

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Nguyễn Thị Hằng** - Tác động của đầu tư FDI từ Tập đoàn Samsung tới nền kinh tế tỉnh Thái Nguyên. **Mã số: 117.1TrEM.12** 2  
*The Impacts of FDI Investment from Samsung Group on Economic Development of Thai Nguyen Province*
2. **Vũ Thị Thu Hương** - Tác động của chất lượng thể chế cấp tỉnh đến năng suất của các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số 117.1GEMg.11** 10  
*The Impact of Provincial Institutional Quality on the Productivity of Vietnamese Enterprises*
3. **Nông Hữu Tùng, Mai Thị Huyền và Nông Hữu Dương** - Thực trạng sản xuất và xuất nhập khẩu Điều Việt Nam - Các giải pháp phát triển bền vững ngành Điều trong những năm tới. **Mã số: 117.1IBMg.12** 19  
*Situation of Cashew Production and Import-Export - Solutions for Sustainable Development of Cashew Industry in the Coming Years*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

4. **Nguyễn Trần Hưng** - Nghiên cứu mối quan hệ giữa sự hài lòng của khách hàng và các thành tố chất lượng dịch vụ ngân hàng điện tử của các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: 117.2BMkt.21** 27  
*A Study on the Relationship between Customer Satisfaction and Quality Components of E-banking Services of Vietnamese Commercial Banks.*
5. **Đàm Bích Hà** - Mô hình tổ chức hệ thống thông tin kế toán cho các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 117.2BAcc.22** 39  
*Organizational Model of Accounting Information System for Commercial Enterprises in Hanoi*
6. **Phạm Đình Long và Nguyễn Thị Minh Châu** - Mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, sự hài lòng công việc và cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. **Mã số: 117.2OMIs.21** 50  
*The Relationship Between Transformational Leadership Style, Job Satisfaction and Employee Commitment in Shipping Businesses in Hochiminh City.*
7. **Lưu Thị Minh Ngọc và Nguyễn Phương Mai** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên ngành quản trị kinh doanh trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 117.2BAdm.22** 60  
*Factors Affecting the Start-up Intention of Students Majoring Business Administration in Hanoi*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

8. **Vũ Minh** - Về chương trình đào tạo theo hướng phát triển phẩm chất và năng lực người học, đáp ứng nhu cầu xã hội. **Mã số: 117.3OMIs.32** 69  
*On a Training Program Oriented towards Developing Learner Competence and Qualities, Meeting Social Demand*

# MỐI LIÊN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN DẠNG, SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ CAM KẾT GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VẬN TẢI BIỂN TRÊN ĐỊA BÀN TP. HỒ CHÍ MINH

**Phạm Đình Long**

Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh

Email: long.pham@ou.edu.vn

**Nguyễn Thị Minh Châu**

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

Email: chauntm.158b@ou.edu.vn

**Ngày nhận:** 23/04/2018

**Ngày nhận lại:** 10/04/2018

**Ngày duyệt đăng:** 14/05/2018

*Bài nghiên cứu xem xét sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến sự cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển với mẫu gồm 310 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng như ảnh hưởng hành vi, ảnh hưởng phẩm chất, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp vận tải biển. Bên cạnh đó kết quả nghiên cứu cũng khẳng định mối liên hệ giữa sự hài lòng công việc và sự cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn thành phố.*

*Từ khóa: Sự cam kết gắn bó, phong cách lãnh đạo chuyển dạng, sự hài lòng công việc.*

### 1. Giới thiệu

Phong cách lãnh đạo chuyển dạng là một ý tưởng quản lý đã được áp dụng tại rất nhiều quốc gia và mang lại kết quả tốt cho doanh nghiệp. Lãnh đạo chuyển dạng tạo ra những cái mới trên nền tảng những cái cũ bằng cách thay đổi các yếu tố căn bản trong hệ thống chính trị và văn hóa (Tichy, Ulrich, 1984).

Bên cạnh đó, sự cam kết gắn bó của nhân viên trong tổ chức góp phần rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức bởi vì các kết quả âm thường liên quan với việc thiếu gắn kết, đồng nghĩa với sự vắng mặt và thay đổi chỗ làm thường xuyên của nhân viên (Bennett và Durkin, 2000). Vì vậy, mục tiêu chính của một nhà lãnh đạo là quan tâm và duy trì một lực lượng lao động có năng lực để giữ nhân viên ở lại tổ chức (Allen & Meyer,

1991, 1993, 1997). Và điều này không là ngoại lệ đối với lĩnh vực vận tải biển nói chung và doanh nghiệp vận tải biển tại TP.HCM nói riêng.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, vận tải đóng vai trò rất quan trọng, liên kết các nền kinh tế, rút ngắn khoảng cách về không gian địa lý nhằm giảm chi phí, giảm giá thành sản phẩm và thúc đẩy thương mại phát triển. Trong thương mại quốc tế, vận tải biển đóng vai trò đặc biệt quan trọng, khoảng 80% hàng hóa xuất nhập khẩu được vận chuyển bằng đường biển. Do vậy ngành vận tải biển trở thành ngành kinh doanh dịch vụ tiềm năng (Báo cáo ngành vận tải biển, 2016). Việt Nam có vị trí địa lý thuận lợi nằm trên đường hàng hải quốc tế, có bờ biển dài, có cảng biển sâu. Đây là điều kiện để phát triển ngành vận tải biển và riêng tại TP.HCM có 577 công ty vận tải biển.

Tuy nhiên suy thoái kinh tế toàn cầu diễn ra từ nửa cuối năm 2008 đến nay đã tác động mạnh đến nền kinh tế thế giới, ảnh hưởng tới mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh và kéo theo nhu cầu vận tải biển suy giảm nghiêm trọng. Do đó, để tồn tại cũng như gia tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp thì các công ty vận tải biển nói chung và các công ty vận tải biển tại TP.HCM đã chú ý tổ chức lại sản xuất, đẩy mạnh đầu tư, đẩy mạnh ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ, mở rộng liên doanh liên kết với các địa phương với các ngành trong và ngoài nước. Song song đó, thì vai trò nguồn nhân lực mà đặc biệt là vai trò người lãnh đạo chuyển dạng cũng là yếu tố được quan tâm chú trọng. Nhưng hiện nay hiện tượng chán nản công việc, nghỉ việc tại các công ty vận tải biển tại TP.HCM vẫn chưa thể khắc phục được.

Như vậy, làm thế nào những nhà lãnh đạo chuyển dạng có thể động viên để giúp các nhân viên luôn hài lòng với công việc và sẵn sàng thực hiện các mục tiêu tổ chức một cách tự nguyện, làm việc đạt hiệu quả ngoài mong đợi, đặc biệt là luôn cam kết gắn bó với tổ chức từ đó phát triển một lợi thế cạnh tranh bên trong tổ chức là vấn đề khó khăn đặt ra cho các doanh nghiệp vận tải biển tại TP.HCM. Do đó, để hiểu được mối liên hệ cũng như mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đối với sự hài lòng và sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển tại TP.HCM thì chủ đề mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, sự hài lòng công việc và sự cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM là hết sức cần thiết.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết**

#### **2.1.1. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng**

Avolio và các cộng sự (1991) chỉ ra các nhân tố của lãnh đạo chuyển dạng gồm 4 yếu tố: Sự ảnh hưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân. Các nhà lãnh đạo chuyển dạng là những người biết phát triển, kích thích và truyền cảm hứng đến cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với mong đợi bằng cách khơi gợi những mức nhu cầu cao hơn của họ, xây dựng lòng tin và đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân (Bass, 1985).

Bass (1990) nhận định lãnh đạo chuyển dạng, không những tập trung vào việc trao đổi giữa các nhà lãnh đạo và những người phò tá mà còn nâng cao sự quan tâm của nhân viên đến lợi ích nhóm, kích thích người lao động nhìn xa hơn lợi ích riêng của họ và khuyến khích nhân viên chấp nhận nhiệm vụ của tổ chức như là nhiệm vụ của chính bản thân họ. Theo Yukl (2010), phong cách lãnh đạo chuyển dạng ảnh hưởng đến người phò tá; khiến họ cảm thấy tin tưởng, ngưỡng mộ, trung thành, và có sự tôn trọng đối với các nhà lãnh đạo, từ đó có động lực để làm việc nhiều hơn so với dự kiến ban đầu.

Khi đó nhà lãnh đạo chuyển đổi hoàn tất các công việc trên bằng cách thách thức và chuyển đổi các cảm xúc, giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và các mục tiêu dài hạn của cá nhân thông qua việc nuôi dưỡng uy tín và mở rộng tầm nhìn ra xa trong suốt quá trình lãnh đạo (Northouse, 2013).

#### **2.1.2. Đo lường phong cách lãnh đạo chuyển dạng**

Để đo lường phong cách lãnh đạo chuyển dạng, các nhà nghiên cứu thường dùng bản câu hỏi lãnh đạo đa thành phần MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Trong đó có hai dạng bảng MLQ. Một dùng đo lường cho các nhà lãnh đạo tự khảo sát hành vi và phong cách lãnh đạo của chính mình. Dạng còn lại được sử dụng chung cho mọi người.

Có rất nhiều phiên bản MLQ có cấu trúc nhân tố khác nhau được các nhà nghiên cứu sử dụng. Với phiên bản gốc gồm 73 mục hỏi dùng để đo lường năm nhân tố lãnh đạo, tuy nhiên phiên bản này đã gặp phải nhiều chỉ trích liên quan tới các từ ngữ của các biến quan sát, các biến này hầu như chỉ diễn đạt kết quả của sự lãnh đạo thay vì chỉ rõ các hành động cụ thể dẫn đến kết quả. Để khắc phục điều này, Bass & Avolio (1990) đã điều chỉnh lại phần lớn bản câu hỏi lãnh đạo đa thành phần và cho ra phiên bản mới gồm 67 mục hỏi đo lường mô hình lãnh đạo toàn diện (trong đó có 37 mục hỏi dùng để đo lường lãnh đạo chuyển dạng). Bass & Avolio (1997) tiếp tục chỉnh sửa, chắt lọc lại bản chất MLQ và cho ra đời phiên bản 5X (MLQ-5X). Khi đó, thành phần của lãnh đạo chuyển dạng gồm có các yếu tố: lời cuốn qua tính cách, lời cuốn qua hành vi, kích thích trí tuệ, truyền cảm hứng và quan tâm đến cá nhân.

Gần đây, các nghiên cứu về cấu trúc nhân tố với thang đo MLQ cho thấy rằng cấu trúc nhân tố với thang đo MLQ-5X là công cụ phù hợp nhất và được sử dụng nhiều nhất khi mẫu nghiên cứu, dữ liệu thu thập được trong những ngữ cảnh tương đồng nhau về hình thức sở hữu của tổ chức, về thứ bậc của lãnh đạo và về giới tính lãnh đạo (Antonakis và cộng sự, 2002).

Do vậy, bài viết này cũng sử dụng bản câu hỏi phiên bản 5X dùng chung của Bass & Avolio (1997) để khảo sát tác động của lãnh đạo đến người phò tá. Cụ thể, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển dạng bao gồm 5 thành phần: ảnh hưởng hành vi (IB), ảnh hưởng phẩm chất (IA), truyền cảm hứng (IM), kích thích trí tuệ (IS) và quan tâm cá nhân (IC).

### 2.1.3. Khái niệm về sự hài lòng công việc

Theo Spector (1997) sự hài lòng công việc đơn giản là việc người ta cảm thấy thích công việc của họ và các khía cạnh công việc của họ như thế nào. Vì nó là sự đánh giá chung, nên nó là một biến về thái độ. Còn Ellickson và Logsdon (2001) thì cho rằng sự hài lòng công việc được định nghĩa chung là mức độ người nhân viên yêu thích công việc của họ, đó là thái độ dựa trên sự nhận thức của người nhân viên (tích cực hay tiêu cực) về công việc hoặc môi trường làm việc của họ.

Schermehon (1993) định nghĩa sự hài lòng công việc như là sự phản ứng về mặt tinh cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc của nhân viên. Tác giả nhấn mạnh các nguyên nhân của sự hài lòng công việc bao gồm vị trí công việc, sự giám sát của cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, nội dung công việc, sự đãi ngộ, và các phần thưởng gồm thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cũng như cơ cấu của tổ chức.

Theo Kreitner và Kinicki (2007), sự hài lòng công việc chủ yếu phản ánh mức độ một cá nhân yêu thích công việc của mình. Đó chính là tình cảm hay cảm xúc của người nhân viên đó đối với công việc của mình.

Như vậy, có rất nhiều các định nghĩa khác nhau về sự thỏa mãn công việc nhưng chúng ta có thể rút ra được rằng một người được xem là có sự hài lòng công việc thì người đó sẽ có cảm giác thoải mái, dễ chịu đối với công việc của mình.

### 2.1.4. Khái niệm về cam kết với tổ chức

Quan niệm về gắn kết gắn bó với tổ chức và sự ảnh hưởng của nó đến các kết quả của tổ chức được giới thiệu bởi nhiều nhà nghiên cứu hành vi tổ chức trên thế giới như:

Meyer và Allen (1991) cho rằng gắn kết đối với tổ chức là trạng thái tâm lý buộc chặt cá nhân vào tổ chức. Theo đó sự gắn kết gồm ít nhất 3 yếu tố: mong muốn là thành viên trong tổ chức (affective commitment), sẵn sàng nỗ lực làm việc (continuance commitment) và cảm thấy là sự bắt buộc (normative commitment) để làm việc trong một tổ chức.

Mathieu và Zajac (1990) cho rằng sự gắn kết đối với tổ chức là sự ràng buộc hay liên kết giữa cá nhân và tổ chức.

O'Reilly và Chatman (1986) cho rằng sự gắn kết đối với tổ chức là trạng thái tâm lý của thành viên trong tổ chức, nó phản ánh mức độ cá nhân hấp thụ hay chấp nhận những đặc điểm của tổ chức.

Porter và các cộng sự (1974) cho rằng sự gắn kết đối với tổ chức được mô tả bằng ý định muốn duy trì trong tổ chức, sự đồng nhất với các giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Mowday và các cộng sự (1979) cho rằng sự gắn kết đối với tổ chức là sức mạnh đồng nhất của cá nhân với tổ chức và sự tích cực của cá nhân tham gia vào trong tổ chức.

Mặc dù có rất nhiều định nghĩa khác nhau nhưng sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức được thể hiện ở 2 khía cạnh: Gắn kết hành vi, Gắn kết thái độ.

### 2.1.5. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và sự hài lòng công việc

Xem lại các tài liệu liên quan từ các nghiên cứu của các nhà nghiên cứu khác nhau đã chỉ ra mối quan hệ giữa sự lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng công việc xuất phát từ bản chất sản xuất, chăm sóc và sáng tạo (Bodla và Nawaz, 2010; Gill và cộng sự, 2010; Omar, 2011; Albion và Gagliardi, 2011; Mohammad và cộng sự, 2011; Nielsen và cộng sự, 2009).

Các nhà lãnh đạo chuyển dạng tạo ra ảnh hưởng có hiệu quả đối với những người theo họ, khuyến khích và động viên những người theo họ nghĩ theo cách sáng tạo và sáng tạo, do đó cung cấp mức độ hài lòng công việc cao bằng cách hỗ trợ hành động của người đi theo trong việc lựa chọn của mỗi cá nhân. (Watson, 2009). Cumming

và cộng sự (2010) cho biết rằng lãnh đạo chỉ quan tâm đến kết quả của nhân viên và không tính đến cảm xúc của những nhân viên dưới quyền không đạt được những nỗ lực tốt nhất của nhân viên. Nghiên cứu gợi ý rằng cần có sự lãnh đạo chuyển dạng để cải thiện sự hài lòng của công nhân. Tương tự, AL-Hussami (2007) đã kết luận trong nghiên cứu của mình rằng chuyển dạng ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

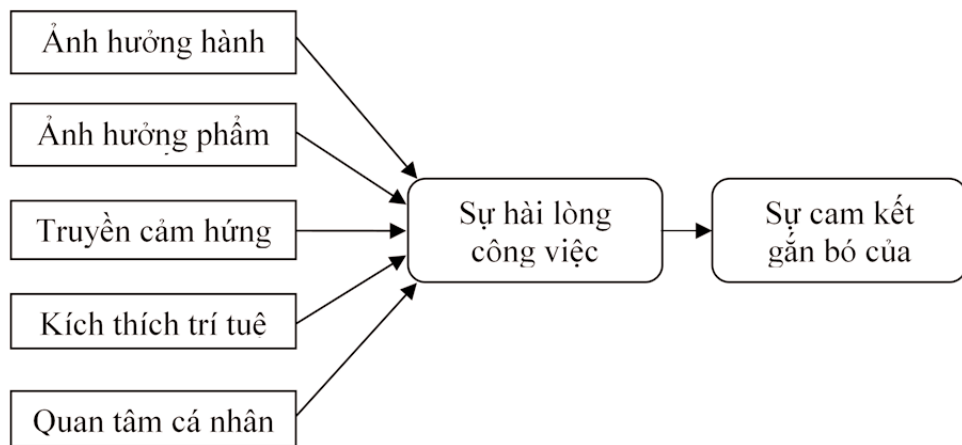
**2.1.6. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và cam kết với tổ chức**

Kovach (1977) đã xác định rằng “sự hài lòng công việc được công nhận là một phần của cam kết về tổ chức”, trong khi các nhà nghiên cứu khác đã nói rõ rằng sự hài lòng trong công việc là một dự báo về cam kết của tổ chức (Porter và cộng sự, 1974. Price, 1977, Spector, 1997). Cho dù sự hài lòng công việc là một thành phần của dự báo cam kết với tổ chức, sự khác biệt giữa cam kết tổ chức và sự hài lòng công việc có thể được xem theo nhiều cách khác nhau (Mowday và cộng sự, 1982). Mối quan hệ giữa cam kết với tổ chức và sự hài lòng công việc cũng được nghiên cứu trong nhiều ngành nghề. Hầu hết các nghiên cứu này cho thấy trong các ngành nghề khác nhau đều có mối quan hệ tích cực giữa chúng (Kirsch, 1990, Al-meer, 1995, Knoop, 1995, Mc Neese-Smith, 1996). Sự hài lòng trong công việc là đáp ứng nhiều hơn cho một công việc cụ thể hoặc khía cạnh của một công việc, trong khi cam kết là một phản ứng toàn cầu hơn (Weiner, 1980). Cam kết với tổ chức có thể cho thấy sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, trái ngược với các nhiệm vụ, môi trường hoặc vị trí công việc cụ thể (Gardner, 1990). Trên thực tế, một nhân viên có sự gắn bó tình cảm với một tổ chức

có thể tạo ra một cam kết cá nhân mạnh mẽ hơn và cho phép nhân viên cảm nhận được sự liên quan (Allen và Meyer, 1990, Meyer và Herscovitch, 2001). Mohamed và cộng sự (2012) phát hiện ra rằng sự hài lòng công việc tích cực liên quan đến niềm tin tổ chức, cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết quy phạm. Daneshfard và Ekvaniyan (2012) nhận thấy rằng khi các cam kết về tổ chức (cam kết tình cảm và cam kết) sẽ làm gia tăng sự hài lòng của công việc. Eslami và Gharakhani (2012) nhận thấy sự hài lòng trong công việc có những tác động tích cực và có ý nghĩa đối với cam kết của tổ chức.

**2.2. Mô hình nghiên cứu**

Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết cùng với sự kế thừa có điều chỉnh từ mô hình Ros Intan Safinas Munir, Ramlee Abdul Rahman, Ariff Md. Ab. Malik ,& Hainmnisa Maamor (2012); Ilhami Yucel , Cetin Bektas (2012) và thang đo phong cách lãnh đạo đa phần (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ 5X) của Bass và Avolio (1995) để đo lường phong cách lãnh đạo chuyển dạng. Mô hình gồm 7 khái niệm thành phần: *Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân, Sự hài lòng công việc, Sự cam kết gắn bó của nhân viên*. Trong đó, *Sự cam kết gắn bó của nhân viên* tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM được đánh giá qua *Sự hài lòng công việc*. Và mô hình mối liên hệ giữa các yếu tố được mô tả theo mô hình sau:



**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất



Các giả thuyết cho đề tài:

H1: Ảnh hưởng hành vi có tác động cùng chiều với Sự hài lòng công việc của nhân viên

H2: Ảnh hưởng phẩm chất có tác động cùng chiều với Sự hài lòng công việc của nhân viên

H3: Truyền cảm hứng có tác động cùng chiều với Sự hài lòng công việc của nhân viên

H4: Kích thích trí tuệ có tác động cùng chiều với Sự hài lòng công việc của nhân viên

H5: Quan tâm cá nhân có tác động cùng chiều với Sự hài lòng công việc của nhân viên

H6: Sự hài lòng công việc có tác động cùng chiều với Sự cam kết gắn bó của nhân viên

**Bảng 1:** Diễn giải các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
Ảnh hưởng hành vi	AHHV1	Lãnh đạo truyền đạt cho nhân viên những giá trị quan trọng và niềm tin vào công ty.	Bass và Avolio (1995)
	AHHV2	Lãnh đạo luôn đề ra mục tiêu và quyết tâm thực hiện để đạt được mục tiêu.	
	AHHV3	Lãnh đạo chú trọng đến khía cạnh đạo đức và hợp đạo lý khi đưa ra quyết định.	
	AHHV4	Lãnh đạo hành động đúng như những điều mong muốn nhân viên thực hiện.	
	AHHV5	Lãnh đạo cư xử đúng mực và nhất quán theo đúng những điều đã truyền đạt cho nhân viên.	
Ảnh hưởng phẩm chất	AHPC1	Lãnh đạo là người làm nhân viên thấy tự hào khi được cùng làm việc.	Bass và Avolio (1995)
	AHPC2	Lãnh đạo luôn đặt sự thành công của tập thể, của công ty lên trên lợi ích cá nhân.	
	AHPC3	Lãnh đạo luôn được nhân viên kính trọng.	
	AHPC4	Lãnh đạo là người có năng lực và phong thái tự tin.	
	AHPC5	Lãnh đạo là người có tính chính trực.	
Truyền cảm hứng	TCH1	Lãnh đạo luôn thể hiện tinh thần lạc quan hướng về tương lai.	Bass và Avolio (1995)
	TCH2	Lãnh đạo giúp nhân viên nhận ra cơ hội từ những thay đổi và tinh huống khó khăn.	
	TCH3	Lãnh đạo đưa ra hình ảnh lôi cuốn về công việc sắp tới.	
	TCH4	Lãnh đạo thể hiện sự tự tin sẽ đạt được mục tiêu đề ra.	
	TCH5	Lãnh đạo làm cho nhân viên nhận thức được nhu cầu phải thay đổi.	
Kích thích trí tuệ	KTTT1	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến đánh giá thảo luận về những yếu tố then chốt cần đạt được để công ty tồn tại và thành công.	Bass và Avolio (1995)
	KTTT2	Lãnh đạo kích thích nhân viên suy nghĩ về các tình huống có thể xảy ra khi giải quyết vấn đề.	
	KTTT3	Lãnh đạo gợi ý cho nhân viên nhìn nhận vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau	
	KTTT4	Lãnh đạo luôn khuyến khích nhân viên đưa ra hướng xử lý và thay đổi cách tiếp cận giải quyết vấn đề.	
	KTTT5	Lãnh đạo luôn đặt câu hỏi để kích thích nhân viên suy nghĩ cách cải thiện quy trình làm việc để đạt kết quả tốt hơn	
Quan tâm cá nhân	QTCN1	Lãnh đạo tạo cơ hội đào tạo và dành thời gian huấn luyện nhân viên.	Bass và Avolio (1995)
	QTCN2	Lãnh đạo quan tâm đối xử nhân viên trên cơ sở tôn trọng tính cách từng người để giúp nhân viên đạt mục tiêu cá nhân gắn với mục tiêu chung của tập thể	
	QTCN3	Lãnh đạo quan tâm xem xét đến những nhu cầu, khả năng và nguyện vọng của từng cá nhân	
	QTCN4	Lãnh đạo giúp nhân viên phát triển bản thân phát huy điểm mạnh của mình.	
	QTCN5	Lãnh đạo ghi nhận nỗ lực của nhân viên khi nhân viên cải thiện chất lượng công việc	

Sự hài lòng công việc	SHLCV1	Nhân viên cảm thấy hài lòng với những thành công đã đạt được trong sự nghiệp	Ramlee Abdul Rahman , Ariff Md. Ab. Malik , & Hainmnisa Ma'amor (2012)
	SHLCV2	Nhân viên cảm thấy hài lòng với mục tiêu sự nghiệp	
	SHLCV3	Nhân viên cảm thấy hài lòng với thu nhập	
	SHLCV4	Nhân viên cảm thấy hài lòng với sự thăng tiến trong công việc	
	SHLCV5	Nhân viên cảm thấy hài lòng với sự hoàn thiện về kỹ năng trong công việc	
Sự cam kết gắn bó của nhân viên	SCKGBCNV1	Nhân viên cảm thấy tự hào về nơi làm việc	Ilhami Yucel, Cetin Bektas (2012)
	SCKGBCNV2	Nhân viên cảm thấy rời bỏ công việc hiện tại là sai trái	
	SCKGBCNV3	Nhân viên luôn sẵn sàng nỗ lực để giúp tổ chức	
	SCKGBCNV4	Nhân viên luôn cảm thấy mình là một phần của tổ chức	
	SCKGBCNV5	Nhân viên muốn giới thiệu bạn bè người thân vào tổ chức	

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành thông qua 2 giai đoạn chính là:

- Nghiên cứu định tính: nhằm xây dựng và hoàn thiện bảng phỏng vấn: từ mục tiêu ban đầu, dựa trên cơ sở lý thuyết, tác giả xây dựng bảng câu hỏi định tính. Tiếp đến sẽ phỏng vấn sâu với 10 cán bộ quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM nhằm hiệu chỉnh bảng phỏng vấn cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Nghiên cứu định lượng:

+ Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để thiết kế bảng câu hỏi.

+ Trước tiên, khảo sát sơ bộ, tiến hành phỏng vấn 30 đáp viên để phát hiện những sai sót trong bảng câu hỏi sơ bộ chắt lọc từ nghiên cứu định tính. Sau tiếp tục điều chỉnh những sai sót để có bảng phỏng vấn chính thức và tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức.

+ Giai đoạn tiếp theo, tiến hành khảo sát chính thức, có 350 bảng câu hỏi khảo sát đã được gửi đi và kết quả thu được 325 bảng trả lời trong đó có 310 bảng hợp lệ. Sau đó, tác giả sẽ tiến hành tổng hợp thống kê, phân tích dữ liệu dựa trên những thông tin thu được từ cuộc khảo sát.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Mô tả thông tin đáp viên

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là những nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM. Dữ liệu phân tích được thu thập theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện trong khoảng thời gian từ 01/03/2017 - 15/04/2017. Hair và cộng sự (2010) cho rằng để sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA), kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1. Mô hình nghiên cứu được đề xuất gồm 35 biến quan sát có thể được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá. Do đó, cỡ mẫu tối thiểu là  $35 \times 5 = 175$ . Thực tế, nghiên cứu đã tiến hành điều tra 350 nhân viên, sau khi sàng lọc còn lại 310 phiếu khảo sát phù hợp để tiếp tục phân tích.

Phần lớn đáp viên trong nghiên cứu có độ tuổi Dưới 30 (chiếm 28.4% tổng số đáp viên) và độ tuổi từ 30 - 40 (chiếm 26.8% tổng số đáp viên). Nhóm đáp viên có trình độ đại học và cao đẳng chiếm 58.1%, kể đến là Trên Đại học chiếm tỷ lệ 27.7%, còn lại là PTTH - Trung cấp chiếm tỷ lệ 14.2%. Về Thời gian làm việc, nhóm đáp viên có tỷ lệ cao nhất là Dưới 5 năm (chiếm tỷ lệ 27.7%); kế đến là Từ 5 năm - dưới 10 năm (chiếm tỷ lệ 27.4%); Từ 10 năm - dưới 15 năm chiếm 24.2, còn lại 20.6% tổng số đáp viên là Từ 15 năm trở lên.

## 4.2. Kết quả phân tích

### 4.2.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbachs Alpha

Kiểm định Cronbachs Alpha được sử dụng với điều kiện hệ số Cronbachs Alpha > 0,6 (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995), biến nào có hệ số tương quan biến-tổng < 0,3 sẽ bị loại khỏi mô hình, và ngưng cải thiện hệ số Cronbachs Alpha nếu việc cải thiện đó không đáng kể (Hair và ctg, 2010). Kết quả kiểm định Cronbachs Alpha nhiều lần của 30 biến thuộc 7 nhân tố cho thấy, các nhân tố đều có ý nghĩa thống kê vì hệ số Cronbachs Alpha lớn hơn 0.6.

phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân.

Sự hài lòng công việc, Sự cam kết gắn bó của nhân viên được đo lường bằng Bảng câu hỏi đo lường Sự hài lòng công việc của Ramlee Abdul Rahman , Ariff Md. Ab. Malik , & Hainmnisa Maamor (2012); Sự cam kết gắn bó của nhân viên của Ilhami Yucel, Cetin Bektas (2012). Kết quả phân tích cho thấy thang đo còn lại 5 biến quan sát (2 biến effectrust3 và cognitrust2 bị loại trong phân tích độ tin cậy) được trích thành 2 nhóm nhân tố với tổng phương sai là 61.715% và có eigenvalue lớn hơn 1.00 (chỉ

**Bảng 2:** Kết quả kiểm định Cronbachs Alpha

Thang đo	Biến thành phần	Hệ số Cronbach's Alpha
Ảnh hưởng hành vi	AHHV1, AHHV2, AHHV3, AHHV4, AHHV5	0.798
Ảnh hưởng phẩm chất	AHPC1, AHPC2, AHPC3, AHPC4, AHPC5	0.881
Truyền cảm hứng	TCH1, TCH2, TCH3, TCH4, TCH5	0.743
Kích thích trí tuệ	KTTT1, KTTT2, KTTT3, KTTT4, KTTT5	0.797
Quan tâm cá nhân	QTCN1, QTCN2, QTCN3, QTCN4, QTCN5	0.855
Sự hài lòng công việc	SHLCV1, SHLCV2, SHLCV3, SHLCV4, SHLCV5	0.841
Sự cam kết gắn bó của nhân viên	SCKGBCNV1, SCKGBCNV2, SCKGBCNV3, SCKGBCNV4, SCKGBCNV5	0.843

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát, 2018*

### 4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Qua kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá (EFA) với phương pháp trích là Principal Axis Factoring (phép quay Promax), thang đo còn lại 24 biến quan sát (1 biến TCH3 bị loại trong giai đoạn phân tích EFA) được trích thành 5 nhóm nhân tố với tổng phương sai trích được là 62.251% và eigenvalue có giá trị lớn hơn 1,00 (chỉ số KMO là 0,904 lớn hơn 0,500 với mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett = 0.000). Bốn nhân tố gồm: Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng

số KMO là 0.914 lớn hơn 0.500 với mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett = 0.000).

### 4.2.3. Phân tích hồi quy đa biến

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, nghiên cứu sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa các biến. Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy sáu nhân tố: Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân trong mô hình có mối quan hệ tuyến tính chặt chẽ đến nhân tố Sự



**Bảng 3:** Kết quả phân tích tương quan Pearson

	Sự cam kết gắn bó của nhân viên	Sự hài lòng công việc	Ảnh hưởng hành vi	Ảnh hưởng phẩm chất	Truyền cảm hứng	Kích thích trí tuệ	Quan tâm cá nhân
Sự cam kết gắn bó của nhân viên	1						
Sự hài lòng công việc	.594**	1					
Ảnh hưởng hành vi	.511**	.650**	1				
Ảnh hưởng phẩm chất	.399**	.677**	.341**	1			
Truyền cảm hứng	.279**	.514**	.410**	.395**	1		
Kích thích trí tuệ	.335**	.574**	.482**	.256**	.278**	1	
Quan tâm cá nhân	.404**	.649**	.339**	.310**	.384**	.367**	1

\* Tương quan ở mức ý nghĩa 5% (kiểm định 2 phía)

\*\* Tương quan ở mức ý nghĩa 1% (kiểm định 2 phía)

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát, 2018*

hài lòng công việc, Sự cam kết gắn bó của nhân viên ở mức ý nghĩa 1%.

Hai mô hình phân tích hồi quy tuyến tính được xây dựng và phân tích để kiểm tra giả thuyết rằng có sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên Sự hài lòng công việc của nhân viên và có sự tác động của Sự hài lòng công việc đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên:

$$SHLCV = \beta_1 * AHHV + \beta_2 * AHPC + \beta_3 * TCH + \beta_4 * KTTT + \beta_5 * QTCN + e_1$$

$$SCKGBCNV = \beta_6 * SHLCV + e_2$$

Như đã nêu trong Bảng 4, mỗi quan hệ có ý nghĩa được tìm thấy ( $p < 0.05$ ) giữa các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi *Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân* và mối liên hệ giữa *Sự hài lòng công việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên*. Quan sát kết quả, ta thấy hệ số R2 điều chỉnh lần lượt là 0.627 và 0.351. Điều này có nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng

phù hợp với tập dữ liệu ở mức 62.7% và 35.1%. Kết quả này cũng chứng minh người quản lý áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã làm tăng Sự hài lòng công việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên. Vì vậy chỉ có các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 đã được chấp nhận.

### 5. Kết luận và khuyến nghị

*Kết quả định lượng cho thấy:*

- Sự hài lòng công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM chịu tác động của 5 yếu tố. Cụ thể, cả 5 yếu tố tác động dương có ý nghĩa thống kê đến Sự hài lòng công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM là *Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân*.

- Sự cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM chịu tác động của Sự hài lòng công việc. Cụ thể, yếu tố Sự hài lòng công việc tác động dương có ý

**Bảng 4:** Kết quả phân tích hồi quy

	Mô hình 1			Mô hình 2		
	Biến phụ thuộc: Sự hài lòng công việc			Biến phụ thuộc: Sự cam kết gắn bó của nhân viên		
	B	$\beta$	Sig.	B	$\beta$	Sig.
(Constant)	-.242		.218	.988		.000
Sự hài lòng công việc				.661	.594	.000
Ảnh hưởng hành vi	.230	.231	.000			
Ảnh hưởng phẩm chất	.251	.251	.000			
Truyền cảm hứng	.191	.205	.000			
Kích thích trí tuệ	.154	.126	.009			
Quan tâm cá nhân	.239	.209	.000			
<b>R<sup>2</sup> hiệu chỉnh</b>		.627			.351	
<b>F</b>		104.972***			167.960***	
<b>Durbin-Watson</b>		1.737			1.360	

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát, 2018.

nghĩa thống kê đến Sự cam kết gắn bó của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM.

- Kết quả phân tích phương sai 1 yếu tố (One-way ANOVA) cho thấy tồn tại sự khác biệt về độ tuổi, thời gian làm việc với Sự cam kết gắn bó của nhân viên.

Như vậy, kết quả hồi quy các biến độc lập đúng với mô hình kỳ vọng đầu ban đầu, và đây là kết quả phản ánh đúng thực trạng của vấn đề cần nghiên cứu. Các biến Ảnh hưởng hành vi, Ảnh hưởng phẩm chất, Truyền cảm hứng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân; Sự hài lòng công việc; mang dấu dương trùng với giả thiết ban đầu và là các yếu tố tác động làm gia tăng Sự hài lòng công việc và sự cam kết với tổ chức của Nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải biển trên địa bàn TP.HCM nếu các biến này tăng lên một đơn vị trong điều kiện các biến còn lại không thay đổi. Điều này tương đồng với nghiên cứu của các tác giả Bass (1985), Ros Intan Safinas Munir, Ramlee

Abdul Rahman, Ariff Md. Ab. Malik, & Hainmnisa Maamor (2012); Ilhami Yucel, Cetin Bektas (2012). Hành vi lãnh đạo chuyển dạng cho phép các nhà lãnh đạo nắm bắt mối quan hệ chặt chẽ từ cảm xúc với cấp dưới của mình. Điều đó cho thấy lãnh đạo chuyển dạng kích thích sự gắn kết của nhân viên cao hơn. Trên cơ sở này, để gia tăng sự hài lòng cũng như sự gắn kết của nhân viên các nhà lãnh đạo từ các công ty, tổ chức cần kết hợp với thực tế điều kiện tại công ty bên cạnh đó gia tăng sự ảnh hưởng của mình thông qua: Xây dựng tầm nhìn và truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của tổ chức; Cư xử bình đẳng với mọi nhân viên, hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển của nhân viên; Khuyến khích và công nhận sự thành công của nhân viên; Xây dựng niềm tin, sự kết dính và hợp tác giữa các phòng ban; Khuyến khích nhân viên suy nghĩ về các vấn đề theo những hướng mới và đặt câu hỏi về các giả định; Người quản lãnh đạo làm tấm gương niềm tự hào và truyền cảm hứng cho nhân viên ở

khả năng cao nhất và tôn trọng người khác; Một số hàm ý về bố trí công việc theo đặc điểm nhân khẩu học.

#### **6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Bên cạnh các kết quả phân tích đáng chú ý, nghiên cứu còn một vài hạn chế có thể được liệt kê như sau:

*Thứ nhất*, nghiên cứu chỉ đánh giá Sự hài lòng công việc của nhân viên bởi các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển dạng. Như vậy, tỷ lệ lớn sự biến thiên của Sự hài lòng công việc của nhân viên chưa được giải thích bởi sự biến thiên của các thành phần này và vẫn còn rất nhiều nhân tố cần được bổ sung vào mô hình.

*Thứ hai*, nghiên cứu chỉ được thực hiện trong phạm vi Thành phố Hồ Chí Minh cũng như chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện nên tính đại diện của mẫu trong tổng thể chưa cao.

*Thứ ba*, kích thước mẫu chưa thật sự lớn, nên những đánh giá chủ quan của các nhóm đối tượng khảo sát có thể làm lệch kết quả nghiên cứu. Do đó, nghiên cứu tiếp theo có thể thực hiện với kích thước mẫu lớn hơn, chọn mẫu theo xác suất và có phân lớp đối tượng để tăng tính khái quát cho nghiên cứu.

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. 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, 252-276.
2. Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991), *The Four Is of Transformational leadership*, Journal of European Industrial Training 15 (4): 9-16.
3. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995), *MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical Report*, Redwood city, CA: Mindgarden.
4. Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
5. Bass, B.M (1990), *Bass & Stogdills Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications* (3<sup>rd</sup> ed.), New York: Free Press.

6. Bennett, H., & Durkin, M. (2000), *The effects of organisational change on employee psychological attachment An exploratory study*, Journal of Managerial Psychology, 15(2), 126-146.

7. İlhami Yücel, Cetin Bektas (2012), *Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 46 ( 2012 ) 1598 - 1608.

8. Mathieu, J. and Zajac, D. (1990), *A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, Vol. 108 No. 2, pp. 171-94.

9. Meyer, JP & Allen, N.J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1 (1), 61, 89.

10. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages*, New York: Academic Press.

11. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979), *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

12. Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.), California: Sage Publications, Inc.

#### **Summary**

The study examines the impact of transformational leadership style on the commitment of employees in shipping companies with a sample of 310 employees working in shipping businesses in Hochiminh city. The results show that the components of transformational leadership styles such as behavioral influences, affective qualities, inspirations, intellectual stimulation, and personal attention have a positive impact on job satisfaction of employees working in shipping businesses. In addition, the research results confirm the relationship between job satisfaction and commitment of employees in shipping companies in the city.