

Tác động của lãnh đạo chia sẻ đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp Đồng bằng sông Cửu Long

Nguyễn Thị Đoàn, Hồ Đại Đức*

Trường Đại học Trà Vinh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Lãnh đạo chia sẻ,
Động lực làm việc,
Sự sáng tạo của
nhân viên,
Hiệu quả hoạt động
doanh nghiệp,
Đồng bằng sông
Cửu Long.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này thực hiện nhằm mục tiêu khám phá tác động của Lãnh đạo chia sẻ đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, vai trò trung gian của động lực làm việc và sự sáng tạo của nhân viên nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp đồng bằng sông Cửu Long. Thực hiện điều tra 621 đáp viên từ các doanh nghiệp, sử dụng CFA, SEM để phân tích. Kết quả phát hiện: phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ tác động tích cực đến động lực làm việc, hiệu quả hoạt động; lãnh đạo định hướng tham gia tác động tích cực đến động lực làm việc, sự sáng tạo nhân viên, nhưng tác động ngược chiều đến hiệu quả hoạt động, các tác động của phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ không có ý nghĩa thống kê. Động lực làm việc và sự sáng tạo giữ vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ và hiệu quả hoạt động. Các doanh nghiệp có thể vận dụng kết quả này để hoàn thiện phong cách lãnh đạo và gia tăng hiệu quả hoạt động.

1. Giới thiệu

Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực đang phát triển mạnh mẽ trên toàn thế giới, mang đến rất nhiều cơ hội cho doanh nghiệp trong phát triển thị trường, hợp tác kinh tế, học hỏi kinh nghiệm quản lý, đồng thời cũng xuất hiện không ít thách thức, đặc biệt là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài; để hoạt động kinh doanh có hiệu quả các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới về mọi mặt; đặc biệt là phong cách lãnh đạo của nhà quản trị.

Năng lực và cách thức lãnh đạo của các nhà quản lý của tổ chức giữ vai trò quyết định trong việc xác định và định hình các vấn đề mở đường cho sự đổi mới, tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác giữa các nhân viên trong tổ chức và khuyến khích họ tham gia

vào các hoạt động đổi mới, cho phép nhân viên tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định sự thay đổi, tạo động lực cho nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ; mô hình lãnh đạo chia sẻ có sự tham gia lãnh đạo của các thành viên trong tổ chức càng giúp hiệu quả hoạt động của tổ chức, của nhóm được cải thiện (Fransen & cộng sự, 2018), là mô hình lãnh đạo phù hợp trong điều kiện môi trường kinh doanh đầy biến động và áp lực cạnh tranh gay gắt.

Nhiều tác giả nghiên cứu thành công về đề tài lãnh đạo chia sẻ (Lauren & Mathieu, 2014; Kim & Han, 2019; Saythongkeo & cộng sự, 2022) khẳng định lãnh đạo chia sẻ có mối tương quan tích cực với hiệu quả hoạt động của các nhóm. Tuy nhiên, một số nhà nghiên cứu khác đã thất bại trong việc tìm kiếm sự ủng hộ cho ý tưởng rằng sự lãnh đạo chia sẻ dẫn đến hiệu suất nhóm tốt hơn (Kathleen Boies & cộng sự, 2009), xác

*Tác giả liên hệ. Email: hodaiduc@tvu.edu.vn

<https://doi.org/10.61602/jdi.2025.82.12>

Ngày nộp bài: 20/12/2024; Ngày chỉnh sửa: 09/01/2025; Ngày duyệt đăng: 15/01/2025; Ngày online: 28/4/2025

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

định mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ và hiệu quả hoạt động làm sáng tỏ vai trò của lãnh đạo chia sẻ trong hoạt động của doanh nghiệp là khoảng trống cần làm rõ; mặt khác việc thực hiện phong cách lãnh đạo chia sẻ tạo động lực làm việc cho nhân viên kích thích khả năng sáng tạo của họ làm gia tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thể hiện qua các nghiên cứu của Zhang và Bartol (2010), Ho Đại và Huynh Tan (2023). Nghiên cứu của chúng tôi nhằm mục đích lấp đầy khoảng trống này bằng cách điều tra mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ và hiệu quả của các doanh nghiệp, đồng thời xem xét vai trò của động lực làm việc và sự sáng tạo của nhân viên trong mối quan hệ này để nhìn nhận đầy đủ về vai trò của phong cách lãnh đạo trong hoạt động của doanh nghiệp, từ đó đề xuất các hàm ý thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Đồng bằng sông Cửu Long - nơi có diện tích tự nhiên 39,7 nghìn km² chiếm 12,2 % diện tích cả nước, có dân số khoảng 18 triệu người, chiếm 19% dân số cả nước; hiện đang là một trong những vùng kinh tế trọng điểm của Việt Nam, nổi bật với tiềm năng lớn trong lĩnh vực nông nghiệp và thủy sản. Tuy nhiên, khu vực này đang phải đối mặt với nhiều thách thức như cơ sở hạ tầng chưa phát triển đồng bộ, biến đổi khí hậu ảnh hưởng mạnh mẽ đến sản xuất nông nghiệp, và thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao gặp khó khăn trong việc áp dụng công nghệ hiện đại và quản lý hiệu quả. Vì vậy, việc cải thiện trong quản lý, lãnh đạo và phát triển nguồn nhân lực của đồng bằng Cửu Long đang trở nên cấp thiết.

Từ những khoảng trống lý thuyết và vấn đề cần giải quyết của thực tiễn, nhóm nghiên cứu của chúng tôi chọn đề tài: “Tác động của lãnh đạo chia sẻ đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đồng bằng Cửu Long” với kỳ vọng khám phá đầy đủ tác động của lãnh đạo chia sẻ đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Mô hình lý thuyết & Phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Các lý thuyết vận dụng trong nghiên cứu

Lý thuyết quan điểm dựa vào nguồn lực (Resource Based View - RBV)

Theo RBV, những nguồn lực có giá trị, khan hiếm, không thể bắt chước hoàn hảo và không thể thay thế mới là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Giả định cơ bản là các nguồn lực độc đáo và khả năng liên quan sẽ bảo vệ công ty khỏi sự bắt chước của các đối thủ cạnh tranh và tạo cơ sở cho việc tích lũy lợi nhuận vượt trội thông qua sự khác biệt hóa sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Lãnh đạo chia sẻ là hành vi và phong cách lãnh đạo của nhà quản lý là kỹ năng riêng có của tổ chức; tương tự, động lực làm việc và sự sáng tạo của nhân viên là

nguồn lực đặc biệt và riêng có của doanh nghiệp, là lợi thế cạnh tranh trên thương trường, nghiên cứu của chúng tôi phân tích lãnh đạo chia sẻ, động lực làm việc và sự sáng tạo của nhân viên như nguồn lực nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social exchange theory-SET)

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) cho rằng hành vi xã hội xuất phát từ một quá trình trao đổi và mang tính đối ứng. Mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý tổ chức được hình thành thông qua sự trao đổi này, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất và sự hài lòng trong công việc. Do đó, lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng, cam kết và kết quả của nhân viên thông qua việc vận dụng phong cách lãnh đạo phù hợp. Nghiên cứu của chúng tôi áp dụng lý thuyết SET để nghiên cứu vai trò của lãnh đạo chia sẻ trong việc tạo động lực cho nhân viên, thúc đẩy sáng tạo, nâng cao hiệu suất công việc và tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Lý thuyết về hệ thống hai yếu tố của Frederick Herzberg

Lý thuyết Herzberg phân chia các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thành hai nhóm: Yếu tố thúc đẩy bao gồm sự thành đạt, sự công nhận, tính chất công việc, trách nhiệm và cơ hội phát triển, được coi là các yếu tố nội tại, giúp nhân viên cảm thấy hài lòng và gắn bó với công việc; yếu tố duy trì bao gồm điều kiện làm việc, chính sách công ty, giám sát, quan hệ giữa các cá nhân, tiền lương, địa vị và an toàn công việc, là những yếu tố bên ngoài, giúp ngăn ngừa sự bất mãn, duy trì động lực làm việc. Nghiên cứu của chúng tôi phân tích lãnh đạo chia sẻ như những yếu tố duy trì và thúc đẩy động lực làm việc cũng như khả năng sáng tạo của nhân viên, từ đó góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.1.2. Giả thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ với động lực làm việc

Lãnh đạo chia sẻ đã được định nghĩa theo nhiều cách, nhưng giữa các nhà nghiên cứu dường như có một thỏa thuận thống nhất rằng lãnh đạo chia sẻ bao gồm việc các thành viên trong nhóm phân phối trách nhiệm lãnh đạo cho nhau, mà không phủ nhận khả năng lãnh đạo theo chiều dọc (Fransen & cộng sự, 2018).

Nghiên cứu của Sarin và O'Connor (2009) phát hiện các đặc điểm lãnh đạo trong nhóm, bao gồm sự tham gia, hỗ trợ, định hướng thành tích và chỉ thị, tác động đến động lực của nhóm. Tương tự, Zhang và Bartol (2010) đã chứng minh rằng trao quyền lãnh đạo có tác động tích cực đến trao quyền tâm lý, từ đó ảnh hưởng đến động lực nội tại của nhân viên.

Dựa trên những kết quả từ các nghiên cứu trước, giả thuyết H1 được đề xuất:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng

cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H1a: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H1b: Lãnh đạo định hướng mối quan hệ có ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H1c: Lãnh đạo định hướng tham gia và đại diện có ảnh hưởng cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ với sự sáng tạo của nhân viên

Nghiên cứu của Zhang và Bartol (2010) cho thấy việc trao quyền cho nhân viên trong quá trình lãnh đạo có tác động tích cực đến sự tham gia của họ vào các hoạt động sáng tạo. Nghiên cứu của Ali và cộng sự (2022) khẳng định rằng lãnh đạo chia sẻ có tác động tích cực đến hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên. Dựa trên những bằng chứng và thành tựu nghiên cứu trước đó, giả thuyết H2 được đề xuất:

Giả thuyết H2: Lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H2a: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có ảnh hưởng cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H2b: Lãnh đạo định hướng mối quan hệ có ảnh hưởng cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H2c: Lãnh đạo định hướng tham gia và đại diện có ảnh hưởng cùng chiều với sự sáng tạo của nhân viên.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Phong cách lãnh đạo chia sẻ khuyến khích sự hợp tác và phân chia trách nhiệm, tạo điều kiện cho các thành viên chủ động hơn trong công việc, từ đó tăng cường hiệu suất làm việc. Nghiên cứu của Lauren và Mathieu (2014) tiến hành một phân tích meta dựa trên một mẫu gồm 43 nghiên cứu về lãnh đạo chia sẻ khẳng định sự hiện diện của lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của nhóm. Kim và Han (2019), Franssen và cộng sự (2018) chỉ ra rằng lãnh đạo chia sẻ có mối tương quan tích cực với hiệu quả hoạt động của nhóm. Saythongkeo và cộng sự (2022) cũng khẳng định rằng phong cách lãnh đạo này giúp tối ưu hóa năng lực của nhóm, nâng cao hiệu quả công việc. Dựa trên những bằng chứng này, giả thuyết H3 được đề xuất:

Giả thuyết H3: Lãnh đạo chia sẻ có ảnh hưởng cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Giả thuyết H3a: Lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có ảnh hưởng cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Giả thuyết H3b: Lãnh đạo định hướng mối quan hệ có ảnh hưởng cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Giả thuyết H3c: Lãnh đạo định hướng tham gia và đại diện có ảnh hưởng cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa động lực làm việc với hiệu quả

hoạt động của doanh nghiệp

Khi nhân viên có động lực, họ sẽ phấn đấu hơn trong công việc, dẫn đến kết quả tốt hơn. Fahriana và Sopiah (2022) nhận định rằng động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất làm việc, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Dựa trên kết quả nghiên cứu này, giả thuyết H4 được đề xuất:

Giả thuyết H4: Động lực làm việc của nhân viên tác động cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa sự sáng tạo nhân viên với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên có sự sáng tạo trong công việc có thể gia tăng năng suất làm việc của họ, từ đó nâng cao hiệu suất công việc. Nghiên cứu của Ali và Jin (2022) đã chỉ ra mối quan hệ tích cực mạnh mẽ giữa sự sáng tạo của nhân viên và hiệu suất tổ chức.

Từ những kết quả nghiên cứu này, giả thuyết H5 được đề xuất:

Giả thuyết H5: Sự sáng tạo của nhân viên tác động cùng chiều với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa động lực làm việc với sự sáng tạo của nhân viên

Nghiên cứu của Zhang và Bartol (2010) chỉ ra rằng khi động lực nội tại của nhân viên tăng lên, điều này sẽ tác động tích cực đến khả năng sáng tạo của họ. Nghiên cứu của Fischer và cộng sự (2019) cũng xác nhận rằng động lực nội tại có tác động tích cực đến hiệu suất sáng tạo và khả năng đổi mới. Từ những kết quả nghiên cứu trên, giả thuyết H6 được đề xuất:

Giả thuyết H6: Động lực làm việc của nhân viên tác động cùng chiều với Sự sáng tạo của nhân viên.

2.1.3. Mô hình nghiên cứu

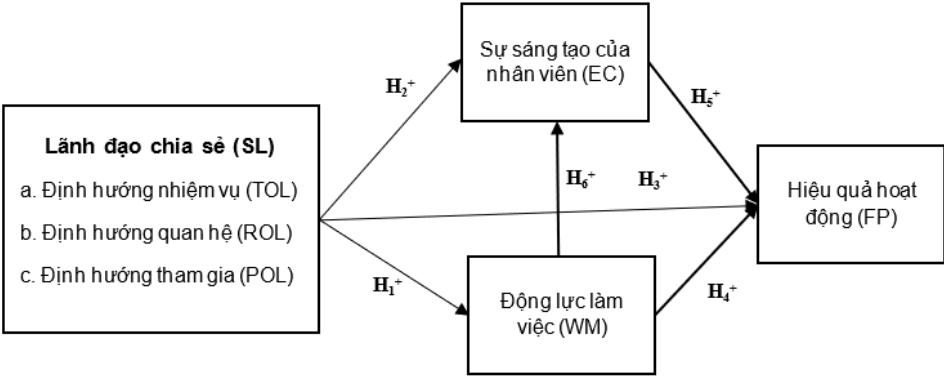
Vận dụng các lý thuyết RBV, Lý thuyết SET và Lý thuyết hai nhân tố, dựa vào mô hình nghiên cứu của Nwankpa và Roumani (2016) và các nghiên cứu trước, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Với mô hình này, chúng tôi kỳ vọng với phong cách lãnh đạo chia sẻ sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc, sự sáng tạo của nhân viên và gia tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu bao gồm hai bước: (1) Dựa vào lý thuyết của các nghiên cứu trước để xây dựng các giả thuyết, mô hình lý thuyết, thang đo các khái niệm; nghiên cứu định tính nhằm khám phá, điều chỉnh, bổ sung các biến đo lường cho các thang đo khái niệm; (2) Nghiên cứu định lượng được thực hiện kiểm định đánh giá các thang đo bằng công cụ Cronbach's alpha, EFA,



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Bảng 1. Kết quả phân tích độ tin cậy và nhân tố khám phá

Biến quan sát	Trọng số nhân tố						Hệ số tương quan biến tổng
	1	2	3	4	5	6	
TOL1	0,933						0,913
TOL2	0,942						0,929
TOL3	0,965						0,950
TOL4	0,939						0,914
ROL1						0,747	0,678
ROL2						0,741	0,657
ROL3						0,803	0,636
POL1				0,791			0,565
POL2				0,691			0,699
POL3				0,712			0,698
POL4				0,742			0,700
WM1					0,737		0,671
WM2					0,674		0,648
WM3					0,725		0,572
WM4					0,768		0,732
EC1			0,743				0,624
EC2			0,776				0,738
EC3			0,875				0,728
EC4			0,507				0,554
FP1		0,589					0,598
FP2		0,773					0,698
FP3		0,885					0,759
FP4		0,776					0,745

CFA, kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu lý thuyết bằng công cụ mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính SEM.

2.2.2. Mẫu nghiên cứu

Mẫu thực hiện: Tổng số phiếu phát ra 660 phiếu cho 220 doanh nghiệp, số phiếu thu về là 628 phiếu trong

đó: hợp lệ là 623 phiếu, không hợp lệ là 05 phiếu; tuy nhiên do có 02 doanh nghiệp mỗi doanh nghiệp 1 phiếu hợp lệ vì vậy chỉ chọn 621 phiếu của 207 doanh nghiệp gồm các nhà quản lý, các cán bộ kinh doanh trong đó: nam chiếm 58%, nữ 42%; Doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực ICT chiếm 33%, doanh nghiệp sản xuất chiếm 34%, doanh nghiệp kinh doanh thương mại dịch vụ chiếm 33% (thuộc các tỉnh thành phố: Cần Thơ, Vĩnh

Long, Bến Tre, Cà Mau, Đồng Tháp, Sóc Trăng, Hậu Giang, An Giang, Tiền Giang, Kiên Giang); Thời gian điều tra từ tháng 8/2024 đến trung tuần tháng 11/2024. Đối tượng được khảo sát trực tiếp điền trả lời vào bảng câu hỏi và gửi lại cho người khảo sát. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 7 độ (bậc 1 tương ứng hoàn toàn phản đối, bậc 7 hoàn toàn đồng ý).

2.2.3. Thang đo

Thang đo các khái niệm được kế thừa từ các nghiên cứu trước: Thang đo lãnh đạo chia sẽ gồm ba thang đo cấp hai (lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ với 04 biến quan sát; lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ với 04 biến quan sát; lãnh đạo theo định hướng tham gia với 05 biến quan sát) dựa trên thang đo của Ho Dai và Huynh Tan (2023); thang đo động lực làm việc với 06 biến quan sát dựa trên thang đo của Fischer và cộng sự (2019); Zhang và Bartol (2010); thang đo sự sáng tạo của nhân viên với 05 biến quan sát dựa trên thang đo của Zhang và Bartol (2010) và thang đo hiệu quả hoạt động kinh doanh với 04 biến quan sát dựa theo thang đo của Nwankpa và Roumani (2016).

2.2.4. Kết quả nghiên cứu định tính

Thực hiện thảo luận tay đôi với nhóm gồm 12 người là chuyên gia trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp, các cán bộ quản lý, thảo luận nhóm tập trung với 15 người là nhân viên của các công ty nhằm xây dựng thang đo và mô hình, các đáp viên đều thống nhất mô hình và thang đo với 23 biến quan sát; thống nhất đề nghị loại biến quan sát ROL4, POL2, WM2, WM5 do không phù hợp với điều kiện thực tế của các doanh nghiệp đồng bằng Cửu Long.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá

Phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA thể hiện ở Bảng 1.

Kết quả theo bảng 1 cho hệ số α của các thang đo có các giá trị lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan biến tổng của tất cả các thang đo trong khoảng $(0,554 \div 0,950) > 0,3$ các thang đo đảm bảo độ tin cậy. Kết quả theo bảng 1 cho: tại hệ số Eigenvalue bằng $1,318 > 1$, trích được 6 nhân tố phù hợp với mô hình, trọng số các nhân tố biến thiên từ 0,507 đến 0,965 lớn hơn 0,5, tổng phương sai trích bằng $65,711\% > 50\%$, kết quả cho thấy các thang đo đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

3.2. Phân tích nhân tố khẳng định và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình cho phân tích nhân tố khẳng định và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính theo Bảng 2.

Một mô hình phù hợp khi $\chi^2/df < 3$, các chỉ số GFI, TLI, CFI > 0.9 và RMSEA < 0.08 , kết quả phân tích theo Bảng 2 cho thấy các chỉ số đều đạt yêu cầu mô hình phù hợp có thể tiến hành phân tích các bước tiếp theo.

Kết quả phân tích CFA theo Bảng 3, với hệ số tải nhân tố của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 biến thiên từ 0,634- 0,917; Tất cả các giá trị CR > 0.7 , AVE > 0.5 . Phương sai chia sẽ lớn nhất (MSV) nhỏ hơn AVE, giá trị căn bậc hai AVE của các biến (trong bảng Fornell and Larcker) lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình cho kết luận tính đơn hướng, tính hội tụ, giá trị phân biệt và độ tin cậy của các thang đo.

3.3. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Kết quả đánh giá mô hình SEM theo Hình 2 các chỉ số đều đạt yêu cầu, với giá trị $R^2_{WM} = 0,630$ cho thấy 63% phương sai của WM được giải thích bởi các biến độc lập, $R^2_{EC} = 0,653$ cho thấy 65,3% phương sai của EC được giải thích bởi các biến độc lập và WM; R^2_{FP}

Bảng 2. Đánh giá CFA độ phù hợp của mô hình

Chỉ số	χ^2/df	GFI	TLI	CFI	RMSEA	P	Kết luận
Ước lượng (CFA)	2,711	0,923	0,961	0,967	0,053	0,000	Chấp nhận

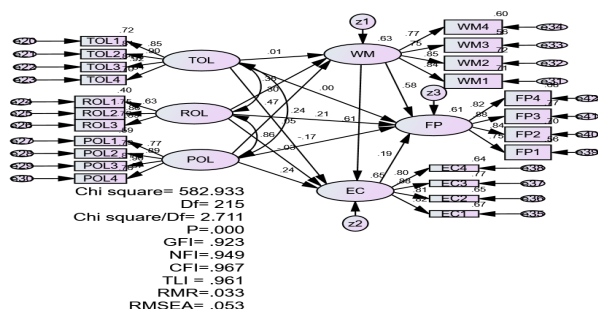
Bảng 3. Bảng hệ thống kết quả CFA

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	FP	TOL	EC	ROL	POL	WM
FP	0,893	0,677	0,585	0,900	0,823					
TOL	0,930	0,768	0,089	0,936	0,205	0,876				
EC	0,895	0,681	0,628	0,900	0,674***	0,245***	0,825			
ROL	0,843	0,646	0,636	0,881	0,635	0,298***	0,661	0,804		
POL	0,918	0,737	0,736	0,927	0,598	0,244	0,707	0,803	0,859	
WM	0,879	0,646	0,628	0,886	0,765	0,232	0,793	0,756	0,772	0,804

Bảng 4. Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Tương quan	Hồi quy chuẩn hóa (β)	Bias/ SE-Bias	P	Kết luận
H _{1a}	WM <-- TOL	0,013	1	0,680	Bác bỏ
H _{1b}	WM <-- ROL	0,353	-2	0,000	Chấp nhận
H _{1c}	WM <-- POL	0,466	2	0,000	Chấp nhận
H _{2a}	EC <-- TOL	0,052	-1	0,100	Bác bỏ
H _{2b}	EC <-- ROL	-0,027	-2	0,729	Bác bỏ
H _{2c}	EC <-- POL	0,244	2	0,002	Chấp nhận
H _{3a}	FP <-- TOL	0,001	1	0,979	Bác bỏ
H _{3b}	FP <-- ROL	0,211	0,5	0,011	Chấp nhận
H _{3c}	FP <-- POL	-0,168	-2	0,043	Chấp nhận
H ₄	FP <-- WM	0,584	2	0,000	Chấp nhận
H ₅	EC <-- WM	0,613	-0,5	0,000	Chấp nhận
H ₆	FB <-- EC	0,190	-1	0,002	Chấp nhận

= 0,609 cho thấy 60,9% phương sai của FP được giải thích bởi nhân tố EC và WM, mô hình phù hợp để kiểm định giả thuyết.



Hình 2. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết của mô hình thể hiện ở Bảng 4.

3.4. Phân tích biến trung gian

Kết quả phân tích vai trò trung gian của động lực làm việc, sự sáng tạo của nhân viên trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thể hiện ở Bảng 5.

3.5. Thảo luận kết quả

Kết quả phân tích SEM kiểm định các giả thuyết cho các ước lượng trong mô hình trong bảng 4 cho thấy:

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ với động lực làm việc

Phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên với mức tác động $\beta_{TOLWM} = 0,013$; $p = 0,680$; không có ý nghĩa thống kê, chứng tỏ việc đặt ra những mục tiêu đầy thách thức cho nhân viên, mong đợi họ thực hiện ở

mức cao nhất tạo áp lực công việc cho nhân viên, khiến họ ỨC CHẾ trong công việc, thể hiện mức tác động thấp, mặc dù không có ý nghĩa thống kê.

Phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên với mức tác động $\beta_{ROLWM} = 0,353$; $p = 0,000$; thực tế theo đánh giá của mẫu điều tra tại các doanh nghiệp cho thấy việc thân thiện, dễ gần và quan tâm đến hạnh phúc của các nhân viên và thể hiện sự tôn trọng của người lãnh đạo đối với nhân viên đã tạo động lực làm việc cho họ.

Phong cách lãnh đạo định hướng tham gia có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên với mức tác động $\beta_{POLWM} = 0,466$; $p = 0,000$; một lần nữa cho thấy việc tham khảo ý kiến của các thành viên trong nhóm, thu hút ý kiến đóng góp của họ, xem xét những đề xuất này khi đưa ra quyết định, phân quyền cho cấp dưới thật sự tạo động lực cho nhân viên, các kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Brooks (2007); Zhang và Bartol (2010).

Mối quan hệ giữa Lãnh đạo chia sẻ với sự sáng tạo

Điều đáng ngạc nhiên là không như nghiên cứu của Zhang & Bartol (2010); Phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ có tác động đến sự sáng tạo của nhân viên với mức tác động $\beta_{ROLEC} = -0,027$; $p = 0,729$ kết quả này không như kỳ vọng của nghiên cứu. Phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động đến sự sáng tạo của nhân viên với mức tác động $\beta_{TOLEC} = 0,052$; $p = 0,100$ không có ý nghĩa thống kê; trong khi Phong cách lãnh đạo định hướng tham gia có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên với mức tác động $\beta_{POLEC} = 0,244$; $p = 0,002$; điều này cho thấy lãnh đạo định hướng tham gia được thực hiện phân quyền cho nhân viên, giúp nhân viên chủ động thực hiện công việc, tích cực sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, sự sáng tạo của nhân viên chủ yếu chịu tác động thông qua phong cách lãnh đạo này. Đây là các nội dung cần nghiên cứu

Bảng 5. Kết quả kiểm định vai trò trung gian của động lực làm việc

Quan hệ	Tác động trực tiếp	P-value	Tác động gián tiếp	P-value	Kết luận
TOL_WM_FP	0,001	0,979	0,008	0,638	Không trung gian
ROL_WM_FP	0,211	0,011	0,206	0,001	Trung gian một phần
POL_WM_FP	-0,168	0,043	0,272	0,001	Trung gian một phần
TOL-EC- FP	0,001	0,519	0,010	0,062	Không trung gian
ROL-EC- FP	0,211	0,011	-0,005	0,670	Không trung gian
POL-EC- FP	-0,168	0,043	0,046	0,019	Trung gian một phần

ở các khu vực và các ngành khác để có thể đánh giá đầy đủ vai trò của lãnh đạo chia sẻ.

Mối quan hệ giữa Lãnh đạo chia sẻ với hiệu quả hoạt động

Phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động đến hiệu quả hoạt động với mức tác động $\beta_{TOLFP} = 0,001$; $p = 0,979$; không có ý nghĩa thống kê trong mẫu điều tra, lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ với những quy định, tiêu chuẩn, các giám sát của người quản lý làm ức chế khả năng hoạt động, giảm năng suất lao động.

Phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty với mức tác động $\beta_{ROLFP} = 0,211$; $p = 0,011$; định hướng lãnh đạo này với nội hàm tích cực là luôn gần gũi làm nhân viên an tâm, hài lòng đồng thời truyền cảm hứng cho họ từ đó tích cực làm việc gia tăng hiệu quả công việc, phù hợp với nghiên cứu của Kim và Han (2019).

Kết quả đáng ngạc nhiên là Phong cách lãnh đạo định hướng tham gia có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty với mức tác động $\beta_{POLFP} = -0,168$; $p = 0,043$; kết quả này trái chiều với giả thuyết H3c. Điều này chỉ có thể giải thích do doanh nghiệp chưa thực hiện đầy đủ phong cách lãnh đạo theo định hướng này và nhân viên chưa nhận thấy hoặc chưa hiểu rõ về phong cách lãnh đạo này cho nên đưa ra các đánh giá không như mong đợi. Đây là nội dung cần nghiên cứu ở các khu vực và các ngành khác để có thể đánh giá đầy đủ.

Mối quan hệ giữa Động lực làm việc với sự sáng tạo

Động lực làm việc của nhân viên có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên với mức tác động $\beta_{WMEC} = 0,613$; $p = 0,000$; điều này khẳng định khi có động lực nhân viên sẽ cố gắng tìm tòi sáng tạo để nâng cao hiệu quả công việc của mình kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Amabile và cộng sự (2012).

Mối quan hệ giữa Động lực làm việc với hiệu quả hoạt động

Động lực làm việc của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty với mức tác động $\beta_{WMFP} = 0,584$; $p = 0,000$; kết quả khẳng định khi nhân viên có động lực làm việc, bản thân họ sẽ tự ý thức và thúc đẩy họ hăng say làm việc, nỗ lực cống hiến cho tổ chức từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động.

Mối quan hệ giữa sự sáng tạo với hiệu quả hoạt động

Sự sáng tạo của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty với mức tác động $\beta_{ECFP} = 0,190$; $p = 0,002$; điều này cho thấy khi nhân viên linh hoạt và sáng tạo trong việc, cải tiến kỹ thuật làm tăng hiệu quả hoạt động, kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Ali và Jin (2022).

Vai trò trung gian của động lực làm việc

Kết quả phân tích Bảng 5 cho thấy trong phạm vi mẫu nghiên cứu: Trong mỗi quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ với hiệu quả hoạt động, động lực làm việc giữ vai trò trung gian một phần trong mỗi quan hệ giữa phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ và hiệu quả hoạt động và trong mỗi quan hệ giữa phong cách lãnh đạo định hướng tham gia và hiệu quả hoạt động; không giữ vai trò trung gian trong mỗi quan hệ giữa phong cách lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ; điều này cho biết phong cách lãnh đạo định hướng mối quan hệ và phong cách lãnh đạo định hướng tham gia vừa tác động trực tiếp vừa tác động gián tiếp đến hiệu quả hoạt động; phong cách lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ không có tác động gián tiếp lên hiệu quả hoạt động.

Vai trò trung gian của sự sáng tạo

Kết quả phân tích Bảng 5 cũng cho thấy trong mỗi quan hệ phong cách lãnh đạo định hướng tham gia và hiệu quả hoạt động, sự sáng tạo giữ vai trò trung gian một phần điều này cho biết phong cách lãnh đạo định hướng tham gia vừa tác động trực tiếp lên hiệu quả hoạt động vừa tác động gián tiếp lên hiệu quả hoạt động thông qua sự sáng tạo công việc; sự sáng tạo công việc không làm trung gian trong mỗi quan hệ giữa các thành phần lãnh đạo chia sẻ còn lại với hiệu quả hoạt động.

4. Kết luận

Kết quả kiểm định các giả thuyết và các mô hình lý thuyết bằng công cụ CB- SEM và Bootstrap với $N = 2000$, các hệ số Bias/SE-Bias ≤ 2 cho thấy các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy; mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thị trường. Mười hai giả thuyết được đề xuất có bảy giả thuyết được chấp nhận, một giả thuyết đối chiều và bốn giả thuyết không có ý nghĩa thống kê. Những phát hiện quan trọng của nghiên cứu:

Phong cách lãnh đạo theo định hướng mối quan

hệ và theo định hướng tham gia tác động tích cực đến động lực làm việc, phong cách lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ tác động không có nghĩa thống kê.

Phong cách lãnh đạo theo định hướng tham gia tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên, nhưng tác động ngược chiều với hiệu quả hoạt động. Cả hai phong cách theo định hướng nhiệm vụ và định hướng mối quan hệ tác động đến sự sáng tạo không có ý nghĩa thống kê. Phong cách lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động, trong khi phong cách lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ tác động không có ý nghĩa thống kê.

Khai thác các kết quả của nghiên cứu này, các doanh nghiệp đồng bằng sông Cửu Long trong chiến lược phát triển của mình nên xây dựng phong cách lãnh đạo chia sẻ luôn quan tâm gần gũi với nhân viên, mạnh dạn phân quyền tạo động lực cho họ sáng tạo nâng cao hiệu quả hoạt động, đặc biệt nên tập trung vào phong cách lãnh đạo theo định hướng mối quan hệ có tác động kép vừa tác động tích cực gián tiếp và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động, vận dụng phong cách lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ phù hợp, hạn chế thói quen liêu mệnh lệnh trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, cách tiếp cận này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo động lực làm việc, phát huy tính sáng tạo của nhân viên qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trong quá trình đơn đốc kiểm tra đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên nên công khai, minh bạch, công bằng và thận trọng tránh tạo ra sự bất mãn của nhân viên làm giảm động lực và hiệu quả hoạt động.

Phạm vi thu thập dữ liệu dùng cho nghiên cứu được thực hiện trên địa bàn đồng bằng Cửu Long nhưng với phương pháp chọn mẫu thuận tiện (chọn mẫu phi xác suất) tính đại diện không cao, làm hạn chế tính tổng quát của nghiên cứu, cần mở rộng phạm vi địa bàn nghiên cứu. Nghiên cứu chỉ thực hiện trong trường hợp các doanh nghiệp thương mại dịch vụ, ICT, sản xuất cần được kiểm định các ngành hàng kinh doanh khác để đánh giá đầy đủ vai trò của lãnh đạo chia sẻ trong quản trị doanh nghiệp, đồng thời khẳng định tính phổ biến của kết quả nghiên cứu. Đây là các hạn chế của nghiên cứu và cũng là hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ali, M.R.H., & Jin, A.M. (2022). The effect of employee creativity on organizational performance: A case study of tile and carpet centre.pdf. *Global Scientific*, 10(9), 236–250.
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*. Harvard Business School. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n50>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. DOI: <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Fransen, K., Devaux, E., Mesquita, B., & Puyenbroeck. (2018). The Emergence of Shared Leadership in Newly Formed teams with an initial structure of vertical Leadership: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00(0), 1-31.
- Ho, D. D. & Huynh Tan, K. (2023). the Influence of Organizational Culture and Shared Leadership on Digital Transformation and Firm Performance. *Journal of Governance and Regulation*, 12(3 Special Issue), 214–222. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv12i3siart3>
- Kathleen Boies, Elena Lvina, & Martin L. Martens (2009) Shared Leadership and Team Performance in a Business Strategy Simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 195-202. DOI: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000021>.
- Kim, M., Han, S.J. (2019). Effects of Three Dimensions of Shared Leadership on Team Members' Perceptions on Trust and Team Performance. In *2019 Conference proceedings (Buffalo, New York)*, 1-6.
- Lauren, D., & Mathieu, J. E. (2014). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. In *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016*, 1–16.
- Sarin, S., & O'Connor, G. C. (2009). First among equals: The effect of team leader characteristics on the internal dynamics of cross-functional product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 188–205. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00345.x>
- Saythongkeo, V., Le, V. D., & Tran, L. T. T. (2022). Leadership Styles and Innovation Performance: The Role of Coopetition Capability and In-Learning in Financial Service Firms. *SAGE Open*, 12(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221079901>
- Zhang, X. & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

The Impact of Shared Leadership on Firm Performance of Mekong Delta Enterprises

Nguyễn Thị Đoàn, Hồ Đại Đức
Tra Vinh University, Vietnam

Abstract

This study aims to explore the impact of shared leadership on firm performance, as well as the mediating roles of work motivation and employee creativity, in a case study of enterprises in the Mekong Delta. A survey of 621 respondents from various enterprises was conducted, using CFA and SEM for analysis. The results showed that relationship-oriented leadership positively affects work motivation and performance; participative leadership positively affects work motivation and employee creativity but negatively affects performance. The effects of task-oriented leadership are not statistically significant. Work motivation and creativity play a partial mediating role in the relationship between shared leadership and performance. Enterprises can apply these findings to improve leadership styles and increase performance.

Keywords: Shared leadership, Work motivation, Employee creativity, Firm performance, Mekong Delta.