ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CNT GROUP

Nguyễn Thị Nhung[1], Đỗ Thị Hòa Nhã[2]

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của các thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần CNT Group. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, với dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với người lao động tại Công ty. Kết quả cho thấy cả năm thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đều có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của người lao động. Trong đó, truyền cảm hứng có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là kích thích trí tuệ, hành vi lãnh đạo, quan tâm cá nhân và phẩm chất lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở thực tiễn để CNT Group xây dựng các giải pháp phù hợp nhằm phát huy vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và nâng cao kết quả làm việc của người lao động, đồng thời cung cấp một số hàm ý tham khảo cho các doanh nghiệp có đặc điểm tương đồng.

Từ khóa: *Phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi, kết quả làm việc, động lực làm việc, doanh nghiệp Việt Nam.*

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT CNT GROUP JOINT STOCK COMPANY

Abstract

This study examines the effects of the dimensions of transformational leadership on employee performance at CNT Group Joint Stock Company. A quantitative research approach was employed, with data collected through a questionnaire survey of the company's employees. The results indicate that all five dimensions of transformational leadership positively influence employee performance. Among these dimensions, inspirational motivation has the strongest effect, followed by intellectual stimulation, leadership behavior, individualized consideration, and leadership qualities. The findings provide practical insights for CNT Group to develop appropriate managerial measures to strengthen transformational leadership practices and enhance employee performance. The study also offers relevant implications for other firms with similar organizational and business characteristics.

Keywords: *Leadership style, transformational leadership, work results, work motivation, Vietnamese businesses.*

JEL classification: *M12, M54, L25.*

DOI: 10.63767/TCKT.39.2026.53.60

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng dưới tác động của chuyển đổi số và sự kết nối toàn cầu, nền kinh tế ngày càng biến động mạnh mẽ, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp đòi hỏi tính sáng tạo, luôn đổi mới và khả năng thích ứng cao như Công ty cổ phần (CP) CNT Group, kết quả làm việc của người lao động đóng vai trò then chốt, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Thực tiễn cho thấy kết quả làm việc của người lao động chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như năng lực của người lao động, môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ, văn hóa tổ chức của đơn vị và đặc biệt là phong cách lãnh đạo. Trong đó, theo cách tiếp cận trong quản trị hiện đại, phong cách lãnh đạo chuyển đổi được xem là một trong những phong cách lãnh đạo mới có khả năng khơi dậy động lực nội tại, thúc đẩy sự sáng tạo và nâng cao sự cam kết của người lao động đối với tổ chức. Thông qua việc xây dựng tầm nhìn rõ ràng, khuyến khích đổi mới và quan tâm đến từng cá nhân, lãnh đạo trong giai đoạn hiện nay có thể tạo ra sự thay đổi tích cực trong thái độ và hành vi làm việc của người lao động.

Mặc dù nhiều nghiên cứu trên thế giới đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và kết quả làm việc của người lao động, song mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong phong cách lãnh đạo này có thể khác nhau tùy thuộc vào đặc thù của từng tổ chức. Điều này đặt ra yêu cầu cần có các nghiên cứu cụ thể trong từng bối cảnh doanh nghiệp nhằm cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc ra quyết định quản lý. Tuy nhiên, tại Việt Nam nói chung và tại Công ty CP CNT Group nói riêng, các nghiên cứu về vấn đề này còn tương đối hạn chế. Sự khác biệt về quy mô, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp có thể làm thay đổi mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của người lao động dẫn tới việc ra các quyết định quản lý của các lãnh đạo cũng cần có những khác biệt.

Xuất phát từ những vấn đề trên, việc nghiên cứu "*Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động tại Công ty CP CNT Group*" là cần thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn. Nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung và hoàn thiện cơ sở lý thuyết về phong cách lãnh đạo chuyển đổi mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời, kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở khoa học giúp Ban lãnh đạo Công ty CP CNT Group xây dựng và điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp, qua đó nâng cao kết quả làm việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong giai đoạn phát triển mới.

2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Lãnh đạo là chủ đề được nhiều học giả nghiên cứu với các cách tiếp cận khác nhau. Ralph M. Stogdill (1957) khái niệm lãnh đạo là hành vi cá nhân để hướng dẫn, gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một nhóm có tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của nhóm đó. Trong khi đó, Burns (1978) mở rộng khái niệm khi cho rằng lãnh đạo là một quá trình trong đó người lãnh đạo và người cùng nhóm nâng cao động cơ và đạo đức của nhau. Và cũng từ đó Burns đã đặt nền móng cho nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sau đó

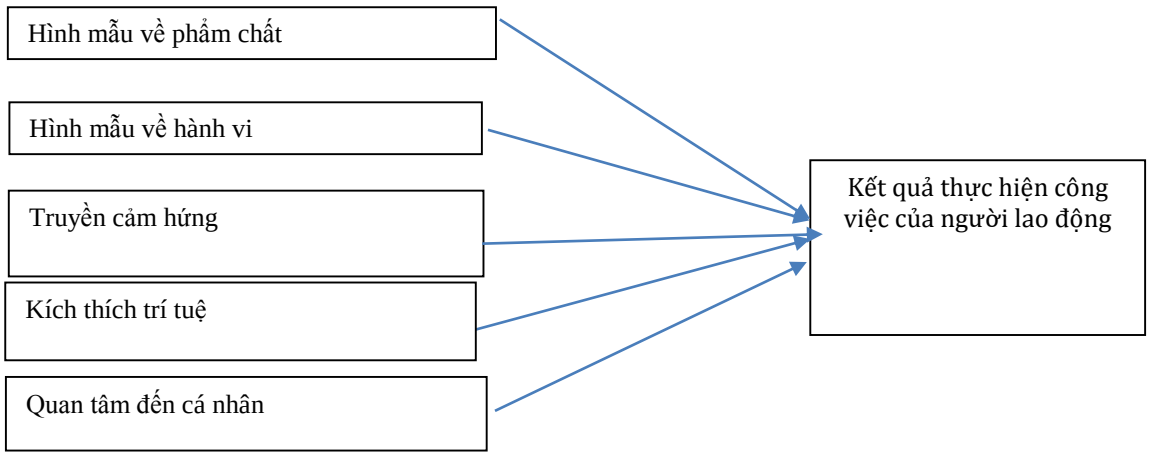
được Bass (1985) nghiên cứu phát triển thành mô hình lý thuyết. Bruce J. Avolio (1995) tiếp tục hoàn thiện mô hình này bằng việc xây dựng và chuẩn hóa công cụ đo lường Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), đồng thời làm rõ cấu trúc đa chiều của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Theo Burns (1978) cho rằng lãnh đạo chuyển đổi là quá trình lãnh đạo và người theo cùng nâng nhau lên mức cao hơn về động cơ và đạo đức. Theo Bass và Avolio (1994), lãnh đạo chuyển đổi không chỉ tạo ra sự thay đổi trong hành vi của cấp dưới mà còn nâng cao mức độ cam kết tổ chức, hiệu suất làm việc và sự hài lòng của nhân viên. Đến năm 2004, nghiên cứu của Timothy A. Judge và Ronald F. Piccolo (2004) tiếp tục khẳng định mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và kết quả làm việc. Từ đó đến nay, có khá nhiều tác giả cả trong và ngoài nước nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến kết quả làm việc của người lao động. Nghiên cứu của Hannes Leroy và cộng sự (2022) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy sự gắn kết công việc, từ đó nâng cao hiệu suất cá nhân và hiệu quả nhóm. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Herman Aguinis (2023) nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất, kết quả làm việc mà còn nâng cao hành vi công dân tổ chức và đổi mới sáng tạo. Cùng với đó, Lê An Khang (2020) cho thấy hành vi, phẩm chất của người lãnh đạo ngày nay có tác động tích cực đến sự tín nhiệm và gắn kết tổ chức, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Trong lĩnh vực giáo dục, Mai Lưu Ly và cộng sự (2023) xác định rằng lãnh đạo chuyển đổi là hình mẫu quan tâm, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên. Nguyễn Thị Tuyến và Lê Ba Phong (2025) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo này làm gia tăng hành vi chia sẻ tri thức trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Với Đào Lê Đức và Khuất Thị Mùi (2024) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh ở môi trường giáo dục đại học thông qua tác động đến văn hóa tổ chức. Trong khu vực công, Trần Thị Yến và Hoàng Cẩm Trang (2024) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi cải thiện hiệu quả làm việc của công chức thông qua vai trò trung gian của sự tham gia và động lực phục vụ công. Bên cạnh đó, Phạm Trung Kiên và cộng sự (2025) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi ngoài ảnh hưởng chung đến kết quả làm việc còn ảnh hưởng tích cực đến trách nhiệm xã hội của người lao động trong ngành công nghiệp mỏ, đồng thời là động lực nội tại đóng vai trò điều tiết quan trọng. Như vậy, đa phần các nghiên cứu đã khẳng định phong cách lãnh đạo chuyển đổi có khả năng được đo lường, cũng như tác động tích cực đến động lực và kết quả làm việc của nhân viên, người lao động. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên thường dựa trên sự khác biệt về quy mô, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp làm thay đổi mức độ tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả, hiệu suất làm việc của cơ quan, tổ chức mà chưa nhiều tác giả nghiên cứu về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thông qua các biến quan sát ảnh hưởng đến kết quả làm việc. Dựa trên cơ sở lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi của Bernard M. Bass (1985) và Bruce J. Avolio (1995), kết hợp với các nghiên cứu trong nước của Trần Kim Dung (2013), Lê An Khang (2020), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023), phong cách lãnh đạo chuyển đổi bao gồm năm yếu tố cốt lõi: hình mẫu về phẩm chất, hình mẫu về hành vi, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm đến từng cá nhân. Trong đó, yêu tố (1) hình mẫu về phẩm chất phản ánh uy tín, chuẩn mực đạo đức cao trong công việc. Biến hình mẫu về phẩm chất được thể hiện qua việc lãnh đạo, hành động theo các giá trị và nguyên tắc rõ ràng, là người được nhân viên ngưỡng mộ về phẩm chất đạo đức và luôn là tấm gương cho nhân viên noi theo (Bass (1985), Bass và Avolio (1995), Lê An Khang (2020), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023); (2) Hình mẫu về hành vi phản ánh hành vi, ứng xử của lãnh đạo trong công việc. Biến này phản ánh qua việc lãnh đạo luôn hành xử đúng nguyên tắc, nhất quán, thể hiện sự tự tin và quyết đoán trong công việc, đồng thời thể hiện cam kết mạnh mẽ và là hình mẫu trong các hành vi làm việc, bao gồm cả các hành vi thân thiện với môi trường (Bass và Avolio (1995), Avolio và cộng sự, (1999), Lê An Khang (2020), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023); (3) Biến truyền cảm hứng của lãnh đạo tạo động lực và cam kết. Người lãnh đạo truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt huyết thông qua việc đặt ra tầm nhìn hấp dẫn, thuyết phục và hướng nhân viên nỗ lực cao nhất để đạt được tầm nhìn đó. Cụ thể, biến truyền cảm hứng được đo lường thông qua khả năng lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn về tương lai bền vững của tổ chức, khích lệ nhân viên đặt ra và đạt được các mục tiêu, sử dụng các biểu tượng và câu chuyện để làm cho mục tiêu trở nên ý nghĩa hơn, cũng như thường xuyên khen ngợi và ghi nhận nỗ lực của nhân viên. (Bass (1985), Bass và Avolio (1995), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023), Trần Kim Dung (2013)). Trên cơ sở tư duy đổi mới, người lãnh đạo kích thích trí tuệ thúc đẩy người lao động đổi mới và có tư duy độc lập. Biến kích thích trí tuệ (4) thể hiện qua việc lãnh đạo khuyến khích nhân viên tư duy sáng tạo và đổi mới, sẵn sàng lắng nghe các ý tưởng khác biệt, cho phép thử nghiệm những ý tưởng mới ngay cả khi có rủi ro thất bại, và tạo ra môi trường làm việc cởi mở để nhân viên thoải mái đặt câu hỏi và đóng góp ý kiến (Bass, (1985), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023); (5) Biến quan tâm cá nhân nhằm phát triển năng lực cá nhân của người lao động. Biến này phản ánh mức độ lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu phát triển của từng cá nhân, cung cấp sự huấn luyện, cố vấn và hỗ trợ cần thiết nhằm nâng cao năng lực thực hiện công việc, lắng nghe ý kiến phản hồi của từng cá nhân và phân công nhiệm vụ phù hợp với năng lực cũng như sở thích của họ (Bass và Avolio (1995), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023), Trần Kim Dung (2013)). Bên cạnh đó, biến phụ thuộc là kết quả làm việc của người lao động được thể hiện qua việc người lao động hoàn thành công việc đúng hạn và đạt chất lượng cao, luôn nỗ lực cải thiện hiệu suất làm việc, đảm bảo chất lượng công việc đáp ứng hoặc vượt yêu cầu của tổ chức, đạt được các mục tiêu công việc đã đề ra và chủ động nâng cao kết quả làm việc (Campbell (1990), Borman và Motowidlo (1993), Mai Lưu Ly và cộng sự (2023), Lê An Khang (2020), Trần Kim Dung (2013)). Việc xây dựng hệ thống biến quan sát như trên giúp đảm bảo đo lường đầy đủ và chính xác mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và kết quả làm việc của người lao động trong bối cảnh nghiên cứu.

Như vậy, mặc dù các nghiên cứu trong và ngoài nước cơ bản đã khẳng định ảnh hưởng tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến các kết quả hành vi và thái độ của người lao động, song phần lớn các công trình mới xem xét phong cách này như một biến tổng hợp. Chưa có nhiều nghiên cứu phân tích mức độ tác động riêng biệt của từng thành phần trong mô hình lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động trong bối cảnh doanh nghiệp cụ thể. Đặc biệt, trong lĩnh vực sản xuất như tại Công ty CP CNT Group, chưa có nghiên cứu nào đánh giá một cách hệ thống yếu tố nào trong phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng mạnh hơn hoặc đóng vai trò quyết định đến kết quả làm việc. Do đó, việc phân tích mức độ tác động của từng yếu tố lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động tại công ty là cần thiết, nhằm cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc hoàn thiện phong cách quản lý phù hợp với đặc thù tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu được xây dựng trên nền tảng lý thuyết của Bass và Bruce J. Avolio về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và các nghiên cứu liên quan đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Trên cơ sở đó, mô hình được nghiên cứu xem xét tác động của năm thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả thực hiện công việc của người lao động như hình sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả thực hiện công việc của lao động

Nguồn: Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có liên quan rõ rệt đến sự tự tin vào năng lực bản thân, nâng cao giá trị và nhận thức của cấp dưới về khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ. Một người lãnh đạo luôn truyền đạt sự lạc quan và niềm tin mạnh mẽ vào tương lai sẽ truyền được năng lượng tích cực và cải thiện sự tự tin cho nhân viên. Từ đó có giả thuyết như sau:

H1: Hình mẫu lãnh đạo có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

H2: Hình mẫu hành vi của lãnh đạo có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

H3: Lãnh đạo truyền cảm hứng và động lực khi giao tiếp có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

H4: Lãnh đạo luôn kích thích trí tuệ có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

H5: Mức độ quan tâm của lãnh đạo đến người lao động có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

3.2. Thiết kế và phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi nhằm đánh giá mức độ tác động của các nhân tố thành phần thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả thực hiện công việc của người lao động tại công ty CP CNT Group.

Thang đo sử dụng trong nghiên cứu được kế thừa và điều chỉnh từ các công trình trước đây, áp dụng thang Likert 5 mức độ (từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý)).

3.2.2. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu phục vụ nghiên cứu được thu thập thông qua phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi cấu trúc. Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc tại công ty, nhằm đánh giá nhận thức của họ về phong cách lãnh đạo chuyển đổi của cấp quản lý trực tiếp.

Bảng câu hỏi được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi, kế thừa và điều chỉnh từ các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước. Nội dung bảng hỏi tập trung vào các thành phần cốt lõi của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, bao gồm:

Bảng 1: *Các biến quan sát ảnh hưởng đến kết quả làm việc của người lao động*

Nhân tố	Biến	Nội dung
(1) Hình mẫu về phẩm chất (PC)	*PC1*	Lãnh đạo thể hiện chuẩn mực đạo đức cao
	PC2	Lãnh đạo hành động theo giá trị và nguyên tắc rõ ràng
	PC3	Lãnh đạo là người tôi ngưỡng mộ về phẩm chất
	PC4	Lãnh đạo là tấm gương cho nhân viên noi theo
(2) Hình mẫu về hành vi (HV)	*HV1*	Lãnh đạo hành xử nhất quán
	HV2	Lãnh đạo thể hiện sự tự tin và quyết đoán
	HV3	Lãnh đạo thể hiện cam kết mạnh mẽ
	HV4	Lãnh đạo là hình mẫu về hành vi làm việc
(3) Truyền cảm hứng (TC)	*TCH1*	Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng
	TCH2	Lãnh đạo khích lệ nhân viên đạt mục tiêu
	TCH3	Lãnh đạo sử dụng câu chuyện/biểu tượng truyền cảm hứng
	TCH4	Lãnh đạo ghi nhận và khen ngợi nhân viên
(4) Kích thích trí tuệ (KT)	*KT1*	Lãnh đạo khuyến khích sáng tạo
	KT2	Lãnh đạo lắng nghe ý tưởng khác biệt
	KT3	Lãnh đạo cho phép thử nghiệm ý tưởng mới
	KT4	Lãnh đạo tạo môi trường trao đổi cởi mở
(5) Quan tâm cá nhân (QT)	*QT1*	Lãnh đạo quan tâm đến phát triển cá nhân
	QT2	Lãnh đạo cung cấp huấn luyện, hỗ trợ
	QT3	Lãnh đạo lắng nghe ý kiến cá nhân
	QT4	Lãnh đạo phân công phù hợp năng lực

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

Các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ. Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, bảng câu hỏi được rà soát và hiệu chỉnh nhằm đảm bảo tính rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Khảo sát được triển khai bằng hình thức trực tuyến thông qua việc gửi đường link khảo sát đến người lao động tại Công ty CP CNT Gruop. Quá trình thu thập dữ liệu được triển khai từ tháng 9 đến tháng 10 năm 2025 trên cơ sở tự nguyện tham gia và bảo mật thông tin người trả lời. Sau khi kết thúc khảo sát, các câu trả lời được tổng hợp, rà soát về tính đầy đủ và hợp lệ trước khi đưa vào phân tích.

Phương pháp tổng hợp và xử lý dữ liệu

Sau khi thu thập, các bảng trả lời hợp lệ được mã hóa và nhập liệu vào phần mềm SPSS để xử lý. Dữ liệu được kiểm tra nhằm loại bỏ các phiếu không đầy đủ hoặc có dấu hiệu trả lời thiếu nghiêm túc.

Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện theo các bước:

1. Thống kê mô tả nhằm phản ánh đặc điểm tổng thể khảo sát và xu hướng đánh giá chung về phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

2. Kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá mức độ nhất quán nội tại của các biến quan sát. Thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0,7 trở lên. Đồng thời, các biến quan sát có hệ số tương quan biến – tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại bỏ.

3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định cấu trúc các nhân tố và kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo. Để đảm bảo dữ liệu phù hợp và kết quả có ý nghĩa, cần kiểm định các điều kiện chính sau: khi hệ số KMO ≥ 0,5, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), tổng phương sai trích đạt từ 50% trở lên và các biến quan sát có hệ số tải nhân tố đủ lớn (≥ 0,5).

4. Phân tích hồi quy tuyến tính để xem xét mức độ tác động của các thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến biến phụ thuộc là kết quả thực hiện công việc. Phân tích hồi quy được đánh giá thông qua các kiểm định gồm: hệ số xác định R^2, kiểm định F về sự phù hợp của mô hình, kiểm định t cho từng hệ số hồi quy, kiểm tra đa cộng tuyến (VIF), tự tương quan (Durbin–Watson).

Để kiểm định các mối quan hệ này, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính đa biến với phương trình tổng quát:

$$\mathbf{KQCV = \beta 0 + \beta 1 * PC + \beta 2 * HV + \beta 3 * TC + \beta 4 * KT + \beta 5 * QT + \varepsilon}$$

Trong đó:

KQCV: Kết quả thực hiện công việc của người lao động

PC: Phẩm chất lãnh đạo

HV: Hành vi lãnh đạo

TCH: Truyền cảm hứng của lãnh đạo

KT: Kích thích trí tuệ

QT: Mức độ quan tâm của lãnh đạo đến người lao động

β_0: Hệ số chặn

β_i **(i = 1…5)**: Hệ số hồi quy

ε: Sai số ngẫu nhiên

Kết quả phân tích được tổng hợp dưới dạng bảng biểu và diễn giải theo hướng làm rõ mức độ ảnh hưởng cũng như ý nghĩa thực tiễn của phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Công ty.

4. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

4.1. Thống kê mô tả kết quả khảo sát

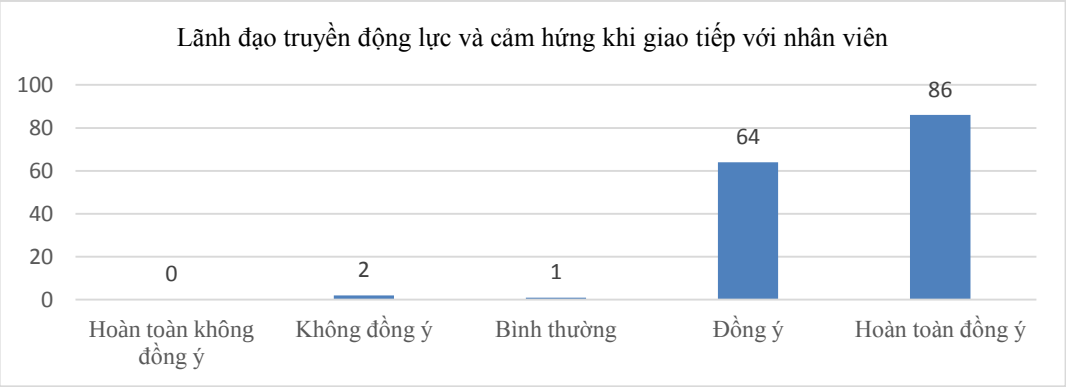
Tại thời điểm khảo sát (tháng 9/2025), Công ty CP CNT Group có 162 lao động, tác giả gửi phiếu khảo sát tới toàn bộ lao động công ty và phát ra 162 phiếu, thu về 153 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 94,4% và đảm bảo yêu cầu nghiên cứu.

Xét theo vị trí công tác, có 11 người ở vị trí quản lý cấp trung, tổ trưởng chiếm 7,19% tổng số người tham gia khảo sát, nhân viên chuyên môn chiếm 18,3%

(28 người), trong khi công nhân trực tiếp sản xuất chiếm tỷ lệ lớn nhất với 74,51% (114 người), phản ánh đúng đặc thù lao động của doanh nghiệp sản xuất ngành xây dựng.

Về kinh nghiệm làm việc, 8,49% số người được khảo sát có thời gian làm việc dưới 1 năm (13 người), 12,41% có thời gian công tác từ 1 đến 5 năm (19 người), trong khi trên 60% người tham gia khảo sát có thâm niên trên 10 năm. Cơ cấu khảo sát cho thấy lực lượng lao động có mức độ gắn bó lâu dài cao, qua đó giúp các đánh giá về đặc tính lãnh đạo và kết quả thực hiện công việc có độ tin cậy và tính đại diện cao.

Kết quả đánh giá sơ bộ về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động cho thấy xu hướng đánh giá tích cực của người được khảo sát. Trong đó, thành phần truyền cảm hứng ghi nhận mức độ đồng thuận cao, với 86/153 người lao động (56,21%) lựa chọn mức "Hoàn toàn đồng ý" và 64/153 người (41,83%) lựa chọn mức "Đồng ý". Tổng cộng có 150/153 người lao động (98,04%) đánh giá ở mức "Đồng ý" trở lên. Kết quả này phản ánh sự ghi nhận tích cực của người lao động đối với thành phần truyền cảm hứng trong phong cách lãnh đạo chuyển đổi tại Công ty Cổ phần CNT Group. Tuy nhiên, các kết quả thống kê mô tả chỉ phản ánh mức độ đánh giá của đối tượng khảo sát, chưa đủ cơ sở để kết luận về chiều hướng và mức độ ảnh hưởng của các thành phần phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc của người lao động. Mối quan hệ này được xem xét thông qua kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ở phần phân tích tiếp theo.



Hình 2: Kết quả khảo sát yếu tố lãnh đạo truyền cảm hứng

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

***Bảng 2:** Kết quả kiểm định độ tin cậy*

Nhân tố	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	
		Biến tổng	Biến quan sát có tương quan biến - tổng
Hình mẫu về phẩm chất	4	0,852	0.641 - 0.765
Hình mẫu về hành vi	4	0,834	0,624 – 0,725
Truyền cảm hứng	4	0,876	0,684 – 0,782
Kích thích trí tuệ	4	0,821	0,626 – 0,784
Quan tâm cá nhân	4	0,844	0,618 – 0,753
Kết quả thực hiện công việc	5	0,887	0,673 – 0,794

(Nguồn: Tổng hợp và phân tích từ kết quả khảo sát)

4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha)

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Theo Joseph F. Hair và cộng sự (2010), thang đo được chấp nhận khi Cronbach's Alpha ≥ 0,7 và hệ số tương quan biến - tổng ≥ 0,3.

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,821 đến 0,887.

Như vậy, hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 và không có biến nào bị loại. Các thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đạt yêu cầu về độ nhất quán nội tại để tiếp tục phân tích cho các nhân tố, đảm bảo để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá.

***Bảng 3:** Kết quả kiểm định KMO và Bartlett đối với các biến độc lập*

Hệ số KMO		0,902
Kiểm định Barlet	Ước lượng khi bình phương	2156,234
	Df	190
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp và phân tích từ kết quả khảo sát

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Để kiểm định cấu trúc thang đo của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA) bằng phần mềm IBM SPSS Statistics. Kết quả kiểm định cho thấy dữ liệu thu thập được hoàn toàn phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố.

KMO = 0,902, cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố khám phá, kết quả tốt vì điều kiện KMO ≥ 0,5 (tốt khi ≥ 0,8)

Kết quả EFA cho thấy:

Kết quả kiểm định Bartlett cho thấy giá trị p < 0,001, (đảm bảo tiêu chuẩn <0,05) chứng tỏ ma trận tương quan giữa các biến quan sát khác biệt có ý nghĩa

thống kê so với ma trận đơn vị, qua đó đáp ứng một trong những điều kiện cần thiết để thực hiện phân tích nhân tố khám phá.

Phân tích EFA được thực hiện đối với 20 biến quan sát thuộc các nhân tố độc lập phản ánh phong cách lãnh đạo chuyển đổi, không bao gồm 5 biến quan sát đo lường kết quả làm việc của người lao động. Như vậy, giá trị bậc tự do của kiểm định Bartlett (df = 190) phù hợp với số lượng 20 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá, phản ánh sự nhất quán giữa số biến quan sát và bậc tự do của kiểm định.

Tổng phương sai trích = 65,3% (điều kiện >50%), nghĩa là các nhân tố được trích giải thích được 65,3% sự biến thiên của dữ liệu, đảm bảo mức độ giải thích tốt của mô hình. Như vậy, các kết quả kiểm định cho thấy dữ liệu đáp ứng những điều kiện đã báo cáo để thực hiện EFA, phân tích EFA trích được 5 nhân tố đúng theo mô hình lý thuyết đề xuất.

4.4. Kết quả ma trận xoay nhân tố

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) với phép xoay Varimax cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, dao động từ 0,681 đến 0,784. Các biến quan sát được phân nhóm rõ ràng vào 5 nhân tố tương ứng với mô hình lý thuyết đề xuất, bao gồm: hình mẫu về phẩm chất, hình mẫu về hành vi, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Không xuất hiện hiện tượng tải chéo đáng kể giữa các nhân tố cho thấy các thang đo đạt giá trị phân biệt tốt. Cụ thể, nhóm biến hình mẫu về phẩm chất (PC1–PC4) có hệ số tải nhân tố từ 0,689 đến 0,765; nhóm hình mẫu về hành vi (HV1–HV4) dao động từ 0,681 đến 0,724; nhóm truyền cảm hứng (TCH1–TCH4) từ 0,721 đến 0,782; nhóm kích thích trí tuệ (KT1–KT4) từ 0,689 đến 0,784; và nhóm quan tâm cá nhân (QT1–QT4) từ 0,702 đến 0,753.

Bảng 4: *Ma trận xoay nhân tố (Rotated Component Matrix)*

Biến quan sát	Phẩm chất (PC)	Hành vi (HV)	Truyền cảm hứng (TC)	Kích thích trí tuệ (KT)	Quan tâm cá nhân (QT)
PC1	0,742				
PC2	0,765				
PC3	0,701				
PC4	0,689				
HV1		0,724			
HV2		0,715			
HV3		0,681			
HV4		0,693			
TCH1			0,782		
TCH2			0,756		
TCH3			0,721		
TCH4			0,734		
KT1				0,784	
KT2				0,726	
KT3				0,701	
KT4				0,689	
QT1					0,753
QT2					0,744
QT3					0,718
QT4					0,702

Nguồn: Tổng hợp và phân tích từ kết quả khảo sát

Kết quả này khẳng định rằng cấu trúc thang đo phù hợp với mô hình lý thuyết ban đầu, cho thấy cấu trúc nhân tố sơ bộ phù hợp với mô hình đề xuất, từ đó đủ điều kiện để đưa các nhân tố vào phân tích hồi quy nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

4.5. Phân tích hồi quy tuyến tính

Mô hình hồi quy tuyến tính được sử dụng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của 5 nhân tố của phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc.

4.5.1. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

R^2 = 0,632; Adjusted R^2 = 0,619

Sig. F = 0,000 (<0,05); Sig. F = 0,000 (<0,05)

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy hệ số xác định R^2 = 0,632, phản ánh 5 biến độc lập trong mô hình giải thích được 63,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc; 36,8% còn lại liên quan đến các yếu tố chưa được đưa vào mô hình và thành phần sai số ngẫu nhiên. Bên cạnh đó, hệ số xác định hiệu chỉnh (Adjusted R^2) đạt 0,619 sau khi điều chỉnh theo quy mô mẫu và số lượng biến độc lập, cho thấy mô hình duy trì khả năng giải thích tương đối tốt.

4.5.2. Kết quả hồi quy

Kết quả hồi quy cho thấy tất cả 5 nhân tố của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến kết quả thực hiện công việc của người lao động (Sig.< 0,05), do đó các giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H5 đều được chấp nhận. Kết quả này nhìn chung phù hợp với lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Bernard M. Bass và Bruce J. Avolio và tương đồng với các nghiên cứu trước đây cho rằng các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi đều có tác động tích cực đến hành vi và hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, trong nghiên cứu tại CNT Group, yếu tố truyền cảm hứng (β = 0,35) có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là kích thích trí tuệ, hành vi lãnh đạo, quan tâm cá nhân và cuối cùng là phẩm chất lãnh đạo. Như vậy, yếu tố truyền cảm hứng đóng vai trò chi phối, cho thấy sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu trong khi một số nghiên cứu trước thường ghi nhận ảnh hưởng tương đối đồng đều giữa các thành phần hoặc

nhấn mạnh nhiều hơn vào phẩm chất và hành vi lãnh đạo. Sự khác biệt này phần nào được lý giải bởi đặc thù của doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng, nơi người lao động chịu áp lực công việc cao và mang tính lặp lại, do đó các yếu tố như động viên, khích lệ, được ghi nhận từ lãnh đạo có tác động trực tiếp và mạnh mẽ hơn đến kết quả thực hiện công việc.

Bảng 5: *Kết quả hồi quy*

Nhân tố	Beta chuẩn hóa	Sig.	Kết luận
Phẩm chất lãnh đạo (PC)	0,18	0,004	Có ảnh hưởng
Hành vi lãnh đạo (HV)	0,21	0,001	Có ảnh hưởng
Truyền cảm hứng (TC)	0,35	0,000	Ảnh hưởng mạnh nhất
Kích thích trí tuệ (KT)	0,24	0,000	Có ảnh hưởng
Quan tâm đến nhân viên (QT)	0,19	0,003	Có ảnh hưởng

Nguồn: Tổng hợp và phân tích từ kết quả khảo sát

Kết quả nghiên cứu không chỉ khẳng định tính phù hợp của lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi mà còn bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng thành phần có thể thay đổi tùy theo bối cảnh ngành nghề và đặc điểm tổ chức.

4.6. Kiểm định các giả định của mô hình

Kết quả kiểm định các giả định của mô hình hồi quy cho thấy mô hình nghiên cứu đảm bảo các điều kiện cần thiết để phân tích.

(1) Kiểm định đa cộng tuyến

Các giá trị VIF dưới 2 cho thấy chưa có dấu hiệu đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Kiểm định đa cộng tuyến cho thấy hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 2, chứng tỏ không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến, các biến độc lập có sự tương quan thấp với nhau và đảm bảo tính độc lập tương đối trong mô hình.

(2) Kiểm định tự tương quan

Durbin-Watson xấp xỉ 1,89, chưa gợi ý tự tương quan bậc nhất đáng kể.

Kiểm định tự tương quan thông qua hệ số Durbin–Watson đạt giá trị xấp xỉ 1,89, nằm trong khoảng chấp nhận (từ 1 đến 3), cho thấy không có hiện tượng tự tương quan giữa các sai số, không cho thấy dấu hiệu rõ rệt của tự tương quan bậc nhất trong phần dư theo chỉ số được báo cáo

(3) Kiểm định F

Kiểm định F có p < 0,001, cho thấy mô hình có ý nghĩa thống kê tổng thể"; không suy ra mọi giả định đều được đáp ứng.

Kiểm định F của mô hình có giá trị Sig. = 0,000 (< 0,05), chứng tỏ mô hình hồi quy tổng thể là phù hợp và có ý nghĩa thống kê, các biến độc lập trong mô hình có khả năng giải thích sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Như vậy, kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê tổng thể và chưa ghi nhận dấu hiệu đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập. Đây là những kết quả hỗ trợ việc xem xét các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu khẳng định mô hình lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến kết quả thực hiện công việc tại Công ty CP CNT Group. Kết quả này phù hợp với lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Bass (1985).

5. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với kết quả làm việc của người lao động tại Công ty CP CNT Group.

Các phát hiện cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến việc nâng cao tinh thần trách nhiệm, mức độ chủ động và chất lượng thực hiện nhiệm vụ của người lao động trong đơn vị. Nhân tố truyền cảm hứng của lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả làm việc cho thấy quá trình ra quyết định tại CNT Group cần gắn với việc xây dựng tầm nhìn rõ ràng, dễ hiểu và gắn với mục tiêu sản xuất kinh doanh; đồng thời tăng cường các hoạt động khích lệ, ghi nhận và khen thưởng kịp thời nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động. CNT Group cần tích hợp yếu tố truyền cảm hứng vào quy trình ra quyết định, đồng thời nâng cao năng lực lãnh đạo tạo động lực cho đội ngũ quản lý các cấp. Điều này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện công việc và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Việc sử dụng các hình thức truyền thông nội bộ, biểu dương điển hình và chia sẻ câu chuyện thành công sẽ giúp tăng cường hiệu ứng lan tỏa trong công ty. Bên cạnh đó, công ty cần chú trọng phát triển yếu tố kích thích trí tuệ, thông qua việc khuyến khích người lao động đề xuất sáng kiến, cải tiến quy trình sản xuất và tạo môi trường làm việc cởi mở để trao đổi ý tưởng. Điều này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả sản xuất mà còn góp phần thúc đẩy đổi mới trong công ty.

Kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa đối với Công ty CP CNT Group mà còn làm cơ sở tham khảo cho các công ty có mô hình kinh doanh tương đồng trong quá trình hoàn thiện chiến lược quản trị lãnh đạo. Qua đó, nghiên cứu một lần nữa nhấn mạnh vai trò trung tâm của đội ngũ lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững và bứt phá của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù nghiên cứu đã đạt được mục tiêu đề ra tuy nhiên nghiên cứu mới chỉ xem xét phong cách lãnh đạo chuyển đổi mà chưa phân tích sự kết hợp với các phong cách lãnh đạo khác hoặc các yếu tố trung gian như động lực làm việc, sự gắn kết tổ chức. Trong các nghiên cứu tiếp theo, có thể xem xét bổ sung các biến trung gian và điều tiết nhằm làm rõ hơn cơ chế tác động của phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Aguinis, H. (2023). *Performance management and leadership effectiveness* (4th ed). SAGE Publications.
Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership,* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire.* Technical Report. Redwood City: Mind Garden.
Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Burns, J. M. (1978), *Leadership,* Harper & Row, (pp. 19–20).
Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Trần Kim Dung. (2013). *Quản trị nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
Đào Lê Đức, Khuất Thị Mùi. (2024). *Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi đến lợi thế cạnh tranh trong các trường đại học Việt Nam,* Tạp chí Giáo dục, Tập 24, số 10 tháng 5/2024.
Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004), *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*, Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
Lê An Khang. (2020). *Nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi: Sự tín nhiệm và gắn kết tổ chức trong bối cảnh Việt Nam.* Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị kinh doanh, 8(2), 87–97.
Phạm Trung Kiên, Nguyễn Đức Thắng, Nguyễn Văn Thưởng. (2025). *Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi tới trách nhiệm xã hội của người lao động trong ngành công nghiệp mỏ: Vai trò điều tiết của động lực nội tại,* Tạp chí Khoa học và Công nghệ ĐHTN, số tháng 3/2025.
Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2022). *Authentic and transformational leadership and work engagement:* A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 423–438.
Mai Lưu Ly, Trần Huy Cường, Nguyễn Lê Vương Ngọc. (2023*). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên: Nghiên cứu tại các trường cao đẳng công lập TP. Hồ Chí Minh,* Tạp chí Giáo dục, 23(23), 47–52.
Stogdill, R. M. (1957). *Leadership and structure: The interaction of personality and situation. In L. F. Petrullo & B. M. Bass (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 1–14). Bureau of Business Research, Ohio State University.
Nguyễn Thị Tuyến, Lê Ba Phong. (2025). *Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội.* VNU Journal of Economics and Business, 5(1), 73–80.
Trân, Yen Thi, & Hoang, Trang Cam. (2024). *Transformational leadership and public employee performance,* International Review of Administrative Sciences 2024/4 vol.90, 763 -780.

Thông tin tác giả:
1. Nguyễn Thị Nhung
- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh
- Địa chỉ email: *nhungnt@tueba.edu.vn*

2. Đỗ Thị Hòa Nhã*
- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh

*Tác giả liên hệ: Đỗ Thị Hòa Nhã

Ngày nhận bài: 06/03/2026
Ngày nhận bản sửa: 19/06/2026
Ngày duyệt đăng: 09/10/2026