

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Phạm Văn Trường

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN
ĐỒI ĐẾN HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TẠI CÔNG TY
TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI
NHÁNH HÀ NỘI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Phạm Văn Trường

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN
ĐỔI ĐẾN HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TẠI CÔNG TY
TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI
NHÁNH HÀ NỘI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS Hà Sơn Tùng

2. TS. Nguyễn Thị Thúy Linh

Hà Nội – 2024

LỜI CAM KẾT

“Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.”

CHỮ KÝ HỌC VIÊN

Phạm Văn Trường

MỤC LỤC

LỜI CAM KẾT	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN.....	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu	2
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	2
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	2
4.2. Đối tượng khảo sát	2
4.3. Phạm vi nghiên cứu	3
5. Phương pháp nghiên cứu	3
5.1. Cách tiếp cận	3
5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	3
5.3. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu.....	3
6. Kết cấu của đề án.....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TRONG TỔ CHỨC	4
1.1. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi.....	4
1.1.1. Khái niệm về phong cách lãnh đạo	4
1.1.2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi.....	5
1.2. Cơ sở lý thuyết về hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức	9
1.2.1. Khái niệm về kiến thức trong tổ chức	9
1.2.2. Khái niệm về hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức	10

1.3. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.....	11
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	15
2.1. Quy trình nghiên cứu	15
2.2. Nghiên cứu định tính.....	16
2.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính.....	16
2.2.2. Thang đo	16
2.3. Nghiên cứu định lượng.....	18
2.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng.....	18
2.3.2. Mẫu khảo sát.....	19
2.3.3. Phân tích dữ liệu.....	19
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TẠI CÔNG TY TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI NHÁNH HÀ NỘI	25
3.1. Giới thiệu công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội	25
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	25
3.1.2. Cơ cấu tổ chức	26
3.1.3. Mô hình sản phẩm dịch vụ	27
3.1.4. Giá trị cốt lõi.....	28
3.1.5. Thị trường và khách hàng.....	29
3.2. Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại công ty công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.....	30
3.2.1. Mô tả mẫu.....	30
3.2.2. Đánh giá thang đo.....	32
3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA).....	33
3.2.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA).....	35

3.2.5. Kiểm định phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức	36
---	----

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY THỰC HIỆN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI TẠI CÔNG TY TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI NHÁNH HÀ NỘI.....39

4.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu39

4.2. Một số giải pháp thúc đẩy thực hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.....40

4.2.1. Cân nhắc cá nhân hóa

40

4.2.2. Kích thích trí tuệ.....

42

4.2.3. Động lực truyền cảm hứng.....

44

4.2.4. Ảnh hưởng lý tưởng hóa.....

48

TÀI LIỆU THAM KHẢO.....51

PHỤ LỤC57

A. Thống kê mô tả.....57

B. Độ tin cậy Cronbach's Alpha58

C. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....60

D. Phân tích nhân tố khẳng định CFA62

E. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.....66

F. Phiếu khảo sát.....70

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Hệ thống phân cấp DIKW	9
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu chính thức.....	14
Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu	15
Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Chubb Life Việt Nam	26
Hình 3.2: Mẫu được phân bổ theo độ tuổi.....	30
Hình 3.3: Mẫu được phân bổ theo giới tính	31
Hình 3.4: Mẫu được phân bổ theo học vấn	31
Hình 3.5: Mẫu được phân bổ theo thời gian công tác	32
Hình 3.6: Mô hình phân tích nhân tố khẳng định CFA (dạng chuẩn hóa).....	35
Hình 3.7: Phân tích mô hình cấu trúc SEM (dạng chuẩn hóa).....	36

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Đặc điểm của người tham gia nghiên cứu định tính.....	16
Bảng 2.2: Thang đo chính thức	17
Bảng 3.1: Sản phẩm bảo hiểm nhân thọ của Chubb Life Việt Nam.....	27
Bảng 3.2: Thông tin độ tuổi của đáp viên	30
Bảng 3.3: Thông tin giới tính của đáp viên	31
Bảng 3.4: Thông tin học vấn của đáp viên	31
Bảng 3.5: Thông tin thời gian công tác của đáp viên	32
Bảng 3.6: Thông kê mô tả và độ tin cậy thang đo.....	33
Bảng 3.7: Kiểm định KMO và Bartlett của các biến.....	33
Bảng 3.8. Kết quả ma trận xoay nhân tố	34
Bảng 3.9: Các chỉ số hợp lệ của mô hình khi phân tích CFA.....	35
Bảng 3.10: Bảng trọng số chưa chuẩn hóa cho mô hình nghiên cứu	37
Bảng 3.11: Bảng trọng số chuẩn hóa cho mô hình nghiên cứu.....	37
Bảng 3.12: Kết quả ước lượng Bootstrap.....	38
Bảng 3.13: Bollen-Stine Bootstrap.....	38

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
ASV	Average Shared Variance	Phương sai chia sẻ trung bình
AVE	Average Variance Extracted	Giá trị trung bình phương sai được trích
CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CFI	Comparative Fit Index	Chỉ số đo độ phù hợp
CR	Composite Reliability	Độ tin cậy tổng hợp
CSDL	Database	Cơ sở dữ liệu
df	degrees of freedom	bậc tự do
DIKW	Data, Information, Knowledge, Wisdom	Dữ liệu, Thông tin, Kiến thức, Trí tuệ
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
FRL	Full Range of Leadership Model	Mô hình lãnh đạo đầy đủ
GFI	Goodness of Fit Index	Chỉ số đo độ phù hợp
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	Kiểm định KMO
Max	Maximum	Giá trị lớn nhất
Min	Minimum	Giá trị nhỏ nhất
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire	Bảng câu hỏi lãnh đạo đa yếu tố
MSV	Maximum Shared Variance	Phương sai chia sẻ lớn nhất
NFI	Normed Fit Index	Chỉ số đo độ phù hợp
OTT	Over the Top	Ứng dụng nhắn tin qua internet
R ²	R-squared	Hệ số xác định
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	Sai số xấp xỉ trung bình căn bậc hai
SE	Standard Error	Sai số chuẩn
SE mean	Standard Error of mean	sai số chuẩn khi ước lượng trị Trung bình
SE-Bias	Standard Error of Bias	Độ lệch chuẩn của độ lệch
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc
SE-SE	Standard Error of Standard Error	Sai số chuẩn của sai số chuẩn

Sig.	Significance	Ý nghĩa thống kê
Std.D	Standard Deviation	Độ lệch chuẩn
Std.E	Standard Error of the Mean	Sai số chuẩn khi ước lượng trị trung bình
TLI	Tucker Lewis Index	Chỉ số đo độ phù hợp
	Bias	Độ lệch
	Bootstrap Resampling	Phương pháp lấy mẫu lặp lại
	Brainstorming	Động não, tập hợp ý tưởng
	Cronbach' Alpha	Độ tin cậy thang đo
	Eigenvalue	Giá trị riêng
	Estimate	Ước lượng
	Factor loading	Hệ số tải nhân tố
	Factors	Nhân tố
	Idealized influence attributed factor	Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng sự quy kết)
	Idealized influence behavior	Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng hành vi)
	Indicators	Biến quan sát hoặc chỉ báo
	Individualized Consideration	Cân nhắc cá nhân hóa
	Inspirational Motivation	Động lực truyền cảm hứng
	Intellectual Stimulation	Kích thích trí tuệ
	Knowledge Sharing	Chia sẻ kiến thức
	Latent variables	Biến tiềm ẩn
	Mean	Trung bình cộng
	Measurement models	Mô hình đo lường
	Percentage of variance	Phần trăm trích phương sai
	Principal Component Analysis	Phân tích thành phần chính
	P-value	Giá trị sai số
	Self-efficacy	Sự tự hiệu quả bản thân
	Varimax Rotation	Phép xoay Varimax

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN

Đề án này nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội. Nghiên cứu khám phá cơ sở lý luận về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và mối quan hệ của nó với hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức. Sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, dữ liệu được thu thập từ các nhân viên tại chi nhánh Hà Nội để đánh giá mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo này đến hành vi chia sẻ kiến thức của họ. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức, tạo ra môi trường thuận lợi cho sự đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu cũng đưa ra các khuyến nghị cụ thể để nâng cao việc thực hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi tại Chubb Life Việt Nam nhằm cải thiện hiệu quả tổ chức và quản lý kiến thức. Những hiểu biết này làm cơ sở cho các quyết định quản lý và đóng góp vào sự phát triển chiến lược tổng thể của công ty.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Lãnh đạo thường được cho rằng bao gồm cả yếu tố nghệ thuật lẫn khoa học. Hai yếu tố này đan xen lẫn nhau trong quá trình thực hiện chức năng lãnh đạo của nhà quản trị và chúng không phải là những mô hình đối lập mà là bổ sung lẫn nhau. Khi mà yếu tố khoa học thể hiện qua việc chúng ta hình thành được các quan điểm, học thuyết về lãnh đạo, đồng thời để áp dụng thì còn phụ thuộc vào từng bối cảnh cụ thể, thông qua việc ra quyết định cuối cùng của nhà quản trị - đây là lúc khía cạnh nghệ thuật được thể hiện bởi mỗi cá nhân đều có lăng kính riêng của mình. Bayles & Orland (1993) từng viết "những gì khoa học làm chứng bằng thực nghiệm, nghệ thuật luôn biết bằng trực giác - rằng có một sự đúng đắn luôn tồn tại đối với các hình thức mang tính chu kỳ của tự nhiên" (Caulfield và Cộng sự, 2021). Có thể nhận thấy rất nhiều điều thú vị để chúng ta nghiên cứu về lĩnh vực này khi mà nó không có đáp án chung đúng nhất cho tất cả các trường hợp.

Lãnh đạo ảnh hưởng đến hành vi nhân viên và là tiền đề cho quá trình đạt được mục tiêu của tổ chức. Có rất nhiều nghiên cứu về chủ đề này, chủ yếu là tác động đến khả năng sáng tạo, sự cam kết, động lực làm việc, thái độ hoặc là mức độ hài lòng của nhân viên. Mục đích cuối cùng là nên sử dụng phong cách lãnh đạo nào để có sự tác động tích cực nhất đến nhân viên với mong đợi là đạt được mục tiêu của tổ chức. Như đã đề cập ở trên, các nghiên cứu thực chứng trong khoa học xã hội còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố như văn hóa, con người, trình độ phát triển kinh tế, môi trường tổ chức. Vậy nên, mỗi một tổ chức họ đều có nhu cầu nghiên cứu và đánh giá cụ thể để có cái nhìn hệ thống và chính xác nhất về mình. Từ đó, làm cơ sở cho việc ra quyết định của các nhà quản trị.

Bản chất của chức năng lãnh đạo là giúp cho công việc sau khi hoạch định, tổ chức thực hiện thì được hoàn thành một cách nhanh chóng và chính xác. Với phong cách lãnh đạo chuyển đổi là cách mà nhà quản trị giúp cấp dưới vượt qua được mong đợi về hiệu suất bằng cách thúc đẩy những thay đổi theo đúng giá trị, định mức và sở thích cá nhân của nhân viên. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi cũng góp phần không nhỏ thúc đẩy hành vi chia sẻ kiến thức được thực hiện. Mà hành vi chia sẻ kiến thức được công nhận mang lại kết quả tích cực như cho phép nhân viên đổi mới sáng tạo hoặc tạo ra kiến thức mới nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh và đổi mới trong tổ chức (Jabid và Cộng sự, 2023).

Qua quá trình làm việc với vị trí trưởng nhóm kinh doanh tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt nam – chi nhánh Hà Nội (Chubb Life Hà Nội), tôi nhận thấy phong

cách lãnh đạo mà các nhà quản trị cấp trung và cấp thấp có nhiều nét tương đồng với đặc điểm của lãnh đạo chuyên đổi nhưng chưa thực sự đúng và mang lại hiệu quả. Bên cạnh đó, các nét phong cách được thực hiện không đảm bảo tính thống nhất giữa các cá nhân. Vậy nên tôi quyết định chọn đề tài: “*Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – chi nhánh Hà Nội*” để làm đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình. Với mục đích kiểm định phong cách lãnh đạo chuyên đổi ảnh hưởng như thế nào đến hành vi chia sẻ kiến thức – được tin là tăng hiệu quả nhóm, từ đó tham mưu cho các nhà quản trị để ứng dụng vào thực tiễn hoạt động kinh doanh của tổ chức nhằm cải thiện tình hình hiện tại.

2. Mục đích nghiên cứu

- (1) Nghiên cứu cơ sở lý luận về lãnh đạo chuyên đổi và hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.
- (2) Xác định phong cách lãnh đạo chuyên đổi có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.
- (3) Kiểm định mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.
- (4) Đề xuất những giải pháp thúc đẩy thực hiện phong cách lãnh đạo chuyên đổi tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- (1) Phong cách lãnh đạo chuyên đổi có tác động thế nào đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức?
- (2) Làm thế nào để thực hiện phong cách lãnh đạo chuyên đổi hợp lý nhằm gia tăng hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.

4.2. Đối tượng khảo sát

Nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.

4.3. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.
- Thời gian: Trong thời gian 3 tháng từ tháng 03/2024 – 06/2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Cách tiếp cận

- Định tính: Các đề tài luận văn, báo cáo khoa học đã công bố trước đây về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức.
- Định lượng: Kiểm định dữ liệu được khảo sát.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: thu thập từ tài liệu nội sinh của thư viện trường Đại học kinh tế Quốc dân, Đại học Quốc gia Hà Nội, tạp chí của các nhà xuất bản uy tín như ScienceDirect, ProQuest, Springer,...
- Dữ liệu sơ cấp: khảo sát bằng bảng hỏi.

5.3. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

- Dữ liệu được xử lý, làm sạch và mã hóa để tiến hành kiểm định. Loại bỏ những phiếu khảo sát không đạt tiêu chuẩn.
- Tiến hành kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc (SEM).

6. Kết cấu của đề án

Đề án được chia làm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Đánh giá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – chi nhánh Hà Nội

Chương 4: Kết luận và giải pháp thúc đẩy thực hiện phong cách lãnh đạo tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

1.1.1. Khái niệm về phong cách lãnh đạo

Một hệ thống nghiên cứu các khái niệm về lãnh đạo từ năm 1900 đến 1990 được tổng hợp, phân tích và kết luận trong quyển *Leadership for the Twenty-Fist Century* của JC Rost, 1991 rằng sau nhiều thập kỷ bất đồng thì các học giả đồng ý với nhau là không thể đưa ra được một định nghĩa chung cho lãnh đạo. Do những yếu tố như ảnh hưởng toàn cầu ngày càng tăng và khoảng cách thế hệ (Northouse, 2021).

Trải qua cả thế kỷ thì những định nghĩa lãnh đạo cũng sẽ phát triển để thích ứng với những thay đổi của bối cảnh xã hội. Ban đầu, chủ đề chính là nhấn mạnh tính kiểm soát và tập trung quyền lực, thống trị. Moore (1927) định nghĩa “Khả năng gây ấn tượng với ý chí của nhà lãnh đạo đối với những người được lãnh đạo và khiến những người được lãnh đạo tuân theo, tôn trọng, trung thành và hợp tác”. Đến những năm 40 thì cách tiếp cận theo nhóm với lãnh đạo được định nghĩa là hành vi của một cá nhân khi tham gia chỉ đạo các hoạt động của nhóm (Hemphill, 1949) và lãnh đạo bằng sự thuyết phục được phân biệt với lãnh đạo bằng sự ép buộc và quyền lực. Thêm một khoảng thời gian nữa, những năm 60 thì mục đích chung của nhóm được đưa vào định nghĩa lãnh đạo. Khi đó lãnh đạo là hành vi ảnh hưởng đến mọi người để hướng đến một mục tiêu chung (Seeman, 1961). Định nghĩa của Burns (1978) là khái niệm được cho là quan trọng nhất về lãnh đạo “Sự lãnh đạo xuất hiện khi cá nhân huy động được các nguồn lực thể chế, chính trị, tâm lý... để kích lệ, lôi cuốn và thỏa mãn động cơ hành động của người khác” (Lê Văn Chiến và Cộng sự, 2021).

Các nghiên cứu đương đại về chủ đề lãnh đạo chấp nhận rằng lãnh đạo có các thành phần trọng tâm bao gồm: lãnh đạo là một quá trình, có sự ảnh hưởng đến những người theo dõi, lãnh đạo xảy ra trong bối cảnh nhóm và lãnh đạo có liên quan đến mục tiêu chung. “Lãnh đạo là một quá trình trong đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm các cá nhân để đạt được mục tiêu chung” (Northouse, 2021). Còn theo Omolayo (2007) thì lãnh đạo là một quá trình ảnh hưởng xã hội trong đó người lãnh đạo tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của cấp dưới trong nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức.

Theo đó, lãnh đạo được thực hiện bởi người đứng đầu một nhóm hoặc tổ chức có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác để hoàn thành một mục tiêu nào đó. Người đứng đầu có thể có quyền lực hợp pháp hoặc không, nhưng các yếu tố như năng lực, tri thức, phẩm chất,... phải có điểm nổi trội hơn những người còn lại trong nhóm. Bên cạnh đó,

việc gây ảnh hưởng lên người khác không phải là lôi kéo dựa trên cái mà người theo dõi không biết hoặc không biết rõ, nó chẳng khác gì là “mị dân”. Sự gây ảnh hưởng phải dựa trên cơ sở là đã cung cấp cho người theo dõi một cái nhìn toàn cảnh bao gồm cả ý nghĩa và mục đích của công việc. Cho nên mới tồn tại cái gọi là sự phù hợp giữa lãnh đạo và người theo dõi, sự phù hợp có thể được thể hiện qua tính cách, hoạt động giao tiếp và nhận thức về công việc,... Ngoài ra, Mục tiêu phải gắn với tầm nhìn, sứ mệnh của nhóm, tổ chức và từng công việc thực hiện. Lãnh đạo có thể là người đặt ra những điều ấy và cũng có thể không. Nhưng điều chắc chắn là lãnh đạo là người giúp người theo dõi cam kết với tầm nhìn và sứ mệnh đó.

Lãnh đạo không có nghĩa là dùng quyền lực để ảnh hưởng lên người theo dõi buộc họ phải hoàn thành mục tiêu mà người lãnh đạo mong muốn bằng mọi giá. Điều này sẽ dễ dàng nhận thấy trong các chế độ phong kiến xưa, đặc biệt là văn hóa phương đông cổ đại đã chứng minh nhiều bất cập. Các nghiên cứu hiện đại ngày nay luôn đề cập đến sự tự nguyện của người theo dõi, tìm điểm tương đồng và phù hợp nhất định, quá trình chọn lọc đó sẽ giúp hiệu quả của lãnh đạo tăng lên.

Như vậy, có thể định nghĩa *lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng của một cá nhân đến một nhóm cá nhân và cùng nhau thực hiện một mục tiêu chung nhưng không bị ràng buộc bởi quyền lực.*

Trong đề án này xem xét lãnh đạo là một chức năng của nhà quản trị trong bốn chức năng cơ bản là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Không coi nhà quản trị và nhà lãnh đạo là hai đối tượng khác nhau.

Theo “Từ điển tiếng Việt” (Hoàng Phê, 2009) của Viện ngôn ngữ học thì “Phong cách là những lối, những cung cách sinh hoạt, làm việc, hoạt động, xử sự tạo nên cái riêng của một người hay một loại người nào đó (nói tổng quát). Ví dụ: Phong cách lao động, phong cách lãnh đạo,...” Trong trường hợp này, có thể hiểu phong cách lãnh đạo chính là nét riêng của một người lãnh đạo, có tính ổn định, lặp đi lặp lại, tạo thành bản sắc riêng. Nét riêng có thể là hành vi, ngôn ngữ, phương châm làm việc,...

Tóm lại, có thể hiểu *phong cách lãnh đạo là phương thức (cách thức và phương pháp) thực hiện hoạt động lãnh đạo của người lãnh đạo.* Hay cụ thể hơn, phong cách lãnh đạo là phương thức của một người lãnh đạo được thể hiện khi họ tìm cách gây ảnh hưởng lên những người theo dõi. Những thể hiện đó được phân biệt dễ dàng bởi người khác cũng như chính bản thân họ khi cảm nhận và đánh giá.

1.1.2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

1.2.2.1. Định nghĩa về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership) được xây dựng bởi James MacGregor Burns (1978), là một phần trong mô hình lãnh đạo đầy đủ (The Full Range of Leadership Model – FRL), theo ông thì lãnh đạo là chuyển đổi (Transformational) hoặc chia sẻ (Transactional). Năm 1985, Bernard M. Bass xây dựng bảng câu hỏi lãnh đạo đa yếu tố (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) dùng để đo lường phong cách này. Các nghiên cứu tiếp theo phân tích yếu tố trong bảng câu hỏi là Howell & Avolio (1993), Bycio và Cộng sự (1995) đến Avolio và Cộng sự (1999).

Lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy người khác làm nhiều hơn dự định ban đầu và thường thậm chí nhiều hơn họ nghĩ có thể. Họ đặt ra những kỳ vọng thách thức hơn và thường đạt được hiệu suất cao hơn. Lãnh đạo chuyển đổi cũng có xu hướng có nhiều người theo dõi – những người bị ảnh hưởng bởi phong cách lãnh đạo, có thể là cấp dưới hoặc bất kỳ ai trong tổ chức – cam kết và hài lòng hơn. Hơn nữa, lãnh đạo chuyển đổi còn trao quyền cho những người theo dõi và chú ý đến nhu cầu cá nhân và sự phát triển riêng của họ, giúp những người theo dõi phát triển tiềm năng lãnh đạo của riêng mình... Lãnh đạo chuyển đổi liên quan đến việc truyền cảm hứng cho những người theo dõi cam kết với tầm nhìn và mục tiêu chung cho một tổ chức hoặc đơn vị, thách thức họ trở thành người giải quyết vấn đề sáng tạo và phát triển năng lực lãnh đạo của người theo dõi thông qua huấn luyện, cố vấn và cung cấp cả thử thách và hỗ trợ (Riggio & Bass, 2006).

Theo Bass 1985, phong cách lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào sự phát triển của cấp dưới cũng như nhu cầu của họ. Các nhà quản lý có phong cách lãnh đạo chuyển đổi tập trung sự tăng trưởng và phát triển hệ thống giá trị của nhân viên, mức độ truyền cảm hứng và đạo đức của họ cùng với lời mở đầu về khả năng của họ (Nanjundeswaras & Swamy, 2014).

Lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo có khả năng khuyến khích và thúc đẩy người theo dõi thay đổi theo hướng tích cực. Những thay đổi này dựa trên sự nhận thức chủ động của người theo dõi, có được thông qua sự mở rộng tư duy bởi người lãnh đạo cung cấp. Công việc và ý nghĩa của nó được người lãnh đạo đề cập đầy đủ, đây là động lực then chốt để người theo dõi cống hiến hết mình. Phong cách lãnh đạo này không chỉ dừng lại ở việc tạo sự lôi cuốn và hấp dẫn mà còn thách thức khả năng trí tuệ của người theo dõi, giúp họ vượt ra khỏi biên giới năng lực trong suy nghĩ của mình. Ngoài ra, giao tiếp hai chiều và sự sẵn sàng phản hồi của lãnh đạo với từng người cũng được đề cập đến trong lãnh đạo chuyển đổi. Đây vừa là động lực thúc đẩy vừa là sự dẫn dắt,

hướng dẫn để hoàn thành công việc. Kết quả là người theo dõi đạt được mức độ hài lòng cao hơn, từ đó nâng cao hiệu suất.

Lãnh đạo chuyển đổi giả (phi đạo đức, xu hướng cá nhân hóa dựa trên sự thống trị cá nhân và hành vi độc đoán, tự đề cao bản thân, phục vụ lợi ích riêng và bóc lột người khác) được phân biệt với lãnh đạo chuyển đổi đích thực là ở xu hướng xã hội hóa khi mà dựa trên hành vi bình đẳng, phục vụ lợi ích tập thể, phát triển và trao quyền cho người khác. Một trong những niềm tin vững chắc của James MacGregor Burns rằng để chuyển đổi các nhà lãnh đạo phải nâng cao đạo đức. Sự hiệu quả của lãnh đạo chuyển đổi gắn liền với yếu tố đạo đức của người lãnh đạo, được chứng minh thông qua nhiều nghiên cứu (Parry & Proctor-Thompson, 2002; Banerji & Krishnan, 2000 trích dẫn trong Riggio & Bass, 2006).

Qua đó, có thể nhận định *phong cách lãnh đạo chuyển đổi là cách mà nhà lãnh đạo giúp người theo dõi cam kết với tầm nhìn và mục tiêu chung, đạt được hiệu suất công việc và thậm chí vượt mong đợi của chính họ bằng cách thúc đẩy sự thay đổi theo đúng giá trị, năng lực và sở thích của từng cá nhân. Người lãnh đạo cung cấp cả thách thức lẫn sự hỗ trợ thông qua ảnh hưởng lý tưởng hóa, truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân hóa.*

1.1.2.2. Thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi làm việc nhiều với người theo dõi hơn là thiết lập các trao đổi và thỏa thuận đơn giản. Họ thực hiện những cách thức nhằm mang lại kết quả vượt trội bằng cách sử dụng một hoặc cả bốn yếu tố thành phần cốt lõi của lãnh đạo chuyển đổi. Theo Riggio & Bass (2006) bốn thành phần bao gồm ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân hóa.

Ảnh hưởng lý tưởng hóa (Idealized Influence): Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là người lãnh đạo hành xử theo những cách cho phép họ đóng vai trò là hình mẫu cho những người theo dõi họ. Các nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ, tôn trọng và tin tưởng. Những người theo dõi lấy người dẫn đầu làm hình mẫu và muốn bắt chước họ; Các nhà lãnh đạo được những người theo dõi gán nhãn cho họ là có khả năng, sự kiên trì và quyết tâm phi thường. Do đó, có hai khía cạnh đối với ảnh hưởng lý tưởng hóa: hành vi của người lãnh đạo (*ảnh hưởng bằng hành vi - Idealized influence behavior*) và các yếu tố được quy cho người lãnh đạo bởi những người theo dõi và các đồng nghiệp khác (*ảnh hưởng bằng sự quy kết - Idealized influence attributed factor*). Ngoài ra, các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lý tưởng hóa cao sẵn sàng chấp nhận rủi ro và nhất quán hơn là tùy tiện. Họ

có thể được tin tưởng để làm điều đúng đắn, thể hiện các tiêu chuẩn cao về hành vi chuẩn mực và đạo đức.

Động lực truyền cảm hứng (Inspirational Motivation): Các nhà lãnh đạo chuyên đổi hành động theo những cách thức đầy và truyền cảm hứng cho những người xung quanh bằng cách cung cấp ý nghĩa và thách thức đối với công việc của những người theo dõi họ. Tinh thần đồng đội được khơi dậy. Sự nhiệt tình và lạc quan được thể hiện. Các nhà lãnh đạo có được những người theo dõi tham gia vào việc hình dung các trạng thái tương lai hấp dẫn; Họ tạo ra những kỳ vọng được truyền đạt rõ ràng mà những người theo dõi muốn đáp ứng và cũng thể hiện cam kết với các mục tiêu và tầm nhìn chung.

Kích thích trí tuệ (Intellectual Stimulation): Các nhà lãnh đạo chuyên đổi kích thích nỗ lực đổi mới và sáng tạo của những người theo dõi họ bằng cách đặt câu hỏi về các giả định, định hình lại các vấn đề và tiếp cận các tình huống cũ theo những cách mới. Sáng tạo được khuyến khích. Không có lời chỉ trích công khai về sai lầm của từng thành viên. Những ý tưởng mới và giải pháp vấn đề sáng tạo được thu hút từ những người theo dõi, những người được đưa vào quá trình giải quyết vấn đề và tìm giải pháp. Những người theo dõi được khuyến khích thử các cách tiếp cận mới và ý tưởng của họ không bị chỉ trích vì chúng khác với ý tưởng của các nhà lãnh đạo.

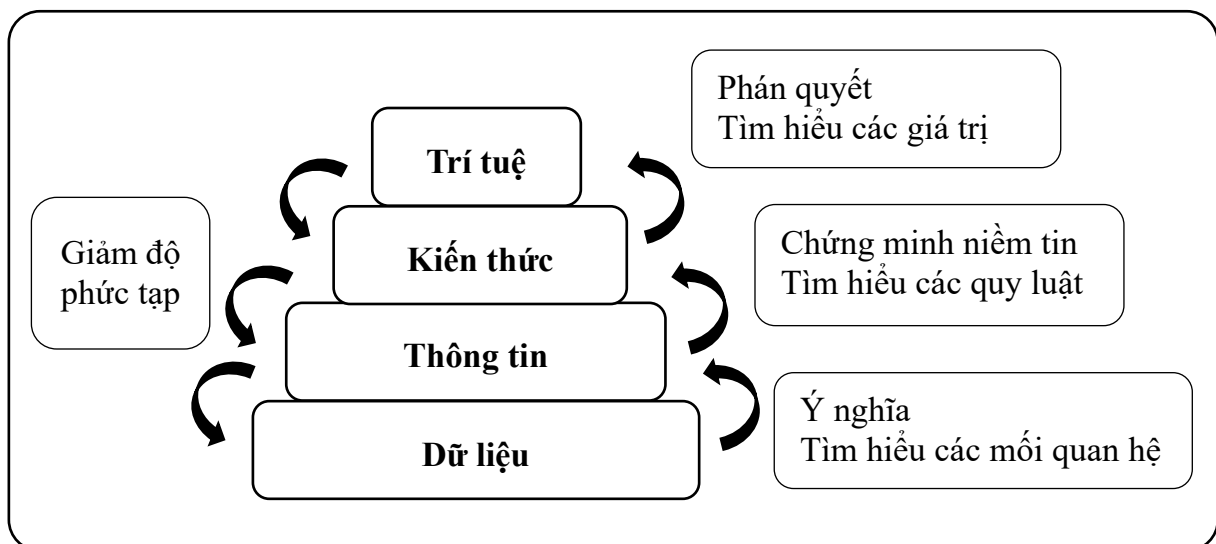
Cân nhắc cá nhân hóa (Individualized Consideration): Các nhà lãnh đạo chuyên đổi đặc biệt chú ý đến nhu cầu của từng người theo dõi để đạt được thành tích và phát triển bằng cách đóng vai trò là huấn luyện viên hoặc cố vấn. Những người theo dõi và đồng nghiệp được liên tục phát triển khả năng đến mức cao hơn. Cân nhắc cá nhân hóa được thực hiện khi các cơ hội học tập mới được tạo ra cùng với môi trường hỗ trợ. Sự khác biệt cá nhân về nhu cầu và mong muốn được công nhận. Hành vi của người lãnh đạo thể hiện sự chấp nhận sự khác biệt cá nhân (ví dụ: một số nhân viên nhận được nhiều động viên hơn, một số tự chủ động hơn, có những người có nhiệm vụ đơn giản hơn và cũng có những người có cấu trúc nhiệm vụ phức tạp hơn). Một trao đổi hai chiều trong giao tiếp được khuyến khích, và "quản lý bằng cách đi bộ xung quanh" không gian làm việc được thực hiện. Tương tác với những người theo dõi được thực hiện theo từng cuộc trò chuyện (ví dụ: người lãnh đạo nhớ các cuộc trò chuyện trước đó, nhận thức được mối quan tâm cá nhân và xem cá nhân là một chỉnh thể toàn diện chứ không chỉ là một nhân viên). Người lãnh đạo quan tâm cá nhân sẽ lắng nghe một cách hiệu quả. Người lãnh đạo giao nhiệm vụ như một phương tiện để phát triển những người theo dõi. Các nhiệm vụ được ủy quyền được theo dõi để xem liệu những người theo dõi có cần chỉ đạo hoặc hỗ trợ bổ sung hay không và để đánh giá tiến độ; Lý tưởng nhất là những người theo dõi không cảm thấy họ đang bị kiểm tra.

1.2. Cơ sở lý thuyết về hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức

1.2.1. Khái niệm về kiến thức trong tổ chức

Đến thời điểm hiện tại có rất nhiều cách hiểu về kiến thức nhưng vẫn chưa có một kết quả nào mà được tất cả mọi người chấp nhận. Nó được định nghĩa trong nhiều ngành khoa học khác nhau, từ triết học thuở sơ khai cho đến tâm lý học hoặc trong ngành khoa học quản lý. Trong đó, nổi bật là mô hình phân cấp DIKW (Ackoff, 1989), được nhiều tác giả dùng để định vị khái niệm kiến thức trong 3 khái niệm tương quan khác là dữ liệu, thông tin và trí tuệ. Tác giả được cho là cha đẻ của mô hình khái niệm này chính là Ackoff. Bên cạnh đó, trong đề án này cũng sẽ làm rõ khái niệm kiến thức trên góc nhìn của khoa học quản lý.

Nội dung chính của kim tự tháp khái niệm từ kiến thức đến trí tuệ DIKW là việc xử lý nội dung của các cấp độ thấp hơn thông qua tích lũy, tổng hợp và lọc theo một số tiêu chí. Nội dung ở cấp cao hơn thu được nhờ xử lý các nội dung ở cấp thấp hơn, theo đó thì mức độ phức tạp cũng tăng lên và đây là quá trình phi tuyến tính. Đây được đánh giá là mô hình đơn giản hóa của một quá trình phức tạp và hầu hết chưa được đánh giá sự ảnh hưởng bởi các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, trí thông minh và văn hóa của từng cá nhân. Ngay cả khi đánh giá các yếu tố này đi chăng nữa thì giữa các cá nhân cũng có sự khác biệt nhất định (Bratianu & Bejinaru, 2023).



Hình 1.1: Hệ thống phân cấp DIKW

(Nguồn: Bratianu & Bejinaru, 2023)

Mô hình cho ta cái nhìn tổng quát và hệ thống nhưng lại rất dễ hiểu về kiến thức. Với dữ liệu là những mảng tồn tại độc lập, thì thông tin là sự kết nối những mảng độc lập với nhau thành những nhóm bằng những tiêu thức phân loại cụ thể. Từ thông tin, chúng

ta tìm hiểu và chứng minh được các quy luật tồn tại khách quan với nhận thức của con người để làm nền tảng ra quyết định cho mọi hoạt động, đó gọi là kiến thức. Cuối cùng là trí tuệ, là cách thức chúng ta sử dụng kiến thức, hay nói cách khác là chúng ta ra phán quyết trong thực tế dựa trên kiến thức đã có.

Đối với cá nhân, kiến thức có được thông qua học tập bằng nhiều cách, có thể là tiếp nhận trên cơ sở có sẵn hoặc tự chứng minh cho riêng mình mà thường là đúc rút thành kinh nghiệm. Cho nên sẽ có sự khác nhau về mức độ phong phú và chính xác của kiến thức ở mỗi cá nhân.

Trong quản lý, kiến thức được hiểu là sự hiểu biết, nhận thức hoặc quen thuộc có được thông qua nghiên cứu, điều tra, quan sát hoặc kinh nghiệm theo thời gian. Đó là cách giải thích thông tin của một cá nhân dựa trên kinh nghiệm, kỹ năng và năng lực cá nhân. Còn đối với tổ chức thì kiến thức được gán cho những gì mà mọi người hiểu biết về khách hàng, sản phẩm, quy trình, sai lầm và thành công. Nó nằm trong cơ sở dữ liệu (CSDL) hoặc thông qua việc chia sẻ kinh nghiệm và thực tiễn, hoặc thông qua các nguồn thông tin khác cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức (Bollinger & Smith, 2001).

Trong ISO 9001:2015 định nghĩa “kiến thức của tổ chức là kiến thức cụ thể với tổ chức; thường thu được bằng kinh nghiệm. Đây là thông tin được sử dụng và chia sẻ để đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Trong tổ chức, kiến thức lại khó xác định và phụ thuộc nhiều vào yếu tố con người. Ngày nay, với sự phát triển của khoa học công nghệ thì số hóa hầu hết các lĩnh vực trong một doanh nghiệp nhưng những gì lưu trữ được trong CSDL chủ yếu dừng lại ở bậc dữ liệu, thông tin và rất ít kiến thức. Con người vẫn là vai trò chủ đạo trong hoạt động lưu trữ và vận hành nó.

Tóm lại, có thể hiểu kiến thức trong tổ chức là những kiến thức được tích lũy bằng kinh nghiệm thông qua quá trình làm việc với thông tin có thể đến từ bên ngoài lẫn bên trong tổ chức. Những kiến thức này biểu hiện dưới dạng các quy trình, nguyên tắc làm việc, ... có thể tồn tại hữu hình bằng văn bản, CSDL hoặc vô hình trong tâm trí của nhân viên.

1.2.2. Khái niệm về hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức

Hành vi chia sẻ kiến thức là một biến đa mặt trong môi trường làm việc nhóm, có thể được chia thành hành vi chia sẻ kiến thức thực sự của các thành viên nhóm và môi trường chia sẻ kiến thức trong nhóm. Hành vi chia sẻ kiến thức đề cập tới hành động phân tán kiến thức cụ thể có liên quan tới môi trường nhóm. Trong khi đó, môi trường chia sẻ kiến thức chỉ những quan niệm, ước mong và những qui tắc hành vi được chia sẻ lẫn nhau về việc chia sẻ kiến thức trong nhóm (Anderson & West, 1998).

Theo Grant (1996), vai trò chi phối của một tổ chức là áp dụng kiến thức hiện có để cải thiện việc cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ. Cõi hành vi chia sẻ kiến thức là một quá trình củng cố hiệu quả của tổ chức bằng cách tăng cường sử dụng kiến thức được chia sẻ bởi lực lượng lao động. Đối với Chkravarthy và Cộng sự (1999), chia sẻ kiến thức là một quá trình của một đơn vị làm việc tại nơi làm việc để tiếp cận kiến thức có giá trị của các đơn vị công việc khác rất quan trọng để tăng hiệu quả của tổ chức. Hơn nữa, Bock & Kim (2002) định nghĩa thuật ngữ này là sự chuyển giao hoặc truyền bá kiến thức cá nhân trong một tổ chức.

Nói cách khác, chia sẻ kiến thức là sự dịch chuyển kiến thức giữa các nhân viên và đồng nghiệp trong một tổ chức làm tăng ý thức hợp tác với những người khác để giải quyết vấn đề, phát triển ý tưởng mới hoặc điều hành các chính sách hoặc thủ tục (Wang & Noe, 2010). Ngoài ra, chia sẻ kiến thức chính là thành phần cốt lõi của quá trình quản lý tri thức. Nó được công nhận là quá trình trao đổi thông tin, dữ liệu, kỹ năng, chuyên môn và bí quyết giữa các nhân viên để thực hiện nhiệm vụ của họ và đạt được các mục tiêu của tổ chức, và nó giúp tạo ra kiến thức mới (Rafique và Cộng sự, 2022).

Trong bối cảnh tổ chức, chia sẻ kiến thức là việc sử dụng các hoạt động nhằm truyền đạt hoặc truyền bá kiến thức từ một cá nhân hoặc nhóm khác. Nó có thể xảy ra thông qua nhiều hình thức và công cụ khác nhau nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc nắm bắt kiến thức. Trong đó, chủ thể thực hiện hành vi chia sẻ kiến thức và tiếp nhận kiến thức đều là con người. Kiến thức trong tổ chức có thể được tạo mới sau quá trình trao đổi và cũng là công cụ giải quyết các công việc của tổ chức đó. Cho nên hành vi chia sẻ kiến thức cũng có mục tiêu cụ thể.

Qua phân tích các dẫn chứng nghiên cứu trước đây, có thể nhận định *hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức là quá trình trao đổi kiến thức giữa các cá nhân với nhau, giữa cá nhân với nhóm và ngược lại bằng nhiều cách khác nhau. Xảy ra trong môi trường tổ chức nhằm đạt được sự hiệp đồng và đồng thời tạo ra sự phát triển cho mỗi cá nhân nói riêng và nhóm nói chung.*

1.3. Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức

Một trong những tài nguyên của doanh nghiệp là kiến thức nhưng nó khó khăn trong việc định lượng và lưu trữ. Chưa kể đến việc chia sẻ bên trong tổ chức, đây được xem là yếu tố thực tiễn quan trọng trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hỗn loạn như hiện tại. Kiến thức được tồn tại dưới hai dạng là rõ ràng và ngầm ẩn. Kiến thức rõ ràng được xây dựng hoặc xác định rõ ràng, dễ dàng chia sẻ và thực hiện

mà không mơ hồ, được lưu trữ dưới dạng tài liệu hoặc mã hóa lưu trong CSDL. Kiến thức ngầm là kiến thức mà nhân viên nắm giữ trong tâm trí, thường dưới dạng kỹ năng, kinh nghiệm hoặc năng lực cốt lõi. Kiến thức này thường khó mô tả và chuyển giao (Bollinger & Smith, 2001). Trong các ngành công nghiệp vào những năm 1998 và 1999, đã phát triển một nhận thức rõ ràng rằng cơ sở tri thức ngầm có thể chiếm phần lớn kiến thức tập thể của một tổ chức. Một cuộc khảo sát được thực hiện bởi Tập đoàn Delphi vào năm 1999 đã hỏi các công ty, "Kho lưu trữ kiến thức chính trong tổ chức là gì?". Các câu trả lời nhận được cho thấy trung bình, 42% kiến thức của công ty nằm trong tâm trí của nhân viên (Clarke & Rollo, 2001).

Vận dụng hai học thuyết xã hội lớn để chứng minh việc lãnh đạo có ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên trong tổ chức. Đầu tiên, theo học thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), các hành vi tương tác của con người là kết quả của một quá trình trao đổi. Mục đích là tối đa hóa lợi ích và tối thiểu hóa cái giá phải trả khi thiết lập các mối quan hệ. Trong trường hợp này, khi lãnh đạo thể hiện sự tôn trọng, cân nhắc đến từng cá nhân, truyền cảm hứng làm cho nhân viên nhận thức được tiềm năng và năng lực của chính mình. Để đáp lại điều đó là thái độ và hành vi tích cực trong môi trường làm việc được thể hiện và hành vi chia sẻ kiến thức là một phần trong đó nhằm hướng đến mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, học thuyết này còn được kiểm chứng là khi trao đổi với tổ chức, sự hỗ trợ từ lãnh đạo thì tăng mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên và nâng cao chất lượng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới (Settoon và Cộng sự, 1996). Lý thuyết nhân cách của Carl R. Rogers cũng bổ sung cho học thuyết này với nội dung chính là khi người ta nhận được sự quan tâm tích cực¹ và phát triển sự tự tôn tích cực², đến lượt mình người ta có thể có sự quan tâm tích cực tới người khác, là một quá trình tương hỗ (Nguyễn Văn Lược, 2020). Có nghĩa là khi chúng ta được lãnh đạo quan tâm, động viên và tạo điều kiện thì với một người bình thường sẽ làm điều tương tự với người khác và hành động này cũng chính là tự thỏa mãn bản thân mình.

Tương tự, theo học thuyết học tập xã hội (Bandura & Walters, 1977), con người có xu hướng học hỏi thông qua quan sát, từ đó có thể thay đổi hoặc không thay đổi hành vi, thông qua việc bắt chước hoặc nhận thức về một vấn đề. Điều này ngụ ý rằng lãnh đạo đóng vai trò quan trọng như một hình mẫu trong tổ chức. Khi người lãnh đạo chia sẻ kiến thức và hướng dẫn cách thực hiện công việc, họ không chỉ giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ mà còn khuyến khích nhân viên chủ động chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp. Nếu nhân viên coi lãnh đạo là hình mẫu lý tưởng, họ sẽ tích cực chia sẻ những

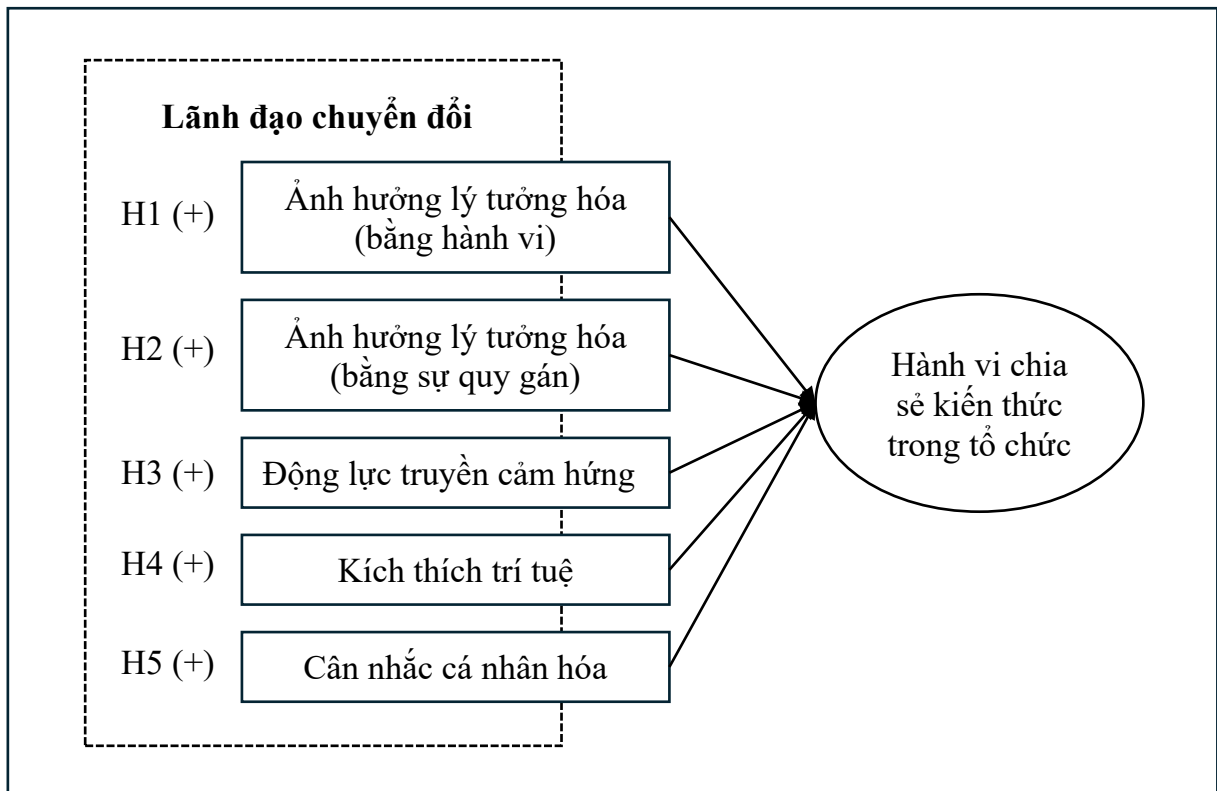
¹ Sự quan tâm tích cực: sự chấp thuận, tình yêu thương và tán thành từ những người khác

² Sự tự tôn tích cực: là điều kiện mà qua đó chúng ta ban tặng cho bản thân sự thừa nhận và sự ủng hộ

kiến thức, kinh nghiệm của mình trong nhóm làm việc. Điều này đặc biệt quan trọng vì kiến thức trong tổ chức thường tồn tại dưới dạng ngầm ẩn trong tâm trí nhân viên, không dễ dàng truyền đạt trực tiếp. Thông qua quá trình quan sát và học hỏi từ người lãnh đạo, hành vi chia sẻ kiến thức trong tập thể được thúc đẩy, từ đó nâng cao trình độ chuyên môn và kiến thức chung của toàn tổ chức.

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động mạnh mẽ đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức thông qua nhiều yếu tố cụ thể. Trước hết, lãnh đạo chuyển đổi thường xây dựng tầm nhìn chiến lược rõ ràng và truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách kết nối họ với các mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy được khích lệ và nhìn thấy giá trị trong việc đóng góp, họ sẵn sàng chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của mình để đạt được mục tiêu chung. Hơn nữa, lãnh đạo chuyển đổi tạo dựng niềm tin thông qua việc thể hiện sự quan tâm cá nhân và khuyến khích nhân viên phát triển năng lực riêng. Nhờ niềm tin này, nhân viên sẽ cởi mở hơn trong việc chia sẻ kiến thức, không lo lắng về việc bị đánh giá hay lợi dụng thông tin. Đồng thời, phong cách lãnh đạo này khuyến khích sự sáng tạo, yêu cầu nhân viên không chỉ thực hiện công việc theo khuôn mẫu mà còn đưa ra các ý tưởng mới, từ đó tạo ra môi trường trao đổi kiến thức tự do. Phong cách này cũng thúc đẩy văn hóa học hỏi liên tục, nơi nhân viên được khuyến khích tìm kiếm và chia sẻ kiến thức để giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn. Cuối cùng, lãnh đạo chuyển đổi luôn chú trọng phát triển cá nhân và tinh thần làm việc nhóm, tạo môi trường mà mọi người cảm thấy có trách nhiệm hỗ trợ nhau thông qua việc chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, đảm bảo rằng tổ chức không chỉ dựa vào tri thức của từng cá nhân mà là sự tổng hợp của cả tập thể.

Ngoài ra, hầu hết các tác giả đều đồng ý rằng việc chia sẻ kiến thức phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân, bao gồm kinh nghiệm, giá trị, động lực và niềm tin (Anwar & Prasad, 2011). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi lại rất chú ý đến các đặc điểm cá nhân nhằm thúc đẩy họ đạt được mục tiêu và thậm chí vượt sự mong đợi bằng cách truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ. Còn với nghiên cứu của Tung & Chang (2011) cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động rất mạnh mẽ đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức. Ngoài ra còn rất nhiều nghiên cứu chứng thực rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên (Afsar và Cộng sự, 2019; Masa'deh và Cộng sự, 2016; Phung và Cộng sự, 2019; Yin và Cộng sự, 2020).



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu chính thức

(Nguồn: tác giả đề xuất)

Giả thuyết nghiên cứu đề xuất:

H1: Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng hành vi) của lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực (thuận chiều) đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

H2: Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng sự quy gán) của lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực (thuận chiều) đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

H3: Động lực truyền cảm hứng của lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực (thuận chiều) đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

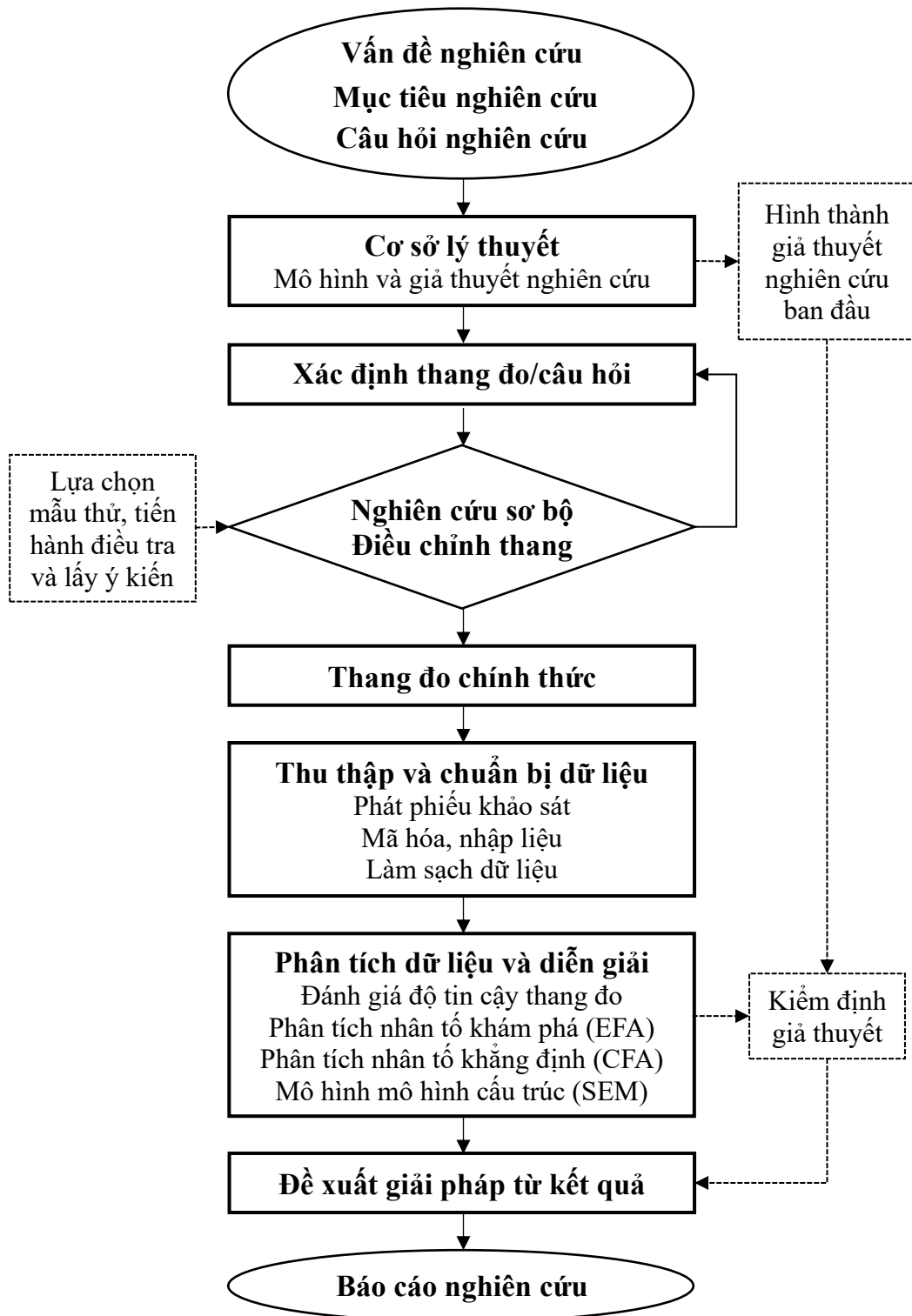
H4: Kích thích trí tuệ của lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực (thuận chiều) đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

H5: cân nhắc cá nhân hóa của lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực (thuận chiều) đến hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức.

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được mô tả thông qua sơ đồ sau:



Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu)

2.2. Nghiên cứu định tính

2.2.1. Thiết kế nghiên cứu định tính

Phương pháp định tính chính là dựa trên những logic về mặt ngôn ngữ, các học thuyết đề tiên định về vấn đề và các mối quan hệ của nó để làm cơ sở đề xuất các giả thuyết. Phương pháp này được sử dụng để đánh giá thực trạng, nghiên cứu tài liệu và thiết lập các giả thuyết. Bên cạnh đó, còn được dùng để hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với các yếu tố liên quan đến ngôn ngữ, văn hóa và mục đích của cuộc khảo sát thông qua thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia.

Muốn kiểm định được bằng phương pháp định lượng thì chúng ta phải làm việc với những con số. Bằng cách xây dựng các thang đo (công cụ đo lường và mã hóa) từ các tác giả nghiên cứu trước hoặc tự xây dựng, sau đó tiến hành hiệu chỉnh cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu và đảm bảo được hai yếu tố là độ tin cậy và độ hiệu lực của thang đo. Hiệu chỉnh bằng cách thảo luận nhóm (mẫu thử) và phỏng vấn chuyên gia.

2.2.2. Thang đo

Trên cơ sở nghiên cứu và đánh giá tài liệu nghiên cứu trước đây về lãnh đạo chuyển đổi, và hành vi chia sẻ kiến thức để đưa ra thang đo phù hợp cho đề án. Về yếu tố lãnh đạo chuyển đổi thì đề án sẽ sử dụng thang đo lãnh đạo đa yếu tố MLQ được Bass phát triển có 20 trong tổng số 36 câu hỏi để đo lường và được viết bằng tiếng anh. Tác giả tham khảo thêm bản tiếng Việt của tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng & Diệc Vĩnh Thành (2023).

Còn về thang đo hành vi chia sẻ kiến thức thì được tham khảo trong một nghiên cứu của Lin, 2007 về các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên có 3 câu hỏi dùng để đo lường. Tất cả đều bằng tiếng anh, tác giả đã dịch sang tiếng việt. Bảng hỏi sau khi tham khảo, tổng hợp được tiến hành khảo sát nhóm với số lượng tham gia là 10 người để tiến hành lấy ý kiến phản hồi và hiệu chỉnh. Dưới đây là đặc điểm của người tham gia khảo sát thử.

Bảng 2.1: Đặc điểm của người tham gia nghiên cứu định tính

SL	Độ tuổi	Vị trí công tác	Đơn vị công tác
1	30-40	Giám đốc cấp cao, ĐH&PT KD	ChubbLife Hà Nội
3	22-30	Trưởng nhóm kinh doanh	ChubbLife Hà Nội
6	22-30	Nhân viên kinh doanh	ChubbLife Hà Nội

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Dưới đây là bảng thang đo hoàn chỉnh và được mã hóa để sử dụng khảo sát và phân tích trong đề án này sau khi tổng hợp từ tài liệu tham khảo và hiệu chỉnh theo kết quả khảo sát của mẫu thử:

Bảng 2.2: Thang đo chính thức

Mã hóa	Nội dung
IIa	Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng sự quy gán)
IIa1	Tôi sẵn sàng tin tưởng lãnh đạo của tôi để cùng nhau vượt qua mọi trở ngại
IIa2	Tôi cảm thấy tự hào khi được làm việc với lãnh đạo của mình
IIa3	Lãnh đạo của tôi thể hiện tài năng và năng lực xuất sắc trong mọi quyết định
IIa4	Lãnh đạo của tôi là một biểu tượng của sự thành công và tài năng
IIb	Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng hành vi)
IIb1	Lãnh đạo của tôi truyền đạt cho nhân viên giá trị cốt lõi và đường lối phát triển của công ty
IIb2	Lãnh đạo của tôi đề ra mục tiêu và thuyết phục nhân viên quyết tâm thực hiện
IIb3	Lãnh đạo của tôi hướng dẫn nhân viên đưa ra những quyết định hợp lý và có đạo đức
IIb4	Lãnh đạo của tôi giúp nhân viên hiểu về tầm quan trọng của nhiệm vụ tập thể
IM	Động lực truyền cảm hứng
IM1	Lãnh đạo của tôi thể hiện được sự mạnh mẽ, năng động và thu hút
IM2	Tôi luôn nhận được sự khuyến khích và động viên từ lãnh đạo của tôi
IM3	Tôi cảm nhận được sự tâm huyết về những công việc cần phải hoàn thành mà lãnh đạo của tôi đã chia sẻ
IM4	Tôi biết được định hướng phát triển công ty một cách rõ ràng trong tương lai thông qua lãnh đạo của tôi
IS	Kích thích trí tuệ
IS1	Lãnh đạo giúp tôi có cách tiếp cận mới cho các vấn đề cũ trong công việc
IS2	Lãnh đạo của tôi cho lời khuyên khi cần thiết
IS3	Lãnh đạo của tôi gợi ý cho nhân viên giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc dưới nhiều góc độ khác nhau

Mã hóa	Nội dung
IS4	Lãnh đạo của tôi luôn đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không
IC	Cân nhắc cá nhân hóa
IC1	Lãnh đạo của tôi quan tâm đến từng cá nhân trong tập thể
IC2	Lãnh đạo của tôi đánh giá cao khi tôi hoàn thành tốt công việc
IC3	Lãnh đạo của tôi dành thời gian đào tạo và hướng dẫn nhân viên
IC4	Lãnh đạo của tôi giúp nhân viên phát huy hết những điểm mạnh của mình
KS	Hành vi chia sẻ kiến thức
KS1	Trong tổ chức của chúng tôi, nhân viên chia sẻ kiến thức cá nhân với nhau một cách có hệ thống
KS2	Tôi cảm thấy mình đang được học hỏi và nâng cao năng lực để phát triển trong công việc
KS3	Công ty chúng tôi tiến hành các chương trình đào tạo để chuyển giao chuyên môn cá nhân giữa các thành viên

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.3. Nghiên cứu định lượng

2.3.1. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Phương pháp này dùng logic toán học để kiểm định giả thuyết là chấp nhận hoặc bác bỏ. Còn được biết đến và phát triển nở rộ từ những năm đầu thế kỷ XX với cái tên phương pháp thực chứng. Sau khi có thang đo thì tiến hành khảo sát để thu thập dữ liệu. Dữ liệu này có cấu trúc cụ thể và được mã hóa để thuận lợi cho việc sử dụng các thuật toán phân tích trong thống kê. Thang điểm Likert 5 mức độ được sử dụng để đo cảm nhận của người trả lời hoặc là 1- rất không đồng ý hoặc là 5 - rất đồng ý.

Phần mềm được sử dụng trong đề án là SPSS 26 (Statistical Package for the Social Sciences) và phần mềm AMOS 26 (Analysis of Moment Structures). Cả hai được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu về khoa học xã hội. Trong đề án này, sau khi thu thập dữ liệu thì tiến hành nhập vào phần mềm SPSS 26 để phân tích thống kê mô tả, kiểm tra độ tin cậy hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Còn dùng phần mềm AMOS 26 để phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích mô hình mô hình cấu trúc (SEM) và kiểm định độ tin cậy của các ước lượng (BOOTSTRAP).

2.3.2. Mẫu khảo sát

Thang đo trong nghiên cứu này dùng để đo lường về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, hành vi chia sẻ kiến thức tại Chubb Life Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội. Về nguyên tắc, số lượng mẫu càng lớn thì kết quả nghiên cứu có độ tin cậy càng cao. Nhưng trong một nghiên cứu có rất nhiều hạn chế như là thời gian hoặc là kinh phí thực hiện. Bên cạnh đó số lượng mẫu quá lớn gây ra nhiều vấn đề phức tạp khi phân tích đặc biệt là độ nhạy của các chỉ số đo lường. Vậy thì số lượng tối thiểu của mẫu là bao nhiêu để đủ đáp ứng độ tin cậy? Giá trị tối thiểu này phụ thuộc chủ yếu vào phương pháp phân tích.

Việc xác định kích thước mẫu cần nhắc đến tất cả các phương pháp phân tích được sử dụng. Ví dụ, với phân tích nhân tố khám phá EFA, với 23 biến quan sát, chúng ta cần tối thiểu $5 \times 23 = 115$ mẫu. Tuy nhiên, đối với phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc (SEM), việc xác định số lượng mẫu tối thiểu để đảm bảo độ phù hợp của mô hình là một vấn đề phức tạp, chưa có sự thống nhất trong các nghiên cứu. Theo Hair và Cộng sự (2009), khoảng 100 đến 150 mẫu là đủ để đảm bảo độ tin cậy thang đo lớn hơn 0,60, với điều kiện dữ liệu thiếu không vượt quá 10%. Vậy nên, tác giả tiến hành khảo sát trên 150 nhân viên với 150 phiếu khảo sát thu về để đáp ứng giá trị tối thiểu theo lý thuyết.

Khảo sát được thực hiện theo lát cắt ngang một lần và phương pháp chọn mẫu thuận tiện để đảm bảo được các tính chất của nghiên cứu này. Vừa thuận lợi cho nghiên cứu về mặt khảo sát nhưng đảm bảo giải thích được kết quả. Nghiên cứu chỉ cần kết quả ở thời điểm hiện tại và với số lượng khảo sát 150 mẫu đã bao hàm gần hết số lượng nhân viên của chi nhánh.

2.3.3. Phân tích dữ liệu

Phân tích dữ liệu là phương pháp thực chứng, làm rõ ràng và giải thích các thông tin có trong tập dữ liệu đã thu được từ các phiếu điều tra. Dữ liệu sau khi thu thập cần làm sạch, nhập liệu vào phần mềm SPSS 26 và AMOS 26 để tiến hành phân tích. Quy trình phân tích gồm các bước như sau:

2.3.3.1. Phân tích mô tả

Phân tích mô tả chính là trình bày dữ liệu thô ban đầu thành một dạng thức dễ hiểu và giải thích. Các đại lượng thống kê mô tả thường dùng là trung bình cộng (Mean), Tổng tất cả các giá trị trong dữ liệu quan sát (Sum), độ lệch chuẩn (Standard Deviation), Giá trị nhỏ nhất (Minimum), giá trị lớn nhất (Maximum) và sai số chuẩn khi ước lượng trị Trung bình (SE mean) (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

2.3.3.2. Kiểm tra độ tin cậy thang đo

Độ tin cậy thang đo được xác định thông qua việc giải thích hệ số Cronbach's Alpha, một hệ số tin cậy chỉ ra mức độ tương quan của các câu hỏi với chủ đề nó cần đo. Hay nói cách khác, câu hỏi có thực sự đo được vấn đề cần đo hay không? Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha có được bằng cách dùng phần mềm SPSS 26, ý nghĩa được đánh giá dựa trên tài liệu tham khảo của Zikmund và Cộng sự (2010). Thông thường các nghiên cứu về khoa học xã hội chấp nhận thang đo có độ tin cậy lớn hơn hoặc bằng 0,60 và tương quan biến tổng có giá trị lớn hơn hoặc bằng 0,30.

2.3.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Mục đích của bước phân tích này là tìm ra các nhóm biến có liên quan với nhau. Rút gọn một tập biến quan sát thành một tập các yếu tố có ý nghĩa hơn. Cơ sở là dựa vào mối quan hệ tuyến tính giữa chúng. Trong đề án sử dụng phương pháp trích Principal Component Analysis (PCA) và Phép xoay Varimax để xác định cấu trúc các biến, cũng là phương pháp được sử dụng nhiều nhất vì tính đơn giản trong tính toán và phù hợp với dữ liệu thực tế (Hair và Cộng sự, 2009). Để kết quả phân tích EFA được chấp nhận, phải thỏa mãn các tiêu chí sau:

- (1) Hệ số tải nhân tố (Factor loading) $> 0,5$
- (2) $0,5 \leq KMO \leq 1$: Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là chỉ số dùng để đo lường mức độ phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố.
- (3) Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. $< 0,05$): đại lượng thống kê dùng để kiểm định sự tương quan của các biến để tiến hành phân tích nhân tố hay không. Giá trị p-value $< 0,05$ thì bác bỏ giả thuyết các biến không tương quan và đủ điều kiện để tiến hành phân tích tiếp.
- (4) Phần trăm trích phương sai (percentage of variance) $> 50\%$: chỉ tỷ lệ phần trăm của tổng phương sai của các biến quan sát được giải thích bởi các nhân tố (factors) đã trích xuất.

2.3.3.4. Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

Phân tích nhân tố khẳng định là bước tiếp theo của EFA nhằm kiểm định xem liệu rằng dữ liệu quan sát có phù hợp với cấu trúc nhân tố mà tác giả đã giả định trước hay không. CFA tập trung vào mô hình đo lường (measurement models), cụ thể là mối quan hệ giữa các biến quan sát hoặc chỉ báo (indicators) với các biến tiềm ẩn (latent variables) hay còn gọi là nhân tố (factors). CFA là một phần quan trọng của mô hình cấu trúc (SEM). Nó được sử dụng để đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt và độ tin cậy tổng hợp của thang đo. Tính hội tụ cao nghĩa là các chỉ báo trong cùng một thang đo có mối quan hệ mạnh

mẽ với nhau, thể hiện tốt ý nghĩa của biến mẹ. Tính phân biệt cao nghĩa là các thang đo khác nhau giải thích các khái niệm khác nhau một cách rõ ràng. Độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đo lường tính nhất quán bên trong của các yếu tố.

Độ tin cậy tổng hợp (CR) có giá trị lớn hơn 0,70 cho thấy độ tin cậy tốt. Giá trị hội tụ và giá trị phân biệt được tính toán bằng phương pháp do Fornell & Larcker (1981) đề xuất. Trong phương pháp này, giá trị phân biệt được coi là phù hợp nếu giá trị trung bình phương sai được trích xuất (AVE) lớn hơn phương sai bình phương chia sẻ tối đa (MSV) hoặc phương sai bình phương chia sẻ trung bình (ASV) và căn bậc hai AVE của một biến lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong bảng Fornell and Larcker. Để giá trị hội tụ là phù hợp, AVE phải là bằng hoặc lớn hơn 0,50 và thấp hơn CR. Nghĩa là, phương sai được giải thích bởi cấu trúc phải nhiều hơn lỗi đo lường và nhiều hơn tải chéo. Giá trị hội tụ: $CR > 0,7$; $CR > AVE \geq 0,5$ | Giá trị phân biệt: $AVE > MSV$

2.3.3.5 Phân tích mô hình cấu trúc (SEM)

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) là một họ các mô hình thống kê tìm cách giải thích mối tương quan giữa nhiều biến. Khi thực hiện điều này, nó kiểm tra cấu trúc của các mối quan hệ qua một loạt các phương trình, tương tự như một loạt các phương trình hồi quy bội. Các phương trình này mô tả tất cả các mối quan hệ giữa các cấu trúc (các biến phụ thuộc và độc lập) liên quan đến phân tích. Cấu trúc là các yếu tố không thể quan sát hoặc tiềm ẩn được biểu diễn bởi nhiều biến (giống như các biến đại diện cho một yếu tố trong phân tích nhân tố). Cho đến nay, mỗi kỹ thuật đa biến đều được phân loại là kỹ thuật phụ thuộc lẫn nhau hoặc kỹ thuật phụ thuộc. SEM có thể được coi là sự kết hợp độc đáo của cả hai loại kỹ thuật vì nền tảng của SEM nằm ở hai kỹ thuật đa biến quen thuộc: phân tích nhân tố và phân tích hồi quy bội.

Mô hình phương trình cấu trúc có ba đặc điểm chính: (1) Ước tính nhiều mối quan hệ phụ thuộc và liên quan đến nhau, (2) Khả năng thể hiện các khái niệm không quan sát được trong các mối quan hệ này và tính đến sai số đo lường trong quá trình ước tính và (3) xác định một mô hình để giải thích toàn bộ tập hợp các mối quan hệ.

Sự khác biệt rõ ràng nhất giữa SEM và kỹ thuật đa biến khác là việc sử dụng các mối quan hệ riêng biệt cho mỗi tập hợp các biến phụ thuộc. Nói một cách đơn giản, SEM ước tính một loạt các phương trình hồi quy riêng biệt, nhưng phụ thuộc lẫn nhau, mô phỏng một cách đơn giản bằng cách chỉ định mô hình cấu trúc được sử dụng bởi chương trình thống kê. Đầu tiên, nghiên cứu dựa trên lý thuyết, kinh nghiệm trước đó và các mục tiêu nghiên cứu để phân biệt biến nào trong các biến phụ thuộc dự đoán từng biến phụ thuộc. Các biến phụ thuộc trong một mối quan hệ có thể trở thành các biến độc lập

trong các mối quan hệ tiếp theo, làm phát sinh bản chất phụ thuộc lẫn nhau của mô hình cấu trúc. Hơn nữa, nhiều biến giống nhau ảnh hưởng đến từng biến phụ thuộc, nhưng với các hiệu ứng khác nhau. Mô hình cấu trúc thể hiện các mối quan hệ giữa các biến độc lập và phụ thuộc, ngay cả khi một biến phụ thuộc trở thành một biến độc lập trong các mối quan hệ khác.

Với những ưu điểm được phân tích việc sử dụng mô hình SEM (phân tích bằng AMOS), trong đề án này, tác giả chọn phân tích mô hình cấu trúc thay thế cho việc chạy mô hình hồi quy tuyến tính thông thường. Sử dụng chiến lược mô hình xác nhận trong phân tích SEM nhằm mục đích kiểm định các giả thuyết được đưa ra, và chỉ rõ mối quan hệ giữa các biến và mức độ ảnh hưởng của chúng trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

Tiếp theo, tìm câu trả lời cho câu hỏi: Mô hình có hợp lệ không? Hay là đo sự phù hợp của mô hình. Trên thực tế, được đo lường bằng các nhóm chỉ số hoặc nhóm tiêu chí được trình bày dưới đây:

(1) Kiểm định Chi-Square (χ^2)

Biểu thị sự khác biệt trong ma trận hiệp phương sai quan sát và ước tính. Là giá trị then chốt trong việc đánh giá độ phù hợp của mô hình. Trên thực tế chúng ta khó sử dụng chỉ số này bởi vì nó rất nhạy với cỡ mẫu lớn. Ngay cả khi độ phù hợp của mô hình (sự khác biệt trong ma trận hiệp phương sai) không đổi, khi cỡ mẫu tăng thì χ^2 vẫn tăng. Nên người ta thường dùng chỉ số χ^2/df để đánh giá. Bậc tự do (df) trong SEM dựa trên kích thước của ma trận hiệp phương sai.

Khi chúng ta tìm thấy một giá trị p cho kiểm định χ^2 là nhỏ (có ý nghĩa thống kê), nó chỉ ra rằng hai ma trận hiệp phương sai khác nhau về mặt thống kê và cho thấy các vấn đề với sự phù hợp. Vì vậy, trong SEM, chúng ta tìm kiếm một giá trị χ^2 tương đối nhỏ (và giá trị P lớn tương ứng), cho thấy không có sự khác biệt thống kê đáng kể giữa hai ma trận, để hỗ trợ ý tưởng rằng một lý thuyết được đề xuất phù hợp với thực tế.

(2) Chỉ số Chi-Square/bậc tự do: χ^2/df

Chỉ số này cũng dùng để đo độ phù hợp của mô hình và không chịu ảnh hưởng bởi kích thước mẫu. Cũng theo đề nghị của Hair và Cộng sự (2009a) thì mức phù hợp của tỷ lệ χ^2/df ở mức 3:1 hoặc thấp hơn, ngoại trừ trong các trường hợp có mẫu lớn hơn (lớn hơn 750) hoặc các trường hợp đặc biệt khác, chẳng hạn như mức độ phức tạp cao của mô hình.

(3) Các chỉ số đo độ phù hợp khác

GFI: đo độ phù hợp tuyệt đối (không điều chỉnh bậc tự do) của mô hình SEM. Không có kiểm định thống kê nào được liên kết với GFI, chỉ có các hướng dẫn để phù hợp. Phạm vi giá trị GFI có thể có là từ 0 đến 1, với giá trị cao hơn cho biết độ phù hợp tốt hơn. Thông thường giá trị GFI lớn hơn 0,80 thường được chấp nhận và lớn hơn 0,90 được coi là tốt.

NFI: NFI là một trong những chỉ số phù hợp gia tăng ban đầu. Nó là tỷ lệ giữa chênh lệch giá trị χ^2 cho mô hình phù hợp và mô hình rỗng chia cho giá trị χ^2 cho mô hình rỗng. Nó nằm trong khoảng từ 0 đến 1, và một mô hình phù hợp hoàn hảo sẽ tạo ra NFI là 1. Giá trị đề nghị là NFI lớn hơn 0,9 được cho là phù hợp. Một nhược điểm là các mô hình phức tạp hơn nhất thiết sẽ có giá trị chỉ số cao hơn và làm tăng giả tạo ước tính độ phù hợp của mô hình. Kết quả là, nó ít được sử dụng ngày nay hơn so với một trong hai thước đo phù hợp gia tăng sau đây.

TLI (Tucker Lewis Index): TLI đánh giá mức độ cải thiện của mô hình đã ước tính so với mô hình quan sát mà không tính đến mức độ phức tạp của mô hình. Chỉ số này phản ánh mức độ phù hợp của mô hình so với dữ liệu, đồng thời điều chỉnh theo độ tự do của mô hình, nhằm tránh việc mô hình phức tạp quá mức có thể dẫn đến việc giảm mức độ phù hợp. TLI không được chuẩn hóa, và do đó giá trị của nó có thể giảm xuống dưới 0 hoặc trên 1. Tuy nhiên, thông thường, các mô hình có độ phù hợp tốt có giá trị gần bằng 1 và mô hình có giá trị cao hơn cho thấy độ phù hợp tốt hơn.

CFI: là một chỉ số phù hợp gia tăng, là phiên bản cải tiến của chỉ số phù hợp chuẩn hóa (NFI). CFI được chuẩn hóa sao cho các giá trị nằm trong khoảng từ 0 đến 1, với các giá trị cao hơn cho thấy độ phù hợp tốt hơn. Vì CFI có nhiều thuộc tính mong muốn, bao gồm cả độ nhạy tương đối, nhưng không hoàn toàn, đối với độ phức tạp của mô hình, nên nó là một trong những chỉ số được sử dụng rộng rãi nhất. Giá trị CFI trên 0,90 thường được liên kết với một mô hình phù hợp tốt.

RMSEA (Sai số xấp xỉ trung bình căn bậc hai) thể hiện mức độ phù hợp của mô hình với tổng thể. Chỉ số này cố gắng cân bằng cả độ phức tạp (bao gồm nhiều cấu trúc) của mô hình và kích thước mẫu bằng cách đưa chúng vào tính toán. Giá trị RMSEA thấp hơn cho thấy độ phù hợp tốt hơn. Thêm một lợi thế của chỉ số này là có thể xây dựng khoảng tin cậy, đưa ra phạm vi giá trị RMSEA cho một mức độ tin cậy nhất định. Do đó, mô hình được chấp nhận khi chỉ số RMSEA nằm trong khoảng từ 0,03 đến 0,08 với độ tin cậy 95%.

Sau khi đánh giá sự phù hợp của mô hình thì tiến hành xác định cấu trúc mô hình bằng cách phân tích mối quan hệ giữa các biến theo trật tự của mô hình lý thuyết đã đề xuất.

Hay nói cách khác, mối quan hệ nào tồn tại giữa các cấu trúc? Mỗi giả thuyết nghiên cứu đại diện cho mối quan hệ cụ thể được chỉ định. Tác động của các biến nội sinh lên biến ngoại sinh và ngược lại được đánh giá bằng các hệ số hồi quy (Đây còn được gọi là mô hình phân tích nhân tố xác nhận CFA). Mối quan hệ giữa các biến được biểu thị bằng mũi tên trên mô hình. Chiều mũi tên chỉ chiều tác động của biến này lên biến kia.

2.3.3.6. Kiểm định độ tin cậy ước lượng Bootstrap

Trong nghiên cứu định lượng, thường dùng một tập mẫu tương tự để kiểm tra lại kết quả. Tuy nhiên, để lặp lại nghiên cứu với mẫu khác sẽ tốn rất nhiều thời gian và chi phí không cần thiết khi mà số lượng mẫu của phân tích mô hình cấu trúc thường khá lớn. Một giải pháp thay thế là phương pháp Bootstrap – một phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế (Schumacker & Lomax, 1996).

Đề án này sử dụng Bootstrap với số lượng mẫu là 450, theo lý thuyết thì trong đó bao gồm cả 150 mẫu ban đầu. Phương pháp này sử dụng AMOS 26 sẽ tính ra hệ số hồi quy chuẩn hóa ước tính và từ đó tính toán để dự đoán xem phương trình hồi quy có đúng với số lượng mẫu lớn hơn hay không. Để kết luận mô hình phù hợp với số lượng mẫu lớn hơn thì cần chú ý thêm hai giá trị ngoài các chỉ số độ phù hợp mô hình như đã trình bày ở mục 2.3.3.5. Hai chỉ số đó là giá trị sai số $p\text{-value} < 0,05$ (Độ tin cậy lớn hơn 95%) của hệ số hồi quy chuẩn hóa ước tính và giá trị $Bollen\text{-}Stine > 0,05$ dùng để kiểm định số lượng mẫu phù hợp trong tổng số mẫu đưa vào kiểm định Bootstrap (Thakkar, 2020).

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI ĐẾN HÀNH VI CHIA SẺ KIẾN THỨC TẠI CÔNG TY TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI NHÁNH HÀ NỘI

3.1. Giới thiệu công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển



Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam.

Tên tiếng anh: Chubb Life Insurance Vietnam Company Limited.

Chủ đầu tư: Chubb Ina International Holdings, Limited.

Hình thức pháp lý: Công ty TNHH một thành viên.

Vốn điều lệ: 5.170 tỷ đồng.

Lĩnh vực kinh doanh: Kinh doanh bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm sức khỏe, kinh doanh tái bảo hiểm và đầu tư theo quy định của pháp luật.

Tổng Giám đốc: Ông Nguyễn Hồng Sơn được bổ nhiệm vào chức danh Tổng Giám đốc của Chubb Life Việt Nam kể từ ngày 17/12/2021 theo Công văn chấp thuận số 14387/BTC-QLBH của Bộ Tài chính.

Trụ sở chính: Tầng 21, Tòa nhà SunWah - 115 Nguyễn Huệ, phường Bến Nghé, quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

Công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam (Chubb Life Việt Nam) là thành viên của Chubb Limited. Chubb Limited cung cấp các dịch vụ bảo hiểm tài sản doanh nghiệp và cá nhân, bảo hiểm tai nạn và sức khỏe, tái bảo hiểm và bảo hiểm nhân thọ cho các đối tượng đa dạng.

Chubb Life Việt Nam bắt đầu hoạt động kinh doanh tại Việt Nam vào năm 2005 và thành lập Công ty TNHH Một thành viên Quản lý Quỹ Chubb Life (Chubb Life FMC) vào

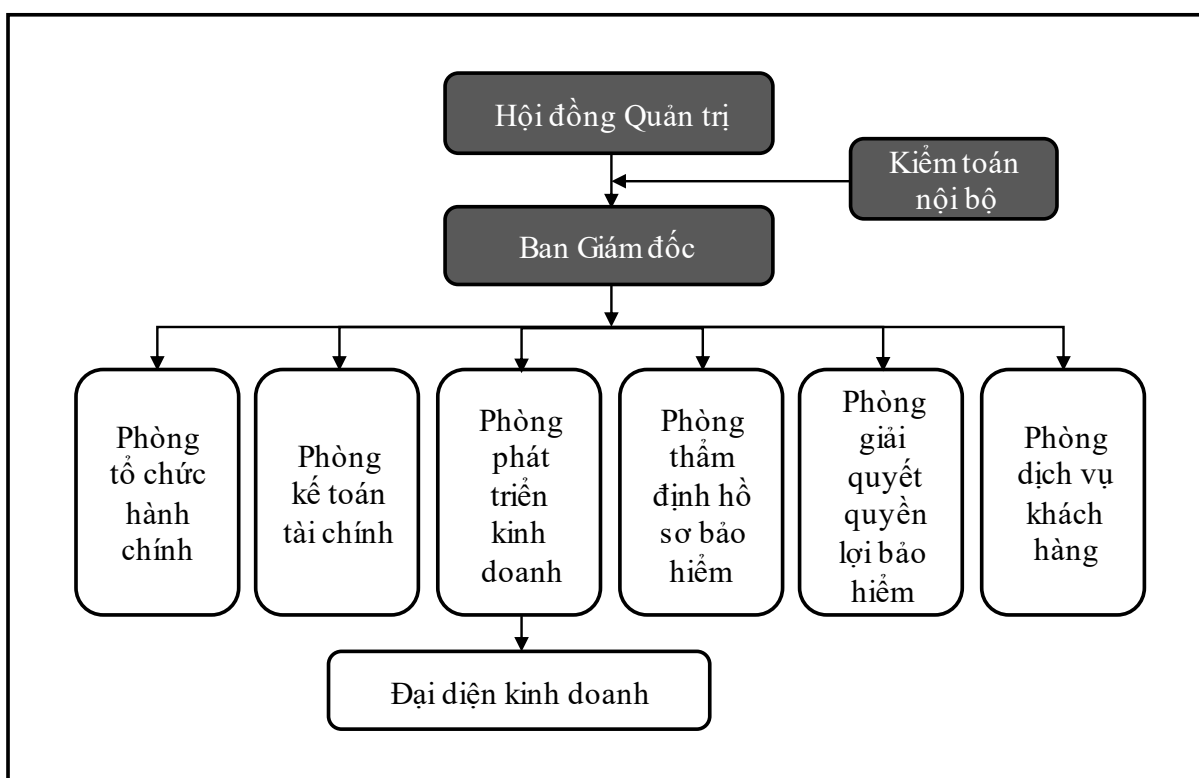
năm 2013. Chubb Life Việt Nam hiện nay có 61 văn phòng trên toàn quốc, bao gồm 1 trụ sở chính, 7 chi nhánh và 53 phòng giao dịch.

Những cột mốc trên hành trình phát triển tiêu biểu:

- 04/05/2005: Được cấp phép thành lập và hoạt động để kinh doanh bảo hiểm nhân thọ tại Việt Nam.
- 2005: Chủ tịch ACE Life toàn cầu nhận giấy phép thành lập và hoạt động của ACE Life.
- 2012: Vượt qua mốc doanh thu nghìn tỷ đồng.
- 2016: Đổi tên từ ACE Life thành Chubb Life Việt Nam – Thương hiệu Chubb Life chính thức được giới thiệu tại Việt Nam, sau thương vụ M&A lớn nhất lịch sử ngành bảo hiểm giữa Tập đoàn ACE và Chubb với giá trị 28,3 tỷ USD.

Chubb Life Việt Nam là doanh nghiệp hiểm hoi đạt lợi nhuận chỉ sau 4 năm hoạt động và kinh doanh có lợi nhuận trong 13 năm liên tiếp. Năm 2021, tổng doanh thu phí bảo hiểm gốc của Chubb Life Việt Nam đạt 4.499 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế đạt 980 tỷ đồng.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Chubb Life Việt Nam

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Chubb Việt Nam 2023)

3.1.3. Mô hình sản phẩm dịch vụ

Công ty TNHH Bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam cung cấp các sản phẩm bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm sức khỏe và kinh doanh các hợp đồng tái bảo hiểm. Chubb Life Việt Nam với phương châm “cuộc sống có nhiều điều để khám phá. Để bạn sống một cuộc đời trọn vẹn, sản phẩm Bảo hiểm Nhân thọ cung cấp giải pháp toàn diện để tăng trưởng tài sản và bảo vệ sức khỏe theo các nhu cầu và mục tiêu luôn thay đổi của bạn”.

Bảng 3.1: Sản phẩm bảo hiểm nhân thọ của Chubb Life Việt Nam

Tên sản phẩm		Đặc điểm nổi bật
Kế hoạch tài chính tương lai		Sản phẩm được thiết kế đặc biệt dành cho trẻ em, với 3 gói quyền lợi đem đến cho khách hàng sự chủ động khi lựa chọn giải pháp bảo vệ sức khỏe và tài chính cho con yêu trong suốt hành trình cuộc đời từ 01 tháng tuổi đến 99 tuổi.
Kế hoạch tài chính linh hoạt		Được thiết kế linh hoạt để khách hàng có thể chủ động lựa chọn một trong ba gói quyền lợi, đáp ứng nhu cầu được bảo hiểm khác nhau và riêng biệt của mỗi cá nhân.
Kế hoạch Tài chính về Quyền lợi Bảo hiểm Bệnh Nan Y	Cá nhân	Sản phẩm đem đến cho khách hàng sự bảo vệ toàn diện trước các rủi ro về tai nạn và bệnh nan y.
	Gia đình	Sản phẩm giúp gia đình bạn giảm bớt nỗi lo về kinh tế để vui sống hạnh phúc và trọn vẹn với những kế hoạch và dự định cho tương lai.
Chubb Life - Tương Lai Hoàn Hảo		Sản phẩm bảo hiểm giáo dục được xem là giải pháp tài chính thông minh và thiết thực, giúp các bậc cha mẹ luôn yên tâm về tương lai học vấn của con trẻ.
Bảo hiểm Tích lũy đến tuổi 75		Chỉ cần đóng phí ngắn chỉ trong 10 hoặc 15 năm, khách hàng sẽ được bảo hiểm đến tuổi 75 với độ tuổi tối đa được tham gia là từ 50 – 55.
Kế hoạch Tài chính Trọn đời - Quyền lợi cao cấp		Mức phí cạnh tranh, quyền lợi đầu tư và phạm vi bảo hiểm toàn diện.

Tên sản phẩm	Đặc điểm nổi bật
Kế hoạch Tài chính Tròn đời - Quyền lợi cao niên	sản phẩm này dành cho những người đang ở độ tuổi từ 55 đến 80 tuổi, để họ có sự chuẩn bị tốt nhất về mặt tài chính, đảm bảo vui sống an nhàn, thực hiện những ước nguyện của bản thân và luôn yên tâm rằng mọi việc sẽ được chu toàn.
Bảo hiểm Tử kỳ 10/15/20 năm	Chỉ bảo hiểm cho khả năng chết xảy ra trong thời gian đã được quy định cụ thể trong hợp đồng.
Kế hoạch Tài chính Dài hạn 20 năm	nhằm đáp ứng tối ưu hơn nữa những nhu cầu được bảo vệ tài chính toàn diện với nhiều quyền lợi ưu việt hơn hẳn.
Bảo hiểm Tử kỳ Dư nợ Tín dụng	Đảm bảo khả năng thanh toán khoản nợ tín dụng nếu có biến cố không may xảy đến, giúp bạn và gia đình tiếp tục hoàn thành những ước mơ đang ấp ủ.
Bảo hiểm tử kỳ thời hạn 1 năm	Chỉ bảo hiểm cho khả năng chết xảy ra trong 1 năm - thời gian đã được quy định cụ thể trong hợp đồng.

(Nguồn: Tài liệu mô tả sản phẩm)

3.1.4. Giá trị cốt lõi

Chính trực - Hướng tới khách hàng - Tôn trọng - Xuất sắc - Tinh thần đội nhóm

Chính trực là nền tảng để xây dựng niềm tin và lòng trung thành của khách hàng. Chính trực không chỉ dừng lại ở trung thực trong mọi giao dịch, duy trì các tiêu chuẩn hành vi cao và minh bạch trong mọi hoạt động mà còn thể hiện qua việc tuân thủ những lời hứa. Trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, chính trực cũng là bảo vệ tối đa quyền lợi của khách hàng trong khi vẫn đạt được mục tiêu tài chính của công ty.

Hướng tới khách hàng là giá trị cốt lõi nổi bật nhất, mọi hoạt động của công ty đều đặt quyền lợi của khách hàng lên hàng đầu. Chubb Life Việt Nam cung cấp tất cả các dịch vụ, sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng và đặc biệt phù hợp với văn hoá và con người Việt. Chính chu từ khâu thiết kế sản phẩm, dịch vụ tới cách thức tương tác và giải quyết vấn đề cho khách hàng.

Tôn trọng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và có mang đậm nét văn hóa riêng. Tôn trọng ở đây không chỉ là sự tương tác giữa các cá

nhân trong công ty mà còn thể hiện ở sự tương tác với khách hàng cũng như đối tác. Bên cạnh đó, tôn trọng còn được thể hiện qua việc cung cấp dịch vụ chất lượng, đảm bảo quyền lợi và lắng nghe cũng như giải quyết mọi thắc mắc, khiếu nại một cách nhanh chóng và hiệu quả. Điều này không chỉ giúp xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng mà còn tạo dựng uy tín và thương hiệu của công ty bảo hiểm trong lòng công chúng mục tiêu.

Xuất sắc Được hiểu là mỗi một con người của tổ chức, ở trong bất kỳ một môi trường nào đều phải thể hiện được thái độ, cử chỉ, hành vi một cách chuyên nghiệp khi làm việc với khách hàng, đối tác. Ngoài ra, sự xuất sắc còn được thể hiện trong khía cạnh về chuyên môn trong bảo hiểm, tài chính để tối ưu hoá quyền lợi cho khách hàng.

Tinh thần đội nhóm Là động lực thúc đẩy, chìa khoá quan trọng trong việc đảm bảo hai yếu tố quan trọng là sự hài lòng và quyền lợi của khách hàng. Tinh thần đội nhóm khuyến khích sự hợp tác, giao tiếp mở cửa và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên, từ đó tạo ra một môi trường làm việc năng động và sáng tạo.

3.1.5. Thị trường và khách hàng

Chubb Life Việt Nam với 1 trụ sở chính, 7 chi nhánh và 53 phòng giao dịch trên toàn quốc phục vụ trên 540.000 khách hàng, đền bù bảo hiểm 42.000 trường hợp với giá trị hơn 2.000 tỷ đồng tính đến hết quý 2 năm 2020. Công ty phục vụ khách hàng trên toàn lãnh thổ Việt Nam, hướng đến tất cả các phân khúc khách hàng.

Với mong muốn lan tỏa giá trị nhân văn của bảo hiểm nhân thọ - “bảo hiểm là bảo vệ” đến với các gia đình Việt Nam, xây dựng tấm lá chắn toàn diện cho người trụ cột và các thành viên thân yêu, Chubb Life Việt Nam không ngừng phát triển và cung cấp đa dạng các sản phẩm bảo hiểm trên thị trường, được thiết kế riêng và chọn lọc kỹ càng để mang đến sự bảo vệ tối ưu cho từng khách hàng như đã trình bày ở mục 1.3. Đặc biệt trong năm 2022, Chubb Life Việt Nam đã nghiên cứu, phát triển và cho ra đời “Sản phẩm Bảo hiểm Liên kết đơn vị - Kế hoạch Tài chính Chủ động” kế thừa các tính năng bảo vệ ưu việt của những sản phẩm bảo hiểm đã được Chubb Life Việt Nam giới thiệu ra thị trường nhằm cung cấp cho khách hàng thêm một giải pháp tài chính toàn diện đáp ứng cả hai nhu cầu: bảo vệ và đầu tư.

Danh mục sản phẩm đã trình bày ở mục 3.1.3 thì đối tượng khách hàng phổ rộng từ trẻ em đến người già, đặc biệt trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ rất ít sản phẩm dành cho người già vì mức độ rủi ro rất cao. Hơn thế nữa, sản phẩm còn được thiết kế phù hợp với văn hoá người Việt được thể hiện ở chỗ đảm bảo quyền lợi về rủi ro cũng như tài chính cho con cái lúc mới sinh ra và bố mẹ hoặc chính bản thân lúc về già.

3.2. Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi chia sẻ kiến thức tại công ty công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội

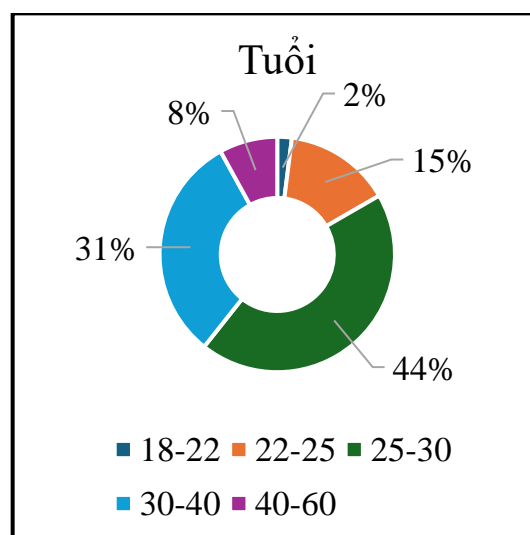
3.2.1. Mô tả mẫu

Kết thúc thời gian khảo sát, số lượng bảng hỏi được gửi đến các nhân viên ở tất cả các văn phòng thuộc chi nhánh Hà Nội của Công ty TNHH bảo hiểm nhân thọ Chubb Việt Nam. Kết quả thu được 130 phiếu khảo sát trực tiếp và 51 phiếu khảo sát trực tuyến bằng công cụ Form của Microsoft. Sau khi kiểm tra và đánh giá lại các phiếu khảo sát, loại bỏ những phiếu không phù hợp như thiếu thông tin, phiếu trắng và người không thuộc đối tượng nghiên cứu. Cuối cùng tổng cộng có 150 phiếu khảo sát hợp lệ và được đưa vào phân tích dữ liệu.

Bảng 3.2: Thông tin độ tuổi của đáp viên

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Độ tuổi:	150	100
18-22 tuổi	3	2
22-25 tuổi	22	15
25-30 tuổi	66	44
30-40 tuổi	47	31
40-60 tuổi	12	8

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)

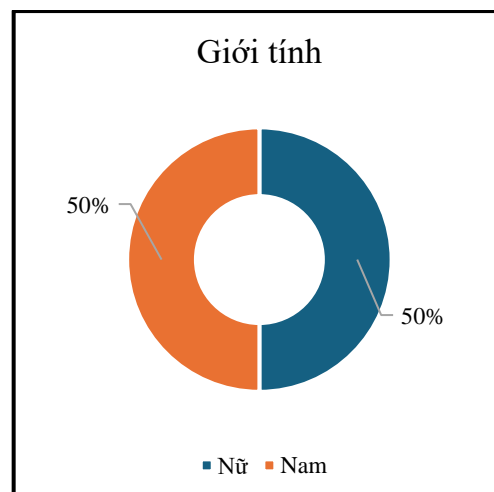
Hình 3.2: Mẫu được phân bố theo độ tuổi

Bảng 3.2 thể hiện thông tin về độ tuổi của các đáp viên tham gia khảo sát. Theo đó, độ tuổi từ 18-22 chiếm 2% với số lượng 3 người, từ 22-25 tuổi chiếm 15% với số lượng 22 người, từ 25-30 tuổi chiếm 44% với số lượng 66 người, từ 30-40 tuổi chiếm 31% với số lượng 47 người, từ 40-6 tuổi chiếm 8% với 12 người. Nhận thấy độ tuổi phổ biến nhất là từ 25 - 40 tuổi chiếm 75% và độ tuổi ít nhất là từ 18 - 22 tuổi chiếm 2%.

Bảng 3.3: Thông tin giới tính của đáp viên

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	150	100
Nam	75	50
Nữ	75	50

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)

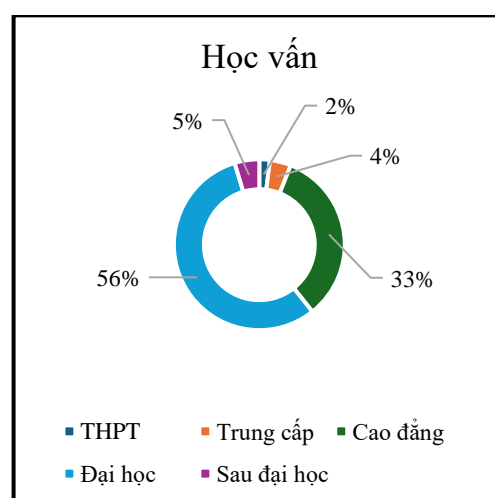
Hình 3.3: Mẫu được phân bổ theo giới tính

Nam, nữ tham gia khảo sát với tỷ lệ ngang nhau trong tổng số 150 người.

Bảng 3.4: Thông tin học vấn của đáp viên

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Học vấn	150	100
THPT	3	2
Trung cấp	6	4
Cao đẳng	50	33,33
Đại học	84	56
Sau đại học	7	4,67

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)

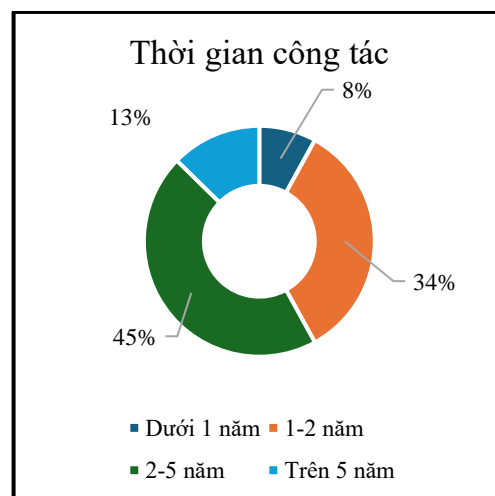
Hình 3.4: Mẫu được phân bổ theo học vấn

Trình độ đại học chiếm quá bán với 54% và kế đó là cao đẳng với 32%. Ngoài ra, trình độ THPT, trung cấp và sau đại học chiếm lần lượt là 2%, 4% và 4,67%, con số rất thấp cho nhóm này với tổng khoảng hơn 10%.

Bảng 3.5: Thông tin thời gian công tác của đáp viên

Thông tin mẫu	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Thời gian công tác	150	100
Dưới 1 năm	12	8
1-2 năm	51	34
2-5 năm	68	45,33
Trên 5 năm	19	12,67

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát)

Hình 3.5: Mẫu được phân bổ theo thời gian công tác

Thời gian công tác của nhân viên trong công ty chủ yếu từ 1 – 5 năm với 79%. Cụ thể, dưới 1 năm là 8%, 1-2 năm là 34% và nhiều nhất là 2-5 năm với 45,33%. Ngoài ra, những người đã gắn bó với công ty trên 5 năm khoảng 12,67% và chủ yếu là các cấp quản lý.

Đội ngũ trẻ, năng động, có tiềm năng: Phần lớn nhân viên nằm trong độ tuổi 18-30, đã có kinh nghiệm làm việc từ 2-5 năm và có trình độ học vấn từ đại học trở lên. Điều này cho thấy công ty có một lực lượng lao động trẻ trung, năng động, có khả năng tiếp thu nhanh và tiềm năng phát triển lớn. Tỷ lệ nhân viên có thời gian công tác từ 2-5 năm chiếm đa số, cho thấy công ty có khả năng giữ chân nhân viên ở mức khá.

Thiếu nhân sự cấp cao và chuyên gia: Tỷ lệ nhân viên trên 5 năm kinh nghiệm và có trình độ sau đại học còn rất thấp. Điều này có thể dẫn đến thiếu hụt nhân sự cấp cao, có kinh nghiệm quản lý và chuyên môn sâu, ảnh hưởng đến khả năng phát triển thị trường kinh doanh của công ty.

Mất cân bằng giữa nhân viên mới và cũ: Tỷ lệ nhân viên mới (dưới 1 năm) và nhân viên lâu năm (trên 5 năm) đều thấp, cho thấy có sự mất cân bằng trong cơ cấu nhân sự.

Ngành này có sự cạnh tranh và áp lực lớn và đòi hỏi nhân sự ngoài kiến thức chuyên môn còn phải trang bị thêm nhiều kỹ năng khác khi làm việc.

3.2.2. Đánh giá thang đo

Bảng 3.6: Thông kê mô tả và độ tin cậy thang đo

Mã hóa	Số items	N	Min-Max	Mean (Std.D)	Cronbach' Alpha	Tương quan biến tổng
IIa	04	150	1 - 5	3,82 - 3,96 (,86 - 1,01)	,793	,50 - ,67
IIb	04	150	1 - 5	3,69 - 3,91 (,94 - 1,01)	,760	,53 - ,58
IM	04	150	1 - 5	3,92 - 3,94 (,99 - 1,03)	,799	,57 - ,71
IS	04	150	1 - 5	3,84 - 3,95 (,93 - ,96)	,843	,61 - ,71
IC	04	150	1 - 5	3,71 - 3,87 (,90 - 1,04)	,793	,55 - ,64
KS	03	150	1 - 5	3,61 - 3,71 (,72 - ,79)	,741	,53 - ,63

Ghi chú: Số items: số lượng biến quan sát; N: số lượng mẫu; Min – Max: GTNN – GTLN; Mean (Std.D): Giá trị trung bình (độ lệch chuẩn); Cronbach' Alpha: hệ số tin cậy thang đo.

(Nguồn: Phân tích từ số liệu khảo sát bằng SPSS)

Trong thang đo Likert 5 điểm, chúng ta có mức 3 là mức trung gian, nếu thiên về 3-5 nghĩa là đáp viên đồng ý với quan điểm của biến đề ra, ngược lại nếu thiên về 1-3 thì đáp viên không đồng ý với quan điểm đề ra. Theo kết quả *bảng 3.6* thì không có biến nào có giá trị trung bình (Mean) < 3 có thể thấy đa số nhận định thiên về đồng ý.

Về độ lệch chuẩn (Std.D), giá trị của độ lệch chuẩn cho thấy lựa chọn của các đáp viên không có chênh lệch nhiều. Ngược lại nếu giá trị này càng lớn, thì cho thấy đáp viên có nhận định rất khác nhau về biến đó, cho nên giá trị lựa chọn chênh lệch nhau nhiều. Tất cả chỉ dao động quanh 0,681 – 1,041, cho thấy sự đồng thuận cao.

Từ kết quả có được phân tích dữ liệu ở *bảng 3.6*, có thể thấy 6 thang đo đều có độ tin cậy Cronbach's Alpha thỏa mãn yêu cầu đặt ra là lớn hơn 0,6. Ngoài ra, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 (chi tiết tại Phụ lục B).

3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 3.7: Kiểm định KMO và Bartlett của các biến

Yếu tố cần đánh giá	Kết quả	Đánh giá
Hệ số KMO	,854	$0,5 < KMO < 1$
Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett	,000	$,000 < ,05$
Phương sai trích	64,378%	> 50%
Giá trị Eigenvalue	1,334	Eigenvalue > 1

(Nguồn: Phân tích từ số liệu khảo sát bằng SPSS)

Từ kết quả *bảng 3.7* ta thấy quy mô mẫu (thể hiện ở chỉ số KMO) và sự tương quan giữa các biến trong tổng thể (thể hiện ở kiểm định Bartlett) đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá. Đồng thời, tổng phương sai trích của 5 nhóm nhân tố giải thích được 64,378% sự biến thiên của dữ liệu (chi tiết xem phụ lục C). Từ 20 biến quan sát của nhóm biến độc lập, sau khi phân tích EFA bằng phương pháp trích Principal Component Analysis (PCA) và Phép xoay Varimax thì kết quả là giải thích cho sự biến thiên dữ liệu của 5 biến. Tương tự với nội dung trong thang đo chính thức, không có sự xáo trộn nào và được thể hiện trong *bảng 3.8*.

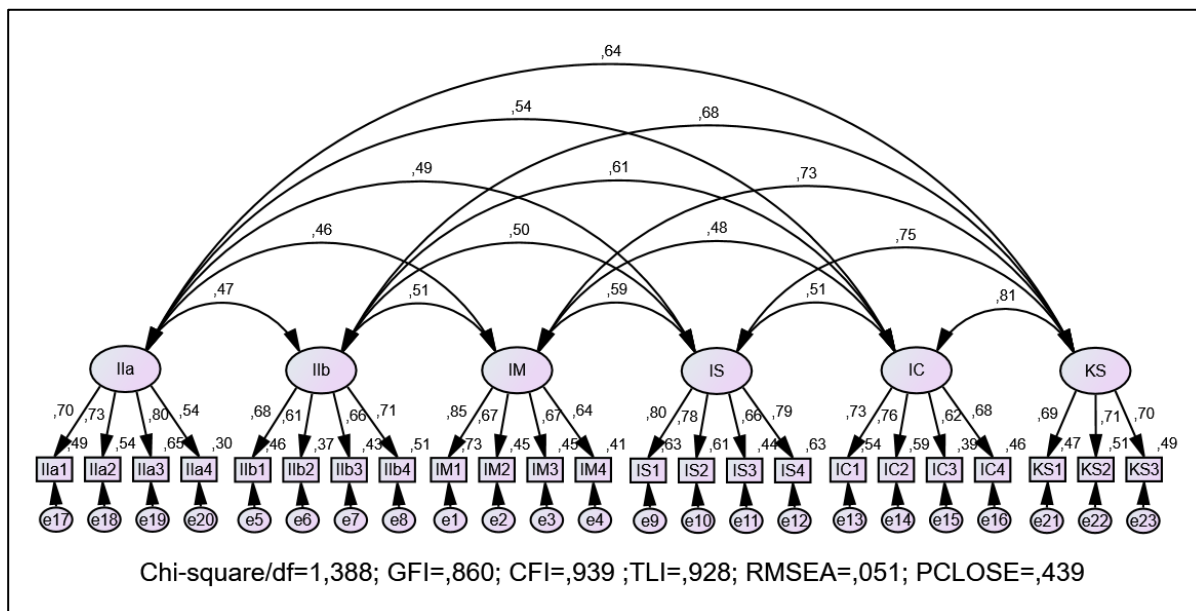
Bảng 3.8. Kết quả ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
IS1	,811				
IS2	,765				
IS4	,740				
IS3	,733				
IM1		,769			
IM2		,754			
IM4		,721			
IM3		,708			
IC4			,763		
IC2			,738		
IC3			,725		
IC1			,676		
Ila2				,787	
Ila4				,740	
Ila3				,720	
Ila1				,714	
Iib1					,728
Iib2					,709
Iib3					,704
Iib4					,698

(Nguồn: Phân tích từ số liệu khảo sát bằng SPSS)

3.2.4. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Phân tích nhân tố khẳng định CFA hay còn gọi là phương pháp khẳng định cấu trúc mô hình nghiên cứu. Từ kết quả ta có thể thấy $1 < X^2/df = 1,388 < 3$; $GFI = 0,860 > 0,8$; $CFI = 0,939 > 0,9$; $TLI = 0,928 > 0,9$; $0,03 < RMSEA = 0,051 < 0,08$; $PCLOSE = 0,439 > 0,01$ (Hình 3.6). Tất cả đều nằm trong ngưỡng chấp nhận theo lý thuyết vậy nên mô hình CFA này được chấp nhận.



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Hình 3.6: Mô hình phân tích nhân tố khẳng định CFA (dạng chuẩn hóa)

Bảng 3.9: Các chỉ số hợp lệ của mô hình khi phân tích CFA

Chỉ số CR, AVE, MSV				Bảng Fornell and Larcker					
	CR	AVE	MSV	IM	Iib	IS	IC	Ila	KS
IM	,803	,609	,528	,733					
Iib	,760	,543	,461	,507***	,665				
IS	,844	,577	,569	,588***	,499***	,759			
IC	,795	,594	,657	,479***	,605***	,510***	,703		
Ila	,792	,593	,413	,457***	,466***	,489***	,538***	,702	
KS	,742	,589	,657	,726***	,679***	,754***	,701***	,643***	,700

Ghi chú: CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trung bình được trích; MSV: Phương sai chia sẻ lớn nhất; P-value: *** $p < 0,001$.

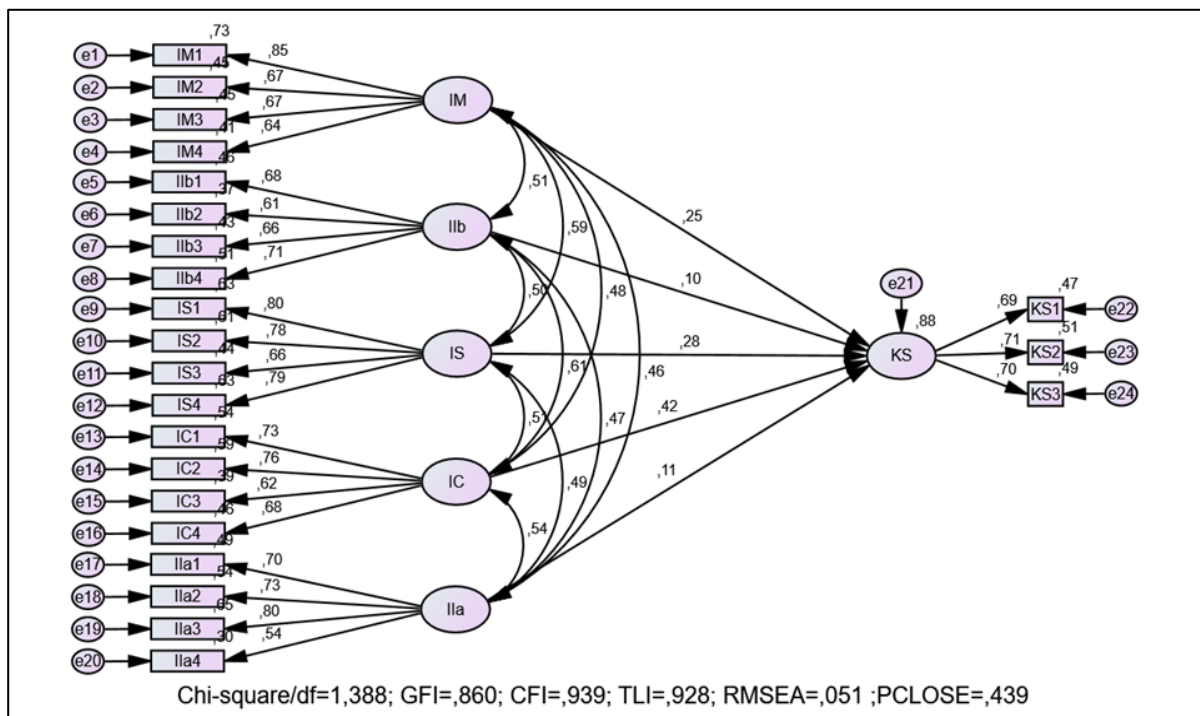
(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Thang đo được đánh giá độ phù hợp qua tính phân biệt, hội tụ và độ tin cậy tổng hợp (CR). Theo lý thuyết, các chỉ số $CR > 0,7$; $AVE > 0,5$; $CR > AVE$ (Bảng 3.9) ở tất cả thang đo nên đảm bảo tính hội tụ. Tương tự, chỉ số $AVE > MSV$ và căn bậc hai AVE của một biến lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong bảng Fornell and Larcker ở tất cả thang đo nên cũng đảm bảo tính phân biệt. Vậy có thể khẳng định mô hình cấu trúc lý thuyết là phù hợp với dữ liệu điều tra và tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc (SEM).

3.2.5. Kiểm định phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ kiến thức

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

Để phân tích sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm và khẳng định mô hình lý thuyết, tác giả sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và xử lý dữ liệu bằng phần mềm AMOS 26 với bộ dữ liệu gồm 150 mẫu. Các chỉ số về độ phù hợp mô hình (Model fit) được trình bày ở hình 3.7 cho thấy các chỉ số đo lường đạt ngưỡng chấp nhận. Cụ thể, $X^2/df = 1,388 < 3$; $GFI = 0,860 > 0,8$; $CFI = 0,939 > 0,9$; $TLI = 0,928 > 0,9$; $0,03 < RMSEA = 0,051 < 0,08$; $PCLOSE = 0,439 > 0,01$. Như vậy, mô hình kiểm định có ý nghĩa thống kê và được sử dụng để phân tích mối liên hệ giữa hai yếu tố.



(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Hình 3.7: Phân tích mô hình cấu trúc SEM (dạng chuẩn hóa)

Bảng 3.10: Bảng trọng số chưa chuẩn hóa cho mô hình nghiên cứu

	Estimate	S.E.	C.R.	P	R ²	Kết luận
KS <--- IM	0,150	0,058	2,577	0,010	,882	Có ý nghĩa thống kê
KS <--- IIb	0,077	0,081	0,955	0,039		
KS <--- IS	0,190	0,067	2,825	0,005		
KS <--- IC	0,300	0,083	3,632	***		
KS <--- IIa	0,085	0,069	1,238	0,016		

Ghi chú: Estimate: Trọng số chưa chuẩn hóa; P-value: ***<0,001.

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Trong *bảng 3.10* cho ta thấy tất cả các khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi tác động lên hành vi chia sẻ kiến thức có ý nghĩa thống kê. Chỉ số chưa chuẩn hóa đều dương, khẳng định lãnh đạo chuyển đổi tác động thuận chiều lên hành vi chia sẻ kiến thức trong tổ chức. Chuẩn hóa trọng số ta có kết quả dưới đây:

Bảng 3.11: Bảng trọng số chuẩn hóa cho mô hình nghiên cứu

Biến phụ thuộc		Biến độc lập	Estimate	R ²
KS	<---	IM	0,255	,882
KS	<---	IIb	0,101	
KS	<---	IS	0,283	
KS	<---	IC	0,422	
KS	<---	IIa	0,114	

Ghi chú: Estimate: Trọng số chuẩn hóa; P-value: ***<0,001.

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Bảng 3.11 cho thấy trọng số chuẩn hóa dương; Tất cả các biến độc lập đều ảnh hưởng lên biến phụ thuộc, lần lượt là cân nhắc cá nhân hóa (**IC**) với trọng số chuẩn hóa **0,422**, kích thích trí tuệ (**IS**) với trọng số chuẩn hóa **0,283**, động lực truyền cảm hứng (**IM**) với trọng số chuẩn hóa **0,255**, ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng sự quy gán) (**IIa**) với trọng số chuẩn hóa **0,144**, ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng hành vi) (**IIb**) với trọng số chuẩn hóa **0,101** và tất cả giải thích **88,2%** ($R^2 = 0,882$) cho biến phụ thuộc. Có thể nhận định rằng tất cả các khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức trong công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội.

Kết quả nghiên cứu cho thấy đủ điều kiện để chấp nhận các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 được đề xuất trong mục 1.3.

3.2.5.2. Kiểm định độ tin cậy các ước lượng Bootstrap

Bảng 3.12: Kết quả ước lượng Bootstrap

			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	P
KS	<---	IM	0,151	0,005	0,691	-0,013	0,007	***
KS	<---	IIb	0,102	0,003	0,412	-0,006	0,005	***
KS	<---	IS	0,091	0,003	0,549	0,007	0,004	***
KS	<---	IC	0,115	0,004	0,476	-0,007	0,005	***
KS	<---	IIa	0,113	0,004	0,440	-0,003	0,005	***

Ghi chú: Mean: Hệ số hồi quy của ước lượng Bootstrap; Bias = Mean – Estimate; SE-Bias: độ lệch chuẩn của Bias; P-value: ***<0,001.

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Sử dụng phương pháp Bootstrap để đánh giá tính bền vững của mô hình, N = 450. Kết quả từ *bảng 3.12*, cho thấy tất cả các ước tính đều nằm trong khoảng tin cậy nên kết luận rằng các ước tính là hợp lệ dựa trên kỹ thuật bootstrapping để chuẩn hóa dữ liệu.

Bảng 3.13: Bollen-Stine Bootstrap

Mô hình phù hợp hơn với 413 mẫu bootstrap.
Nó phù hợp như nhau trong 0 mẫu bootstrap.
Nó phù hợp hơn hoặc không phù hợp với 37 mẫu bootstrap.
Kiểm tra giả thuyết rằng mô hình là chính xác, Bollen-Stine bootstrap p = ,084

(Nguồn: Phân tích từ dữ liệu khảo sát bằng AMOS)

Bollen-Stine Bootstrap cho thấy 413 mẫu phù hợp hơn với mô hình và 37 mẫu phù hợp tệ hơn hoặc không phù hợp, $p = 0,084 > 0,05$ nên có thể kết luận rằng mô hình vẫn phù hợp với các mẫu bootstrap.

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY THỰC HIỆN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI TẠI CÔNG TY TNHH BẢO HIỂM NHÂN THỌ CHUBB VIỆT NAM – CHI NHÁNH HÀ NỘI

4.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này đã chứng minh được rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động rất lớn đến hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm của nhân viên tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây đã được đề cập trong chương 1, các tác giả này đều đồng ý rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức (Afsar và Cộng sự, 2019; Masa'deh và Cộng sự, 2016; Phung và Cộng sự, 2019; Yin và Cộng sự, 2020). Cụ thể, một nghiên cứu của Yin và Cộng sự, 2020 trong bối cảnh quốc tế hóa và ở thị trường mới nổi tương tự với Hà Nội, Việt Nam là Trung Quốc, kết quả cho thấy tất cả các khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi đều có ảnh hưởng tích cực đến hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên. Cụ thể, các yếu tố ảnh hưởng lý tưởng hóa, cân nhắc cá nhân hóa, động lực truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ có hệ số chuẩn hóa lần lượt là 0,35; 0,32; 0,34; 0,37. So sánh với kết quả đề án, yếu tố cân nhắc cá nhân hóa có hệ số cao hơn (0,42) do nhân viên kinh doanh cần sự dẫn dắt cá nhân nhiều hơn để phù hợp với công việc. Trong khi đó, ảnh hưởng lý tưởng hóa thấp hơn (bằng hành vi - 0,10 và bằng sự quy gán - 0,14) do mục tiêu nghề nghiệp của họ đã được xác định rõ ràng từ trước, giảm bớt sự phụ thuộc vào lãnh đạo lý tưởng.

Bên cạnh đó, hành vi chia sẻ kiến thức được công nhận mang lại kết quả tích cực như cho phép nhân viên đổi mới sáng tạo, tạo ra những ý tưởng hoặc kiến thức mới nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh và đổi mới trong tổ chức (Jabid và Cộng sự, 2023). Nó còn đóng một vai trò rất lớn cho hiệu quả công việc của các nhóm tiếp thị, phát triển sản phẩm mới, nghiên cứu và phát triển, phát triển phần mềm (Madhavan & Grover, 1998; Faraj & Sproull, 2000; Bain & cộng sự, 2005 trích trong Trần Thị Bích Hạnh và Cộng sự, 2018)... tại các công ty, doanh nghiệp. Đặc biệt là khi lực lượng lao động chủ yếu là nhân viên trẻ tuổi, năng động, có khả năng tiếp thu nhanh và tiềm năng phát triển cao. Việc chia sẻ kiến thức không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng lực cá nhân mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, có những điều cần chú ý giữa mối quan hệ này. Có nhiều nghiên cứu cho rằng giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chia sẻ kiến thức còn có các yếu tố đóng vai trò trung gian như hiệu quả bản thân và lòng tin vào lãnh đạo (Hananta & Suratman, 2023), an toàn tâm lý và học tập nhóm (Yin và Cộng sự, 2020),...Ngoài ra, lãnh đạo

chuyển đổi giá (động lực truyền cảm hứng cao nhưng ảnh hưởng lý tưởng thấp nhằm làm mọi cách để đạt được mục tiêu nhóm, quan liêu và kiểm soát cao), hay là lãnh đạo chuyển đổi thiếu đạo đức dẫn đến giao tiếp trong tổ chức không hiệu quả (Kazmi, 2017) chứng tỏ hành vi chia sẻ kiến thức cũng không được thúc đẩy.

Nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, là một nghiên cứu cắt ngang, nghiên cứu lãnh đạo chuyển đổi tác động đến hành vi chia sẻ kiến thức của công ty cần có một nghiên cứu được thiết kế theo chiều dọc nhằm phản ánh được quá trình và có nhiều thông tin hơn cho việc đề xuất giải pháp. Thứ hai, khi nghiên cứu nhân viên của công ty bảo hiểm cần phân tích thêm tính chất ngành, chân dung khách hàng và môi trường kinh doanh làm cơ sở cho việc đánh giá các biến trung gian điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi chia sẻ kiến thức. Cuối cùng, nghiên cứu sử dụng dữ liệu tự báo cáo từ nhân viên nên mang tính chủ quan, cần có những đánh giá khách quan từ quan sát hành vi.

4.2. Một số giải pháp thúc đẩy thực hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi tại công ty TNHH Bảo hiểm Nhân thọ Chubb Việt Nam – Chi nhánh Hà Nội

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi gồm có bốn yếu tố cấu thành, bao gồm: ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân hóa. Trong đó ảnh hưởng lớn nhất là cân nhắc cá nhân hóa và thấp nhất là ảnh hưởng lý tưởng hóa. Đề án sẽ đề xuất giải pháp dựa vào bốn khía cạnh này của lãnh đạo chuyển đổi nhằm cụ thể và dễ dàng thực hiện khi đưa vào thực tế công ty. Bên cạnh đó, thứ tự giải pháp đề xuất theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần và mỗi giải pháp bao gồm: cơ sở đề xuất (lý luận và thực tiễn), nội dung thực hiện và dự kiến kết quả.

4.2.1. Cân nhắc cá nhân hóa

4.2.1.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Cân nhắc cá nhân hóa (hệ số ảnh hưởng là 0,422) là người lãnh đạo đóng vai trò người hướng dẫn hay cố vấn để giúp cho từng cá nhân phát triển tới mức tốt hơn và giao tiếp hai chiều được thúc đẩy. Hoạt động được thể hiện khi mở ra cơ hội học tập mới, chấp nhận sự khác biệt cá thể và mong muốn được chấp nhận của nhân viên. Sự cân nhắc cá nhân hóa còn được định nghĩa là những người theo dõi được nhà lãnh đạo của họ đối xử khác nhau nhưng công bằng, cho thấy sự cải thiện đáng kể trong hiệu quả lãnh đạo (Paul Breaux, 2014b). Ngoài ra, khi yếu tố cân nhắc cá nhân hóa được lãnh đạo chú trọng thì cảm giác bị phân biệt đối xử tự cảm nhận của nhân viên sẽ giảm đi, tăng sự hòa hợp giữa lãnh đạo và nhân viên (Bergh & Hoobler, 2023).

Một thực tế tại Chubb Life là chưa mấy ai quan tâm tới yếu tố này mặc dù có khá nhiều hoạt động học tập nâng cao kiến thức cho nhân viên được mở ra (kỹ năng quản lý nhân lực, kỹ năng kinh doanh vùng, tối ưu hóa sản phẩm cho khách hàng,...). Nhưng họ đòi hỏi nhân sự phải phát triển toàn diện và có năng lực tương đương nhau. Tất nhiên đó là một đòi hỏi chính đáng nhưng không phải lúc nào nó cũng tỏ ra là phương án tối ưu. Bởi công việc được hoàn thành còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác không chỉ mỗi năng lực thuần túy (Scott E. Page, 2007). *Giải pháp đề xuất là thay đổi nhận thức của lãnh đạo về chấp nhận khác biệt cá thể dựa trên sự hiểu biết để có các hành động cụ thể nhằm đạt mục tiêu chung.*

Thay đổi nhận thức của lãnh đạo về chấp nhận sự khác biệt cá thể nhưng phải dựa trên sự hiểu biết. Điều này có thể khó thay đổi vì bản chất con người thường có sự đối xử thiên kiến với những nhóm người có những đặc điểm không giống mình (Tajfel và Cộng sự, 1971). Cho nên sự hiểu biết là thành tố quan trọng của giải pháp này bởi vì rất khó có một tiêu chuẩn nào để phân định rạch ròi giữa cái khác biệt phải được tôn trọng và những khác biệt mang tính dị biệt có tác động tiêu cực đến hoạt động của tổ chức. Điều này thường xuất phát từ việc hiểu và tôn trọng giá trị của sự đa dạng trong tính cách, quan điểm, và kinh nghiệm sống của mỗi người. Những sự khác biệt cá thể không xuất phát từ ý chí chủ quan nhằm thực hiện một mục tiêu cụ thể để phục vụ lợi ích cá nhân.

4.2.1.2. Nội dung thực hiện giải pháp

Để tăng yếu tố cân nhắc cá nhân hóa của lãnh đạo tại Chubb Life, công ty cần xây dựng một môi trường làm việc nơi mỗi nhân viên cảm thấy được coi trọng và hỗ trợ phát triển cá nhân. Trước hết, cần tổ chức các khóa đào tạo và huấn luyện cho các nhà quản lý, tập trung vào việc nâng cao kỹ năng hướng dẫn và cố vấn, đặc biệt là các kỹ năng mềm như lắng nghe, giao tiếp hiệu quả, và tạo động lực cho nhân viên. Những khóa học này nên kết hợp các bài tập tình huống và thảo luận nhóm để lãnh đạo hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của việc cân nhắc cá nhân hóa và cách thực hiện nó trong công việc hàng ngày. Những bước đầu nên coi đây là trách nhiệm của người lãnh đạo thay vì là kỹ năng.

Tiếp theo, Chubb Life cần xây dựng các chương trình học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Tuy có nhiều khóa học trong thực tế được triển khai nhưng mục tiêu không xuất phát từ nhu cầu của người học. Vậy nên chương trình học tập mong muốn của từng nhân viên và để họ tự do lựa chọn, bao gồm các khóa học trực tuyến, hội thảo và buổi đào tạo chuyên môn.

Thêm vào đó, công ty nên tạo ra một môi trường làm việc mà sự khác biệt được tôn trọng và khuyến khích. Điều này có thể thực hiện thông qua các buổi họp mặt, sự kiện

văn hóa và các hoạt động nhóm nhằm tăng cường sự hiểu biết và gắn kết giữa các nhân viên. Đồng thời, thúc đẩy giao tiếp hai chiều bằng cách thiết lập các kênh giao tiếp mở, nơi nhân viên có thể dễ dàng chia sẻ ý kiến, phản hồi và đề xuất cải tiến. Lãnh đạo cần lắng nghe và phản hồi một cách tích cực, hiểu rằng ý kiến của nhân viên được coi trọng. Việc thực hiện các biện pháp này đòi hỏi sự kiên trì và nhất quán từ lãnh đạo. Để đảm bảo hiệu quả, cần thiết lập đánh giá định kỳ, sử dụng các khảo sát, phản hồi từ nhân viên và các chỉ số hiệu suất công việc để theo dõi tiến trình và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết. Quan trọng nhất, lãnh đạo cần nhận thức rằng mỗi nhân viên có những nhu cầu và mục tiêu riêng, do đó, việc cân nhắc cá nhân hóa phải linh hoạt.

4.2.1.3. Dự kiến kết quả giải pháp

Chubb Life sẽ đạt được nhiều kết quả như nhân viên cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ, từ đó tăng sự hài lòng và gắn kết; năng suất và hiệu suất làm việc được cải thiện; môi trường làm việc trở nên đa dạng và sáng tạo hơn; và mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên được cải thiện, góp phần xây dựng một văn hóa doanh nghiệp bền vững.

4.2.2. Kích thích trí tuệ

4.2.2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Kích thích trí tuệ (hệ số ảnh hưởng là 0,283) của phong cách lãnh đạo chuyên đổi chính là khuyến khích năng lực đổi mới sáng tạo với hoạt động cốt lõi là không công khai chỉ trích sai lầm của nhân viên, đồng thời cũng không bị chỉ trích vì ý tưởng khác với lãnh đạo. Khi nhân viên thực thi sáng kiến của chính mình, họ có xu hướng hoàn thành tốt hơn và họ còn mong muốn rằng cho phép họ tạo ra nhiều sáng kiến và thực thi chúng hơn (Otieno và Cộng sự, 2019; Paul Breaux, 2014a). Yếu tố này còn giúp đến sự thành công vững chắc trong con đường sự nghiệp của chính họ (Pongpeachan, 2015).

Tại Chubb Life, hoạt động kích thích đổi mới sáng tạo rất được chú trọng thể hiện qua sự cho phép nhân viên hoạt động một cách khá tự do. Được thể hiện năng lực của mình mà ít bị kiểm soát bởi cấp trên. Nhưng điều này cũng là nguyên nhân chính sau một thời gian nhân viên không còn nhiệt huyết để sáng tạo nữa bởi vì họ thiếu công cụ và cách thức thực hiện (Amabile & Pratt, 2016). *Giải pháp đề xuất là xây dựng sáng tạo thành văn hóa tổ chức, đào tạo nâng cao kỹ năng và tạo ra một môi trường làm việc thích hợp bao gồm cả bài trí văn phòng, cách thức quản lý và công nghệ hỗ trợ.*

4.2.2.2. Nội dung thực hiện giải pháp

Để kích thích trí tuệ và khuyến khích năng lực đổi mới sáng tạo của nhân viên, cần xây dựng một văn hóa làm việc mà mọi người đều cảm thấy an toàn khi đưa ra ý tưởng mới

mà không lo sợ bị chỉ trích. Trong môi trường công ty bảo hiểm như Chubb Life, nơi sự sáng tạo và đổi mới có thể mang lại lợi thế cạnh tranh, việc thúc đẩy một văn hóa khuyến khích này là cực kỳ quan trọng. Cách thực hiện giải pháp này bao gồm việc tạo các buổi brainstorming định kỳ, thiết lập hệ thống gợi ý ý tưởng, thưởng và công nhận sự đổi mới. Các buổi “brainstorming” (động não, tập hợp ý tưởng) định kỳ giúp nhân viên thoải mái trình bày ý tưởng của mình mà không bị chỉ trích hay đánh giá tiêu cực. Hệ thống gợi ý ý tưởng cho phép nhân viên gửi ý tưởng một cách ẩn danh nếu họ cảm thấy không thoải mái khi trình bày trước đám đông. Cuối cùng, việc tạo ra các chương trình khen thưởng và công nhận những ý tưởng sáng tạo, ngay cả khi những ý tưởng này không được thực hiện ngay lập tức, sẽ thúc đẩy tinh thần đổi mới trong công ty. Để giải pháp này thành công, cần đảm bảo mọi người đều hiểu rằng các buổi brainstorming là không gian an toàn và không có sự phán xét, luôn phản hồi tích cực và khuyến khích mọi ý tưởng, bất kể chúng có thể thực tế hay không, và đảm bảo rằng hệ thống gợi ý ý tưởng ẩn danh “thực sự ẩn danh” và nhân viên tin tưởng vào tính bảo mật của hệ thống này.

Tổ chức các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng nhằm nâng cao khả năng sáng tạo và tư duy đổi mới cho nhân viên là một giải pháp quan trọng khác. Những khóa đào tạo này không chỉ giúp nhân viên phát triển kỹ năng mà còn làm tăng sự tự tin của họ khi đưa ra ý tưởng mới. Việc này có thể thực hiện bằng cách tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng tư duy sáng tạo, mời các chuyên gia hoặc tổ chức các khóa học trực tuyến để đào tạo nhân viên về cách phát triển tư duy sáng tạo và giải quyết vấn đề. Bên cạnh đó, tổ chức các workshop và hội thảo chuyên đề về đổi mới và sáng tạo, tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi từ những người có kinh nghiệm và chuyên gia trong ngành. Cuối cùng, để đảm bảo hiệu quả, cần đảm bảo các chương trình đào tạo được thiết kế sao cho phù hợp với nhu cầu và trình độ của nhân viên, khuyến khích nhân viên tham gia tích cực và áp dụng những kiến thức học được vào công việc thực tế, và tạo môi trường học tập liên tục, nơi nhân viên luôn được khuyến khích cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.

Một không gian làm việc thoải mái và khuyến khích sáng tạo sẽ giúp nhân viên cảm thấy tự do và dễ dàng đưa ra ý tưởng mới. Điều này có thể bao gồm việc thay đổi cách bố trí văn phòng, tạo ra các khu vực làm việc linh hoạt và thúc đẩy sự giao tiếp mở giữa các nhân viên. Việc thiết kế không gian mở, xây dựng các khu vực làm việc mở, không gian linh hoạt để nhân viên có thể tự do di chuyển và làm việc cùng nhau, là một bước quan trọng. Bên cạnh đó, cần tạo ra các khu vực thư giãn và sáng tạo trong văn phòng, nơi nhân viên có thể nghỉ ngơi và nảy sinh ý tưởng mới. Công nghệ hỗ trợ cũng đóng vai trò quan trọng, cung cấp các công cụ và công nghệ hiện đại hỗ trợ quá trình sáng tạo, như bảng trắng kỹ thuật số, phần mềm quản lý ý tưởng, và các thiết bị công nghệ

khác. Khi thực hiện giải pháp này, cần đảm bảo rằng không gian làm việc mở không làm giảm sự tập trung và hiệu suất làm việc của nhân viên, cân nhắc các yếu tố như ánh sáng, màu sắc và tiện nghi để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và truyền cảm hứng, khuyến khích sự giao tiếp, hợp tác giữa các phòng ban để tạo ra sự đa dạng về ý tưởng.

4.2.2.3. Dự kiến kết quả giải pháp

Giải pháp này thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo mang tính lâu dài và bền vững. Hoạt động này trở thành một phần của công việc, đúng hơn là một nhiệm vụ mà nhân viên phải hoàn thành. Nhưng nó lại là động lực, sự thú vị trong công việc chứ không phải áp lực đối với nhân viên. Ngoài ra, giải pháp này còn giúp hệ thống hóa để tạo tính thuận tiện và trực quan trong hoạt động quản lý và đánh giá.

4.2.3. Động lực truyền cảm hứng

4.2.3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Yếu tố động lực truyền cảm hứng (hệ số ảnh hưởng là 0,255) của lãnh đạo chuyển đổi bao gồm việc tạo ra những thách thức và ý nghĩa trong công việc, đồng thời khơi dậy tinh thần đồng đội, sự nhiệt tình và lạc quan. Lãnh đạo cần vạch ra một viễn cảnh tương lai hấp dẫn và hứa hẹn, tạo ra những kỳ vọng mà nhân viên mong muốn đạt được, và thể hiện mục tiêu cũng như tầm nhìn chung của tổ chức. Lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách truyền tải một tầm nhìn tương lai có ý nghĩa, đồng thời thiết kế công việc lý tưởng để khơi dậy sự nhiệt huyết và cam kết.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng động lực truyền cảm hứng không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tích cực cho tất cả mọi người. Khả năng tiếp nhận và phản ứng của mỗi cá nhân có thể khác nhau, gây mất cân bằng giữa công việc và các mục tiêu sống khác khi mà họ cố gắng hoàn thành công việc có mâu thuẫn với các mục tiêu sống khác. Hơn nữa, động lực truyền cảm hứng cần phải được duy trì trong một bối cảnh thực tế và các cam kết đưa ra cần phù hợp với khả năng thực thi, tránh hứa hẹn những điều quá xa vời.

Trong công ty, động lực truyền cảm hứng mà nhân viên nhận được từ lãnh đạo sẽ có sự khác nhau và kết quả công việc được thúc đẩy bởi nó cũng sẽ khác nhau. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, người sống phụ thuộc nhiều vào yếu tố tâm linh sẽ dễ dàng bị chi phối bởi những người gây ảnh hưởng hơn (Bailey và Cộng sự, 2019). Cũng tương tự, yếu tố kiểm soát bên ngoài (những người tin rằng, cuộc đời mình luôn được quyết định bởi số mệnh và khó mà thay đổi được) họ dễ bị ảnh hưởng bởi những người khác, đặc biệt là những người truyền cảm hứng hoặc có quyền lực (Gore và Cộng sự, 2016). Còn rất nhiều các yếu tố khác của cá nhân như tự hiệu quả bản thân, tự kiểm soát,... cũng sẽ

ảnh hưởng đến sự khác nhau khi tiếp nhận động lực truyền cảm hứng. Nếu truyền cảm hứng với mục đích công việc sai trái, phi đạo đức rất dễ dàng thao túng những cá nhân có đặc điểm phụ thuộc vào tâm linh và tiêu điểm kiểm soát bên ngoài. Cần cân nhắc sự cân bằng giữa 2 yếu tố là ảnh hưởng lý tưởng hóa và động lực truyền cảm hứng để đảm bảo phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thực hiện đúng chứ không phải là lãnh đạo chuyển đổi giả (như đã trình bày ở mục 4.1).

Động lực truyền cảm hứng quá mức của lãnh đạo có thể dẫn đến sự mất cân bằng trong các mục tiêu khác trong cuộc sống của nhân viên. Khi nhân viên theo đuổi công việc một cách mù quáng, dù công việc có ý nghĩa, điều này có thể dẫn đến lòng tham và mong muốn vượt quá nhu cầu thực tế, gây ra sự bất mãn và so sánh liên tục với người khác, từ đó gia tăng cảm giác thiếu thốn và sự không hài lòng với cuộc sống hiện tại (Kates, 2021). Các cá nhân sẽ có xu hướng xây dựng một cái tôi tưởng tượng để phù hợp với những mong đợi của người khác nhằm theo đuổi sự chấp nhận hoặc công nhận, khác xa với cái tôi thực tế. Điều này tạo ra cuộc đấu tranh để hòa hợp giữa cái gọi là thực tế bản thân mong muốn và cái mà mình tạo ra để đón lấy sự ngưỡng mộ và chấp nhận từ người khác. Theo Carl R. Rogers thì sự đấu tranh này sẽ kéo theo sự mất cân bằng trong cuộc sống, đúng hơn là sự đau khổ và cảm thấy không thực sự thỏa mãn (Nguyễn Văn Lược, 2020). Cần lưu ý ở khía cạnh này, để phát huy được động lực truyền cảm hứng của lãnh đạo nhưng đảm bảo sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Động lực truyền cảm hứng của lãnh đạo chuyển đổi chủ yếu là đưa ra tầm nhìn rõ ràng về một tương lai có ý nghĩa và những đặc điểm lý tưởng của công việc. Ý nghĩa của công việc cần được cụ thể hóa không chỉ thông qua lời nói, các văn kiện hay bài phát biểu trong các cuộc họp, mà còn qua những biểu hiện cụ thể. Tầm nhìn nếu quá mơ hồ có thể khiến nhân viên khó hiểu hoặc không phản ánh đúng những gì họ thực sự tìm kiếm. Do đó, các ý nghĩa trừu tượng cần được biểu hiện qua những yếu tố vật lý dễ nhận biết. Hơn nữa, chu kỳ của biểu hiện cần được điều chỉnh hợp lý, sao cho không quá dài mà cũng không quá ngắn, phù hợp với cảm nhận của nhân viên.

Tránh truyền cảm hứng bất chấp cho nhân viên chỉ để họ có động lực hoàn thành chỉ tiêu bằng mọi giá. Trong thời buổi hiện nay, điều này xảy ra trong các doanh nghiệp không có gì là lạ. Bởi vì ít nhiều công ty sẽ làm mọi cách để tăng doanh thu và lợi nhuận. Nhưng doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì cần phải hướng đến các giá trị đạo đức trong kinh doanh (Nguyen và Cộng sự, 2021).

Tại Chubb Life Việt Nam, công tác động lực truyền cảm hứng được thực hiện khá tốt. Mục tiêu công việc, các hướng dẫn thực hiện và quyền lợi đều rất rõ ràng. Lãnh đạo các cấp cũng rất quan tâm yếu tố này, tuy nhiên khía cạnh ý nghĩa công việc chưa được

truyền tải một cách đúng đắn. Nội dung phổ biến mà nhân viên tư vấn cho khách hàng là “thay vì mình gửi tiết kiệm ngân hàng thì mình có thể mua sản phẩm này để vừa tiết kiệm và vừa bảo vệ sức khỏe khi cần thiết”. Câu nói này thoạt nghe có vẻ rất bình thường và đa số mọi người đều nói như vậy. Tuy nhiên, bản chất của gửi tiết kiệm và các sản phẩm bảo hiểm là hoàn toàn khác nhau. Khi tư vấn mà không giải thích cụ thể cho khách hàng, đặc biệt là khách hàng lớn tuổi sẽ dễ gây ra hiểu nhầm và bất mãn sau khi tham gia hợp đồng. Điều này thể hiện qua kết quả khảo sát chung về bảo hiểm nhân thọ Việt Nam được thực hiện năm 2022 cho thấy hơn 62% số người được hỏi sẽ không tham gia hợp đồng bảo hiểm trong tương lai, và gần 50% người được hỏi về lý do rời bỏ bảo hiểm nhân thọ mà họ từng tham gia là vì không có nhiều lợi ích tài chính (RUNSYSTEM, 2022). Như vậy, có thể thấy rằng cả người chưa tham gia lẫn người đã tham gia và rời bỏ sau đó đều chưa hiểu rõ về bản chất của bảo hiểm nhân thọ. Họ coi đây là kênh đầu tư thay vì hiểu bảo hiểm nhân thọ là phương thức đảm bảo sự ổn định tài chính của gia đình khi không may gặp rủi ro.

Ý nghĩa công việc tư vấn các sản phẩm bảo hiểm (vị trí của đa số nhân viên được hỏi trong khảo sát này tại Chubb Life Việt Nam) đóng vai trò quan trọng và tạo cảm hứng lâu dài cho họ là khi họ nhìn thấy được khách hàng của mình được san sẻ phần nào rủi ro mà sản phẩm họ đã tư vấn mang lại. Cho dù có nhiều ý nghĩa khác, nhưng khi được hỏi thì nhiều lãnh đạo trong ngành đồng quan điểm là “để có thể gắn bó lâu dài với công việc này, đòi hỏi các tư vấn viên phải có lòng yêu nghề, yêu sản phẩm bảo hiểm và đồng thời tận tâm chăm sóc, hỗ trợ khách hàng như người nhà, mang quyền lợi đến cho khách hàng”. Không phải nhân viên không nhận ra ý nghĩa công việc mà là vô tình vì nhiều yếu tố khác tác động nên đã quên mất khi làm việc. Nhưng vẫn có đôi người còn cho rằng dùng ý nghĩa này để tư vấn cho khách hàng sẽ không hiệu quả bởi vì lợi ích kinh tế vẫn là yếu tố hấp dẫn khách hàng nhất.

Giải pháp đề xuất là truyền đạt đến nhân viên ý nghĩa công việc thực sự của ngành bảo hiểm nhân thọ một cách toàn diện, đặc biệt thông qua những câu chuyện thực tế với điều kiện đảm bảo giải quyết được các hạn chế như đã trình bày.

4.2.3.2. Nội dung thực hiện giải pháp

Ngành bảo hiểm nói chung và bảo hiểm nhân thọ nói riêng hoạt động với mục đích chia sẻ rủi ro bằng công cụ tài chính nhằm giảm thiểu tổn thất cho từng cá nhân trong các thời điểm khác nhau. Hơn nữa, để phù hợp hơn với nhịp sống hiện đại, nhiều dịch vụ tài chính được tạo ra dưới công cụ bảo hiểm nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng cùng với đó là hoa hồng bán sản phẩm bảo hiểm nhân thọ ở mức khá cao. Điều này cũng

là động lực quan trọng của nhân viên khi bán các sản phẩm nhưng cũng vô tình quên mất đi ý nghĩa ban đầu.

Cần có các hoạt động triển khai thực tế để hạn chế nhân viên tư vấn làm cho khách hàng hiểu sai về sản phẩm dẫn đến dư luận không hay về bảo hiểm trong khi nó là yếu tố rất cần thiết cho sự phát triển của nền kinh tế và giúp ổn định an sinh xã hội. Cái khó nhất của giải pháp này là không phải nhân viên không hiểu ý nghĩa công việc mà do họ đặt lợi ích ngắn hạn lên trước. Điều này dẫn đến họ không có động lực để làm việc lâu dài trong lĩnh vực bảo hiểm nhưng không tìm ra nguyên nhân. Càng ngày, chính họ cũng coi bảo hiểm nhân thọ không giúp được cho bất kỳ ai. Những người tư vấn bảo hiểm có thể hiểu ý nghĩa công việc dưới mặt hình thức và chấp nhận dưới sự chi phối của các yếu tố xã hội. Còn trải nghiệm được ý nghĩa đó bằng thực tế thì không mấy ai trải qua.

Hoạt động thiết thực là tổ chức các buổi gặp gỡ giữa những người đã từng nhận được quyền lợi từ bảo hiểm và nhân viên. Mục đích để nghe chia sẻ hoàn cảnh, cảm xúc và sự cảm kích khi họ tham gia hợp đồng bảo hiểm kịp thời. Rủi ro là thứ không ai mong muốn, nếu nó đã xảy ra thì cũng không ai có thể thay đổi. Nhưng thứ có thể thay đổi là khắc phục hậu quả liên quan đến nó một cách chu toàn nhất. Trẻ em sẽ không còn phải ra đời kiếm sống sớm vì cha mẹ không may gặp rủi ro qua đời, người già sẽ không còn phải lao động kiếm sống vất vả vì thiếu quỹ dự phòng tài chính khi về hưu, hoặc chẳng may con cái bỏ bê không chăm sóc. Những điều này cho nhân viên thêm động lực để thực hiện công việc. Động lực này là một động lực tích cực, không mang tính thao túng cũng như ở mức độ phù hợp để không gây ra sự mất cân bằng cảm xúc cá nhân. Đánh giá dựa trên cơ sở lý thuyết được trình bày trong *mục 4.2.3.1*.

4.2.3.3. Dự kiến kết quả giải pháp

Khi nhân viên cảm nhận được ý nghĩa của công việc, điều đầu tiên là khiến họ có động lực hơn và đạt hiệu quả cao hơn. Nhưng hơn hết, là nâng cao nhận thức của mọi người về bảo hiểm nhân thọ, vai trò của nó đối với bản thân mình và trong sự phát triển kinh tế chung của xã hội. Cuối cùng, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành bảo hiểm nhân thọ Việt Nam.

Một trường hợp thực tế được kể lại để có thể minh chứng cho ý nghĩa của công việc tư vấn bảo hiểm nhân thọ là giá trị nhân văn của nó.

“Ban đầu, tôi không có ý định tư vấn và bán cho người nhà ở quê vì định kiến ở đó còn khá gay gắt với những người làm nghề như tôi. Sau một lần ngỏ lời của chị dâu về ý định mua bảo hiểm thai kỳ bởi chị cũng không có nhiều tài chính. Chị mua để phòng trường hợp rủi ro phát sinh trong quá trình này. Chị

đã phải đối mặt với nhiều chỉ trích từ người thân khi họ cho rằng đã không có nhiều tiền mà lại còn mua thêm một thứ với tính chất may rủi. Tuy nhiên, chị vẫn quyết định mua. Thật không may, trong quá trình vượt cạn không suôn sẻ và chị đã phải dùng rất nhiều dịch vụ y tế chất lượng cao, đồng nghĩa với số tiền viện phí cũng rất lớn. Bảo hiểm mà chị quyết định mua lúc này đã giúp chị phân nào, cả vật chất lẫn tinh thần.” – Câu chuyện của một nhân viên tư vấn kể lại.

Sau đó, người này chia sẻ là đã tự tin hơn rất nhiều, chính cái ý nghĩa nhân văn của công việc này là động lực giúp chị bền bỉ với công việc.

4.2.4. Ảnh hưởng lý tưởng hóa

4.2.4.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

Lý thuyết lãnh đạo chuyên đổi, ảnh hưởng lý tưởng hóa của lãnh đạo được thể hiện bởi hai khía cạnh: là ảnh hưởng bằng hành vi (0,101) là khi người lãnh đạo thể hiện sự chính trực, cam kết và đam mê với công việc, có năng lực và tiêu chuẩn đạo đức cao thì nhân viên sẽ có xu hướng noi theo và tin tưởng; Ảnh hưởng bằng sự quy gán (0,144) hoặc gán nhãn là khi người lãnh đạo được người theo dõi và đồng nghiệp cho rằng họ là hình mẫu đáng để học tập nhưng khác ở ảnh hưởng bằng hành vi là có thể họ chưa chứng kiến những gì mà lãnh đạo làm thực tế.

Ảnh hưởng lý tưởng hóa của lãnh đạo bao gồm nhiệm vụ truyền đạt văn hóa và lý tưởng của tổ chức, mà nhân viên coi đó là giá trị để cống hiến cho công việc. Đặc biệt, mức độ phù hợp giữa lý tưởng cá nhân và tổ chức càng cao thì mức độ cam kết thực hiện công việc càng cao (Posner, 2010). Ảnh hưởng lý tưởng hóa cũng diễn ra giữa các cấp lãnh đạo. Mức độ hòa hợp giữa cá nhân và tổ chức chắc chắn cũng sẽ giảm dần qua các cấp, cuối cùng là nhân viên (Bauer & Erdogan, 2011; Kristof-Brown và Cộng sự, 2005).

Trong quá trình công tác tại Chubb Life Việt Nam – chi nhánh Hà Nội, nhận thấy chưa có sự đồng nhất trong việc ảnh hưởng lý tưởng hóa đến nhân viên của các lãnh đạo. Sự không đồng nhất này dẫn đến hoạt động của các nhóm nhân viên cũng sẽ khác nhau gây khó khăn trong quản lý chất lượng và hiệu quả công việc. Ngoài ra, giá trị văn hóa của công ty trong nhận thức của các nhóm nhân viên đó cũng khác nhau. *Giải pháp đề xuất là xây dựng hình ảnh lãnh đạo như một kênh truyền thông tích cực để làm các trụ cột văn hóa của công ty.*

4.2.4.2. Nội dung thực hiện giải pháp

Để xây dựng hình ảnh lãnh đạo như một kênh truyền thông tích cực để làm các trụ cột văn hóa của công ty thì điều quan trọng là hình ảnh phải mang tính đồng nhất mà không phụ thuộc vào cá nhân thực hiện. Vậy nên việc xây dựng bộ quy tắc chuẩn mực lãnh đạo là điều cần thiết. Giải pháp bao gồm nội dung quy tắc đề xuất, hoạt động đánh giá và tổ chức thực hiện.

Đầu tiên, để đảm bảo sự nhất quán hành vi của rất nhiều người thì một bộ quy tắc chung phải được thiết lập. Bộ quy tắc đó phải đảm bảo sự bộc lộ phẩm chất của một người lãnh đạo theo đúng tiêu chuẩn mà văn hóa của công ty mong muốn. Mỗi một chi tiết phải đảm bảo được sự truyền lý tưởng của tổ chức là như nhau ở mọi cá nhân. Có thể đề xuất các nhóm quy tắc cho khối lãnh đạo cụ thể như sau:

- (1) Minh bạch và rõ ràng trong mọi tình huống - yếu tố quan trọng nhất để xây dựng lòng tin và uy tín, vượt qua cả khả năng lãnh đạo (Edelman, 2021). Tuân thủ nghiêm ngặt đạo đức nghề nghiệp, các quy định nội bộ và pháp luật. Đối xử với đồng nghiệp, cấp dưới bằng những chuẩn mực tương tự nhau, không thiên vị vì cảm xúc.
- (2) Mức độ hành vi phù hợp cho các nhóm khác nhau. “Nhóm” trong tổ chức thường có nhiều tiêu thức để phân loại, nhưng chủ yếu là nhóm chính thức và không chính thức. Chúng có những đặc điểm đối lập nhau, nếu người lãnh đạo không chú ý thì rất dễ ảnh hưởng đến hình ảnh của bản thân. Nhóm chính thức thường là có sự ràng buộc bằng quy định và mục tiêu là công việc, nhóm không chính thức thì thông thường xuất phát từ mối quan hệ cá nhân. Vậy nên, khi tham gia nhóm cần tuân thủ mức độ bộc lộ hành vi. Chẳng hạn, khi tham gia nhóm công việc thì lãnh đạo thể hiện là một người rất công bằng, nhiệt huyết. Tuy nhiên, khi tham gia nhóm không chính thức – thường là những người hợp tính cách nhau, thành lập với mục đích sinh hoạt ngoài công việc, cá nhân thường buông lỏng các tiêu chuẩn của một người lãnh đạo. Sự không nhất quán này sẽ gây rối nhiễu hình ảnh của bản thân trong mắt những người theo dõi.
- (3) Có trách nhiệm về những quyết định và hành động của cá nhân và xuất phát từ mục tiêu chung của tổ chức. Khi ra quyết định sai lầm thì phải có quan điểm nhất quán, có lời giải thích với cấp trên và nhân viên ngay lập tức. Đồng thời, Đề xuất phương hướng giải quyết cũng như cách thức khắc phục hậu quả. Ngoài ra, cần thảo luận với tập thể để rút kinh nghiệm cũng như bài học trong công việc. Việc né tránh không làm cho hình ảnh của lãnh đạo tốt lên mà còn gây mất lòng tin ở

nhân viên và rất mất thời gian để khôi phục lại trạng thái ban đầu (Gillespie & Dietz, 2009).

- (4) Lãnh đạo nên sử dụng đa kênh để giao tiếp nhưng phải có sự khác biệt về tính chất của nội dung (Daft & Lengel, 1986). Kênh truyền đạt thông tin nhanh như tin nhắn, mạng xã hội chỉ nên giao tiếp với những nội dung không quá quan trọng và những nội dung thường ngày cần phản ứng nhanh. Ngược lại, những thông tin mang tính chất thông báo quan trọng và chính thống thì cần sử dụng các kênh như email, hệ thống thông tin của công ty. Ngoài ra, những thông tin cần sự trao đổi, phản hồi làm cơ sở ra quyết định thì nên tổ chức các cuộc họp trực tiếp hoặc trực tuyến. Đảm bảo tính nhất quán trong thông tin, không gây hiểu lầm hoặc nhiễu loạn cho nhân viên. Nhiều nhân viên làm việc ở Chubb Life đã báo cáo rằng, việc tất cả thông tin đều được gửi thông qua ứng dụng nhắn tin OTP (Over the Top) như Zalo khiến họ rất khó chịu và dẫn đến ám ảnh, ngoài ra còn gây khó khăn trong hoạt động nắm bắt được thông tin.

Thứ hai, hệ thống đánh giá cũng là một phần quan trọng của giải pháp, bao gồm cách thức và tiêu chuẩn để đánh giá. Hiện nay, cách thức để đánh giá được hành vi của lãnh đạo có thể thông qua quan sát trực tiếp hoặc gián tiếp, dữ liệu tự báo cáo của nhân viên, đồng nghiệp và cấp trên. Về tiêu chuẩn đánh giá, có thể sử dụng thang đo mức độ likert 5 để đánh giá dựa trên bộ quy tắc đã đề xuất. Mỗi nhóm quy tắc đề xuất có thể đưa ra thêm nhiều tiêu chí cụ thể tùy từng bộ phận để phù hợp với công việc hằng ngày. Đánh giá có thể thực hiện 6 tháng một lần, khoảng thời gian đảm bảo cân bằng giữa hiệu quả đánh giá và nhân viên không cảm thấy phiền.

Thứ ba, để cho lãnh đạo các cấp có thể thực hiện được thì cần có các buổi đào tạo nội bộ. Mục đích cốt lõi của các buổi đào tạo là hiểu tầm quan trọng, thực hiện được và quán triệt tư tưởng. Bình thường hóa suy nghĩ về hệ thống đánh giá tránh gây hiểu nhầm là tăng thêm áp lực cho những người bị đánh giá. Cũng xem đây là công cụ đảm bảo các giá trị của công ty được truyền tải xuống không bị tam sao thất bản.

4.2.4.3. Dự kiến kết quả giải pháp

Việc thực hiện nhất quán ở tất cả các cấp quản lý và duy trì sự đồng bộ theo thời gian và không gian sẽ thể hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi ở khía cạnh ảnh hưởng lý tưởng hóa. Tạo ra “đồng phục” cho quy trình làm việc và trong nhận thức về công việc cũng như tổ chức của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3–9.
2. Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186–1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>
3. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
4. Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235–258.
5. Anwar, S., & Prasad, K. D. (2011). Factors Influencing Knowledge Sharing Behaviour: Developing a Theoretical Framework. *International Journal of Management Prudence*, 3(2), 7–11.
6. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
7. Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue ‘Meaningful Work: Prospects for the 21st Century’. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481–499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
8. Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol 1). Englewood cliffs Prentice Hall.
9. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. Trong *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (tr 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
10. Bergh, C., & Hoobler, J. M. (2023). Why and when is implicit racial bias linked to abusive supervision? The impact of manager racial microaggressions and

- individualized consideration. *Current Psychology*, 42(25), 22036–22049.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03292-8>
11. Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
 12. Bock, G. W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14–21.
<https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
 13. Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18.
<https://doi.org/10.1108/13673270110384365>
 14. Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2023). From Knowledge to Wisdom: Looking beyond the Knowledge Hierarchy. *Knowledge*, 3(2), 196–214.
<https://doi.org/10.3390/knowledge3020014>
 15. Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
 16. Caulfield, J. L., Lee, F. K., & Richards, B. A. (2021). Leadership as an art: an enduring concept framed within contemporary leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 735–747.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0524>
 17. Chkravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). Knowledge Sharing in Organizations: A Field Study. *Organization Science Research Workshop on Management*.
 18. Clarke, T., & Rollo, C. (2001). Corporate initiatives in knowledge management. *Education + Training*, 43(4/5), 206–214.
<https://doi.org/10.1108/00400910110399201>
 19. Công ty cổ phần GMO-Z.com RUNSYSTEM. (2022). *Khảo sát về bảo hiểm nhân thọ*.
 20. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554–571.
 21. Edelman. (2021). *Edelman Trust Barometer*. www.edelman.com
 22. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
 23. Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust Repair After An Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127–145.
<https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713319>

24. Gore, J. S., Griffin, D. P., & McNierney, D. (2016). Does Internal or External Locus of Control Have a Stronger Link to Mental and Physical Health? *Psychological Studies*, 61(3), 181–196. <https://doi.org/10.1007/s12646-016-0361-y>
25. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
26. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*.
27. Hananta, M. A. T., & Suratman, A. (2023). How are leaders trusted in the knowledge-sharing process? *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 5(1), 11–22. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i1.386>
28. Hemphill, J. K. (1949). The leader and his group. *Educational Research Bulletin*.
29. Hoàng Phê. (2009). *Từ điển tiếng Việt*. Nhà xuất bản Đà Nẵng.
30. Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Hồng Đức.
31. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
32. Jabid, A. W., Abdurrahman, A. Y., & Amarullah, D. (2023). Empowering leadership and innovative behaviour in the context of the hotel industry: Knowledge sharing as mediator and generational differences as moderator. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281707>
33. Kates, R. C. (2021). Greed, the Market, and Human Flourishing. Trong M. S. Pritchard & E. E. Englehardt (B.t.v), *Everyday Greed: Analysis and Appraisal* (tr 111–123). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70087-4_8
34. Kazmi, S. A. Z. (2017). Cross Comparative Analysis on the Models of Transformational Leadership and Pseudo - Transformational Leadership. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 8(3), 59–77. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2017070103>
35. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Zimmerman, R. D. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
36. Lê Văn Chiến. (2021). *Giáo trình khoa học lãnh đạo*. Nhà xuất bản Lý luận chính trị.

37. Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
38. Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *The Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
39. Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), 50–74.
40. Nanjundeswaras, & Swamy. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2).
41. Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Tu, T. H. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06809>
42. Nguyễn Phan Thu Hằng, & Diệc Vĩnh Thành. (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động – Nghiên cứu các doanh nghiệp FDI tại Long An. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 83–93. <https://doi.org/10.33301/jed.vi.1429>
43. Nguyễn Văn Lược. (2020). *Giáo trình Tâm lý học nhân cách*. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội.
44. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
45. Omolayo, B. O. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30–37.
46. Otieno, C. D., Linge, T., & Sikalieh, D. (2019). Influence of intellectual stimulation on employee engagement in parastatals in the energy sector in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 148–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.506>
47. Paul Breaux. (2014a). EMS Leadership Part 3: Intellectual Stimulation Transformational Leadership in EMS. Trong *EMSWorld.com*. HMP Communications. <https://www.proquest.com/trade-journals/ems-leadership-part-3-intellectual-stimulation/docview/1718098421/se-2?accountid=39958>

48. Paul Breaux. (2014b). EMS Leadership Part 4: Individualized Consideration Transformational Leadership in EMS. *EMSWorld.Com*.
<https://www.proquest.com/trade-journals/ems-leadership-part-4-individualized/docview/1718098444/se-2?accountid=39958>
49. Phung, D. Van, Hawryszkiewicz, I., & Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*, 21(3), 277–303.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSIT-11-2018-0148>
50. Pongpearchan, P. (2015). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota’s dealer in Thailand. Trong *The Business & Management Review* (Vol 7, Số 1, tr 256–265). Centre for Business & Economic Research. <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/effect-transformational-leadership-on-strategic/docview/1757281569/se-2?accountid=39958>
51. Posner, B. Z. (2010). Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535–541.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>
52. Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100214.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
53. Riggio, R. E., & Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership: A Comprehensive Review of Theory and Research* (2nd a.b). Lawrence Erlbaum Associates.
54. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A beginner’s guide to structural equation modeling. Trong *A beginner’s guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
55. Scott E. Page. (2007). *How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies (New Edition)*. Princeton University Press.
<https://doi.org/10.2307/j.ctt7sp9c>
56. Seeman, M. (1961). Social status and leadership: The case of the school executive. *American Journal of Sociology*, 66(6), 648–649.
57. Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.

58. Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 1(2), 149–178.
59. Thakkar, J. J. (2020). Procedural Steps in Structural Equation Modelling. Trong J. J. Thakkar (B.t.v), *Structural Equation Modelling: Application for Research and Practice (with AMOS and R)* (tr 29–34). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3793-6_3
60. Trần Thị Bích Hạnh, Vũ Anh Dũng, & Phạm Thị Liên. (2018). Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo chia sẻ lên hành vi chia sẻ kiến thức trong nhóm. *Kinh tế và Phát triển*, 254, 90–98.
61. Tung, H., & Chang, Y. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
62. Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115–131.
63. 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
64. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Method* (8th a.b). Cengage Learning.

PHỤ LỤC

A. Thống kê mô tả

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Gioitinh	150	1	2	1,50	,041	,502
Tuoi	150	1	5	3,29	,072	,885
Hocvan	150	1	5	3,57	,060	,736
Thoigianct	150	1	4	2,63	,066	,807
Ia1	150	1	5	3,82	,078	,956
Ia2	150	1	5	3,88	,082	1,009
Ia3	150	1	5	3,87	,082	,999
Ia4	150	2	5	3,96	,070	,858
Ib1	150	1	5	3,69	,078	,956
Ib2	150	1	5	3,73	,081	,988
Ib3	150	1	5	3,91	,077	,941
Ib4	150	1	5	3,69	,083	1,011
IM1	150	1	5	3,92	,081	,987
IM2	150	1	5	3,93	,082	1,008
IM3	150	1	5	3,94	,081	,991
IM4	150	1	5	3,93	,084	1,028
IS1	150	1	5	3,84	,076	,927
IS2	150	2	5	3,91	,077	,948
IS3	150	1	5	3,95	,077	,940
IS4	150	1	5	3,91	,079	,962
IC1	150	1	5	3,87	,078	,950
IC2	150	1	5	3,71	,076	,931
IC3	150	1	5	3,81	,074	,903
IC4	150	2	5	3,81	,085	1,041
KS1	150	2	5	3,61	,059	,723
KS2	150	2	5	3,63	,064	,789
KS3	150	2	5	3,71	,056	,681
Valid N (listwise)	150					

B. Độ tin cậy Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IIa1	11,71	5,427	,607	,739
IIa2	11,65	5,060	,652	,715
IIa3	11,66	5,098	,653	,715
IIa4	11,57	6,166	,502	,787

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IIb1	11,33	5,365	,575	,694
IIb2	11,29	5,427	,526	,720
IIb3	11,11	5,505	,551	,707
IIb4	11,33	5,150	,578	,692

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,799	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IM1	11,81	5,727	,710	,700
IM2	11,79	6,085	,594	,757
IM3	11,79	6,209	,579	,764
IM4	11,79	6,111	,568	,771

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IS1	11,77	5,693	,711	,787
IS2	11,70	5,634	,704	,790
IS3	11,67	6,009	,610	,830
IS4	11,70	5,634	,688	,797

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IC1	11,32	5,400	,620	,732
IC2	11,49	5,392	,644	,721
IC3	11,39	5,849	,545	,768
IC4	11,39	5,111	,605	,742

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KS1	7,34	1,649	,543	,682
KS2	7,31	1,384	,630	,576
KS3	7,24	1,754	,533	,694

C. Phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1234,619
	df	190
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,572	32,861	32,861	6,572	32,861	32,861	2,767	13,836	13,836
2	1,849	9,246	42,107	1,849	9,246	42,107	2,617	13,087	26,923
3	1,693	8,465	50,572	1,693	8,465	50,572	2,584	12,922	39,845
4	1,427	7,137	57,709	1,427	7,137	57,709	2,519	12,595	52,440
5	1,334	6,670	64,378	1,334	6,670	64,378	2,388	11,938	64,378
6	,898	4,489	68,868						
7	,759	3,793	72,661						
8	,684	3,418	76,079						
9	,632	3,161	79,240						
10	,593	2,965	82,205						
11	,525	2,625	84,830						
12	,454	2,272	87,102						
13	,425	2,124	89,226						
14	,383	1,917	91,142						
15	,357	1,787	92,929						
16	,329	1,643	94,572						
17	,309	1,545	96,117						
18	,295	1,475	97,592						
19	,270	1,351	98,942						
20	,212	1,058	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
IS1	,811				
IS2	,765				
IS4	,740				
IS3	,733				
IM1		,769			
IM2		,754			
IM4		,721			
IM3		,708			
IC4			,763		
IC2			,738		
IC3			,725		
IC1			,676		
Ila2				,787	
Ila4				,740	
Ila3				,720	
Ila1				,714	
Ilb1					,728
Ilb2					,709
Ilb3					,704
Ilb4					,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

D. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IM1 <--- IM	1,000				
IM2 <--- IM	,806	,097	8,268	***	
IM3 <--- IM	,786	,096	8,182	***	
IM4 <--- IM	,778	,100	7,774	***	
IIb1 <--- IIb	1,000				
IIb2 <--- IIb	,927	,152	6,119	***	
IIb3 <--- IIb	,952	,147	6,490	***	
IIb4 <--- IIb	1,109	,162	6,865	***	
IS1 <--- IS	1,000				
IS2 <--- IS	1,000	,103	9,699	***	
IS3 <--- IS	,843	,104	8,088	***	
IS4 <--- IS	1,029	,105	9,850	***	
IC1 <--- IC	1,000				
IC2 <--- IC	1,021	,123	8,330	***	
IC3 <--- IC	,807	,117	6,914	***	
IC4 <--- IC	1,015	,135	7,514	***	
IIa1 <--- IIa	1,000				
IIa2 <--- IIa	1,110	,146	7,612	***	
IIa3 <--- IIa	1,203	,150	8,049	***	
IIa4 <--- IIa	,699	,119	5,856	***	
KS1 <--- KS	1,000				
KS2 <--- KS	1,135	,146	7,775	***	
KS3 <--- KS	,956	,126	7,608	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IM1 <--- IM	,854
IM2 <--- IM	,674
IM3 <--- IM	,667
IM4 <--- IM	,638
IIb1 <--- IIb	,679
IIb2 <--- IIb	,609
IIb3 <--- IIb	,657

	Estimate
I b 4 <--- I b	,712
I S 1 <--- I S	,797
I S 2 <--- I S	,779
I S 3 <--- I S	,663
I S 4 <--- I S	,791
I C 1 <--- I C	,734
I C 2 <--- I C	,765
I C 3 <--- I C	,623
I C 4 <--- I C	,680
I a 1 <--- I a	,699
I a 2 <--- I a	,734
I a 3 <--- I a	,805
I a 4 <--- I a	,544
K S 1 <--- K S	,687
K S 2 <--- K S	,714
K S 3 <--- K S	,697

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
I b <--> I a	,201	,054	3,718	***	
I M <--> I b	,275	,066	4,157	***	
I M <--> I S	,364	,072	5,045	***	
I S <--> I C	,261	,060	4,327	***	
I C <--> K S	,279	,053	5,309	***	
I M <--> I a	,255	,064	3,975	***	
I M <--> I C	,279	,067	4,162	***	
I S <--> I a	,240	,058	4,145	***	
I a <--> K S	,212	,046	4,601	***	
I b <--> I S	,238	,058	4,081	***	
I b <--> I C	,272	,061	4,453	***	
I b <--> K S	,217	,047	4,622	***	
I M <--> K S	,302	,057	5,334	***	
I S <--> K S	,275	,051	5,346	***	
I C <--> I a	,249	,058	4,255	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
I b <--> I a	,466
I M <--> I b	,507
I M <--> I S	,588
I S <--> I C	,510

	Estimate
IC <--> KS	,810
IM <--> IIa	,457
IM <--> IC	,479
IS <--> IIa	,489
IIa <--> KS	,643
IIb <--> IS	,499
IIb <--> IC	,605
IIb <--> KS	,679
IM <--> KS	,726
IS <--> KS	,754
IC <--> IIa	,538

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IM	,705	,119	5,934	***	
IIb	,419	,100	4,197	***	
IS	,542	,098	5,523	***	
IC	,483	,100	4,813	***	
IIa	,443	,099	4,474	***	
KS	,245	,055	4,493	***	
e1	,262	,058	4,500	***	
e2	,551	,075	7,328	***	
e3	,542	,073	7,374	***	
e4	,622	,082	7,568	***	
e5	,490	,073	6,724	***	
e6	,609	,083	7,322	***	
e7	,500	,072	6,941	***	
e8	,501	,079	6,332	***	
e9	,312	,050	6,295	***	
e10	,351	,053	6,557	***	
e11	,492	,065	7,597	***	
e12	,344	,054	6,389	***	
e13	,414	,062	6,656	***	
e14	,357	,057	6,238	***	
e15	,495	,065	7,572	***	
e16	,578	,080	7,185	***	
e17	,465	,067	6,896	***	
e18	,466	,072	6,478	***	
e19	,349	,066	5,286	***	
e20	,515	,065	7,886	***	
e21	,274	,037	7,389	***	
e22	,303	,042	7,145	***	
e23	,237	,032	7,306	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KS	,882
KS3	,486
KS2	,510
KS1	,472
Ila4	,296
Ila3	,647
Ila2	,539
Ila1	,488
IC4	,462
IC3	,388
IC2	,585
IC1	,538
IS4	,625
IS3	,439
IS2	,607
IS1	,635
Ilb4	,507
Ilb3	,431
Ilb2	,371
Ilb1	,461
IM4	,407
IM3	,445
IM2	,454
IM1	,729

E. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS <--- IM	,150	,058	2,577	,010	
KS <--- IIb	,077	,081	,955	,039	
KS <--- IS	,190	,067	2,825	,005	
KS <--- IC	,300	,083	3,632	***	
KS <--- IIa	,085	,069	1,238	,016	
IM1 <--- IM	1,000				
IM2 <--- IM	,806	,097	8,268	***	
IM3 <--- IM	,786	,096	8,182	***	
IM4 <--- IM	,778	,100	7,774	***	
IIb1 <--- IIb	1,000				
IIb2 <--- IIb	,927	,152	6,119	***	
IIb3 <--- IIb	,952	,147	6,490	***	
IIb4 <--- IIb	1,109	,162	6,865	***	
IS1 <--- IS	1,000				
IS2 <--- IS	1,000	,103	9,699	***	
IS3 <--- IS	,843	,104	8,088	***	
IS4 <--- IS	1,029	,105	9,850	***	
IC1 <--- IC	1,000				
IC2 <--- IC	1,021	,123	8,330	***	
IC3 <--- IC	,807	,117	6,914	***	
IC4 <--- IC	1,015	,135	7,514	***	
IIa1 <--- IIa	1,000				
IIa2 <--- IIa	1,110	,146	7,612	***	
IIa3 <--- IIa	1,203	,150	8,049	***	
IIa4 <--- IIa	,699	,119	5,856	***	
KS1 <--- KS	1,000				
KS2 <--- KS	1,135	,146	7,775	***	
KS3 <--- KS	,956	,126	7,608	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KS <--- IM	,255
KS <--- IIb	,101

	Estimate
KS <--- IS	,283
KS <--- IC	,422
KS <--- IIa	,114
IM1 <--- IM	,854
IM2 <--- IM	,674
IM3 <--- IM	,667
IM4 <--- IM	,638
IIb1 <--- IIb	,679
IIb2 <--- IIb	,609
IIb3 <--- IIb	,657
IIb4 <--- IIb	,712
IS1 <--- IS	,797
IS2 <--- IS	,779
IS3 <--- IS	,663
IS4 <--- IS	,791
IC1 <--- IC	,734
IC2 <--- IC	,765
IC3 <--- IC	,623
IC4 <--- IC	,680
IIa1 <--- IIa	,699
IIa2 <--- IIa	,734
IIa3 <--- IIa	,805
IIa4 <--- IIa	,544
KS1 <--- KS	,687
KS2 <--- KS	,714
KS3 <--- KS	,697

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IM <--> IIb	,275	,066	4,157	***	
IIb <--> IS	,238	,058	4,081	***	
IS <--> IC	,261	,060	4,327	***	
IC <--> IIa	,249	,058	4,255	***	
IM <--> IS	,364	,072	5,045	***	
IM <--> IC	,279	,067	4,162	***	
IM <--> IIa	,255	,064	3,975	***	
IIb <--> IC	,272	,061	4,453	***	
IIb <--> IIa	,201	,054	3,718	***	
IS <--> IIa	,240	,058	4,145	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IM <--> IIb	,507
IIb <--> IS	,499
IS <--> IC	,510
IC <--> IIa	,538
IM <--> IS	,588
IM <--> IC	,479
IM <--> IIa	,457
IIb <--> IC	,605
IIb <--> IIa	,466
IS <--> IIa	,489

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IM	,705	,119	5,934	***	
IIb	,419	,100	4,197	***	
IS	,542	,098	5,523	***	
IC	,483	,100	4,813	***	
IIa	,443	,099	4,474	***	
e21	,029	,017	1,652	,098	
e1	,262	,058	4,500	***	
e2	,551	,075	7,328	***	
e3	,542	,073	7,374	***	
e4	,622	,082	7,568	***	
e5	,490	,073	6,724	***	
e6	,609	,083	7,322	***	
e7	,500	,072	6,941	***	
e8	,501	,079	6,332	***	
e9	,312	,050	6,295	***	
e10	,351	,053	6,557	***	
e11	,492	,065	7,597	***	
e12	,344	,054	6,389	***	
e13	,414	,062	6,656	***	
e14	,357	,057	6,238	***	
e15	,495	,065	7,572	***	
e16	,578	,080	7,185	***	
e17	,465	,067	6,896	***	
e18	,466	,072	6,478	***	
e19	,349	,066	5,286	***	
e20	,515	,065	7,886	***	
e22	,274	,037	7,389	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e23	,303	,042	7,145	***	
e24	,237	,032	7,306	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KS	,882
KS3	,486
KS2	,510
KS1	,472
IIa4	,296
IIa3	,647
IIa2	,539
IIa1	,488
IC4	,462
IC3	,388
IC2	,585
IC1	,538
IS4	,625
IS3	,439
IS2	,607
IS1	,635
IIb4	,507
IIb3	,431
IIb2	,371
IIb1	,461
IM4	,407
IM3	,445
IM2	,454
IM1	,729

F. Phiếu khảo sát



Quét QR code để làm trực tuyến

KHẢO SÁT VỀ LÃNH ĐẠO



Tôi là học viên cao học của **Đại học kinh tế Quốc Dân**. Trong khuôn khổ **đề án Thạc sĩ** mà tôi đang nghiên cứu với đề tài: “*Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên tại Chubb Life - Chi nhánh Hà Nội*”. Rất mong nhận được sự hợp tác của anh/chị bằng cách tham gia vào khảo sát này. Thông tin thu thập được sẽ được sử dụng hoàn toàn cho mục đích nghiên cứu và sẽ được **bảo mật tuyệt đối**.

THÔNG TIN CÁ NHÂN

Trình độ học vấn:

THPT Trung cấp Cao đẳng Đại học SĐH

Giới tính:

Nam Nữ

Thời gian công tác:

< 1 năm 1-2 năm 2-5 năm > 5 năm

Độ tuổi:

18-22 22-25 25-30 30-40 40-60

NỘI DUNG

Phần chính của khảo sát bao gồm 23 câu hỏi. Nếu mỗi câu **mô tả đúng nhất** với thực tế thì chọn **5 - rất đồng ý**. Mức độ giảm dần đến **1 - rất không đồng ý**.

CÂU HỎI

MỨC ĐỘ

	1	2	3	4	5
Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng sự quy gán)					
Tôi sẵn sàng tin tưởng lãnh đạo của tôi để cùng nhau vượt qua mọi trở ngại					
Tôi cảm thấy tự hào khi được làm việc với lãnh đạo của mình					
Lãnh đạo của tôi thể hiện tài năng và năng lực xuất sắc trong bất cứ điều gì anh ấy/cô ấy quyết định					
Lãnh đạo của tôi là một biểu tượng của sự thành công và tài năng					
Ảnh hưởng lý tưởng hóa (bằng hành vi)	1	2	3	4	5
Lãnh đạo của tôi truyền đạt cho nhân viên giá trị cốt lõi và đường lối phát triển của công ty					
Lãnh đạo của tôi đề ra mục tiêu và thuyết phục nhân viên quyết tâm thực hiện					
Lãnh đạo hướng dẫn nhân viên đưa ra những quyết định hợp lý và có đạo đức					
Lãnh đạo giúp nhân viên ý thức được tầm quan trọng của nhiệm vụ tập thể					
Động lực truyền cảm hứng	1	2	3	4	5
Lãnh đạo của tôi thể hiện được sự mạnh mẽ, năng động và thu hút					
Tôi luôn nhận được sự khuyến khích và động viên từ lãnh đạo của tôi					
Tôi cảm nhận được sự tâm huyết về những công việc cần phải hoàn thành mà lãnh đạo của tôi đã chia sẻ					
Tôi biết được định hướng phát triển công ty một cách rõ ràng trong tương lai thông qua lãnh đạo của tôi					

Kích thích trí tuệ	1	2	3	4	5
Lãnh đạo giúp tôi có cách tiếp cận mới cho các vấn đề cũ trong công việc					
Lãnh đạo của tôi cho lời khuyên khi cần thiết					
Lãnh đạo của tôi gợi ý cho nhân viên giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc dưới nhiều góc độ khác nhau					
Lãnh đạo của tôi đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không					
Cần nhắc cá nhân hóa	1	2	3	4	5
Lãnh đạo của tôi quan tâm đến từ cá nhân trong tập thể					
Lãnh đạo của tôi đánh giá cao khi tôi hoàn thành tốt công việc					
Lãnh đạo của tôi dành thời gian huấn luyện và hướng dẫn nhân viên					
Lãnh đạo của tôi giúp nhân viên phát huy hết những điểm mạnh của mình					
Hành vi chia sẻ kiến thức	1	2	3	4	5
Trong tổ chức của chúng tôi, nhân viên chia sẻ kiến thức cá nhân với nhau một cách có hệ thống					
Tôi cảm thấy mình đang được học hỏi và nâng cao năng lực để phát triển trong công việc					
Công ty chúng tôi tiến hành các chương trình đào tạo để chuyển giao chuyên môn cá nhân giữa các thành viên					

CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ!

Mọi thắc mắc xin liên hệ: 0877.11.00.23