

SỰ TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN TÍNH HƯNG HỜ TẬP THỂ - NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Vũ Bá Thành¹, Ngô Văn Toàn²

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu tác động của phong cách lãnh đạo đến tính hững hờ tập thể trong tổ chức và đặc biệt là phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu từ 200 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp ở Tp. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch đều giúp làm giảm tính hững hờ tập thể trong tổ chức. Qua đó, ta có thể thấy không có phong cách lãnh đạo nào là tuyệt đối tốt hơn hay xấu hơn, mà tùy thuộc vào hoàn cảnh của tổ chức và nhu cầu của nhân viên mà ta có thể chọn phong cách lãnh đạo phù hợp. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch đều có thể được sử dụng như là các công cụ hữu ích để giảm tính hững hờ tập thể trong tổ chức, cải thiện hiệu suất làm việc và động viên nhân viên tham gia tích cực vào công việc.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch, tính hững hờ tập thể.

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON SOCIAL LOAFING – A STUDY IN HO CHI MINH CITY

Abstract

This study aimed to investigate the impact of leadership styles on social loafing, particularly transformational leadership and transactional leadership. The study employed a survey method to collect data from 200 employees working in various companies in Ho Chi Minh City. The research findings revealed that both transformational leadership and transactional leadership were effective in reducing social loafing. Therefore, there is no absolute good or bad leadership style, but rather it depends on the organization's context and employees' needs to select a suitable leadership style. However, transformational leadership and transactional leadership can be utilized as useful tools to reduce social loafing, improve work performance, and motivate employees to actively engage in their work.

Keywords: leadership style; transformational leadership; transactional leadership, social loafing.

JEL classification: M12, M14, M54.

1. Giới thiệu

Trong thời đại hiện nay, khi mà các tổ chức ngày càng phát triển, việc quản lý nhân sự trở nên phức tạp hơn bao giờ hết. Một trong những thách thức mà các nhà quản lý phải đối mặt là giải quyết vấn đề tính hững hờ tập thể trong tổ chức. Tính hững hờ tập thể (social loafing), tức là khi cá nhân giảm nỗ lực khi làm việc cùng nhóm. Tình trạng này không chỉ phổ biến trong các tổ chức mà còn gây tác động nghiêm trọng đến hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Khi nhân viên trong các nhóm làm việc không có trách nhiệm rõ ràng, hiệu quả công việc giảm sút đáng kể (Karau và Williams, 1993). Điều này ảnh hưởng không chỉ đến sự hoàn thành các mục tiêu của tổ chức, mà còn đến sự thăng tiến của các nhân viên. Nguyên nhân của hiện tượng này chủ yếu xuất phát từ sự phân chia

công việc không rõ ràng, thiếu động lực làm việc, và thiếu sự giám sát hiệu quả. Có nhiều yếu tố có thể gây ra tính hững hờ tập thể trong tổ chức, và một trong số đó là phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng một tổ chức thành công. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng sâu sắc đến tinh thần làm việc và trách nhiệm cá nhân của nhân viên. Bass (1990) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể giảm thiểu tính hững hờ tập thể thông qua việc truyền cảm hứng, động viên nhân viên và khuyến khích sự đóng góp cá nhân. Ngược lại, phong cách lãnh đạo chuyên quyền và thiếu sự khuyến khích thường dẫn đến môi trường làm việc thiếu công bằng, làm gia tăng tâm lý ỷ lại và giảm hiệu quả làm việc nhóm (Yukl, 2013). Tuy nhiên, nếu không được áp dụng một cách hiệu quả,

phong cách lãnh đạo cũng có thể gây ra tính hững hờ tập thể trong tổ chức. Tại Việt Nam, mặc dù có một số nghiên cứu về tính hững hờ tập thể, nhưng vai trò của phong cách lãnh đạo trong việc ảnh hưởng đến hiện tượng này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh TP. Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, nơi tập trung hơn 300.000 doanh nghiệp, đóng góp khoảng 22% GDP quốc gia (Tổng cục Thống kê, 2023). Vì vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và tính hững hờ tập thể không chỉ góp phần vào kho tàng lý thuyết về hành vi tổ chức mà còn mang lại giá trị thực tiễn cho các doanh nghiệp tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này sẽ giúp các nhà lãnh đạo nhận thức rõ hơn về vai trò của mình trong việc giảm thiểu hiện tượng hững hờ tập thể, từ đó xây dựng chiến lược quản trị hiệu quả, nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)

Theo Baron và Byrne (2004), tính hững hờ tập thể có thể được hiểu là cho phép người khác làm công việc khi họ là một phần của một nhóm. Baron và Byrne (2004) cũng xác định tính hững hờ tập thể là giảm động lực và nỗ lực cá nhân khi làm việc cùng nhóm so với khi làm việc độc lập. Karau và Williams (1993) thì định nghĩa tính hững hờ tập thể là hiện tượng một người hoặc một số người trong nhóm làm việc chung không đóng góp đầy đủ nỗ lực của mình như khi làm việc đơn lẻ, và họ cảm thấy có thể tránh được trách nhiệm vì nỗ lực không đóng góp của họ được phân tán trên nhiều người. Ingham và đồng nghiệp (1974); Latif và Rana (2019) đã đồng quan điểm cho biết tính hững hờ tập thể là sự giảm hiệu quả của một cá nhân khi làm việc trong một nhóm so với khi làm việc độc lập. Harkins và Petty (1982); Ringle và cộng sự (2014) đều nhấn mạnh rằng tính hững hờ tập thể là hiện tượng giảm năng lượng và chịu trách nhiệm cá nhân của một số thành viên trong nhóm. Điều này xuất phát từ sức ép xã hội và giảm trách nhiệm cá nhân khi làm việc trong một nhóm. Nếu các thành viên không thể xác định rõ ràng đóng góp của mình vào thành tựu của nhóm hoặc cảm thấy bị thụ động trong việc đóng góp vào công việc của nhóm, họ sẽ có xu hướng giảm nỗ

lực và năng suất. George và các đồng nghiệp (1992) nêu rằng khi làm việc trong nhóm, nếu các thành viên không thực sự đóng góp hoặc không biết rõ đóng góp của mình đang có tác động như thế nào đến thành tựu của nhóm, họ có thể trở nên ít chủ động và không cố gắng hết sức. Thay vào đó, họ có thể tự cho rằng những người khác sẽ đảm nhận việc cần thiết, dẫn đến hiệu quả làm việc của nhóm giảm sút. Như vậy, tính hững hờ tập thể là sự giảm hiệu quả hoặc nỗ lực của một cá nhân trong một nhóm do sự phân tách giữa đóng góp cá nhân và thành tựu của nhóm, đặc biệt là khi cá nhân không được xác định rõ ràng. Tính hững hờ tập thể cũng có thể được hiểu là sự giảm nỗ lực của một cá nhân khi làm việc trong một nhóm do quyết định tăng áp lực công việc hoặc giảm trách nhiệm cá nhân, cũng như sự giảm năng lượng và sự chịu trách nhiệm cá nhân của một số thành viên trong nhóm do cảm giác chúng không thể tách rời được thành tổng thể hoặc cảm giác bị thụ động trong việc đóng góp vào công việc của nhóm.

Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo được xem là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực quản lý doanh nghiệp, và đã được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới nghiên cứu và định nghĩa. Bass và Riggio (2006), phong cách lãnh đạo là cách thức mà nhà lãnh đạo tương tác với những người xung quanh, gồm nhân viên, đồng nghiệp và khách hàng. Điều này bao gồm cách thức nhà lãnh đạo thể hiện sự tôn trọng, sự quan tâm và sự động viên, cũng như cách thức nhà lãnh đạo giải quyết vấn đề và ra quyết định. Tương tự, Goleman (2000) cho rằng phong cách lãnh đạo là cách mà nhà lãnh đạo tạo ra môi trường làm việc để khuyến khích sự phát triển của nhân viên, tăng cường sự cam kết và động viên các thành viên trong tổ chức. Theo tác giả này, phong cách lãnh đạo bao gồm các khía cạnh về kiến thức, kỹ năng và thái độ, và có thể được chia thành nhiều loại khác nhau, bao gồm lãnh đạo có trọng tâm vào con người, lãnh đạo nhóm, lãnh đạo khả năng thích nghi và lãnh đạo phát triển. Ngoài ra, Hersey và Blanchard (1982) cũng định nghĩa phong cách lãnh đạo là cách mà nhà lãnh đạo cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ cho nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ của họ. Theo tác giả, phong cách lãnh đạo có thể được

chia thành bốn loại khác nhau, bao gồm lãnh đạo chỉ đạo, lãnh đạo hỗ trợ, lãnh đạo thảo luận và lãnh đạo ủng hộ. Goleman (2000) cho rằng, phong cách lãnh đạo là cách mà một người lãnh đạo đưa ra quyết định và tương tác với nhân viên của mình, bao gồm cả việc thúc đẩy và hỗ trợ họ để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. John C. Maxwell (2002) cho rằng, phong cách lãnh đạo là cách một người lãnh đạo thể hiện bản thân và tương tác với người khác trong một môi trường làm việc, và phong cách này có thể ảnh hưởng đến động lực và hiệu quả của nhân viên. Kurt Lewin và cộng sự (1939) đã định nghĩa phong cách lãnh đạo là một tập hợp các hành vi mà một người lãnh đạo thực hiện để thúc đẩy hoặc điều chỉnh hành vi của nhóm, với mục đích đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Như vậy, có thể thấy phong cách lãnh đạo là cách mà người lãnh đạo tương tác với người khác và đưa ra quyết định trong một môi trường làm việc, với mục đích đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Các tác giả cũng nhận thấy rằng phong cách lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến động lực và hiệu quả của nhân viên, và do đó rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức.

Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

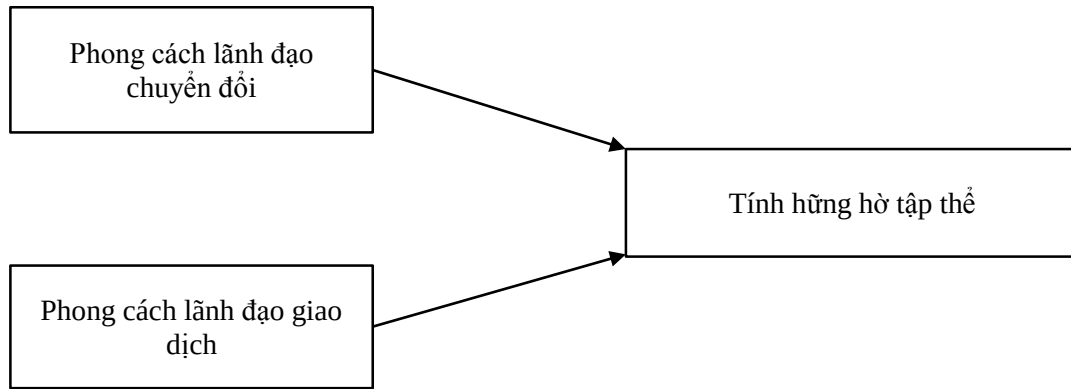
Trong các nghiên cứu về lãnh đạo, phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) được coi là một trong những phương pháp hiệu quả để tạo ra động lực cho nhân viên và nâng cao hiệu suất làm việc của nhóm. Bass và Avolio (1994); Avolio và Bass (2001), phong cách lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên bằng cách khuyến khích sự phát triển của nhân viên thông qua việc định hướng, tạo động lực và tạo ra môi trường làm việc tích cực. Những lãnh đạo chuyển đổi thường xuyên sử dụng các kỹ năng giao tiếp tích cực để đưa ra phản hồi và động viên nhân viên, từ đó giúp nhân viên cảm thấy yêu thích công việc hơn và tăng khả năng hoàn thành công việc. Yammarino và Bass (1990) đã thực hiện một nghiên cứu trường hợp về các tác động của phong cách lãnh đạo biến đổi đến tính hăng hái tập thể trong tổ chức. Kết quả cho thấy rằng phong cách lãnh đạo biến đổi có tác động tích cực đến tính hăng hái tập thể. Nghiên cứu này còn cho thấy rằng các lãnh đạo chuyển đổi đã giúp nhân viên

trở thành những người làm việc tốt hơn, từ đó giảm thiểu tính hăng hái tập thể trong tổ chức. Hakanen, Bakker và Schaufeli (2006) đã xác nhận rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi của các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến tính hăng hái tập thể trong tổ chức. Theo nghiên cứu này, các nhà lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ thúc đẩy tính chủ động, tinh thần làm việc tích cực và tăng sự cam kết của nhân viên và từ đó làm giảm tính hăng hái tập thể, cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên và tạo ra môi trường làm việc tích cực hơn.

Giả thuyết 1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi làm giảm tính hăng hái tập thể trong tổ chức.

Phong cách lãnh đạo giao dịch (Transactional leadership) là một phong cách lãnh đạo tập trung vào việc quản lý và giám sát, đánh giá và thưởng hoặc phạt thành viên tập thể dựa trên hiệu suất công việc của họ. James MacGregor Burns đã đề xuất khái niệm này vào những năm 1970, và sau đó nó đã trở thành một trong những phong cách lãnh đạo phổ biến nhất. Turnipseed và cộng sự (2001), nhóm nghiên cứu đã sử dụng một số câu hỏi về phong cách lãnh đạo và tính hăng hái tập thể trong các nhóm nhân viên của một công ty sản xuất. Kết quả cho thấy rằng những nhóm có sự lãnh đạo giao dịch cao hơn có xu hướng có tính hăng hái tập thể hơn các nhóm có sự lãnh đạo khác. Wang và cộng sự (2011) đã khảo sát tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch đến các yếu tố như hài lòng với công việc, cam kết với tổ chức, và tính hăng hái tập thể. Kết quả cho thấy rằng các nhân viên được lãnh đạo bằng phong cách giao dịch thường có sự hài lòng với công việc và cam kết với tổ chức tốt hơn, nhưng lại có xu hướng có tính hăng hái tập thể cao hơn so với những nhân viên được lãnh đạo bằng phong cách khác. Mặc dù phong cách lãnh đạo giao dịch có thể giúp đạt được hiệu quả kinh doanh ngắn hạn, tuy nhiên, nó cũng có thể ảnh hưởng đến động lực và sự cam kết của nhân viên. Các nhân viên có thể cảm thấy bị kiểm soát quá mức, thiếu động lực và không cảm thấy được động lực để đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Điều này có thể dẫn đến tính hăng hái tập thể, ảnh hưởng đến hiệu suất và sự phát triển của tổ chức.

Giả thuyết 2: Phong cách lãnh đạo giao dịch làm tăng tính hững hờ tập thể trong tổ chức.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Mô hình nhằm tiến hành xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đến tính hững hờ tập thể của nhân viên trong tổ chức tại Tp.Hồ Chí Minh với phương trình hồi quy sau:

$$HHTT = \alpha + \beta_1 * CHUYENDOI + \beta_2 * GIAODICH$$

Trong đó:

HHTT là ký hiệu của biến “Tính hững hờ tập thể”

CHUYENDOI là ký hiệu của biến “Phong cách lãnh đạo chuyển đổi”

GIAODICH là ký hiệu của biến “Phong cách lãnh đạo giao dịch”

α ; β_1 ; β_2 là các hệ số hồi quy

3. Phương pháp nghiên cứu

Theo Hair và cộng sự (1998), để phân tích hồi quy đạt kết quả tốt nhất, cỡ mẫu cần phải thỏa mãn công thức $n \geq 5mn \geq 5mn \geq 5m$, trong đó mmm là số biến quan sát của các biến độc lập. Với 15 biến quan sát độc lập, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt 75 mẫu. Trong nghiên cứu này, cỡ mẫu được chọn là 200 nhân viên, được chọn thông qua phương pháp mẫu thuận tiện tại một số công ty tổ chức sự kiện và các công ty thiết kế tại TP. Hồ Chí Minh. Mẫu thuận tiện được sử dụng do tính chất nghiên cứu và nguồn lực có hạn. Mặc dù phương pháp này có thể gây ra sai lệch do sự không đại diện của mẫu, nhưng để giảm thiểu các yếu tố này, nghiên cứu đã thực hiện một số biện pháp. Thứ nhất, nghiên cứu lựa chọn các công ty có quy mô và môi trường làm việc tương đồng, nhằm đảm bảo mẫu

Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả đại diện cho các đặc điểm chung của ngành tổ chức sự kiện và thiết kế. Thứ hai, các công ty được chọn từ các lĩnh vực khác nhau trong ngành tổ chức sự kiện và thiết kế, giúp giảm thiểu bias do sự thiếu đại diện của một ngành nghề duy nhất. Thứ ba, sau khi thu thập dữ liệu, các câu trả lời thiếu sót hoặc không hợp lệ sẽ được loại bỏ, nhằm đảm bảo chất lượng của dữ liệu. Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích đa dạng như phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy bội, kiểm định thang đo Cronbach's Alpha, và Anova để đảm bảo tính hợp lý và độ tin cậy của các thang đo, từ đó giảm thiểu sai lệch và cung cấp kết quả nghiên cứu chính xác. Bảng câu hỏi của nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để khảo sát các yếu tố như tính hững hờ tập thể (Karau và Williams, 1993), phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Avolio và Bass, 2001) và phong cách lãnh đạo giao dịch (Burns, 1970). Tất cả các phương pháp phân tích số liệu được thực hiện bằng phần mềm SPSS 22.0.

4. Phân tích dữ liệu và kết quả

4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6, và các thang đo đều có các hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Kết quả này cho thấy các biến quan sát của các thang đo đáng tin cậy và các biến quan sát này được giữ lại để tiếp tục phân tích EFA. (Xem bảng 1)

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất
Phong cách lãnh đạo chuyên đổi	8	0.930	0.722
Phong cách lãnh đạo giao dịch	7	0.883	0.561
Tính hững hờ tập thể	4	0.734	0.465

4.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả sau khi thực hiện EFA như bảng 2, hệ số KMO = 0,790 > 0,6 cho thấy kết quả phân tích EFA đảm bảo độ tin cậy và việc phân tích này là thích hợp. Giá trị Sig. = 0,000 ≤ 0,05 trong kiểm định Bartlett cho thấy, kết quả phân tích đảm bảo được mức ý nghĩa thống kê lớn hơn 95% và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị tổng phương sai trích bằng 64,118% thể hiện các nhân tố được đưa ra từ phép phân tích có thể giải thích được 64,118% sự biến thiên của

dữ liệu khảo sát ban đầu. Giá trị hệ số Eigenvalues của 2 nhân tố trong mô hình là bằng 3,73 ≥ 1, khẳng định sẽ có 2 nhân tố được đưa ra từ phép phân tích và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố của các biến quan sát trong mỗi nhân tố đều lớn hơn mức 0,5 thể hiện sự biểu diễn tốt của các biến đổi với nhân tố mà các biến đó thể hiện. Kết quả tại Bảng 2 cũng cho thấy, các nhân tố đại diện cho các khái niệm nghiên cứu có tính chất nhất quán nội tại và độ tin cậy cao, hoàn toàn phù hợp cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 2: Kết quả phân tích EFA

Biến	Hệ số tải nhân tố		
	1	2	Phụ thuộc
CHUYENDOIO07	0,905		
CHUYENDOIO06	0,879		
CHUYENDOIO05	0,866		
CHUYENDOIO08	0,845		
CHUYENDOIO03	0,809		
CHUYENDOIO02	0,788		
CHUYENDOIO01	0,727		
CHUYENDOIO04	0,720		
GIAODICH06		0,889	
GIAODICH03		0,830	
GIAODICH04		0,812	
GIAODICH01		0,748	
GIAODICH07		0,724	
GIAODICH02		0,691	
GIAODICH05		0,645	
HHTT04			0,820
HHTT01			0,748
HHTT03			0,725
HHTT02			0,697
Phương sai trích	36,365	64,118	56,053
Eigenvalues	5,888	3,73	2,242
KMO = 0,790	Sig = 0,000	Sig = 0,000	KMO = 0,743 Sig = 0,000

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

4.3. Kết quả phân tích hồi quy

Tác giả thực hiện phân tích hồi quy với biến phụ thuộc là “Tính hững hờ tập thể” và 2 biến độc

lập là “Phong cách lãnh đạo chuyên đổi” và “Phong cách lãnh đạo giao dịch”. Kết quả được trình bày trong bảng 3.

Bảng 3: Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Hằng số)	4,256	0,198		21,473	0,00		
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi	-0,267	0,033	-0,459	-8,073	0,00	0,966	1,035
Phong cách lãnh đạo giao dịch	-0,282	0,047	-0,342	-6,008	0,00	0,966	1,035

Biến phụ thuộc: Tinh hưng họ tập thể
 $R^2 = 0.385$; R^2 hiệu chỉnh = 0.379
 Giá trị F = 61.689; Sig = 0.000

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy cả hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch đều có tác động tiêu cực đáng kể đến tính hững hờ tập thể trong tổ chức, với hệ số chuẩn hóa lần lượt là -0.459 và -0.342. Cả hai yếu tố này đều có giá trị $p < 0.01$, cho thấy mức độ tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê. Mô hình hồi quy đạt giá trị R^2 là 0.385 và R^2 hiệu chỉnh là 0.379, cho thấy 38.5% sự biến thiên trong tính hững hờ tập thể có thể giải thích được bởi hai phong cách lãnh đạo này.

Mặc dù cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch đều có ảnh hưởng tiêu cực, một phát hiện đáng chú ý là phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động mạnh mẽ hơn phong cách lãnh đạo giao dịch đối với tính hững hờ tập thể, với hệ số chuẩn hóa lớn hơn ($\beta = -0.459$ so với $\beta = -0.342$). Điều này cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có khả năng tạo ra sự tham gia tích cực và giảm thiểu tình trạng ỷ lại trong công việc một cách hiệu quả hơn. Ngoài ra, kết quả phân tích đa cộng tuyến cho thấy chỉ số VIF (Variance Inflation Factor) của cả hai phong cách lãnh đạo đều nằm dưới 2 ($VIF = 1.035$), cho thấy không có vấn đề về đa cộng tuyến trong mô hình. Các giá trị thống kê t và Sig. cho thấy mức độ tin cậy cao của các kết quả đạt được, với t lần lượt là -8.073 và -6.008, và tất cả đều có giá trị Sig. < 0.01 .

Kết quả này cung cấp bằng chứng vững chắc rằng phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi làm việc nhóm và tính hững hờ tập thể trong tổ chức, đặc biệt là trong bối

cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam. Hơn nữa, phát hiện rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động mạnh mẽ hơn trong việc giảm thiểu tính hững hờ tập thể là một đóng góp mới, mở ra những hướng nghiên cứu tiếp theo về cách thức phong cách lãnh đạo có thể được tối ưu hóa trong các tổ chức tại Việt Nam.

5. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả hai giả thuyết đề ra đều có ý nghĩa thống kê, nhưng hướng tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch lại trái ngược với giả thuyết ban đầu. Đối với Giả thuyết 1: *Phong cách lãnh đạo chuyển đổi làm giảm tính hững hờ tập thể trong tổ chức*, kết quả hoàn toàn ủng hộ giả thuyết này. Hệ số chuẩn hóa $\beta = -0.459$ và mức ý nghĩa Sig = 0.00 cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tiêu cực mạnh mẽ đến tính hững hờ tập thể. Điều này đồng nghĩa rằng, khi nhà lãnh đạo áp dụng phong cách chuyển đổi với sự tập trung vào việc khuyến khích đổi mới, truyền cảm hứng, và tạo mối quan hệ gần gũi với nhân viên, sự hững hờ tập thể sẽ giảm đáng kể. Phong cách này có khả năng làm tăng cảm giác trách nhiệm cá nhân, kết nối đội nhóm và khuyến khích nhân viên gắn bó với mục tiêu chung, qua đó giảm thiểu tình trạng thờ ơ hoặc thiếu nhiệt huyết trong công việc.

Ngược lại, kết quả dành cho Giả thuyết 2: *Phong cách lãnh đạo giao dịch làm tăng tính hững hờ tập thể trong tổ chức* lại không được ủng hộ. Hệ số chuẩn hóa $\beta = -0.342$ (Sig = 0.00) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo giao dịch không làm

tăng mà ngược lại, làm giảm tính hững hờ tập thể. Dù mức độ tác động không mạnh bằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch – với sự tập trung vào khen thưởng rõ ràng khi đạt được mục tiêu và xử phạt khi không đáp ứng kỳ vọng – vẫn góp phần khuyến khích nhân viên tham gia vào công việc và giảm sự thờ ơ. Điều này có thể được lý giải bởi bản chất của phong cách lãnh đạo giao dịch: nó tạo ra sự minh bạch trong mong đợi và kết quả, từ đó giúp nhân viên cảm thấy công bằng và có động lực làm việc, đặc biệt trong những môi trường mà kỷ luật và hiệu suất được đề cao.

Kết hợp cả hai kết quả, nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là công cụ hiệu quả hơn để giảm thiểu tính hững hờ tập thể so với phong cách lãnh đạo giao dịch. Tuy nhiên, sự tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo giao dịch đối với tính hững hờ tập thể lại phản ánh rằng, trong thực tế, cả hai phong cách lãnh đạo đều có giá trị nếu được áp dụng một cách phù hợp. Đặc biệt, phong cách lãnh đạo giao dịch không phải là nguyên nhân dẫn đến sự hững hờ như giả định ban đầu, mà ngược lại, nó cũng góp phần cải thiện tình trạng này, mặc dù mức độ không mạnh bằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

Như vậy, kết quả này không chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm để khẳng định hiệu quả của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, mà còn điều chỉnh lại nhận thức về phong cách lãnh đạo giao dịch. Điều này nhấn mạnh rằng mỗi phong cách lãnh đạo đều có vai trò riêng trong việc quản lý tổ chức và giảm thiểu các hành vi tiêu cực của nhân viên, nhưng cần áp dụng linh hoạt theo bối cảnh và đặc thù tổ chức.

6. Kết luận

Trong bài nghiên cứu này, nhóm tác giả đã tập trung khảo sát tác động của hai phong cách lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch đến tính hững hờ tập thể trong tổ chức. Kết quả cho thấy cả hai phong cách lãnh đạo đều có tác động tích cực đến tính hững hờ tập thể. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi hướng đến việc thúc đẩy sự tham gia và sự phát triển của nhân viên, trong khi phong cách lãnh đạo giao dịch tập trung vào việc

tạo ra sự hiệu quả và đạt được mục tiêu của tổ chức. Dù có sự khác biệt trong cách tiếp cận, nhưng cả hai phong cách lãnh đạo đều đưa ra sự cảm nhận của sự ủng hộ, sự đồng tình và sự kích thích giúp làm giảm tính hững hờ tập thể trong tổ chức. Từ kết quả của nghiên cứu này, ta có thể kết luận rằng, không có phong cách lãnh đạo nào là tuyệt đối tốt hơn hay xấu hơn, mà tùy thuộc vào hoàn cảnh của tổ chức và nhu cầu của nhân viên mà ta có thể chọn phong cách lãnh đạo phù hợp. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo giao dịch đều có thể được sử dụng như là các công cụ hữu ích để giảm tính hững hờ tập thể trong tổ chức, cải thiện hiệu suất làm việc và động viên nhân viên tham gia tích cực vào công việc. Trong thực tiễn quản lý tại Việt Nam, việc áp dụng phong cách lãnh đạo cần được linh hoạt và phù hợp với đặc thù của từng tổ chức. Trong các công ty vừa và nhỏ, đặc biệt là trong các ngành dịch vụ hoặc sáng tạo như tổ chức sự kiện, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực và xây dựng một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo và chủ động của nhân viên. Ngược lại, trong các tổ chức có quy mô lớn hoặc những lĩnh vực cần sự ổn định và hiệu quả rõ ràng, phong cách lãnh đạo giao dịch sẽ phát huy tác dụng tối đa trong việc điều phối công việc và kiểm soát tiến độ, đảm bảo các mục tiêu của tổ chức được hoàn thành đúng hạn.

Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng gợi ý rằng các yếu tố văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tác động đến tính hững hờ tập thể. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng để tìm hiểu sâu hơn về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức, bao gồm các yếu tố như giá trị tập thể, sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm, và mức độ công nhận cá nhân, từ đó đưa ra những khuyến nghị về cách xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp với từng phong cách lãnh đạo cụ thể. Những nghiên cứu này sẽ giúp nhà lãnh đạo có cái nhìn toàn diện hơn về cách áp dụng phong cách lãnh đạo hiệu quả, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc và tinh thần làm việc nhóm trong tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- [2]. Baron, R. A., & Byrne, D. (2004). *Social psychology: Understanding human interaction*. Allyn and Bacon.
- [3]. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- [4]. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [5]. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press
- [6]. Burns, J. M. (1970). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [7]. George, J. M., Jones, G. R., & Gonzalez, J. A. (1992). Role of cognitive engagement in the creation of commitment and social capital in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 35(4), 1057–1079.
- [8]. Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.
- [9]. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [10]. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- [11]. Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1214–1229.
- [12]. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- [13]. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(4), 371–384.
- [14]. Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706.
- [15]. Latif, M. A., & Rana, M. A. (2019). Transformational leadership and employee engagement: A mediating role of perceived organizational support. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 490–506.
- [16]. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- [17]. Maxwell, J. C. (2002). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Thomas Nelson.
- [18]. Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2014). *SmartPLS 3*. SmartPLS.
- [19]. Turnipseed, D. L., Mizruchi, M. S., & Ye, K. (2001). Isomorphic pressures and institutional change: Evidence from the private equity industry. *Academy of Management Journal*, 44(2), 308–335.
- [20]. Tổng cục Thống kê. (2023). Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội TP. Hồ Chí Minh năm 2023.
- [21]. Wang, X., Peng, Y., Tan, H., Liu, J., & Zhang, L. (2011). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction in China: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 64(12), 1302–1309.
- [22]. Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975–995.
- [22]. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Thông tin tác giả:

1. Vũ Bá Thành

- Đơn vị công tác: Công ty TNHH Food Farm, Thành phố Hồ Chí Minh
 - Địa chỉ email: vbthanh1205@gmail.com

2. Ngô Văn Toàn

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Tài chính – Marketing,
 Thành phố Hồ Chí Minh

Ngày nhận bài: 24/12/2024

Ngày nhận bản sửa: 30/12/2024

Ngày duyệt đăng: 31/12/2024