



ISSN 1859-3666  
E-ISSN 2815-5726

# Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI





# khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI  
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

## TỔNG BIÊN TẬP:

**ĐINH VĂN SƠN**

## PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

## THƯ KÝ TÒA SOẠN

## TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

**NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG**

### ☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ Fax: 024.37643228

☐ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

☐ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

### ☐ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ Nộp lưu chiểu: 4/2025

## HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

**Đinh Văn Sơn** - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

**Phạm Vũ Luận** - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

**Nguyễn Bách Khoa** - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

**Phạm Minh Đạt** - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

### Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Management (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thành Hưng** - Ảnh hưởng của mức độ công bố thông tin trách nhiệm xã hội đến giá trị doanh nghiệp - nghiên cứu tại các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 200.1BAcc.11** 3

*Impact of Social Responsibility Information Disclosure on Firm Value - Case in Listed Companies on Vietnam Stock Market*

- 2. Trần Mạnh Hà và Trần Ngọc Mai** - Ứng dụng mô hình dữ liệu tần suất cao kết hợp học máy nhằm nâng cao hiệu quả dự báo: nghiên cứu với hợp đồng tương lai dầu thô WTI. **Mã số: 200.1HIEM.11** 15

*Enhancing Forecasting Accuracy Through the Use of High-Frequency Data and Machine Learning: A Study on the Crude Oil WTI Futures*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 3. Đinh Thị Hương, Trần Văn Trang và Nguyễn Thị Thúy Hằng** - Mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam - vai trò tác động của việc thực hiện trách nhiệm xã hội. **Mã số: 200.2BAdm.21** 26

*The Connection Among Innovation, Competitive Advantage, and Business Performance of Vietnamese Enterprises - The Influence of CSR Implementation*

- 4. Nguyễn Thị Thanh Nhân** - Tác động của cấu trúc vốn đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán: Một khảo sát ở Việt Nam. **Mã số: 200.2FiBa.21** 45

*The Impact of Capital Structure on the Performance of Listed Companies on the Stock Market: A Survey in Vietnam*

- 5. Lê Xuân Cù** - Hành vi sử dụng chatbot trong bán lẻ điện tử: Vai trò của giá trị thông tin và cảm nhận thông minh. **Mã số: 200.2TrEM.21** 55

*Use Behavior Toward Chatbots in E-Retailing: Role of Information Value and Perceived Intelligence*

- 6. Phạm Thu Thủy, Nguyễn Thuỳ Linh và Nguyễn Hà Vy** - Tác động của Gamification đến sự gắn kết của khách hàng - nghiên cứu thực nghiệm đối với ngành ngân hàng tại Việt Nam. **Mã số: 200.2FiBa.21** 68

*The Impact of Gamification on Customer Engagement: An Experimental Study in the Banking Sector in Vietnam*

- 7. Lê Ba Phong và Nguyễn Thị Tuyền** - Tăng cường hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Vai trò của lãnh đạo và an toàn tâm lý. **Mã số: 200.2HRMg.21** 81

*Enhancing Knowledge Sharing Behavior Among Employees in Small and Medium-Sized Enterprises: the Role of Leadership and Psychological Safety*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Thị Hồng** - Tác động của thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập ở Việt Nam. **Mã số: 200.3OMIs.31** 93

*The Impact of Non - Financial Remuneration on the Performance of Researchers at Non - Public Science and Technology Organizations in Vietnam*

- 9. Lê Việt Hà** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi sử dụng ai của giảng viên các trường đại học tại Việt Nam. **Mã số: 200.3OMIs.31** 105

*A Study on Factors Affecting University Lecturers' AI Usage Behavior in Vietnam*

**TĂNG CƯỜNG HÀNH VI CHIA SẺ TRI THỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ:  
VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO VÀ AN TOÀN TÂM LÝ****Lê Ba Phong \*****Email: lebaphong@hau.edu.vn****Nguyễn Thị Tuyên \*****Email: tuyennt12@hau.edu.vn****\* Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội***Ngày nhận: 20/01/2024**Ngày nhận lại: 07/03/2025**Ngày duyệt đăng: 10/03/2025*

**T**ri thức là nguồn lực có giá trị và có ảnh hưởng quan trọng đối với các kết quả đầu ra và lợi thế cạnh tranh của tổ chức, nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá tác động của lãnh đạo chuyên đổi (LĐCD) và lãnh đạo toàn diện (LĐTD) đối với hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý (ATTL). Bài báo đã đề xuất một mô hình nghiên cứu tích hợp, sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập được từ 221 người tham gia tại 56 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy tác động đáng kể của LĐCD và LĐTD đối với chia sẻ tri thức, tuy nhiên LĐCD có tác động lớn hơn đối với hành vi chia sẻ tri thức so với tác động của LĐTD. Đặc biệt, ATTL đóng vai trò là nhân tố trung gian, kết nối ảnh hưởng của LĐCD và LĐTD đối với hành vi chia sẻ tri thức. Bài báo đã tích cực góp phần khỏa lấp khoảng trống lý thuyết về vai trò và cơ chế tác động của các phong cách lãnh đạo điển hình đối với chia sẻ tri thức, đồng thời gợi mở những hàm ý quản trị phù hợp, giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam có giải pháp định hướng để thúc đẩy sự sẵn sàng của nhân viên đối với các hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức.

**Từ khóa:** Lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo toàn diện, chia sẻ tri thức, an toàn tâm lý.

**JEL Classifications:** M1, M12.

**DOI:** 10.54404/JTS.2025.200V.07

**1. Giới thiệu**

Tri thức là một loại nguồn lực có giá trị, giúp mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp (Le & Lei, 2019). Chính vì vậy, các tổ chức và doanh nghiệp không ngừng tìm kiếm và xác định các con đường và giải pháp phù hợp để thúc đẩy sự tham gia vào hoạt động chia sẻ tri thức của nhân viên. Để tăng cường nguồn lực tri thức, các nhà quản trị không những quan tâm đến việc triển khai các hoạt động đào tạo nhằm cải thiện và bổ sung kiến thức và kỹ năng cho nhân viên, mà còn vận dụng các phong cách lãnh đạo hiệu quả để thúc đẩy các hoạt động chia sẻ tri thức (CSTT) trong tổ chức (Le & Nguyen, 2023; Wang & Noe, 2010).

CSTT được coi là động lực quan trọng, giúp tổ chức chuyên hóa các tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức qua đó cải thiện năng lực đổi mới sáng tạo, kết quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Le, Tran, Tran Lan, & Tran, 2024). Theo Wang & Noe, 2010, các công ty đã đầu tư đáng kể thời gian và nguồn lực nhằm tìm kiếm các giải pháp phù hợp để thúc đẩy CSTT như phát triển các hệ thống quản trị tri thức dựa trên việc sử dụng công nghệ thông tin để tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập, lưu trữ và truyền đạt tri thức. Tuy nhiên, “*bất chấp những nỗ lực lớn được thực hiện, các công ty trong danh sách Fortune 500 vẫn tồn thất ít nhất 31,5 tỷ đô la mỗi năm do tri thức không được*

Tác giả liên hệ: tuyennt12@hau.edu.vn

chia sẻ” (Wang & Noe, 2010, trang 115). Để vượt qua những rào cản và thách thức này, thực hành lãnh đạo hiệu quả được coi là giải pháp tối ưu, giúp các công ty thúc đẩy hành vi CSTT của nhân viên (Le & Nguyen, 2023; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Xuất phát từ vai trò quan trọng và khoảng trống nghiên cứu liên quan đến tầm quan trọng của thực hành các phong cách lãnh đạo đối với hành vi CSTT, nghiên cứu này tập trung khám phá tác động của lãnh đạo toàn diện (LĐTĐ) và chuyên đôi (LĐCĐ) đối với hành vi CSTT thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý (ATTL). Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ góp phần gia tăng hiểu biết về con đường hiệu quả để các doanh nghiệp vừa và nhỏ cải thiện hoạt động CSTT trong tổ chức bởi những khía cạnh sau:

*Thứ nhất*, các nghiên cứu hiện hành đã làm nổi bật ảnh hưởng tích cực của LĐTĐ (Gui, Lei, & Le, 2024; Le, 2023) và LĐTĐ (Lei, Saeheng, & Le, 2024; Swanson, Kim, Lee, Yang, & Lee, 2020) và cộng sự, (2024) đối với hành vi CSTT của nhân viên. Dẫu vậy, các nghiên cứu trước đây thường chỉ khám phá ảnh hưởng riêng rẽ của LĐTĐ và LĐTĐ đối với hành vi CSTT, ít quan tâm nghiên cứu tác động đồng thời của những hành vi lãnh đạo này đối với CSTT. Điều này hạn chế sự hiểu biết của các nhà quản trị và nhà nghiên cứu về vai trò và mức độ quan trọng của từng phong cách và hành vi lãnh đạo cụ thể đối với CSTT. Để khóa lấp khoảng trống nghiên cứu này, bài báo sẽ xem xét và đánh giá đồng thời tác động của LĐTĐ và LĐTĐ đối với hành vi CSTT của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam nhằm đưa ra câu hỏi nghiên cứu thứ nhất: *LĐTĐ và LĐTĐ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi CSTT không?*

*Thứ hai*, Yasin, Yang, Huseynova và Atif (2023) coi ATTL là yếu tố chính thúc đẩy nhân viên bày tỏ quan điểm như một khía cạnh của CSTT ở mức độ cao. Vì vậy các nhà nghiên cứu đã dành nhiều thời gian để khám phá và giải thích ảnh hưởng của các hành vi lãnh đạo đến CSTT trong mối quan hệ với ATTL. Tuy nhiên, phần lớn các tài liệu hiện hành tập trung vào việc kiểm tra ảnh hưởng của lãnh đạo lỗi cuốn (Shao, Feng, & Wang, 2017), lãnh đạo doanh nhân (Mehmood, Jian, Akram, Akram, & Tanveer, 2022), lãnh đạo tinh thần (Yasin (Yasin et al., 2023) và lãnh

đạo trao quyền (Singh, 2023), mà ít khám phá ảnh hưởng của LĐTĐ và LĐTĐ đối với CSTT. Để khắc phục hạn chế này, đồng thời tăng cường hiểu biết về vai trò trung gian có thể có của ATTL, câu hỏi nghiên cứu thứ 2, được đặt ra: *ATTL có đóng vai trò là nhân tố trung gian kết nối ảnh hưởng của LĐTĐ và LĐTĐ đối với hành vi CSTT không?*

Để trả lời thỏa đáng những vấn đề đã đề cập trên, bài báo sẽ xây dựng và phát triển một mô hình nghiên cứu tích hợp nhằm kiểm tra tác động đồng thời của LĐTĐ và LĐTĐ đối với hành vi CSTT thông qua vai trò trung gian của ATTL. Nghiên cứu được kỳ vọng sẽ cung cấp các sáng kiến lý thuyết và thực tiễn về thực hành lãnh đạo để thúc đẩy ATTL, qua đó tăng cường hành vi CSTT của nhân viên trong tổ chức.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Khái quát về doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Việt Nam được nhìn nhận là một quốc gia mới nổi và đang phát triển với số lượng các doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm tỉ trọng lớn (trên 98%) trong nền kinh tế (Lê, 2021). Theo Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa số 04/2017/QH14 đã được Quốc Hội thông qua ngày 12 tháng 6 năm 2017 thì “doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng một trong hai tiêu chí: (1) Tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng và (2) Tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng”.

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa giữ một vai trò quan trọng trong nền kinh tế bởi sự năng động, dễ thích ứng với những biến chuyển nhanh chóng của thị trường, giúp tạo ra hơn 50% việc làm và 40% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) cho đất nước (Khánh & Thúy, 2024). Do đó nghiên cứu ảnh hưởng của LĐTĐ và ATTL đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng cường vốn tri thức và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.

### **2.2. Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên đôi đến chia sẻ tri thức**

LĐTĐ được thừa nhận rộng rãi là một phong cách lãnh đạo ưu việt, có sức ảnh hưởng lớn đến hành vi, thái độ của nhân viên và kết

quả hoạt động tổ chức (Le, Tran, Phung, & Vu, 2024). Lê (2021) định nghĩa *LĐCĐ là phong cách đặc trưng của những nhà lãnh đạo, có sức lôi cuốn, ảnh hưởng, có thể chuyên đổi nhận thức và hành vi của nhân viên dưới quyền theo hướng tích cực, qua đó giúp tổ chức đạt được mục tiêu và kết quả vượt trội thông qua: (1) ảnh hưởng lý tưởng, (2) tạo động lực và truyền cảm hứng, (3) kích thích trí tuệ; và (4) sự quan tâm cá nhân sâu sắc.*

Cụ thể, *ảnh hưởng lý tưởng* đề cập đến khả năng của nhà lãnh đạo trong việc phác họa tầm nhìn và giúp nhân viên nhận thức được ý nghĩa của mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức; *kích thích trí tuệ* phản ánh khả năng khơi dậy và kích thích sự phát triển trí tuệ của nhân viên cũng như khả năng giải quyết vấn đề của họ; *động lực truyền cảm hứng* thể hiện khả năng khơi dậy niềm đam mê, sự hứng khởi và tinh thần làm việc tích cực cho nhân viên; và *sự quan tâm cá nhân* đề cập đến việc chú ý, thỏa mãn nhu cầu, hướng dẫn, huấn luyện và hỗ trợ kịp thời giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Được đánh giá là yếu tố then chốt trong quá trình quản lý tri thức, các hoạt động CSTT góp phần làm giàu vốn tri thức, cải thiện hiệu quả hoạt động và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức (Le, 2023; Le & Lei, 2018). Le và Lei (2019) định nghĩa *CSTT là quá trình trao đổi kiến thức và kinh nghiệm giữa các cá nhân, giúp họ trang bị và bổ sung những kiến thức mới, có giá trị và có lợi cho việc hoàn thành các mục tiêu cá nhân và tổ chức.*

Các nhà *LĐCĐ* thường được xem là động lực chính trong việc tạo ra môi trường tích cực, thúc đẩy các hoạt động CSTT, góp phần giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu quan trọng (Lê, 2021; Le & Le, 2023). Le và Lei (2018) lập luận rằng *LĐCĐ* có liên quan tích cực đến việc hình thành một môi trường học tập, thúc đẩy các hoạt động bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng của nhân viên, đồng thời khuyến khích họ thu thập và chia sẻ tri thức chuyên môn với các đồng nghiệp. Kết quả nghiên cứu của Le và Lei (2018) cho thấy các nhà *LĐCĐ* có tác động trực tiếp và gián tiếp đến hành vi CSTT thông qua tác động tích cực của họ đối với niềm tin của nhân viên vào khả năng lãnh đạo. Le và Lei (2019) chỉ ra rằng sức hút, khả năng truyền cảm hứng và

thúc đẩy vốn trí tuệ của các nhà *LĐCĐ*, nhân viên trở nên tự tin và sẵn sàng tham gia hơn vào các hoạt động giao tiếp và chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp. Theo Le và Nguyễn (2022), các nhà *LĐCĐ* quan tâm kiến tạo bầu không khí tin tưởng và môi trường hợp tác trong tổ chức để thúc đẩy sự sẵn lòng của nhân viên trong việc chia sẻ tri thức ẩn và tri thức hiện với nhau. Gần đây, Hoang và Le (2024) đã đưa ra bằng chứng thực nghiệm khẳng định rằng *LĐCĐ* tác động trực tiếp và gián tiếp đến CSTT thông qua ảnh hưởng tích cực của các nhà *LĐCĐ* đối với sự tự tin của nhân viên vào năng lực bản thân. Do đó, giả thuyết nghiên cứu sau được đề xuất.

*H1a: LĐCĐ có tác động thuận chiều đến hành vi CSTT của nhân viên.*

### **2.3. Tác động của lãnh đạo toàn diện đến chia sẻ tri thức**

Định nghĩa về *LĐTD* được đề cập lần đầu bởi Nembhard và Edmondson (Nembhard & Edmondson, 2006) để biểu thị “lời nói và hành động của các nhà lãnh đạo luôn dành sự quan tâm và đánh giá cao những đóng góp của nhân viên” (trang 947). Theo Hollander (Hollander, 2009), *LĐTD* là đặc trưng của những nhà lãnh đạo lấy nhân viên làm trung tâm, tôn trọng và thấu hiểu những nhu cầu và mong muốn của nhân viên trong tổ chức. Tran và Choi (Tran & Choi, 2019) cho rằng các nhà *LĐTD* luôn lắng nghe ý kiến, quan tâm đến nhu cầu và có những hỗ trợ cần thiết giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Lei và cộng sự (2024) định nghĩa “*LĐTD là đặc trưng của phong cách lãnh đạo chú trọng xây dựng mọi quan hệ lãnh đạo - nhân viên, sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ nhân viên, đồng thời khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động và quyết định quan trọng của tổ chức*” (tr. 1471). Nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận của Le và cộng sự (2024) vì khái niệm này phản ánh rõ bản chất và đặc trưng của các nhà *LĐTD* đó là “quan tâm lắng nghe, tích cực theo sát hỗ trợ, khuyến khích sự tương tác trao đổi và không ngừng thúc đẩy mọi quan hệ lãnh đạo - nhân viên phát triển..

Về môi quan hệ giữa *LĐTD* và CSTT, kết quả của các nghiên cứu trước đây đã cho thấy những tác động tích cực của các nhà *LĐTD* đối với hành vi CSTT của nhân viên. Thật vậy, theo Morinaga và cộng sự (Morinaga, Sato, Hayashi, & Shimanuki, 2022), *LĐTD*

làm tăng kỳ vọng của nhân viên rằng họ có thể đạt được những lợi ích thiết thực thông qua các hoạt động CSTT, điều này khuyến khích nhân viên tham gia nhiều hơn vào các hoạt động CSTT. Nguyen và cộng sự (Nguyen, Nguyen, Nong, & Nguyen, 2022) cho rằng LĐTĐ giúp tạo ra một môi trường cởi mở và hợp tác, từ đó mở ra những cơ hội tốt để thúc đẩy sự sẵn sàng của nhân viên trong việc tham gia vào các hoạt động CSTT. Lei và cộng sự (2024) áp dụng Lý thuyết vốn xã hội để giải thích tác động tích cực của LĐTĐ đến CSTT với lập luận rằng: bằng cách thể hiện sự cởi mở và quan tâm vun đắp mối quan hệ xã hội gắn kết với nhân viên, các nhà LĐTĐ có thể tạo ra một mạng lưới quan hệ nội bộ tích cực, từ đó ảnh hưởng tích cực đến các kênh giao tiếp và chia sẻ tri thức giữa các nhân viên. Gần đây, Le và cộng sự (2024) lập luận rằng dưới sự lãnh đạo của các nhà LĐTĐ, nhân viên sẵn sàng hơn trong việc CSTT với đồng nghiệp để mang lại lợi ích và sự phát triển cho tổ chức. Phù hợp với những lập luận này, giả thuyết sau được đặt ra:

*H1b. LĐTĐ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi CSTT của nhân viên.*

#### **2.4. Vai trò trung gian của an toàn tâm lý**

*ATTL được định nghĩa là cảm giác an toàn và tin tưởng của nhân viên khi bày tỏ ý kiến và thể hiện bản thân mà không sợ hậu quả tiêu cực đối với hình ảnh bản thân, địa vị hoặc sự nghiệp (Kahn, 1990).* Nói cách khác, ATTL phản ánh cảm giác an toàn của nhân viên khi đưa ra đề xuất mà không sợ bị trừng phạt hoặc xấu hổ (Newman, Donohue, & Eva, 2017; Singh, 2023). ATTL rất cần thiết tại nơi làm việc bởi cảm giác an toàn không chỉ giúp nhân viên học hỏi, phát triển và thực hiện công việc một cách tự tin hiệu quả, mà còn thúc đẩy họ tham gia vào các hoạt động CSTT và làm giàu vốn trí tuệ trong tổ chức (Edmondson & Lei, 2014; Yasin et al., 2023).

ATTL chịu ảnh hưởng lớn bởi hành vi của các nhà lãnh đạo. Cụ thể, theo Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon và Shimoni (2014), các nhà LĐTĐ tạo ra một bầu không khí an toàn về mặt tâm lý, nơi nhân viên được trao cơ hội và có quyền thể hiện bản thân nhằm giúp họ nhận ra tiềm năng và năng lực bản thân để phát triển. Đặc biệt, thông qua ảnh hưởng lý tưởng, truyền động lực và tạo cảm hứng làm việc, các nhà

LĐTĐ đạt được “hiệu ứng chuyển đổi” bằng cách truyền đạt sự tự tin vào khả năng đáp ứng kỳ vọng hiệu suất cao của nhân viên (Carmeli et al., 2014; Yin, Ma, Yu, Jia, & Liao, 2020). Dưới ảnh hưởng sự quan tâm cá nhân, kích thích trí tuệ và động lực truyền cảm hứng, các nhà LĐTĐ mang lại cảm giác ATTL cao hơn cho nhân viên. Đồng thời những hỗ trợ và huấn luyện có ý nghĩa của các nhà LĐTĐ tạo cho nhân viên cảm giác về một môi trường thân thiện và an toàn trong tổ chức (Carmeli et al., 2014; Kim, Park, & Kim, 2019). Những lập luận này ủng hộ cho tác động tích cực của LĐTĐ đối với cảm giác ATTL. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H2a. LĐTĐ tác động tích cực đến nhận thức về ATTL của nhân viên.*

LĐTĐ cũng được nhìn nhận có tác động tích cực đến ATTL. Edmondson, Kramer, và Cook (2004) cho rằng khi thể hiện sự cởi mở, sẵn sàng hỗ trợ và dễ gần, các nhà LĐTĐ góp phần tạo nên môi trường làm việc thân thiện và thúc đẩy cảm giác ATTL của nhân viên. Theo Carmeli Reiter-Palmon và Ziv (2010), các nhà lãnh đạo có thể khuyến khích nhân viên trong tổ chức đề xuất những ý tưởng mới và chấp nhận rủi ro bằng cách truyền đạt tầm quan trọng của những hành vi đó, đồng thời đảm bảo với họ rằng những hành vi như vậy sẽ không gây ra hậu quả tiêu cực. Nội cách khác, với sự cởi mở, lắng nghe và sẵn sàng thảo luận với nhân viên về những ý tưởng, cách làm mới để đạt được mục tiêu, các nhà LĐTĐ sẽ khiến nhân viên cảm thấy an toàn khi đưa ra những cách tiếp cận, ý tưởng mới và sẵn sàng hơn trong việc chấp nhận rủi ro khi trình bày những ý tưởng, quan điểm đó. Javed, Abdullah, Zaffar, ul Haque và Rubab (2019) chỉ ra rằng các nhà LĐTĐ quan tâm đến việc xây dựng quy trình làm việc cho nhân viên, trao cho nhân viên cơ hội được lên tiếng thể hiện và hiện thực hóa những ý tưởng mới. Điều này rất hữu ích trong việc tạo ra cảm giác tâm lý an toàn cho nhân viên, nơi họ cảm thấy các ý tưởng và quan điểm của mình được coi trọng. Gần đây Vakira, Shereni, Ncube và Ndlovu, (2023) lập luận rằng trong trường hợp nhận thức được sự cởi mở, sẵn sàng và thân thiện của người lãnh đạo, nhân viên sẽ có cảm giác ATTL và không lo lắng về những rủi ro có thể xảy ra khi bày tỏ ý kiến. Vì vậy, giả thuyết sau được đưa ra:



*H2b. LĐTĐ ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về ATTL.*

Sự thoải mái và an toàn về mặt tâm lý giúp tạo ra môi trường hợp tác tích cực giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức. Điều này có ý nghĩa thiết thực, khuyến khích nhân viên thảo luận cởi mở về các vấn đề phát sinh, đồng thời thúc đẩy họ chuyên giao các tri thức hữu ích vào thực tiễn (Baer & Frese, 2003; Yasin et al., 2023). Môi trường ATTL khơi dậy và thúc đẩy sự tin tưởng giữa các cá nhân (Wang, Liu, & Zhu, 2018), từ đó kích thích sự sẵn sàng và chủ động CSTT của nhân viên với đồng nghiệp (Le & Lei, 2018). Các nghiên cứu gắn với bối cảnh tổ chức cho thấy ATTL là cơ sở và điều kiện cần thiết thúc đẩy tinh thần hợp tác và CSTT của nhân viên vì lợi ích và mục tiêu chung (Edmondson & Lei, 2014). Một số công trình nghiên cứu gần đây cũng cung cấp bằng chứng rõ ràng về tác động tích cực của ATTL đối với hành vi CSTT (Singh, 2023; Y. Wang et al., 2018; Yasin et al., 2023). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

*H3. ATTL tích cực thúc đẩy hành vi CSTT của nhân viên*

Các lập luận trên hỗ trợ cho giả thuyết về vai trò trung gian của ATTL bởi LĐTĐ và LĐTĐ giúp tăng cường ATTL, đến lượt nó, ATTL thúc đẩy hành vi CSTT của nhân viên. Vai trò trung gian của ATTL cũng được xác nhận trong việc kết nối ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo khác nhau: như lãnh đạo tinh thần (Yasin et al., 2023) hay lãnh đạo trao quyền (Singh, 2023) đối với hành vi CSTT. Để khám phá và xác nhận cơ chế trung gian của ATTL, giả thuyết sau được đề xuất:

*H4a. ATTL đóng vai trò là trung gian trong mối quan hệ LĐTĐ-CSTT.*

*H4b. ATTL đóng vai trò là trung gian trong mối quan hệ LĐTĐ-CSTT.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Mẫu nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên phiếu khảo sát đối với 56 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các thành phố Hà Nội, Hải Phòng và TP. Hồ Chí Minh. Trong số 56 doanh nghiệp khảo sát có 21 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và 35 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ. Tác giả lựa chọn bối cảnh nghiên cứu tại các thành phố này bởi đây các thành phố lớn trực thuộc

Trung ương, có số lượng doanh nghiệp nhiều và phù hợp với phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, người trả lời phải là những nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp và làm việc ở các phòng ban quan trọng như phòng tổ chức, phòng quản trị, phòng kế toán và phòng Marketing để đảm bảo rằng họ thường xuyên tương tác với lãnh đạo trong quá trình làm việc và có những hiểu biết đầy đủ và xác đáng về vấn đề nghiên cứu. Nghiên cứu phát ra 300 phiếu khảo sát, thu về 235 phiếu trong đó có 221 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Nghiên cứu có 33 biến quan sát đo lường 5 nhân tố, theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (Hair, Anderson, Tatham, & William, 1998) thì kích thước mẫu nghiên cứu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát, tương ứng với  $33 \times 5 = 165$  phiếu. Do đó, với 221 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu tối thiểu cho việc phân tích nhân tố và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

#### **3.2. Đo lường**

Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert năm mức độ (từ 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý; đến 5: Hoàn toàn đồng ý).

### **4. Kết quả nghiên cứu**

#### **4.1. Mô hình đo lường**

Nghiên cứu này đã kiểm tra độ tin cậy nội tại của thang đo thông các hệ số Cronbach alpha ( $\alpha$ ) của từng nhân tố và tiến hành phân tích CFA (phân tích nhân tố khẳng định) để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể (Bảng 2).

Bảng 2 cho thấy mô hình đảm bảo tính hội tụ bởi: (1) tất cả các hệ số tải nhân tố nằm cao hơn ngưỡng giá trị 0,6 ( $p < 0,001$ ); (2) giá trị độ tin cậy tổng hợp cao hơn ngưỡng giá trị 0,7; và (3) giá trị AVE nằm trong khoảng từ 0,72 đến 0,84 (lớn hơn ngưỡng giá trị 0,5).

Tiếp đó so sánh giá trị AVE với giá trị tương quan giữa các nhân tố được thực hiện để đánh giá giá trị phân biệt (Bảng 3).

Bảng 3 cho thấy căn bậc hai của AVE gần với mỗi nhân tố có giá trị lớn hơn các giá trị tương quan giữa các cấu trúc. Do đó, mô hình đo lường đảm bảo tính hợp lệ hội tụ và phân biệt của các thang đo.

Để đánh giá tính phù hợp của mô hình đo lường, tác giả tiến hành kiểm tra các chỉ số RMSEA (sai số bình phương trung bình xấp

**Bảng 1:** Thang đo các nhân tố tiềm ẩn

Mã hóa	Nhân tố tiềm ẩn (biến nghiên cứu)	Nguồn
<b>Lãnh đạo chuyển đổi</b>		
LĐCD1	Người quản lý có thể hiểu được hoàn cảnh và thường xuyên động viên, hỗ trợ tôi	Lê (2023)
LĐCD2	Người quản lý khuyến khích tôi chấp nhận thử thách để phát triển	
LĐCD3	Tôi tin rằng người quản lý có thể vượt qua mọi thách thức trong công việc	
LĐCD4	Người quản lý khuyến khích của nhân viên hiện thực hóa tầm nhìn của tổ chức	
LĐCD5	Người quản lý khuyến khích nhân viên suy nghĩ các vấn đề theo những cách tiếp cận mới	
LĐCD6	Người quản lý khuyến khích tôi suy nghĩ lại và đổi mới những cách làm cũ	
LĐCD7	Tôi có động lực và tin tưởng sẽ hoàn thành tốt công việc dưới sự lãnh đạo của người quản lý	
LĐCD8	Người quản lý quan tâm và hiểu rõ những nhu cầu quan trọng của tôi	
<b>Lãnh đạo toàn diện</b>		
LĐTD1	Người quản lý sẵn sàng lắng nghe những ý tưởng mới của nhân viên	Le và cộng sự (2024)
LĐTD2	Người quản lý quan tâm đến cải thiện các quy trình làm việc trong tổ chức	
LĐTD3	Người quản lý sẵn sàng thảo luận về các mục tiêu cần đạt được và những cách làm mới để đạt được những mục tiêu đó	
LĐTD4	Người quản lý có thể tư vấn và giải đáp các vấn đề liên quan đến công việc	
LĐTD5	Người quản lý luôn có mặt và sẵn sàng trợ giúp nhân viên khi cần thiết	
LĐTD6	Người quản lý có thể giải đáp các vấn đề chuyên môn mà tôi muốn tham khảo ý kiến	
LĐTD7	Người quản lý sẵn sàng lắng nghe yêu cầu và kiến nghị của tôi	
LĐTD8	Người quản lý khuyến khích tôi trao đổi về những vấn đề mới nổi	
LĐTD9	Người quản lý tích cực thảo luận về các vấn đề mới nổi	
<b>An toàn tâm lý (PS)</b>		
ATTL1	Một số nhân viên trong cơ quan tôi bị xa lánh vì sự khác biệt của họ*	Yasin và cộng sự (2023)
ATTL2	Nhân viên trong cơ quan tôi sẽ bị chỉ trích và bần tán khi họ mắc lỗi*	
ATTL3	Tôi cảm thấy yên tâm và không ngừng cố gắng vì tin tưởng rằng không ai trong cơ quan tìm cách phá hoại những nỗ lực đó	
ATTL4	Rất khó để tìm kiếm sự trợ giúp của người khác trong cơ quan tôi*	
ATTL5	Mọi người trong cơ quan tôi coi trọng năng lực và kỹ năng độc đáo của nhau và không lo lắng về rủi ro khi bày tỏ ý kiến.	
ATTL6	Chúng tôi có thể tự tin nêu ra các vấn đề khó khăn và phức tạp trong cơ quan	
<b>Chia sẻ tri thức</b>		
CSTT1	Tôi luôn cố gắng và sẵn sàng đưa những gợi ý khi thảo luận các vấn đề liên quan đến công việc với các đồng nghiệp	Le và cộng sự (2024)
CSTT2	Tôi sẵn lòng chia sẻ tri thức và kinh nghiệm của mình với đồng nghiệp	
CSTT3	Tôi sẵn sàng trả lời các câu hỏi của đồng nghiệp khi họ tham khảo ý kiến tôi	
CSTT4	Tôi cố gắng đưa ra thông tin và ý kiến khi chuẩn bị tài liệu hoặc báo cáo	
CSTT5	Tôi sẵn sàng chia sẻ những kinh nghiệm và thông tin hữu ích với đồng nghiệp	
CSTT6	Tôi sẵn sàng cung cấp tài liệu và thông tin cần thiết cho những đồng nghiệp mới để họ hoàn thành tốt công việc	
CSTT7	Tôi cố gắng hết sức để cung cấp đầy đủ thông tin và tài liệu khi đồng nghiệp có nhu cầu	
CSTT8	Tôi sẽ chỉ cho đồng nghiệp nơi có thể tìm kiếm sự trợ giúp khi bản thân không thể giúp họ giải quyết những vấn đề họ gặp phải	
CSTT9	Tôi động viên và khích lệ đồng nghiệp khi họ gặp những khó khăn, trở ngại trong công việc	
CSTT10	Tôi tìm cách diễn đạt ý tưởng của mình theo cách đơn giản và dễ hiểu nhất khi chia sẻ ý tưởng với đồng nghiệp	

Ghi chú: \* Mục đảo ngược  
(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

**Bảng 2:** Phân tích CFA và độ tin cậy của mô hình đo lường

Xây dựng	Biến quan sát	Hệ số tải	AVE	CR	Ca
Lãnh đạo chuyển đổi (LĐCĐ)	LĐCĐ1	0,874***	0,72	0,95	0,95
	LĐCĐ2	0,846***			
	LĐCĐ3	0,877***			
	LĐCĐ4	0,844***			
	LĐCĐ5	0,880***			
	LĐCĐ6	0,854***			
	LĐCĐ7	0,756***			
	LĐCĐ8	0,883***			
Lãnh đạo toàn diện (LĐTD)	LĐTD1	0,920***	0,77	0,96	0,96
	LĐTD2	0,798***			
	LĐTD3	0,901***			
	LĐTD4	0,895***			
	LĐTD5	0,904***			
	LĐTD6	0,818***			
	LĐTD7	0,903***			
	LĐTD8	0,904***			
	LĐTD9	0,856***			
An toàn tâm lý (ATTL)	ATTL1	0,925***	0,84	0,97	0,97
	ATTL2	0,932***			
	ATTL3	0,923***			
	ATTL4	0,870***			
	ATTL5	0,929***			
	ATTL6	0,934***			
Chia sẻ tri thức (CSTT)	CSTT1	0,877***	0,78	0,97	0,97
	CSTT2	0,925***			
	CSTT3	0,915***			
	CSTT4	0,822***			
	CSTT5	0,917***			
	CSTT6	0,850***			
	CSTT7	0,912***			
	CSTT8	0,806***			
	CSTT9	0,922***			
	CSTT10	0,924***			

**Ghi chú:**  $Ca \geq 0,7$ ;  $CR$  (độ tin cậy tổng hợp)  $\geq 0,7$ ;  $AVE$  (trung bình phương sai trích)  $\geq 0,5$ ; \*\*\* $p < 0,001$ .

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

xi); và các chỉ số phù hợp (GFI; CFI; NFI; và AGFI). Kết quả ở Bảng 4 cho thấy tất cả các chỉ số đều nằm trong ngưỡng giá trị tiêu chuẩn. Do đó có thể kết luận mô hình thỏa mãn và phù hợp với dữ liệu.

**4.2. Kết quả kiểm định giả thuyết**

Kết quả kiểm định các giả thuyết đề xuất được thể hiện ở Hình 1 và Bảng 5 cho thấy các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Cụ thể (bảng 5):

Giả thuyết H1a.b liên quan đến ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến CSTT, kết quả trong Bảng 5 cho thấy tác động của LĐCĐ đối với hành vi CSTT ( $\beta = 0,438$ ;  $p <$

0,001) lớn hơn tác động của LĐTD đối với CSTT ( $\beta = 0,191$ ;  $p < 0,05$ ). Giả thuyết H1a và H1b được chấp thuận.

Giả thuyết H2a.b về tác động của LĐCĐ và LĐTD đối với ATTL cũng được chấp nhận. Cụ thể, Bảng 5 cho thấy cả LĐCĐ và LĐTD đều có tác động tích cực và có ý nghĩa đối với ATTL. Tuy nhiên, ảnh hưởng của LĐTD đối với ATTL có giá trị lớn hơn ( $\beta = 0,499$ ;  $p < 0,001$ ) so với ảnh hưởng của LĐCĐ đối với ATTL ( $\beta = 0,271$ ;  $p < 0,001$ ). Do đó, Giả thuyết H2a và H2b được xác nhận.

Giả thuyết H3 về tác động tích cực của ATTL đối với CSTT cũng được xác nhận. Cụ

**Bảng 3:** Thống kê mô tả và giá trị phân biệt

Xây dựng	Mean	Độ lệch chuẩn	LĐCĐ	LĐTD	ATTL	CSTT
Lãnh đạo chuyển đổi (LĐCĐ)	3,30	0,62	<b>0,84</b>			
Lãnh đạo toàn diện (LĐTD)	3,41	0,68	0,65***	<b>0,87</b>		
An toàn tâm lý (ATTL)	3,67	0,66	0,59***	0,67***	<b>0,91</b>	
Chia sẻ tri thức (CSTT)	3,58	0,60	0,74***	0,68***	0,69***	<b>0,88</b>

**Ghi chú:** Các số bôi đậm theo hàng chéo là căn bậc hai của AVE.  
(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

**Bảng 4:** Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình đo lường

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị khuyến nghị
CMIN/df	1,628	$\leq 2^a$ ; $\leq 5^b$
GFI	0,828	$\geq 0,90^a$ ; $\geq 0,80^b$
RMSEA	0,053	$\leq 0,08^a$ ; $\leq 0,10^b$
NFI	0,921	$\geq 0,90^a$
AGFI	0,801	$\geq 0,90^a$ ; $\geq 0,80^b$
CFI	0,968	$\geq 0,90^a$

**Ghi chú:** a: ngưỡng giá trị tốt; b: ngưỡng giá trị chấp nhận được.  
(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

**Bảng 5:** Kết quả kiểm định giả thuyết từ mô hình cấu trúc tuyến tính

Giả thuyết	Mối quan hệ	Tác động đề xuất	Giá trị $\beta$	Giá trị t	Kết quả
H1a	LĐCĐ → CSTT	+	0,438***	6,947	Chấp nhận
H1b	LĐTD → CSTT	+	0,191**	2,926	Chấp nhận
H2a	LĐCĐ → ATTL	+	0,271***	3,848	Chấp nhận
H2b	LĐTD → ATTL	+	0,499***	6,929	Chấp nhận
H3	ATTL → CSTT	+	0,308***	5,005	Chấp nhận

**Ghi chú:** \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$ .  
(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

thê, kết quả nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng ảnh hưởng của ATTL đến hành vi CSTT là đáng kể và có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,308$ ;  $p < 0,001$ ).

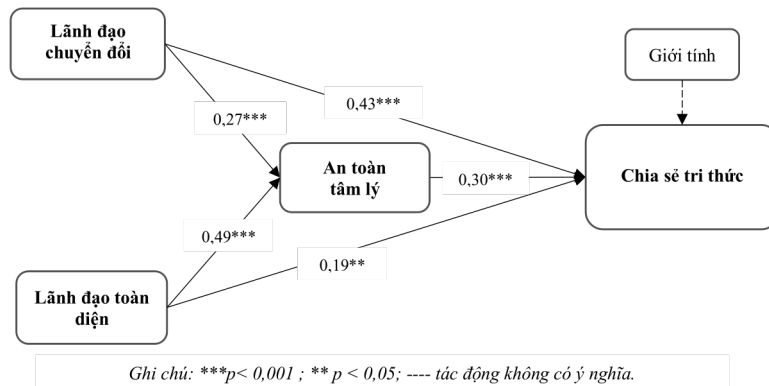
Kết quả kiểm tra về vai trò kiểm soát của yếu tố giới tính không có ý nghĩa thống kê, do đó có thể khẳng định, không phản ánh sự khác biệt về hành vi CSTT giữa các nhân viên có giới tính khác nhau.

Tiếp đó, để kiểm tra và cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của ATTL trong mối quan hệ giữa hai phong cách lãnh đạo và CSTT, phương pháp khoảng tin cậy bootstrap đã được áp dụng với 3.000 lần lặp để xác minh quy mô và ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp (Bảng 6).

Kết quả trong Bảng 6 chỉ ra rằng tác động gián tiếp của LĐCĐ ( $\beta = 0,083$ ;  $p < 0,05$ ) và LĐTD ( $\beta = 0,153$ ;  $p < 0,05$ ) đối với CSTT là tích cực, có ý nghĩa thống kê và nằm trong khoảng tin cậy. Kết quả thực nghiệm hỗ trợ giả thuyết về vai trò trung gian của ATTL trong việc kết nối ảnh hưởng của LĐCĐ và LĐTD đối với hành vi CSTT của nhân viên.

**5. Thảo luận và kết luận**

Các giả thuyết nghiên cứu được phát triển trong nghiên cứu này có ý nghĩa, giá trị và có đóng góp tích cực trong việc bổ sung cơ sở lý luận và tri thức về con đường và giải pháp hiệu quả mà các CEOs và nhà quản lý có thể áp dụng tăng cường hoạt động CSTT trong tổ chức, đặc biệt gắn với bối cảnh của các doanh



(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

**Hình 1:** Kết quả hồi quy của mô hình cấu trúc tuyến tính

ngiệp vừa và nhỏ. Có thể khẳng định những lập luận và phát hiện của bài báo này đã đóng góp đáng kể cho việc gia tăng và làm giàu những hiểu biết lý thuyết và thực tiễn trong lĩnh vực lãnh đạo và quản trị tri thức bởi những lý do cơ bản sau.

Thứ nhất, đề thu hẹp khoảng trống nghiên cứu liên quan đến việc phân tích và đánh giá tác động đồng thời của LĐCĐ và LĐTĐ đối

trò trung gian của ATTL trong việc kết nối tác động của LĐCĐ và LĐTĐ đối với các hoạt động CSTT của nhân viên. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã xác minh vai trò trung gian của ATTL mối quan hệ giữa hai phong cách lãnh đạo và CSTT, đồng thời khẳng định rằng: thực hành LĐCĐ và LĐTĐ sẽ tạo ra những hiệu ứng tích cực đến hành vi CSTT trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua ảnh hưởng

**Bảng 6:** Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy đã hiệu chỉnh độ lệch	
				Ngưỡng dưới	Ngưỡng trên
LĐCĐ→ATTL →CSTT	0,438***	0,083**	0,521***	0,044	0,131
LĐTĐ→ATTL →CSTT	0,191**	0,153**	0,344***	0,095	0,232

**Ghi chú:** \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$ .

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

với CSTT, bài báo này đã xây dựng một mô hình tích hợp, phát triển các cơ chế lý thuyết để giải thích cho tác động tích cực của LĐCĐ và LĐTĐ đến CSTT. Kết quả thực nghiệm tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ cho thấy LĐCĐ có tác động đáng kể và tích cực đối với CSTT so với ảnh hưởng của LĐTĐ. Phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây (ví dụ: Le & Lei, 2018), kết quả nghiên cứu này hàm ý rằng, tăng cường thực hành LĐCĐ sẽ là một lựa chọn và định hướng phù hợp để thúc đẩy hoạt động CSTT của nhân viên trong tổ chức.

Thứ hai, bài báo này đã đóng góp đáng kể vào việc thúc đẩy sự phát triển của lý thuyết lãnh đạo thông qua nghiên cứu và điều tra vai

tích cực của các nhà LĐCĐ và các nhà LĐTĐ đến cảm nhận về ATTL của nhân viên. Bài báo nhấn mạnh vai trò quan trọng của LĐCĐ như một động lực chính để cải thiện và thúc đẩy hành vi CSTT của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.

Thứ ba, mặc dù LĐCĐ và LĐTĐ có tác động tích cực đến ATTL và CSTT của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, kết quả thống kê về giá trị trung bình cho thấy việc thực hành LĐCĐ (giá trị trung bình: 3,30) và LĐTĐ (giá trị trung bình 3,41) vẫn còn hạn chế. Do đó các nhà quản trị trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần chú trọng việc thực hành LĐCĐ (thông qua ảnh hưởng lý

tương, quan tâm kích thích trí tuệ và truyền động lực làm việc cho nhân viên) và thực hành LĐTĐ bằng cách coi trọng sự đóng góp của nhân viên, luôn theo sát và có sự trợ giúp kịp thời giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu, tháo gỡ khó khăn và hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh những đóng góp có ý nghĩa về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu cũng tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, bài báo này sử dụng thiết kế cắt ngang và dữ liệu mang tính thời điểm, do đó cần có các nghiên cứu dài hạn theo chiều dọc để củng cố và khẳng định các kết quả nghiên cứu. Thứ hai, quy mô mẫu nghiên cứu không lớn, do đó kết quả của nghiên cứu có thể có sự khác biệt so với tổng thể. Các nghiên cứu trong tương lai cần được tiếp tục thực hiện với quy mô mẫu lớn hơn để kiểm tra giá trị hồi quy giữa các nhân tố và xác nhận kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, một trong những hạn chế của nghiên cứu đó là chưa kiểm tra và đánh giá sự khác biệt trong hoạt động CSTT giữa các nhân viên gắn với các doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh khác nhau. Các nghiên cứu tiếp theo nên đánh giá vai trò kiểm soát của lĩnh vực kinh doanh để mang đến những hiểu biết và giải pháp cụ thể hơn giúp tăng cường hoạt động chia sẻ tri thức của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Kết luận, 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 ảnh hưởng quan trọng của các phong cách lãnh đạo đương đại là LĐCĐ và LĐTĐ đối với hành vi CSTT. Đặc biệt, nghiên cứu đã chỉ ra cơ chế lý thuyết, qua đó các nhà LĐCĐ và LĐTĐ có thể tác động đến hành vi CSTT thông qua những ảnh hưởng và hành vi tích cực của họ đến ATTL của nhân viên. Những phát hiện của nghiên cứu này cũng góp phần gia tăng hiểu biết về các nhân tố tiền đề và trung gian trong việc khuyến khích và tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động CSTT trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.

#### ***Tài liệu tham khảo:***

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and

psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.

Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 214-232.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & William, C. (1998). *Black* (1998), *Multivariate data analysis*. In: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hoang, T. N., & Le, P. B. (2024). The influence of transformational leadership on self-efficacy and knowledge sharing of teachers: moderating role of knowledge-oriented school culture. *VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2023-0126>.

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*: Routledge, New York, NY.

Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2019). Inclusive

leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554-571.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Khánh, T. P. Đ., & Thúy, V. T. N. (2024). Sự đổi mới trong doanh nghiệp nhỏ và vừa: Tổng quan nghiên cứu bằng VOSviewer. *Tạp chí khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(7), 91-108.

Kim, B.-J., Park, S., & Kim, T.-H. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: Sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *Asian Journal of Technology Innovation*, 27(1), 90-107.

Lê, B. P. (2021). Tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam: Tác động điều tiết của văn hóa hợp tác và vai trò trung gian của năng lực quản trị tri thức. *Tạp chí khoa học thương mại*, 153, 96-104.

Le, P. B. (2023). Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: the roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 3334-3353.

Le, P. B., & Le, H. M. (2023). Stimulating exploitative and exploratory innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of competitive intensity. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 1037-1056.

Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of knowledge management*, 22(3), 521-537.

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.

Le, P. B., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating knowledge-sharing behaviours through ethical leadership and employee trust in leadership: the moderating role of

distributive justice. *Journal of knowledge management*, 27(3), 820-841.

Le, P. B., Tran, D. T., Phung, T. M. T., & Vu, K. D. (2024). Leadership and knowledge management practices for frugal innovation of firms in the emerging market: moderating role of collaborative culture. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 637-654.

Le, P. B., Tran, D. T., Tran Lan, H., & Tran, H. T. L. (2024). How to foster exploratory and exploitative innovation: investigating the effects of inclusive leadership, knowledge sharing and environmental uncertainty. *Journal of Management Development*, 43(4), 619-641.

Lei, H., Saeheng, P., & Le, P. B. (2024). Stimulating knowledge sharing behaviors for frugal innovation: the roles of inclusive leadership and competitive intensity. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1468-1489.

Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425.

Morinaga, Y., Sato, Y., Hayashi, S., & Shimanuki, T. (2022). Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese workplaces: the role of diversity in the biological sex of workplace personnel. *Personnel Review*, 52(5), 1405-1419.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.

Nguyen, T. V. T., Nguyen, H. T., Nong, T. X., & Nguyen, T. T. T. (2022). Inclusive leadership and creative teaching: the mediating role of knowledge sharing and innovative climate. *Creativity Research Journal*, 1-12.

Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194-208.

Singh, A. (2023). *Linking empowering leadership with workplace proactivity: the mediating role of psychological safety and knowledge sharing*. Paper presented at the Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship.

Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management Journal*, 49(6), 1239-1251.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.

Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, 1-11.

Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Tourism Insights*, 6(2), 819-834.

Vũ Khuê (2024), Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam bước lên nấc thang cao hơn trong chuỗi giá trị toàn cầu, Tạp chí điện tử VnEconomy, <https://vneconomy.vn/ho-tro-doanh-nghiep-nho-va-vua-viet-nam-buoc-len-nac-thang-cao-hon-trong-chuoi-gia-tri-toan-cau.htm>.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1727.

Yasin, R., Yang, S., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Spiritual leadership and intellectual capital: mediating role of psychological safety and knowledge sharing. *Journal of Intellectual Capital*, 24(4), 1025-1046.

Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2020). Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of knowledge management*, 24(2), 150-171.

### Summary

Knowledge is a valuable resource that has an important influence on organizational outcomes and competitive advantages, therefore the purpose of the study is to assess the impact of transformational leadership (TL) and inclusive leadership (IL) on employee knowledge sharing through the mediating role of psychological safety (PS). The paper developed an integrated research model, applied structural equation modeling (SEM) and used data collected from 221 participants at 56 Vietnamese SMEs to test the research hypotheses. The results showed a significant impact of TL and IL on knowledge sharing, however the influence of TL on knowledge sharing is larger than the IL's effect. In particular, PS acted as a mediating factor to connect the effects of TL and IL on knowledge sharing. The paper has significantly contributed to filling the theoretical gap on the role and influence mechanism of typical leadership styles on knowledge sharing, while suggesting appropriate management implications, helping Vietnamese SMEs have the right solutions to promote knowledge sharing of employees in their organization.

---

#### Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia Việt Nam (NAFOSTED) theo mã số tài trợ 502.02-2024.03