

# Tác động của lãnh đạo đích thực đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua trao quyền và hành vi công dân trong tổ chức

## Impact of authentic leadership on employee creativity through empowerment and organisational citizenship behaviour

Kiều Anh Tài<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: kieuanhtai@gmail.com

### THÔNG TIN

### TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.19.12.2424.2024

Ngày nhận: 31/08/2022

Ngày nhận lại: 12/06/2024

Duyệt đăng: 13/06/2024

Mã phân loại JEL:  
M1; M10

Nghiên cứu xem xét ảnh hưởng lên Sự Sáng Tạo của Nhân Viên (SSTNV) bắt đầu từ Lãnh Đạo Đích Thực (LĐĐT) thông qua trao quyền và hành vi công dân trong tổ chức. Nghiên cứu, dựa trên nền tảng của lý thuyết trao đổi xã hội (SET), đề xuất và kiểm định mô hình lý thuyết xem xét cơ chế trên. Nghiên cứu cũng kiểm tra việc Chia Sẻ Kiến Thức (CSKT) làm tăng mức ảnh hưởng của LĐĐT đến SSTNV. Một khảo sát được tiến hành với các nhân viên bán hàng bảo hiểm và ngân hàng. Phân tích bộ dữ liệu gồm 448 trả lời sau sàng lọc, dựa trên phân tích bằng SPSS 25 và SmartPLS 3.2. Kết quả là LĐĐT có tác động trực tiếp và gián tiếp đến SSTNV. Trong đó, tác động thông qua hai yếu tố trung gian lớn hơn. Ngoài ra, CSKT làm tăng thêm tác động của LĐĐT lên SSTNV.

### ABSTRACT

#### Từ khóa:

chia sẻ kiến thức; hành vi công dân trong tổ chức; lãnh đạo đích thực; sự sáng tạo của nhân viên; trao quyền

#### Keywords:

knowledge sharing;  
organisational citizenship behaviour; authentic leadership;  
employee creativity;  
empowerment

This research examines the mechanism to construe employee creativity from authentic leadership via empowerment and organisational citizenship behaviour. Based on Social Exchange Theory (SET), a research framework investigating the above-mentioned mechanism was developed and tested. The research also assesses the elevating effect of knowledge sharing on the link between authentic leadership and employee creativity. A survey was conducted with salespeople in the banking and insurance industries. After data quality screening, the data, including 448 responses, were usable for analysis using two software SPSS 25.0 and SmartPLS 3.2. Results revealed that authentic leadership affects employee creativity, both directly and indirectly. The indirect effects through the two mediators were much greater. Besides, knowledge sharing elevates the impact of authentic leadership on employee creativity.

### 1. Giới thiệu

Môi trường marketing thay đổi nhanh khiến doanh nghiệp luôn đổi mới để tồn tại và tạo lợi thế cạnh tranh. Nhân viên có sáng tạo khi làm việc sẽ giúp doanh nghiệp tăng khả năng đổi mới (Elidemir, Ozturen, & Bayighomog, 2020; Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019; Ouakouak

& Ouedraogo, 2017). Các doanh nghiệp luôn muốn nhân viên sáng tạo hơn và có đóng góp sáng kiến đổi mới (Gu, Tang, & Jiang, 2015; Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020).

Phong cách lãnh đạo có vai trò to lớn với sự sáng tạo của tổ chức (Yang, Gu, & Liu, 2019). Doanh nghiệp liên tục đổi mới và tương tác nội bộ nhiều hơn thúc đẩy lý thuyết lãnh đạo phát triển thêm. Trong đó, phong cách Lãnh Đạo Đích Thực (LĐĐT) được ghi nhận là một yếu tố giúp Sự Sáng Tạo của Nhân Viên (SSTNV) (Alvesson & Einola, 2019; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Theo đó, LĐĐT chú trọng thúc đẩy sự tự tin và đề cao giá trị của nhân viên, khiến nhân viên làm việc tốt hơn và sáng tạo hơn (Alzghoul, Elrehail, Emeagwali, & AlShboul, 2018).

Đáng chú ý là các nghiên cứu trước còn gợi ý các cơ chế trung gian khác như trao quyền (Imam, Naqvi, Naqvi, & Chambel, 2020; Tran & Takahashi, 2021; Zeb, Abdullah, Hussain, & Safi, 2020). SET (Blau, 1964), nhân viên khi thấy được tôn trọng qua sự trao quyền sẽ sáng tạo hơn trong công việc để có lợi nhất cho công ty. Lãnh đạo (chuyển đổi) thúc đẩy Hành Vi Công Dân Tổ Chức (HVCĐTC) và qua đó tác động lên SSTNV (Lofquist & Matthiesen, 2018). Có nghiên cứu HVCĐTC là một kết quả của LĐĐT (Iqbal, Farid, Ma, Khattak, & Nurunnabi, 2018; Ramalu & Janadari, 2022). Khái niệm HVCĐTC được giới thiệu bởi Organ (1988) để nói về những hành vi của nhân viên có những nỗ lực vượt lên khỏi yêu cầu công việc để đóng góp cho tổ chức. Có ít nghiên cứu HVCĐTC, đặc biệt là đồng thời cùng với trao quyền, làm trung gian trong cơ chế ảnh hưởng của LĐĐT đến SSTNV.

Bên cạnh đó, Chia Sẻ Kiến Thức (CSKT) được xem giúp hình thành nên SSTNV (Sternberg & Lubart, 1998). Kiến thức cần thiết cho quá trình sáng tạo và sự CSKT trong một tổ chức sẽ giúp nhân viên có thêm kiến thức mới (Sternberg & Lubart, 1998). Vì thế, khi nhân viên có sự tự tin và đánh giá bản thân cao hơn, tích cực sáng tạo hơn. Mittal và Dhar (2015) cũng đã ghi nhận CSKT làm nhận thức năng lực bản thân ảnh hưởng mạnh hơn lên SSTNV.

Nghiên cứu có mục đích là xem xét ảnh hưởng của LĐĐT đến SSTNV, và vai trò của sự trao quyền, HVCĐTC và CSKT trong mối quan hệ đó. Nghiên cứu quan trọng là ở chỗ cung cấp thêm minh chứng góp phần phát triển lý luận về cơ chế thúc đẩy SSTNV. Nghiên cứu cung cấp hàm ý cho các nhà quản lý là muốn LĐĐT có thể thúc đẩy mạnh mẽ SSTNV thì phải mạnh dạn trao quyền cho nhân viên. Ngoài ra lãnh đạo cũng phải chú ý tạo điều kiện nhân viên thực hiện HVCĐTC của mình.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội**

Dựa theo SET với ý niệm ‘có đi có lại’ (Blau, 1964), nếu nhân viên thấy mình được đối xử công bằng hay có điều kiện tự phát triển thì họ sẽ cảm thấy có quan hệ khăng khít hơn với lãnh đạo và tổ chức của họ, bản thân họ sẽ đáp lại bằng những hành vi có lợi cho tổ chức (chẳng hạn như sáng tạo). Theo SET, chính LĐĐT sẽ khiến nhân viên, từ có thể không mạnh dạn sáng tạo, cảm thấy được tin và tôn trọng nên mạnh dạn đưa ra sáng kiến đổi mới cho doanh nghiệp (Imam & ctg., 2020).

Nhiều nhà nghiên cứu cũng đã dựa theo SET để lập luận HVCĐTC chính là sự đáp lại của nhân viên khi họ tin cậy tổ chức, và cảm thấy phải đáp lại bằng nỗ lực vượt bậc tự nguyện đóng góp làm lợi tổ chức (Iqbal & ctg., 2018; Qiu, Alizadeh, Dooley, & Zhang, 2019). Nhân viên khi có nhiều HVCĐTC hơn sẽ nhận được quan tâm nhiều hơn từ cấp lãnh đạo của họ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Từ đó, họ có nhiều cơ hội và nguồn lực hơn, nên SSTNV ngày càng cao hơn (Lofquist & Matthiesen, 2018). SET là nền tảng để đề xuất mô hình nghiên cứu

LĐĐT ảnh hưởng lên SSTNV, với trao quyền và HVCDTC là hai yếu tố trung gian. Còn ít chứng cứ thực nghiệm về HVCDTC là trung gian trong mối quan hệ từ LĐĐT đến SSTNV.

## **2.2. Lãnh đạo đích thực**

LĐĐT dù có nhiều khía cạnh giống lãnh đạo chuyển đổi nhưng khác ở chỗ là LĐĐT nhấn mạnh sự thấm nhuần tinh thần đạo đức và việc điều chỉnh mọi hành vi theo tinh thần đó (Walumbwa & ctg., 2008). LĐĐT là một phong cách lãnh đạo tăng cường năng lực tâm lý cũng như môi trường đạo đức tích cực bao gồm: Thúc đẩy tự nhận thức về bản thân, sự thấm nhuần tinh thần đạo đức, xử lý thông tin không thiên lệch, sự minh bạch của lãnh đạo trong quan hệ với nhân viên dưới quyền, và hành vi đúng theo tinh thần đạo đức (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

## **2.3. Tác động của lãnh đạo đích thực lên HVCDTC**

HVCDTC là hành vi tự nguyện của nhân viên, không bắt buộc hay ghi nhận rõ ràng trong hệ thống đánh giá kết quả chính thức, góp phần tăng hiệu quả của tổ chức (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Đây là những hành vi mà nhân viên làm ngoài các nhiệm vụ và công việc được công nhận chính thức. Những HVCDTC là những hành vi mong muốn nhất đối với hiệu quả của tổ chức. Organ (1988) là người khởi xướng khái niệm HVCDTC. Phong cách lãnh đạo, trong đó LĐĐT được coi là quan trọng trong việc nuôi dưỡng và thúc đẩy thái độ và hành vi trong công sở (Iqbal & ctg., 2018). Trong những nghiên cứu trước (Iqbal & ctg., 2018; Paredes, Salomon, & Camino, 2021; Qiu & ctg., 2019) thì các tác giả đều đồng ý rằng LĐĐT có tác động tích cực đến HVCDTC. Vì thế:

*H1: LĐĐT tác động tích cực đến HVCDTC*

## **2.4. Tác động của lãnh đạo đích thực lên trao quyền**

Trao quyền được xem xét như là một nhận thức khả năng của bản thân thôi thúc một cá nhân hành động và bao gồm bốn khía cạnh nhận thức: Ý nghĩa của mục đích công việc (lý tưởng hay giá trị của bản thân); năng lực; sự tự quyết (sự tự chủ ra quyết định và thực hiện); và sự ảnh hưởng (đến kết quả) (Spreitzer, 1995). Những nhận thức này phối hợp tác động thúc đẩy định hướng chủ động và làm nhân viên tự tin với công việc. Trao quyền đã được coi là một cơ chế để nhà LĐĐT ảnh hưởng đến nhân viên của họ (Mubarak & Noor, 2018; Walumbwa & ctg., 2008). Các nhà LĐĐT đưa ý kiến cho cấp dưới, và giúp cho nhân viên tự chủ hơn, hay nói cách khác là họ sẽ cảm thấy được trao quyền hơn (Imam & ctg., 2020). LĐĐT tác động cùng chiều đến trao quyền cho nhân viên (Imam & ctg., 2020; Mubarak & Noor, 2018). Vì thế:

*H2: LĐĐT tác động tích cực đến trao quyền*

## **2.5. Tác động của lãnh đạo đích thực lên SSTNV**

SSTNV được định nghĩa là vai trò và khả năng mà một người nhân viên đóng góp hoặc đưa ra những ý tưởng đổi mới cho tổ chức (Amabile, 1988). SSTNV trong công việc trong thế giới cạnh tranh ngày nay mang lại một nguồn sáng tạo có chủ đích trong nhiều lĩnh vực như công nghiệp hay dịch vụ. Các nhà nghiên cứu chỉ ra tầm quan trọng của SSTNV (Zhou & George, 2003). Để nâng cao SSTNV, ngoài việc tổ chức tạo môi trường cho họ phát triển thì còn có vai trò quan trọng của lãnh đạo (Kremer & ctg., 2019). Vì thế nhà lãnh đạo trong tổ chức phải biết dùng phong cách phù hợp để tác động thúc đẩy SSTNV. Có một số nghiên cứu gần đây cho thấy tác động cùng chiều của LĐĐT đến SSTNV (Imam & ctg., 2020; Mubarak & Noor, 2018; Tran & Takahashi, 2021; Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira, 2019). Vì thế:

*H3: LĐĐT có ảnh hưởng cùng chiều lên SSTNV*

Trao quyền là một cơ chế mà thông qua đó nhà LĐĐT ảnh hưởng đến những thuộc cấp của mình (Mubarak & Noor, 2018; Ribeiro & ctg., 2019). Khi nhà LĐĐT tin và trao quyền cho nhân viên sẽ khiến họ thấy thoải mái trong việc đương đầu với rủi ro, mạnh dạn đưa ra những quyết định và những ý tưởng độc đáo mà không do dự (Imam & ctg., 2020). Nhờ vậy, nhân viên trở nên sáng tạo hơn hàng ngày, tự tin giải quyết vấn đề và khai thác cơ hội để phát triển bản thân tốt hơn khi cảm thấy được trao quyền. Vì thế:

*H4: LĐĐT có ảnh hưởng lên SSTNV thông qua trao quyền*

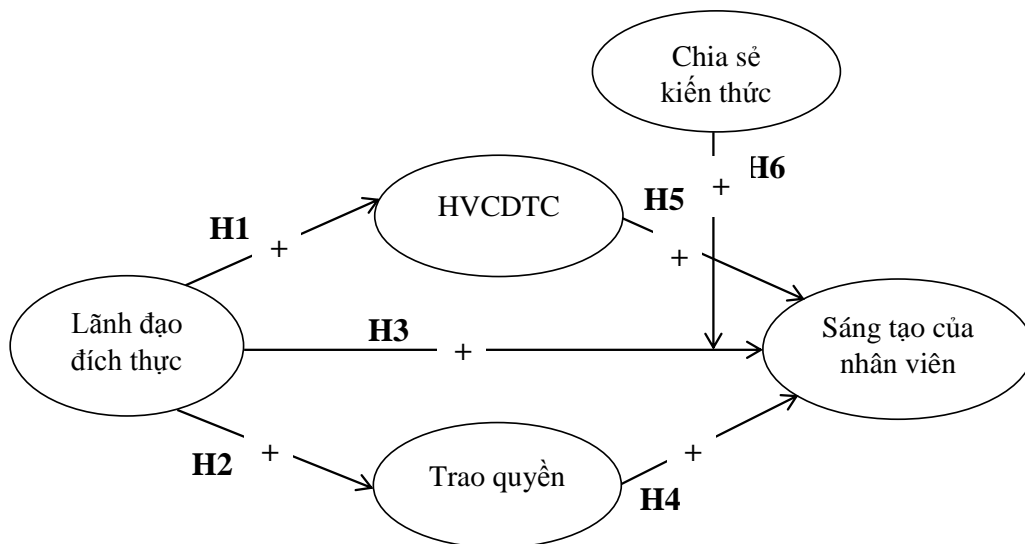
HVCDTC có tác động đến kết quả làm việc (bao gồm sáng tạo) (Yulianti, 2014). Khi nhân viên thể hiện HVCDTC nhiều hơn, họ sẽ có nhiều hành vi sáng tạo hơn và nỗ lực có nhiều đóng góp hơn cho tổ chức so với đồng nghiệp của mình (Akturan & Çekmecelioğlu, 2016). Có thể biện luận rằng HVCDTC - một yếu tố cá nhân - có thể là trung gian trong tác động của LĐĐT và SSTNV. Trước đây, Lofquist và Matthiesen (2018) từng xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên đổi qua HVCDTC lên SSTNV. Qiu và cộng sự (2019) nghiên cứu HVCDTC là trung gian tác động lên chất lượng phục vụ (bao gồm sáng kiến cải tiến và giải quyết sáng tạo các vấn đề). Vì thế:

*H5: LĐĐT có ảnh hưởng lên SSTNV thông qua HVCDTC*

**2.6. Vai trò điều tiết của CSKT**

CSKT là hành vi chia sẻ những ý tưởng, thông tin thông qua giao tiếp giữa các nhân viên (Lu, Leung, & Koch, 2006). Hiệu quả của CSKT phụ thuộc giao tiếp, cũng như phụ thuộc nhân viên có sẵn sàng sử dụng kiến thức được chia sẻ (Liao, 2006). Lin (2007) đã gọi sự CSKT, bao gồm việc nhân viên cho và nhận kiến thức và kinh nghiệm, là tương tác xã hội. Sự CSKT là một minh chứng của sự tích lũy vốn xã hội trong nội bộ tổ chức; khi mà sự tin cậy giữa các nhân viên đủ lớn thì họ sẽ thoải mái CSKT cho đồng nghiệp (Collins & Hitt, 2006). Sternberg và Lubart (1998) là đã khởi xướng xem xét vai trò của sự CSKT đối với SSTNV. Khi nhân viên được CSKT nhiều hơn thì động lực sáng tạo xuất phát từ phong cách lãnh đạo thích hợp như LĐĐT cao hơn. Mittal và Dhar (2015) đề xuất vai trò điều tiết của sự CSKT đến SSTNV, nhưng chưa có nghiên cứu thực nghiệm vai trò điều tiết của sự CSKT đến sự ảnh hưởng của LĐĐT lên SSTNV. Vì thế:

*H6: CSKT điều tiết tăng cường ảnh hưởng của LĐĐT đến SSTNV*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp khảo sát định lượng được sử dụng với lấy mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi được chuẩn bị trên Google Forms được gửi đến các nhân viên bán hàng bảo hiểm và ngân hàng. Theo Gong, Huang, và Farh (2009), đây là hai lĩnh vực mà cần sự sáng tạo để bán hàng, giới thiệu sản phẩm đặc thù hơn. Dữ liệu sau khi lọc (dựa theo câu hỏi sàng lọc hay chọn cùng một mức cho các phát biểu), còn 448 trả lời được dùng để phân tích. Đây là cỡ mẫu phù hợp như gợi ý của Hair, Black, Babin, và Anderson và (2010) để phân tích định lượng.

Ngoài câu hỏi sàng lọc đối tượng khảo sát, bảng câu hỏi còn gồm các phát biểu của các thang đo và các câu hỏi thông tin phân loại. Các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu trước (dịch theo quy trình dịch ngược để đảm bảo tương đồng ngữ nghĩa) và có chỉnh sửa câu chữ cho bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể, thang đo LĐT (16 chỉ báo) kế thừa của Walumbwa và cộng sự (2008); SSTNV của Zhou và George (2001) (13 chỉ báo); HVCDC của Lee và Allen (2002) (08 chỉ báo); sự trao quyền của Spreitzer (1995) (12 chỉ báo); và CSKT của Lu và cộng sự (2006) (08 chỉ báo). Đáp viên đánh giá các phát biểu theo năm mức thang Likert (1: “hoàn toàn không đồng ý” - 5: “hoàn toàn đồng ý”).

### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

#### 4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Thống kê mô tả mẫu sử dụng SPSS 25 (Bảng 1) cho thấy trong mẫu dùng để phân tích có 52.2% là nam và nhóm tuổi có tỷ lệ cao nhất là 26 - 35 tuổi (56.3%). Phần lớn có học vấn trình độ đại học (66.1%) và có thời gian làm việc từ 01 - 10 năm (59.6%). Có 42% đối tượng mẫu là nhân viên bán hàng cho các công ty cổ phần.

**Bảng 1**

Mẫu nghiên cứu

		Số lượng	Tỷ lệ
Giới tính	Nữ	214	47.8%
	Nam	234	52.2%
Độ tuổi	< 26	77	17.2%
	26 - 35	252	56.3%
	36 - 45	104	23.1%
	> 45	15	3.4%
Học vấn	Phổ thông trung học trở xuống	14	3.1%
	Cao đẳng/trung cấp	20	4.5%
	Đại học	296	66.1%
	Trên đại học	118	26.3%
Số năm làm việc	Dưới 01 năm	56	12.5%
	Từ 01 - dưới 10 năm	267	59.6%
	Từ 10 - dưới 20 năm	113	25.2%
	20 năm trở lên	12	2.7%
Loại hình doanh nghiệp	100% vốn nước ngoài	82	18.3%
	Gia đình/tư nhân	68	15.2%
	Cổ phần	188	42.0%
	Liên doanh	48	10.7%
	Nhà nước	62	13.8%

**4.2. Đánh giá thang đo**

Trước tiên, kết quả phân tích được xem xét để đánh giá thang đo theo đề xuất của Hair và cộng sự (2010), Hair, Risher, Sarstedt, và Ringle (2019). Cụ thể, độ tin cậy: Cronbach’s Alpha tối thiểu 0.5 và tốt hơn nếu lớn hơn 0.7 và hệ số tải ngoài từ 0.4. Giá trị hội tụ: hệ số tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0.6 và phương sai trích trung bình (AVE) lớn hơn 0.5. Giá trị phân biệt: hệ số tương quan đa nhân tố - đơn nhân tố (HTMT) giữa các thang đo nhỏ hơn 0.9.

Sau phân tích lần đầu, có một số chỉ báo bị loại (hai của LÐĐT và hai của CSKT) do Cronbach’s Alpha < 0.5. Một số chỉ báo bị loại sau phân tích lần hai để cải thiện AVE (thêm hai của LÐĐT và ba của trao quyền). Ở phân tích lần 3, độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo đạt yêu cầu (Bảng 2).

**Bảng 2**

Khoảng hệ số tải ngoài, Cronbach’s Alpha, CR, AVE

	<b>Outer loadings</b>	<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
LÐĐT	[0.697 - 0.804]	0.831	0.926	0.503
Trao quyền	[0.650 - 0.803]	0.919	0.931	0.508
SSTNV	[0.623 - 0.805]	0.897	0.916	0.672
CSKT	[0.733 - 0.832]	0.895	0.921	0.502
HVCDTC	[0.672 - 0.794]	0.876	0.902	0.637

Giá trị phân biệt đạt yêu cầu (các hệ số HTMT < 0.9) (Bảng 3). Sau lần phân tích thứ ba loại đi một vài chỉ số, các thang đo có thể dùng để phân tích kiểm định giả thuyết, đánh giá các mối quan hệ.

**Bảng 3**

Hệ số HTMT

	<b>HTMT</b>				
	<b>LÐĐT</b>	<b>Trao quyền</b>	<b>SSTNV</b>	<b>CSKT</b>	<b>CSKT x LÐĐT</b>
LÐĐT					
Trao quyền	0.481				
SSTNV	0.545	0.698			
CSKT	0.487	0.802	0.757		
CSKT x LÐĐT	0.415	0.794	0.692	0.743	
HVCDTC	0.47	0.704	0.703	0.695	0.854

**4.3. Đánh giá mô hình**

Giá trị VIF của thang đo lớn nhất là 2.363; dưới giới hạn tối đa 3 (Hair & ctg., 2019). Các giá trị adjusted R<sup>2</sup> cho thấy mô hình dự đoán được 79.1% sự biến thiên của trao quyền, 88.3% sự biến thiên của SSTNV và 73.6% sự biến thiên của HVCDTC. Việc xem xét hệ số f<sup>2</sup>, dựa theo Cohen (1998), cho thấy phần lớn các biến độc lập đều dự đoán các biến phụ thuộc ở mức trung bình (0.15 < f<sup>2</sup> < 0.35), trừ biến độc lập LÐĐT giải thích biến phụ thuộc trao quyền mức cao (f<sup>2</sup><sub>LÐĐT-trao quyền</sub> = 0.378 > 0.35). Hệ số Q<sup>2</sup> cũng được xem xét để đánh giá các biến ngoại sinh có khả năng dự đoán thích hợp (Hair & ctg., 2019). Mức độ giải thích của LÐĐT đối với các biến

phụ thuộc ( $Q^2$  nằm trong khoảng 0.25 đến 0.5) ở mức trung bình. Cụ thể  $Q^2$  (trao quyền) = 0.415,  $Q^2$  (SSTNV) = 0.411 và  $Q^2$  (HVCDTC) = 0.389.

#### 4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết và thảo luận

Toàn bộ sáu giả thuyết đề xuất được chấp nhận (Bảng 4). H1 được chấp nhận tức là LĐĐT tác động cùng chiều đến HVCDTC. Kết quả này tương tự của Iqbal và cộng sự (2018), Qiu và cộng sự (2019), Paredes và cộng sự (2021). Sự chấp nhận H2, H3 cho thấy LĐĐT ảnh hưởng trực tiếp lên trao quyền và SSTNV. Ngoài LĐĐT, thì trao quyền và HVCDTC có ảnh hưởng cùng chiều SSTNV. Kết quả H4 khẳng định sự ảnh hưởng của LĐĐT lên SSTNV qua trung gian là trao quyền, như trong các nghiên cứu của Imam và cộng sự (2020), Tran và Takahashi (2021), Ribeiro và cộng sự (2019). Kết quả H5 được chấp nhận cho thấy LĐĐT tác động đến SSTNV cũng qua HVCDTC. Tuy chưa có nghiên cứu về mối quan hệ gián tiếp như H5, nhưng kết quả này ít ra cũng tương đồng với Ribeiro và cộng sự (2019) ở chỗ HVCDTC là một cơ chế trung gian. Kết quả H5 cũng tương đồng với Lofquist và Matthiesen (2018) về vai trò của phong cách lãnh đạo đối với HVCDTC, và những hành vi tự nguyện này sẽ thúc đẩy SSTNV.

Kết quả H6 khẳng định vai trò tăng cường của sự CSKT trong việc thúc đẩy SSTNV. Vai trò điều tiết của CSKT, tuy chưa có nghiên cứu trước, ít ra cũng có sự tương đồng với gợi ý của Mittal và Dhar (2015).

#### Bảng 4

Kiểm định giả thuyết (bootstrapping k = 5,000)

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy	t	p	(1)
H1 <sup>+</sup>	LĐĐT → HVCDTC	0.858	58.363	0.000***	Chấp nhận
H2 <sup>+</sup>	LĐĐT → trao quyền	0.889	68.148	0.000***	Chấp nhận
H3 <sup>+</sup>	LĐĐT → SSTNV	0.115	3.151	0.002**	Chấp nhận
H4 <sup>+</sup>	LĐĐT → trao quyền → SSTNV	0.252	4.577	0.002**	Chấp nhận
H5 <sup>+</sup>	LĐĐT → HVCDTC → SSTNV	0.274	7.773	0.003**	Chấp nhận
H6 <sup>+</sup>	CSKT x LĐĐT → SSTNV	0.104	4.424	0.000***	Chấp nhận

Ghi chú: <sup>(1)</sup>  $\alpha = 0.05$ ; \*\*\* sig. 0.1%; \*\* sig. 1%

#### 5. Kết luận

Doanh nghiệp muốn tận dụng nguồn lực con người của mình, với vốn tri thức và nhận thức tối đa. Phong cách LĐĐT của người quản lý và SSTNV là những yếu tố cần thiết trong một nền kinh tế tiên tiến. Nghiên cứu có đóng góp lý thuyết là ở chỗ xem xét tác động của LĐĐT lên SSTNV qua hai trung gian đồng thời là trao quyền và HVCDTC. Phần lớn nghiên cứu trước chỉ nghiên cứu vai trò trung gian của trao quyền và còn ít quan tâm vai trò trung gian của HVCDTC. Kết quả khẳng định vai trò của LĐĐT đến SSTNV. Phong cách LĐĐT đòi hỏi nhà quản lý thâm nhuần và hành xử theo các giá trị đạo đức và minh bạch.

Ngoài ra, các nhà quản lý phải làm nhân viên cảm nhận sự trao quyền từ phong cách LĐĐT của mình và họ có động lực tham gia HVCDTC; có như vậy mới thúc đẩy nhân viên có sáng tạo hơn. Đóng góp lý thuyết khác là CSKT điều tiết tăng mức tác động của LĐĐT lên SSTNV. Như vậy, nhà lãnh đạo có thể dựa vào tăng cường CSKT để thúc đẩy SSTNV. Nghiên cứu này góp phần làm phát triển và khẳng định tính thực tiễn của SET trong việc xem xét các cơ chế tương tác xã hội trong tổ chức.

Các nhà quản lý trong hai lĩnh vực của nghiên cứu này có thể thấy LDDT quan trọng để nhân viên sáng tạo hơn. Tuy nhiên, áp dụng phong cách LDDT mới chỉ là bước đầu, nhân viên phải nhận thức được trao quyền hơn và có điều kiện hơn để tham gia HVCDTC. Có như vậy mới thúc đẩy SSTNV trong tổ chức. Việc CSKT phải được cho diễn ra thường xuyên. Vì CSKT không chỉ làm tăng SSTNV mà còn điều tiết các tác động khác lên SSTNV.

Nghiên cứu này chỉ khảo sát với nhân viên bán hàng bảo hiểm và ngân hàng, trong tương lai có thể cân nhắc nghiên cứu thêm các bối cảnh ngành nghề khác. Thứ hai, nghiên cứu này cũng chỉ xem xét ảnh hưởng của LDDT đến SSTNV và vai trò của HVCDTC, trao quyền và CSKT. Cuối cùng, các nghiên cứu sau này có thể thực nghiệm các phong cách lãnh đạo khác nhau để so sánh tác động khác biệt đến SSTNV.

---

### Tài liệu tham khảo

- Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The effects of knowledge sharing and organizational citizenship behaviors on creative behaviors in educational institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.042
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395. doi:10.1016/j.leaqua.2019.04.001
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. doi:10.1108/jwl-12-2017-0111
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Stamford, CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147-167. doi:10.1016/j.jengtecman.2006.06.007
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 1-18, Article 3295. doi:10.3390/su12083295
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778. doi:10.5465/amj.2009.43670890

- Gu, Q., Tang, T. L.-P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics, 126*(3), 513-529. doi:10.1007/s10551-013-1967-9
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: Unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(6), 847-864. doi:10.1108/LODJ-05-2019-0203
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability, 10*(7), 1-11, Article 2170. doi:10.3390/su10072170
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons, 62*(1), 65-74. doi:10.1016/j.bushor.2018.08.010
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142. doi:10.1037/0021-9010.87.1.131
- Liao, L.-F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management, 25*(4), 227-236. doi:10.3233/hsm-2006-25401
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28*(3/4), 315-332. doi:10.1108/01437720710755272
- Lofquist, E. A., & Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: How Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Cross Cultural Management, 18*(3), 309-325. doi:10.1177/1470595818806326
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review, 2*(1), 15-41. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision, 53*(5), 894-910. doi:10.1108/md-07-2014-0464
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management, 5*(1), 1-14. doi:10.1080/23311975.2018.1429348
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634. doi:10.2307/256657

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Employee creativity: Antecedents and outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), Article 11150. doi:10.5465/AMBPP.2017.11150abstract
- Paredes, S. L., Salomon, J. O., & Camino, J. R. (2021). Impact of authentic leadership on work engagement and organizational citizenship behavior: The meditating role of motivation for work. *International Journal of Economics and Business Administration*, IX(3), 3-31. doi:10.35808/ijeba/716
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87. doi:10.1016/j.jhtm.2019.06.004
- Ramalu, S. S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385. doi:10.1108/IJPPM-03-2020-0110
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. doi:10.1177/1548051819842796
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. doi:10.1016/j.apmr.2019.12.002
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1998). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 03-15). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tran, P. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77-100. doi:10.1080/13602381.2021.1847467
- 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. doi:10.1177/0149206307308913
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427. doi:10.1007/s12144-019-0161-3

- Yulianti, P. (2014). Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support: A conceptual framework in higher education. *Educational Research Journal*, 5(3), 98-106. doi:10.14303/er.2014.016
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, A., & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. *Management Research Review*, 43(6), 669-690. doi:10.1108/MRR-04-2019-0164
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. doi:10.2307/3069410
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 545-568. doi:10.1016/S1048-9843(03)00051-1

