
ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHÂN THỰC ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THÔNG QUA YẾU TỐ LÒNG TRUNG THÀNH VÀ NIỀM TIN CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Mỹ Hoa*
Trung tâm Quản lý nhà và Giám định xây dựng
Email: bongxxu@gmail.com
Hoàng Trường Giang
Trường Đại học RMIT
Email: giang.hoang@rmit.edu.vn

Mã bài báo: JED-2520
Ngày nhận: 28/06/2025
Ngày nhận bản sửa: 24/08/2025
Ngày duyệt đăng: 23/09/2025
Mã DOI: 10.33301/JED.VI.2520

Tóm tắt:

Trong hai thập kỷ qua, phong cách lãnh đạo chân thực đã thu hút được sự quan tâm của các học giả và các nhà lãnh đạo trên thế giới bởi ảnh hưởng to lớn của nó trong tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng vẫn còn nhiều khoảng trống trong hiểu biết về vai trò của phong cách lãnh đạo chân thực, đặc biệt là trong bối cảnh của Việt Nam. Nghiên cứu này đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc thông qua các yếu tố lòng trung thành và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ. Dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội, chúng tôi đề xuất rằng lòng trung thành với tổ chức và niềm tin vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc. Để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, chúng tôi đã thực hiện phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với 191 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu được phân tích thông qua mô hình cấu trúc cân bằng (SEM) bằng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên, và mối quan hệ này còn được thực hiện gián tiếp thông qua lòng trung thành và niềm tin vào lãnh đạo. Kết quả của nghiên cứu này được thảo luận để làm cơ sở cho các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự hiệu quả của các nhà quản lý và nhân viên ngành dịch vụ.

Từ khóa: Lãnh đạo chân thực, hiệu quả công việc, lòng trung thành, công ty dịch vụ, niềm tin vào lãnh đạo.

Mã JEL: M12.

The impact of authentic leadership on employee performance in service firms in Ho Chi Minh City: The mediating roles of trust in leader and organizational loyalty

Abstract:

In the past two decades, authentic leadership has attracted the attention of scholars and leaders around the world due to its critical contributions to organizations. However, recent studies indicate that there are still many gaps in understanding the role of authentic leadership, particularly in the context of Vietnam. Drawing on social exchange theory, this study evaluates the impact of authentic leadership on employee job performance through employee loyalty and trust in leader within service firms. In this research, we propose that loyalty and trust in leader serve as mediating factors in the relationship between authentic leadership and employee job performance. To test the research model, we conducted a survey using a questionnaire with 191 employees working in service firms in Ho Chi Minh City. Data were analyzed using Structural Equation Modeling utilizing SPSS and AMOS software. The results reveal that authentic leadership is positively related to employee performance. Furthermore, this relationship is mediated by both loyalty and trust in leader. The findings of this study are discussed to provide a basis for management implications aimed at enhancing the effectiveness of managers and employees in the service sector.

Keywords: Authentic leadership, employee performance, organizational loyalty, service firms, trust in leader.

JEL code: M12.

1. Giới thiệu

Sự thay đổi hành vi tiêu dùng của khách hàng và sự tiến bộ công nghệ nhanh chóng hiện nay đã đặt ra nhiều thách thức, đòi hỏi các doanh nghiệp dịch vụ phải không ngừng đổi mới (World Economic Forum, 2020). Trong bối cảnh đó, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam (Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái, 2023). Tại thành phố Hồ Chí Minh, ngành dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn với khoảng 83% trong tổng số 48.012 doanh nghiệp tính đến 20 tháng 12 năm 2024 và tạo ra lượng lớn việc làm (Cục Thống kê thành phố Hồ Chí Minh, 2025). Các doanh nghiệp dịch vụ tại đây đối mặt với những thách thức đặc thù như sự phụ thuộc vào yếu tố con người, tỷ lệ nghỉ việc cao, cạnh tranh gay gắt và kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng (Nguyễn Viết Bằng & cộng sự, 2025). Do đó, nghiên cứu về hiệu quả công việc của nhân viên trong ngành dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh là vô cùng cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

Vai trò lãnh đạo được xác định là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp quốc tế và nội địa (Đỗ Thị Mẫn, 2025). Trong số các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chân thực (authentic leadership) đang ngày càng thu hút sự quan tâm của các học giả và doanh nghiệp (Walumbwa & cộng sự, 2008). Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chân thực còn ít và chưa đánh giá bao quát được tác động của phong cách lãnh đạo này đối với người nhân viên và tổ chức. Để giải quyết vấn đề này, nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào việc kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc của nhân viên (employee performance) trong các doanh nghiệp dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, nghiên cứu của chúng tôi còn đề xuất rằng lòng trung thành với tổ chức (organizational loyalty) và niềm tin vào lãnh đạo (trust in leader) là các yếu tố trung gian tiềm năng giúp người lãnh đạo chân thực tác động tới hiệu quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu này sẽ đóng góp vào sự hiểu biết về vai trò của lãnh đạo chân thực trong bối cảnh đặc thù của ngành dịch vụ tại một thị trường kinh tế năng động như thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu có thể cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp dịch vụ để xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao niềm tin và lòng trung thành của nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả công việc và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng và các khái niệm

2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Nghiên cứu này sử dụng Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) của Blau (1964) làm nền tảng để phân tích mối quan hệ giữa lãnh đạo chân thực và các nhân tố liên quan. Theo lý thuyết này, các tương tác xã hội, bao gồm cả mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, được xem như một quá trình trao đổi (Blau, 1964). Trong đó, giá trị trao đổi có thể là vật chất (như tiền lương, phúc lợi) hoặc phi vật chất (như sự công nhận, sự phát triển nghề nghiệp). Nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và gắn bó với công việc khi họ nhận thấy giá trị nhận được tương xứng với những đóng góp của mình. Áp dụng vào bối cảnh lãnh đạo chân thực, lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy rằng khi các nhà lãnh đạo thể hiện sự chân thật, minh bạch và xây dựng mối quan hệ tin cậy với nhân viên, sự thiện chí của lãnh đạo thể hiện qua sự thấu hiểu, lắng nghe, ghi nhận, điều đó họ sẽ tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và có cơ hội phát triển (Blau, 1964).

2.1.2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chân thực

Lãnh đạo chân thực là một phong cách lãnh đạo đặc trưng bởi sự chính trực, minh bạch, tự nhận thức sâu sắc và hành động nhất quán với các giá trị cốt lõi của nhà lãnh đạo (Walumbwa & cộng sự, 2008). Mô hình của Walumbwa & cộng sự (2008) xác định bốn thành tố then chốt: tự nhận thức (hiểu rõ bản thân), tính minh bạch (chia sẻ thông tin trung thực), đạo đức nội tâm (quyết định dựa trên giá trị cá nhân) và cân bằng trong xử lý thông tin (lắng nghe và xem xét đa chiều).

Khác biệt với các phong cách lãnh đạo tập trung vào kiểm soát, phần thưởng/hình phạt hay truyền cảm hứng thay đổi, lãnh đạo chân thực chú trọng xây dựng mối quan hệ dựa trên tin tưởng và tôn trọng, thông qua

sự tự nhận thức, kết nối cá nhân và minh bạch. Phong cách này được chứng minh có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức, thúc đẩy động lực, hợp tác và tạo môi trường làm việc tích cực (Avolio & Gardner, 2005).

2.1.3. Khái niệm về lòng trung thành với tổ chức

Gambetta (1988) cho rằng lòng trung thành là sự duy trì niềm tin vào một cá nhân, một thể chế hoặc một hệ tư tưởng. Trong bối cảnh tổ chức, Mowday & cộng sự (1979, 266) định nghĩa lòng trung thành là “ý định hoặc mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức”. Cùng với quan điểm đó, Chen & Francesco (2003) chỉ ra rằng lòng trung thành với tổ chức là sự gắn bó và cam kết của nhân viên đối với tổ chức, thể hiện qua việc sẵn sàng nỗ lực vì lợi ích của tổ chức và mong muốn duy trì tư cách thành viên. Từ các định nghĩa trên, lòng trung thành trong tổ chức có thể được hiểu là mong muốn duy trì mối quan hệ gắn bó lâu dài với tổ chức, được xây dựng dựa trên niềm tin và sự tương tác qua lại giữa cá nhân và tổ chức (Mak & Sockel, 2001).

2.1.4. Khái niệm về niềm tin vào lãnh đạo

Niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo được định nghĩa là một trạng thái tâm lý liên quan đến những kỳ vọng tích cực về ý định hoặc hành vi của lãnh đạo đối với bản thân nhân viên trong mọi tình huống (McAllister, 1995). Từ góc độ lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), niềm tin vào lãnh đạo phát triển thông qua quá trình tương tác, nơi nhân viên đánh giá hành vi và đóng góp của lãnh đạo để hình thành kỳ vọng. Các bằng chứng thực nghiệm (Dirks & Ferrin, 2002) chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa niềm tin và các kết quả quan trọng của tổ chức, bao gồm sự cam kết, hiệu suất công việc và sự hài lòng (Rousseau & cộng sự, 1998). Đặc biệt, niềm tin vào lãnh đạo được xác định là yếu tố tác động đến thái độ và hành vi làm việc (Dirks & Ferrin, 2002), tạo điều kiện cho sự hợp tác, giảm thiểu xung đột và nâng cao hiệu quả làm việc nhóm, đồng thời củng cố niềm tin vào tổ chức khi hiệu suất được ghi nhận.

2.1.5. Khái niệm về hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc của nhân viên đã được định nghĩa và nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau. Kovach (1995) nhấn mạnh khả năng cá nhân đạt đồng thời mục tiêu tổ chức và cá nhân, hàm ý sự hài hòa trong đánh giá. Campbell (1990) mở rộng khái niệm, bao gồm quá trình thực hiện, năng suất, chất lượng và đóng góp vào mục tiêu chung, không chỉ là kết quả cuối cùng. Mangkunegara (2011) tập trung vào kết quả công việc đo lường được về chất lượng và số lượng. Các tiêu chí đo lường hiệu quả thường đa dạng, từ hiệu quả sử dụng nguồn lực (Drucker, 1967) đến đóng góp định tính (sáng tạo, tinh thần) vào mục tiêu tổ chức (Borman & cộng sự, 2001). Borman & Motowidlo (1993) phân loại thành hiệu quả theo nhiệm vụ (trực tiếp sản xuất) và hiệu quả theo ngữ cảnh (hỗ trợ môi trường). Tóm lại, hiệu quả công việc có thể được hiểu là sự đóng góp trực tiếp hoặc gián tiếp, đo lường định lượng (số lượng) hoặc định tính (chất lượng đóng góp), hướng đến hoàn thành mục tiêu tổ chức (Kovach, 1995; Mangkunegara, 2011).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo cho thấy hành vi lãnh đạo là biểu hiện của phong cách, trong đó hành vi lãnh đạo chân thực bắt nguồn từ các nguyên tắc đạo đức, niềm tin và giá trị của người lãnh đạo (Alshammari & cộng sự, 2015). Sự tôn trọng và trân trọng mà nhân viên cảm nhận được từ người lãnh đạo chân thực thúc đẩy họ tự cải thiện hiệu suất thông qua sự gắn kết với công việc. Sự gắn kết này được định nghĩa là một trạng thái tâm lý tích cực, thể hiện ở sự cống hiến và nỗ lực đạt được kết quả tốt hơn (Hinojosa & cộng sự, 2014).

Lãnh đạo chân thực, với đặc điểm như tính minh bạch, đạo đức và khả năng kết nối với như việc đã được chứng minh là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, điều này dẫn đến việc tăng cường động lực làm việc của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc, từ đó, cải thiện kết quả kinh doanh tổng thể của người nhân viên (Walumbwa & cộng sự, 2008; Neider & Schriesheim, 2011). Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Phong cách lãnh đạo chân thực hiệu quả có khả năng tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ của nhân viên với tổ chức.

Một số nghiên cứu đã chứng minh sự hài lòng của nhân viên là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến mức độ cam kết và lòng trung thành của họ đối với tổ chức (Mak & Sockel, 2001). Cụ thể, sự hài lòng về công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, văn hóa và chính sách của tổ chức được xem là những yếu tố dự báo mạnh mẽ cho lòng trung thành của nhân viên. Do đó, sự quan tâm, đánh giá và ghi nhận từ lãnh đạo đối với nhân viên, cùng với các hành động minh bạch thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của nhân viên, có khả năng thúc đẩy thái độ trung thành của họ với tổ chức. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2: Phong cách lãnh đạo chân thực tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Sự nhất quán giữa lời nói và hành động của lãnh đạo có khả năng làm tăng niềm tin của nhân viên vào người lãnh đạo (Clutterbuck & Hirst, 2012). Lãnh đạo chân thực, với đặc điểm nổi bật là tính minh bạch và sự nhất quán giữa lời nói và hành động, đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng niềm tin và tạo ra một môi trường làm việc tích cực (Walumbwa & cộng sự, 2008). Khi lãnh đạo thể hiện sự chân thành và minh bạch, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và cam kết với tổ chức (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ngoài ra, các đặc điểm khác của khi lãnh đạo chân thực như đạo đức nội tâm và cân bằng trong xử lý thông tin bằng cách lắng nghe và xem xét đa chiều (Walumbwa & cộng sự, 2008) cũng là những nền tảng quan trọng để xây dựng được niềm tin nơi người nhân viên. Từ đó, chúng tôi đề xuất:

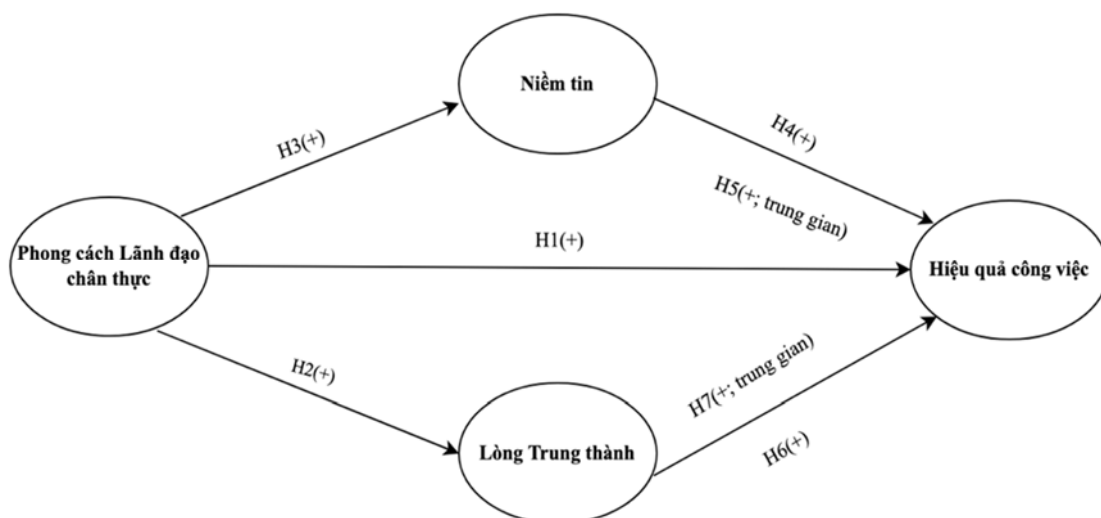
H3: Phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực đến niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng, được hỗ trợ và được đánh giá cao, họ sẽ có xu hướng tin tưởng vào lãnh đạo và tổ chức (Mayer & cộng sự, 1995). Niềm tin này tạo ra một động lực làm việc tích cực, khuyến khích sự hợp tác và tăng cường sự tìm tòi trong công việc (Anne & Grønholdt, 2001). Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng nhân viên khi cảm thấy được tin tưởng sẽ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và cam kết lâu dài với tổ chức (Dirks & Ferrin, 2002). Dựa trên những lập luận này, chúng tôi cho rằng:

H4: Niềm tin vào lãnh đạo tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

H5: Niềm tin vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

Lòng trung thành của nhân viên với tổ chức là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và sự thành công của doanh nghiệp. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng lòng trung thành của người nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc ổn định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (Becker & cộng sự, 2001). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng và trung thành với tổ chức, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và ít có khả năng rời bỏ công ty (Mowday & cộng sự, 1979).

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên nhận được sự đối xử công bằng và có sự hỗ trợ từ người lãnh đạo chân thực, họ có xu hướng đáp lại bằng cách tăng cường sự cống hiến và lòng trung thành (Blau, 1964). Điều này đồng nghĩa với việc, khi người lãnh đạo chân thực xây dựng một môi trường làm việc tích cực và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển lòng trung thành của nhân viên sẽ được tăng cường và từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Chúng tôi đề xuất các giả thuyết sau:

H6: Lòng trung thành với tổ chức có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

H7: Lòng trung thành với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Dựa vào các lập luận trên, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu như trong Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát trực tuyến trên một mẫu tham gia gồm các nhân viên từ các doanh nghiệp vực dịch vụ trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp lấy mẫu phi ngẫu nhiên được áp dụng để tiếp cận đối tượng khảo sát. Khi phát bảng hỏi cho người tình nguyện tham gia, chúng tôi nhấn mạnh rằng toàn bộ thông tin cung cấp sẽ được giữ dưới dạng ẩn danh và hoàn toàn bảo mật để đảm bảo đạo đức nghiên cứu. Sau khi phát bảng hỏi, chúng tôi thu thập được 210 phiếu khảo sát. Sau khi tiến hành loại bỏ đi các phiếu trả lời không phù hợp, chúng tôi thu được 191 mẫu hợp lệ (90,95%).

Bảng 1: Thống kê thông tin của người nhân viên và doanh nghiệp tham gia khảo sát

Nhóm	Đo lường	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	88	46,1
	Nữ	103	53,9
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	22	11,5
	Từ 25 đến 30 tuổi	34	17,8
	Từ 31 đến 35 tuổi	47	24,6
	Từ 36 đến 40 tuổi	32	16,8
	Trên 40 tuổi	56	29,3
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	11	5,8
	Trung cấp/Cao đẳng nghề	20	10,5
	Cao đẳng/Đại học	125	65,4
	Thạc sĩ	31	16,2
	Tiến sĩ	4	2,1
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	88	46,1
	5 năm – 10 năm	48	25,1
	Trên 10 năm	55	28,8
Loại hình dịch vụ công ty	Du lịch	17	8,9
	Tài chính	45	23,6
	Y tế	7	3,7
	Giáo dục	14	7,3
	Bán lẻ	22	11,5
	Giao thông vận tải	10	5,2
	Công nghệ thông tin	11	5,8
	Bất động sản	24	12,6
	Dịch vụ khác	41	21,5

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Theo Hair & cộng sự (2017), tỷ lệ tối thiểu giữa số lượng quan sát và biến quan sát là 5:1. Mô hình nghiên cứu của chúng tôi bao gồm 01 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc và 02 biến trung gian, được đo lường thông qua tổng cộng 35 biến quan sát. Dựa trên quy tắc này, cỡ mẫu tối thiểu được tính toán là 175 (35 biến quan sát x 5). Số lượng 191 mẫu thu thập đạt yêu cầu số lượng mẫu tối thiểu theo yêu cầu.

3.2. Thang đo

Chúng tôi sử dụng các thang đo Likert từ 1 tới 5 để đo lường các biến khảo sát trong mô hình.

Lãnh đạo chân thực được đo bằng thang đo của Walumbwa & cộng sự (2008). Thang đo này bao gồm câu hỏi như sau: “Lãnh đạo của tôi tìm kiếm phản hồi để cải thiện tương tác với người khác” ($\alpha = 0,938$).

Niềm tin vào lãnh đạo được đo bằng thang đo của Robinson & Rousseau (1994). Thang đo này bao gồm: “Tôi tin lãnh đạo của tôi là người liêm chính” ($\alpha = 0,886$).

Lòng trung thành với tổ chức được đo bằng thang đo của Yee, Yeung & Cheng (2010). Thang đo này bao gồm câu hỏi: “Tôi có ý định gắn bó lâu dài với công ty này” ($\alpha = 0,839$).

Kết quả làm việc của nhân viên được đo bằng thang đo của Bélanger (1999). Thang đo này bao gồm câu hỏi như sau: “Tôi cảm thấy mình làm việc hiệu quả trong môi trường hiện tại” ($\alpha = 0,889$).

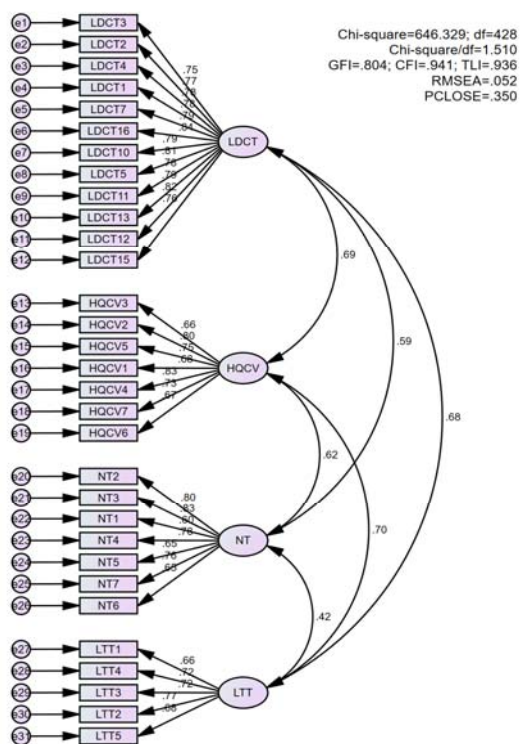
4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Việc phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS và AMOS 28 của IBM.

4.1. Thiên lệch do phương pháp chung (Common method bias - CMB)

Nghiên cứu này thu thập dữ liệu từ một nguồn duy nhất là nhân viên tại cùng một thời điểm, dẫn đến khả năng xuất hiện thiên lệch do phương pháp chung. Để giảm thiểu thiên lệch này, chúng tôi đã thay đổi cách trình bày câu hỏi trong bảng hỏi và sử dụng câu đảo nghĩa. Sau khi thu thập dữ liệu, chúng tôi áp dụng phương pháp một nhân tố của Harman để đánh giá ảnh hưởng của CMB. Kết quả cho thấy tỷ lệ phương sai giải thích bởi một yếu tố duy nhất là 44,60% (thấp hơn mức cho phép 50%), cho thấy CMB không ảnh

Hình 2: Kết quả phân tích đã chuẩn hoá nhân tố khẳng định CFA



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

hưởng đến nghiên cứu của chúng tôi.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định được thực hiện để xác nhận cấu trúc nhân tố trong mô hình nghiên cứu và đánh giá độ phù hợp của mô hình thông qua các chỉ số Model Fit.

Kết quả phân tích cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt, các chỉ số đều nằm trong ngưỡng chấp nhận: CMIN/DF = 1,510 (< 3); GFI = 0,804 (> 0,8); CFI = 0,941 (> 0,9); TLI = 0,936 (> 0,9); RMSEA = 0,052 (< 0,08) (Hu & Bentler, 1999).

Kết quả phân tích tương quan, tính phân biệt và tính hội tụ được thể hiện trong Bảng 2.

Bảng 2: Kết quả phân tích tương quan, tính phân biệt và tính hội tụ

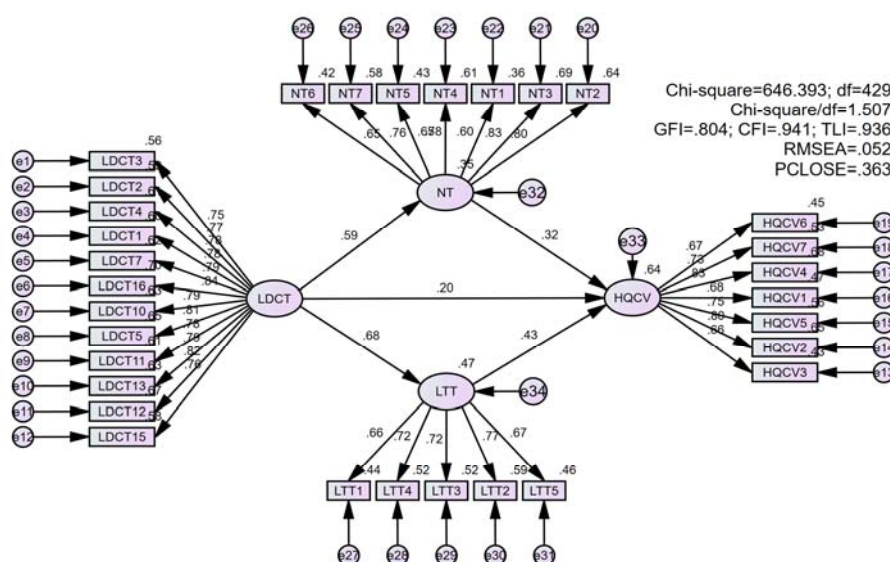
	CR	AVE	Lãnh đạo chân thực	Hiệu quả công việc	Niềm tin	Lòng trung thành
Lãnh đạo chân thực	0,952	0,621				
Hiệu quả công việc	0,891	0,539	0,687			
Niềm tin	0,887	0,532	0,588	0,621		
Lòng trung thành	0,837	0,507	0,682	0,702	0,415	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

4.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích SEM trong Hình 3 cho thấy chỉ tiêu Chi-square/df = 1,507<3; GFI = 0,804>0,8, CFI = 0,941>0,9, RMSEA = 0,052 < 0,08. Như vậy mô hình đạt được độ phù hợp (Hu & Bentler, 1999).

Hình 3: Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Bảng 3 trình bày kết quả phân tích mô hình SEM. Qua Bảng 3, có thể thấy các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê và có tác động tích cực. Các giả thuyết H1, H2, H3, H4, và H6 đều được chấp nhận.

Tác giả dựa trên kết quả phân tích Bootstrapping (5000 mẫu) để kiểm định hai giả thuyết về tác động gián

Bảng 3: Kết quả phân tích mô hình trực tiếp (H1, H2, H3, H4, H6)

	Giả thuyết nghiên cứu	Hệ số β đã chuẩn hoá	P-value	Kết luận
H1	Lãnh đạo chân thực $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,205	0,031	Chấp nhận
H2	Lãnh đạo chân thực $\square$ Lòng trung thành	0,683	0,000	Chấp nhận
H3	Lãnh đạo chân thực $\square$ Niềm tin vào lãnh đạo	0,589	0,000	Chấp nhận
H4	Niềm tin vào lãnh đạo $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,324	0,000	Chấp nhận
H6	Lòng trung thành $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,429	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

tiếp của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc thông qua vai trò trung gian của niềm tin (H5) và lòng trung thành (H7). Kết quả cho thấy cả hai giả thuyết đều được ủng hộ, cho thấy lãnh đạo chân thực không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc mà còn tác động gián tiếp thông qua các yếu tố trung gian này.

Bảng 4: Kết quả phân tích mô hình các mối quan hệ trung gian (H5, H7)

	Giả thuyết nghiên cứu	Hệ số chưa chuẩn hoá	Hệ số đã chuẩn hoá	Giới hạn dưới của khoảng tin cậy 95%	Giới hạn trên của khoảng tin cậy 95%	Kết luận
H5	Lãnh đạo chân thực $\square$ Niềm tin vào lãnh đạo $\square$ Hiệu quả công việc của nhân viên	0,156	0,191	0,095	0,251	Chấp nhận
H7	Lãnh đạo chân thực $\square$ Lòng trung thành $\square$ Hiệu quả công việc của nhân viên	0,239	0,293	0,140	0,407	Chấp nhận

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

5. Kết luận và khuyến nghị

5.1. Kết luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chân thực đối với hiệu quả công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Wong & cộng sự (2010), trong đó nhấn mạnh rằng khi người lãnh đạo có các hành vi tích cực sẽ khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình cho tổ chức. Điều này cho thấy rằng các nhà lãnh đạo cần chú trọng đến việc thể hiện các hành vi mang tính chân thực để khuyến khích người nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Hơn nữa, kết quả nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng tác động gián tiếp của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc còn được thực hiện thông qua việc xây dựng niềm tin và lòng trung thành của nhân viên. Điều này phù hợp với lý thuyết về lãnh đạo chân thực, mà Walumbwa & cộng sự (2008) đã đề xuất, cho rằng lãnh đạo có thể thúc đẩy hiệu quả công việc thông qua việc tạo ra sự gắn kết và cam kết từ nhân viên. Sự lãnh đạo chân thực khuyến khích nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

5.2. Đóng góp về mặt lý thuyết

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng và sự biến động của lực lượng lao động ngày càng phức tạp, các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ cần đặc biệt chú trọng đến việc phát triển lòng trung thành, củng cố niềm tin của nhân viên và nâng cao hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh vai trò then chốt của phong cách lãnh đạo trong việc thúc đẩy những yếu tố này. Chẳng hạn, Avolio & Gardner (2005) chỉ ra rằng lãnh đạo chân thực có khả năng tạo ra một môi trường làm việc minh bạch và đáng tin cậy, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Một số nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam cũng chỉ ra vai trò của các phong cách lãnh đạo, chẳng hạn như phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo phục vụ trong tổ chức (Hà Diệu Linh & cộng sự, 2024; Nguyễn Phan Thu Hằng & Diệc Vĩnh Thành,

2023). Nghiên cứu của chúng tôi đạt được kết quả tương tự so với các nghiên cứu cùng chủ đề trong dòng nghiên cứu lãnh đạo.

Xét riêng về chủ đề lãnh đạo chân thực, phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào bối cảnh phương Tây, nơi mà văn hóa tổ chức và môi trường kinh doanh có nhiều khác biệt so với các nước đang phát triển như Việt Nam. Ví dụ, nghiên cứu của Walumbwa & cộng sự (2008) về lãnh đạo chân thực chủ yếu được thực hiện tại Mỹ và Trung Quốc. Trong khi đó, các nghiên cứu tại Việt Nam về chủ đề này còn hạn chế và chưa đi sâu vào cơ chế tác động của lãnh đạo chân thực thông qua các yếu tố trung gian. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trong nước, chẳng hạn như của Nguyễn Du Hạ Long & Trần Hữu Xinh (2019), đã khám phá tác động của lãnh đạo đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên, nhưng chưa đề cập đầy đủ đến vai trò của lãnh đạo chân thực trong việc xây dựng niềm tin và lòng trung thành.

Nghiên cứu của chúng tôi có ba đóng góp chính về mặt lý thuyết. Thứ nhất, nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động tích cực của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc, vốn là một chủ đề rất quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp. Thứ hai, nghiên cứu chứng minh rằng lòng trung thành và niềm tin đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc. Điều này góp phần làm sáng tỏ cơ chế tác động của lãnh đạo chân thực để bổ sung vào khoảng trống lý thuyết hiện có. Thứ ba, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy lý thuyết lãnh đạo chân thực có thể được áp dụng hiệu quả trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam, một quốc gia có nhiều đặc thù riêng về văn hóa và môi trường kinh doanh. Những đóng góp này không chỉ cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên mà còn bổ sung vào cơ sở kiến thức về lãnh đạo và hành vi tổ chức, tạo tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo.

5.3. Khuyến nghị về thực tiễn quản trị

Để tận dụng tối đa lợi ích của lãnh đạo chân thực, các doanh nghiệp dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh cần tập trung vào việc phát triển phong cách lãnh đạo chân thực cho các nhà quản lý, đồng thời xây dựng và duy trì niềm tin cũng như lòng trung thành của nhân viên. Trước hết, trong quá trình tuyển dụng và phát triển các nhà lãnh đạo chân thực, các doanh nghiệp nên ưu tiên lựa chọn và đào tạo những cá nhân có phẩm chất chính trực, biết lắng nghe, thấu hiểu và quan tâm đến nhân viên (Hà Diệu Linh & cộng sự, 2024). Đồng thời, các doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và phát triển lãnh đạo chân thực, với sự hướng dẫn và trợ giúp của các chuyên gia nghiên cứu về lãnh đạo.

Thứ hai, việc xây dựng văn hóa tin tưởng và tôn trọng đóng vai trò rất quan trọng. Doanh nghiệp nên tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy an toàn để chia sẻ ý kiến, phản hồi và đóng góp ý tưởng. Giao tiếp mở và minh bạch sẽ là chìa khóa để củng cố niềm tin và lòng trung thành trong tổ chức.

Cuối cùng, các doanh nghiệp cần khuyến khích sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên bằng cách tạo ra các cơ hội phát triển nghề nghiệp, đồng thời công nhận và khen thưởng xứng đáng những đóng góp của họ. Điều này giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và có động lực gắn bó lâu dài với tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh ở Việt Nam (Nguyễn Việt Long & Nguyễn Nam Tuấn, 2022).

5.4. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy lãnh đạo chân thực có tác động tích cực trực tiếp tới hiệu quả công việc của nhân viên, đồng thời cũng có sự tác động gián tiếp thông qua lòng trung thành, niềm tin. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn một số hạn chế về phương pháp (thiếu định tính về cảm nhận nhân viên), ngành nghề (phân tích chung lĩnh vực dịch vụ), và giới hạn mẫu (chỉ khảo sát tại thành phố Hồ Chí Minh). Chúng tôi đề xuất các nghiên cứu trong tương lai cần cần khắc phục bằng cách kết hợp định tính, tập trung ngành nghề cụ thể và mở rộng phạm vi khảo sát để tăng độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo:

- Alshammari, A., Almutairi, N.N. & Thuwaini, S.F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108.
- Anne, M. & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total quality management*, 12(7-8), 949-957.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Becker, B.E., Ulrich, D. & Huselid, M.A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Bélanger, J. (1999). Workplace innovation and the role of institutions. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54(3), 503-523. <https://doi.org/10.7202/051285ar>.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, INC., New York.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. 71-98.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. (2012). *Talking business: Making communication work*. Routledge.
- Cục thống kê thành phố Hồ Chí Minh (2025). *Doanh nghiệp thành phố Hồ Chí Minh lạc quan kinh tế khởi sắc từ quý I-2025*. <https://tbc-hcm.gov.vn/doanh-nghiep-tp-hcm-lac-quan-kinh-te-khoi-sac-tu-quy-i-2025-48215.html>.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Đỗ Thị Mẫn (2025). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua chuyển đổi số: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hoá. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (331), 73-82.
- Drucker, P.F. (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper & Row.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hà Diệu Linh, Nguyễn Huy Công, Phạm Kiều Linh, Nguyễn Ngọc Ánh, Nguyễn Phương Nga & Nguyễn Việt Anh (2024). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam: Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (323), 90-100.
- Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B. & Chong, A.Y.L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Hinojosa, A.S., McCauley, K.D., Randolph-Seng, B. & Gardner, W.L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.
- Mak, B.L. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.
- Mangkunegara, A.A.P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

-
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Nguyễn Du Hạ Long & Trần Hữu Xinh (2019). Tác động và ý nghĩa của phong cách lãnh đạo phục vụ trong kinh doanh khách sạn. *Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển*, 07, 71-88.
- Nguyễn Phan Thu Hằng & Diệc Vĩnh Thành (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động - Nghiên cứu các doanh nghiệp FDI tại Long An. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (318), 83-93.
- Nguyễn Viết Bằng, Phạm Quốc Hùng & Trần Huy Khang (2025). Ảnh hưởng của Nhận thức về độ bảo mật và Lòng tin đối với Ý định chấp nhận dịch vụ chăm sóc sức khỏe điện tử của người tiêu dùng: Nghiên cứu thực nghiệm tại thị trường Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 335(2), 32-41.
- Nguyễn Việt Long & Nguyễn Nam Tuấn (2022). Tác động của phong cách lãnh đạo đến độc lực làm việc: Nghiên cứu định lượng tại các cơ quan phát thanh và truyền hình. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (303), 78-87.
- Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái (2023). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam: Vai trò trung gian của động lực nội tại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (315), 52-61.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K.S. & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 463-485. <https://doi.org/10.1108/01437731011069921>.
- World Economic Forum (2020). *Digital transformation: Powering the great reset*. từ <<https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset>>.
- Yee, R.W., Yeung, A.C. & Cheng, T.E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

***Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Mỹ Hoa - Email: bongxu@gmail.com**