



Original Article

The impact of transformational leadership on
employees' knowledge sharing behavior:
An empirical study in small and medium enterprises in Hanoi

Nguyen Thi Tuyen, Le Ba Phong*

Hanoi University of Industry

No. 298, Cau Dien Road, Bac Tu Liem District, Hanoi, Vietnam

Received: October 8, 2024

Revised: January 13, 2025; Accepted: February 25, 2025

Abstract: Transformational leadership is regarded as an effective approach that positively influences key organizational outputs. This study explores the impact of transformational leadership on knowledge-sharing behavior among employees in small and medium-sized enterprises in Hanoi. Using a linear structural model, the study analyzes primary data collected from 295 people from 98 small and medium-sized enterprises in Hanoi to test the proposed hypotheses. The findings confirm that transformational leadership enhances both tacit and explicit knowledge-sharing behavior among employees. The study highlights the importance of fostering transformational leadership to create a supportive environment for knowledge sharing, thereby strengthening intellectual capital and enhancing the competitive advantage of small and medium-sized businesses in Hanoi.

Keywords: Transformational leadership, knowledge sharing, small and medium enterprises.

* Corresponding author

E-mail address: lebaphong@hau.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i1>

Copyright © 2025 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

Nguyễn Thị Tuyên, Lê Ba Phong*

*Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội
Số 298, Đường Cầu Diễn, Quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 8 tháng 10 năm 2024
Chỉnh sửa ngày 13 tháng 1 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2025

Tóm tắt: Lãnh đạo chuyển đổi được xem là một phong cách lãnh đạo hiệu quả, có tác động tích cực đến nhiều kết quả đầu ra của tổ chức. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. Sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính, nghiên cứu thu thập dữ liệu sơ cấp từ 295 nhân viên thuộc 98 doanh nghiệp để kiểm định các giả thuyết đề xuất. Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức, bao gồm cả tri thức ẩn và tri thức hiện, của nhân viên trong các doanh nghiệp. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải thực hành phong cách lao động chuyển đổi nhằm xây dựng môi trường làm việc tích cực, khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức, từ đó nâng cao vốn tri thức và lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyển đổi, chia sẻ tri thức, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế hội nhập của mỗi quốc gia, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đã trở thành những nhân tố quan trọng với vai trò là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Do đó, nghiên cứu tác động của lãnh đạo chuyển đổi (LĐCĐ) đến hành vi chia sẻ tri thức (CSTT) của nhân viên luôn được các nhà nghiên cứu và các nhà thực hành chính sách quan tâm. Theo nghiên cứu của Chi và cộng sự (2012), LĐCĐ đóng vai trò là nhân tố điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu suất của tổ chức. Trong đó, quản trị tri thức phản ánh khả năng mà một tổ chức có thể tạo ra, chia sẻ và áp dụng các nguồn vốn tri thức để phát triển các giá trị cốt lõi, hiệu suất của tổ chức dựa trên nền tảng tri thức (Le, 2021; García-Morales và cộng sự, 2008). Bên cạnh đó, một số học giả cho rằng, mặc dù có nhiều nhân tố khác nhau tác

động tích cực đến CSTT, tuy nhiên lãnh đạo được coi là nhân tố quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp (Elrehail và cộng sự, 2018; Lei và cộng sự, 2021). Đặc biệt, việc vận dụng và thực hành LĐCĐ sẽ giúp các nhà quản trị tạo ra những ảnh hưởng tích cực đến CSTT (Elrehail và cộng sự, 2018; Le & Lei, 2019). Mức độ thành công của QTTT phụ thuộc chủ yếu bởi hiệu quả của các hoạt động CSTT trong một tổ chức thông qua ảnh hưởng lý tưởng của lãnh đạo, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân đến nhân viên. Do đó, nghiên cứu ảnh hưởng của LĐCĐ đến CSTT trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNN&V) có ý nghĩa thực tế và cần thiết nhằm nâng cao năng lực quản trị tri thức của tổ chức, doanh nghiệp.

Dưới cách tiếp cận của lý thuyết về lãnh đạo và LĐCĐ, các nhà nghiên cứu không ngừng khám phá và xác định các giải pháp hữu hiệu

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: lebaiphong@haui.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i1>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

cũng như những nhân tố quan trọng có tác động tích cực đến quản trị tri thức, đặc biệt là CSTT đối với các doanh nghiệp nói chung và các DNN&V trên địa bàn Hà Nội nói riêng. Lý thuyết về lãnh đạo, LĐCĐ được phát triển và ứng dụng khá phổ biến ở nhiều nước trên thế giới, nhưng những lý thuyết này dường như vẫn còn khá xa lạ đối với các nước đang phát triển như Việt Nam; hiện nay chưa có nghiên cứu định lượng nào về tác động của LĐCĐ đến CSTT của nhân viên trong các DNN&V, đặc biệt thiếu những nghiên cứu chuyên sâu để lượng hóa ảnh hưởng của các khía cạnh cụ thể của LĐCĐ đến CSTT của nhân viên trong các DNN&V ở Hà Nội. Do đó, nghiên cứu về tác động của LĐCĐ đến hành vi CSTT của nhân viên trong các DNN&V góp phần tạo nên những hiểu biết có giá trị về lý thuyết và thực tiễn, về con đường dẫn đến đổi mới của các doanh nghiệp. Đồng thời, kết quả nghiên cứu giúp các DNN&V đưa ra những định hướng đúng đắn, hiệu quả, phù hợp để cải thiện và nâng cao CSTT của nhân viên trong doanh nghiệp.

2. Tổng quan nội dung nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Trong thời đại khoa học và công nghệ phát triển mạnh mẽ, những thay đổi về các vấn đề kinh tế toàn cầu đã thôi thúc các nhà lãnh đạo và các doanh nghiệp phải vận dụng những phong cách lãnh đạo phù hợp, điều chỉnh mô hình kinh doanh của họ để đạt được hiệu quả và tính bền vững của tổ chức (Mollah và cộng sự, 2023). Burn (1978) đã đưa ra thuật ngữ “LĐCĐ” để mô tả mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên. Kế thừa và phát triển quan điểm về LĐCĐ đó, Bass (1985) đã nghiên cứu và làm rõ hơn LĐCĐ thông qua đặc trưng tiêu biểu như: hình mẫu về tính chính trực và sự công bằng, luôn đặt mục tiêu rõ ràng, hướng mọi người vượt qua tư lợi và truyền cảm hứng để họ làm việc tốt hơn. Tiếp nối hướng nghiên cứu đó, các tác giả như Bennis và Nanus (1985), Tichy và Devanna (1990) đều tiếp cận dựa trên quan điểm chung. LĐCĐ đóng vai trò là nhân tố điều tiết mối quan hệ giữa quản trị tri thức và hiệu quả tổ chức (Chi và cộng sự, 2012). LĐCĐ tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự đổi mới tổ chức thông qua vai trò trung gian của quản trị tri thức (Uddin và cộng sự, 2017). Với mục tiêu khám phá các nhân tố tiền đề quan trọng

nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của LĐCĐ đến hành vi CSTT thông qua vai trò trung gian của sự công bằng và niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo, nghiên cứu cho thấy niềm tin của cá nhân vào lãnh đạo và sự công bằng trong tổ chức đóng vai trò là nhân tố trung gian quan trọng, liên kết những tác động của LĐCĐ đối với các hành vi CSTT của cá nhân (Le & Lei, 2017). Kết quả nghiên cứu của Al-Husseini và cộng sự (2019) đã xác nhận tác động trực tiếp và tích cực của LĐCĐ đối với các quá trình CSTT và đổi mới. Đặc biệt, CSTT được xác định là nhân tố trung gian giữa LĐCĐ và năng lực đổi mới. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Le và Lei (2019) cho thấy sự CSTT giữa các nhân viên đóng vai trò trung gian trong những tác động của lãnh đạo đối với khả năng đổi mới. Ngoài ra, ảnh hưởng của lãnh đạo và CSTT đối với các loại năng lực đổi mới của doanh nghiệp là khác nhau và phụ thuộc vào mức độ nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ của tổ chức. LĐCĐ ảnh hưởng tới CSTT ẩn và tri thức hiện với 4 lý do sau:

(1) Ảnh hưởng lý tưởng (ID): Đề cập đến khả năng cung cấp tầm nhìn và nhận thức về sứ mệnh, niềm tự hào, và tạo ra sự tin tưởng trong nhân viên.

(2) Kích thích trí tuệ (IS): Đề cập đến khả năng thúc đẩy trí thông minh, lý trí và cách thức giải quyết vấn đề một cách thấu đáo và sâu sắc của nhân viên.

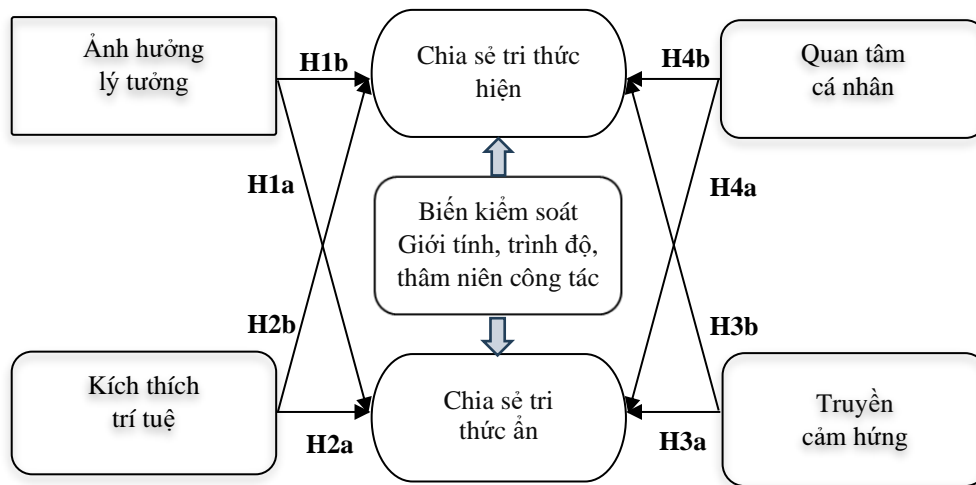
(3) Truyền cảm hứng (IM): Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc truyền đạt kỳ vọng có tính hấp dẫn cao, sử dụng biểu tượng để tập trung nỗ lực, thể hiện mục đích, sứ mệnh, nhiệm vụ quan trọng theo những cách đơn giản.

(4) Quan tâm cá nhân (IC): Chú ý, quan tâm đến từng cá nhân, hỗ trợ để các cá nhân/nhân viên hoàn thành được các mục tiêu, nhiệm vụ đã đề ra.

Theo Bass (1985), LĐCĐ là cách thức gây ảnh hưởng thông qua những phẩm chất và hành vi lôi cuốn, khơi dậy động lực, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ sáng tạo và quan tâm đến từng cá nhân khi đối xử với nhân viên. Northouse (2007) cho rằng nhà LĐCĐ hoàn thành các công việc trên bằng cách thách thức và chuyển đổi giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và các mục tiêu dài hạn của cá nhân. Theo Khalili (2016), các nhà LĐCĐ thúc đẩy và khuyến khích cấp dưới chấp nhận rủi ro, từ đó khai thác môi trường sáng tạo và kích thích nhân viên làm việc sáng tạo. Theo Le

(2012), LĐCĐ là phong cách lãnh đạo của những nhà lãnh đạo tràn đầy năng lượng và nhiệt huyết, có khả năng chuyển hóa hành vi, lời cuốn và thuyết phục nhân viên hành động vượt trên cả kỳ vọng nhằm đạt mục tiêu của tổ chức. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra tác động tích cực của LĐCĐ đối với CSTT của nhân viên nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị tri thức của tổ chức, tạo ra lợi thế cạnh tranh (Le & Lei, 2019). Qua tổng quan các công trình nghiên cứu về tác

động của LĐCĐ đến CSTT cho thấy, chưa có công trình nghiên cứu nào về tác động của LĐCĐ đến CSTT ẩn và CSTT hiện của nhân viên trong các DNN&V một cách toàn diện, tổng thể; các nghiên cứu trước đó chưa chỉ rõ cơ chế ảnh hưởng của các khía cạnh cụ thể của LĐCĐ đến CSTT ẩn và hiện của nhân viên. Để lấp đầy khoảng trống đó, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả.

Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề xuất một số giả thuyết sau:

Theo Avolio và cộng sự (1999), ảnh hưởng lý tưởng tạo ra kỳ vọng cao về sứ mệnh và mục tiêu của nhà lãnh đạo và nhà lãnh đạo luôn ý thức về sứ mệnh để dẫn dắt, giúp nhân viên tin tưởng vào niềm tin và những giá trị mà cấp trên hướng tới. Dưới ảnh hưởng lý tưởng của các nhà LĐCĐ, nhân viên gắn kết hơn, chủ động hơn và có động lực hơn để thực hiện các sáng kiến mới và cách thức làm việc hiệu quả, giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng đổi mới để thích ứng và phát triển (Le, 2021). Nghiên cứu cũng nhận định rằng, ảnh hưởng lý tưởng là một trong những nhân tố quan trọng tạo nên bầu không khí tin cậy và hợp tác nhằm thúc đẩy nhân viên sẵn sàng CSTT ẩn và hiện trong tổ chức (Le & Nguyen, 2023). Lập luận này ủng hộ những tác động tích cực của ảnh hưởng lý tưởng đến CSTT. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đặt ra:

H1. Ảnh hưởng lý tưởng tác động tích cực CSTT ẩn và CSTT hiện của nhân viên.

Trên cơ sở khả năng kích thích trí tuệ, người lao động luôn hướng đến cải tiến tổ chức, doanh nghiệp của mình để đạt được thành tích cao hơn. Kích thích trí tuệ giúp các nhà lãnh đạo khuyến khích nhân viên suy nghĩ, có ý tưởng mới và hành động đổi mới hiệu quả (Le & Lei, 2019). Kích thích trí tuệ chính là thúc đẩy trí thông minh của con người, lý trí và cách thức giải quyết vấn đề một cách thấu đáo và sâu sắc của nhân viên. Dựa trên những lập luận này, nhóm nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2. Kích thích trí tuệ tác động tích cực CSTT ẩn và CSTT hiện của nhân viên.

Truyền cảm hứng có liên quan tích cực đến thái độ và hành vi mong muốn của các cá nhân trong tổ chức (Gui và cộng sự, 2021). Nhà lãnh đạo khôn ngoan nhất của một chủ doanh nghiệp trước tiên đó là xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp nhằm phát huy môi trường làm việc hiệu quả, tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên. Lập luận trên cho thấy ảnh hưởng tích cực của truyền cảm hứng đến CSTT, nghiên cứu đặt ra giả thuyết sau:

H3. Truyền cảm hứng tác động tích cực CSTT ẩn và CSTT hiện của nhân viên.

Theo Doan (2021), niềm tin, phần thưởng của tổ chức, hỗ trợ của quản lý có ảnh hưởng tích cực đến CSTT hiện và ẩn, đền hành vi làm việc đổi mới của nhân viên. Như vậy, quan tâm cá nhân cho thấy mức độ nhà lãnh đạo thể hiện sự quan tâm đến hạnh phúc của người lao động. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất:

H4. Quan tâm cá nhân tác động tích cực CSTT ẩn và CSTT hiện của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Trong đó, dữ liệu nghiên cứu được thu thập trên cơ sở khảo sát các DNN&V trên địa bàn Hà Nội. Phiếu khảo sát được thiết kế trên Google Drive và phát trực tiếp. Toàn bộ kết quả nghiên cứu được phân tích và xử lý thông qua phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 20.

3.1. Thống kê mô tả dữ liệu nghiên cứu

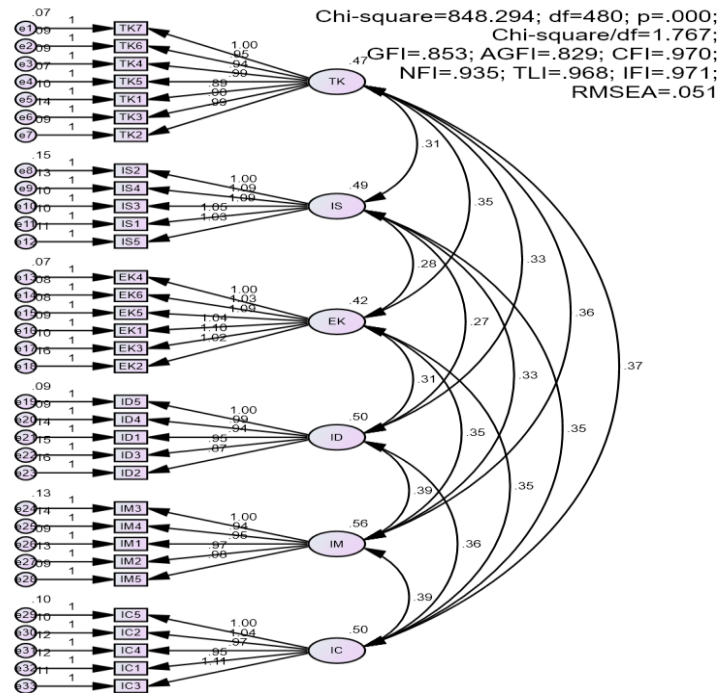
Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 98 doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Mẫu nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện theo phương pháp thuận tiện. Tuy nhiên, sự đa dạng về mẫu nghiên cứu theo các khía cạnh như lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề kinh doanh, quy mô doanh nghiệp vẫn đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu.

Người được lựa chọn trả lời phiếu khảo sát là nhân viên của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp có 4-5 người trả lời. Kết quả thu được cuối cùng trong tổng số 400 phiếu phát ra, số phiếu thu về 340 phiếu, số phiếu hợp lệ là 295 phiếu, tương ứng với 98 doanh nghiệp. Như vậy, nghiên cứu đảm bảo yêu cầu về kích thước mẫu để thực hiện các kiểm định nhân tố khám phá, nhân tố khẳng định và phân tích hồi quy đa biến.

3.2. Đo lường các biến

Nhóm tác giả sử dụng 6 thang đo để đo lường 33 biến trong mô hình nghiên cứu. Các thang đo được nhóm tác giả kế thừa và phát triển từ các công trình khoa học uy tín được công bố trên tạp chí quốc tế và được lượng hóa bằng thang Likert 5 mức độ (hoàn toàn không đồng ý, không đồng ý, không ý kiến, đồng ý, hoàn toàn đồng ý).



Hình 2: Phân tích nhân tố khẳng định
 Nguồn: Nhóm tác giả.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Để kiểm định độ tin cậy của thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và hệ số tương quan biến tổng. Kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo cho thấy, các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,7, hệ số tương quan biến tổng của các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều > 0,7. Cụ thể: biến ID = 0,94; IS = 0,95; IM = 0,95; IC = 0,95; EK = 0,96 và TK = 0,96. Tất cả các thang đo được đưa vào mô hình đều đạt yêu cầu và được sử dụng cho các kiểm định tiếp theo.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Các hệ số P, Chi-square/df, hệ số GFI, CHI, TLI, RMSEA sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kết quả thực nghiệm qua phần

mềm AMOS (Hình 2) cho thấy, với mức giá trị GFI = 0,853 > 0,8 có thể chấp nhận được, hệ số Chi-square/df = 1,767 thỏa mãn điều kiện < 3, TLI = 0,968 thỏa mãn điều kiện > 0,9, CFI = 0,970 thỏa mãn điều kiện > 0,9, hệ số RMSEA = 0,051 thỏa mãn điều kiện < 0,08, hệ số P = 0,000 thỏa mãn điều kiện < 0,05. Như vậy, mô hình đo lường về mối quan hệ giữa các nhân tố tiềm ẩn đều phù hợp dữ liệu khảo sát, đạt tính đơn hướng, đảm bảo giá trị hội tụ, đảm bảo độ tin cậy và giá trị phân biệt.

Để kiểm định độ tin cậy và tính đơn hướng, nghiên cứu đánh giá độ tin cậy tổng hợp (CR \geq 0,7). Tiếp theo, để kiểm định tính hội tụ nghiên cứu đánh giá dựa trên chỉ số AVE (\geq 0,5). Ngoài ra, để đạt được tính phân biệt, các chỉ số MSV phải nhỏ hơn chỉ số AVE tương ứng; đồng thời chỉ số SQRTAVE phải lớn hơn các chỉ số Inter-Construct Correlations. Kết quả phân tích độ tin cậy và tính đơn hướng của mô hình được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1: Kết quả phân tích độ tin cậy và tính đơn hướng của mô hình

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TK	IS	EK	ID	IM	IC
TK	0,969	0,819	0,624	0,971	0,905					
IS	0,958	0,821	0,482	0,960	0,641	0,906				
EK	0,967	0,829	0,624	0,968	0,790	0,613	0,910			
ID	0,947	0,781	0,544	0,951	0,676	0,538	0,686	0,884		
IM	0,958	0,820	0,544	0,959	0,709	0,625	0,729	0,738	0,906	
IC	0,959	0,823	0,593	0,960	0,770	0,695	0,767	0,716	0,737	0,907

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng AMOS 20.0.

Kết quả phân tích trên cho thấy, hệ số CR nằm trong khoảng từ 0,947 đến 0,969, đều lớn hơn 0,7. Hệ số AVE nằm trong khoảng từ 0,781 đến 0,829, đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, toàn bộ các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đáp ứng các tiêu chí về độ phân biệt, hội tụ và được sử dụng cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

4.3. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả mô hình SEM cho thấy, hệ số Chi-square/df = 1,495 thỏa mãn điều kiện < 3, CFI = 0,979 > 0,9, TLI = 0,976 > 0,9, hệ số RMSEA = 0,041 < 0,08, hệ số P = 0,000 thỏa mãn điều kiện < 0,05. Như vậy, mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thực tiễn. Kết quả hồi quy chuẩn hóa

về mức độ ảnh hưởng của LĐCĐ đến hành vi CSTT của nhân viên trong doanh nghiệp cho thấy, hệ số tác động (hệ số hồi quy) đều ở mức từ 0,857 cho đến 0,932 đạt ngưỡng yêu cầu từ 0,5 cho đến 1. Có thể khẳng định tác động trong mô hình là thuận chiều, đảm bảo độ tin cậy cao và các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận.

5. Thảo luận và kết luận

Nghiên cứu tác động của LĐCĐ đến hành vi CSTT của nhân viên cũng như chỉ rõ vai trò và cơ chế tác động của LĐCĐ đến hành vi CSTT của nhân viên nhằm giúp các doanh nghiệp có căn cứ để nâng cao hiệu suất của tổ chức. Đồng

góp về mặt lý luận và thực tiễn của nghiên cứu này được thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, nghiên cứu đã lấp đầy khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa LĐCĐ và CSTT của các DNN&V trong các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh khác nhau. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy LĐCĐ, hành vi CSTT ảnh hưởng tích cực đến năng suất của tổ chức và khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu khám phá, xây dựng và tích hợp mối quan hệ giữa LĐCĐ, CSTT ảnh hưởng bằng một mô hình nghiên cứu duy nhất nhằm chỉ rõ vai trò và cơ chế tác động của LĐCĐ đến hành vi CSTT của nhân viên trong doanh nghiệp. Phát hiện thực nghiệm chỉ ra rằng, CSTT có tác động cùng chiều, tích cực và đáng kể đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thứ ba, để thực hành LĐCĐ và tăng cường các hoạt động CSTT của nhân viên, các nhà quản lý doanh nghiệp cần quan tâm đến xây dựng và phát triển môi trường làm việc thân thiện, tạo bầu không khí thoải mái và phát triển văn hóa doanh nghiệp định hướng vào tri thức.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế như đối tượng khảo sát chỉ tập trung vào nhân viên, quy mô mẫu chưa phủ hết. Điều này có thể dẫn đến những khác biệt nhất định trong kết quả nghiên cứu. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục kiểm nghiệm các giả thuyết hiện tại và phát triển thêm những giả thuyết mới nhằm giúp các nhà quản lý có được những hiểu biết sâu sắc và đầy đủ hơn về con đường giúp tăng cường lợi thế cạnh tranh, khả năng đổi mới sáng tạo cho doanh nghiệp.

Tóm lại, nghiên cứu này đã có những đóng góp tích cực trong việc xây dựng một mô hình lý thuyết và cung cấp kết quả thực nghiệm để giải thích tác động của LĐCĐ đến CSTT của nhân viên. Đặc biệt, nghiên cứu đã chỉ ra cơ chế lý thuyết, qua đó các nhà LĐCĐ có thể tác động đến hành vi CSTT của nhân viên. Những phát hiện của nghiên cứu cũng góp phần gia tăng hiểu biết về các nhân tố tiền đề trong việc khuyến khích và tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động CSTT trong các DNN&V ở Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2019). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 41, 1-24. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. (1985). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Press, New York.
- Chi, H.-K., Lan, C.-H., & Dorjotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(6), 1015-1023. <http://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.6.1015>
- Doan, B. S. (2021). Knowledge sharing and innovative work behaviour in the aviation industry. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 17(2). <http://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.2.1871.2022>
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Determinants of radical and incremental innovation: The influence of transformational leadership, knowledge sharing, and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221-1241. <https://js.ktpt.edu.vn/index.php/jed/article/view/52>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Le, B. P. (2021). Improving frugal innovation capability for Vietnamese firms: The roles of transformational leadership and firm's knowledge management

- capability. *Journal of Economics and Development*, 286, 68-77.
<https://js.ktpt.edu.vn/index.php/jed/article/view/52>
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2017-0039>
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Le, P. B., & Nguyen P. D. (2023). The impact of knowledge management on performance of firms in the restaurant and hotel industry. *Hanoi University of Industry Journal of Science and Technology*, 59(6A), 104-108.
- Lei, H., Gui, L., & Le, B. P. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832-1852. <http://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0247>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875. <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Tichy, N. M., & DeVanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader* (2nd ed.). Wiley.
- Uddin, M. A., Fan, L., & Das, A. K. (2017). The impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Management Dynamics* 16(2), 42-54. <http://doi.org/10.57198/2583-4932.1068>
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839. <http://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>