



Original Article

# The influence of a transformational leadership style on the intention of office workers in Ho Chi Minh City to leave the office workplace

Nguyen Thi Mai<sup>1</sup>, Duong The Duy<sup>2,\*</sup>, Le Hanh Nguyen<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Foreign Trade University Ho Chi Minh City Campus

No. 15, D5 Road, 25 Ward, Binh Thanh District, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>2</sup>Ho Chi Minh City University of Foreign Languages - Information Technology

No. 828, Su Van Hanh Road, 13 Ward, 10 District, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>3</sup>University of Bath

Claverton Down - Bath BA2 7AY, United Kingdom

Received: May 13, 2023

Revised: May 21, 2024; Accepted: October 25, 2024

**Abstract:** The study was conducted to assess the influence of a transformational leadership style on the intention of office workers in Ho Chi Minh City to leave the office workplace. With 286 valid samples collected through the online network of Facebook, gmail, etc., the study uses descriptive statistical analysis methods, reliability assessment by Cronbach's Alpha coefficient, EFA, CFA and SEM test. Research results show that: a transformational leadership style positively affects stress at work; job stress has a positive effect on intention to quit; transformational leadership styles have a direct and positive effect on psychological safety; Psychological safety in the work environment has a direct and negative effect on an employee's intention to leave the workplace.

**Keywords:** Leadership style, intention to leave, office staff.

\* Corresponding author

E-mail address: [duydt@hufilit.edu.vn](mailto:duydt@hufilit.edu.vn)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.206>

Copyright © 2024 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên khối văn phòng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Thị Mai<sup>1</sup>, Dương Thế Duy<sup>2,\*</sup>, Lê Hạnh Nguyên<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Ngoại Thương Cơ sở 2 tại Thành phố Hồ Chí Minh  
Số 15, Đường D5, Phường 25, Quận Bình Thạnh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học Thành phố Hồ Chí Minh  
Số 828, Đường Sư Vạn Hạnh, Phường 13, Quận 10, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>3</sup>Đại học Bath  
Claverton Down - Bath BA2 7AY, Vương quốc Anh

Nhận ngày 13 tháng 5 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 21 tháng 5 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2024

**Tóm tắt:** Nghiên cứu nhằm đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên khối văn phòng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Với 286 mẫu điều tra hợp lệ thông qua mạng lưới trực tuyến Facebook, gmail..., nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định EFA, CFA và SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng cùng chiều đến sự căng thẳng trong công việc; sự căng thẳng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến ý định nghỉ việc; phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp và cùng chiều đến sự an toàn tâm lý; sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo, ý định nghỉ việc, nhân viên văn phòng.

## 1. Giới thiệu

Nghiên cứu về làn sóng nghỉ việc tại các nước Đông Nam Á, Walters (2022) chỉ ra có tới 60% đối tượng được khảo sát cho rằng họ đang tìm kiếm một công việc mới trong năm tới. Theo Ferreira (2014), các tổ chức thường đầu tư một khoản ngân sách nhất định cho đào tạo nhân sự mới để nâng cao năng lực và kỹ năng chuyên môn của họ; đồng thời đảm bảo giữ chân những nhân viên có kỹ năng và giá trị đóng góp. Đặc biệt trong bối cảnh kinh tế thế giới đang bước vào thời kỳ suy thoái và thị trường lao động ngày càng cạnh tranh thì việc giữ chân nhân viên và

phát huy tối đa nguồn nhân lực sẵn có là ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, theo McKinsey (2021), những nguyên nhân nghỉ việc hàng đầu của người lao động thường xuất phát từ các yếu tố như giá trị của các cấp quản lý, quan hệ đồng nghiệp lành mạnh, khả năng thăng tiến, cảm giác gắn bó hay thời gian làm việc linh động. Hơn hết, lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định trải nghiệm của người lao động. Thông qua những sự chuyển đổi và linh hoạt trong phong cách lãnh đạo, nhà quản lý có đóng góp rất lớn trong việc giữ chân người lao động lâu hơn với tổ chức.

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: duydt@hufit.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.206>

Bản quyền © 2024 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

Bối cảnh kinh tế nhiều biến động và sự lan rộng của cuộc khủng hoảng nghỉ việc toàn cầu đòi hỏi các nhà quản lý phải có sự chuyển đổi và phát triển không ngừng trong phong cách lãnh đạo, dẫn dắt đội nhóm, tổ chức. Do đó, nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên là hết sức cấp thiết, có ý nghĩa về cả mặt lý thuyết lẫn thực tiễn, đặc biệt tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sẽ góp phần giúp các nhà quản lý nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của sự chuyển đổi và thích ứng trong phong cách lãnh đạo, từ đó có những thay đổi trong cách tiếp cận vấn đề, nhất là ý định nghỉ việc của nhân viên.

## 2. Cơ sở lý thuyết, đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu của Judge và Piccolo (2004) chỉ ra phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đến kết quả làm việc hay ý định nghỉ việc của nhân viên. Mặt khác, Luturlean và cộng sự (2019) cũng phát hiện ra rằng việc thực hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên, điều này có thể gián tiếp làm giảm căng thẳng trong công việc. Thật vậy, phong cách lãnh đạo tập trung vào việc trao quyền cho các nhóm/đồng đội của họ nhằm thúc đẩy giao tiếp cởi mở và thúc đẩy sự phát triển cá nhân. Điều này sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng trong công việc vì họ cảm thấy bản thân được hỗ trợ và đánh giá cao trong công việc. Theo Kurniawan và Susanto (2023), mức độ căng thẳng trong công việc cao có thể dẫn đến cảm giác không hài lòng và kiệt sức, từ đó làm tăng khả năng nhân viên muốn rời bỏ công việc hiện tại. Ngoài ra, căng thẳng trong công việc có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc; những nhân viên gặp phải mức độ căng thẳng cao hơn có nhiều khả năng cân nhắc rời bỏ tổ chức hơn (Gerungan, 2022).

Nghiên cứu của Sobaih và cộng sự (2022) phát hiện ra rằng sự an toàn về tâm lý làm trung gian cho mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo chuyển đổi và ý định nghỉ việc. Khi nhân viên cảm nhận được một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý được đặc trưng bởi sự giao tiếp cởi mở, tin tưởng và hỗ trợ, họ sẽ ít có ý định rời bỏ tổ chức hơn. Ngoài ra, các nghiên cứu đã chỉ ra

rằng sự an toàn về tâm lý có liên quan tích cực đến tiếng nói, sự gắn kết và sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Cho, 2023; Javed và cộng sự, 2021). Những nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý sẽ có nhiều khả năng bày tỏ quan điểm, đóng góp ý tưởng và gắn kết với công việc hơn, điều này có thể làm giảm ý định nghỉ việc của họ (Javed và cộng sự, 2021).

Do đó, có thể thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự căng thẳng trong công việc, sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc đều có mối liên hệ trực tiếp và gián tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

#### *Phong cách lãnh đạo chuyển đổi*

Theo Bass và cộng sự (2006), nhờ những cải tiến trong việc định nghĩa cũng như đo lường phong cách lãnh đạo chuyển đổi mà các thành phần của nó theo đó cũng được phát triển. Lãnh đạo chuyển đổi có thể khuyến khích sự thay đổi và đạt được thành công vì nó có thể mang lại sự đổi mới, thành công và hiệu quả trong việc chuyển đổi và phát triển cấp dưới trong môi trường làm việc (Adriani, 2019; Lins, 2019). Lãnh đạo được coi là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc chỉ đạo hoạt động của tổ chức bằng cách thiết lập một tầm nhìn rõ ràng cho các hoạt động thương mại ngắn hạn và dài hạn của tổ chức (Bass & Riggio, 2006). Như vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi bao gồm 3 thành phần: hấp dẫn - truyền cảm hứng; khuyến khích trí tuệ; quan tâm đến cá nhân.

#### *Căng thẳng trong công việc*

Theo Sager (1994), trong tổ chức, hiểu được căng thẳng trong công việc là rất quan trọng vì nó ảnh hưởng nghiêm trọng đến thái độ liên quan tới công việc như sự hài lòng, cam kết với tổ chức. Và hơn hết, nó còn ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên cũng như ý định nghỉ việc của họ. Theo Holmlund-Rytkönen và Strandvik (2005), căng thẳng là phản ứng khi con người phải chịu quá nhiều áp lực hay yêu cầu được đặt lên họ. Trong môi trường làm việc, căng thẳng sẽ xuất hiện khi các yêu cầu của công việc vượt quá khả năng của nhân viên để có thể đối phó và kiểm soát. Điều này giúp phân biệt rõ ràng sự khác biệt giữa căng thẳng và áp lực. Trong đó, áp lực có thể mang chiều hướng tích cực nếu được kiểm soát hợp lý; ngược lại, căng thẳng có thể trực tiếp gây ảnh hưởng xấu đến sức khỏe.

#### *Sự an toàn tâm lý của nhân viên*

Sự an toàn tâm lý được xác định là một niềm tin chung giữa các nhân viên rằng liệu có an toàn

khi chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân trong môi trường làm việc (Edmondson, Dillon & Roloff, 2007; Edmondson & Lei, 2014). Edmondson (1999) cho rằng trong môi trường được đảm bảo an toàn về mặt tâm lý là khi mà nhân viên cảm nhận được sự quan tâm lẫn nhau, sự lắng nghe và tôn trọng khi bày tỏ quan điểm, ý kiến của mình, đồng thời đồng nghiệp hay các thành viên khác luôn có thiện chí tốt khi đóng góp ý kiến hay bàn luận về các vấn đề. Ở đó, nhân viên cảm thấy an toàn khi chấp nhận các rủi ro. Edmondson (2018) nhận định rằng nhân viên cảm nhận được sự an toàn tâm lý là khi ở trong môi trường làm việc họ được thoải mái thể hiện bản thân và được là chính mình.

#### *Ý định nghỉ việc của nhân viên*

Tett và cộng sự (1993) chỉ ra ý định nghỉ việc là sự ý thức có chủ đích rời khỏi tổ chức. Theo Sousa-Poza và cộng sự (2004), ý định nghỉ việc cho thấy xác suất chủ quan mà một cá nhân sẽ thay đổi công việc trong một khoảng thời gian nhất định. Các quan điểm trên đều khẳng định tầm quan trọng của việc đo lường ý định nghỉ việc đối với việc dự đoán được xu hướng rời khỏi tổ chức của nhân viên. Để đo lường ý định nghỉ việc của một nhân viên, Sager (1998) đã đề cập đến 3 yếu tố của quá trình ý thức dự định nghỉ việc: suy nghĩ về việc nghỉ việc, có ý định tìm kiếm công việc mới và cuối cùng là có ý định nghỉ việc.

## 2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

### *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự căng thẳng trong công việc của nhân viên*

Theo Sosik và Godshalk (2000), phong cách lãnh đạo của người đóng vai trò cố vấn và hướng dẫn có mối liên hệ trực tiếp với mức độ căng thẳng của nhân viên được dẫn dắt. Nghiên cứu này cũng cho thấy, những nhân viên được hướng dẫn bởi những người có biểu hiện và hành vi mang tính chuyển đổi thì có mức độ căng thẳng thấp hơn. Các công ty, tổ chức có thể giảm thiểu mức độ căng thẳng của nhân viên tại nơi làm việc bằng cách áp dụng những đổi mới thông qua các khóa đào tạo phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Theo đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

**H1:** Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng ngược chiều đến sự căng thẳng trong công việc của nhân viên văn phòng.

### *Ảnh hưởng của sự căng thẳng trong công việc đến ý định nghỉ việc của nhân viên*

Theo Robbins và Judge (2015), căng thẳng trong công việc có thể ảnh hưởng đến cảm xúc, suy nghĩ và tình trạng tâm thần cũng như thể chất của một cá nhân. Vì vậy, những nhân viên phải chịu áp lực nặng nề trong công việc có xu hướng nghỉ đến việc rời khỏi tổ chức (Wang, 2014). Nhiều nghiên cứu cũng đã phát hiện căng thẳng càng lớn, ý định nghỉ việc của nhân viên càng lớn hơn (Chen và cộng sự, 2011; Applebaum và cộng sự, 2010). Do đó, căng thẳng trong công việc ảnh hưởng đến ý định rời khỏi tổ chức của nhân viên. Giả thuyết sau được đưa ra:

**H2:** Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp và cùng chiều đến sự an toàn tâm lý trong công việc của nhân viên văn phòng.

### *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự an toàn tâm lý trong công việc của nhân viên*

Kahn (1990) gợi ý rằng phong cách lãnh đạo có thể là một nhân tố dự đoán sự an toàn tâm lý của nhân viên khi đánh giá tầm quan trọng của sự an toàn tâm lý tại nơi làm việc. Vì các nhà lãnh đạo chuyển đổi có xu hướng kích thích sự tò mò và thách thức các định kiến nên nhân viên cảm nhận được sự khuyến khích thể hiện bản thân tự do trong một môi trường an toàn (Carmeli và cộng sự, 2014). Một nhà quản lý biết cách động viên, tập trung đào tạo nhân viên, đồng thời luôn cởi mở để trả lời các câu hỏi và thách thức có thể tạo ra ảnh hưởng cải thiện mức độ an toàn tâm lý của nhân viên (Edmondson, 1999). Giả thuyết sau được đưa ra:

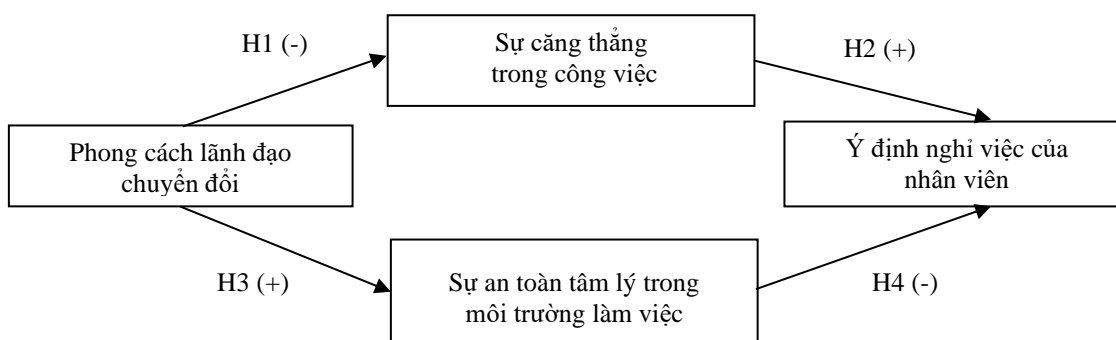
**H3:** Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động trực tiếp và cùng chiều đến sự an toàn tâm lý trong công việc của nhân viên văn phòng.

### *Ảnh hưởng của sự an toàn tâm lý trong công việc đến ý định nghỉ việc của nhân viên*

Sự an toàn tâm lý dẫn đến nhiều kết quả tích cực cho tổ chức như chia sẻ kiến thức nội bộ hay những ảnh hưởng tích cực khác lên kết quả hoạt động của tổ chức (Baer & Frese, 2003). Do đó, sự an toàn tâm lý có thể được xem là một cơ chế giúp giảm bớt căng thẳng cho nhân viên, đồng thời làm giảm sự không hài lòng và nhờ đó giảm ý định nghỉ việc của nhân viên (Edmondson và cộng sự, 2001; Hebles và cộng sự, 2022). Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

H4: Sự an toàn tâm lý trong công việc có ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng.

Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả.

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã được nghiên cứu và phân tích, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 4 yếu tố: phong cách lãnh đạo chuyển đổi; sự căng thẳng trong công việc; sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc; ý định nghỉ việc của nhân viên (Hình 1).

### 2.3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Dựa trên kết quả từ các nghiên cứu trước, nhóm tác giả đã xây dựng thang đo sơ bộ cho nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng: (1) phương pháp nghiên cứu định tính: thảo luận nhóm tập trung, phỏng vấn chuyên gia để hiệu chỉnh thang đo; (2) bảng khảo sát chính thức được nhóm tác giả gửi đến các đối tượng khảo sát qua hình thức trực tuyến. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng cho nghiên cứu này. Sau khi thu thập được

286 mẫu hợp lệ, kết quả nghiên cứu sẽ được xử lý và tiến hành phân tích thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định EFA, CFA và SEM.

## 3. Kết quả nghiên cứu

### 3.1. Thống kê mô tả dữ liệu

Bảng 1 mô tả các yếu tố nhân khẩu học.

Bảng 1: Thống kê mô tả các yếu tố nhân khẩu học (N = 286)

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ	
Giới tính	Nam	107	37,4%
	Nữ	171	59,8%
	Khác	8	2,8%
Độ tuổi	<28 tuổi	174	60,8%
	Từ 28 tuổi đến dưới 35 tuổi	43	15%
	Từ 35 tuổi đến dưới 40 tuổi	60	21%
	Từ 40 tuổi trở lên	9	3,1%
Học vấn	Trung cấp	7	2,4%
	Cao đẳng	16	5,6%
	Đại học	245	85,7%
	Sau đại học	18	6,3%
Cấp bậc	Cấp Nhân viên/ chuyên viên	169	59,1%
	Từ cấp Quản lý cấp trung trở lên	117	40,9%
Thâm niên	Dưới 6 tháng	32	11,2%
	Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	31	10,8%
	Từ 1 năm đến dưới 3 năm	178	62,2%

Từ 3 năm đến dưới 5 năm	22	7,7%
Từ 5 năm trở lên	23	8,0%

Nguồn: Nhóm tác giả.

### 3.2. Kết quả và thảo luận

#### 3.2.1. Kết quả phân tích sơ bộ bằng kiểm định Cronbach's Alpha

Sau khi thực hiện kiểm định cho thấy, 22 biến quan sát của 5 thang đo CH, KK, QT, CT và NV đều cho kết quả lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan tổng biến tổng của từng thang đo đều

lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, ở thang đo về sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc của nhân viên, hai biến quan sát AT5 và AT6 lại có giá trị Tương quan biến - Tổng hiệu chỉnh (Corrected Item – Total Correlation) lần lượt là -0,104 và -0,312 < 0,3. Điều này cho thấy hai biến AT5 và AT6 có sự tương quan với các biến còn lại là rất thấp và cần được loại bỏ khỏi mô hình để đảm bảo độ tin cậy cao cho thang đo.

Bảng 2: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha sơ bộ

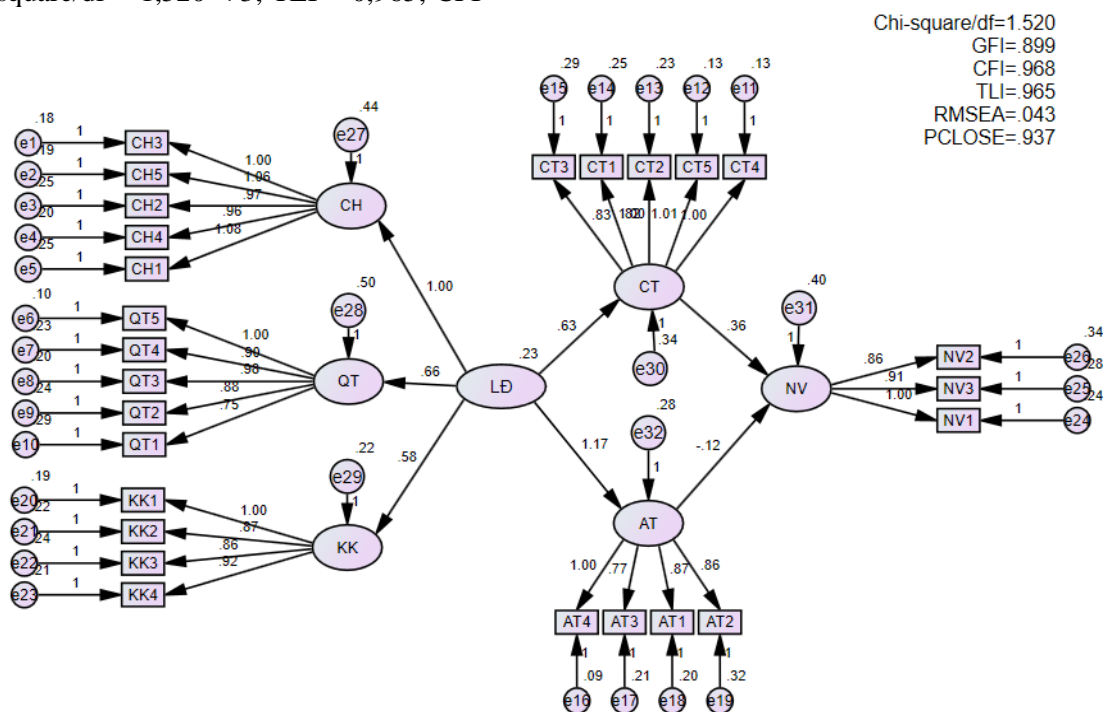
Biến	Trung bình thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Phương sai thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Giá trị Cronbach's Alpha nếu biến này bị loại bỏ
CH: Khả năng truyền cảm hứng của nhà quản lý (Cronbach's Alpha = 0,941)				
CH1	14,44	11,539	0,832	0,929
CH2	14,38	12,069	0,820	0,931
CH3	14,36	11,987	0,854	0,925
CH4	14,43	12,197	0,838	0,928
CH5	14,49	11,661	0,859	0,923
KK: Sự khuyến khích trí tuệ của nhà quản lý (Cronbach's Alpha = 0,821)				
KK1	11,41	2,789	0,682	0,756
KK2	11,43	2,955	0,644	0,774
KK3	11,42	2,967	0,618	0,786
KK4	11,41	2,944	0,630	0,781
QT: Sự quan tâm từng cá nhân của nhà quản lý (Cronbach's Alpha = 0,917)				
QT1	16,85	9,216	0,704	0,915
QT2	16,74	8,699	0,773	0,901
QT3	16,85	8,343	0,800	0,896
QT4	16,77	8,580	0,793	0,897
QT5	16,74	8,320	0,869	0,882
CT: Sự căng thẳng trong công việc (Cronbach's Alpha = 0,898)				
CT1	14,84	7,197	0,684	0,889
CT2	14,86	6,637	0,742	0,878
CT3	14,82	7,101	0,664	0,894
CT4	14,81	6,636	0,834	0,857
CT5	14,79	6,615	0,824	0,859
AT: Sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc (Cronbach's Alpha = 0,669)				
AT1	18,38	4,771	0,742	0,489
AT2	18,38	4,672	0,695	0,501
AT3	18,34	5,047	0,719	0,509
AT4	18,36	4,443	0,840	0,441
AT5	18,63	7,966	-0,104	0,768
AT6	18,23	8,822	-0,312	0,805
NV: Ý định nghỉ việc của nhân viên (Cronbach's Alpha = 0,800)				
NV1	6,87	2,043	0,676	0,693
NV2	6,84	2,192	0,611	0,761
NV3	6,82	2,147	0,647	0,724

Nguồn: Nhóm tác giả.

3.2.2. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy, tất các giá trị Chi-square/df = 1,520 < 3; TLI = 0,965; CFI =

0,968 > 0,9; GFI = 0,899 > 0,8; RMSEA = 0,043 < 0,08 đều đạt ngưỡng giá trị chấp nhận.



Hình 2: Mô hình hóa cấu trúc tuyến tính SEM  
Nguồn: Nhóm tác giả.

3.2.3. Kiểm định giả thuyết

Khi sử dụng tiêu chuẩn độ tin cậy 95%, các biến đều có Sig bằng 0,000 (ngoại trừ AT tác động lên NV là 0,49 < 0,05). Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến sự căng thẳng trong công việc và sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc và sự căng thẳng trong

công việc lại ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên đó. Trong tất cả các giả thuyết đưa ra, có 3 giả thuyết H2, H3, H4 được chấp nhận, với mức độ tác động lần lượt là 0,726; 0,349 và 0,139. Tuy nhiên, giả thuyết H1 bị bác bỏ với kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng cùng chiều đến sự căng thẳng trong công việc của nhân viên.

Bảng 4: Kết quả kiểm định các giả thuyết

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết luận
CT	<--	LĐ	0,452	0,126	4,981	***	Bác bỏ
AT	<--	LĐ	0,726	0,198	5,931	***	Chấp nhận
NV	<--	CT	0,349	0,075	4,763	***	Chấp nhận
NV	<--	AT	-0,139	0,062	-1,967	0,049	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả.

3.2.4. Thảo luận kết quả

Thứ nhất, phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng cùng chiều đến sự căng thẳng trong công việc của nhân viên. Nói cách khác, phong

cách lãnh đạo chuyển đổi làm gia tăng sự căng thẳng của nhân viên. Phát hiện này tuy khác với kết quả nghiên cứu của Manoppo (2020) nhưng lại phù hợp với các nghiên cứu được thực hiện bởi Bass (1990), Parveen và Adeinat (2019).

Việc phong cách lãnh đạo chuyển đổi làm tăng sự căng thẳng của nhân viên có thể là do phong cách này thách thức và đòi hỏi họ phải trở nên sáng tạo, đổi mới nhiều hơn trong công việc. Điều này khiến động lực trở thành áp lực với nhân viên, khi những thử thách từ nhà lãnh đạo vượt quá khả năng của họ. Do đó, nếu nhà lãnh đạo không xem xét và cân nhắc kỹ lưỡng năng lực và nhu cầu của cấp dưới sẽ dẫn đến mức độ căng thẳng liên quan đến công việc ngày càng gia tăng.

*Thứ hai*, sự căng thẳng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu ủng hộ các phát hiện trước đó của Ahmad (2014), Hakim và cộng sự (2018). Sự căng thẳng trong công việc là một trong những nguyên nhân hàng đầu dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Sự căng thẳng không chỉ làm ảnh hưởng đến sức khỏe mà còn làm giảm chất lượng trải nghiệm của nhân viên. Sự căng thẳng bị kéo dài sẽ dẫn đến những trạng thái tinh thần và cảm xúc không được thoải mái, dễ chịu cho nhân viên, kéo theo hiệu suất làm việc cũng bị sụt giảm. Cuối cùng, nhân viên sẽ mất đi động lực làm việc và sẽ nảy sinh ý định tìm kiếm một công việc mới.

*Thứ ba*, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng trực tiếp và cùng chiều đến sự an toàn tâm lý của nhân viên. Kết quả này phù hợp với phát hiện của Zhou và Pan (2015), Sobaih và cộng sự (2022). Kết quả đã được dự đoán bởi vì nhân viên dưới sự quản lý của những nhà lãnh đạo chuyển đổi có được một môi trường làm việc an toàn, lành mạnh. Ở đó, lãnh đạo khuyến khích nhân viên tôn trọng lẫn nhau, tạo điều kiện cho mỗi cá nhân đều được chia sẻ góc nhìn, quan điểm và đóng góp vào những quyết định quan trọng. Do đó, nhân viên sẽ cảm thấy được an toàn và tin tưởng nhà lãnh đạo. Chính niềm tin này sẽ đảm bảo cho sự an toàn về mặt tâm lý cho nhân viên.

*Thứ tư*, sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và ngược chiều lên ý định nghỉ việc của nhân viên. Kết quả này ủng hộ các phát hiện từ nghiên cứu của Eugene (2019), Sobaih và cộng sự (2022). Thực tế cho thấy khi nhân viên được làm việc trong môi trường bình đẳng, tự do và lành mạnh, họ sẽ có được trạng thái tinh thần tốt, hiệu suất làm việc cao và hơn hết là có niềm tin vào đội/nhóm, tổ chức của mình. Một môi trường nơi có những nhà lãnh đạo công bằng, đồng nghiệp ngay thẳng

và luôn có tinh thần hỗ trợ sẽ gia tăng sự tin tưởng và niềm yêu thích vào công việc ở nhân viên. Những yếu tố này sẽ giúp tổ chức giữ chân nhân viên cũng như hạn chế ý định nghỉ việc ở họ.

#### 4. Đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn

Về mặt khoa học, nghiên cứu được thực hiện nhằm củng cố và hoàn thiện thang đo và mô hình phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên thông qua yếu tố trung gian là sự căng thẳng trong công việc và sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu giúp các nhà quản lý và doanh nghiệp nhận biết được những mối quan tâm, những yếu tố thực sự ảnh hưởng đến trải nghiệm của nhân viên trong công việc, từ đó giúp họ có được góc nhìn đa chiều cũng như cách tiếp cận mới trong hoạt động quản lý lao động tại tổ chức.

#### 5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mô hình nghiên cứu được sử dụng để đo lường mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên chỉ mới bao gồm hai yếu tố trung gian là sự căng thẳng trong công việc và sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc. Trong khi đó, khi xét đến mối quan hệ này thì cần cân nhắc thêm các yếu tố như sự hài lòng, mức độ gắn kết hay sự hỗ trợ của tổ chức. Do đó, việc đưa các nhân tố này vào trong các nghiên cứu tiếp theo là điều cần thiết để có thể đánh giá sâu sắc hơn mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của nhân viên văn phòng.

#### Tài liệu tham khảo

- Adriani, Z. (2019). Improving performance through transformational leadership and utilization of information technology: A survey in mosque-based Islamic cooperatives in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-13. <https://www.abacademies.org/articles/Improving-performance-through-transformational-leadership-1939-6104-18-2-334.pdf>



- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40, 323. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181e9393b>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). A systematic literature review of work stress. *International Journal of Management Studies*, 3(9), 112-132. [http://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(9\)/15](http://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(9)/15)
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345. <https://doi.org/10.1080/02642060903437543>
- Cho, H., Steege, L. M., & Arsenault Knudsen, É. N. (2023). Psychological safety, communication openness, nurse job outcomes, and patient safety in hospital nurses. *Research in Nursing & Health*, 46(4), 445-453. <https://doi.org/10.1002/nur.22248>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716. <https://doi.org/10.2307/3094828>
- Edmondson, A. C., Dillon, J. R., & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. *Academy of Management Annals*, 1(1), 269-314. <https://doi.org/10.5465/078559811>
- Gunawan, G. (2020). The influence of transformational leadership, school culture and work motivation on school effectiveness in junior high school in Medan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 625-634. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.824>
- Gerungan, C. G. F. (2022). The influence of job insecurity and job stress on employee turnover intention at PT. Sinar Pure Foods International during the COVID-19 pandemic. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 260-269. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40181>
- Gerungan, C. G. F. (2022). The influence of job insecurity and job stress on employee turnover intention at PT. Sinar Pure Foods International during the COVID-19 pandemic. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2), 260-269. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40181>
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138(32). <https://doi.org/10.1038/138032a0>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>
- Hebles, M., Trincado-Munoz, F., & Ortega, K. (2022). Stress and turnover intentions within healthcare teams: the mediating role of psychological safety, and the moderating effect of COVID-19 worry and supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 6594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758438>
- Holmlund-Rytkönen, M., & Strandvik, T. (2005). Stress in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 12-22. <https://doi.org/10.1108/08858620510576757>
- Javed, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Hassan, H., & Hussain, M. (2021). Making leaders' and followers' relationship sustainable: The impact of leaders' behavioral integrity on employees' voice in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 13(21), 11733. <https://doi.org/10.3390/su132111733>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, J. J., & Diamond, D. M. (2002). The stressed hippocampus, synaptic plasticity and lost memories. *Nature Reviews Neuroscience, 3*(6), 453-462. <https://doi.org/10.1038/nrn849>
- Kurniawan, P., & Susanto, N. (2023). The effect of job stress, job satisfaction, and emotional intelligence on turnover intention. *International Journal of Science, Technology & Management, 4*(2), 358-365. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i2.763>
- Lacity, M. C., Iyer, V. V., & Rudramuniyaiah, P. S. (2009). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Outsourcing* (pp. 393-421). Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s10796-007-9062-3>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Lin, H. C., & Lin, P. C. (2019). The interplay between CEO-TMT exchange level and differentiation: Implications for firm competitive behaviors and performance. *Journal of Business Research, 95*, 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.034>
- Luturlean, B. S., Prasetyo, A. P., & Saragih, R. (2019). Increasing employees' job satisfaction through the implementation of transformational leadership and work stress level management. *Journal of Management and Marketing Review, 4*(3), 209-217. <https://ssrn.com/abstract=3461002>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: A mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal, 32*(6), 1395-1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: Does it really decrease work-related stress? *Leadership & Organization Development Journal, 40*(8), 860-876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior, 16th ed.)*. McGraw Hill and Salemba Empat.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science, 22*(1), 74-84. <https://doi.org/10.1177/0092070394221007>
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior, 53*(2), 254-273. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1617>
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. *Nature, 138*(3479), 32-32. <https://doi.org/10.1038/138032a0>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management, 15*(8), 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues, 38*(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259-293. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2019). Transformational leadership and employee knowledge sharing: Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management, 24*(2), 150-171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance, 28*(5), 405-424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>