

# Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc của người lao động trong doanh nghiệp ngành may

TS. NGUYỄN THỊ MƠ

Khoa Kinh tế và Kinh doanh, Trường Đại học Phenikaa

**Tóm tắt:** Mục đích của nghiên cứu dưới đây là đo lường mức độ ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến hiệu suất làm việc của người lao động trong ngành may. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát 270 người lao động làm việc trong ngành may; với 250 phiếu đạt yêu cầu đưa vào phân tích. Kết quả cho thấy, cả 4 phong cách lãnh đạo đều tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của người lao động; trong đó, phong cách lãnh đạo dân chủ đóng vai trò quan trọng nhất.

**Từ khóa:** Phong cách lãnh đạo, hiệu suất làm việc, người lao động

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Vai trò của lãnh đạo trong một tổ chức là rất quan trọng, thể hiện rõ nét trong việc tạo ra tầm nhìn, sứ mệnh, quyết tâm và thiết lập các mục tiêu, thiết kế chiến lược, chính sách và phương pháp để đạt được các mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả, cùng với việc chỉ đạo và điều phối các nỗ lực và hoạt động của tổ chức (Xu & Wang, 2008). Lãnh đạo có chất lượng hàng đầu là điều cần thiết để đạt được sứ mệnh và tầm nhìn cùng với việc ứng phó với những thay đổi xảy ra ở môi trường bên ngoài (Harris, et al., 2007). Phong cách lãnh đạo của người quản lý ngày càng trở nên quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả và mức năng suất của nhân viên. Nhân viên là động lực chính của tổ chức. Các nhà quản lý được kỳ vọng sẽ thể hiện khả năng lãnh đạo mạnh mẽ để có thể nâng cao hiệu suất của nhân viên và chỉ đạo những người dưới quyền đạt được mục tiêu của tổ chức.

Ngành may là một trong 10 ngành có giá trị xuất khẩu lớn của Việt Nam, với hơn 2 triệu lao động. Vai trò lãnh đạo của người quản lý là một trong những yếu tố then chốt bảo đảm sự thành công của các doanh nghiệp ngành may. Các nhà

lãnh đạo không những động viên nhân viên cải thiện hiệu suất công việc mà còn truyền cảm hứng cho nhân viên thực hiện nhiều hơn mong đợi so với yêu cầu công việc của họ (Nawoselngollan & Roussel, 2017). Do đó, nghiên cứu này cho thấy vai trò lãnh đạo của người quản lý là rất quan trọng để lãnh đạo nhóm, động viên và truyền cảm hứng cho nhân viên để đạt được hiệu suất tốt hơn.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT, PHƯƠNG PHÁP VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Lãnh đạo

Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng đến một nhóm người để đạt được tầm nhìn hoặc mục tiêu. Đây là một chủ đề được nghiên cứu rộng rãi trong quản lý. Theo Kalsoom, Khan, & Zubair (2018), lãnh đạo là thành phần quan trọng nhất trong một tổ chức và là kỹ năng quan trọng nhất đối với các nhà lãnh đạo của tổ chức đó. Nó mang lại tác động trực tiếp và gián tiếp đến hiệu suất của nhân viên (Othman và cộng sự, 2014). Othman, Saad, Robani, & Abdullah (2014) cho rằng, các nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng để nuôi dưỡng một nền văn hóa khuyến khích chia sẻ kiến thức, giữ chân nhân viên

và tạo lòng trung thành với tổ chức. Lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng đến một nhóm người để đạt được tầm nhìn hoặc mục tiêu (Robbins & Judge 2017; Jong & Hartog, 2007). Hiệu suất của nhóm là một phần quan trọng để xây dựng nên một tổ chức. Một tổ chức phát triển là sự nỗ lực chung của tất cả thành viên trong tổ chức. Hiệu suất có mối tương quan chặt chẽ với các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất của nhân viên và hiệu suất chung của nhóm (Othman và cộng sự, 2014).

Lãnh đạo là một loại quyền lực, trong đó một người có khả năng gây ảnh hưởng hoặc thay đổi các giá trị, niềm tin, hành vi và thái độ của người khác. Tác động của quyền lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, hiệu suất làm việc của nhân viên đã trở thành chủ đề nghiên cứu phổ biến trong giới học giả và các nhà thực hành (Rowe và cộng sự, 2005, Vasa & Mendelényi, 2010). Nwachukwu, CC (2000), coi “Lãnh đạo đơn giản là một hành động liên quan đến việc gây ảnh hưởng đến người khác để hành động nhằm đạt được mục tiêu”. Ubeku, AA (1975) định nghĩa lãnh đạo là hành động thúc đẩy hoặc khiến mọi người thực hiện một số nhiệm vụ nhất định nhằm mục đích đạt được những mục tiêu xác định. Lãnh đạo là hành động khiến mọi việc xảy ra thay vì để mọi việc xảy ra. Người lãnh đạo thực hiện điều này bằng cách tạo ra những ảnh hưởng cả bên trong và bên ngoài lên nhóm. Chức năng lãnh đạo là chức năng quản lý để thấy nhất; chủ yếu bởi nó liên quan rất lớn đến mọi người. Nó được thể hiện một cách đa dạng: trực tiếp, ra lệnh, hướng dẫn, truyền cảm hứng, khởi xướng và kích hoạt.

Hình ảnh người lãnh đạo và phẩm chất lãnh đạo được thể hiện qua tổ chức và thái độ của cấp dưới trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình. Như vậy, người lãnh đạo, qua việc sử dụng quyền lực tổ chức của mình, quyết định khuôn mẫu hành vi làm việc, cách thức thực hiện nhiệm vụ và hành động của cấp dưới. Khả năng lãnh đạo rất quan trọng đối với hiệu suất của nhân viên và sự cống hiến trong của tổ chức.

## 2.2. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo được xem là sự kết hợp

của các đặc điểm và hành vi khác nhau được các nhà lãnh đạo sử dụng để tương tác với cấp dưới của họ (Mitonga-Monga & Coetzee, 2012). Mitonga-Monga và Coetzee (2012) coi lãnh đạo là hình mẫu gắn liền với hành vi quản lý, được thiết kế để tích hợp lợi ích và tác động của tổ chức hoặc cá nhân nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể.

Harris và cộng sự (2007) cũng cho rằng, phong cách lãnh đạo có thể được định nghĩa là loại mối quan hệ được một cá nhân sử dụng để khiến mọi người làm việc cùng nhau vì một mục tiêu chung. Theo các phong cách lãnh đạo hiện đại, phong cách lãnh đạo có thể được phân loại như sau: (1) phong cách lãnh đạo chuyển đổi, (2) phong cách lãnh đạo giao dịch, (3) lãnh đạo dựa trên văn hóa, (4) lãnh đạo lôi cuốn và (5) lãnh đạo có tầm nhìn (Harris và cộng sự, 2007).

Các loại phong cách lãnh đạo:

+ Phong cách lãnh đạo chuyển đổi:

Lãnh đạo chuyển đổi thường là một kiểu phong cách lãnh đạo được xác định bằng tính cách hơn là chức năng, theo đó các nhà lãnh đạo có xu hướng chia sẻ mục tiêu của họ với những người theo dõi họ. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi thách thức hầu hết khả năng sáng tạo của cấp dưới trong việc giải quyết bất kỳ vấn đề nào và điều này thường được nâng cao thông qua đào tạo và cố vấn (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013).

Lãnh đạo chuyển đổi có thể được định nghĩa là tình huống khi một hoặc nhiều người tương tác với nhau, trong đó người lãnh đạo và cấp dưới nâng cao mức độ động lực của nhau, do đó, tạo ra hiệu ứng chuyển đổi đối với cả người lãnh đạo và cấp dưới (Venkat, 2012; Burn 1978). Nghiên cứu của Nemanich và Keller (2007) cho thấy, hành vi của các nhà lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ tích cực với việc chấp nhận và đạt được hiệu quả công việc được người giám sát đánh giá. Một đặc điểm của nhà lãnh đạo chuyển đổi là họ có thể thu hút logic của cấp dưới; do đó, nhân viên có thể được thử thách để suy nghĩ sáng tạo. Kết quả là nhân viên phát triển mối quan hệ tình cảm mạnh mẽ với người quản lý của họ và cảm thấy rằng, ý kiến của họ có giá trị và do đó có thể đáp ứng tích cực

nhu cầu của người quản lý và tạo ra kết quả thuận lợi. Lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào việc cải thiện sự phát triển của nhân viên, định hướng quy trình, cam kết dựa trên niềm tin và kỳ vọng. Do đó, thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc ngoài mong đợi (Hater & Bass, 1988). Các nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng cho những người cấp dưới vượt ra ngoài lợi ích cá nhân của họ và những nhà lãnh đạo này có tác động đặc biệt đến những người cấp dưới (Robbins & Judge, 2017). Theo Bass và Avolio (1997), lãnh đạo chuyển đổi có bốn khía cạnh là ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, mô phỏng trí tuệ và xem xét cá nhân hóa. Từ kết quả nghiên cứu trên, tác giả đề xuất giả thuyết H1 như sau: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên.

#### + Lãnh đạo giao dịch:

Lãnh đạo giao dịch là một phong cách lãnh đạo trong đó người lãnh đạo dẫn dắt cấp dưới thông qua hình phạt và khen thưởng (Robbins, Judge, & Hasham, 2009) khi hoàn thành một số nhiệm vụ nhất định (Bass và Avolio, 1997). Các nhà lãnh đạo giao dịch hướng dẫn và động viên những người cấp dưới của họ đạt được mục tiêu bằng cách làm rõ vai trò và yêu cầu nhiệm vụ (Robbins & Judge, 2017). Các nhà lãnh đạo giao dịch có thể dẫn đến sự tuân thủ của cấp dưới, nhưng không có khả năng tạo ra cam kết với các mục tiêu nhiệm vụ (Nam và Mohammad, 2011). Tuy nhiên, lãnh đạo giao dịch cũng có liên quan đến kết quả tích cực trong tổ chức (Afshari & Gibson, 2016) và trong một số trường hợp, lãnh đạo giao dịch được cho là có tác động mạnh mẽ đến kết quả của nhân viên (Podsakoff et al. 2006), do đó, phong cách lãnh đạo giao dịch nên được tính đến sự đóng góp của nó đối với hành vi tích cực của nhân viên và kết quả của tổ chức. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết H2 như sau: Phong cách lãnh đạo giao dịch có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

#### + Phong cách lãnh đạo tinh thần:

Tinh thần của một người là nguyên tắc sống còn hoặc lực sinh động, theo truyền thống

được cho là lực vô hình, khẳng định sự sống trong bản thân và toàn thể con người (Anderson, 2000). Đó là trạng thái có mối quan hệ mật thiết với nội tâm của những giá trị và đạo đức cao hơn cũng như sự thừa nhận sự thật về bản chất bên trong của con người (Fairholm, 1997). Các nhà lãnh đạo tinh thần đang động viên và truyền cảm hứng cho nhân viên thông qua một tầm nhìn mạnh mẽ.

Theo Fry (2003, 2016), phong cách lãnh đạo tinh thần sẽ tác động đến hiệu suất công việc trên cơ sở các nhân tố tầm nhìn, tình yêu vị tha, niềm tin, hy vọng của người lãnh đạo và cấp dưới; theo đó, phong cách lãnh đạo tinh thần bao gồm ba nhân tố chính cấu thành như sau:

Thứ nhất, nhân tố tầm nhìn đề cập một tương lai có ý nghĩa, khiến nhân viên cảm nhận được giá trị bản thân và mục đích sống; thuyết phục rõ ràng về vị trí mà tổ chức muốn đạt được trong tương lai gần hoặc xa. Tầm nhìn mô tả hành trình của tổ chức và lý do các nhà lãnh đạo và cấp dưới đang thực hiện; tiếp thêm năng lượng cho mọi người, mang lại ý nghĩa cho công việc và thu hút sự cam kết. Khi huy động mọi người, tầm nhìn phải có sức hấp dẫn rộng rãi, xác định đích đến và hành trình của tầm nhìn, phản ánh những lý tưởng cao đẹp, khuyến khích hy vọng và niềm tin (Daft and Lengel, 1998; Nanus, 1992).

Thứ hai, nhân tố hy vọng hay niềm tin phản ánh niềm tin của nhà lãnh đạo vào khả năng đạt được của tầm nhìn, tầm nhìn cao có thể truyền cảm hứng cho cấp dưới hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

Thứ ba, nhân tố tình yêu vị tha được định nghĩa là cảm giác trọn vẹn, hài hòa và hạnh phúc, được tạo ra thông qua sự quan tâm, chăm sóc và đánh giá cao cho cả bản thân và người khác; cơ sở của định nghĩa này là các giá trị kiên nhẫn, tử tế, không ghen tị, tha thứ, khiêm tốn, vị tha, tự kiểm soát, tin tưởng, trung thành và trung thực. Các nhà lãnh đạo tinh thần thể hiện và tuân thủ các giá trị này thông qua thái độ, hành vi hằng ngày.

Giả thuyết H3 được đưa ra như sau: Phong cách lãnh đạo tinh thần ảnh hưởng tích cực

đến hiệu suất làm việc người lao động trong ngành may.

+ Phong cách lãnh đạo dân chủ:

Phong cách lãnh đạo dân chủ là phong cách được đặc trưng bằng việc người lãnh đạo phân chia quyền lực quản lý của mình, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào việc khởi thảo các quyết định. Người lãnh đạo sử dụng phong cách này còn tạo ra những điều kiện thuận lợi cho cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch, đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý.

Milgrom (1991) và Ittner (2002) cho rằng, cách tiếp cận này được coi là thích hợp nhất trong nhiều tổ chức, tác động đến tất cả hoạt động mang tính định hướng và lợi ích cho sự phát triển của tổ chức trong khi vẫn kiên trì và chịu đựng các nhiệm vụ từ các cá nhân. Heneman và cộng sự (1999), củng cố phong cách dân chủ thúc đẩy việc chia sẻ trách nhiệm và tiến trình hành động liên quan đến công việc và cuộc họp hằng ngày. Theo phong cách này, những đề xuất của người lãnh đạo về từng mối quan tâm và lựa chọn cơ bản là đủ để chuyển giao nhiệm vụ và dự án cho cấp dưới; cho phép họ có toàn quyền và cam kết liên quan đến nghĩa vụ của bản thân. Kirega (2006), đánh giá quan điểm của người lao động đối với cấp trên của họ rằng phong cách này tập trung vào việc sử dụng các giới hạn, sự tham gia và sự suy ngẫm của người khác. Phong cách lãnh đạo dân chủ giúp người lãnh đạo phát huy được năng lực và trí

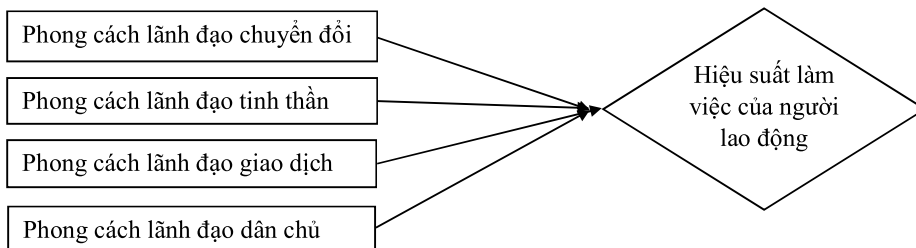
tuệ của tập thể, phát huy được tính sáng tạo của cấp dưới, quyết định của người lãnh đạo được cấp dưới tin tưởng và làm theo. Nhược điểm của phong cách này là người lãnh đạo có thể tốn khá nhiều thời gian để ra được một quyết định và đôi khi cũng khó đi đến thống nhất ý kiến trong một số vấn đề cụ thể nếu không có người điều hành đủ chuyên môn, hiểu biết và sự quyết đoán.

Trên cơ sở các nghiên cứu trước, tác giả đưa ra giả thuyết H4 như sau: Phong cách lãnh đạo dân chủ tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của người lao động trong ngành may.

**2.3. Hiệu suất làm việc của người lao động**

Hiệu suất công việc của nhân viên có thể được định nghĩa là tổng giá trị kỳ vọng mà một cá nhân mang lại cho tổ chức thông qua các giai đoạn hành vi riêng biệt, được thực hiện trong một khoảng thời gian tiêu chuẩn (Motowidlo & Kell, 2012). Nó cũng có thể được định nghĩa là mức độ hiệu quả mà nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình (Torlak & Kuzek, 2019) và thường được đo lường thông qua nhiều khía cạnh (Pradhan & Jena 2017; Deslie, 2015). Hiệu suất của nhân viên thường dựa trên kiến thức, kỹ năng, chuyên môn và hành vi cần thiết của nhân viên để thực hiện công việc (Pawirosumarto et. al. 2017). Hầu hết các tổ chức đều chú trọng đến hiệu suất công việc của nhân viên vì đây là yếu tố quan trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả xây dựng

Từ hình 1, tác giả xây dựng phương trình hồi quy như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4$$

**2.4. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua phiếu khảo sát thực tế trên cơ sở bảng hỏi với thang đo Likert, số

lượng khảo sát là 270 người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp dệt may, kết quả thu về được 250 phiếu hợp lệ, đủ điều kiện đưa vào phân tích.

TT	Thang đo	Nguồn
<b>I</b>	<b>Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LĐCĐ)</b>	
1	Nhà lãnh đạo có lý tưởng và đặt ra nhiều mục tiêu cho cấp dưới	(Bass và Avolio, 1993)
2	Nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy và truyền cảm hứng cho những người xung quanh	
3	Nhà lãnh đạo quan tâm đến từng cá nhân trong tổ chức	
4	Nhà lãnh đạo luôn kích thích cấp dưới đổi mới và sáng tạo	
<b>II</b>	<b>Phong cách lãnh đạo tinh thần (LĐTT)</b>	Pfeffer (2003)
5	Công việc thú vị và có ý nghĩa cho phép họ học hỏi, phát triển và có ý thức về năng lực và khả năng làm chủ	Nilesh Kumar và cộng sự (2024)
6	Công việc có ý nghĩa mang lại cảm giác có mục đích	
7	Cảm giác kết nối và quan hệ xã hội tích cực với đồng	
8	Mọi người sống hòa nhập để hoàn thành công việc	
9	Các nhà lãnh đạo biết bản thân, biết tôn trọng và tôn vinh người khác	
<b>III</b>	<b>Phong cách lãnh đạo hướng mục tiêu (LĐMT)</b>	
10	Cấp trên giao công việc, có thiết lập giới hạn thời gian hoàn thành công việc	Nilesh Kumar và cộng sự (2024)
11	Cấp trên giúp đỡ, hướng dẫn chi tiết về các kế hoạch có liên quan đến công việc cá nhân đang làm	
12	Cấp trên cung cấp thông tin công việc kịp thời cải thiện hiệu quả công việc	
13	Cấp trên có tham khảo ý kiến của nhân viên khi liên quan công việc mà họ phụ trách	
<b>IV</b>	<b>Phong cách lãnh đạo dân chủ (LĐDC)</b>	
14	Cấp trên đối xử công bằng đối với cán bộ, nhân viên trong đơn vị	Bass & Avolio (2004) Bass & Riggio (2006) Kumar (2015)
15	Cấp trên luôn hòa nhã, thân thiện với cấp dưới	
16	Cấp trên ghi nhận kịp thời sự đóng góp của mỗi cá nhân cho đơn vị	
17	Cấp trên quan tâm bảo vệ quyền lợi của cán bộ, nhân viên trong đơn vị	
18	Các chế độ quyền lợi của cán bộ, nhân viên đều được công khai và minh bạch	
<b>V</b>	<b>Hiệu suất làm việc của người lao động</b>	
19	Tôi luôn hoàn thành tốt các công việc được đơn vị giao	Borman & Motowidlo (1993) Koopmans (2011)
20	Hiệu suất làm việc của tôi tốt hơn so với đồng nghiệp có cùng trình độ chuyên môn, tay nghề	
21	Tôi phối hợp tốt với các bộ phận để giải quyết các công việc của doanh nghiệp	
22	Tôi hài lòng với hiệu suất làm việc của mình	

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Bảng 1. Thang đo các biến của mô hình

Biến đo lường	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
<b>Phong cách lãnh đạo chuyển đổi; Cronbach's Alpha = 0.842</b>				
LDCD1	11.36	7.389	.653	.811
LDCD2	11.13	7.301	.760	.762
LDCD3	10.88	8.451	.607	.828
LDCD4	11.06	7.474	.691	.793
<b>Phong cách lãnh đạo tinh thần (LĐTT); Cronbach's Alpha = 0.772</b>				
LDTT1	14.23	9.976	.532	.735
LDTT2	13.94	11.659	.461	.758
LDTT3	14.59	9.785	.555	.727
LDTT4	14.53	9.503	.581	.717
LDTT5	14.58	9.850	.601	.710
<b>Phong cách lãnh đạo mục tiêu (LĐMT); Cronbach's Alpha = 0.922</b>				
LDMT1	9.31	13.412	.799	.906
LDMT2	9.25	13.039	.852	.888
LDMT3	9.41	13.688	.829	.896
LDMT4	9.40	13.984	.802	.905
<b>Phong cách lãnh đạo dân chủ (LĐDC) Cronbach's Alpha = 0.918</b>				
LDDC1	14.39	14.424	.790	.899
LDDC2	14.46	13.912	.830	.891
LDDC3	14.55	13.309	.810	.896
LDDC4	14.43	13.916	.791	.899
LDDC5	14.31	14.850	.727	.911
<b>Hiệu suất làm việc; Cronbach's Alpha = 0.847</b>				
HS1	9.40	9.085	.654	.820
HS2	9.27	8.703	.757	.775
HS3	9.28	9.245	.707	.798
HS4	9.11	9.534	.627	.831

Nguồn: Xử lý dữ liệu của tác giả

Bảng 1. Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

### 3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích (Bảng 1) cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của các biến độc lập và biến phụ thuộc đều > 0.7 và hệ số tương quan

biến tổng của các quan sát đều > 0.3. Như vậy, các biến này đều bảo đảm độ tin cậy và có thể dùng để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) (Hair và cộng sự, 1998).

KMO		.870
Kiểm định Bartlett	Chi bình phương xấp xỉ	2793.256
	df	153
	Sig	.000

Nguồn: Xử lý dữ liệu của tác giả

Bảng 2: Hệ số KMO của biến độc lập

Kết quả phân tích (Bảng 2) cho thấy, chỉ số KMO = 0.870 thỏa điều kiện  $0.5 < KMO < 1$ , chứng tỏ phân tích EFA là phù hợp với dữ liệu khảo sát thực tế. Mức ý nghĩa kiểm định Bartlett với Sig. = 0.000 ( $< 0.05$ ), có thể kết luận rằng, có sự tương quan tuyến tính giữa nhân tố đại diện

và các biến quan sát. Mức giá trị Eigenvalues  $> 1$ , kết quả phân tích được 4 nhân tố với 18 biến quan sát. Phương sai trích = 70.282% có nghĩa là các biến quan sát giải thích được 70.282% sự thay đổi của các phong cách lãnh đạo đến hiệu suất của người lao động ngành may.

KMO		.789
Kiểm định Bartlett	Chi bình phương xấp xỉ	425.434
	df	6
	Sig.	.000

Nguồn: Xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

Bảng 3: Hệ số KMO của biến phụ thuộc

Đối với biến phụ thuộc “Hiệu suất làm việc”, kết quả phân tích EFA cho thấy chỉ số KMO = 0.789 thỏa điều kiện  $0.5 < KMO < 1$ , chứng tỏ phân tích EFA là phù hợp (Bảng 3).

Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.	
1	Hồi quy	50.903	4	12.726	16.428	.000 <sup>b</sup>
	Dư	189.786	245	.775		
	Tổng	240.689	249			

Nguồn: Xử lý dữ liệu của tác giả

Bảng 4: Kết quả phân tích phương sai ANOVA

Kết quả phân tích phương sai ANOVA (Bảng 4) cho thấy, giá trị F = 16.428 với Sig.= 0.000 ( $< 5%$ ), chứng tỏ R2 của tổng thể khác

0. Đồng nghĩa với việc mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được là phù hợp với tổng thể.

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	(Hằng số)	1.297	.331		3.916	.000
	LDCD	.121	.077	.111	1.567	.018
	LDTT	.092	.089	.073	1.028	.005
	LDMT	.071	.049	.087	1.461	.045
	LDDC	.342	.081	.323	4.227	.000

Nguồn: Xử lý dữ liệu của tác giả

Bảng 5: Kết quả phân tích hồi quy

Theo bảng phân tích hồi quy (Bảng 5), tất cả các giá trị Sig đều  $< 0.05$ . Như vậy, 4 biến độc lập của phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của người lao động ngành may; trong đó, phong cách lãnh đạo dân chủ được đánh giá cao nhất. Các giả thuyết đưa ra đều được chấp nhận.

Phương trình hồi quy được viết như sau:

$$HS = .121 \cdot LDCD + 0.092 \cdot LDTT +$$

$$.071 \cdot LDMT + .342 \cdot LDDC + 1.297$$

#### 4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, 4 phong cách lãnh đạo đều tác động tích cực tới hiệu suất làm việc của người lao động ngành may. Trong 4 phong cách lãnh đạo thì phong cách lãnh đạo dân chủ ảnh hưởng mạnh nhất đến hiệu suất làm việc; nhân tố thứ hai là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, thứ ba là phong cách lãnh đạo

tin thần và cuối cùng là phong cách lãnh đạo mục tiêu.

Các nhà quản lý phải kết hợp cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo dân chủ với nhau. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo có thể tăng cường động lực, nỗ lực và sự hài lòng của cấp dưới với phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phần thưởng của sự lãnh đạo dân chủ. Một nhà lãnh đạo phải biết cách quản lý và chỉ đạo (lãnh đạo chuyển đổi) tổ chức. Kỹ năng quản lý có thể giúp các nhà quản lý suy nghĩ hiệu quả hơn về các vấn đề thường ngày trong tổ chức. Trong khi các kỹ năng thực hiện (lãnh đạo chuyển đổi) có thể giúp anh ta mang lại cảm giác và nguồn cảm hứng cho những hoạt động quản lý trong doanh nghiệp.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ali, A. Y. S., Sidow, M. A., & Guleid, H. S. (2013). Leadership styles and job satisfaction: Empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1).
2. Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91. [https://academicjournals.org/article/article1379413061\\_Adeyemi.pdf](https://academicjournals.org/article/article1379413061_Adeyemi.pdf)
3. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
4. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
5. Barabás, R., Filep, B., Komlósi, I. L., & Kovács, Zs. (2017). The cooperation of elephants and racing horses: Harmonizing organizational cultures in dynamic city. In O. Matiu (Ed.), *Cities: The fabric of cultural memories. Confrontation or dialog?* (pp. 19-27). *Proceedings of the Tenth Interdisciplinary Conference of the University Network of the European Capitals of Culture, UNEEC Forum Volume 9*. Lucian Blaga University of Sibiu Press.
6. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
7. Bennis, W. (1994). *An invented life: Reflections on leadership*. Perseus Books Group.
8. Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117. [http://smqnet.com/journals/smq/Vol\\_4\\_No\\_1\\_March\\_2016/5.pdf](http://smqnet.com/journals/smq/Vol_4_No_1_March_2016/5.pdf)
9. Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10, 490-512.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc.
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
12. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden, Inc.
13. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. <https://www.jstor.org/stable/2486280>
14. De Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
15. Garg, A. K., & Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. *The International Business & Economics Research Journal*. ■