



Original Article

The impact of transformational leadership on employee engagement in Japanese enterprises in Vietnam

Trinh Hoai Anh*

Hanoi University

Km 9, Nguyen Trai Road, Nam Tu Liem District, Hanoi, Vietnam

Received: May 29, 2024

Revised: January 13, 2025; Accepted: June 25, 2025

Abstract: This study aims at investigating the impact of transformational leadership style on employee engagement through the mediating role of compensation and career development. The author analyzed data from 211 full-time Vietnamese employees working in Japanese enterprises in Vietnam using confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) to test the hypothesis. The results show that transformational leadership style indirectly affects engagement through the mediating role of compensation and the mediating role of career development. Theoretically, the study contributes new knowledge on the mediating effect of compensation and career development on the relationship between a transformational leadership style and employee engagement in Japanese enterprises. Practically, the study has implications for organizational management, leadership, and human resource management.

Keyword: Career development, compensation, employee engagement, Japanese, transformational leadership style.

* Corresponding author

E-mail address: anhth@hanu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.369>

Copyright © 2025 The author(s)

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

Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó của người lao động tại doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam

Trịnh Hoài Anh*

Trường Đại học Hà Nội

Km 9, Đường Nguyễn Trãi, Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 29 tháng 5 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 13 tháng 1 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2025

Tóm tắt: Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó của người lao động thông qua vai trò trung gian của chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp. Dữ liệu được thu thập từ 211 người lao động Việt Nam làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam và được phân tích bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định giả thuyết. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động gián tiếp đến sự gắn bó của người lao động, trong đó chế độ đãi ngộ đóng vai trò trung gian mạnh hơn so với phát triển nghề nghiệp. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đóng góp vào việc mở rộng hiểu biết về cơ chế trung gian của chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp hàm ý hữu ích cho hoạt động quản trị tổ chức, phát triển lãnh đạo và quản lý nguồn nhân lực.

Từ khoá: Chế độ đãi ngộ, Nhật Bản, phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn bó.

1. Đặt vấn đề

Sự gắn bó của người lao động là một chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm, bởi đây là yếu tố nổi bật góp phần nâng cao hiệu quả công việc lên một tầm cao mới (Macey & Schneider, 2009), đồng thời là chỉ báo dự đoán hiệu quả công việc và sự thành công của tổ chức (Mone & London, 2010). Tuy nhiên, theo Gallup.com, tỷ lệ gắn bó của người lao động trên toàn thế giới chỉ đạt 23% năm 2022. Nhiều yếu tố đã được các học giả phân tích là có ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của người lao động, như: tính chất công việc, chế độ lương thưởng, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống... Một trong những phát hiện quan trọng cho thấy mức độ gắn bó cao hay thấp phụ thuộc đáng kể vào vai trò của nhà lãnh đạo (McBain, 2007).

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xây dựng mô hình và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó của người lao động Việt Nam tại các doanh nghiệp

Nhật Bản ở Việt Nam. Các phát hiện có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, khi đưa ra mô hình nghiên cứu và chứng minh vai trò quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự gắn bó của người lao động, thông qua hai biến điều tiết là chế độ đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số kiến nghị và hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tăng cường sự gắn bó của người lao động Việt Nam tại các doanh nghiệp Nhật Bản đang hoạt động ở Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được giới thiệu lần đầu tiên bởi Downton (1973), sau đó được phát triển bởi Burns (1978). Kế thừa và phát huy các nghiên cứu của Burns, Bass (1995) đã mở rộng và phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi thành một mô hình được biết đến

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: anhth@hanu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.369>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

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

rộng rãi. Ngày nay, phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã trở thành mô hình thống trị và lý thuyết chuẩn mực trong nghiên cứu về lãnh đạo (Conger, 1999), hiện chưa có lý thuyết nào khác có thể giải thích tính hiệu quả của lãnh đạo tốt hơn so với lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi (Prochazka và cộng sự, 2017). Theo Burns (1978), phong cách lãnh đạo chuyển đổi là quá trình trong đó nhà lãnh đạo và cấp dưới nâng đỡ lẫn nhau để thúc đẩy cấp dưới tiến tới mục tiêu xa hơn, đồng thời nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự đổi mới (Jiang & Chen, 2018).

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi được đặc trưng bởi 4 thuộc tính: (1) ảnh hưởng tư tưởng; (2) truyền cảm hứng; (3) kích thích trí tuệ; và (4) quan tâm cá nhân.

2.2. Sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động được hiểu là khai thác chính bản thân mình vào công việc (Kahn, 1990; Marcy & Schneider, 2008), thể hiện ở sự sẵn sàng và khả năng đóng góp cho sự thành công của tổ chức thông qua nỗ lực tối đa trên nền tảng bền vững. Sự gắn bó này chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, bao gồm: yếu tố cảm xúc và lý trí liên quan đến công việc cũng như kinh nghiệm trong quá trình làm việc (Joshi & Sodhi, 2011), chế độ đãi ngộ (Wushe & Shenje, 2019), cơ hội phát triển nghề nghiệp (Fletcher & Robinson, 2014; Wushe & Shenje, 2019) và phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Macey & Schneider, 2008; Sahu, 2018).

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

Người lao động có xu hướng lựa chọn mức độ gắn bó khác nhau tùy thuộc vào nguồn lực mà họ nhận được từ tổ chức. Trong đó, chế độ đãi ngộ và lương thưởng được xem là tiền đề quan trọng thúc đẩy sự gắn bó (Sak, 2006; Mozammel & Haan, 2016). Mức độ gắn bó của người lao động có thể chịu ảnh hưởng đến 67,2% bởi các yếu tố nổi bật như lãnh đạo, hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp, chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc (Anitha, 2014). Tiền lương không chỉ là yếu tố tài chính đơn thuần mà còn có tác động tâm lý mạnh, giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và gắn bó hơn với tổ chức (Milkovich & Newman, 2008). Từ các cơ sở lý thuyết trên, có thể nhận thấy rằng chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp đóng vai trò là biến trung gian trong

mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn bó của người lao động. Do đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự gắn bó của người lao động thông qua chế độ đãi ngộ.

Hirschi (2012) nhấn mạnh vai trò của phát triển nghề nghiệp trong việc tăng cường sự gắn bó của nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, những nhân viên có kế hoạch phát triển nghề nghiệp rõ ràng và nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức thường có mức độ gắn bó cao hơn do cảm giác an toàn và có động lực cống hiến lâu dài. Do đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự gắn bó của người lao động thông qua phát triển nghề nghiệp.

Bên cạnh đó, mối quan hệ trực tiếp giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn bó được khẳng định trong nhiều nghiên cứu trước đây (Hossan, 2021; Marwan và cộng sự, 2019). Trong bối cảnh đa văn hóa, nghiên cứu này đề xuất thêm giả thuyết:

H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp đến sự gắn bó của người lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước đây, với các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert với 5 điểm, dao động từ “Hoàn toàn không đồng ý” (1) đến “Hoàn toàn đồng ý” (5). Nghiên cứu sử dụng các thang đo sau: Thang đo của Carless và cộng sự (2000) cho yếu tố phong cách lãnh đạo, gồm 5 thang đo: PC1, PC2, PC3, PC4, PC5. Thang đo của Smith và cộng sự (1969), Petrescu và Simmons (2008) cho yếu tố chế độ đãi ngộ, gồm 4 thang đo: DN1, DN2, DN3, DN4. Thang đo của Smith và cộng sự (1969), Petrescu và Simmons (2008), Raabel và Beehr (2003) cho yếu tố phát triển nghề nghiệp, gồm 4 thang đo: NN1, NN2, NN3, NN4. Thang đo của Schaufeli và cộng sự (2006) cho yếu tố sự gắn bó, gồm 9 thang đo: GB1, GB2, GB3, GB4, GB5, GB6, GB7, GB8, GB9.

3.2. Mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên có hệ thống, đối tượng thực hiện bảng khảo sát được xác định là lao động người Việt Nam đang làm việc ở các doanh

ngành Nhật Bản tại Việt Nam. Kích thước mẫu dự kiến tối thiểu là 5 lần tổng số biến quan sát (Hair và cộng sự, 1998). Thực hiện phương thức “hòn tuyết lăn”, tác giả được giới thiệu đến các công ty Konishi, Lixil Việt Nam, Hamatesu, Acxes-is, TDT Asia...

Bảng khảo sát được kiểm tra và sửa đổi với quy mô thực hiện gồm 30 người lao động ở Công ty Konishi. Dữ liệu thu thập tại giai đoạn này không được sử dụng vào phần dữ liệu chính thức của nghiên cứu.

Dữ liệu chính thức được thu thập thông qua phát phiếu trực tiếp và được thực hiện từ tháng 1/2024 đến 3/2024, tập trung tại các doanh nghiệp phía Bắc. Mỗi người tham gia đều được cung cấp thông tin tổng quan ngắn gọn giúp họ hiểu bối cảnh khảo sát và thuật ngữ (Hoang & Yeoh, 2012). Nghiên cứu tuân theo quy trình đạo đức, đảm bảo danh tính của người tham gia, đảm bảo thông tin liên quan đến bảo mật của doanh nghiệp.

Trong 250 phiếu phát ra, 211 phiếu được hoàn thành, 04 phiếu không hợp lệ vì thông tin chung về người khảo sát không đầy đủ, bút mất nét và có câu hỏi chưa được trả lời nên được coi là câu trả lời không hợp lệ và bị loại khỏi bộ dữ liệu. Tỷ lệ truy xuất là 84,4%. Với số biến quan sát trong nghiên cứu là 21 thì 211 phiếu thu về đảm bảo yêu cầu phân tích.

Tỷ lệ của người lao động có giới tính nam (72,04%) nhiều hơn gần gấp 2,5 lần so với lao động có giới tính nữ (27,96%); chủ yếu người lao động trong độ tuổi 25 đến 40 tuổi, chiếm tổng 78,2%; 86,73% người lao động tốt nghiệp đại học; 71,09% là lao động cấp độ nhân viên.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu đa biến để phân tích và kiểm định. Phương pháp CFA được sử dụng để đánh giá độ tin cậy và tính hợp lệ của từng cấu trúc trong mô hình. Mô hình đo lường của thang đo đa chiều và thang đo đơn chiều được sử dụng để đánh giá sự phù hợp tổng thể với dữ liệu thực tế, tính hội tụ và tính phân biệt (trong phạm vi cấu trúc đa chiều). Mô hình bão hòa (mô hình cuối cùng) được sử dụng để đánh giá sự phù hợp của mô hình với dữ liệu và tính phân biệt giữa thang đo đa chiều (cấu trúc bậc hai). Mô hình được cho là phù hợp với dữ liệu thực tế khi Chi-square/df nhỏ hơn 3, CFL, TLI, IFI đều lớn hơn 0,9 và RMSEA nhỏ hơn 0,08 (Hair và cộng sự, 2010; Hooper và Martin, 2008; Kline, 2012). Các hệ số tải nhân tử của từng mục trong cấu trúc bậc một lớn hơn 0,5 cho thấy các cấu trúc đạt được tính hội tụ (Hair và cộng sự, 2010). Để đánh giá tính phân biệt giữa các cấu trúc trong mô hình, tác giả sử dụng tiêu chuẩn: căn bậc hai của trung bình phương

sai trích xuất của mỗi cấu trúc phải lớn hơn hệ số tương quan giữa các cấu trúc trong mô hình.

Độ tin cậy của các cấu trúc được đánh giá dựa trên các tiêu chí: hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp lớn hơn 0,7; trung bình phương sai trích xuất lớn hơn 30% (Fornell & Larcker, 1981). Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc với mức ý nghĩa là 0,05.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Độ tin cậy và tính hợp lệ của thang đo được kiểm tra bằng phần mềm phân tích thông kê đa biến SPSS 22.0. Giá trị Cronbach's Alpha > 0,7 và độ tin cậy tổng hợp (CR) > 0,75 cho thấy thang đo có độ tin cậy tốt. Tính hợp lệ theo cấu trúc của thang đo ban đầu được kiểm định bằng phân tích nhân tố xác nhận. Hệ số tải chuẩn hóa của các biến tiềm ẩn tương ứng với từng mục lớn hơn 0,5 và trung bình phương sai trích xuất (AVE) của tất cả các biến tiềm ẩn đều trên 0,5. Những kết quả này cho thấy tính hội tụ là tốt.

Về tính hợp lệ, các mục có hệ số tải cao có ý nghĩa thống kê lên các cấu trúc tương ứng, xác nhận tính hội tụ, được kiểm chứng thêm bằng cách tìm thấy điểm AVE trên 0,60. Tính phân biệt được hỗ trợ bằng cách so sánh các điểm $\sqrt{AVE}$ với các tương quan giữa các cặp cấu trúc (Fornell & Larcker, 1981).

Tác giả sử dụng phân tích mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Ba mô hình được tiến hành để kiểm định các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các cấu trúc trong mô hình. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động gián tiếp đến sự gắn bó. Cụ thể, tác động trực tiếp giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó có ý nghĩa thống kê trong mô hình 1 (khi không xét đến các cấu trúc trung gian), nhưng không còn ý nghĩa thống kê trong mô hình 2 (khi đưa các cấu trúc trung gian vào phân tích). Về mô hình 3, kết quả cho thấy có tác động gián tiếp giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn bó. Do đó, giả thuyết 1 và giả thuyết 2 được chấp nhận, giả thuyết 3 không được hỗ trợ (Bảng 1).

Để đánh giá tổng tác động của tất cả các yếu tố trong mô hình, tác giả sử dụng phân tích tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo có tác động đến chế độ đãi ngộ lớn nhất (0,397), tiếp theo là phát triển nghề nghiệp (0,352). Phong cách lãnh đạo có tác động gián tiếp đến sự gắn bó (tổng cộng là 0,263) (Bảng 2).

Bảng 1: Kết quả phân tích SEM

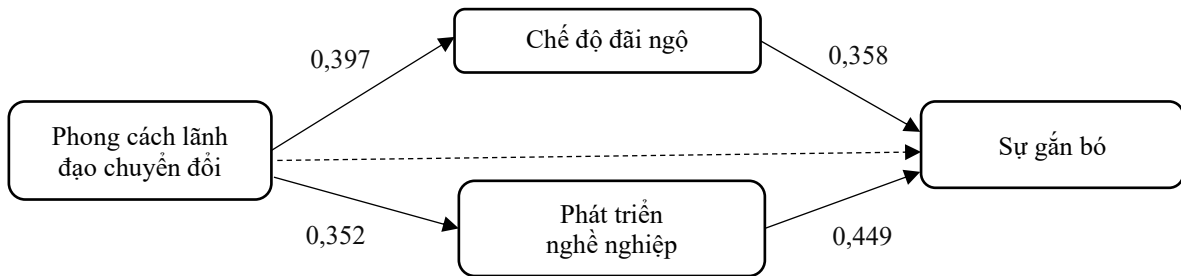
Mối quan hệ		Mô hình 1		Mô hình 2		Mô hình 3	
		Std. Beta	P-value	Std. Beta	P-value	Std. Beta	P-value
PCLĐ	GB	0,491	< 0,001	0,107	0,067	0,057	0,115
DN	GB	-	-	0,661	< 0,001	0,449	< 0,001
NN	GB	-	-	0,532	< 0,001	0,358	< 0,001
Các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình		Chi-square/df = 2,611; CFI = 0,947; TLI = 0,947; IFI = 0,948; RMSEA = 0,055		Chi-square/df = 2,304; CFI = 0,925; IFI = 0,928; RMSEA = 0,063		Chi-square/df = 2,428; CFI = 0,921; TLI = 0,917; IFI = 0,922; RMSEA = 0,064	

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024.

Bảng 2: Hệ số tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp

Mối quan hệ			Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng hợp
Phong cách lãnh đạo	→	Sự gắn bó	0,000	0,263	0,263
Phong cách lãnh đạo	→	Chế độ đãi ngộ	0,397	0,000	0,397
Phong cách lãnh đạo	→	Phát triển nghề nghiệp	0,352	0,000	0,352
Phát triển nghề nghiệp	→	Sự gắn bó	0,449	0,000	0,449
Chế độ đãi ngộ	→	Sự gắn bó	0,358	0,000	0,358

Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024.



Ghi chú: ----- có tác động gián tiếp; ——— có tác động trực tiếp

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất.

4.2. Thảo luận

Với việc chấp nhận tất cả các giả thuyết từ H1 đến H3, nghiên cứu đã chứng minh được rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động trực tiếp, đồng thời có tác động gián tiếp đến sự gắn bó của người lao động Việt Nam tại doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam, thông qua chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp.

Trước tiên, nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo tác động lớn nhất đến chế độ đãi ngộ. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Bass và Avolio (1994), Gerhart và Milkovich (1990), khi cho rằng phong cách lãnh đạo có tác động trực tiếp đến cấu trúc lương thưởng và phúc lợi khác của nhân viên. Doanh nghiệp Nhật Bản thường có chế độ lương thưởng theo thâm niên với thời gian rất dài, do đó người lao động có mong muốn được cải thiện chế độ lương thưởng nhanh hơn để phù hợp với sự phát triển chung của xã hội.

Phong cách lãnh đạo tác động đến phát triển nghề nghiệp, tương đồng với kết quả nghiên cứu của Avolio và Bass (1995), Sosik và Godshalk (2000). Doanh nghiệp Nhật Bản thường tạo môi trường làm việc tích cực thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới, giúp nhân viên phát triển kỹ năng và tiến bộ trong sự nghiệp.

Chế độ đãi ngộ cũng có tác động đến sự gắn bó. Khi người lao động cảm thấy được đối xử công bằng và nhận được chế độ đãi ngộ xứng đáng, họ sẽ phát triển sự trung thành với công ty, dẫn đến sự gắn bó lâu dài.

Phát triển nghề nghiệp có tác động tổng hợp lớn nhất đến sự gắn bó trong doanh nghiệp Nhật Bản. Kết quả này cũng củng cố kết quả của Eldor và Harpaz (2016), Wushe và Shenje (2019). Hầu hết các nhân sự trong doanh nghiệp Nhật Bản muốn được phát triển nghề nghiệp nhiều hơn.

Phong cách lãnh đạo tác động đến sự gắn bó của người lao động. Lãnh đạo chuyển đổi tạo ra môi trường làm việc cởi mở, tạo ra không gian

làm việc tích cực giúp tăng cường sự gắn bó của nhân viên.

4.3. Hạn chế và đề xuất nghiên cứu trong tương lai

Đối tượng thực hiện khảo sát ở phạm vi hẹp, chỉ giới hạn ở khu vực miền Bắc. Các nghiên cứu trong tương lai cần thiết mở rộng phạm vi nghiên cứu, mẫu nghiên cứu hơn nữa nhằm đưa ra khuyến nghị có tính phổ quát hơn, đồng thời có tính ứng dụng rộng hơn.

Tác động của lãnh đạo cấp cao đến sự gắn bó của người lao động và tác động của lãnh đạo cấp trung đến sự gắn bó của người lao động là khác nhau. Nếu có thể lượng hóa được sự tác động của lãnh đạo các cấp đến người lao động thì sẽ có nhiều ứng dụng trong thực tiễn hơn nữa.

Ngoài yếu tố chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp tác động đến sự gắn bó, yếu tố tuyển dụng cũng có thể được xem xét nghiên cứu thêm.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Trước hết, nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự gắn bó của nhân viên trong tổ chức. Một phong cách lãnh đạo hiệu quả không chỉ tạo động lực cho nhân viên mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được đánh giá và công nhận.

Thứ hai, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp có vai trò cùng có thêm ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đối với sự gắn bó. Khi nhân viên cảm thấy họ có cơ hội phát triển nghề nghiệp và nhận được các chế độ đãi ngộ xứng đáng, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức. Điều này chứng tỏ rằng không chỉ phong cách lãnh đạo mà cả các yếu tố liên quan đến phúc lợi và cơ hội thăng tiến đều đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên.

Cuối cùng, nghiên cứu đặc biệt nhấn mạnh rằng sự phát triển nghề nghiệp đóng vai trò khá mạnh trong việc giữ chân nhân viên. Khi nhân viên thấy rõ con đường phát triển và được hỗ trợ để tiến bộ trong sự nghiệp, họ sẽ cảm thấy hài lòng và ít có ý định rời bỏ tổ chức hơn.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu nhằm mục đích xây dựng mô hình và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó của người lao động Việt Nam tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam. Kết quả cho thấy sự đóng góp cả về lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu khi chứng minh được tầm quan trọng và sự tác động cả trực tiếp và gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi

đến sự gắn bó của người lao động thông qua yếu tố trung gian là chế độ đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó thông qua phát triển nghề nghiệp lớn hơn so với thông qua chế độ đãi ngộ.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm thúc đẩy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tăng cường gắn bó của người lao động Việt Nam tại các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam:

Thứ nhất, lãnh đạo có thể khuyến khích thể hiện ý tưởng, đặt câu hỏi về những cách làm, giả định cũ để khích lệ cấp dưới cùng tham gia đóng góp, thắt chặt mối quan hệ.

Thứ hai, sự minh bạch, rõ ràng, công khai chế độ lương thưởng là yếu tố quan trọng tăng cường sự gắn bó của người lao động. Như vậy, doanh nghiệp cần cung cấp cho người lao động những thông tin liên quan đến chế độ đãi ngộ kịp thời, công khai và chi tiết. Đồng thời, cần có lộ trình đãi ngộ phù hợp với từng đối tượng sao cho phù hợp với sự cống hiến.

Thứ ba, liên quan đến phát triển nghề nghiệp, sự quan tâm cá nhân của người lãnh đạo đến cấp dưới cũng cần được cân nhắc. Sự quan tâm cá nhân ở đây được hiểu là sự khích lệ, động viên về công việc, tạo điều kiện để cấp dưới được trang bị thêm kiến thức và kỹ năng, từ đó sự gắn bó của người lao động cũng sẽ được tăng cường.

Tài liệu tham khảo

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (5X short)*. Mind Garden.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Downton, J. V., Jr. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press. <https://doi.org/10.2307/2063573>
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213–235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>

- Fletcher, L., & Robinson, D. (2014). Measuring and understanding employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 273–290). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076965-20>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691. <https://doi.org/10.2307/256286>
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479–485. <https://doi.org/10.1037/a0028949>
- Hoang, L. A., & Yeoh, B. S. A. (2012). Transnational labour migration and the politics of care in the Southeast Asian family. *Geoforum*, 43(4), 733–740. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.12.006>
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal LMX quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Hossan, D. (2021). Effect of leadership style on employee engagement with motivational factor as mediator. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(Special Issue 2), 1–15.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>
- Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 162–182.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marwan, A. A. (2019). Employee engagement and leadership style: Literature review. *Foundations of Management*, 11(1), 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43–55. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0127>
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651–667. <https://doi.org/10.1108/01437720810908947>
- Prochazka, J., Vaculik, M., Smutny, P., & Jezek, S. (2017). Leader–follower congruence in trait emotional intelligence and leadership effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 21–26. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>
- Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271–293. <https://doi.org/10.1002/job.193>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 365–390. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3)
- Wushe, T., & Shenje, J. (2019). The antecedents of employee engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, a1082. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>