



**Đánh giá mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc: Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức**  
**Transformational leadership and employee's performance: Knowledge sharing as mediator**

Đặng Thế Hiển<sup>1,\*</sup>, Vũ Văn Trung<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nhóm nghiên cứu Phát triển bền vững trong xây dựng và giao thông vận tải (SCDT), Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

<sup>2</sup> Viện Kinh tế và Phát triển giao thông vận tải, Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

*Từ khóa:*

Phong cách lãnh đạo chuyển dạng,  
Hiệu quả công việc,  
Chia sẻ tri thức

**TÓM TẮT**

Nghiên cứu nhằm đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến hiệu quả công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ này. Dữ liệu được thu thập từ 394 nhân viên thông qua khảo sát và được phân tích bằng các phương pháp thống kê như Cronbach's Alpha, EFA, CFA và phân tích VAF. Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực, có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả công việc. Đồng thời, chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc lãnh đạo tích cực chia sẻ tri thức sẽ góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

*Keywords:*

Transformational leadership,  
Employee's Performance,  
Knowledge Sharing

**ABSTRACT**

The research was conducted to assess the relationship between specific components of transformational leadership and the job performance of employees in construction enterprises in Vietnam. It also investigates the mediating role of knowledge sharing in this relationship. Data were collected through a survey of employees working in these enterprises. Out of 394 responses gathered, the data were screened and analyzed using statistical methods. The measurement scales of the research constructs were evaluated through Cronbach's Alpha for reliability, exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and the Variance Accounted For (VAF) index to examine the mediating effect of knowledge sharing and assess model fit. The results indicate that transformational leadership has a statistically significant impact on job performance. Furthermore, the study reveals that knowledge sharing fully mediates the relationship between transformational leadership and employee job performance. The findings suggest that when leaders actively share their knowledge and expertise, employees tend to perform better and receive higher performance evaluations compared to situations where such knowledge sharing is limited or absent.

\*Đặng Thế Hiển. Nhóm nghiên cứu Phát triển bền vững trong xây dựng và giao thông vận tải (SCDT), Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh

Email: [hien.dang@ut.edu.vn](mailto:hien.dang@ut.edu.vn)

<https://www.doi.org/10.55228/JTST140402>

Ngày nhận bài: 16/03/2025; Ngày nhận bài sửa: 04/05/2025; Ngày chấp nhận đăng: 18/6/2025

Ngày xuất bản trực tuyến: 15/7/2025

pISSN: 1859-4263; eISSN: 3030-4261

## **1. Giới thiệu**

Doanh nghiệp xây dựng là một tổ chức kinh tế hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, thực hiện các công việc liên quan đến thiết kế, thi công, giám sát, quản lý dự án và cung cấp các dịch vụ liên quan đến công trình xây dựng. Các doanh nghiệp này có thể hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau như xây dựng dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật, giao thông, thủy lợi và năng lượng [1].

Doanh nghiệp xây dựng thực hiện nhiều hoạt động trong quá trình tạo ra các công trình xây dựng đặc thù. Sản phẩm kinh doanh chủ yếu là Thiết kế và tư vấn xây dựng, thi công xây dựng, giám sát và quản lý dự án, kinh doanh vật liệu xây dựng, bảo trì và sửa chữa công trình [2]. Trong xu hướng phát triển kinh tế hiện nay, lĩnh vực xây dựng được coi là động lực phát triển của nền kinh tế xã hội. Ngành xây dựng thường hướng đến việc tạo ra các sản phẩm tại những địa điểm cụ thể theo nhu cầu của từng khách hàng, bao gồm cá nhân, hộ gia đình, tổ chức hoặc cả cộng đồng. Sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam đồng nghĩa với việc nhu cầu về cơ sở hạ tầng phải được đáp ứng. Vai trò của ngành xây dựng trong sự phát triển của đất nước là vô cùng quan trọng. Đây là lĩnh vực giúp thiết lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho mỗi cơ quan, tổ chức và toàn xã hội. Khi ngành xây dựng phát triển, các ngành kinh tế khác cũng có điều kiện thuận lợi để tăng trưởng [3].

Vì vậy, các doanh nghiệp xây dựng luôn hướng đến đáp ứng đầy đủ nhu cầu sử dụng các sản phẩm, dịch vụ xây dựng cho khách hàng, ngoài ra, tổ chức còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng tạo ra và triển khai các giải pháp tri thức mới nhất giữa các nhân viên của tổ chức. Để lãnh đạo có thể triển khai các mục tiêu kinh doanh/mục tiêu của tổ chức và nhân viên có thể hiểu cũng như tập trung tối đa sự cố gắng, nỗ lực để hoàn thành những nhiệm vụ của cấp trên giao, cả hai (lãnh đạo và nhân viên) đều nên hiểu về trách nhiệm của họ trong việc thực hiện triết lý đôi bên cùng có lợi. Để nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, các tổ chức thông qua nhà lãnh đạo được yêu cầu phải giúp nhân viên của mình, để nâng cao năng lực làm việc của nhân viên, đồng thời, nhân viên cũng được yêu cầu thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. Xây dựng và duy trì hoạt động kinh doanh bền vững đòi hỏi các nhà lãnh đạo của các tổ chức phải hiểu rõ hơn về vai

trò của họ trong việc hướng dẫn nhân viên và duy trì hiệu quả làm việc của nhân viên cho tổ chức. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành nên năng lực làm việc của nhân viên và hướng nhân viên đi đúng hướng để hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức giao. Việc chia sẻ tri thức của nhà lãnh đạo cao nhất sẽ thúc đẩy đổi mới về cách thức làm việc trong tổ chức theo hướng hiệu quả hơn [4].

Chia sẻ tri thức và giúp đỡ tri thức cũng là cách thức giúp nhân viên trong tổ chức có thể nâng cao kỹ năng học tập và kỹ năng lãnh đạo [5]. Mỗi nhân viên đòi hỏi phải trang bị các yếu tố như kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, thái độ tích cực và sự chuyên nghiệp, độ chính xác cao trong xử lý công việc và đạt hiệu quả công việc được giao. Do vậy, các doanh nghiệp cần sử dụng nguồn lực hiện có để thúc đẩy hiệu quả công việc của nhân viên, từ đó để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Tuy việc chia sẻ tri thức để giúp nhân viên trang bị, cập nhật những kiến thức phục vụ cho chuyên môn, kỹ năng giải quyết vấn đề để đạt được hiệu quả công việc là vấn đề quan trọng trong giai đoạn hiện nay nhưng vẫn chưa được các doanh nghiệp tập trung phát triển, chỉ thực hiện thông qua các buổi hội thảo, tập huấn chia sẻ giữa các nhà lãnh đạo với nhân viên trong thời gian ngắn [6].

Trong các doanh nghiệp, hiệu quả công việc là một yếu tố quan trọng vì nó đảm bảo những nhu cầu của khách hàng liên quan đến sản phẩm dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp được giải quyết một cách tốt nhất. Vì vậy, điều quan trọng đối với các nhà lãnh đạo để truyền cảm hứng cho nhân viên của họ thực hiện tốt công việc bằng cách sắp xếp suy nghĩ của họ với nhau. Nhưng do quy trình tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp còn chưa được chuẩn hóa, các nhà lãnh đạo chưa thể nắm rõ cụ thể chiến lược mà tổ chức của họ cần thực hiện để thúc đẩy hiệu quả công việc cho nhân viên.

Trong bối cảnh ngành xây dựng Việt Nam đang đối mặt với yêu cầu đổi mới mô hình quản trị, nâng cao hiệu suất công việc và đẩy mạnh chuyển đổi số, vai trò của lãnh đạo trong việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức trở nên ngày càng quan trọng. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng, với đặc trưng là khả năng truyền cảm hứng, định hướng phát triển và xây dựng niềm tin, được cho là có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức và kết quả làm

việc của nhân viên [7], [11]. Trong các ngành đặc thù như xây dựng – nơi nhân lực biến động, tri thức chủ yếu là kinh nghiệm thực tiễn – việc chia sẻ tri thức trở thành yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu quả công việc và giảm thiểu lặp lại sai sót [8]. Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu chuyên sâu về mối quan hệ giữa ba yếu tố này trong ngành xây dựng vẫn còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh các dự án mang tính chất ngắn hạn, đội ngũ lao động không ổn định và tri thức khó được hệ thống hóa [9]. Nghiên cứu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng, chia sẻ tri thức và hiệu quả công việc không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn mang giá trị thực tiễn cao đối với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam.

Do vậy, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu nhằm mục đích kiểm tra mối quan hệ lý thuyết và thực nghiệm giữa biến độc lập (phong cách lãnh đạo chuyển dạng), biến phụ thuộc (hiệu quả công việc của nhân viên) và vai trò trung gian (chia sẻ tri thức) trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên. Các quan điểm và kết quả nghiên cứu được trình bày trong các phần tiếp theo.

## **2. Lý thuyết nghiên cứu**

### *2.1. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng*

Với [10] đã mô tả cách đo lường phong cách này cũng như giải thích cách tác động đến động lực và kết quả công việc của nhân viên. Trong bài này, nhóm tác giả sử dụng định nghĩa phong cách lãnh đạo chuyển dạng của [11] phát triển mô hình lãnh đạo chuyển dạng với bốn thành phần chính: Ảnh hưởng lý tưởng (Idealized Influence) (Nhà lãnh đạo là tấm gương cho nhân viên, thể hiện đạo đức và giá trị cốt lõi, giúp tạo dựng lòng tin và sự tôn trọng); Tạo động lực truyền cảm hứng (Inspirational Motivation) (Nhà lãnh đạo truyền tải tầm nhìn rõ ràng, tạo động lực và thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm), Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation) (Khuyến khích nhân viên suy nghĩ sáng tạo, đặt câu hỏi và tìm ra giải pháp đổi mới), Quan tâm cá nhân (Individualized Consideration) (Quan tâm đến sự phát triển và nhu cầu riêng của từng nhân viên, hỗ trợ và hướng dẫn họ theo cách phù hợp). Phong cách lãnh đạo chuyển dạng sẽ được đo bằng bảng câu hỏi MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) với các thành phần nêu trên.

Với [8], phong cách lãnh đạo chuyển dạng đề cập đến khả năng của một nhà lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng và gắn kết những người đi theo bằng cách đánh giá quyết định một cách sâu sắc, giải quyết các nhiệm vụ phức tạp, ưu tiên các mục tiêu của tổ chức và đưa ra sự khích lệ cũng như động viên để củng cố niềm tin vào năng lực của họ.

Hơn nữa, [12] cho rằng lãnh đạo chuyển dạng liên quan đến việc hướng dẫn hoặc thúc đẩy những người đi theo hướng tới các mục tiêu đã được xác định trước bằng cách cung cấp hướng dẫn rõ ràng về vai trò và yêu cầu nhiệm vụ. Do đó, có thể hiểu rằng lãnh đạo chuyển dạng là một phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng hoặc động viên cấp dưới phát triển bản thân của nhân viên, từ đó nỗ lực làm việc hết mình để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức [13].

### *2.2. Hiệu quả công việc*

Có nhiều định nghĩa về hiệu quả công việc, trong các định nghĩa về hiệu quả công việc, có thể hiểu là việc đo lường hiệu quả này có thể dựa vào dữ liệu của tổ chức, sự đánh giá của cấp trên hoặc sự tự đánh giá của nhân viên [14]. Ngoài ra, hiệu quả công việc còn có thể hiểu là những thành tích của nhân viên liên quan đến nhiệm vụ được tổ chức giao phó. Các công việc có thể đạt được bởi một cá nhân hoặc một nhóm nhân viên trong tổ chức phù hợp với những chức năng và trách nhiệm, trong nỗ lực đạt được các mục tiêu của tổ chức có liên quan về mặt pháp lý (không vi phạm pháp luật) và phù hợp với những chuẩn mực của đạo đức xã hội [15].

Hiệu quả công việc của nhân viên là một nhân tố đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các tổ chức [16] và là một nhân tố quyết định sự sống còn của tổ chức, nó giúp tổ chức tạo ra khả năng cạnh tranh và tạo sự thành công bền vững cho tổ chức [17]. Đây là một mối quan tâm và có giá trị đối với mọi tổ chức. Thành công hay thất bại cuối cùng của tổ chức chủ yếu phụ thuộc vào hiệu suất của nhân viên. Khi nhân viên làm việc tốt hơn, họ sẽ đóng góp, giúp tổ chức phát triển và trở nên thành công, hiệu quả hơn [18].

### *2.3. Chia sẻ tri thức*

Theo [19], chia sẻ tri thức có thể được định nghĩa như một văn hóa tương tác mang tính xã hội, liên quan đến việc nhân viên của các phòng ban/bộ phận, tổ chức trao đổi tri thức, kinh nghiệm và kỹ năng. Ví dụ như nhân viên sẵn lòng giao tiếp, chia

sẻ, trao đổi tri thức với đồng nghiệp. Cũng theo [20], chia sẻ tri thức là quá trình cho và nhận tri thức, trong đó sự sáng tạo và chia sẻ tri thức phụ thuộc vào nỗ lực có ý thức của cá nhân làm cho tri thức được chia sẻ. Cho tặng tri thức là việc một cá nhân giao tiếp với người khác về vốn trí tuệ của mình, thu nhận tri thức là việc một cá nhân hỏi ý kiến đồng nghiệp để tiếp thu vốn trí tuệ của họ. Hành động chia sẻ tri thức có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng lực cá nhân trong tổ chức. Điều này là do tri thức ẩn và tri thức hiện hữu có thể được phổ biến, triển khai và phát triển một cách hiệu quả thông qua việc chia sẻ tri thức [21].

Chia sẻ tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành tri thức ẩn liên quan đến công việc giữa các thành viên trong tổ chức. Nó bao gồm các hoạt động của nhân viên nhằm chia sẻ tri thức với người khác cũng như hành vi của họ trong việc trao đổi thông tin có liên quan với đồng nghiệp trong toàn tổ chức [22]. Như vậy, có thể hiểu chia sẻ tri thức là quá trình cho và nhận tri thức, làm cho tri thức có thể được tái sử dụng bởi những người khác.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### *3.1. Giả thuyết nghiên cứu*

##### *3.1.1. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc*

Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường công nghệ, việc gia tăng hiệu quả công việc của nhân viên đã trở thành một trong những mục tiêu hàng đầu của các tổ chức. Doanh nghiệp có thể hoàn thành mục tiêu kinh doanh bằng cách nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, hiệu quả làm việc của các thành viên trong đội/nhóm có mối quan hệ trực tiếp với cách tiếp cận lãnh đạo. Cách tiếp cận tích cực sẽ mang lại tinh thần lạc quan, tiếp thêm động lực làm việc cho các thành viên trong đội/nhóm và nâng cao hiệu quả làm việc của họ, trong khi cách tiếp cận tiêu cực có thể làm giảm tinh thần, khiến nhân viên mất đi động lực, sự hứng thú với công việc [7].

Hiệu quả công việc của một nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, trong đó phổ biến nhất là căng thẳng hoặc lo sợ do cạnh tranh nội bộ, thiếu tập trung hoặc cảm giác quản lý không quan tâm, thiếu kỹ năng và kiến thức cập nhật, áp lực công việc quá lớn, thông tin hạn chế hoặc rất ít [23].

Nhu cầu của khách hàng và sự gia tăng kỳ vọng của họ là những nguyên nhân chính gây ra biến động trong thị trường kinh doanh. Sự gia tăng mong muốn của khách hàng được thể hiện qua nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, với thời gian bàn giao nhanh nhất có thể và mức giá hấp dẫn đối với khách hàng. Để đối phó với tình trạng này, các doanh nghiệp cần củng cố phương pháp tiếp cận từ trên xuống dưới (lãnh đạo đến nhân viên) [24].

Phong cách lãnh đạo chuyển dạng thúc đẩy tinh thần làm việc với sự nhiệt tình giữa các nhân viên trong tổ chức, giúp họ đạt được mục tiêu chung. Nhân viên có nhiều khả năng hạnh phúc hơn khi làm việc dưới quyền của những nhà lãnh đạo có phong cách lãnh đạo chuyển dạng hơn, vì những nhà lãnh đạo như vậy thể hiện sự quan tâm đến từng cá nhân nhiều hơn [25]. Đây là một phong cách lãnh đạo khuyến khích nhân viên bằng cách kêu gọi những lý tưởng và giá trị đạo đức mạnh mẽ, từ đó truyền cảm hứng cho họ làm việc vượt mong đợi, đồng thời nâng cao hiệu quả cá nhân và tổ chức [10]. Lãnh đạo chuyển dạng truyền động lực cho nhân viên để đạt được hiệu quả công việc ở mức độ xuất sắc và giúp họ hiểu rõ sự phụ thuộc lẫn nhau giữa bản thân và những người khác trong tổ chức. Những nhà lãnh đạo này không chỉ có tầm nhìn riêng mà còn khuyến khích người khác trở thành những nhà tư duy chiến lược, từ đó phát triển hành vi công dân trong tổ chức giữa các thành viên trong nhóm. Lãnh đạo chuyển dạng giúp nhân viên nhận ra tiềm năng của mình để vượt qua mọi trở ngại [26].

Vì vậy, đề xuất giả thuyết  $H_1$ :

•  $H_1$ : Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

##### *3.1.2. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng và chia sẻ tri thức*

Phong cách lãnh đạo chuyển dạng làm tăng nhận thức về việc ưu tiên lợi ích chung giữa các thành viên trong tổ chức và giúp nhân viên đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Đồng thời, lãnh đạo chuyển dạng thường được định nghĩa bởi tác động của nó trong việc nâng cao thái độ hợp tác và tin tưởng, thúc đẩy sự phát triển của tập thể và chia sẻ tri thức bằng việc học hỏi, trao đổi công việc trong đội/nhóm/phòng ban. [27], [28].

Có những nghiên cứu cho kết quả về sự liên quan tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến chia sẻ tri thức [7], [29], tuy nhiên, các nghiên cứu này đề xuất tiếp tục thực hiện nghiên cứu tại các ngành nghề, quốc gia khác. Do đó, giả thuyết H<sub>2</sub> được nhóm tác giả đề xuất như sau:

- H<sub>2</sub>: Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức.

### 3.1.3. Chia sẻ tri thức và hiệu quả công việc của nhân viên

Chia sẻ tri thức có thể cải thiện năng lực tổ chức, tạo ra giải pháp, nhanh chóng đạt được hiệu suất kinh doanh và gia tăng lợi thế cạnh tranh [30]. Chia sẻ tri thức giúp cá nhân và tổ chức nâng cao khả năng đạt được mục tiêu trong công việc của nhân viên và cải thiện hiệu quả làm việc [31].

[32] cho rằng cách tốt nhất để nâng cao hiệu suất tổ chức là tăng cường hiệu quả hoạt động, và điều này có thể thực hiện được thông qua việc phát triển chia sẻ tri thức, nghĩa là chia sẻ tri thức có thể giúp cải thiện hiệu suất tổ chức. Hơn nữa, quá trình chia sẻ tri thức có ảnh hưởng đáng kể và trực tiếp đến hiệu quả công việc của nhân viên. Đồng thời, [33] chỉ ra rằng việc chia sẻ tri thức liên quan đến hiệu quả công việc của cá nhân nhân viên.

Dựa trên các lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây, có thể thấy rằng tồn tại mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức với hiệu quả làm việc của nhân viên. Giả thuyết H<sub>3</sub> được đặt ra:

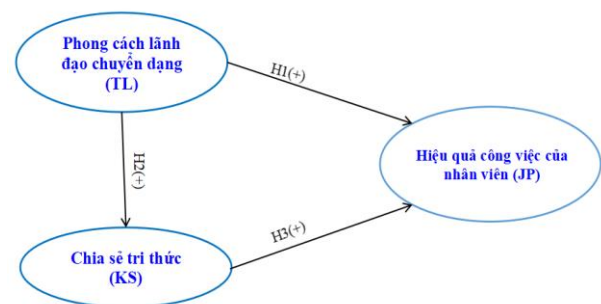
- H<sub>3</sub>: Yếu tố chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

### 3.1.4. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng, hiệu quả công việc của nhân viên, và chia sẻ tri thức

Hiện nay, các doanh nghiệp đang tập trung nhiều hơn vào việc tối đa hóa các kỹ năng và năng lực làm việc của nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả công việc và năng suất lao động. Trong môi trường kinh doanh cực kỳ cạnh tranh và liên tục thay đổi theo xu hướng mới, tổ chức buộc nhân viên phải làm việc hiệu quả hơn bằng cách thực hiện các phương pháp thời gian để giải quyết công việc ít hơn nhưng hiệu quả công việc mang lại nhiều hơn hoặc sửa đổi cách thức nhân viên làm việc theo yêu cầu xử lý công việc dựa trên áp dụng hệ thống công nghệ thông tin. Tổng thể, nhiều yếu tố có thể làm tăng hiệu quả công việc của nhân viên; một trong số đó là cần các hành động cụ thể từ các doanh nghiệp, chẳng hạn như đem lại lợi ích, trả lương

cao hơn, đào tạo và phát triển nhân viên thường xuyên, cải thiện môi trường làm việc hoặc phong cách lãnh đạo chuyển dạng, trong khi những yếu tố khác liên quan đến khả năng nhận ra cơ hội của cá nhân và biến nó thành thành công. Nhân viên thông qua các khóa đào tạo có thể nâng cao chuyên môn và có được tri thức mới nhất, những tri thức này có thể được sử dụng liên tục và hỗ trợ cho công việc của nhân viên đạt được hiệu quả tốt hơn [34].

Việc chia sẻ tri thức có thể được thực hiện với các thành viên khác trong tổ chức thông qua nỗ lực lãnh đạo, quản lý, giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn [29]. Do đó, giả thuyết H<sub>4</sub> được đề xuất:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.

## 4. Thu thập và phân tích dữ liệu

### 4.1. Quy trình nghiên cứu

Bằng việc khảo sát theo phương pháp thuận tiện, phi xác suất [35], dữ liệu nghiên cứu được thu thập dựa vào việc khảo sát với đối tượng được khảo sát là nhân viên đang làm việc ở những doanh nghiệp xây dựng Việt Nam. Nghiên cứu gồm hai bước chính, nghiên cứu sơ bộ được tiến hành trước tiên tại những doanh nghiệp xây dựng (nhân viên ở các vị trí làm việc/bộ phận khác nhau) để thu thập và xử lý những phiếu trả lời không đạt yêu cầu, dữ liệu được sàng lọc nhằm đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, nhóm tác giả liên lạc với các nhà quản lý, phòng/ban nhân sự hoặc nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam (tác giả gọi đây là người hỗ trợ nghiên cứu) để đề nghị nhận được sự hỗ trợ thông qua việc giải thích mục đích vấn đề nghiên cứu. Sau đó, bảng câu hỏi được gửi đến các nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng thông qua những người hỗ trợ nghiên cứu. Cuối cùng, các bảng câu hỏi (đã được trả lời) sẽ được thu lại bởi những người hỗ trợ nghiên cứu và nhóm tác giả liên hệ với những người hỗ trợ này để nhận lại các bảng câu hỏi khảo sát.

Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện vào tháng 9/2024 bằng cách sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu 12 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam. Lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính [36] được áp dụng trong nghiên cứu này với điểm bão hòa là 12 nhân viên, [36] đề xuất lựa chọn các trường hợp phản ánh sự đa dạng về quan điểm, kinh nghiệm hoặc bối cảnh để có cái nhìn toàn diện hơn về hiện tượng nghiên cứu, cách tiếp cận chọn mẫu ngẫu nhiên trong nghiên cứu định tính nhấn mạnh vào giá trị của từng trường hợp thay vì số lượng mẫu lớn. Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện vào tháng 9/2024 bằng cách khảo sát 144 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam thông qua bảng câu hỏi. Quá trình lọc dữ liệu có 12 bảng trả lời bị loại trừ vì bỏ sót câu trả lời, chọn nhiều câu trả lời cho mỗi câu hỏi hoặc chọn một câu trả lời cho tất cả các câu hỏi, cuối cùng có 132 bảng trả lời hợp lệ. Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện để xử lý dữ liệu sơ bộ.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng cách khảo sát 480 nhân viên trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam thông qua bảng câu hỏi đã được bổ sung, chỉnh sửa dựa trên kết quả của nghiên cứu sơ bộ. Quá trình thực hiện khảo sát trong giai đoạn từ tháng 11/2024 đến tháng 01/2025.

Dữ liệu sau thu thập (394 phiếu đạt yêu cầu) được xử lý bằng phần mềm SPSS 24.0 với mô tả thống kê, kết quả về kiểm định các thang đo của các khái niệm nghiên cứu thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng để đánh giá cấu trúc nhân tố của tập các biến quan sát. Các kết quả của phân tích nhân tố khẳng định CFA có thể cung cấp bằng chứng thuyết phục về giá trị hội tụ (convergent validity) và giá trị phân biệt (discriminant validity) của cấu trúc lý thuyết. CFA cũng cho phép nhà nghiên cứu kiểm tra mối quan hệ giữa biến quan sát và cấu trúc tiềm ẩn theo mô hình khái niệm đã phát triển. Sau đó, nhóm tác giả thực hiện việc kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với các giả thuyết đã được đưa ra thông qua việc phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Phân tích chỉ số Variance accounted for (VAF) để kiểm tra vai trò của biến trung gian chia sẻ tri thức,

nghiên cứu sẽ tiến hành thực hiện quy trình phân tích theo khuyến nghị của [39].

#### 4.2. Thang đo

Nghiên cứu này bao gồm các thang đo: (1) Phong cách lãnh đạo chuyển dạng, (2) Chia sẻ tri thức, (3) Hiệu quả công việc. Thang đo được sử dụng là Likert 5 điểm (từ 1-5; 1 là hoàn toàn không đồng ý, 5 là hoàn toàn đồng ý) [37]. Đầu tiên, thang đo bằng tiếng Anh được kế thừa từ các nghiên cứu trước [19], [38], [40], sau đó được dịch sang tiếng Việt bằng phương pháp thảo luận nhóm. Cuối cùng, thang đo được điều chỉnh từ nghiên cứu sơ bộ để sử dụng cho nghiên cứu chính thức. Phong cách lãnh đạo chuyển dạng được đo lường thông qua 4 biến kế thừa từ nghiên cứu của [38]. Chia sẻ tri thức được đo lường thông qua 4 biến kế thừa từ nghiên cứu của [19]. Hiệu quả công việc được đo lường thông qua 5 biến quan sát, kế thừa nghiên cứu của [40].

#### 5. Kết quả nghiên cứu

Tổng cộng có 480 bảng câu hỏi khảo sát được gửi đi, thu về 448 bảng câu hỏi, số bảng câu hỏi trả lời đạt yêu cầu là 394, chiếm tỷ lệ 82.08% so với tổng số bảng câu hỏi được gửi đi. Bảng câu hỏi khảo sát được mã hóa và xử lý số liệu để phân tích.

Phân loại mẫu nghiên cứu chính thức gồm 394 nhân viên được khảo sát theo tiêu chí giới tính (177 nữ: chiếm 44.9%; 217 nam: chiếm 55.1%), tuổi tác (113 nhân sự từ 22-27 tuổi: chiếm 28.7%; 159 nhân sự từ 28-33 tuổi: chiếm 40.3%; 87 nhân sự từ 34-39 tuổi: chiếm 22.1%; 35 nhân sự từ 40 tuổi trở lên: chiếm 8.9%), trình độ học vấn (dưới đại học: 154 nhân sự; Đại học: 209 nhân sự; Sau đại học: 31 nhân sự), thu nhập bình quân/tháng (dưới 20 triệu đồng: 229 nhân sự; từ 20 đến 30 triệu đồng: 118 nhân sự; trên 30 triệu đồng: 47 nhân sự), và kinh nghiệm làm việc (dưới 5 năm: 151 nhân viên; từ 5 năm đến dưới 10 năm: 127 nhân viên; từ 10 năm đến dưới 15 năm: 70 nhân sự; trên 15 năm: 46 nhân sự).

##### 5.1. Đánh giá độ tin cậy và kết quả EFA

**Bảng 1.** Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo.

Yếu tố	TL	KS	JP	Tổng
Cronbach' Alpha	0.791	0.827	0.812	
Số quan sát kiểm định	04	03	05	12
Số quan sát chấp nhận	04	03	05	12

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu, 2025)

Căn cứ số liệu tổng hợp từ bảng 1, 12 thang đo để đo lường cho 2 biến độc lập và biến phụ thuộc có độ tin cậy tương đối cao với các hệ số Cronbach'Alpha đều lớn hơn 0.7 nên được chấp nhận [39]. Như vậy, 12 thang đo này được chấp nhận và đưa vào kiểm định EFA.

**Bảng 2.** Kết quả efa cho các biến độc lập.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.768
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2328.459
	df	122
	Sig.	.000

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu, 2025)

**Bảng 3.** Kết quả EFA cho biến phụ thuộc.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.714
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	371,872
	df	14
	Sig.	.000

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu, 2025)

Từ số liệu bảng 2 và bảng 3, hệ số KMO = 0.768 (> 0.6) [41] và kiểm định Barlett với Sig. = 0.000.

Do đó, kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA được bảo đảm về mức độ hội tụ và phân tán của các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Đồng thời, các giá trị Eigenvalue (TL = 1.177; KS = 1.418) đều > 1 và tổng phương sai trích là 60.172 cho thấy 7 thang đo (2 biến độc lập) giải thích được 60.172% sự biến thiên của dữ liệu và phần còn lại (39.828%) là do các yếu tố khác có mối quan hệ, sự ảnh hưởng. Tương tự, 5 thang đo của biến phụ thuộc cũng thể hiện được mức độ hội tụ và phân tán khi có giá trị KMO = 0.714; Barlett với Sig. = 0.000; Eigenvalue là 1.336 > 1 và tổng phương sai trích là 60.818%. Kết quả này cho biết các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp với mô hình nghiên cứu đề xuất.

**Bảng 4.** Sự tương quan của các biến nghiên cứu.

Yếu tố	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (S.D)	JP	TL	KS
JP	4.72	0.61	1		
TL	4.54	0.75	0.316**	1	
KS	4.67	0.97	0.434**	0.461**	1

Ghi chú: \*\*Mối tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu, 2025)

**Bảng 5.** Kết quả phân tích nhân tố khám phá và thang đo độ tin cậy.

Yếu tố tiềm ẩn (Latent construct)	Ký hiệu biến (Items)	Thang đo (Items description)	Cronbach alpha ( $\alpha$ )
TL	TL1	Lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp đưa ra định hướng rõ ràng cho tương lai.	0.791
	TL2	Anh/chị tin rằng các lãnh đạo phòng đang giao tiếp hiệu quả.	
	TL3	Lãnh đạo cấp cao luôn coi nhân viên là tài sản quý giá nhất của tổ chức.	
	TL4	Các nhà lãnh đạo của anh/chị luôn truyền cảm hứng để anh/chị làm việc tốt nhất mỗi ngày.	
KS	KS1	Trong doanh nghiệp của anh/chị, nhân viên chia sẻ tri thức với sự hiểu biết của cá nhân với nhau một cách có hệ thống.	0.827
	KS2	Anh/chị cảm thấy mình đang học hỏi và phát triển trong công việc để nâng cao năng lực của bản thân.	
	KS3	Doanh nghiệp của anh/chị tổ chức chương trình đào tạo để chia sẻ tri thức, nghiệp vụ chuyên môn của từng cá nhân trong phòng/ban.	
JP	JP1	Trong doanh nghiệp xây dựng của anh/chị, hiệu quả công việc của mỗi nhân viên đều đóng góp vào các mục tiêu và chỉ tiêu hoạt động của doanh nghiệp.	0.812
	JP2	Chất lượng hoàn thành công việc cũng được đo lường trong doanh nghiệp của anh/chị.	

JP3	Năng suất làm việc của anh/chị được xác định bằng cách ghi lại cách anh/chị sử dụng thời gian làm việc.
JP4	Trong doanh nghiệp của anh/chị, năng suất làm việc của nhân viên được gắn liền với lợi nhuận của doanh nghiệp.
JP5	Hầu hết nhân viên trong doanh nghiệp của anh/chị sử dụng ít nguồn lực (thời gian xử lý công việc nhanh) hơn mức bình thường doanh nghiệp quy định để hoàn thành một công việc được giao.

### 5.2 Kết quả CFA và sự phù hợp của mô hình

Sự phù hợp của mô hình được xác định bởi sự tương ứng giữa ma trận hiệp phương sai quan sát được và một ma trận hiệp phương sai ước lượng lấy kết quả từ mô hình được đề xuất proposed model. SEM sử dụng một chuỗi các đo lường để mô tả giả thiết nghiên cứu giải thích dữ liệu đầu vào như thế nào. Dữ liệu đầu vào tạo thành ma trận hiệp phương sai giữa các biến đo lường. Khi nghiên cứu giải thích được đến tất cả các mối tương quan chính vốn có trong tập dữ liệu (liên quan đến các biến trong mô hình nghiên cứu) thì sẽ có mô hình phù hợp good fit. Nếu có sự khác biệt giữa những mối tương quan đề xuất và những mối tương quan quan sát được sẽ có một mô hình có độ phù hợp thấp poor fit. Mô hình đề xuất không “phù hợp” với mô hình quan sát, mô hình ước lượng.

Sự phù hợp của mô hình nghiên cứu được giải thích bằng cách sử dụng chỉ số Chi-Square ( $\chi^2$ ) (chỉ số này nằm trong ngưỡng chấp nhận nếu  $< 3$  thì tốt, nếu  $< 5$  thì đôi khi chấp nhận được), chỉ số phù hợp tốt (GFI) dùng để đo độ phù hợp tuyệt đối (không điều chỉnh bậc tự do) của mô hình cấu trúc và mô hình đo lường với bộ dữ liệu khảo sát, Chỉ số phù hợp so sánh (CFI), Chỉ số Tucker Lewis (TLI) là một số đại diện cho mức độ phù hợp, được ưu tiên lớn hơn 0,9. Trong khi đó, lỗi xấp xỉ bình phương trung bình gốc (RMSEA) và phần dư bình phương trung bình gốc (RMR) được kiểm tra để xác định độ xấu của mô hình nghiên cứu, được ưu tiên càng gần 0 càng tốt. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã coi giá trị ngưỡng là nhỏ hơn 0,08 [42].

**Bảng 6.** Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp.

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số gốc Original Sample (O)	P	Kết luận
		bootstrap - Direct effect	value	

H	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.				
H1	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.	0,262	0,000	Chấp nhận	
H2	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức	0,329	0,000	Chấp nhận	
H3	Chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên	0,277	0,000	Chấp nhận	
H4	Chia sẻ tri thức làm trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên	0,136	0,000	Trung gian một phần	

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích dữ liệu, 2025)

Căn cứ vào kết quả kiểm định các giả thuyết thể hiện ở Bảng 6 thì giả thuyết H1, H2, H3 có giá trị P value  $< 0,05$  nên các giả thuyết này đều được chấp nhận. Phân tích mức độ tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc thông qua việc sử dụng hệ số tác động. Cụ thể, giả thuyết H1 (TL) sẽ được ủng hộ với giá trị  $p = 0\%$ , với sự thay đổi 1 đơn vị nhân tố TL sẽ dẫn đến sự gia tăng 0,262 đơn vị nhân tố JP. Với giả thuyết H2 (TL) với sự thay đổi 1 đơn vị nhân tố TL sẽ dẫn đến sự gia tăng 0,329 đơn vị nhân tố KS. Ngoài ra, giả thuyết H3 (KS) với sự thay đổi 1 đơn vị nhân tố KS sẽ dẫn đến sự gia tăng 0,277 đơn vị nhân tố JP.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng phân tích vai trò trung gian của biến KS đối với TL và JP. Nghiên cứu so sánh tác động từ TL đến JP và thông qua biến trung gian KS tác động từ TL đến JP để nhấn mạnh vai trò của biến trung gian KS trong mối quan hệ này.

**Bảng 7.** Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên.

Chỉ tiêu	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	t	P-value
----------	----------------	-----------------	---	---	---------

TL -> KS	0,422	0,421	0,650	35,460	0,000
KS -> JP	0,448	0,447	0,669	36,313	0,000
TL -> JP	0,473	0,472	0,687	37,995	0,000
TL -> KS -> JP	0,557	0,556	0,250	11,615	0,000

(Nguồn: Nhóm tác giả phân tích, 2025)

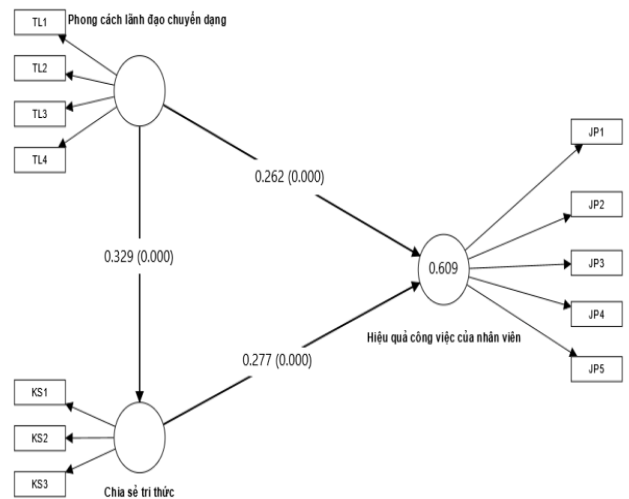
Qua số liệu ở Bảng 7, tỷ lệ thay đổi TL đến KS là 42,2% ( $R^2 = 0,422$ ), như vậy là tương đối cao và cho thấy TL là một biến số mạnh tác động đến JP. Giá trị beta thể hiện rằng một đơn vị tăng của biến đổi TL sẽ tương tác làm tăng giá trị KS lên 65% ( $\beta = 0,650$ ) và kết quả là có ý nghĩa ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Bên cạnh đó, KS cũng có tác động đáng kể đến JP, tỷ lệ thay đổi KS là 44,8% ( $R^2 = 0,448$ ). Khi mức thay đổi đơn vị trong KS sẽ dẫn đến 66,9% ( $\beta = 0,669$ ) thay đổi với mỗi quan hệ có ý nghĩa ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), giả thuyết này được chấp nhận. Ngoài ra, tỷ lệ thay đổi JP cũng do yếu tố TL tác động đến JP là 47,3% ( $R^2 = 0,473$ ), phân tích hồi quy cho thấy sự thay đổi đơn vị trong TL sẽ dẫn đến 68,7% ( $\beta = 0,687$ ) thay đổi trong JP và mức ý nghĩa được chấp nhận ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), điều này là rất tốt đã chứng minh được TL cũng là một yếu tố quan trọng trong việc ảnh hưởng đến JP thông qua biến trung gian KS. Đồng thời, phân tích hồi quy cho thấy tỷ lệ thay đổi mạnh của KS trong mỗi quan hệ giữa TL và JP là 55,7% ( $R^2 = 0,557$ ) và thể hiện vai trò trung gian của KS đối với TL và JP thể hiện từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy hệ số  $\beta$  của biến TL tác động đến JP đã được giảm từ 0,687 xuống 0,250 khi biến trung gian KS xuất hiện trong nghiên cứu. Điều này thể hiện vai trò trung gian KS có tác động tích cực đến JP và chứng minh rằng yếu tố JP có vai trò trung gian một phần trong việc tạo ra JP của nhân viên.

**Bảng 8.** So sánh hệ số tác động của mối quan hệ trực tiếp khi có và không có vai trò của biến trung gian.

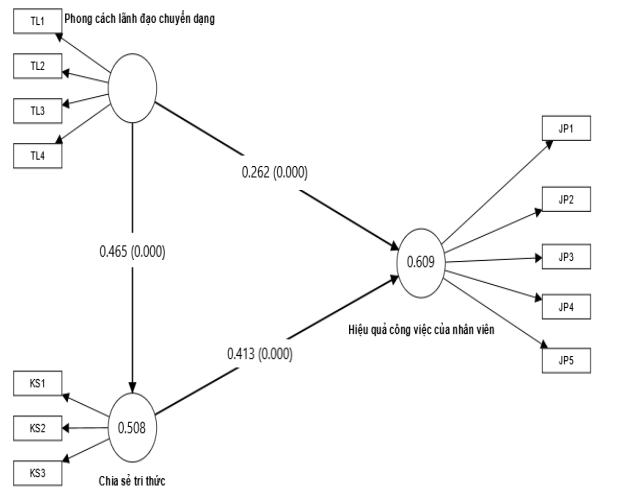
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số tác động (xem xét vai trò của biến trung gian)	Hệ số tác động (không xem xét vai trò của biến trung gian) (Bootstrap)	Nhận định
H1	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.	0,262	0,262	Không có biến trung gian

H2	Phong cách lãnh đạo chuyển dạng có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức	0,329	0,329	Không có biến trung gian
H3	Chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên	0,277	0,277	Không có biến trung gian
H4	Chia sẻ tri thức làm trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên	0,465	0,329	Biến trung gian hỗ trợ cải thiện thêm 0,136

(Nguồn: Nhóm tác giả phân tích, 2025)



**Hình 2.** Mô hình nghiên cứu định lượng chính thức khi chưa xem xét vai trò biến trung gian (direct effect).



**Hình 3.** Mô hình nghiên cứu định lượng chính thức khi xem xét vai trò biến trung gian (total effect).

Hệ số đo lường xác định ( $R^2$ ) được sử dụng phổ biến dùng để đánh giá mô hình cấu trúc. Với giá trị  $R^2$  càng cao cho thấy mức độ thể hiện về dự báo của các biến ngoại sinh đến biến nội sinh càng chính xác. Tuy nhiên, giá trị  $R^2$  được sử dụng thay bằng hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh ( $R^2$  adjust) để tránh sai lệch hoặc thổi phồng mức độ dự báo [43].

**Bảng 9.** Kết quả của hệ số  $R^2$  và  $R^2$  hiệu chỉnh.

Biến phụ thuộc	R2	R2 Adjusted	Độ chính xác trong dự báo
Chia sẻ tri thức (KS)	0,510	0,508	Cao
Hiệu quả công việc của nhân viên (JP)	0,610	0,609	Cao

*(Nguồn: Nhóm tác giả phân tích, 2025)*

Giá trị  $R^2$  nằm trong khoảng từ 0 đến 1, trị số càng cao cho thấy mức độ dự đoán chính xác trong mô hình càng cao [43]. Theo kết quả số liệu phân tích ở Bảng 9, biến này đạt được giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh lần lượt là 50,8% (Chia sẻ tri thức) và 60,9% (Hiệu quả công việc). Biến độc lập TL cũng đã giải thích được 50,8% giá trị biến thiên của biến JP. Bên cạnh đó, thì biến độc lập TL và KS cũng đã giải thích được 60,9% giá trị biến thiên của biến phụ thuộc JP. Giá trị  $R^2 > 0,20$  được xem là cao trong các lĩnh vực nghiên cứu về hành vi con người [43], do đó nghiên cứu này có thể kết luận nhân tố chia sẻ tri thức có tác động mạnh đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên và cho thấy mức độ phù hợp khá tốt của mô hình nghiên cứu.

Kết quả về những giả thuyết trong nghiên cứu này có sự tương quan thuận với các kết quả nghiên cứu trước đây của [7], [9]; cụ thể, phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên có mối quan hệ mật thiết với nhau. Các nhà lãnh đạo chuyển dạng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc của các thành viên trong đội/nhóm. Và việc phát hiện kết quả quan trọng nhất là tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đối với hiệu quả làm việc của nhân viên được thúc đẩy, trung gian hoàn toàn bởi quá trình chia sẻ tri thức. [9] cũng chỉ ra rằng sự quan tâm cá nhân hóa và kích thích tư duy là những phương pháp thường được các nhà lãnh đạo doanh nghiệp theo phong cách chuyển dạng sử dụng để nâng cao năng lực của nhân viên, giúp họ trở thành những cá nhân có hiệu quả làm việc vượt trội. Do đó, có thể khẳng định rằng khi tri thức được chia sẻ một cách có hệ thống và liên tục,

mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên sẽ trở nên bền chặt hơn.

Quá trình này đòi hỏi người lãnh đạo phải làm gương bằng cách truyền đạt rõ ràng tầm nhìn, kinh nghiệm, những mối quan tâm về dự án, niềm tin cá nhân cũng như bài học của họ đến với đội nhóm. Đồng thời, họ cũng cần tạo điều kiện để các thành viên có cơ hội chia sẻ và học hỏi lẫn nhau.

## 6. Kết luận

Nhằm mục đích xác định mối quan hệ của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên, nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển dạng (TL) có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam. Nghiên cứu này cũng nhấn mạnh vai trò trung gian một phần của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển dạng và hiệu quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu cũng đề xuất rằng các chương trình về chia sẻ tri thức nên được thực hiện thường xuyên, định kỳ hoặc đột xuất trong tổ chức (thông qua hoạt động đào tạo tại chỗ, các khóa đào tạo nghiệp vụ cập nhật theo văn bản quy định mới nhất của nhà nước, v.v...) nhằm đảm bảo nhân sự làm việc đạt hiệu quả cao.

Ngoài ra, nghiên cứu đã đóng góp vào thực tiễn trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp ban lãnh đạo cấp cao của các tổ chức xây dựng chiến lược nhằm nâng cao mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới thông qua chia sẻ tri thức. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc phổ biến tri thức thường xuyên trong nhóm giúp cải thiện hiệu suất làm việc của các thành viên của tổ chức.

Cuối cùng, mặc dù nghiên cứu được thực hiện trong các doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam, nhưng nhóm tác giả nhận thấy rằng mục tiêu chung của hầu hết các tổ chức là nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên trong tổ chức, bất kể vị trí địa lý hay lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Do đó, những phát hiện của nghiên cứu có thể được xem xét áp dụng để cải thiện quy trình làm việc và hiệu quả công việc của nhân viên trong các ngành nghề khác (vận tải, logistics, cơ khí, hàng hải, v.v...).

## 7. Hạn chế và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này có một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn trong

doanh nghiệp xây dựng tại Việt Nam, chưa phân biệt loại hình doanh nghiệp (nhà nước, tư nhân, vốn đầu tư nước ngoài), do đó kết quả có thể không thể khái quát hóa cho đặc thù từng loại hình doanh nghiệp ngành xây dựng hoặc quốc gia khác. Thứ hai, thiết kế nghiên cứu cắt ngang [phương pháp thu thập dữ liệu tại một thời điểm duy nhất (hoặc trong một khoảng thời gian rất ngắn) từ một mẫu đại diện của một quần thể nhằm mô tả đặc điểm, hành vi, thái độ hoặc mối quan hệ giữa các biến] vì dữ liệu chỉ được thu thập tại một thời điểm, nên không thể kết luận nguyên nhân – kết quả giữa các biến. Chỉ có thể xác định mối liên hệ (correlation), không cho phép xác định quan hệ nhân quả giữa các biến. Thứ ba, nghiên cứu chưa xem xét liệu rằng hiệu quả công việc cao có thể ảnh hưởng ngược lại đến phong cách lãnh đạo hay không, chưa kiểm tra mô hình theo hướng ngược lại để xem có mối liên hệ nhân quả hai chiều không. Cuối cùng, kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi yếu tố chưa được kiểm soát (quy mô doanh nghiệp, cấp bậc nhân viên, kinh nghiệm làm việc) nên trong hướng nghiên cứu tiếp theo, nhóm tác giả đề xuất:

- Thu thập dữ liệu và phân loại doanh nghiệp theo loại hình doanh nghiệp (nhà nước, tư nhân, vốn đầu tư nước ngoài), mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các quốc gia khác để kiểm tra tính tổng quát của kết quả;
- Sử dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc để xác định quan hệ nhân quả giữa các biến;
- Xem xét hiệu quả công việc cao có thể ảnh hưởng ngược lại đến phong cách lãnh đạo hay không, kiểm tra mô hình theo hướng ngược lại để xem có mối liên hệ nhân quả hai chiều không;
- Khám phá thêm các yếu tố chưa được kiểm soát có thể ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu (quy mô doanh nghiệp, cấp bậc nhân viên, kinh nghiệm làm việc).

### Đóng góp của các tác giả trong bài báo

**Đặng Thế Hiển:** Phương pháp, Quản lý dữ liệu, Phân tích chính thức, Điều tra, Xác thực Tiếp nhận và phản hồi ý kiến phản biện, Viết – bản thảo gốc.  
**Vũ Văn Trung:** Phản hồi ý kiến phản biện, Chính sửa bản thảo, Xác thực.

### Tuyên bố không xung đột lợi ích và cam kết bản quyền

Nhóm tác giả tuyên bố về sự không xuất hiện những xung đột tiềm ẩn từ nghiên cứu này, và cam kết bài báo chưa từng được công bố trước đây.

### Chia sẻ dữ liệu theo yêu cầu

Dữ liệu sẽ được cung cấp theo yêu cầu.

1<sup>st</sup> Đặng Thế Hiển \*. *Nhóm nghiên cứu Phát triển bền vững trong xây dựng và giao thông vận tải (SCDT), Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh*

2<sup>nd</sup> Vũ Văn Trung. *Viện Kinh tế và Phát triển giao thông vận tải, Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh*

\*Corresponding author: hien.dang@ut.edu.vn

### Tài liệu tham khảo

- [1] O. H. V. H. Nguyễn and Q. T. Trần, *Quản lý dự án xây dựng: Lý thuyết và thực tiễn*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Xây dựng, 2020.
- [2] Bộ Xây dựng, *Luật Xây dựng 2020 và các văn bản hướng dẫn thi hành*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật, 2021.
- [3] T. V. Thanh and D. T. Hien, "Internal and external corporate social responsibility affects employee job satisfaction: A research in construction enterprises, Vietnam," in *Proceedings of the International Conference on Business based on Digital Platform (BDP-3)*, 2023, pp. 393–402.
- [4] S. K. Singh, S. Gupta, D. Busso, and S. Kamboj, "Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance," *Journal of Business Research*, vol. 128, pp. 788–798, May 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.040.
- [5] S. K. Singh, S. Mittal, A. Sengupta, and R. K. Pradhan, "A dual-pathway model of knowledge exchange: Linking human and psychosocial capital with prosocial knowledge effectiveness," *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 5, pp. 889–914, 2019. doi: 10.1108/JKM-08-2018-0504.
- [6] N. N. D. Phương và P. T. Sơn, "Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên ngân hàng – Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam, khu vực tỉnh Lâm Đồng," *Tạp chí Công Thương*, [Online]. Available: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-hanh-vi-chia-se-tri-thuc-cua-nhan-vien-ngan-hang-nghien-cuu-tai-ngan-hang-thuong-mai-co-phan-cong-thuong-viet-nam-khu-vuc-tinh-lam-dong-58795.htm>. [Truy cập: 05-12-2024].
- [7] P. Dwivedi, V. Chaturvedi, and J. K. Vashist, "Transformational leadership and employee efficiency: Knowledge sharing as mediator,"

- Benchmarking: An International Journal*, vol. 27, no. 4, pp. 1571–1590, 2020.
- [8] B. Afsar, Y. F. Badir, and B. Bin Saeed, “Transformational leadership and innovative work behavior,” *Industrial Management & Data Systems*, vol. 114, no. 8, pp. 1270–1300, 2014. doi: 10.1108/IMDS-05-2014-0152.
- [9] T. T. Son, L. B. Phong, and B. T. T. Loan, “Transformational leadership and knowledge sharing: Determinants of firm’s operational and financial performance,” *SAGE Open*, vol. 10, no. 2, Art. no. 2158244020927426, 2020, doi: 10.1177/2158244020927426.
- [10] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY, USA: Free Press, 1985.
- [11] B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed., Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- [12] H. Li, N. Sajjad, Q. Wang, A. M. Ali, Z. Khaqan, and S. Amina, “Influence of transformational leadership on employees’ innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes,” *Sustainability*, vol. 11, no. 6, Art. no. 1594, 2019. doi: 10.3390/su11061594.
- [13] R. Bahagia, R. Daulay, N. Arianty, and R. Astuti, “Transformational leadership, emotional intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia,” *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 1, Art. no. 103, 2024.
- [14] Đ. T. Hiển, T. Q. Phú, và Đ. T. Hường, “Chuyển đổi số ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp doanh nghiệp logistics tại thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam,” in *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Chuyển đổi số trong lĩnh vực Giao thông Vận tải*, Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Giao thông Vận tải, 2022, pp. 85–93.
- [15] N. M. I. I. DP and I. G. Riana, “The influence of physical work environment and organizational culture on work motivation and employee performance at Ibis Styles Bali Denpasar Hotel,” *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, vol. 4, no. 8, pp. 43–51, 2020.
- [16] R. J. Sweis, R. A. Saleh, R. H. Al-Etayyem, B. T. Qasrawi, and A. M. Al-Mahmoud, “Total quality management practices and organisational performance in Jordanian courier services,” *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 19, no. 2, pp. 258–276, 2016. doi: 10.1504/IJPPQM.2016.078889.
- [17] M. F. Ahammad, S. Y. Tarba, Y. Liu, and K. W. Glaister, “Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: the impact of cultural distance and employee retention,” *International Business Review*, vol. 25, no. 1, Part A, pp. 66–75, 2016. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.06.015.
- [18] F. Anwar and U. N. U. Ahmad, “Mediating role of organizational commitment among leadership styles and employee outcomes: An empirical evidence from the telecom sector of Pakistan,” *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, vol. 2, no. 3, pp. 116–151, 2012.
- [19] H. F. Lin, “Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions,” *Journal of Information Science*, vol. 33, no. 2, pp. 135–149, 2007.
- [20] F. Gao, M. Li, and S. Clarke, “Knowledge management and knowledge management in business operations,” *Journal of Knowledge Management*, vol. 12, no. 2, pp. 3–17, 2008.
- [21] P. Trivellas, Z. Akriouli, E. Tsifora, and P. Tsoutsas, “The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms: The mediating effect of general competencies,” *Procedia Economics and Finance*, vol. 19, pp. 238–247, 2015. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00025-8.
- [22] H. Mustika, A. Eliyana, T. S. Agustina, and A. Anwar, “Testing the determining factors of knowledge sharing behavior,” *SAGE Open*, vol. 12, no. 1, 2022. doi: 10.1177/21582440221078012.
- [23] A. Caiani, A. Russo, and M. Gallegati, “Does inequality hamper innovation and growth? An agent-based stock-flow consistent analysis,” *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 29, pp. 177–228, 2019.
- [24] A. Jhawar, S. K. Garg, and S. N. Khera, “Analysis of the skilled workforce effect on the logistics performance index—case study from India,” *Logistics Research*, vol. 7, pp. 1–10, 2014.
- [25] V. R. Krishnan, “Transformational leadership and personal outcomes: Empowerment as mediator,” *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, no. 6, pp. 550–563, 2012.
- [26] L. R. Williams, T. L. Esper, and J. Ozment, “The electronic supply chain: Its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnerships and logistics leadership,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 32, no. 8, pp. 703–719, 2002.
- [27] J. Jufrizen, S. Farisi, M. Muslih, and M. Sari, “Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia,” *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21, no. 4, pp. 1–12, 2023. doi: 10.21511/ppm.21(4).2023.01.
- [28] C. C. Lee, W. C. Yeh, Z. Yu, and X. C. Lin, “The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional

- leadership and job performance: A mediator model of trust," *Heliyon*, vol. 9, no. 8, 2023.
- [29] C. Akpotu, "Transformational leadership and knowledge sharing in ICT based organizations in Nigeria," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 12, pp. 1–9, 2013.
- [30] F. Reid, "Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units," *Employment Relations Today*, vol. 30, no. 3, Art. no. 43, 2003.
- [31] S. H. Liao, J. C. Chang, S. C. Cheng, and C. M. Kuo, "Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm," *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 2, no. 1, pp. 24–34, 2004.
- [32] M. H. M. Javadi, N. D. Zadeh, M. Zandi, and J. Yavarian, "Effect of motivation and trust on knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employee's performance," *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 2, no. 1, Art. no. 210, 2012.
- [33] M. Wu, X. Huang, C. Li, and W. Liu, "Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership," *Management and Organization Review*, vol. 8, no. 1, pp. 97–121, 2012.
- [34] N. H. Phương, T. T. Q. Như và Đ. T. Hiển, *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vận tải*. Hà Nội: Nhà Xuất bản Giao thông Vận tải, 2024.
- [35] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2019.
- [36] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020.
- [37] R. Likert, "A technique for the measurement of attitudes," *Archives of Psychology*, vol. 22, no. 140, pp. 1–55, 1932.
- [38] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden, 1996.
- [39] H. N. K. Giao và B. N. Vương, *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh – Cập nhật Smart PLS*. TP. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tài Chính, 2019.
- [40] J. Merry, "Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention," *Strategic HR Review*, vol. 13, no. 1, pp. 24–31, 2013.
- [41] H. F. Kaiser and J. Rice, "Little Jiffy Mark IV," *Educational and Psychological Measurement*, vol. 34, no. 1, pp. 11–17, 1974.
- [42] J. F. Hair Jr., B. J. Babin, and R. E. Anderson, *A Global Perspective*. Kennesaw, GA: Kennesaw State University, 2010.
- [43] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, and K. O. Thiele, "Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, pp. 616–632, 2017, doi: 10.1007/s11747-017-0517-x.