

NGHIÊN CỨU PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI: SỰ TÍN NHIỆM VÀ GẮN KẾT TỔ CHỨC TRONG BỐI CẢNH VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 20/11/2012
Ngày nhận lại: 31/12/2012
Ngày duyệt đăng: 26/08/2013

Lê An Khang¹

TÓM TẮT

Bài nghiên cứu xem xét sự tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) và sự tín nhiệm (trust) đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (organizational commitment) trong bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu định lượng với mẫu gồm 321 nhân viên mọi ngành nghề đến từ các công ty trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến 3 thành phần của gắn kết tổ chức mặc dù mối quan hệ này rất yếu. Bài nghiên cứu cũng cho thấy mối quan hệ dương của sự tín nhiệm vào người quản lý với ý thức gắn kết tổ chức của nhân viên được khẳng định. Cuối cùng tác giả trình bày hàm ý nghiên cứu cho nhà quản trị và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Gắn kết tổ chức, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự tín nhiệm

ABSTRACT

The main purpose of study was to examine how transformational leadership and trust have influence on employees' organizational commitment in Vietnamese context. Survey data was collected from a sample of 321 employees from diverse occupation and organizations in Ho Chi Minh City, Vietnam. The results showed that statistically significant relationships were found between dimensions of transformational leadership and dimensions of organizational commitment although the relationship is not strongly. The present study also confirmed that employee's trust in managers has a significant and positive on organizational commitment. In the end, there are some discussions on the conclusions and suggestions for management practitions and directions of future research.

Keywords: Organizational commitment, transformational leadership, trust.

1. GIỚI THIỆU

Rõ ràng, sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức là 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). Gắn kết tổ chức của nhân viên thường tác động dương đến

kết quả của tổ chức như sự hài lòng công việc của nhân viên, động cơ làm việc và sẵn sàng phục vụ của họ (Mowday, Porter and Steers, 1982; Bateman and Strasser, 1984; Mowday, Steers and Porter 1979; Mathieu and Zajac, 1990; Steers, R. M., and Rhodes, 1978). Điều này giúp xem xét sự thành công của tổ chức không chỉ phụ thuộc vào cách mà họ khai thác nguồn

¹ ThS, Trường Đại học Công nghệ thông tin Gia Định.

nhân lực liên quan đến tài sản và năng lực của con người, mà còn biết cách kích thích sự gắn kết tổ chức như thế nào (Nijhof, de Jong và Beukhof, 1998). Vì thế cho nên, Raju và Srivastava (1994) định nghĩa gắn kết tổ chức là yếu tố thúc đẩy sự gắn bó của mỗi nhân viên với tổ chức, phản ánh nhân viên mong muốn cam kết lâu dài với tổ chức. 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).

Theo Bass (1985), nhân viên có thể được những nhà lãnh đạo chuyển đổi động viên để làm việc đạt hiệu quả ngoài mong đợi bởi vì nhân viên tin nhiệm và tôn trọng các nhà lãnh đạo, một số nghiên cứu trước đã cho thấy có mối quan hệ dương giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự tin nhiệm (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Bennis & Goldsmith, 1994). Ngoài ra, các nhà nghiên cứu cũng tìm thấy mối quan hệ dương giữa sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức (Cook và Wall, 1980; Dirks & Ferrin, 1999, 2001, 2002). Theo đó, nghiên cứu này xem xét mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự tin nhiệm đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức trong bối cảnh Việt Nam. Đó là điều cần thiết để hiểu rõ hơn về các mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo chuyển đổi của người quản lý và thái độ làm việc của nhân viên như sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức để phát triển một lợi thế cạnh tranh bên trong tổ chức (Yang, 2011a, 2011b).

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã phát triển hơn nửa thế kỷ qua và là một trong những mô hình lãnh đạo có ảnh hưởng nhất được Burns mô tả năm 1978. Ông mô tả lãnh đạo chuyển đổi là quá trình trong đó “những người lãnh đạo và những người

dưới quyền tác động lẫn nhau làm tăng lên những mức độ của đạo đức và động viên”. Do đó, Burns (1978), đã cho rằng lãnh đạo chuyển đổi như là “gắn bó chặt chẽ với các giá trị bậc cao hơn”. Ngược lại với Burns (1978), Bass (1985) cho rằng lãnh đạo chuyển đổi như là quan điểm phi luân lý và đo lường phong cách lãnh đạo chuyển đổi không bao gồm hai thành phần đạo đức và đạo lý. Chẳng hạn, Bass và các đồng nghiệp (Avolio, Bass & Jung, 1995; 1999) đã chỉ ra các nhân tố của lãnh đạo chuyển đổi: Sự ảnh hưởng, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi 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 (Avolio, Waldman Yammarino, 1991; Bass, 1985). Vì vậy, Yukl (1989) định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi là quá trình gây ảnh hưởng lớn đến sự thay đổi trong thái độ và giả định của các thành viên tổ chức và xây dựng cam kết cho sứ mạng và mục tiêu của tổ chức.

2.2. Sự tin nhiệm

Trong nhiều thập kỷ qua, nhiều nghiên cứu về tổ chức tập trung đến tầm quan trọng của sự tin nhiệm (Blake & Mouton, 1984; Dirks, 2000, Cook & Wall, 1980, Tân & Tân, 2000). Chẳng hạn, một số nghiên cứu trước đây, McGregor (1967), Argyris (1973) và Likert (1967) đồng ý với ý kiến cho rằng sự tin nhiệm là rất quan trọng đối với thành tích của tổ chức. Bên cạnh đó, Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R (1990) lập luận rằng nhà lãnh đạo chuyển đổi và nhà lãnh đạo hấp dẫn xây dựng lòng tin để nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Điều này là bởi vì sự nhận thức của nhân viên đối với các phẩm chất của nhà lãnh đạo giúp tạo ra niềm tin vào người lãnh đạo và do đó nâng cao hiệu quả lãnh

đạo (Bass, 1990 Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Ngoài những quan điểm trên, McAllister (1995) cho rằng sự tin nhiệm giữa các cá nhân có thể được phân loại thành hai thành phần khác nhau như: cảm xúc và nhận thức. Phần “nhận thức” phản ánh các vấn đề như tính chính trực, năng lực của bên kia. Các hình thức tình cảm phản ánh một mối quan hệ đặc biệt với bên có thể tạo ra một sự ám chỉ chứng tỏ sự quan tâm đến trạng thái hạnh phúc của một người và cảm giác được lòng nhân ái.

2.3. Gắn kết tổ chức

Gắn kết tổ chức là đề tài được nghiên cứu nhiều trong quá khứ. Steers (1977) xem xét gắn kết với tổ chức như là thái độ và ý định hành vi của nhân viên. Cụ thể hơn, gắn kết tổ chức cho thấy “mong muốn thực hiện nỗ lực lớn vì lợi ích của tổ chức” và “mong muốn duy trì một mối quan hệ tốt và là thành viên chặt chẽ của tổ chức” (Steers, 1977). Theo đó, Mowday và các đồng nghiệp (Mowday, Porter và Steers, 1982) định nghĩa gắn kết tổ chức như là niềm tin mạnh mẽ của nhân viên vào mục tiêu và giá trị của tổ chức, đồng thời mong muốn đóng góp đáng kể vì lợi ích của tổ chức và mục đích muốn trở thành thành viên lâu dài của tổ chức. Meyer và Allen (1991, 1993, và 1997) đã sử dụng 3 yếu tố: gắn kết cảm xúc (affective commitment), gắn kết chuẩn mực (normative commitment) và gắn kết bắt buộc (continuance commitment) để phát triển bản chất nhiều mặt của gắn kết tổ chức tại nơi làm việc. Họ mô tả gắn bó bắt buộc như là một trạng thái tâm lý buộc chặt cá nhân vào tổ chức phản ánh sự nhận thức của người lao động về sự mất mát mà họ phải gánh chịu nếu họ rời khỏi tổ chức. Gắn bó chuẩn mực phản ánh cảm giác về nghĩa vụ phải tiếp tục công việc.

2.4. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và gắn kết tổ chức

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định có

mối quan hệ mạnh mẽ giữa hành vi lãnh đạo và gắn kết tổ chức. Năm 2004, Lee đã cho thấy lãnh đạo chuyển đổi tương quan có ý nghĩa với gắn kết tổ chức qua mẫu nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp ở Singapore. Hành vi lãnh đạo chuyển đổi cho phép các nhà lãnh đạo nắm bắt mối quan hệ cảm xúc chặt chẽ với nhân viên dưới quyền. Điều này cho thấy nhà lãnh đạo chuyển đổi kích thích sự gắn kết tổ chức tốt hơn (Bass, 1985). Năm 1997, Price tiếp tục khẳng định nhân viên có nhiều khả năng tận tâm với tổ chức nếu họ có lòng tin vào các nhà lãnh đạo của họ. Ở Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ dương giữa 2 biến phong cách lãnh đạo chuyển đổi và gắn kết tổ chức cũng được khẳng định mặc dù các nghiên cứu chưa nhiều. Điển hình là nghiên cứu của tác giả Trần Kim Dung (2005) cho rằng Phẩm chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phẩm chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức. Trên cơ sở đó, chúng ta có giả thuyết sau đây được đề xuất:

H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến gắn kết tổ chức

2.5. Mối quan hệ giữa sự tin nhiệm và gắn kết tổ chức

Theo mô hình nghiên cứu của Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D (1995), niềm tin vào khả năng của người khác cũng như tin tưởng vào tính nhân từ và tính liêm chính thì sẽ dẫn đến sự sẵn sàng mạo hiểm mà thể hiện một loạt các hành vi. Các nhà nghiên cứu đã sử dụng ý tưởng cơ bản này để xem xét sự tác động của sự tin nhiệm lên một loạt các hành vi và các kết quả như chia sẻ thông tin, hành vi tổ chức, nỗ lực, sự xung đột, thành tích cá nhân và cam kết tổ chức. Năm 1980, Cook và Wall nhận thấy các thành phần của sự tin nhiệm tác động dương với các thành phần của gắn kết tổ chức. Song song đó, Brockner, Siegel, Daly, Martin & Tyler (1997) chứng minh sự tin tưởng của nhân

viên vào cấp lãnh đạo của tổ chức ảnh hưởng đến một loạt các thái độ và hành vi làm việc của nhân viên. Nhân viên sẽ hỗ trợ và tận tâm với lãnh đạo khi sự tin nhiệm tương đối ở mức cao. Theo Dirks (1999), sự tin nhiệm được diễn tả như là một biến tác động trực tiếp lên quy trình làm việc và thành quả của nhóm. Điều đó ngụ ý rằng khi mức độ tin nhiệm ở mức cao, quy trình làm việc của nhóm tốt hơn thể hiện ở mức độ hợp tác và thành tích cao hơn. Trên cơ sở đó, chúng ta có giả thuyết sau đây được đề xuất:

H2: Sự tin nhiệm của nhân viên đối với nhà quản lý tác động dương đến gắn kết tổ chức

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thang đo

Các thang đo được sử dụng là thang đo Likert 5 điểm với 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý. Bảng câu hỏi đo lường phong cách lãnh đạo đa phân (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X) của Bass và Avolio (1995) được sử dụng để đo lường Phong cách lãnh đạo chuyên đổi. Thang đo này bao gồm 20 biến quan sát với 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). 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 17 biến quan sát (2 biến IC1, IC2 bị loại trong giai đoạn phân tích độ tin cậy và IC3 trong phân tích EFA) được trích thành bốn nhóm nhân tố với tổng phương sai trích được là 62,864% 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: quan tâm cá nhân_truyền cảm hứng (IC_IM), kích thích trí tuệ (IS), ảnh

hưởng phẩm chất (IA) và cuối cùng là ảnh hưởng hành vi (IB). Kết quả phân tích EFA được trình bày trong **Bảng 1**.

Sự tin nhiệm của nhân viên đối với người quản lý được đo lường bằng Bảng câu hỏi đo lường tin nhiệm giữa các cá nhân (Interpersonal Trust Questionnaire) của McAllister (1995). Thang đo này đã được điều chỉnh phù hợp từ các nghiên cứu trước đó (Podsakoff, Philip M., Mackenize, Scott B., & Bommer, W. H., 1995, McAllister, DJ, 1995) và bao gồm 7 biến quan sát với 2 thành phần: tin nhiệm từ cảm xúc (affecttrust) và tin nhiệm từ nhận thức (cognitruist). Kết quả phân tích cho thấy thang đo còn lại 5 biến quan sát (2 biến effecttrust3 và cognitruist2 bị loại trong phân tích độ tin cậy) được trích thành 1 nhóm nhân tố được đặt tên là trust với tổng phương sai là 53,359% và có eigenvalue lớn hơn 1,00 (chỉ số KMO là 0,800 lớn hơn 0,500 với mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett = 0.000). Kết quả phân tích EFA được trình bày trong **Bảng 1**.

Bảng câu hỏi đo lường sự gắn kết với tổ chức (Organizational Commitment-OCQ) của Meyer & Allen (1990) được sử dụng như là công cụ đo lường sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Thang đo bao gồm 15 biến quan sát với ba thành phần: gắn kết cảm xúc (affeccm), gắn kết chuẩn mực (normcm) và gắn kết bắt buộc (contin). Kết quả phân tích cho thấy thang đo còn lại 12 biến quan sát (2 biến normcm1, continu5 bị loại trong phân tích độ tin cậy và 1 biến continu3 trong EFA) được trích thành ba nhóm nhân tố (cụ thể là gắn kết cảm xúc, gắn kết chuẩn mực và gắn kết bắt buộc), giải thích 58,935% của tổng phương sai và eigenvalue có giá trị lớn hơn 1,00. Kết quả phân tích EFA được trình bày trong **Bảng 1**.

Bảng 1. Kết quả phân tích EFA tổng hợp các yếu tố

Biến quan sát	Yếu tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
IA1	0,793							
IA2	0,754							
IA3	0,648							
IA4	0,628							
IB1		0,759						
IB2		0,672						
IB3		0,729						
IB4		0,513						
IS1.			0,685					
IS2			0,674					
IS3			0,775					
IS4			0,630					
IM1				0,778				
IM2				0,755				
IM3				0,709				
IM4				0,647				
IC4				0,586				
Cognitrustr1					0,626			
Affectrustr1					0,726			
Cognitrustr3					0,784			
Cognitrustr4					0,779			
Affectrustr2					0,726			
Affeccm1						0,737		
Affeccm2						0,830		
Affeccm3						0,604		
Affeccm4						0,793		
Continu1							0,617	
Continu2							0,689	
Continu4							0,762	
Continu6							0,694	
Normcm2								0,690
Normcm3								0,610
Normcm4								0,788
Normcm5								0,667
Eigenvalues	6,837	1,527	1,275	1,048	2,668	4,359	1,441	1,272
Phương sai trích	40.215	8.983	7.498	6.167	53.359	36.323	12.010	10.603
Cronbach's Alpha	0,816	0,740	0,793	0,823	0,779	0,721	0,724	0,712

3.2. Mô tả mẫu

Bài nghiên cứu tập trung vào các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. 400 bảng câu hỏi được gửi đến nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp. Trong đó 350 bảng câu hỏi đã được thu hồi, 321 bảng câu hỏi có thể được sử dụng để phân tích. Vì vậy kích thước mẫu cuối cùng là $n = 321$. Trong mẫu có 70% nhân viên có độ tuổi dưới 35. Nhân viên nữ tham gia trong nghiên cứu này chiếm 64,7% nhiều hơn nhân viên nam. Hầu hết người lao động trong độ tuổi từ 25 đến 34 tuổi chiếm tỉ lệ 70%. Đối với trình độ học vấn, hầu hết các nhân viên có trình độ Cử nhân chiếm 77,5%, tiếp theo là nhân viên có bằng Thạc sĩ (chiếm 8,4%).

3.3. Giả thuyết nghiên cứu

Sau khi kiểm định sơ bộ và kiểm định chính thức các thang đo, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh (**Hình 1**). Vì vậy các giả thiết nghiên cứu cũng được điều chỉnh cho phù hợp:

(1) Nhóm 1:

- H1a: Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng tác động dương đến gắn kết cảm xúc
- H1b: Kích thích trí tuệ tác động dương đến gắn kết cảm xúc
- H1c: Ảnh hưởng phẩm chất tác động

- dương đến gắn kết cảm xúc
- H1d: Ảnh hưởng hành vi tác động dương đến gắn kết cảm xúc
- (2) Nhóm 2:
- H2a: Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng tác động dương đến gắn kết chuẩn mực
- H2b: Kích thích trí tuệ tác động dương đến gắn kết chuẩn mực
- H2c: Ảnh hưởng phẩm chất tác động dương đến gắn kết chuẩn mực
- H2d: Ảnh hưởng hành vi tác động dương đến gắn kết chuẩn mực

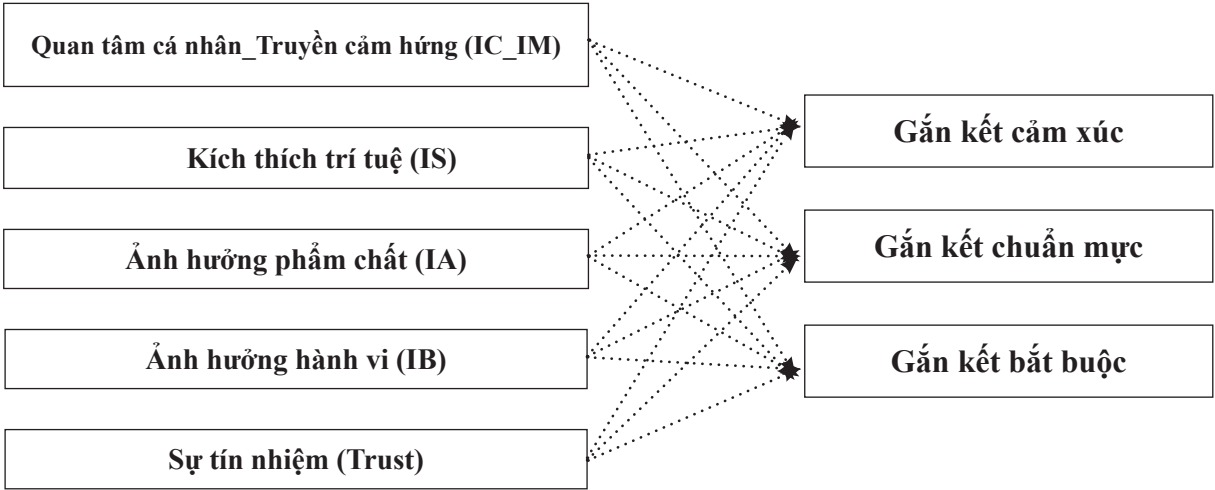
(3) Nhóm 3:

- H3a: Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng tác động dương đến gắn kết bắt buộc
- H3b: Kích thích trí tuệ tác động dương đến gắn kết bắt buộc
- H3c: Ảnh hưởng phẩm chất tác động dương đến gắn kết bắt buộc
- H3d: Ảnh hưởng hành vi tác động dương đến gắn kết bắt buộc

(4) Nhóm 4:

- H4a: Sự tín nhiệm của nhân viên tác động dương đến gắn kết cảm xúc
- H4b: Sự tín nhiệm của nhân viên tác động dương đến gắn kết chuẩn mực
- H4c: Sự tín nhiệm của nhân viên tác động dương đến gắn kết bắt buộc

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



4. KẾT QUẢ

Ba 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 gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Như đã nêu trong **Bảng 2**, mỗi quan hệ có ý nghĩa được tìm thấy ($p < 0.01$) giữa hai thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng (IC_IM) và Ảnh hưởng hành vi (IB) với gắn kết cảm xúc (affeccm). Riêng đối với gắn kết chuẩn mực (norccm), chỉ có một thành phần Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng

(IC_IM) tác động, mặc dù mối quan hệ này rất yếu. Quan sát kết quả, ta thấy hệ số R2 điều chỉnh lần lượt là 0,175 và 0,070. Điều này có nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu ở mức 17,5% và 7,0%. Kết quả này cũng chứng minh người quản lý áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi (cụ thể là Quan tâm cá nhân_Truyền cảm hứng và Ảnh hưởng hành vi) đã làm tăng sự gắn kết cảm xúc và gắn kết chuẩn mực của nhân viên. Vì vậy chỉ có các giả thuyết H1a, H1d và H2a của chúng tôi đã được chấp nhận.

Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

<i>Biến độc lập / biến phụ thuộc</i>	AFFECCM			NORMCM			CONTINU		
	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta
Constant	1,393	0,241		1,893	0,221		2,518	0,312	
IC_IM	0,340	0,065	0,317	0,307	0,063	0,265	.095	0,089	0,081
IS							-.050	0,089	-0,041
IA							-.033	0,084	-0,030
IB	0,177	0,072	0,150				.075	0,094	0,059
Adj R	0,169			0,067			- 0,004		
R2	0,175			0,070			0,008		

Ba mô hình phân tích hồi quy tuyến tính tiếp theo cũng được xây dựng và phân tích để kiểm tra giả thuyết rằng có sự tác động của sự tin nhiệm của nhân viên lên sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Trong **Bảng 3**, mỗi quan hệ có ý nghĩa cũng được tìm thấy ($p < 0.01$) của sự tin nhiệm (trust) với ba thành phần của gắn kết tổ chức (affeccm, norccm, continu). Quan sát kết quả, ta thấy hệ số R2 điều chỉnh

lần lượt là 0,162, 0,131 và 0,19. Điều này có nghĩa là mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu ở mức 16,2%, 13,1% và 1,9%. Kết quả cho thấy sự tin nhiệm của nhân viên đối với nhà quản lý ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết cảm xúc, gắn kết chuẩn mực và gắn kết bắt buộc. Vì vậy các giả thuyết H4a, H4b và H4c của chúng tôi đã được chấp nhận.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

<i>Biến độc lập/ Biến phụ thuộc</i>	AFFECCM			NORMCM			CONTINU		
	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta	B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta
(Constant)	1,757	0,192		1,527	0,211		2,278	0,225	
TRUST	0,448	0,057	0,402	0,435	0,063	0,362	0,165	0,067	0,137
Adj R	0,159			0,128			0,016		
R2	0,162			0,131			0,019		

5. THẢO LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết quả thống kê chỉ ra mối quan hệ dương mặc dù rất yếu giữa hai thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (cụ thể là IC_IM và IB) với gắn kết cảm xúc (affeccm) và gắn kết chuẩn mực (normcm). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu tương tự của Bass (1985). Hành vi lãnh đạo chuyển đổi 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 đổi kích thích sự gắn kết của nhân viên cao hơn. Năm 2004, Lee cũng đã phát hiện lãnh đạo chuyển đổi tương quan có ý nghĩa với gắn kết tổ chức. Vì vậy để gia tăng sự gắn kết của nhân viên xuất phát từ cảm xúc, tình cảm, các nhà lãnh đạo từ các công ty, tổ chức cần gia tăng sự ảnh hưởng của mình bằng việc phát triển điểm mạnh của nhân viên, luôn quan tâm đến nhân viên dưới quyền, truyền cảm hứng và ảnh hưởng hành vi để nâng cao mức độ cam kết tổ chức của nhân viên.

Nghiên cứu cũng cho thấy sự tín nhiệm của nhân viên vào nhà quản lý là yếu tố tiên đoán cho sự gắn kết tổ chức của nhân viên. Sự tín nhiệm cũng ảnh hưởng dương đến 3 thành phần của gắn kết tổ chức. Như vậy, giả thuyết của chúng tôi đã được khẳng định. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Cook & Wall (1980). Họ tìm ra các thành phần của sự tín nhiệm tác động dương đến gắn kết tổ

chức. Điều thú vị là sự tín nhiệm của nhân viên đối với người quản lý có tác động dương đến gắn kết cảm xúc và gắn kết chuẩn mực, cả hai bị tác động mạnh hơn gắn kết bắt buộc. Điều này cho thấy các nhà lãnh đạo, tổ chức cần đối xử nhân viên một cách công bằng trong chừng mực có thể, ủng hộ và giúp đỡ họ trong mọi hoàn cảnh và quan tâm tới quyền lợi của nhân viên. Từ đó nhân viên sẽ có lòng tin vào nhà quản lý, tổ chức và thông qua đó xuất hiện sự gắn kết của họ đối với tổ chức.

6. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Thứ nhất đề tài chỉ được thực hiện trong phạm vi Thành phố Hồ Chí Minh cũng như chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện, số mẫu bị thiên lệch về phía nữ nhiều và trẻ nhiều. Vì vậy nên tính đại diện còn thấp, khả năng tổng quát quá cho đám đông chưa cao. Hơn nữa, người trả lời câu hỏi có lẽ hơi hợt do cảm thấy lúng túng, cũng như thiếu kiến thức liên quan đến đề tài. Vì vậy, tính giá trị và độ tin cậy của dữ liệu bảng câu hỏi có thể bị ảnh hưởng những nhân tố tiềm năng. Hạn chế thứ hai thuộc về chuyển đổi và áp dụng thang đo quốc tế trong điều kiện Việt Nam. Hạn chế thứ 3 là phân tích kỹ thuật: bài nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhưng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và một số phân tích kỹ thuật tiên

tiến, phần mềm khác không được sử dụng. Hạng chế sau cùng là không giải thích lý do tại sao một số kết quả được coi là “chưa tốt”: mức độ giải thích của mô hình nghiên cứu không cao. Đây cũng là hướng mở cho các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Argyris, C., (1973). *On Organizations of the Future*. Beverly Hills, CA: Sage.
2. Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), 1-18.
3. Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991). The Four I's of Transformational leadership. *Journal of European Industrial Training* 15 (4): 9-16.
4. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical Report. *Redwood city, CA: Mindgarden*.
5. 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 Organisational Psychology*, 72 (4): 441-463.
6. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
7. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
8. Bass, B.M (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications (3rd ed.), New York: Free Press.
9. Bass, B.M & Avolio, BJ. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
10. Brake, R. R. and Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. San Francisco: Jossey-Boss Publishers.
11. Bateman, T. S., & Strasser, S. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1): 95-112.
12. Bennis, W & Goldsmith, J. (1994). *Learning to lead: A workbook on Becoming a Leader*. Addison Wesley, Reading.
13. Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. (1995). Further assessment of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
14. Bockner, Siegel, Daly, Martin & Tyler, 1997. When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Admin. Sci. Quart.* 42, 558-583.
15. Bennett, H. and Durkin, M. 2000. The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study, *Journal of Managerial Psychology*, 15(2):126-147.
16. Cook, J & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organization

- commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
17. Dirks, K.T (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 445-455.
 18. Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004 – 1012.
 19. Dirks, K.T & Ferrin, DL. (2001). The role of Trust in Organizational settings. *Organization Science: A journal of the Institute of Management Sciences* 12 (4), 450-467.
 20. Dirks, K.T & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic finding and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 611-628.
 21. Trần Kim Dung (2005), Phẩm chất lãnh đạo và ảnh hưởng của phẩm chất lãnh đạo đến cam kết tổ chức, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*, Mã số: CS-2005-50.
 22. Hogan, R., Curphy, G.J., and Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality, *American Psychologist*, 49 (6), 493-504.
 23. Lee J (2004). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership Organization. Dev. J.* 26: 655-672.
 24. Likert, R (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: *Plenum Press*.
 25. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
 26. McGregor. D. (1967). *The professional Manager*. New York: McGraw- Hill.
 27. Meyer, JP & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61, 89.
 28. Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1993. Commitment to organization and occupations: Extension of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.
 29. Meyer, JP & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Stage Publications. 241-260.
 30. McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1)
 31. McCauley, D.P và Kuhnert, K.W. (1992), Theoretical review and empirical investigation of employee trust in management, *Public Administration Quarterly*, Vol.16 No.2, pp.265-85.
 32. Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
 33. Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers (1982), *Employee-organization Linkages* New York, *Academic Press*.

34. Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992) Relationships between providers and users of market research: The dynamics trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3) 314-328.
35. Mathieu, J.E and Zajac, D.M. 1990. *A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, 108: 171-194.
36. Nijhof, W. J., De Jong, m. J. and Beukhof, G. 1998. Employee commitment in changing organizations: an exploration, *Journal of European Industrial Training*, 22(6):243-248.
37. Price, A. 1997. Human Resource Management in a Business Context. Oxford: International Thomson Business Press.
38. Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R., (1990). *Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers, Trust in leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*, Leadership Quarterly, 1 (2), pp.102-142.
39. Podsakoff, Philip M., Mackenize, Scott B., & Bommer, W. H. (1995). Searching for a Needle in Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 21, (3).
40. Raju, P.M. & Srivastava, R. C. (1994). Factors contributing to Commitment to the teaching professio, *International Journal of Educational Management*, Vol. 8(5), pp. 7-13.
41. Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept theory", *Organizational Science*, 4:577-594.
42. Steers, R. M., and Rhodes, S. R. 1978. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391- 407.
43. Steers, R.M. (1997), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Vol.22, *Administrative Science Quarterly*, at p.46-56.
44. Tan, H.H. & Tan, C.S.F (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization.Genetic, *Social and General Psychology Monographs*, 126 (2).
45. Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and reseach, *Journal of Management*, 15 (2): 251-289.
46. Yammarino, F.C., Spangler, W.D & Bass B.M (1993). *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation*. Leadership Quarterly, 4, 81-102.