

# Tác động của năng lực lãnh đạo đến động lực làm việc tạo lòng trung thành cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng

Bùi Thị Minh Thu<sup>1,\*</sup>, Phan Thị Yến Lai<sup>2</sup>



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## TÓM TẮT

Sau 16 năm hoạt động, FPT Software Đà Nẵng đã không ngừng lớn mạnh và trở thành công ty công nghệ thông tin có quy mô lớn nhất miền Trung với 3000 nhân sự, tốc độ tăng trưởng trung bình 3 năm gần đây hơn 70%/năm. Do tính chất ngành công nghệ thông tin nên FPT Software Đà Nẵng có môi trường làm việc nhanh, nhịp độ cao, thời gian dài, điều kiện và quá trình làm việc có một mức độ cao phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm. Việc duy trì được lòng trung thành và tạo động lực cho nhân viên là một trong những nhiệm vụ vô cùng quan trọng của người lãnh đạo. Vì vậy cạnh tranh vô hình bằng năng lực lãnh đạo có ý nghĩa rất quan trọng đối với FPT Software Đà Nẵng, muốn lợi ích tạo ra động lực làm việc và lòng trung thành thì phải tác động vào nó, kích thích nó làm gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc, trong chuyên môn hoặc trong những chức năng cụ thể. Vì thế nghiên cứu được đề ra với dữ liệu thu thập từ 285 người lao động tại công ty sử dụng kỹ thuật phân tích mô hình bằng Structural Equation Modeling. Kết quả khẳng định năng lực lãnh đạo có tác động trực tiếp đến động lực làm việc tạo lòng trung thành cho người lao động, từ đó đề ra những biện pháp về công tác quản trị tạo lợi thế cạnh tranh cho FPT Software Đà Nẵng và ứng dụng các doanh nghiệp khác tại Việt Nam.

**Từ khoá:** Động lực làm việc, năng lực lãnh đạo, lòng trung thành

## TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Barney và cộng sự, 2001, Quá trình toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế làm cho môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Để thành công, các doanh nghiệp phải thích ứng được với sự biến đổi của thị trường và tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững<sup>1</sup>. Theo Bennis (2009), lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng mang tính xã hội nhằm tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong việc thực thi mục tiêu, sứ mệnh<sup>2</sup>. Trong khi đó FPT Software Đà Nẵng với hơn 3.000 lao động là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa...chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Nghiên cứu chuyển đổi toàn cầu của Klynveld Peat Marwick Goerdeler và Harvey Nash khảo sát các giám đốc công nghệ trong năm 2020 cho thấy trong khoảng thời gian ba tháng sau khi dịch Covid-19 bùng phát, chi tiêu cho công nghệ số đã tăng với tốc độ nhanh nhất trong lịch sử. Các giám đốc công nghệ cho biết đã tăng mức chi tiêu trung bình thêm 5% để đối phó với cuộc khủng hoảng đại dịch, và mức tăng này tương ứng với 15 tỷ USD chi thêm mỗi tuần cho đầu tư vào an toàn thông tin và chuyển dịch mô hình làm việc tại chỗ sang từ xa<sup>3</sup>. Điều này bắt buộc công ty FPT Software Đà Nẵng

cần phải cắt giảm chi tiêu trung bình và tăng năng suất lao động, tạo lòng trung thành của người lao động với trước đại dịch Covid-19. Trong năm 2020, đã có 5 dự án chuyển đổi số nội bộ liên quan đến tự động hóa, số hóa quy trình nghiệp vụ quản lý nhân sự...được triển khai tại công ty FPT Software Đà Nẵng để nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nhân viên. Như vậy, để góp phần giúp công ty FPT Software Đà Nẵng phát triển bền vững trong năm 2021, các bài toán đặt ra cần phải giải quyết là: (1) Nâng cao động lực làm việc cho người lao động thông qua cải thiện năng lực lãnh đạo; (2) Nâng cao lòng trung thành của người lao động thông qua phát triển năng lực lãnh đạo. Vì thế, việc nghiên cứu đánh giá mức độ tác động của năng lực lãnh đạo (NLLD) đến động lực làm việc (ĐLLV) và tạo lòng trung thành (LTT) cho người lao động là lợi thế cạnh tranh vô hình cần được xem như một chủ đề mang tính cấp thiết cao.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Lãnh đạo và vai trò của lãnh đạo

Theo Warren Bennis (2009): “Có một sự khác biệt rất rõ nét giữa quản lý và lãnh đạo, và cả hai đều quan trọng. Quản lý nghĩa là dẫn dắt, hoàn thành công

<sup>1</sup>Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Việt Nam

<sup>2</sup>Phân hiệu trường Đại học Nội vụ Hà Nội tại Quảng Nam, Việt Nam

### Liên hệ

**Bùi Thị Minh Thu**, Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Việt Nam

Email: thubtmngv@gmail.com

### Lịch sử

- Ngày nhận: 05/05/2021
- Ngày chấp nhận: 19/8/2021
- Ngày đăng: 03/9/2021

DOI: 10.32508/stdjelm.v6i1.809



### Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Trích dẫn bài báo này:** Thu B T M, Lai P T Y. Tác động của năng lực lãnh đạo đến động lực làm việc tạo lòng trung thành cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(1):1981-1993.

việc, chịu trách nhiệm và tiến hành. Lãnh đạo là tạo ảnh hưởng, là dẫn dắt định hướng về cách thức, tiến trình, hành động và quan điểm.”<sup>2</sup>. Theo John Maxwell (2019): “Năng lực lãnh đạo quyết định mức hiệu quả”, tác giả có đưa ra ví dụ cụ thể sau: “Hai anh em Dick và Maurice McDonald là người sáng lập và phát triển nhà hàng thức ăn nhanh McDonalds. Họ đã thành công và thu nhiều lợi nhuận. Tuy vậy nỗ lực phát triển hệ thống nhượng quyền đã không thành công cho đến khi họ hợp tác với Ray Kroc. Tài lãnh đạo của Ray đã đem lại thành công vượt bậc cho McDonald. Từ 15 cửa hàng năm 1955, họ phát triển lên 21.000 nhà hàng ở hơn 100 nước trên thế giới (vào thời điểm tác giả viết sách). Lý do về sự không thành công của hai anh em Dick và Maurice thật đơn giản: họ là những chủ nhà hàng, những nhà quản lý giỏi nhưng không có năng lực lãnh đạo. Người lãnh đạo cần hiểu rõ về động cơ của nhân viên là gì, điều gì khiến họ thỏa mãn và toàn tâm toàn ý hoàn thành công việc. Vai trò của người lãnh đạo là nâng tầm nhìn và đưa việc thực hiện mục tiêu đạt tới tiêu chuẩn cao hơn, phát triển khả năng của nhân viên vượt lên những giới hạn thông thường.”<sup>4</sup>

Vì vậy theo tác giả: Lãnh đạo là tạo ra sự ảnh hưởng để người khác đi theo, trong khi quản lý là duy trì hệ thống và quy trình. Năng lực lãnh đạo sẽ tạo ra sự thay đổi, một hướng đi mới tích cực cho tổ chức. Người quản lý giỏi, nhưng không có tài năng lãnh đạo có thể giữ được hướng đi của tổ chức, nhưng không thay đổi được hướng đi, để chuyển tổ chức theo một hướng đi mới, cần sự ảnh hưởng của năng lực lãnh đạo.

### **Năng lực lãnh đạo**

Theo Kantz (1955), năng lực là một khả năng có thể được phát triển, không nhất thiết là bẩm sinh và được chứng minh trong thực hiện công việc, chứ không đơn thuần là tiềm năng<sup>5</sup>. Theo Đỗ Anh Đức (2014), năng lực là khả năng, mức độ thành thạo để tiến hành một hoạt động nhất định thông qua quá trình ứng dụng các kiến thức có được để hoàn thành nhiệm vụ được giao<sup>6</sup>. Vậy, ta có thể kết luận, “năng lực là khả năng thực hiện công việc, khả năng biến kiến thức thành hành động để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu, và năng lực có thể phát triển thông qua học hỏi”. Từ đó, ta có thể đi đến kết luận: “năng lực của nhà lãnh đạo hay còn gọi là năng lực lãnh đạo chính là khả năng thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động của nhà lãnh đạo, thể hiện sự thành thạo của người lãnh đạo khi vận dụng kiến thức có được vào trong thực tế thực hiện chức năng lãnh đạo nhằm đạt được mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra”.

### **Mô hình nghiên cứu năng lực lãnh đạo**

Trong công trình nghiên cứu “Kỹ năng lãnh đạo trong một thế giới thay đổi: Giải quyết các vấn đề xã hội phức tạp”, Mumford, Zaccaro và Harding, (2000) đã xây dựng “Mô hình năng lực” nhằm xác định mối quan hệ giữa kiến thức và năng lực của lãnh đạo và hiệu quả của nhà lãnh đạo. Mô hình “các năng lực lãnh đạo cơ bản” mà Mumford và cộng sự phát triển gồm năm cấu phần khác nhau: thuộc tính cá nhân, các năng lực, thành quả lãnh đạo, kinh nghiệm nghề nghiệp, và sự tác động của môi trường.<sup>7</sup>

Mô hình của Mumford và cộng sự (2000) khá toàn diện, đánh giá năng lực lãnh đạo trên nhiều phương diện khác nhau, tuy nhiên mô hình này khá phức tạp, tốn nhiều thời gian và công sức<sup>7</sup>. Sau vài năm nghiên cứu tiếp, mô hình của Mumford, Campion và Morgeson (2007) ra đời dựa trên cơ sở tổng hợp, tách ghép các nghiên cứu về năng lực lãnh đạo đã có trước đó, và mô hình này đang có xu hướng sử dụng phổ biến và rộng rãi trong những năm gần đây<sup>8</sup>. Đồng thời, mô hình này cũng không quá phức tạp và phù hợp với năng lực hiện tại của lãnh đạo các doanh nghiệp tại Việt Nam. Từ những phân tích trên, tác giả đề xuất sử dụng mô hình 4 kỹ năng lãnh đạo của Mumford, Campion và Morgeson (2007) để đo lường và đánh giá năng lực lãnh đạo tại FPT Software Đà Nẵng.

### **Tạo động lực làm việc (ĐLLV) của người lao động (NLĐ)**

Nguyễn Văn Điểm (2007, p.145), định nghĩa “tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của NLĐ cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”<sup>9</sup>. Lê Thanh Hà (2009, p.16) cho rằng “tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến NLĐ khiến cho NLĐ yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao”<sup>10</sup>.

Như vậy, theo tác giả thì: “tạo ĐLLV là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới NLĐ nhằm làm cho NLĐ có ĐLLV, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Tùy từng tổ chức, với khả năng và nguồn lực của mình mà xem xét áp dụng những cơ chế, chính sách phù hợp nhằm tạo động lực cho NLĐ trong tổ chức đó”.

### **Lòng trung thành của người lao động**

Adler (1988, p.25) Lòng trung thành của NLĐ đối với tổ chức được định nghĩa NLĐ luôn mong muốn được

là thành viên, được kết nối với tổ chức, được ở trong tổ chức. NLĐ luôn mong muốn được làm nhiệm vụ, cảm giác tin tưởng với các thành viên trong tổ chức, tự nguyện liên kết lại với nhau và tuân theo các quy tắc và quy định của một tổ chức<sup>11</sup>. Allen và cộng sự (1990, p.1) chú trọng ba trạng thái tâm lý của NLĐ khi gắn kết với tổ chức: (1) NLĐ có thể trung thành với tổ chức, xuất phát từ tình cảm thực sự của họ, họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn. (2) NLĐ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn. (3) NLĐ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi<sup>12</sup>. Stump (2001) cho rằng lòng trung thành của NLĐ là NLĐ có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, doanh nghiệp, sẽ ở lại cùng tổ chức, doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn<sup>13</sup>. Vì vậy theo tác giả: “Lòng trung thành của NLĐ là NLĐ luôn mong muốn được làm việc vì sự thành công của công ty. Họ luôn nỗ lực hết mình và đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích cá nhân, có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, doanh nghiệp”.

### **Mô hình nghiên cứu đề xuất**

#### **Lựa chọn và phát triển thang đo**

##### *Thang đo năng lực lãnh đạo (NLLD)*

Theo phân tích ở phần 2.1 về năng lực lãnh đạo tác giả lựa chọn mô hình năng lực lãnh đạo của Mumford, Campion và Morgeson (2007) để đánh giá năng lực lãnh đạo của công ty bao gồm 4 nhóm kỹ năng sau: kỹ năng tư duy, kỹ năng con người, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng chiến lược<sup>8</sup> và được thể hiện mã hóa thang đo ở Bảng 1.

Ở Bảng 1 thì kỹ năng tư duy là các kỹ năng liên quan đến khả năng nhận thức cơ bản như thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin. Bao gồm những kỹ năng như: truyền đạt thông tin, kỹ năng học tập chủ động, và kỹ năng tư duy phản biện...

Kỹ năng con người là những kỹ năng xã hội, là khả năng của lãnh đạo liên quan đến việc ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Bao gồm: nhận thức xã hội, kỹ năng phối hợp, kỹ năng thương lượng và kỹ năng thuyết phục. Nhận thức xã hội là nhận thức của lãnh đạo về phản ứng của người khác và hiểu tại sao người khác hành động như vậy.

Kỹ năng kinh doanh là các kỹ năng cần thiết cho quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm: kỹ năng phân tích hoạt động doanh nghiệp, kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, quản lý nguồn lực tài chính và kỹ năng quản lý các nguồn lực vật chất khác của doanh nghiệp phục vụ cho quá trình sản xuất kinh doanh.

Kỹ năng chiến lược là kỹ năng liên quan đến việc hoạch định tầm nhìn, nhận thức hệ thống, đánh giá hệ thống, xác định các vấn đề của doanh nghiệp, cũng như là đề xuất các giải pháp phù hợp để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp.

Lãnh đạo cấp cao yêu cầu cao hơn về các kỹ năng lãnh đạo so với các lãnh đạo cấp thấp. Trong mọi cấp quản lý trong tổ chức, kỹ năng nhận thức là cao nhất, tiếp đến là kỹ năng con người, kinh doanh và chiến lược.

##### *Thang đo lòng trung thành của người lao động*

Northcraft và cộng sự (1996), kết luận trong nghiên cứu của mình cho rằng sự cam kết gắn bó của người lao động là thái độ phản ánh lòng trung thành của NLĐ với tổ chức. Và đó là một quá trình liên tục thông qua đó các thành viên tổ chức thể hiện mối quan tâm của họ đối với tổ chức và cố gắng gắn kết thành công của mình cho tổ chức<sup>14</sup>. Stump (2001) cho rằng lòng trung thành được đo bằng các biến quan sát: Người lao động có ý định làm việc lâu dài với công ty; Người lao động ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn; Người lao động xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình<sup>15</sup>. Theo mô hình thang đo lòng trung thành NLĐ của Man Power (2002) [p.11-19], những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành của NLĐ bao gồm: Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt; Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; Có ý định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp<sup>15</sup>. Tại Việt Nam, trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả Trần Kim Dung đã sử dụng thang đo lòng trung thành Stump (2001) và đã chứng minh độ tin cậy của thang đo này trong điều kiện thực tiễn<sup>16</sup>. Vì thế để ứng dụng thực tế vào doanh nghiệp, tác giả cũng sử dụng 3 thang đo lường lòng trung thành của Stump (2001), có sửa đổi bổ sung Man Power (2002) cho phù hợp với FPT Software Đà Nẵng là “Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty”. Vì FPT Software Đà Nẵng là công ty kinh doanh dịch vụ nên việc sẵn sàng bán hàng cho công ty tăng doanh thu cũng là thước đo lòng trung thành. Vì thế Bảng 2 mã hóa thang đo lòng trung thành của NLĐ.

##### *Thang đo động lực làm việc (ĐLLV)*

Hackman và cộng sự (1980, p.77) mô tả trong mô hình nghiên cứu của mình ba tình trạng tâm lý của NLĐ cần thiết cho các ĐLLV sẽ được phát sinh: Đầu tiên là người lao động có một cảm giác, cảm nhận về sự ý nghĩa của công việc, giá trị của công việc; Người lao động cảm thấy phải có trách nhiệm nhận thức về kết quả công việc, cảm thấy mình đóng góp vào kết quả của tổ chức doanh nghiệp; NLĐ được đánh giá chính xác về hiệu suất công việc mà họ cống hiến, biết được

**Bảng 1: Mã hóa thang đo năng lực lãnh đạo<sup>8</sup>**

Thang đo	Ký hiệu	Biến quan sát
Kỹ năng nhận thức	NT1	Kỹ năng truyền đạt
	NT2	Kỹ năng lắng nghe người khác
	NT3	Kỹ năng đặt câu hỏi
	NT4	Kỹ năng viết
	NT5	Kỹ năng đọc hiểu
	NT6	Kỹ năng học tập chủ động
	NT7	Kỹ năng tư duy phản biện
Kỹ năng con người	CN1	Nhận thức xã hội
	CN2	Kỹ năng phối hợp
	CN3	Kỹ năng đàm phán
	CN4	Kỹ năng thuyết phục
Kỹ năng kinh doanh	KD1	Phân tích hoạt động kinh doanh
	KD2	Quản lý nguồn nhân lực
	KD3	Quản lý nguồn lực tài chính
	KD4	Quản lý nguồn lực vật chất
Kỹ năng chiến lược	CL1	Tầm nhìn rộng
	CL2	Am hiểu hệ thống
	CL3	Đánh giá hệ thống
	CL4	Xác định các kết quả trong dài hạn
	CL5	Xác định nguyên nhân chính
	CL6	Xác định vấn đề
	CL7	Đánh giá giải pháp

Nguồn: tham khảo mô hình của Mumford, Campion và Morgeson (2007)

**Bảng 2: Bảng mã hóa thang đo lòng trung thành của người lao động**

Mã hóa	Tên biến
LTT1	Người lao động có ý định làm việc lâu dài với doanh nghiệp.
LTT2	NLĐ ở lại dù nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn
LTT3	NLĐ xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình
LTT4	NLĐ sẵn sàng lên tiếng bảo vệ tài sản, danh dự DN mình

Nguồn: tham khảo mô hình của Stum (2001) và mô hình Man Power (2002)

**Bảng 3: Bảng mã hóa thang đo động lực làm việc chính thức**

Mã hóa	Tên biến
DLLV1	Cảm nhận thấy sự ý nghĩa của công việc
DLLV2	Có trách nhiệm nhận thức về kết quả công việc
DLLV3	Được đánh giá chính xác về hiệu suất công việc mà họ cống hiến
DLLV4	Muốn dành thêm thời gian cho công việc
DLLV5	Tự nguyện mang công việc của cơ quan về nhà làm
DLLV6	hiệu quả công việc tăng, năng suất lao động tăng.
DLLV7	Mong chờ được trở lại công việc sau kỳ nghỉ
DLLV8	Tâm trạng làm việc NLD luôn đạt mức độ tốt, vui vẻ lạc quan
DLLV9	NLD đánh giá cao chính sách động viên khuyến khích của DN

Nguồn: tham khảo mô hình của Hackman and Oldham (1980) và mô hình Kanfer (1990)

ưu và nhược điểm của mình để chỉnh sửa trong công việc<sup>17</sup>. Kanfer (1990, p.85) thu thập những hành vi của người lao động tạo thành ĐLLV thành ba nhóm: Sự kiên trì và cường độ công việc tăng cao (số giờ mà nhân viên làm việc; Tự nguyện làm thêm giờ, hiệu quả công việc tăng, năng suất lao động tăng..) hài lòng với công việc được giao và sẵn sàng gắn bó cam kết với tổ chức<sup>18</sup>. Sau khi kết hợp 2 thang đo động lực làm việc với lý thuyết định nghĩa về tạo động lực làm việc, nhóm chuyên gia và tác giả đã thống nhất thang đo ở Bảng 3 gồm các câu hỏi như sau:

### Giả thiết nghiên cứu

#### *Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và động lực làm việc của người lao động*

Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nghiên cứu của Bass (1990) cũng đề cập đến các kiến thức lãnh đạo như kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp... là những thành phần tất yếu khi nói đến năng lực lãnh đạo<sup>19</sup>. Như vậy, kiến thức lãnh đạo là một yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trong một nghiên cứu của Akhmad và cộng sự (2013) thì kỹ năng và năng lực của lãnh đạo là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên sự thành công của các nghiệp chủ cũng như quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp tạo động lực làm việc cho người lao động<sup>20</sup>. Pheysey (1993, p.45) phân tích trong công trình nghiên cứu của mình “năng lực lãnh đạo có mối quan hệ với nhiều khía cạnh của công tác quản trị doanh nghiệp. Cụ thể tác giả này đã làm rõ mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, tạo động lực, động lực làm việc của người lao động ra quyết định, hành vi nhóm, lãnh đạo và quản trị, phát triển tổ chức”<sup>21</sup>.

*H1: Năng lực lãnh đạo có quan hệ thuận chiều với động lực làm việc của NLD*

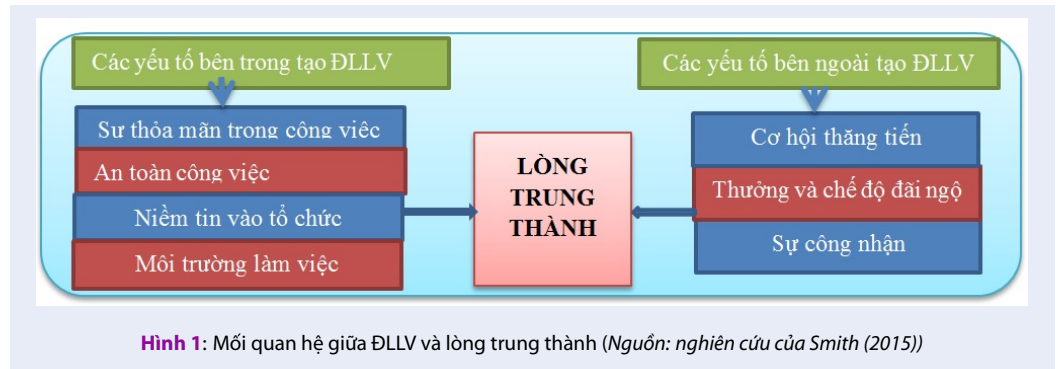
#### *Mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo và lòng trung thành của người lao động*

Các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo của giám đốc DNNVV ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu của Bass (1990) cũng đề cập đến các kiến thức lãnh đạo như kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp... là những thành phần tất yếu khi nói đến năng lực lãnh đạo<sup>19</sup>. Như vậy, kiến thức lãnh đạo là một yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo. Trong một nghiên cứu của Koerniadi (2012) thì kỹ năng và năng lực của chủ doanh nghiệp là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên sự thành công của các nghiệp chủ cũng như quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp tạo lòng trung thành cho người lao động<sup>22</sup>. Pheysey (1993, p.45) phân tích trong công trình nghiên cứu của mình “năng lực lãnh đạo có mối quan hệ với nhiều khía cạnh của công tác quản trị doanh nghiệp<sup>21</sup>. Cụ thể tác giả này đã làm rõ mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo, tạo động lực, lòng trung thành của người lao động ra quyết định, hành vi nhóm, lãnh đạo và quản trị, phát triển tổ chức”.

*H2: Năng lực lãnh đạo có quan hệ thuận chiều với lòng trung thành của người lao động*

#### *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và lòng trung thành*

Smith (2015, tr 23) trong nghiên cứu của mình đã đưa ra mô hình chứng minh ở Hình 1 về mối quan hệ giữa ĐLLV và lòng trung thành của NLD, LTT của NLD có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy đạt được các mục tiêu, đạt được tầm nhìn và tăng cường các nội lực và phát triển các mối quan hệ bên ngoài của các tổ



chức. LTT của NLĐ được gia tăng khi đáp ứng được các yếu tố bên ngoài và bên trong tạo ĐLLV như niềm tin vào sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức, do sự an toàn trong công việc an toàn, vì sự hài lòng của công việc, vì môi trường làm việc tốt, vì tiềm năng phát huy khả năng của NLĐ, được công nhận, khen thưởng<sup>23</sup>. Đa số các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực về ĐLLV đều cho rằng có một liên kết chắc chắn giữa ĐLLV với lòng trung thành của NLĐ của tổ chức. Nghiên cứu của Ayeni và So Popoola (2007, p.118) về mối quan hệ giữa ĐLLV và lòng trung thành với tổ chức của NLĐ tại thư viện, nghiên cứu này đã chỉ rõ mối quan hệ tương hỗ giữa ĐLLV và lòng trung thành của NLĐ, NLĐ càng có ĐLLV thì lòng trung thành càng cao<sup>24</sup>. Hai yếu tố ảnh hưởng đến thành tích của cá nhân là năng lực và cam kết. Yếu tố đầu tiên là một chức năng của kiến thức và kỹ năng, có thể được thu được từ giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm, năng lực cá nhân có thể được phát triển với định hướng thích hợp (cố vấn, huấn luyện, giáo dục và đào tạo) và hỗ trợ tổ chức. Yếu tố thứ hai, cam kết là một sự kết hợp của sự tự tin và động lực. Tự tin là thước đo của một người, một cảm giác có thể làm một công việc tốt, trong khi ĐLLV những nỗ lực để thực hiện một công việc tốt. Vì vậy nghiên cứu khẳng định các yếu tố tạo ra LTT cũng thúc đẩy ĐLLV của NLĐ.

*H3: Động lực làm việc có quan hệ thuận chiều với lòng trung thành của người lao động*

### Mô hình nghiên cứu

Dựa theo các giả thiết nghiên cứu và tổng quan tài liệu, mô hình nghiên cứu đã được đề xuất ở Hình 2 thể hiện rõ các giả thiết nghiên cứu.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Giới thiệu nghiên cứu

Để xây dựng câu hỏi khảo sát thì nhóm các chuyên gia bao gồm có 6 thầy cô với trình độ nghiên cứu sâu về quản trị nhân lực ở Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại

học Đông Á, Đại học Nội vụ Hà Nội tại Quảng Nam, 2 giám đốc đã cung cấp các thông tin, dữ liệu để xác định các yếu tố hình bảng câu hỏi khảo sát về năng lực lãnh đạo tác động đến ĐLLV và lòng trung thành của người lao động. Trong phần nghiên cứu định tính này, một số tên gọi đã được các chuyên gia góp ý để chỉnh sửa cho phù hợp với đặc điểm và điều kiện của FPT Software Đà Nẵng.

### Phương pháp thu thập số liệu

#### Xác định cỡ mẫu

Theo các nhà nghiên cứu Hair và cộng sự (1998), thì để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ quan sát tối thiểu  $N > 5 \times x$  ( $x$ : là tổng số biến quan sát)<sup>25</sup>. Theo Tabachnick và Fidell (1996) để tiến hành phân tích hồi quy của một cách tốt nhất thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được tính theo công thức  $N > 50 + 8m$  (trong đó  $m$  là biến độc lập)<sup>26</sup>. Để tiến hành nghiên cứu, tác giả sử dụng tính toán số quan sát ứng với 9 thang đo quan sát của động lực làm việc của người lao động, 22 biến của năng lực lãnh đạo của doanh nghiệp là, 4 biến của LTT:  $N > \max(5 \times 35; 50 + 8 \times 16) = (175, 128) = 175$  quan sát. Do FPT Software Đà Nẵng có số lượng nhiều nên tác giả lấy nhiều số liệu quan sát để đảm bảo tính chính xác hơn cho dữ liệu nghiên cứu, cuối cùng thu được là 285 quan sát là phù hợp với nghiên cứu.

#### Phương pháp chọn mẫu

Việc chọn phương pháp chọn quan sát ở đây là phương pháp chọn quan sát thuận tiện, đối tượng tham gia trong nghiên cứu này bao gồm người lao động của FPT Software Đà Nẵng. Xác định cỡ mẫu trên 300 quan sát, sử dụng phương pháp bảng số ngẫu nhiên chọn đối tượng cho tới khi đủ cỡ mẫu. Phương pháp này có ưu điểm: cách làm đơn giản, tính đại diện cao, có thể lồng vào các kỹ thuật chọn mẫu khác. Việc phỏng vấn đáp viên theo hình thức phát trực tiếp tại



nơi làm việc là 300 phiếu trong thời gian từ tháng 2/2021-3/2021.

### Phương pháp xử lý số liệu

Kỹ thuật phân tích của nghiên cứu được xây dựng dựa trên nền tảng lý thuyết mô hình phương trình cấu trúc SEM (Structural Equation Modeling) và sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 22 và phần mềm AMOS (Analysis Of Moment Structures). Với kỹ thuật phân tích này sẽ bỏ qua đa cộng tuyến trong mô hình và sự tin cậy của dữ liệu thị trường cũng được xem xét thông qua các sai số đo lường. Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua đại lượng Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM đã được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực nghiên cứu như tâm lý học, xã hội học và trong lĩnh vực quản lý. Như vậy trong nghiên cứu sẽ sử dụng phần mềm AMOS để kiểm tra SEM với các trọng số (chuẩn hóa) của thang đo đều cao hơn > 0,5, các trọng số (chưa chuẩn hóa) đều có ý nghĩa thống kê ( $P < 0,1$ ) thì các biến đạt giá trị hội tụ.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Thống kê đặc điểm mẫu điều tra

Bảng 4 trình bày đặc điểm nhân khẩu học của mẫu, các dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này bao gồm các câu trả lời từ những người lao động của FPT Software Đà Nẵng. Như vậy, tổng cộng 300 phiếu điều tra, thu vào được 285 phiếu (95%), số liệu tương đối phù hợp.

**Nhận xét:** Tỷ lệ nam cao hơn nhiều lần so với nữ đây cũng là đặc thù của ngành công nghệ thông tin. Độ tuổi trên phù hợp với thực tế vì người lao động ngành công nghệ thông tin thường nằm trong độ tuổi từ 21 đến dưới 40 tuổi vì ngành công nghệ thông tin đòi hỏi óc sáng tạo, sức khỏe (mắt, thần kinh...) nên tuổi nghề không cao. Người lao động ngành công nghệ thông tin đa phần có trình độ đại học và trên đại học nên đại học chiếm 89.47% và còn lại 5.62% có trình độ sau đại học, tỷ lệ này phù hợp với thực tế. Số người có thời gian công tác dưới 5 năm chiếm hơn 15.59%, từ 5-10 năm chiếm 66.66% điều này cho thấy việc gắn

kết với tổ chức không cao. Nên nghiên cứu các biện pháp tạo thêm lòng trung thành và động lực làm việc cho người lao động tại FPT Software Đà Nẵng là hợp lý.

### Kiểm định thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các thang đo sau khi rút trích từ phân tích EFA đều đạt độ tin cậy (>0.7). Trong mỗi nhóm biến thì hệ số tương quan tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3. Điều này khẳng định thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy. Vậy tất cả các biến quan sát có thể được sử dụng trong các bước phân tích và theo kết quả kiểm định kolmogorov-smirnow, cả 17 nhóm nhân tố đều có giá trị Sig.>0.05, tức là không đủ cơ sở bác bỏ H0. Vì vậy dữ liệu của các nhân tố này đều có phân phối chuẩn, có thể sử dụng tốt trong các bước kiểm định tham số. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) của thang đo năng lực lãnh đạo và động lực làm việc, lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu đã đánh giá sự phù hợp của mô hình, đánh giá độ tin cậy thang đo, kiểm định giá trị hội tụ, tính đơn nguyên, giá trị phân biệt đều đạt yêu cầu. (Bảng 5 và 6)

### Phân tích của mô hình phương trình cấu trúc

Kết cấu mô hình phương trình đã được áp dụng để kiểm tra đề xuất các mô hình và giả thuyết, kết quả như trong Hình 3.

Qua Hình 3 cho thấy rằng:  $CMIN/DF = 2.800$ ;  $IFI = 0.906$ ;  $TLI = 0.903$ ;  $CFI = 0.905$  và  $RMSEA = 0.049$ , nghiên cứu thu được mô hình ước lượng cuối cùng. Bảng số liệu mối quan hệ tác động giữa năng lực lãnh đạo đến động lực làm việc và lòng trung thành thể hiện ở Bảng 7.

Bảng số liệu 7 thể hiện mối quan hệ tác động giữa năng lực lãnh đạo đến động lực làm việc và lòng trung thành đã hoàn thiện có những tác động thuận chiều năng lực lãnh đạo đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động. Các trọng số (chuẩn hóa) của thang đo đều cao hơn > 0,5, các trọng số (chưa

**Bảng 4: Số lượng và tiêu chí người tham gia khảo sát**

Tiêu chí		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	185	64.91
	Nữ	100	35.09
Độ tuổi	Dưới 35	115	40.35
	Từ 35-50	95	33.33
	Trên 50	75	26.32
Trình độ	Dưới đại học	14	4.91
	Đại học	255	89.47
	Trên Đại học	16	5.62
Thâm niên	Dưới 5 năm	43	15.09
	Từ 5 - 10 năm	190	66.66
	Trên 10 năm	53	18.25

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021

**Bảng 5: Bảng Kiểm định Cronbach's Alpha**

Nhóm	Chỉ số đo lường	Cronbach's
NANGLUCLANHDAO	KNNHANTHUC	0.801
	KNCONNGUOI	0.863
	KNKINHDOANH	0.789
	KNCHIENLUOC	0.901
LONGTRUNGTHANH	LTT1	0.902
	LTT2	0.856
	LTT3	0.867
	LTT4	0.899
DONGLUCLAMVIEC	DLLV1	0.789
	DLLV2	0.834
	DLLV3	0.908
	DLLV4	0.881
	DLLV5	0.789
	DLLV6	0.881
	DLLV7	0.854
	DLLV8	0.832
	DLLV9	0.796

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021



**Bảng 6: Bảng Kiểm định phân phối chuẩn**

Nhóm	Kiểm định	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig. (2-tailed)
NANGLUCLANHDAO	KNNHANTHUC	1.185	0.098
	KNCONNGUOI	1.128	0.156
	KNKINHDOANH	1.313	0.182
	KNCHIENTLUOC	1.212	0.163
LONGTRUNGTHANH	LTT1	1.113	0.118
	LTT2	1.562	0.125
	LTT3	1.236	0.123
	LTT4	1.145	0.097
DONGLUCLAMVIEC	DLLV1	1.852	0.158
	DLLV2	1.289	0.185
	DLLV3	1.119	0.163
	DLLV4	1.325	0.151
	DLLV5	1.652	0.125
	DLLV6	1.221	0.096
	DLLV7	1.245	0.125
	DLLV8	1.325	0.156
	DLLV9	1.223	0.145

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021

**Bảng 7: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM của năng lực lãnh đạo tác động đến động lực làm việc và lòng trung thành**

	Es	S.E.	
DONGLUCLAMVIEC <— NANGLUCLANHDAC	.787	.101	***
KNNHANTHUC <— NANGLUCLANHDAC	.707	.083	***
KNCONNGUOI <— NANGLUCLANHDAC	.122	.072	.010
KNKINHDOANH <— NANGLUCLANHDAC	.140	.075	.003
KNANGCHIENTLUOC <— NANGLUCLANHDAC	.055	.083	.049
LONGTRUNGTHANH <— NANGLUCLANHDAC	.188	.140	.015
LONGTRUNGTHANH <— DONGLUCLAMVIEC	.572	.098	***

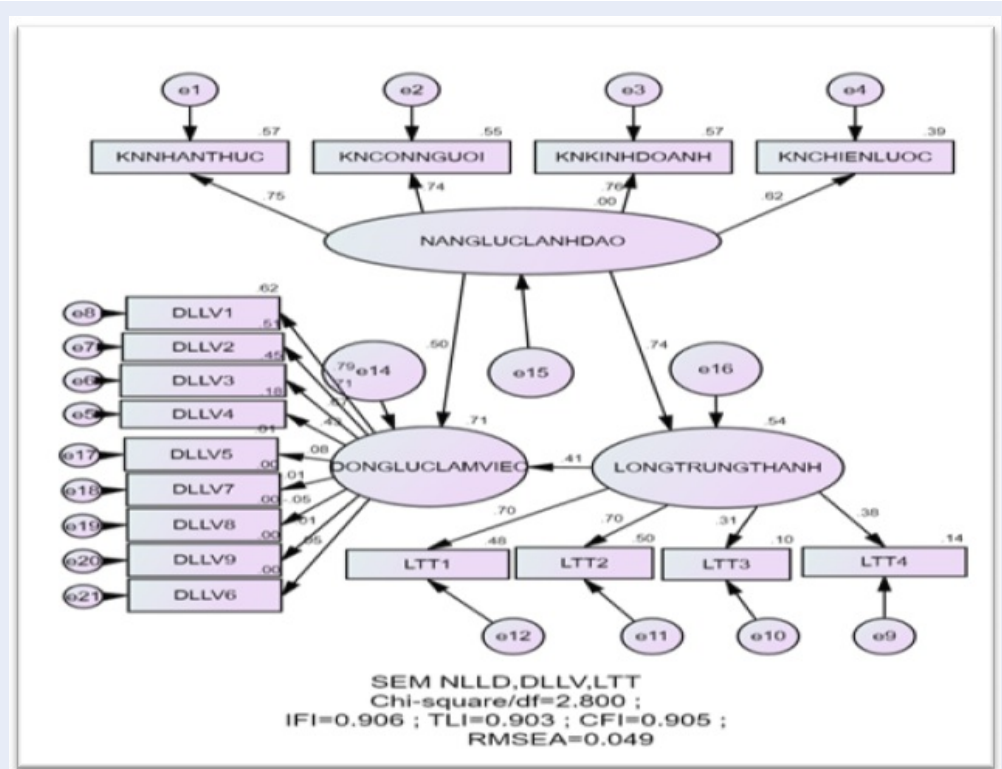
**Ghi chú:** Estimate: giá trị ước lượng( chuẩn hóa); S.E.: sai lệch chuẩn; P: Giá trị tuyệt đối

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021

**Bảng 8: Kết luận về giả thiết nghiên cứu**

Giả thuyết	Đường dẫn	Kết quả
H3	Động lực làm việc -> lòng trung thành	Có ý nghĩa thống kê
H1	Năng lực lãnh đạo -> động lực làm việc	Có ý nghĩa thống kê
H2	Năng lực lãnh đạo -> lòng trung thành	Có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021



Hình 3: Mô hình SEM thể hiện mối quan hệ năng lực lãnh đạo, DLLV, và LTT<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Nguồn: Số liệu điều tra khảo sát của tác giả năm 2021

chuẩn hóa) đều có ý nghĩa thống kê ( $P < 0,1$ ) nên các biến quan sát đều đạt được giá trị hội tụ. Mô hình này có số liệu phù hợp với dữ liệu thị trường và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên nó đạt tính đơn hướng được thể hiện ở Bảng 8.

### THẢO LUẬN

Các mối tương quan trong mô hình SEM của mối quan hệ này đã được xác định và thấy là liên kết đầy đủ trong việc đại diện cho các cấu trúc lý thuyết cơ bản. Đã khẳng định được độ phù hợp của mô hình: Qua Hình 2 cho thấy rằng:  $CMIN/DF = 2.800$ ;  $IFI = 0.906$ ;  $TLI = 0,903$ ;  $CFI = 0,905$  và  $RMSEA = 0.049$ , nghiên cứu thu được mô hình ước lượng cuối cùng. Với kết quả trên, kết luận của nghiên cứu có thể rút ra là “*Khi lãnh đạo có mức độ đáp ứng về các năng lực lãnh đạo càng tốt thì động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động cũng sẽ khả quan hơn*”. Kết luận này cũng khá tương đồng với một số nghiên cứu của các tác giả khác như: Agho và cộng sự, 1993 Odom và cộng sự, 1990 Putti và cộng sự, 1986 Ritter và cộng sự, 2002 cũng đã chứng minh mối quan hệ năng lực lãnh đạo tốt thúc đẩy động lực làm việc

tạo lòng trung thành. Theo phần cơ sở lý thuyết của nghiên cứu, cũng đã có một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về các yếu tố của năng lực lãnh đạo ảnh hưởng đến động lực làm việc, hay văn hóa doanh nghiệp tạo lòng trung thành. Kết quả này cho thấy năng lực lãnh đạo được tăng cường góp phần trong việc nâng cao động lực làm việc và gia tăng lòng trung thành cho người lao động. Điều này đòi FPT Software Đà Nẵng phải nhận thức được vai trò và tầm quan trọng việc tiếp tục hoàn thiện và phát triển hơn nữa năng lực lãnh đạo của tổ chức trong thời gian tới.

### KẾT LUẬN VÀ GIẢI PHÁP

*Chú ý trong công tác bồi dưỡng, đào tạo và bổ nhiệm một tập thể có lãnh đạo có tầm nhìn, gương mẫu và năng lực quản lý tốt: Một lãnh đạo làm việc có hiệu quả là người có thể làm tấm gương gương mẫu cho cả công ty. Người lãnh đạo tham gia vào việc lãnh đạo trong các cuộc họp, phân công nhiệm vụ, ghi nhận những quyết định và cam kết, đánh giá tiến độ, đảm bảo trách nhiệm của các thành viên trong công ty và đưa ra định hướng cho công ty. Các cán bộ lãnh đạo,*

quản lý tại FPT Soft Ware Đà Nẵng phải có khả năng xây dựng tầm nhìn/ quan điểm được chia sẻ, phải biết giúp người khác nhìn thấy toàn bộ hệ thống, biết cách làm việc cùng với mọi người, biết thiết kế cấu trúc tổ chức theo chiều ngang, biết khởi xướng sự biến đổi, biết phát huy năng lực của mỗi thành viên hướng tới tương lai. Khái niệm việc học là một phần của công việc cần được phổ biến, tiếp thu rộng rãi trong toàn tổ chức. Trong tương lai, FPT Soft Ware Đà Nẵng nỗ lực để đảm bảo đội ngũ lãnh đạo đủ về số lượng, chất lượng và đảm bảo sự kế thừa, liên tục trong toàn công ty. FPT Soft Ware Đà Nẵng sẽ hỗ trợ các đơn vị thành viên về: Xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý cấp cao và cấp trung; quản lý nhân sự nội bộ trong toàn Tổng công ty; Rà soát và bổ sung nguồn nhân lực cho Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc...; Đào tạo bổ sung và phát triển nguồn nhân lực có năng lực, sẵn sàng cho một cơ cấu tổ chức mới trong tương lai.

#### *Đối với đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý*

Đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý; thực hiện chiến lược trẻ hóa đội ngũ cán bộ, xây dựng lớp cán bộ lãnh đạo quản lý trẻ khỏe, có phẩm chất, có tâm huyết xây dựng có năng lực, có kiến thức, năng động nhạy bén với nền kinh tế thị trường, kiên quyết trong quản lý điều hành, quyết tâm thực hiện và hoàn thành trách nhiệm được giao.

#### *Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ*

Thống kê nắm chắc tình hình cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ của Công, phân loại để sắp xếp bố trí đúng năng lực, sở trường. Thực hiện nghiêm túc quy chế tuyển dụng cán bộ chuyên môn nghiệp vụ. Khi có nhu cầu tuyển dụng cần tiến hành sát hạch, kiểm tra trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và các yêu cầu khác đối với vị trí tuyển dụng.

#### *Đối với đội ngũ công nhân lành nghề bậc cao*

Thống kê công nhân kỹ thuật lành nghề và thợ bậc cao để cân đối với nhiệm vụ sản xuất của đơn vị. Xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý cho các đối tượng này và quản lý chặt chẽ họ. Coi công nhân lành nghề và thợ bậc cao là tài sản vô giá của đơn vị. Xây dựng quy chế về quản lý, có chính sách đãi ngộ đối với công nhân lành nghề và thợ bậc cao. Sử dụng hợp lý và khai thác hết tiềm năng tay nghề của công nhân lành nghề, thợ bậc cao

FPT Soft Ware Đà Nẵng cần xây dựng tổ chức biết vận dụng những ý tưởng mới nhất để đạt được sự cộng tác – hợp tác giữa người lãnh đạo với các thành viên, giữa các thành viên với nhau, giữa bộ phận này với bộ phận khác. Đó là các ý tưởng về tổ, nhóm, đội đặc nhiệm, về mối liên kết ngang, về tổ chức mạng, trong đó các nhóm, tổ sẽ có tính tự chủ đáng kể. Cấu trúc tổ chức theo chiều ngang lấy tổ – nhóm lao động trực tiếp sản

xuất làm trung tâm, nó có vai trò quan trọng hơn mỗi cá nhân.

FPT Soft Ware Đà Nẵng cần có cơ chế cho sự ủy quyền có nghĩa là trao cho các thành viên quyền lực, sự tự lo, kiến thức và kỹ năng để họ ra quyết định và hoàn thành quyết định ấy một cách hiệu nghiệm. Trao quyền tự chủ hơn nữa cho các đơn vị trực tiếp sản xuất. Người lãnh đạo cần chủ động chia sẻ thông tin và truyền công khai, kể cả việc truyền thông điện tử chẳng hạn như thư điện tử. Truyền thông công khai có nghĩa là khiến các thành viên trao đổi mặt đối mặt, trực tiếp, với sự nhấn mạnh vào việc biết lắng nghe. Tăng cường những cuộc thảo luận giữa các thành viên. Bởi các thành viên là những người có đầy đủ thông tin nhất từ môi trường bên trong cũng như môi trường bên ngoài của tổ chức.

*Kết luận:* Tạo lập năng lực lãnh đạo mạnh, có giá trị lâu dài là điều kiện cơ bản để doanh nghiệp phát triển bền vững, cống hiến giá trị cho xã hội và cũng là một tiêu chí quan trọng để nhận biết người đứng đầu doanh nghiệp là nhà lãnh đạo hay chỉ là nhà quản lý.

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

NLLĐ: Năng lực lãnh đạo

ĐLLV: Động lực làm việc

LTT: Lòng trung thành

NLD: Người lao động

EFA : Exploratory Factor Analysis

SEM : Structural Equation Modeling

AMOS: Analysis Of Moment Structures

CFA: Phân tích nhân tố khẳng định

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

## ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

- Tác giả Bùi Thị Minh Thu chịu trách nhiệm nội dung: Số liệu khoa học, cấu trúc bài báo nguồn tài liệu trích dẫn và toàn bộ bài báo

- Tác giả Phan Thị Yến Lai chịu trách nhiệm nội dung: chạy mô hình sem, xem lỗi chính tả

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Barney JB. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review. 2001;26:41–54. Available from: <https://doi.org/10.2307/259393>.
2. Bennis W. On becoming a leader, Basic Books, London. 2009; Available from: <https://doi.org/10.1002/tl.361>.
3. ;Available from: <https://bizflycloud.vn/tin-tuc/tai-sao-84-chuyen-doi-ky-thuat-so-khong-thanh-cong-20190624092137267.htm>.
4. Maxwell JC. "21 phẩm chất vàng của nhà lãnh đạo" do Hà Quang Hùng dịch, Nhà xuất bản lao động xã hội, Việt Nam. 2019;.

5. Kantz. Skills of an effective Administrator, Harvard Business Review, Jan-Feb, 33 42. 1955;
6. Đỗ Anh Đức. Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội, LA Tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân. 2014;
7. Mumford TV, et al. "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," Leadership Quarterly . 2000;11(1):23,200. Available from: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7).
8. Mumford TV, et al. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels.The Leadership Quarterly. 2007;18(2):154–166. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>.
9. Diễm NV, Quân NN. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực. NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội. 2007;
10. Hà LT. Giáo trình quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động. 2009;
11. Adler PA, Adler P. Membership roles in field research. Newbury Park, CA: Sage. 1988;p. 15–16. Available from: <https://doi.org/10.4135/9781412984973>.
12. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective,continuance and normative commitment to the organisation. Journal of Occupational Psychology. 1990;63:1–18. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
13. Stump E. Augustine on free will. The Cambridge Companion to Augustine-20-25 . 2001;Available from: <https://doi.org/10.1017/CCOL0521650186.011>.
14. Northcraft T, Neale H. Organisation Behaviour. London: Prentice-Hall.18-25. 1996;
15. Man power inc. Internationnal Loyalty Survey Wiscosin USA. 2002;p. 11–19.
16. Dung TK, Vy NNL. Thang đo động viên nhân viên. Tạp chí Phát triển Kinh tế. 2011;(244).
17. Hackman JR, et al. Work redesign, Mass, Addison- Wesley. 1980;p. 77.
18. Kanfer R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1990;1:75–130.
19. Bass BM. Organizational psychology. Boston: Allyn & Bacon. 1965;.
20. Akhmad SA, et al. Estrogen receptor alpha (Esr) gene polymorphism as risk factor for type 2 diabetes mellitus in javenese menopause women of Indonesia. J. Med. Sci. 2013;12(02):171. Available from: <https://doi.org/10.3329/bjms.v12i2.14946>.
21. Pheysey DC. Organisational Cultures: Types and Transformations, Routledge, London. 1993;p. 45–51. Available from: <https://doi.org/10.4324/9780203308851>.
22. Koerniadi H, et al. Does Board Independence Matter? Evidence from New Zealand, Australasian Accounting, Business and Finance Journal. 2012;6(2):3–18.
23. Smith MC. Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis -Trinity Washington University. 2015;.
24. Ayeni CO, Popoola SO. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal). 2007;p. 118.
25. Hair JF, Anderson RE, et al. Multivariate Data Analysis (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Company. 1998;.
26. Tabachnick BG, Fidell LS. Using multivariate statistics (3rd ed.), New York. 1996;.

# The impact of leadership on working motivation create liability for employees at FPT Software Da Nang

Bui Thi Minh Thu<sup>1,\*</sup>, Phan Thi Yen Lai<sup>2</sup>



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

## ABSTRACT

After 16 years of operation, FPT Software Da Nang has continuously grown and become the largest information technology company in the Central region with 3000 employees, whose average growth rate of the last 3 years is more than 70% / year. Due to the nature of the information technology industry, FPT Software Da Nang has a fast-paced, long-term working environment, with working conditions and processes having a high degree of interdependence between teams. Maintaining loyalty and motivating employees is one of the most important tasks of a leader. Therefore, invisible competition in terms of leadership is significantly important for FPT Software Da Nang. To create work motivation and loyalty by offering benefits, influencing and stimulating it is indispensable to increase the effective functioning of workers at work, in a profession or in specific functions. Therefore, the study was conducted with data collected from 285 employees at the company using the Structural Equation Modeling technique. The results confirm that leadership capacity has a direct impact on work motivation, creating loyalty for employees, thereby proposing management measures to create competitive advantages for FPT Software Da Nang and other enterprises in Vietnam.

**Key words:** Work motivation, leadership capacity, loyalty

<sup>1</sup>The University of Danang - University of Economics, Vietnam

<sup>2</sup>Branch of Hanoi University of Internal Affairs in Quang Nam, Vietnam

## Correspondence

**Bui Thi Minh Thu**, The University of Danang - University of Economics, Vietnam

Email: thubtmgv@gmail.com

## History

- Received: 05/05/2021
- Accepted: 19/8/2021
- Published: 03/9/2021

DOI : 10.32508/stdjelm.v6i1.809



## Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



**Cite this article :** Thu B T M, Lai P T Y. **The impact of leadership on working motivation create liability for employees at FPT Software Da Nang.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(1):1981-1993.