

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO NGƯỜI NHẬT ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC CÔNG TY NHẬT Ở VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 18/04/2014

Ngày nhận lại: 20/06/2014

Ngày duyệt đăng: 07/07/2014

Nguyễn Minh Hà¹
Phạm Thế Khánh²
Lê Khoa Huân³

TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu là nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam và gợi ý một số chính sách nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên trong các công ty Nhật. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với mẫu là 241 quan sát và sử dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, và phân tích hồi quy. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo Performance (P) ảnh hưởng đến 60.7% kết quả làm việc của nhân viên, phong cách lãnh đạo Maintenance (M) ảnh hưởng tới 18.6% kết quả làm việc của nhân viên, phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M) ảnh hưởng tới 61.7% kết quả làm việc của nhân viên. Và thứ tự tác động của phong cách lãnh đạo đối với kết quả làm việc nhân viên như sau: i) phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M); ii) phong cách lãnh đạo Performance (P); và iii) phong cách lãnh đạo Maintenance (M).

Từ khóa: phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo Nhật Bản, kết quả làm việc, phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance, phong cách lãnh đạo Performance, phong cách lãnh đạo Maintenance.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the effect of Japanese leadership styles on employee performance at Japanese companies in Vietnam and to recommend policy implications to improve employee performance in Japanese companies. The study uses the convenient sample collection of 241 observations and applies the method of descriptive statistics, Cronbach's Alpha, Explanatory Factor Analysis (EFA) and regression. The research findings are that the leadership style of Performance (P) influences 60.7% employee performance, the leadership style of Maintenance (M) influences 18.6% employee performance, and the leadership style of Performance & Maintenance (P&M) influences 61.7% employee performance. The effect order of leadership styles on employee performance are that the leadership style of Performance & Maintenance (P&M) is the highest, next is the leadership style of Performance (P); and the lowest is the leadership style of Maintenance (M).

Keywords: leadership style, Japanese leadership styles, employee performance, leadership style of Performance & Maintenance, leadership style of Performance, leadership style of Maintenance.

¹ PGS.TS, Trường Đại học Mở TP.HCM. Email: ha.nm@ou.edu.vn

² ThS, Trường Đại học Tôn Đức Thắng.

³ ThS, Trường Đại học Sài Gòn.

1. Giới thiệu

Việt Nam sau hơn 25 năm đổi mới, chuyển từ kinh tế tập trung sang nền kinh tế thị trường, nền kinh tế Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc, trong đó có sự đóng góp không nhỏ của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), tỷ trọng đóng góp của doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài vào GDP tăng dần qua các năm và đạt khoảng 19% GDP vào năm 2011, gần đây nhất năm 2012 khu vực này đã đóng góp cho thu ngân sách khoảng 3.7 tỉ USD, chiếm khoảng 11.9% tổng thu ngân sách (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2013). Nhật Bản là nước có vốn đầu tư vào Việt Nam lớn nhất với hơn 1.700 dự án FDI tại Việt Nam (Thời báo Ngân hàng, 2013). Việc Nhật Bản đầu tư vào Việt Nam đã mang theo không những thiết bị kỹ thuật hiện đại, kỹ thuật, công nghệ sản xuất tiên tiến mà còn mang theo văn hóa, phong cách làm việc, phong cách lãnh đạo người Nhật vào trong doanh nghiệp đã mang lại thành công và hiệu quả nhất định cho các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam. Kết quả làm việc của nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam cũng đóng vai trò quan trọng trong thành công của doanh nghiệp này.

Với phong cách lãnh đạo đã đóng góp vào thành công trong phát triển nền kinh tế Nhật Bản. Một số nghiên cứu trước (Godkin, Endoh và Cahill, 1995; Godkin, Doughty, và Hoosier, 2003, trích theo Yoshioka, 2006) đã tập trung vào thái độ, giá trị, quản lý chất lượng, lãnh đạo, và quản lý tài nguyên con người ở Nhật Bản. Hầu hết các nghiên cứu đã chỉ ra rằng định hướng theo nhóm và tổ chức xã hội phong cách quản lý Nhật Bản đóng góp nhanh chóng vào thành công của nền kinh tế (Lim 1981, trích theo Yoshioka, 2006). Do đó, nghiên cứu này nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên nhằm giúp các nhà quản lý doanh nghiệp có thể học hỏi phong cách quản lý người Nhật để cải tiến kết quả làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp của mình.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Với sự phát triển nhận thức của con

người đã xác nhận có hơn 350 định nghĩa, thuật ngữ về lãnh đạo mà các học giả đã đưa ra. Để đưa ra một định nghĩa cụ thể về lãnh đạo là một nhiệm vụ rất phức tạp (Bass, 1997). Theo Northouse (2007) định nghĩa lãnh đạo là quá trình theo đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm người nhằm đạt được một mục tiêu chung. Phong cách lãnh đạo đóng một vai trò rất quan trọng, làm thế nào để một nhà lãnh đạo thực hiện vai trò lãnh đạo của mình trong tổ chức. Định nghĩa phong cách lãnh đạo của Hersey & Blanchard (1988) là các mô hình hành vi nhận thức người đó thể hiện khi cố gắng ảnh hưởng đến các hoạt động của những người khác. Theo Phạm Mạnh Hà (2008), phong cách lãnh đạo là không chỉ thể hiện về mặt khoa học, tổ chức lãnh đạo, và quản lý mà còn thể hiện tài năng, chí hướng, nghệ thuật điều khiển tác động người khác của người lãnh đạo.

Những định nghĩa trên đã đề cập và phản ánh khá rõ nhiều mặt, các đặc trưng khác nhau của phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, phần lớn các định nghĩa chỉ nhấn mạnh đến mặt chủ quan, mặt cá tính của chủ thể lãnh đạo, xem xét phong cách lãnh đạo như một kiểu hoạt động. Kiểu hoạt động đó được diễn ra như thế nào còn phụ thuộc vào yếu tố môi trường xã hội, trong đó có sự ảnh hưởng của hệ tư tưởng, của nền văn hoá,... Như vậy, phong cách lãnh đạo là đặc thù của người lãnh đạo được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại giữa yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý. Họ phải có một phong cách lãnh đạo, quản lý mới, hợp lý. Phong cách lãnh đạo hợp lý là phong cách mà ở đó người lãnh đạo vừa đáp ứng được các nhu cầu khác nhau của người lao động, vừa phát huy được sức mạnh cá nhân và tập thể người lao động trong hoạt động sản xuất, nâng cao kết quả làm việc của nhân viên. Và phong cách lãnh đạo sẽ là một yếu tố quan trọng trong những yếu tố làm nên sự thành công của một doanh nghiệp.

Các lý thuyết quản lý của người Nhật

Các lý thuyết quản lý của người Nhật đã có rất nhiều trong khi đó các nghiên cứu phong cách lãnh đạo người Nhật vẫn chưa có nhiều (Fukushige & Spicer, 2007). Một số nghiên

cứu phong cách lãnh đạo người Nhật như: Yoshioka (2006) nghiên cứu phong cách lãnh đạo tình huống tại Nhật Bản dựa theo mô hình lãnh đạo tình huống của Hersey & Blanchard. Nghiên cứu của Fukushima & Spicer (2007) nghiên cứu ứng dụng mô hình “full-range leadership model” của Bass & Avolio vào trong môi trường Nhật Bản. Nghiên cứu của Taka & Foglia (1994), nghiên cứu khía cạnh đạo đức của “phong cách lãnh đạo người Nhật” mô tả 3 đặc điểm của phong cách lãnh đạo người Nhật đó là: sự phát triển năng khiếu bản thân, đánh giá năng lực, sự tín nhiệm của người khác. Nghiên cứu của GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) đã đề cập đến một số loại phong cách lãnh đạo ở Nhật Bản. Trong nghiên cứu này tập trung vào lý thuyết hướng kết quả công việc-duy trì công việc (Performance-Maintenance theory) của Misumi & ctg (1987). Bởi vì nghiên cứu này là nghiên cứu đầu tiên, sớm nhất ở Nhật Bản. Và đặc biệt có nhiều công trình nghiên cứu đã được công nhận trên nhiều tạp chí nổi tiếng.

Lý thuyết hướng kết quả công việc - duy trì công việc (Performance - Maintenance theory)

Misumi (1987) là người Nhật đầu tiên đã sơ khai lý thuyết phong cách lãnh đạo phát triển trong môi trường ở Nhật Bản. Misumi đã nghiên cứu hơn 5000 công nhân và quản lý người Nhật. Kết quả phân tích cho ra 2 nhân tố: kết quả công việc (Performance [P]) và duy trì công việc (Maintenance [M]). Các khái niệm định hướng kết quả công việc (Performance-oriented) và định hướng duy trì công việc (Maintenance-oriented) được bắt nguồn từ ý tưởng về các chức năng cơ bản phải thực hiện trong tất cả các quyết định ngoài xã hội (Cartwright & Zander, 1968, trích theo Misumi, 1987). Kết quả công việc (Performance [P]) có nghĩa là quan tâm tới mục tiêu thành tích, đặc biệt mục tiêu liên quan tới làm việc nhóm. Duy trì công việc (Maintenance [M]) có nghĩa là quan tâm đến duy trì ổn định mối quan hệ giữa người với người. Có 4 loại phong cách lãnh đạo đó là Performance (P), Maintenance (M) và Performance & Maintenance (P&M), performance & maintenance (p&m): i) Phong

cách lãnh đạo Performance (P) tương tự như là phong cách lãnh đạo độc đoán (Autocratic) hoặc “làm việc - trung tâm” (Work - Centered). ii) Phong cách lãnh đạo Maintenance (M) tương tự như là phong cách lãnh đạo dân chủ (Democratic) hoặc “mối quan hệ con người là trung tâm” (Human – Relation - Centered). iii) Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M) là kết hợp cả làm việc và mối quan hệ con người. iv) Phong cách lãnh đạo performance & maintenance (p&m) là phong cách lãnh đạo tự do (Laissez - Faire). Trong nghiên cứu này tập trung vào 3 loại phong cách lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo Performance (P), Phong cách lãnh đạo Maintenance (M) và Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M).

Liên kết phong cách lãnh đạo người Nhật và các phong cách lãnh đạo khác

Phong cách lãnh đạo PM khi nhìn bề ngoài nhận thấy có nhiều đặc điểm tương đồng với phong cách chuyển giao - chuyển dạng và phong cách lãnh đạo tự do (Simon Cozens, 2009).

Phong cách lãnh đạo Performance (P) tương tự như phong cách lãnh đạo chuyển giao, cả hai cùng dựa trên thiết lập các mục tiêu, giám sát, kiểm soát kết quả làm việc thực hiện và lấy công việc là trung tâm. Phong cách lãnh đạo Maintenance (M) tương tự như phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cả hai cùng dựa trên việc nâng cao nhận thức hướng mọi người theo lợi ích tập thể, giúp đỡ những người theo mình đạt được mục tiêu và lấy mối quan hệ con người là trung tâm. Phong cách lãnh đạo performance & maintenance (p&m) tương tự như phong cách lãnh đạo tự do, cả hai phong cách lãnh đạo này nhà lãnh đạo thụ động, tránh mặt trong các quyết định, tránh chịu trách nhiệm, và không sử dụng quyền hạn của mình.

Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo PM và phong cách lãnh đạo chuyển giao - chuyển dạng có sự khác nhau. Phong cách lãnh đạo PM có thêm sự kết hợp của phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance là kết hợp cả làm việc và mối quan hệ con người trong khi đó phong cách lãnh đạo chuyển giao - chuyển dạng không có sự kết hợp như vậy.

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên

Mỗi nhân viên đều có những lợi ích riêng và lợi ích chung đối với tổ chức của họ. Để cho một tổ chức đạt được hiệu quả tốt, mỗi cá nhân phải đặt sang một bên các mục tiêu cá nhân của mình, ít nhất là một phần nào đó, phần đầu cho mục tiêu chung của tổ chức (Cummings và Schwab, 1973). Có thể khẳng định rằng, kết quả làm việc của nhân viên đóng vai trò hết sức quan trọng của bất kỳ hoạt động một tổ chức. Như vậy, các nhà lãnh đạo với hiệu quả phong cách lãnh đạo của mình trong tổ chức tác động đến sự tham gia của toàn bộ lực lượng lao động, và có thể ảnh hưởng tới cả kết quả của mỗi cá nhân cũng như tổ chức (Mullins, 1999). Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc vào khả năng, vai trò và tầm quan trọng của nhà lãnh đạo trong tổ chức để tối ưu hóa tài nguyên con người, mang lại kết quả làm việc của nhân viên cao nhất, góp phần vào kết quả làm việc chung của tổ chức.

Nghiên cứu trước đây đã cung cấp hỗ trợ cho các mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên (Avolio và ctg, 1999). Một nhà lãnh đạo luôn nhận định được nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức, do đó việc tạo ra động lực thúc đẩy toàn bộ nhân viên trong tổ chức để đạt được mục tiêu chung là hết sức quan trọng. Để có một tổ chức hoạt động hiệu quả, những người trong tổ chức cần có sự gắn liền cảm hứng của bản thân cho sứ mệnh của tổ chức, các nhân viên cần được kích thích để họ thấy được mình làm việc có hiệu quả và chủ động đóng góp của nhân viên tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, tổ chức hiệu quả yêu cầu nhà lãnh đạo có hiệu quả (Wall, Solum và Sobol, 1992) và đồng thời những tổn thất về hiệu quả của doanh nghiệp tỉ lệ thuận với sự bỏ bê trách nhiệm của nhà lãnh đạo (Fiedler và House, 1996). Theo Bass (1997) cũng đã nhận định

rằng, nhà lãnh đạo là một yếu tố quan trọng nhất trong sự thành công hay thất bại của tổ chức. Như vậy, vai trò của nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo của mình có tầm ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công, định hướng phát triển, chiến lược hoạt động, văn hóa và tương lai của tổ chức.

Hầu hết các nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến thỏa mãn, trung thành, hài lòng, gắn bó, kết quả làm việc đã cho thấy có những tác động tích cực của nhà lãnh đạo đến nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu đi sâu hơn vào tác động phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên, liệu có mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam.

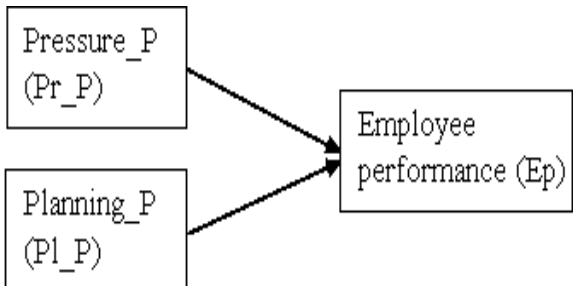
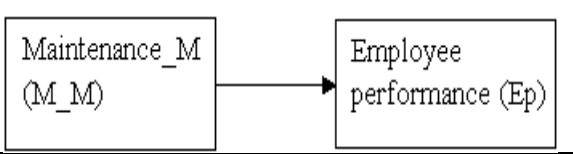
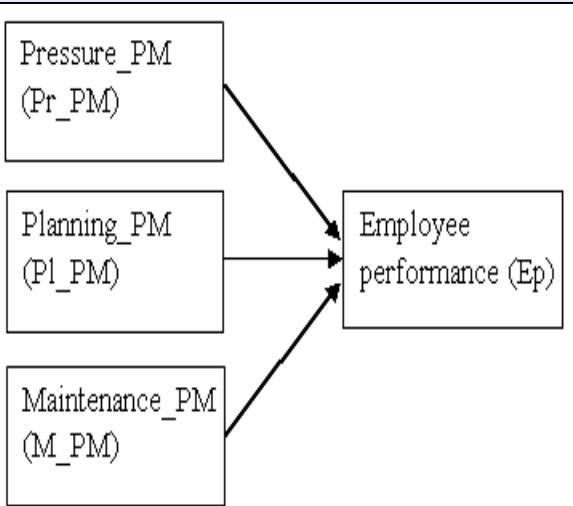
Mô hình nghiên cứu đề nghị

Phong cách lãnh đạo PM: Nghiên cứu này đo lường 3 loại phong cách lãnh đạo Performance (P), Maintenance (M), Performance & Maintenance (P&M) sử dụng 3 yếu tố: Áp lực (Pressure), Kế hoạch (Planning), Duy trì (Maintenance). Theo Misumi (1987), Áp lực (Pressure) là áp lực trong công việc mà lãnh đạo áp đặt đối với nhân viên để hoàn thành công việc. Kế hoạch (Planning) là nhà lãnh đạo thiết lập kế hoạch cho nhân viên, kế hoạch hoạt động cho tổ chức và các hoạt động của nhân viên. Duy trì (Maintenance) là quan tâm tới duy trì ổn định mối quan hệ giữa người với người trong công việc.

Kết quả làm việc của nhân viên bao gồm các yếu tố cố gắng vượt trội, hiệu quả, sự hài lòng. Theo Pradeep và Prabhu (2011), kết quả làm việc (Employee performance) là khả năng suy nghĩ định hướng làm việc có phương pháp và hiệu quả, sự nỗ lực của nhân viên trong việc thực hiện công việc của họ mang lại kết quả cao hơn cho tổ chức, và cùng với sự hài lòng của nhân viên đối với công việc trong tổ chức.

Mô hình đề xuất như sau:

Bảng 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết

Mô hình nghiên cứu	Giả thuyết nghiên cứu
Phong cách lãnh đạo Performance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên	
 <pre> graph LR Pr_P[Pressure_P (Pr_P)] --> Ep[Employee performance (Ep)] Pl_P[Planning_P (Pl_P)] --> Ep </pre>	- H1.1 Pressure_P (Pr_P) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên - H1.2 Planning_P (Pl_P) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên
Phong cách lãnh đạo Maintenance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên	
 <pre> graph LR M_M[Maintenance_M (M_M)] --> Ep[Employee performance (Ep)] </pre>	- H2.1 Maintenance_M (M_M) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên
Phong cách lãnh đạo Performance&Maintenance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên	
 <pre> graph LR Pr_PM[Pressure_PM (Pr_PM)] --> Ep[Employee performance (Ep)] Pl_PM[Planning_PM (Pl_PM)] --> Ep M_PM[Maintenance_PM (M_PM)] --> Ep </pre>	- H3.1 Pressure_PM (Pr_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên - H3.2 Planning_PM (Pl_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên - H3.3 Maintenance_PM (M_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng trong nghiên cứu. Dữ liệu thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu định tính với 12 bảng mẫu trước khi đưa ra bảng câu hỏi cuối cùng, mục đích kiểm tra hiệu chỉnh lại thang đo, câu hỏi, từ ngữ cho phù hợp. Mẫu khảo sát trong nghiên cứu là các nhân viên đang làm việc trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Long An. Từ 280 phiếu khảo sát được phát ra và thu về được 260 phiếu khảo sát. Sau khi loại đi những phiếu không đạt yêu cầu do

thiếu thông tin, còn lại 241 phiếu khảo sát hợp lệ đạt 86.1% dữ liệu này được sử dụng phân tích. Dữ liệu nghiên cứu sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0.

Thang đo Likert gồm 5 mức độ từ “1 - Hoàn toàn không đồng ý”, “2 - Không đồng ý”, “3 - Trung dung”, “4 - Đồng ý”, “5- Hoàn toàn đồng ý” được sử dụng để đo các biến quan sát trong các nhân tố.

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 2. Mô tả thống kê mẫu theo các đặc tính

Các đặc tính	Phân loại	Tần số	Tỉ lệ %
Giới tính	Nữ	130	53.9
	Nam	111	46.1
	Tổng cộng	241	100
Độ tuổi	20 -> 25	80	33.2
	26 -> 30	98	40.7
	31 -> 35	51	21.2
	36 -> 40	12	5.0
	Tổng cộng	241	100
Trình độ chuyên môn	Lao động phổ thông	23	9.5
	Trung cấp	48	19.9
	Cao đẳng, đại học	164	68.0
	Sau đại học	6	2.5
	Tổng cộng	241	100
Bộ phận công tác	Phòng Nhân sự & Kế toán	54	22.4
	Phòng Kỹ thuật	52	21.6
	Phòng Sản xuất	69	28.6
	Phòng Chất lượng	42	17.4
	Khác	24	10.0
	Tổng cộng	241	100
Thu nhập	< = 5 triệu	27	11.2
	5 <= 10 triệu	162	67.2
	10 <= 15 triệu	42	17.4
	> 15 triệu	10	4.1
	Tổng cộng	241	100
Thời gian công tác	Dưới 3 năm	117	48.5
	Từ 3 ->5 năm	60	24.9
	Từ >5 năm	64	26.6
	Tổng cộng	241	100
Quy mô doanh nghiệp	10 -<=200 người	65	27.0
	200 -<=300 người	86	35.7
	>300 người	90	37.3
	Tổng cộng	241	100

Tổng số 241 mẫu khảo sát có kết quả thống kê như sau:

Giới tính: Tỷ lệ nam và nữ là tương đương nhau, nam chiếm 46.1% và tỷ lệ nữ chiếm 53.9%.

Độ tuổi: Nhân viên trong mẫu từ 20 đến 25 tuổi chiếm 33.2%, từ 26 đến 30 tuổi chiếm 40.7%, từ 31 đến 35 tuổi chiếm 21.2%, từ 36 đến 40 tuổi chiếm 5%. Nếu xét độ tuổi từ 20 đến 30 thì chiếm 73.9% như vậy cho thấy lực lượng lao động của nhân viên đa số trẻ, giai đoạn sung sức nhất trong độ tuổi lao động của nhân viên.

Trình độ chuyên môn: Phần lớn mẫu nghiên cứu là trình độ cao đẳng và đại học chiếm 68% cho thấy trình độ học vấn của nhân viên làm việc trong các công ty Nhật khá cao, các doanh nghiệp Nhật Bản đã thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao. Trình độ sau đại học chiếm tỉ lệ thấp 2.5%, trình độ trung cấp 19.9%, và cuối cùng là lao động phổ thông chiếm 9.5%.

Bộ phận công tác: Các phòng Nhân sự & Kế toán, Kỹ thuật, Sản xuất chiếm tỉ lệ tương đối đều nhau lần lượt là 22.4%, 21.6%, 28.6%, trong khi đó phòng chất lượng 17.4%, còn lại ở phòng khác là 10%.

Thu nhập: Mức thu nhập nhỏ hơn 5 triệu đồng chiếm 11.2%, từ 5 đến 10 triệu

đồng chiếm đa số 67.2%, từ 10 đến 15 triệu đồng chiếm 17.4%, thu nhập trên 15 triệu đồng chiếm tỉ lệ nhỏ 4.1%, mức thu nhập thấp.

Thời gian công tác: Trong mẫu có 117 người có thời gian làm việc dưới 3 năm chiếm 48.5%, từ 3 đến 5 năm có 60 người chiếm 24.9%, từ 5 năm trở lên có 64 người chiếm 26.6%. Kết quả cho thấy nhân viên làm việc dưới 3 năm chiếm gần một nửa, điều này cho thấy mức độ gắn bó làm việc lâu dài của nhân viên với doanh nghiệp thấp.

Quy mô doanh nghiệp: Doanh nghiệp lớn từ 300 người trở lên chiếm 37.3%, doanh nghiệp trung bình từ 200 đến 300 người chiếm 35.7%, còn doanh nghiệp nhỏ từ 10 đến 200 người chiếm 27.0%. Với kết quả nghiên cứu doanh nghiệp vừa và lớn chiếm 73% đã góp phần giải quyết việc làm cho người lao động.

4.2. Phân tích thống kê mô tả các biến

4.2.1. Thống kê biến nghiên cứu

Theo Bảng 3, “Employee performance” kết quả làm việc chung trung bình của nhân viên trong mẫu nghiên cứu là lớn nhất 3.80 và độ lệch chuẩn là 0.68. Trong khi đó yếu tố “Pressure” áp lực trong công việc có chung trung bình lớn thứ hai 3.77. Tiếp theo là “Planning” kế hoạch trong công việc chung trung bình là 3.55 và cuối cùng là yếu tố “Maintenance” là thấp nhất 2.94.

Bảng 3. Kết quả thống kê biến nghiên cứu

Mã hóa	Các nhân tố	Mẫu	Giá trị trung bình	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Độ lệch chuẩn
Pr_tb	Pressure	241	3.77	1.43	4.86	0.567
Pl_tb	Planning	241	3.55	1.43	5.00	0.696
M_tb	Maintenance	241	2.94	1.17	4.67	0.705
Ep_tb	Employee performance	241	3.80	1.38	5.00	0.682

4.2.2. *Thống kê phong cách lãnh đạo Performance, Mainternance, Performance & Mainternance, Employee performance*

Bảng 4. Thống kê phong cách lãnh đạo Performance, Mainternance, Performance & Mainternance, Employee performance

Mã hóa biến	Biến quan sát	Mẫu	Giá trị trung bình	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Độ lệch chuẩn
Phong cách lãnh đạo Performance						
Pr1	Cấp trên của bạn có các quy định giám sát nghiêm ngặt	241	4	1	5	0.929
Pr2	Cấp trên của bạn hướng dẫn tận tình	241	3.91	1	5	0.917
Pr3	Cấp trên của bạn ra lệnh	241	3.89	1	5	1.039
Pr4	Cấp trên có giám sát chặt chẽ về khối lượng công việc mà bạn làm	241	3.99	1	5	0.854
Pr5	Cấp trên có thúc dục bạn hoàn thành công việc của bạn trước thời gian đặt ra	241	3.71	1	5	0.971
Pr6	Cấp trên có cố gắng làm cho bạn làm việc với công suất tối đa	241	3.93	1	5	0.894
Pr7	Khi bạn làm một công việc không phù hợp, cấp trên có quan tâm hướng công việc thực hiện theo cá tính của bạn	241	2.96	1	5	1.085
Pl1	Khi cấp trên giao cho bạn công việc, cấp trên có thiết lập giới hạn thời gian rõ ràng để hoàn thành công việc	241	3.49	1	5	0.886
Pl2	Cấp trên của bạn biết về máy móc thiết bị hoạt động mà bạn đang sử dụng	241	4.14	1	5	0.883
Pl3	Cấp trên cho bạn biết về các kế hoạch liên quan đến công việc bạn đang làm mỗi ngày	241	3.54	1	5	0.903
Pl4	Cấp trên yêu cầu làm báo cáo về quá trình thực hiện công việc của bạn	241	3.53	1	5	0.922
Pl5	Thình thoảng thời gian làm việc của bạn bị lãng phí do 1 phần kế hoạch và tổ chức không phù hợp của cấp trên	241	3.49	1	5	0.895
Pl6	Khi có bầu không khí không vui vẻ, cấp trên có cách xóa tan bầu không khí đó	241	3.24	1	5	0.993
Pl7	Cấp trên của bạn làm việc ra ngoài kế hoạch mục tiêu mỗi tháng	241	3.39	1	5	0.916
Phong cách lãnh đạo Mainternance						
M1	Bạn có thể nói chuyện tự do với cấp trên về công việc của bạn	241	2.78	1	5	1.103
M2	Khi bạn yêu cầu cấp trên để cải thiện cơ sở vật chất cần thiết cho công việc, cấp trên cố gắng để đáp ứng yêu cầu của bạn	241	2.95	1	5	0.990

M3	Nói chung, cấp trên của bạn có hỗ trợ bạn	241	3.68	1	5	0.877
M4	Cấp trên có quan tâm đến vấn đề cá nhân của bạn	241	2.87	1	5	0.999
M5	Bạn nghĩ cấp trên tin cậy bạn	241	2.86	1	5	0.929
M6	Cấp trên có công nhận khi bạn làm việc tốt	241	2.97	1	5	1.080
M7	Khi có vấn đề xảy ra tại nơi làm việc, cấp trên hỏi ý kiến bạn làm thế nào để giải quyết vấn đề đó	241	2.87	1	5	0.957
M8	Cấp trên cố gắng hiểu theo quan điểm của bạn	241	3.02	1	5	1.004
M9	Cấp trên quan tâm đến quyền lợi tương lai như là thưởng	241	2.87	1	5	0.983
M10	Cấp trên quan tâm đến quyền lợi như là thăng chức	241	2.95	1	5	0.982
M11	Cấp trên đối xử với bạn công bằng	241	2.74	1	5	1.004
M12	Cấp trên thân thiện với bạn	241	2.75	1	5	1.010
Employee performance						
Ep1	Tôi thích công việc này	241	3.90	1	5	0.819
Ep2	Tôi cảm thấy công việc này là cuộc sống của tôi	241	3.39	1	5	0.916
Ep3	Tôi muốn tiếp tục theo đuổi công việc này	241	3.68	1	5	0.905
Ep4	Tôi nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ công hiến cho công ty	241	3.95	1	5	0.817
Ep5	Tôi cố gắng cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ công ty	241	4.14	1	5	0.823
Ep6	Tôi luôn làm việc hết mình vì công ty	241	4.02	1	5	0.824
Ep7	Tôi hài lòng với công việc này	241	3.76	1	5	0.855
Ep8	Tôi hài lòng với công ty này	241	3.58	1	5	0.853

Dựa vào Bảng 4 thống kê phong cách lãnh đạo P, thành phần “*Cấp trên của bạn có các quy định giám sát nghiêm ngặt*” có giá trị trung bình của quan sát này là 4.00 cao nhất, thành phần “*Cấp trên có giám sát chặt chẽ về khối lượng công việc mà bạn làm*” giá trị trung bình của quan sát này là 3.99, thành phần “*Cấp trên có cố gắng làm cho bạn làm việc với công suất tối đa*” và cao hơn giá trị trung bình của yếu tố “Pressure” là 3.77. Kết quả cho thấy phần lớn nhân viên làm trong các công ty Nhật có áp lực công việc rất lớn và chịu sự giám sát công việc chặt chẽ. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo cũng nên hướng dẫn, tạo điều

kiện cho nhân viên làm việc với tối đa công suất. Tuy vậy, thành phần “*Khi bạn làm một công việc không phù hợp, cấp trên có quan tâm hướng công việc thực hiện theo cá tính của bạn*” có giá trị trung bình thấp nhất 2.96 và thấp hơn giá trị chung trung bình của yếu tố “Pressure” là 3.77. Như vậy, điều này cho thấy nhà lãnh đạo chưa quan tâm hướng công việc của nhân viên theo cá tính, vì vậy nhà lãnh đạo cần quan tâm định hướng công việc thực hiện theo cá tính của nhân viên để nhân viên có thể làm việc với đúng chuyên môn, sở trường nhằm mang lại kết quả làm việc tốt hơn.

Các biến quan sát “*Khi cấp trên giao*

cho bạn công việc, cấp trên có thiết lập giới hạn thời gian rõ ràng để hoàn thành công việc”, “Cấp trên cho bạn biết về các kế hoạch liên quan đến công việc bạn đang làm mỗi ngày”, “Cấp trên yêu cầu làm báo cáo về quá trình thực hiện công việc của bạn”, “Thỉnh thoảng thời gian làm việc của bạn bị lãng phí do 1 phần kế hoạch và tổ chức không phù hợp của cấp trên”, “Khi có bầu không khí không vui vẻ, cấp trên có cách xóa tan bầu không khí đó”, “Cấp trên của bạn làm việc ra ngoài kế hoạch mục tiêu mỗi tháng” của yếu tố “Planning” đều có giá trị trung bình gần bằng với giá trị trung bình chung của yếu tố “Planning” 3.55. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên công ty Nhật có kế hoạch làm việc trong công việc của mình, do đó nhân viên sẽ thực hiện tốt công việc. Cùng với việc giám sát quá trình làm việc của lãnh đạo thông qua kết quả thực hiện hằng ngày và báo cáo kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy, nhân viên làm việc trong công ty Nhật luôn phải báo cáo quá trình hoàn thành công việc cho cấp trên nhằm để theo dõi, đôn đốc nhân viên hoàn thành công việc đúng tiến độ. Thông qua báo cáo, nhà lãnh đạo có thể nắm bắt được tiến độ công việc, những vấn đề trở ngại cũng như đưa ra những chính sách thay đổi kịp thời, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc tốt hơn. Tránh trường hợp nhân viên làm việc không đúng kế hoạch, đi chệch hướng, đồng thời cũng là đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

Dựa theo Bảng 4 thống kê phong cách lãnh đạo M, thành phần “Nói chung, cấp trên của bạn có hỗ trợ bạn” có giá trị trung bình cao nhất 3.68. Thành phần “Cấp trên cố gắng hiểu theo quan điểm của bạn” có giá trị trung bình lớn hơn giá trị trung bình chung là 2.94. Và thành phần “Cấp trên đối xử với bạn công bằng” có giá trị trung bình 2.74 thấp hơn giá trị chung trung bình là 2.94. Trong hầu hết các biến quan sát còn lại cho thấy giá trị trung bình gần tương đương giá trị chung trung bình. Kết quả nghiên cứu cho thấy hầu hết nhân viên trong mẫu khảo sát đánh giá thấp yếu tố “duy trì”. Với Kết quả dữ liệu nghiên cứu cho biết nhà lãnh đạo chưa quan tâm tới định hướng duy trì mối quan hệ con người. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần quan tâm hơn đến nhân viên, trong công

việc cũng như trong cuộc sống hằng ngày. Cùng với đó, nhà lãnh đạo cũng nên tạo ra môi trường làm việc thân thiện, lắng nghe những chia sẻ của nhân viên, tạo điều kiện để nhân viên chủ động đóng góp ý kiến trong công việc, tạo không khí làm việc hòa đồng, gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cần quan tâm hơn đến chế độ làm việc, quyền lợi của nhân viên. Từ đó, mang lại động lực làm việc cho nhân viên tạo ra kết quả làm việc tốt và yên tâm, gắn bó lâu dài hơn cho doanh nghiệp

Thống kê kết quả làm việc của nhân viên (Bảng 4), thành phần “Tôi cố gắng cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ công ty” có giá trị trung bình của quan sát này 4.14 là cao nhất, thành phần “Tôi luôn làm việc hết mình vì công ty” giá trị trung bình của quan sát này là 4.02, thành phần “Tôi nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ cống hiến cho công ty” giá trị trung bình là 3.95 và cao hơn giá trị trung bình chung của yếu tố “Employee performance” là 3.80. Nghiên cứu biết phần lớn nhân viên làm việc trong các công ty Nhật ở Việt Nam dưới tác động của áp lực công việc và giám sát công việc chặt chẽ, bên cạnh đó nhà lãnh đạo cũng hướng dẫn, đưa ra kế hoạch làm việc rõ ràng, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc với tối đa công suất đã làm cho nhân viên phải nỗ lực, cố gắng cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, cũng như kỹ năng đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Với thành phần “Tôi cảm thấy công việc này là cuộc sống của tôi” có giá trị trung bình thấp nhất 3.39 và thấp hơn giá trị chung trung bình của yếu tố “Employee performance” là 3.8. Điều này cho thấy, nhà lãnh đạo cần phải quan tâm đến nhân viên hướng cho họ yêu công việc của mình, mong muốn gắn bó với công việc để nhân viên có thể thấy được công việc của mình thực sự có ý nghĩa, thu nhập xứng đáng với công sức của bản thân và đóng góp vào lợi ích của chung doanh nghiệp.

Nhìn chung, các biến thang đo kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá khá tốt, cho thấy ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đã có những tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên.

4.3. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

4.3.1. Kiểm định Cronbach Alpha

Thang đo “Pressure” có hai biến quan sát bị “Pr2, Pr7” do có hệ số tương quan biến tổng là 0.266, -0.016 nhỏ hơn 0.3 chưa đạt yêu cầu nên cần phải loại bỏ biến quan sát này ra khỏi thang đo. Thang đo “Planning” có biến quan sát “Pl6” có hệ số tương quan biến tổng là 0.222 nhỏ hơn 0.3 chưa đạt yêu cầu nên cần phải loại bỏ biến quan sát này ra khỏi thang đo. Lần 2, sau khi loại biến quan sát “Pl6” thang đo “Planning” có hệ số Cronbach’s Alpha là 0.918 lớn hơn 0.6, và các biến quan

sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Ngoại trừ biến “Pl2” nếu bỏ biến này thì có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.918.

Thang đo “Maintenance” có biến quan sát “M3” có hệ số tương quan với biến tổng là 0.215 nhỏ hơn 0.3 chưa đạt yêu cầu nên cần phải loại bỏ biến quan sát này ra khỏi thang đo.

Thang đo “Employee performance” có hệ số cronbach’s Alpha là 0.920 lớn hơn 0.6, và các biến quan sát đều có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0.3. Ngoại trừ biến “Ep5” nếu bỏ biến thì có hệ số Cronbach’s Alpha lớn hơn 0.920.

Bảng 5. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo phong cách lãnh đạo lần cuối

Stt	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach’s Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng thấp nhất	Hệ số tương quan biến - tổng cao nhất
1	Pressure (Pr)	5	0.802	0.538	0.667
2	Planning (Pl)	6	0.918	0.360	0.907
3	Maintenance (M)	11	0.920	0.556	0.794

Bảng 6. Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo kết quả làm việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng	Bình phương bội số tương quan	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Ep1	26.52	23.259	0.746	0.596	0.909
Ep2	27.03	22.516	0.744	0.659	0.909
Ep3	26.74	22.042	0.819	0.742	0.902
Ep4	26.48	22.851	0.807	0.710	0.904
Ep5	26.29	24.730	0.539	0.418	0.925
Ep6	26.40	23.275	0.738	0.639	0.909
Ep7	26.66	22.900	0.756	0.654	0.908
Ep8	26.84	23.158	0.723	0.631	0.911

4.3.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA để kiểm định độ giá trị của thang đo.

Hệ số KMO (Kaiser –Meyer-Olkin) phải có giá trị ≥ 0.5 . Các biến quan sát có hệ số tải nhân tố (factor loading) ≤ 0.5 sẽ bị loại bỏ. Điểm dừng Eigenvalue >1 và tổng phương sai

trích $\geq 50\%$. Độ giá trị của hệ số tải biến quan sát thuộc cùng nhiều nhân tố khi phân tích phải lớn hơn 0.3 (max – min > 0.3). Phương pháp trích: Principal Component Analysis. Phương pháp xoay: Varimax with Kaiser Normalization.

Bảng 7. Bảng tổng hợp kiểm định độ giá trị thang đo

Stt	Thang đo	Số biến quan sát ban đầu	Số biến quan sát còn lại	Biến quan sát bị loại	Eigenvalue	Tổng phương sai trích	KMO
1	Phong cách lãnh đạo Performance	11	10	PI2	2.436	71.31%	0.780
2	Phong cách lãnh đạo Maintenance	11	11	-	6.132	54.75%	0.943
3	Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance	22	20	PI2, M5	2.217	65.35%	0.865
4	Kết quả làm việc	8	8	-	5.166	64.57%	0.886

Bảng 8. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phong cách lãnh đạo Performance				
Stt	Biến quan sát	Nhân tố		Tên nhân tố
		1	2	
1	PI3	0.951		Planning_P (PI_P)
2	PI1	0.931		
3	PI4	0.928		
4	PI5	0.922		
5	PI7	0.831		
6	Pr4		0.769	Pressure_P (Pr_P)
7	Pr1		0.768	
8	Pr5		0.732	
9	Pr3		0.722	
10	Pr6		0.718	
Phong cách lãnh đạo Maintenance				
Stt	Biến quan sát	Nhân tố		Tên nhân tố
		1		
1	M11	0.840		Maintenance_PM (M)
2	M6	0.799		

3	M4	0.786			
4	M2	0.769			
5	M7	0.768			
6	M9	0.756			
7	M8	0.744			
8	M10	0.704			
9	M1	0.703			
10	M12	0.695			
11	M5	0.625			
Phong cách lãnh đạo Performance&Maintenance					
stt	Biến quan sát	Nhân tố			Tên nhân tố
		1	2	3	
1	M11	0.797			Maintenance_PM (M_PM)
2	M4	0.791			
3	M6	0.781			
4	M8	0.744			
5	M2	0.740			
6	M9	0.723			
7	M10	0.721			
8	M7	0.702			
9	M12	0.696			
10	M1	0.662			
11	Pl3		0.943		Planning_PM (Pl_PM)
12	Pl5		0.920		
13	Pl1		0.913		
14	Pl4		0.911		
15	Pl7		0.795		
16	Pr3			0.761	Pressure_PM (Pr_PM)
17	Pr1			0.752	
18	Pr4			0.750	
19	Pr5			0.702	
20	Pr6			0.673	
Employee performance (kết quả làm việc)					

stt	Biến quan sát	Nhân tố
		Kết quả làm việc
1	Ep3	0.875
2	Ep4	0.860
3	Ep7	0.822
4	Ep1	0.813
5	Ep2	0.812
6	Ep6	0.803
7	Ep8	0.792
8	Ep5	0.625

4.4. Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Sau khi phân tích nhân tố EFA, các yếu tố được đưa vào kiểm định mô hình hồi quy tuyến tính. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết H1.1, H1.2,

H2.1, H3.1, H3.2, H3.3.

Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Performance: Bảng 9 cho thấy R^2 điều chỉnh bằng 60.7%, có nghĩa là 60.7% kết quả làm việc của nhân viên được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình.

Bảng 9. Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Performance

Kiểm định phù hợp của mô hình										
Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thống kê thay đổi					Durbin-Watson
					R ² Thay đổi	F thay đổi	df1	df2	Sig. F thay đổi	
1	.781 ^a	0.610	0.607	0.42788	0.610	186.405	2	238	0.000	1.710
a. Predictors: (Constant), Pl_P, Pr_P										
b. Dependent Variable: Ep										
Kết quả phân tích các hệ số hồi quy										
Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	T	Mức ý nghĩa (Sig)	Thống kê đa Cộng tuyến			
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF		
1	(Constant)	1.011	0.176		5.751	0.000				
	Pr_P	0.197	0.041	0.202	4.845	0.000	0.941	1.063		
	Pl_P	0.580	0.034	0.707	16.949	0.000	0.941	1.063		

Kiểm định F trong phân tích phương sai. Kết quả cho thấy giá trị Sig. là 0.00 rất nhỏ, vậy bác bỏ giả thuyết H_0 cho rằng tất cả các hệ số hồi quy bằng 0. Kết luận, mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu. Và các biến Pr_P, Pl_P đều có Sig. rất nhỏ, có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% và đều có

dấu dương thể hiện sự tương quan cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Maintenance: Bảng 10 cho thấy R^2 điều chỉnh ở mức thấp 18.6%, có nghĩa là 18.6% kết quả làm việc của nhân viên được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình.

Bảng 10. Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Maintenance

Kiểm định phù hợp của mô hình										
Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thống kê thay đổi					Durbin-Watson
					R ² thay đổi	F thay đổi	df1	df2	Sig. F thay đổi	
1	0.436 ^a	0.190	0.186	0.61574	0.190	55.945	1	239	0.000	1.574
a. Predictors: (Constant), M_M										
b. Dependent Variable: Ep										
Kết quả phân tích các hệ số hồi quy										
Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig)	Thống kê đa Cộng tuyến			
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF		
1	(Constant)	2.661	0.158		16.866	0.000				
	M_M	0.397	0.053	0.436	7.480	0.000	1.000	1.000		
a. Dependent Variable: Ep										

Kiểm định F trong phân tích phương sai. Bảng 10 cho thấy giá trị Sig. là 0.00 rất nhỏ, vậy bác bỏ giả thuyết H_0 cho rằng tất cả các hệ số hồi quy bằng 0. Kết luận, mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu. Kết quả có thể thấy biến M_M đều có Sig. rất nhỏ, có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%, và đều có dấu dương thể hiện sự tương

quan cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance: Bảng 11 cho thấy R^2 điều chỉnh bằng 61.7%, có nghĩa là 61.7% kết quả làm việc của nhân viên được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình.

Bảng 11. Kiểm định mô hình phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance

Kiểm định phù hợp của mô hình										
Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Thống kê thay đổi					Durbin-Watson
					R ² Thay đổi	F thay đổi	df1	df2	Sig. F thay đổi	
1	0.789 ^a	0.622	0.617	0.42243	0.622	129.890	3	237	0.000	1.683
a. Predictors: (Constant), M_PM, Pr_PM, Pl_PM										
b. Dependent Variable: Ep										
Kết quả phân tích các hệ số hồi quy										
Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig)	Thống kê đa Cộng tuyến			
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Hệ số Tolerance	Hệ số VIF		
1	(Constant)	0.940	0.176		5.354	0.000				
	Pr_PM	0.162	0.042	0.166	3.842	0.000	0.851		1.175	
	Pl_PM	0.551	0.036	0.671	15.501	0.000	0.851		1.175	
	M_PM	0.108	0.040	0.121	2.680	0.008	0.782		1.278	
a. Dependent Variable: Ep										

Bảng 11 cho thấy giá trị Sig. là 0.000 rất nhỏ, vậy bác bỏ giả thuyết H₀ cho rằng tất cả các hệ số hồi quy bằng 0. Kết luận, mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với dữ liệu.

Và cho thấy biến Pr_PM, Pl_PM, M_PM đều có Sig. rất nhỏ, có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5% và đều có dấu dương thể hiện sự tương quan cùng chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

Bảng 12. Tổng hợp các kết quả kiểm định giả thuyết

Kết quả hồi quy	Giả thuyết	Kết quả kiểm định
Phong cách lãnh đạo Performance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên		
$Ep = 0.202 * Pr_P + 0.707 * Pl_P$	H1.1 Pressure_P (Pr_P) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên	Chấp nhận Sig. = 0.00 < 0.05 B ₁ = 0.202 > 0
	H1.2 Planning_P (Pl_P) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên	Chấp nhận Sig. = 0.00 < 0.05 B ₂ = 0.707 > 0
Phong cách lãnh đạo Maintenance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên		

$E_p = 2.661 + 0.397 * M_M$	<i>H2.1 Maintenance_M (M_M) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên</i>	Chấp nhận Sig. = 0.00 < 0.05 $B_1 = 0.436 > 0$
Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên		
$E_p = 0.166 * Pr_PM + 0.671 * Pl_PM + 0.121 * M_PM$	<i>H3.1 Pressure_PM (Pr_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên</i>	Chấp nhận Sig. = 0.00 < 0.05 $B_1 = 0.166 > 0$
	<i>H3.2 Planning_PM (Pl_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên</i>	Chấp nhận Sig. = 0.00 < 0.05 $B_2 = 0.671 > 0$
	<i>H3.3 Maintenance (M_PM) tác động dương đến kết quả làm việc của nhân viên</i>	Chấp nhận Sig. = 0.008 < 0.05 $B_3 = 0.121 > 0$

Phong cách lãnh đạo Performance tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

Các giả thuyết H1.1 và H1.2 đưa ra đều có Sig. < 0.05 và dấu đều dương cho thấy phong cách lãnh đạo Performance có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Theo kết quả nghiên cứu, giả thuyết H1.2 tác động mạnh hơn H1.1 đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này cũng đồng thuận với các nghiên cứu trước đây của Misumi và ctg (1987), kế hoạch (Planning) tác động mạnh hơn áp lực (Pressure). Trong các doanh nghiệp Nhật Bản, kế hoạch (Planning) công việc được đánh giá là rất quan trọng. Khi cấp trên đưa kế hoạch công việc lưu chuyển xuống cấp dưới họ luôn thiết lập thời gian hoàn thành công việc một cách rõ ràng chi tiết để nhân viên biết được khi nào hoàn thành công việc, và cũng yêu cầu nhân viên báo cáo kết quả công việc hằng ngày để lãnh đạo có thể kịp thời điều chỉnh công việc, thay đổi phù hợp với tình hình thực tế. Và áp lực (Pressure) công việc nhiều, liên tục có thể dẫn tới phản ứng ngược lại của nhân viên đối với công việc đang làm dẫn đến kết quả làm việc không tốt. Đối với nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo Performance (P) cần có sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này để nâng cao kết quả làm

việc của nhân viên, góp phần vào hiệu quả chung của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo Maintenance (M) tác động đến kết quả làm việc của nhân viên.

Các giả thuyết đưa ra đều có Sig. < 0.05 và dấu đều dương cho thấy đã có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Trên thực tế cho thấy yếu tố duy trì (Maintenance) cũng cần thiết trong công việc, bởi vì khi duy trì mối quan hệ tốt giữa con người với con người sẽ mang lại động lực làm việc đưa đến kết quả làm việc tốt hơn.

Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M) tác động đến kết quả làm việc của nhân viên. Phong cách lãnh đạo này là kết hợp của hai phong cách lãnh đạo trên, các giả thuyết có Sig. < 0.05 và dấu đều dương. Phong cách lãnh đạo P&M là tốt nhất trong 3 loại phong cách lãnh đạo và mang lại kết quả làm việc cao nhất. Kết quả nghiên cứu cho thấy, phong cách lãnh đạo P&M > P > M, kết quả này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước của Misumi và ctg (1985).

5. Kết luận và khuyến nghị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu “Ảnh hưởng của phong cách

lãnh đạo người Nhật đến kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật ở Việt Nam” là nghiên cứu mới. Nghiên cứu định lượng với việc lấy mẫu thuận tiện là 241 mẫu quan sát hợp lệ. Sau đó dữ liệu được đưa vào kiểm định thang đo Cronbach's Alpha, nghiên cứu phân tích nhân tố khám phá EFA cho từng phong cách lãnh đạo và kết quả làm việc của nhân viên, và phân tích hồi quy của phong cách lãnh đạo tác động đến kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả như sau:

Phương trình hồi quy của phong cách lãnh đạo Performance (P) tác động đến kết quả làm việc của nhân viên gồm có 2 yếu tố: (1) Planning_P (Pl_P) cho ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc của nhân viên. (2) Pressure_P (Pr_P) cho tác động thấp hơn Planning_P đến kết quả công việc. Hai yếu tố này có mối quan hệ tương quan thuận chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

Phương trình hồi quy của phong cách lãnh đạo Maintenance (M) tác động đến kết quả làm việc của nhân viên có 1 yếu tố: (1) Maintenance_M (M_M) cho ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Yếu tố này có mối quan hệ tương quan thuận chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

Phương trình hồi quy của phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance (P&M) tác động đến kết quả làm việc của nhân viên gồm có 3 yếu tố: (1) Planning_PM (Pl_PM) cho ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc của nhân viên. (2) Pressure_PM (Pr_PM) cho tác động thấp hơn Planning_PM đến kết quả công việc. Cuối cùng, (3) Maintenance_PM (M_PM) cho ảnh hưởng thấp nhất đến kết quả làm việc của nhân viên. Các yếu tố này có mối quan hệ tương quan thuận chiều với kết quả làm việc của nhân viên.

5.2. Khuyến nghị

Phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance là kết hợp của 2 phong cách lãnh đạo Performance và phong cách lãnh đạo Maintenance. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ đưa ra gợi ý một số chính sách nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên tại các công ty Nhật tập trung vào phong cách lãnh đạo Performance & Maintenance.

Nghiên cứu cho thấy dưới tác động của áp lực (Pressure) công việc, kế hoạch (Planning) công việc và duy trì (Maintenance) đã có những tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên. Như vậy, vai trò của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp là rất quan trọng, nhà lãnh đạo phải có sự kết hợp hài hòa của các yếu tố đó nhằm nâng cao năng suất lao động, cải thiện hiệu quả làm việc từ đó nâng cao kết quả làm việc của nhân viên tốt hơn.

Áp lực (Pressure) công việc, kết quả nghiên cứu cho thấy có tác động đến kết quả làm việc của nhân viên. Trong thực tế nhân viên làm việc trong các công ty Nhật bị áp lực công việc rất nhiều, bị giám sát nghiêm ngặt về khối lượng công việc và áp lực hoàn thành kế hoạch công việc trước thời gian đặt ra. Kết quả nghiên cứu đưa ra tác động của áp lực đến kết quả làm việc của nhân viên là không cao đã cho thấy dưới tác động áp lực công việc nhiều có thể dẫn tới phản ứng ngược lại của nhân viên đối với công việc đang làm dẫn đến kết quả làm việc không tốt. Như vậy, nhà lãnh đạo khi giao công việc cho nhân viên nên có hướng dẫn cụ thể công việc họ sẽ làm gì, để tránh không hiểu vấn đề dẫn tới làm sai, chậm trễ có thể đưa đến kết quả làm việc không tốt và làm ảnh hưởng đến hiệu quả chung của doanh nghiệp. Ngoài ra, nhà lãnh đạo cũng nên quan tâm đến định hướng công việc phù hợp với nhân viên theo cá tính hay phong cách làm việc của mỗi người để tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát huy hết năng lực và khả năng của bản thân cống hiến cho công ty.

Kế hoạch (Planning) công việc, trong các doanh nghiệp Nhật Bản kế hoạch công việc được đánh giá là rất quan trọng. Khi cấp trên đưa kế hoạch công việc lưu chuyển xuống cấp dưới họ luôn thiết lập thời gian hoàn thành công việc một cách rõ ràng chi tiết để nhân viên biết được khi nào hoàn thành công việc, và cũng yêu cầu nhân viên báo cáo kết quả công việc hằng ngày để lãnh đạo có thể kịp thời điều chỉnh công việc, thay đổi phù hợp với tình hình thực tế. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cho thấy nhà lãnh đạo cũng nên thiết lập mối quan hệ trong công ty bằng thái độ, gần gũi, thiện cảm, chan hòa với người dưới quyền, để khi có vấn đề không vui trong công

việc nhà lãnh đạo có thể kịp thời hỗ trợ và tạo không khí làm việc thoải mái cho nhân viên. Từ đó tạo ra môi trường làm việc với bầu không khí vui vẻ, cởi mở, chân tình, tin cậy lẫn nhau trong công việc và cũng là động lực lớn giúp mọi người đóng góp trí tuệ, tài năng, sức lực góp phần vào kết quả làm việc chung của doanh nghiệp.

Duy trì (Maintenance), kết quả nghiên cứu thấy rằng, nhà lãnh đạo chưa quan tâm đúng mức đến duy trì mối quan hệ trong công việc, vẫn còn mang nặng tư tưởng ông chủ và người làm công. Để có thể làm tốt điều này nhà lãnh đạo nên tạo dựng và duy trì mối quan

hệ tốt đẹp giữa những người trong công ty, giữa cấp trên và cấp dưới. Mọi người thân thiện, có thể trao đổi với nhau thẳng thắn, lắng nghe quan điểm của nhau, đối xử công bằng trong công việc. Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo cũng nên quan tâm hơn đến các vấn đề cá nhân trong cuộc sống của nhân viên, các chế độ làm việc, điều kiện phúc lợi làm mọi người yên tâm làm việc gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Từ đó giúp cho nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, nâng cao năng suất làm việc tốt, chất lượng và hiệu quả công việc mang lại kết quả làm việc tốt nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D 1999, 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 7, pp. 441-462.
2. Bass, B.M 1997, *Concepts of Leadership*, In Vecchio, R.P. (ed), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, Indiana in the United States.
3. Cummings, L.L., Schwab, D.P 1973, *Performance in Organisations: determinants and appraisal*, Glenview, Scott, Foresman and Company, United States.
4. Durga Devi Pradeep, N.R.V.Prabhu 2011, 'The relationship between effective leadership and employee performance', *IPCSIT* 20, pp. 198-207.
5. Fiedler, F.E 1996, 'Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future', *Administrative Science Quarterly*, vol 41, pp. 241-50.
6. Fukushima, A., and Spicer, D 2007, 'Leadership preferences in Japan: an exploratory study', *Leadership & Organization Development Journal* vol 28, No.6, pp. 508-530.
7. Hersey, P., Blanchard, K.H 1988, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th Edition)*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, United States.
8. Misumi, J., Peterson, M 1987, *Development a Performance-Maintenance (PM) theory of leadership*, Osaka University Knowledge Archive, Japan.
9. Misumi, J., Peterson, M.F 1985, 'The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program', *Administrative Science Quarterly*, vol 30, No.2, pp. 198-223.
10. Simon Cozens 2009, *A survey of literature on Japanese leadership*, September 24, Japan.
11. Taka, I., Foglia, W 1994, 'Ethical aspects of "Japanese leadership style"', *Journal of Business Ethics* vol 13, No. 2, pp. 135-148.

12. Wall, B., Solum, R.S., and Sobol, M.R 1992, The Visionary Leader, Rocklin, Prima Publishing, United States.
13. Yoshioka, R 2006, An empirical test of the Situational Leadership® model in Japan, Unpublished master's thesis, The University of Texas at Arlington.
14. Bích Diệp 2013, 100 tỷ USD vốn FDI đổ vào Việt Nam sau 25 năm thu hút, [<http://dantri.com.vn/kinh-doanh/100-ty-usd-von-fdi-do-vao-viet-nam-sau-25-nam-thu-hut-712065.htm>], 21:30 truy cập ngày 12/06/2013.
15. [Http://www.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=NbE0poIMufkC&oi=fnd&pg=PR1dq=Northouse.+PG.+%282007%29.+Leadership+theory+and+practice.+%283rd+ed%29,+Sage+Publication,+Inc.&ots=d7HMNBj6w&sig=H5Umln_yZFLh3mxrGSniouWag_g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com.vn/books?hl=vi&lr=&id=NbE0poIMufkC&oi=fnd&pg=PR1dq=Northouse.+PG.+%282007%29.+Leadership+theory+and+practice.+%283rd+ed%29,+Sage+Publication,+Inc.&ots=d7HMNBj6w&sig=H5Umln_yZFLh3mxrGSniouWag_g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false), 22:41 ngày 20/09/3013.
16. Phạm Mạnh Hà 2008, Đi tìm một Phong cách lãnh đạo phù hợp trong hoạt động kinh doanh ở Việt Nam hiện nay, [www.doanhnhnan360.com], 19:45 truy cập ngày 10/06/2013.
17. TK 2013, FDI 2012: Nhật Bản-Nhà đầu tư bền vững, [<http://www.thoibaonganhang.vn/tin-tuc/3-fdi-2012--nhat-ban-nha-dau-tu-ben-vung-5679.html>], 22:50, truy cập ngày 12/06/2013.