

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO ĐẠO ĐỨC ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA MÔI TRƯỜNG ĐẠO ĐỨC

TS. Nguyễn Thị Hoa Hồng* - Bùi Phú Khang* - Phạm Bá Lộc* - Phạm Bảo Anh*

Bài viết này nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo đạo đức đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên với vai trò trung gian của môi trường đạo đức. Dựa trên dữ liệu thu thập được từ 209 nhân viên làm việc cho các doanh nghiệp và tập đoàn trên địa bàn thành phố Hà Nội, kết quả từ mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) cho thấy lãnh đạo đạo đức có mối tương quan cùng chiều với sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng xác nhận tác động trung gian của môi trường đạo đức đối với mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức với sự hài lòng trong công việc. Vì vậy, các doanh nghiệp nên áp dụng các nguyên tắc đạo đức đối với lãnh đạo, cải thiện môi trường đạo đức nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

* Từ khóa: lãnh đạo đạo đức, môi trường đạo đức, sự hài lòng trong công việc, PLS-SEM.

This paper examines the impact of ethical leadership on job satisfaction with the mediating role of ethical climate. Drawing upon data collected from 209 employees working for businesses and corporations in Hanoi, the results from partial least squares – structural equation modelling (PLS-SEM) show that ethical leadership has a positive correlation with job satisfaction. Moreover, the study also substantiates the mediating effect of ethical climate on the relationship between ethical leadership and job satisfaction. Therefore, businesses should incorporate ethical principles into leadership practices and improve an ethical work environment to enhance employee job satisfaction.

Keywords: ethical leadership, ethical climate, job satisfaction, PLS-SEM.

1. Đặt vấn đề

Từ sau đại dịch Covid-19 đến cuối năm 2023, thế giới chứng kiến một làn sóng nghỉ việc có ảnh hưởng trên quy mô toàn cầu và mới phục hồi đầu năm 2024. Các nghiên cứu đã chỉ ra những nguyên nhân có thể góp phần vào làn sóng nghỉ việc, trong đó có sự dịch chuyển về xu hướng trong thị trường

Ngày nhận bài: 15/12/2023

Ngày gửi phản biện: 16/12/2023

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 29/02/2024

Ngày chấp nhận đăng: 02/4/2024

lao động (Tessema & cộng sự, 2022). Sự thiếu hụt về tính tập thể trong công việc cũng là nguyên nhân dẫn đến làn sóng nghỉ việc. Để đối phó và ngăn chặn làn sóng nghỉ việc, nhiều phương án đã được thực thi, trong đó phương án ngắn hạn và hiệu quả là gia tăng lương thưởng (Sammer, 2021). Tuy nhiên, ở chiến lược dài hạn, các công ty cần có phương án phù hợp để duy trì sự ổn định về nhân sự. Trong bất kỳ tổ chức nào, lãnh đạo là yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với nhân viên trong việc xây dựng môi trường phù hợp và đảm bảo phúc lợi, qua đó mang đến sự hài lòng trong công việc cho nhân viên. Lãnh đạo đạo đức và môi trường đạo đức tạo ra điều kiện thuận lợi cho nhân viên, trở thành nguồn lực trong sự nhìn nhận của nhân viên (Mitonga-Monga, 2020; Adeoye, 2021) cũng như đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cam kết của nhân viên đối với công ty (Hamidaton & cộng sự, 2018; Yantib & cộng sự, 2020).

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với nhiều vấn đề khó khăn về nhân lực sau Covid-19, vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện với mong muốn đánh giá thêm ảnh hưởng của lãnh

* Trường Đại học Ngoại thương; email: hongnth@ftu.edu.vn

đạo đạo đức đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cũng như xem xét vai trò trung gian của môi trường đạo đức trong mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu có thể dùng làm cơ sở giúp các doanh nghiệp xây dựng chiến lược hành động phù hợp nhằm gia tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên, qua đó giữ chân người lao động.

2. Tổng quan nghiên cứu và xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên đã là chủ đề nghiên cứu của nhiều tác giả. Trong đó, các nhà lãnh đạo có đạo đức tạo ra sự “trao đổi” xã hội bằng cách nuôi dưỡng niềm tin, thể hiện sự công bằng và thúc đẩy môi trường làm việc tích cực. Đổi lại, nhân viên sẽ đáp lại bằng mức độ cam kết, lòng trung thành và sự hài lòng trong công việc cao hơn. Brown & cộng sự (2005) đã chứng minh rằng lãnh đạo đạo đức có liên quan chặt chẽ đến sự hài lòng của cấp dưới. Hành vi đạo đức góp phần thực hiện “hợp đồng tâm lý” giữa lãnh đạo và nhân viên. Khi các nhà lãnh đạo duy trì các tiêu chuẩn đạo đức và thực hiện nghĩa vụ của mình, nhân viên có nhiều khả năng đáp lại bằng sự trung thành, cam kết và thái độ tích cực liên quan đến công việc, thúc đẩy sự hài lòng trong công việc. Các nhà lãnh đạo có đạo đức tạo ra một môi trường làm việc tích cực bằng cách đề cao các giá trị đạo đức và thúc đẩy sự hỗ trợ nhân viên (Kalshoven & Boon, 2012; Sabir & cộng sự, 2012). Qua đó, nhân viên sẽ hài lòng với công việc hơn vì họ nhận thấy lãnh đạo của mình là người quan tâm và ân cần (Kalshoven & Boon, 2012). Các nhà lãnh đạo có đạo đức đảm bảo mức độ gắn kết cao hơn của nhân viên thông qua việc tăng cường trao quyền cá nhân để đóng góp (Qing & cộng sự, 2020) và khuyến khích các hành vi công dân của tổ chức, qua đó góp phần nâng cao sự hài lòng trong công việc. Về bản chất, lãnh đạo có đạo đức đóng vai trò nhiều mặt trong việc hình thành sự hài lòng trong công việc của nhân viên, bao gồm xây dựng niềm tin, sự công bằng, giảm căng thẳng và thúc đẩy trao quyền cá nhân và quyền công dân của tổ chức. Vì vậy, giả thuyết 1 được xây dựng như sau:

H1: Lãnh đạo đạo đức có tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc

Môi trường đạo đức lành mạnh khuyến khích sự cởi mở và minh bạch về các vấn đề đạo đức, cũng như cung cấp một không gian an toàn cho các nhân

viên thảo luận về các vấn đề đạo đức đó (Snell và cộng sự, 2010). Jaramillo và cộng sự (2006) nhận thấy rằng môi trường đạo đức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên bán hàng. Theo lý thuyết Trao đổi xã hội, lãnh đạo đạo đức và môi trường đạo đức tạo điều kiện thích hợp cho nhân viên (Koh & Boo, 2001), do đó nhân viên sẽ đáp lại bằng sự tôn trọng bằng thái độ làm việc tích cực cũng như mức độ hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức cao hơn. Vì vậy, giả thiết 2 được phát triển như sau:

H2: Môi trường đạo đức đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo đạo đức và sự hài lòng trong công việc

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu xác định đối tượng mục tiêu là những người làm việc cho các công ty tại thủ đô Hà Nội. Nhóm tác giả đã liên hệ trực tiếp với đại diện của các công ty được chọn một cách ngẫu nhiên về tính thực tế và tính cấp thiết của chủ đề đồng thời cam kết về vấn đề bảo mật. Sau khi được cho phép, nhóm tiến hành gửi bảng hỏi đến các quản lý rồi được gửi đến từng nhân viên trong công ty. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện từ tháng 9 đến tháng 11 năm 2023 thu được 229 phiếu trả lời. Sau quá trình lọc, nghiên cứu tổng hợp được 209 phiếu hợp lệ. Bảng 1 dưới đây mô tả kết quả mẫu khảo sát theo một số đặc điểm.

Bảng 1: Kết quả mô tả mẫu khảo sát

Nhân tố	n	%
Giới tính		
Nam	109	52,15%
Nữ	100	47,85%
Độ tuổi		
20 - 30 tuổi	50	23,92%
30 - 40 tuổi	71	33,97%
40 - 50 tuổi	59	28,23%
Trên 50 tuổi	29	13,88%
Trình độ học vấn		
Tốt nghiệp trung học phổ thông	73	34,93%
Tốt nghiệp cử nhân	81	38,76%
Tốt nghiệp thạc sĩ trở lên	55	26,32%
Thâm niên công tác		
1 - 3 năm	49	23,44%
4 - 6 năm	72	34,45%
7 - 10 năm	55	26,32%
Trên 10 năm	33	15,79%

3.2. Phương pháp xây dựng thang đo và phân tích số liệu

Để kiểm chứng mô hình nghiên cứu đề xuất, nhóm tác giả khảo sát bằng bảng hỏi online qua

ứng dụng Google Form. Các câu hỏi đo lường các biến trong mô hình được xây dựng theo các nghiên cứu của Schwepker (2001), Homburg & Stock (2004) và Brown & cộng sự (2005) và được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ mức 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý (Bảng 2).

Nghiên cứu áp dụng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Square - Structural Equation Modelling - PLS-SEM) để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc của bài nghiên cứu thông qua hệ số xác định (R^2), mức độ phù hợp dự đoán (Q^2) và hệ số phóng đại phương sai (VIF). Độ ổn định được xác định bằng hệ số tải trọng bên ngoài, hệ số Cronbach's alpha (CA), độ tin cậy tổng hợp (CR) và giá trị hội tụ thông qua giá trị trích phương sai trung bình (AVE).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả mô hình đo lường

Bảng 2 cho thấy hệ số tải trọng ngoài của các biến đều cao hơn so với giá trị khuyến nghị là 0,7. Ngoài ra, giá trị CA và CR đều lớn hơn giá trị ngưỡng 0,7. Điều này chỉ ra rằng mô hình nghiên cứu đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy và tính giá trị hội tụ. Giá trị AVE cũng đều vượt mức tối thiểu bắt buộc là 0,5, cho thấy mô hình giải thích được hơn một nửa phương sai của các nhân tố.

Bảng 2: Kết quả đo lường độ tin cậy và giá trị hội tụ của mô hình

Nhân tố	Biến quan sát	Nội dung câu hỏi	CA	CR	AVE	Hệ số tải ngoài
EL	Lãnh đạo đạo đức		0,913	0,927	0,561	
	EL1	Sếp tôi quản lý cuộc sống cá nhân của mình một cách có đạo đức.				0,740
	EL2	Sếp tôi xác định thành công không chỉ bằng kết quả mà còn bằng cách thức thực hiện.				0,780
	EL3	Sếp tôi luôn lắng nghe nhân viên nói.				0,709
	EL4	Sếp tôi sẽ kỷ luật những nhân viên vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức.				0,758
	EL5	Sếp tôi đưa ra những quyết định công bằng.				0,780
	EL6	Sếp tôi là người có thể tin tưởng.				0,700

Nhân tố	Biến quan sát	Nội dung câu hỏi	CA	CR	AVE	Hệ số tải ngoài
	EL7	Sếp tôi có thảo luận với nhân viên về đạo đức kinh doanh hoặc giá trị kinh doanh.				0,726
	EL8	Sếp tôi là tấm gương về cách thực hiện mọi việc một cách có đạo đức.				0,714
	EL9	Sếp tôi quan tâm đến lợi ích tốt nhất của nhân viên.				0,778
	EL10	Khi đưa ra quyết định, sếp tôi luôn hỏi "Điều đúng đắn cần làm là gì?".				0,801
EC	Môi trường đạo đức		0,863	0,895	0,550	
	EC1	Công ty tôi có quy tắc đạo đức bằng văn bản chính thức.				0,794
	EC2	Công ty tôi thực thi nghiêm ngặt các quy tắc đạo đức.				0,719
	EC3	Công ty tôi có chính sách liên quan đến hành vi đạo đức.				0,727
	EC4	Công ty tôi thực thi nghiêm ngặt các chính sách liên quan hành vi đạo đức.				0,708
	EC5	Hành vi phi đạo đức trong công ty tôi sẽ không được dung thứ.				0,770
	EC6	Công ty tôi khiển trách những hành vi dẫn đến lợi ích cá nhân.				0,753
	EC7	Công ty tôi khiển trách những hành vi dẫn đến lợi ích tập thể.				0,715
JS	Sự hài lòng trong công việc		0,884	0,920	0,744	
	JS1	Tôi hài lòng với công việc tại công ty mình.				0,896
	JS2	Tôi hài lòng với đồng nghiệp trong công ty mình.				0,890
	JS3	Tôi hài lòng với người lãnh đạo của mình.				0,886
	JS4	Tôi hài lòng khi làm việc tại công ty mình.				0,771

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc

Hệ số xác định (R^2) của môi trường đạo đức và sự hài lòng trong công việc lần lượt là 0,281 và 0,467 cho thấy mô hình đề xuất có mức độ giải thích trung bình (Bảng 3). Bên cạnh đó, năng lực dự báo của mô hình chứa biến phụ thuộc môi trường đạo đức ở mức trung bình ($Q^2 = 0,149$) còn sự hài lòng trong công việc ở mức cao ($Q^2 = 0,340$).

Bảng 3: Kết quả R bình phương và Q dự đoán

	R ²	R ² điều chỉnh	Q ² dự đoán
EC	0,281	0,277	0,149
JS	0,467	0,462	0,340

Giá trị VIF trong Bảng 4 chỉ ra các chỉ số đều nhỏ hơn 5 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến trong mô hình. Mặt khác, hệ số tác động dương của mỗi quan hệ giữa 2 biến EL và JS với giá trị p-value nhỏ hơn 1% cho thấy lãnh đạo đạo đức có tác động tích cực tới sự hài lòng trong công việc (giả thuyết H1 được chứng minh). Bên cạnh đó, môi trường đạo đức được chứng minh có tác động cùng chiều tới sự hài lòng trong công việc cũng như chịu sự tác động của lãnh đạo đạo đức. Giá trị p-value của mỗi quan hệ gián tiếp có ý nghĩa thống kê cao cho thấy môi trường đạo đức có vai trò trung gian một phần đối với sự tác động của lãnh đạo đạo đức tới sự hài lòng trong công việc (giả thuyết H2 được chứng minh).

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động	Giá trị t	Giá trị p	VIF	Kết luận
H1	EL → JS	0,596	13,664	0,000	1,391	Chấp nhận
	EL → EC	0,530	10,338	0,000	1,000	
	EC → JS	0,394	6,176	0,000	1,391	
H2	EL → EC → JS	0,209	5,407	0,000		Chấp nhận

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Với hai giả thuyết được chứng minh, nghiên cứu này đã chỉ ra mối liên hệ cùng chiều giữa lãnh đạo đạo đức và mức độ hài lòng trong công việc với yếu tố trung gian là môi trường đạo đức. Kết quả này có sự tương đồng với các nghiên cứu của Sarwar & cộng sự (2020) trong ngành dịch vụ khách sạn hay Brown & Treviño (2006), Kim & Brymer (2011). Lãnh đạo đạo đức có khả năng hướng dẫn và động viên nhân viên đạt được các mục tiêu đề ra, ngay cả trong những thời điểm công ty gặp khó khăn (Krisharyuli & cộng sự, 2020). Điều này giúp nhân viên giảm thiểu được căng thẳng, mệt mỏi và thúc đẩy một môi trường làm việc thoải mái, qua đó nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã chứng minh được những ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo đạo đức đối với sự hài lòng của nhân viên và sự khẳng định vai trò trung gian của môi trường đạo đức đã tạo nên một bức tranh toàn diện về sự ảnh hưởng của đạo đức trong môi trường kinh doanh. Vì vậy, kết quả

nghiên cứu đã gợi ý một số phương án quản trị nguồn nhân lực bền vững, đối phó với những vấn đề như làn sóng nghỉ việc, bằng cách áp dụng nguyên tắc đạo đức đối với lãnh đạo, cải thiện môi trường đạo đức nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Môi trường đạo đức cũng cần được xây dựng thông qua việc khuyến khích các nhà lãnh đạo xuất sắc, những người thể hiện mức độ đạo đức cao và hành vi tích cực. Việc tạo điều kiện chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức giữa cấp quản lý và nhân viên không chỉ tạo ra một môi trường học tập mà còn thúc đẩy sự đồng thuận và sự đồng lòng trong toàn bộ tổ chức. Ngoài ra, việc áp dụng các quy tắc đạo đức thông qua học hỏi hình mẫu lãnh đạo là cần thiết cho tất cả nhân viên, đóng một vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường đạo đức tốt và thúc đẩy văn hóa văn minh của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo:

Adeoye, A. O. (2021). Ethical leadership, employees commitment and organizational effectiveness: A study of non-faculty members. *Athens Journal of Business & Economics*, 7(2), 161-172.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Hamidaton, U., Lee, M. S., Ismail, A., Shahida, N., & Samusi, A. (2018). Ethical climate as a determinant of organizational commitment. *International Journal of Asian Social Science*, 8(8), 534-539.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1).

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.

Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 309-324.

Krisharyuli, M., Himam, F., & Ramdani, Z. (2020). Ethical leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1).

Mitonga-Monga, J. (2020). Social exchange influences on ethical leadership and employee commitment in a developing country setting. *Journal of Psychology in Africa*, 30(6), 485-491.

Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163-171.

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.

Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

Snell, R. S., Tjosvold, D., & Lanjun Wu, J. (2010). Clarity of ethical rules for open-minded discussion to resolve ethical issues in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 185-211.

Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The "great resignation": Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 161-178.

Yantib, N., & Untaric, M. T. (2020). Turnover intention: The impact of ethical climate, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management and Business, Human Resources*, 3(1), 75-89.