoner, J. (2013). *Building leaders: Paving the path for emerging leaders*. Routledge.
- Suardi, S., Headar, H., & Hasmin, H. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dalam Pembelajaran Pada SDIT Al-Fatyan School Kabupaten Gowa. *Jurnal Mirai Management*, 1(1), 76–84
- Sudarman, F. (2018). Development of Socio-Cultural Competence of the Government Employees at the State Civil Service and Human Resource Development Agency of Biak Numfor Regency Papua Province. *Jurnal Bina Praja*, 10(2), 221-230.
- Sulistiyawan, R., Syafrullah, M., Wardani, H., & Hendrianto, N. (2018). Employee Performance Appraisal System Using Adaptive Neuro Fuzzy Inference System (Anfis): A Case Study of Amik Pakarti Luhur. *Int. J. Comput. Tech.*, 5, 34-41.
- Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2022). Linking organizational justice to organizational commitment among Nigerian police officers. *Criminal justice and behavior*, 49(2), 220-238.
- Sunarni, S., Yusuf, M., Albashori, M. F., Sujila, K., & Tawil, M. R. (2024). PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(2).
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280. <http://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.273> .
- Suriyanti, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-557.
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). The influence of employee motivation, leadership and discipline on employee performance. *Journal of management Review*, 3(2), 321-325. .
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baski). MA: Pearson.

- Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S.V., Yao, X. (2009), Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. *Organization Science*, 20(3), 621-634.
- Tale, S. M. (2010). Leadership Style and Job Satisfaction among Nurses. Master of Human Resource .
- Tam, D. T., Phuong, P. H., Tuan, T. A., & Thach, N. H. (2024). Quality of work life's factors and its effect on organizational commitment of workers in Da Nang City, Viet Nam. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(6).
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6)
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. The Pennsylvania State University.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Thanh, T., Doan, T., Cam, L., Nguyen, T., Dan, T., & Nguyen, N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success. *The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment*. 7(3), 223-233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223> .
- Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2022). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice*, 19(4), 1–20. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559> .
- Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology* 52: 591–620.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tjahjadi, B. (2001). Konsep Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi. *Majalah Ekonomi*, 41-62.
- Tobing, D. S. K. (2009). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 11(1), 31-37.
- Torku, B., & Dai, B. (2020). Influence of transformational leadership on work engagement and employee performance. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 6(1), 62-73. .
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Trivisonno, M., & Barling, J. (2016). Organizational leadership and employee commitment. In *Handbook of employee commitment* (pp. 305-318). Edward Elgar Publishing.
- Triwahyuni, R., & Ekowati, V. M. (2017). The Effect of Employee Satisfaction on Employees Performance Through Organizational Commitment. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 1(1).
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen kinerja performance management*. Sofyan Tsauri.
- Tucker, L. R., MacCallum, R.C., *Exploratory factor analysis*, [E-book], available: net Library e-book. DOI: 10.12691/ajams-9-1-2
- Udovita, V. (2020). Conceptual review on impact of leadership style on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(9), 16-23.
- Verba & S. (2015). *Small groups and political behavior: A study of leadership*. Princeton University Press.

- Voros, J., & Schermerhorn Jr, J. R. (1993). Institutional roles in higher education for business and management in Hungary. *Management Education and Development*, 24(1), 70-82.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91.
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Wambugu, L. W. (2014). Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant). *European Journal of Business and Management*, 6 (23).
- Wang, Y. H., Zhang, Y. F., Zhang, Y., Gu, Z. F., Zhang, Z. Y., Lin, H., & Deng, K. J. (2022). Identification of adaptor proteins using the ANOVA feature selection technique. *Methods*, 208, 42-47.
- Wardiah, Lasmi M. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Wiarah, W., & Manik, E. (2014). Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja paramedis di rumah sakit cibabat kota cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 41345
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*, Edisi kelima. Penerbit :Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Widhiastuti, R., Kiswanto, K., & Jati, K. W. (2020). The role of women's leadership in manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23(1), 49-66.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wijaya. (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. *Jurnal AGORA*. Vol. 6, No. 2.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wong, W. Y., Chan, S. L., Chong, L. X., Ng, K. S., & Wong, K. L. (2014). *The impact of leadership styles on employee commitment in retail industry* (Doctoral dissertation, UTAR)..
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review* 18(2):293–321. .
- Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The business environment* (5th ed.). Financial Times, Prentice Hall.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 542-551.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd Edition, New York: Harper and Row. DOI: 10.12691/ajams-4-6-3
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd Edition, New York: Harper and Row. DOI: 10.12691/ajams-4-6-3
- Yang, H. (2008), "Efficiency Wages and Subjective Performance Pay", *Economic Inquiry*, 46(2), pp. 179–196.
- Yang, H.-C., & Kim, Y.-E. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Authentic Leadership and Meaningfulness of Work. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132. <http://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.121> .

- Yiing, L.H. and Ahmad, K.Z. (2009), "The moderating effects of organizational culture on the relationship between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 53-86. doi: 10.1108/01337730910927106.
- Yousef, D.A. (2000), "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-28.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th Edition. New York: Pearson
- Zain, Z. M., Ishak, R., & Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16-26.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business process management journal*, 27(2), 658-683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zebua, Y. (2020). Pengaruh budaya kerja dan promosi jabatan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Labuhan Haji Labuhanbatu Utara. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 109-124.
- Zhang, W. (2024). ANOVA-nSTAT: ANOVA methodology and computational tools in the paradigm of new statistics. *Computational Ecology and Software*, 14(1), 48.
- Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade. Economics and Finance*, 4(1), 48–54.
- Zia ud, D., Khan, M.R. (2010), *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A Study of Oil and Gas Sector of Pakistan*. Rochester: Social Science Research Network.
- Zumitzavan, V. I. S. S. A. N. U., & Udchachone, S. A. R. I. N. T. H. R. E. E. (2014). The impact of different styles of leadership and levels of organisational innovation on organisational performance: A case of hospitality industry in Thailand. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), 272-282.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT VÀ WEBSITE

1. TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

- Nguyễn Đình Thọ. (2012). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, Nhà xuất bản Lao động—Xã hội, TP. Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Phan Thu Hằng, Diệc Vĩnh Thành. (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động—Nghiên cứu các doanh nghiệp FDI tại Long An. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (318), 83-93.
- Trần Tuấn Anh (2024). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu quả làm việc của nhân viên trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh: Vai trò trung gian của cam kết tổ chức. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 15(6), 54-68.
- Trần Thành Trung, Trần Thị Ngọc Lan. (2022). Tác động của các phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp ngành Ngân hàng tại Việt Nam.

2. TÀI LIỆU THAM KHẢO TẠI WEBSITE

- Bộ Kế hoạch và Đầu tư & UNDP (2023). *Vietnam Innovation and Technology Investment Report*, https://innokhanhhoa.vn/.../Vietnam-Innovation-Tech-Investment-Report2023_final.pdf
- Tổng cục Thống kê. (2023). *Báo cáo điều tra lao động việc làm năm 2022*. <https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2024/03/Sach-BC-Dieu-tra-LDVL-2022-Vietnamese.pdf>
- Tổng cục Thống kê. (2024). *Tình hình thị trường lao động Việt Nam năm 2023*. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/01/tinh-hinh-thi-truong-lao-dong-viet-nam-nam-2023/>
- Tổng cục Thống kê. (2025). *Thông cáo báo chí về tình hình lao động, việc làm quý IV và năm 2024*. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-iv-va-nam-2024/>
- Tổng cục Thống kê. (2024). *Thông cáo báo chí về tình hình kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng năm 2024*.
- Tổng cục Thống kê. (2025). *Tình hình kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng tháng Hai và 2 tháng đầu năm 2025*.
- VTV Bản tin đời sống – xã hội. (2022, November 2). *Áp lực làm trụ cột khiến nhiều người đàn ông bị ám ảnh*. Báo điện tử VTV. <https://vtv.vn/van-hoa-giai-tri/ap-luc-lam-tru-cot-khien-nhieu-nguoi-dan-ong-bi-am-anh-20221102134149703.htm>
- Viện Nghiên cứu Phát triển Xã hội (ISDS). (2020). *Nam giới và nam tính trong một Việt Nam hội nhập*. (Báo cáo tóm tắt).
- Macrotrends. (2020). *Vietnam suicide rate 2000–2020*. <https://www.macrotrends.net/countries/VNM/vietnam/suicide-rate>
- Tổng cục Thống kê. (2023). *Tuổi kết hôn trung bình lần đầu phân theo giới tính và theo thành thị, nông thôn chia theo năm và phân tổ*. <https://www.gso.gov.vn/px-web-2/?pxid=V0229&theme=D%C3%A2n%20s%E1%BB%91%20v%C3%A0%20lao%20%C4%91%E1%BB%99ng>
- World Health Organization (WHO). (2018). *Smoking causes 40 000 deaths in Viet Nam each year*. <https://www.who.int/vietnam/news/detail/27-05-2018-smoking-causes-40-000-deaths-in-viet-nam-each-year>

- Bộ Y tế. (2022). *Rượu bia là nguyên nhân gây ra hơn 40.000 ca tử vong mỗi năm*. https://moh.gov.vn/hoat-dong-cua-dia-phuong/-/asset_publisher/gHbla8vOQDuS/content/ruou-bia-la-nguyen-nhan-gay-ra-hon-40-000-ca-tu-vong-moi-nam
- Tổng cục Thống kê. (2024). *Tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm trong độ tuổi lao động phân theo vùng và giới tính*. <https://www.gso.gov.vn/px-web-2/?pxid=V0271&theme=D%C3%A2n%20s%E1%BB%91%20v%C3%A0%20lao%20%C4%91%E1%BB%99ng>

PHỤ LỤC 1: BẢNG KHẢO SÁT

A. GIỚI THIỆU

Xin chào Anh!

Chúng em là sinh viên của Đại Học Duy Tân. Hiện nay chúng em đang thực hiện một bài nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, phong cách lãnh đạo và hiệu suất làm việc trong bối cảnh đổi mới sáng tạo, nghiên cứu về đối tượng người lao động thuộc giới tính Nam có hợp đồng lao động chính thức tại Thành phố Đà Nẵng. Với ước muốn thông qua bài nghiên cứu này có thể cải thiện được chất lượng đời sống của người lao động trên địa bàn Thành Phố Đà Nẵng.

Rất mong Anh dành một chút thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây. Chúng em xin cam đoan rằng tất cả những thông tin trong phiếu khảo sát này sẽ chỉ được sử dụng vào mục đích nghiên cứu. Sự hợp tác của Anh có giá trị và ý nghĩa đối với nhóm chúng em.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Anh!

B. THÔNG TIN CHUNG

Câu 1: Xin vui lòng cho biết, Anh đang thuộc độ tuổi nào?

- ☐ Từ 18 – 25 tuổi
- ☐ Từ 26 – 30 tuổi
- ☐ Từ 30 – 40 tuổi
- ☐ Trên 40 tuổi

Câu 2: Xin vui lòng cho biết, trình độ học vấn của Anh?

- ☐ Trung học Cơ sở
- ☐ Trung học Phổ thông
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Đại học
- ☐ Sau Đại học

Câu 3: Xin vui lòng cho biết, thu nhập trung bình hàng tháng hiện tại của Anh là khoảng bao nhiêu?

- ☐ Dưới 10 triệu
- ☐ Từ 10 triệu – dưới 20 triệu
- ☐ Từ 20 triệu – dưới 30 triệu
- ☐ Trên 30 triệu

Câu 4: Xin vui lòng cho biết, ngành nghề hiện tại Anh đang làm việc?

- ☐ Công nghệ thông tin
- ☐ Kinh doanh và tài chính
- ☐ Y tế và chăm sóc sức khỏe
- ☐ Kỹ thuật và xây dựng
- ☐ Giáo dục và đào tạo
- ☐ Luật và hành chính
- ☐ Sáng tạo và nghệ thuật
- ☐ Nông nghiệp và môi trường
- ☐ Dịch vụ và du lịch
- ☐ Khác: (Vui lòng cho biết thêm thông tin)

Câu 5: Xin vui lòng cho biết, thâm niên công tác ở công ty hiện tại của Anh?

- ☐ Từ 1 năm – dưới 3 năm
- ☐ Từ 3 năm – dưới 5 năm
- ☐ Từ 5 năm – dưới 7 năm
- ☐ Từ 7 năm – dưới 9 năm

- ☐ Từ 9 năm trở lên

Câu 6: Xin vui lòng cho biết, số lượng nhân viên trong công ty hiện tại anh đang làm việc?

- ☐ Dưới 50 nhân viên
- ☐ Từ 50 nhân viên – 100 nhân viên
- ☐ Từ 100 nhân viên - 200 nhân viên
- ☐ Trên 200 nhân viên

C. CÁC BIẾN ĐƯỢC QUAN SÁT

Để đánh giá rõ sự tác động của phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức và hiệu suất làm việc của người lao động. Để làm rõ các mối quan hệ này, nhóm nghiên cứu lựa chọn thang đo theo dạng Likert 5 điểm, trong đó 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Không ý kiến, 4 – Đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý. Mục đích sử dụng là để đo lường mức độ đồng ý và không đồng ý của người tham gia trả lời cho bảng khảo sát này.

1. Phong cách lãnh đạo

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
LS1: Lãnh đạo của tôi luôn chỉ đạo nhân viên theo một cách tiêu chuẩn					
LS2: Lãnh đạo của tôi sẽ luôn can thiệp nếu tiêu chuẩn không đạt					
LS3: Tiêu chuẩn và kỳ vọng về hiệu suất làm việc luôn được lãnh đạo của tôi đặt ra cho nhân viên hoàn thành					
LS4: Lãnh đạo của tôi luôn đưa ra quyết định theo cách độc đoán					
LS5: Lãnh đạo của tôi luôn là người duy nhất được đưa ra quyết định					
LS6: Lãnh đạo của tôi luôn động viên nhân viên trong công ty					
LS7: Lãnh đạo của tôi luôn ủng hộ sự đổi mới và sáng tạo của nhân viên, miễn là nhân viên không vi phạm các quy định của công ty					
LS8: Lãnh đạo của tôi luôn chia sẻ kế hoạch liên quan đến hoạt động của Công ty với nhân viên trước khi thực hiện					
LS9: Lãnh đạo của tôi chấp nhận đề xuất của nhân viên về các chính sách và kế hoạch					
LS10: Lãnh đạo của tôi luôn tạo mối quan hệ xã hội giữa các thành viên trong đội ngũ nhân viên					
LS11: Lãnh đạo của tôi luôn tạo ra môi trường mà nhân viên được nắm quyền sở hữu dự án và được tham gia trong quá trình đưa ra quyết định					
LS12: Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh can thiệp khi vấn đề quan trọng phát sinh					
LS13: Lãnh đạo của tôi sẽ luôn tránh đưa ra quyết định trong quá trình làm việc					
LS14: Lãnh đạo của tôi thường giao nhiệm vụ cho nhân viên để họ tự làm theo cách tốt nhất mà họ biết					
LS15: Lãnh đạo của tôi tạo ra môi trường làm việc khiến tôi cảm thấy không có hành động kỷ luật nào đối với bất kỳ ai					

2. Văn hoá tổ chức

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
OCL1: Công ty tôi luôn ủng hộ sự đổi mới, sáng tạo và chấp nhận rủi ro trong công việc					
OCL2: Công ty tôi luôn thúc đẩy nhân viên chú ý nhiều hơn đến chi tiết khi làm công việc của mình					
OCL3: Công ty tôi luôn khuyến khích nhân viên chủ động trong việc hoàn thành công việc					
OCL4: Công ty tôi luôn cho rằng tính chính trực về mặt đạo đức là yếu tố cốt lõi trong văn hoá của công ty					
OCL5: Công ty tôi luôn tạo cho nhân viên cảm giác mọi người làm việc như thể họ là một phần của một nhóm					
OCL6: Công ty tôi luôn tạo ra môi trường cạnh tranh trong công việc hơn là môi trường thoải mái (<i>chẳng hạn như cạnh tranh trong KPI; xếp hạng thành tích theo tháng, năm,...</i>)					
OCL7: Công ty tôi luôn đề cao sự đa dạng trong công việc tạo ra một môi trường làm việc thoải mái					
OCL8: Công ty tôi luôn phân công công việc công bằng, bình đẳng và chuyên nghiệp					

3. Sự hài lòng công việc

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
JS1: Tôi sẽ không bao giờ thay đổi công việc hiện tại					
JS2: Tôi luôn hài lòng khi phải làm thêm giờ, để tôi có thể hoàn thành sớm hoặc đúng hạn cho công việc hiện tại					
JS3: Khi ngày làm việc đã kết thúc nhưng tôi vẫn rất quan tâm đến công việc này					
JS4: Hầu hết các ngày đi làm, tôi đều vui vẻ về công việc hiện tại của mình					
JS5: Công việc hiện tại của tôi giống như một sở thích đối với tôi					
JS6: Tôi cảm thấy thích công việc hiện tại của mình hơn thời gian rảnh					
JS7: Hiện tại, tôi thấy hài lòng với công việc của mình					

4. Cam kết tổ chức

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
OCM1: Tôi rất thích thảo luận tích cực về Công ty hiện tại với mọi người bên ngoài					
OCM2: Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà Công ty hiện tại đang đối mặt					
OCM3: Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi Công ty hiện tại					
OCM4: Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè của tôi để họ tham gia làm việc tại Công ty hiện tại					
OCM5: Tôi thấy mình có cùng giá trị (như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...) hoặc quan điểm với Công ty hiện tại					
OCM6: Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại Công ty hiện tại, thì điều này sẽ rất khó					
OCM7: Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại Công ty hiện tại					
OCM8: Rời khỏi Công ty hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi					
OCM9: Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác nếu tôi rời khỏi Công ty hiện tại					
OCM10: Công ty hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại					
OCM11: Giá trị của việc trung thành với một Công ty là điều đúng, ngay cả khi có một Công ty khác trả tôi mức lương cao hơn					
OCM12: Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác nếu rời Công ty hiện tại					
OCM13: Tôi tin rằng ngày nay mọi người không thường xuyên dịch chuyển từ công ty này sang công ty khác					
OCM14: Tôi sẽ không rời khỏi Công ty hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây					
OCM15: Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với Công ty hiện tại					

5. Đổi mới sáng tạo của tổ chức

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
OI1: Công ty hiện tại của tôi luôn sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới					
OI2: Công ty hiện tại của tôi luôn sáng tạo trong phương pháp hoạt động					
OI3: Công ty hiện tại của tôi luôn khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới					
OI4: Công ty hiện tại của tôi luôn hướng tới việc phát triển câu trả lời mới trong các vấn đề và thách thức mới					

OI5: Công ty hiện tại của tôi luôn linh hoạt và liên tục thích ứng với sự thay đổi					
---	--	--	--	--	--

6. Hiệu suất làm việc của nhân viên

Hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh với các nhận định sau từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

	1	2	3	4	5
EP1: Tôi luôn hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn chất lượng của Công ty hiện tại					
EP2: Tôi luôn hoàn thành công việc nhanh/đúng thời gian quy định					
EP3: So với đồng nghiệp cùng Công ty hiện tại, khả năng giải quyết vấn đề trong công việc của tôi tốt hơn					
EP4: Tôi luôn đạt được mục tiêu công việc của mình					
EP5: Thành tích trong công việc của tôi năm 2024 rất xuất sắc					

---- Xin cảm ơn sự đóng góp của Anh thông qua bảng khảo sát này! ----

PHỤ LỤC 2: CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Câu số 1: Trong thực tiễn các Thầy/Cô hoặc Anh/Chị có thấy cách làm việc của cấp trên hay văn hóa của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến thái độ làm việc và sự cam kết của nhân viên không? Và cụ thể nó ảnh hưởng như thế nào và có cách nào cải thiện điều đó không để giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc của mình?

Câu hỏi số 2: Theo quan sát của Thầy/Cô hoặc Anh/Chị, một công ty có văn hóa và có các vị lãnh đạo luôn theo đuổi và ứng dụng cái mới vào hoạt động của công ty thì liệu nó có ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên không ?

Câu hỏi số 3: Xin phép Thầy/Cô hoặc Anh/Chị cho lời khuyên về các câu hỏi khảo sát này, các câu hỏi này có dễ hiểu cho người tham gia khảo sát không? Nếu không, thì nhóm nghiên cứu nên điều chỉnh như thế nào?

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MÔ HÌNH THỰC TIỄN TRONG NƯỚC VÀ NƯỚC NGOÀI

	Pawirosu -marto và cộng sự, (2017)	Soomro và cộng sự, (2019)	Purwadi và cộng sự, (2020)	Srisakun và cộng sự, (2020)	Paaís và cộng sự, (2020)	Alamanda và cộng sự, (2021)	Sari và cộng sự, (2021)	Wua và cộng sự, (2022)	Pratama (2022)	Rampen (2023)	Putra và cộng sự, (2024)	Trần Thành Trung và cộng sự, (2022)	Nguyễn Phan Thu Hằng và cộng sự, (2023)	Trần Tuấn Anh (2024)	Tổng hợp
Phong cách lãnh đạo	X		X	X	X	X	X		X			X	X	X	10
Văn hóa tổ chức	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X				10
Sự hài lòng trong công việc	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		12
Cam kết tổ chức	X	X				X		X		X			X		6
Hiệu suất làm việc của nhân viên		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Đổi mới sáng tạo của tổ chức	X			X											2
Động Lực					X					X	X		X		4