

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ ĐẾN NĂNG LỰC ĐỘNG

Nguyễn Đăng Hạ Huyền

Nghiên cứu sinh, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: nguyendanghahuyen@gmail.com

Ngô Quang Huân

Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: ngoqhuan@ueh.edu.vn

Trần Đăng Khoa

Khoa Quản trị, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: khoatd@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 11/12/2019

Ngày nhận bản sửa: 12/02/2020

Ngày duyệt đăng: 05/7/2020

Tóm tắt:

Mặc dù lãnh đạo cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực động của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ đến năng lực động trực tiếp và gián tiếp thông qua hệ thống quản lý nhân sự ít nhận được sự quan tâm. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến các thành phần của năng lực động bao gồm sự thấu hiểu, sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc. Hơn nữa, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết tác động dương của phong cách lãnh đạo phục vụ đến sự thấu hiểu và sự nắm bắt cơ hội. Thêm vào đó, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết tác động dương của phong cách lãnh đạo phục vụ đến sự tái cấu trúc.

Từ khóa: Hệ thống quản lý nhân sự; năng lực động; phong cách lãnh đạo phục vụ.

Mã JEL: M00; M1; M10; M14, M51

Impact of servant leadership and human resource management systems on dynamic capabilities

Abstract:

Although top managers play an important role in increasing dynamic capabilities, the relationship between servant leadership and dynamic capabilities directly and indirectly through human resource management systems has received little attention. The results of this study illustrated that servant leadership positively affected on dimensions of dynamic capabilities namely sensing, seizing, and reconfiguration. In addition, skill-based development system partially mediated the positive effect of servant leadership on sensing and seizing. Furthermore, function-based development system partially mediated the positive effect of servant leadership on reconfiguration.

Keywords: Human resource management systems; dynamic capabilities; servant leadership

JEL code: M00; M1; M10; M14, M51

1. Giới thiệu

Trường phái nghiên cứu năng lực cạnh tranh của Porter (Porter, 2009) không còn phù hợp trong môi trường cạnh tranh đầy biến động như hiện nay (Bùi Quang Tuyền, 2015) vì thực tiễn cho thấy lợi thế cạnh tranh trong một ngành không thể tồn tại lâu dài vì đối thủ dễ dàng bắt chước (Barney, 1991). Để khắc phục vấn đề này, các nhà nghiên cứu tiếp cận theo hướng khác để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh ngày càng nhiều biến động đó là năng lực động (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009; Teece & cộng sự, 1997). Năng lực động được định nghĩa là khả năng tạo ra, mở rộng và điều chỉnh các nguồn lực của doanh nghiệp để ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh (Teece & cộng sự, 1997). Nó tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp theo chuỗi thời gian dài và liên tục (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Vì thế, nghiên cứu về năng lực động nhận được nhiều quan tâm từ các nhà nghiên cứu chiến lược (Di Stefano & cộng sự, 2014; Schilke & cộng sự, 2018).

Tuy nhiên, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực động trên thế giới còn hạn chế (Feng & Wang, 2018; Schilke & cộng sự, 2018). Nhất là, việc khám phá và kiểm định ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo đến năng lực động của doanh nghiệp (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Schilke & cộng sự, 2018). Do đó, việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ đến năng lực động là điều cần thiết vì các doanh nghiệp Việt Nam cần nuôi dưỡng và phát triển các nguồn lực quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường cạnh tranh toàn cầu đầy khốc liệt (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009), đặc biệt là ngành công nghệ thông tin (Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019) và ngành viễn thông (Bùi Quang Tuyền, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019).

Dựa vào lý thuyết năng lực động (Schilke & cộng sự, 2018; Teece, 2007; Wilden & cộng sự, 2013), bài báo này nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ đến năng lực động trực tiếp và gián tiếp thông qua hệ thống quản lý nhân sự. Từ đó, nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết năng lực động ở hai điểm chính. Thứ nhất, đây là một trong những bài báo đầu tiên xem xét ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ đến các thành phần của năng lực động (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019; Schilke & cộng

sự, 2018). Thứ hai, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và các thành phần của năng lực động nhằm đáp lại lời kêu gọi của các học giả trước đây (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019).

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

Theo Teece (2007) năng lực động là khái niệm đa chiều gồm ba thành phần chính là sự thấu hiểu, sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc. Trong đó, sự thấu hiểu là việc hiểu biết và phân biệt được các cơ hội và thách thức của môi trường kinh doanh; sự nắm bắt cơ hội là các quyết định mang tính chiến lược về việc chọn lựa các cơ hội đầu tư hoặc mô hình phát triển cho doanh nghiệp; sự tái cấu trúc là việc doanh nghiệp định hình lại các năng lực hiện có, phân bổ lại nguồn lực một cách thích hợp hơn cũng như việc tái cơ cấu các hoạt động trong doanh nghiệp (Teece, 2007; Wilden & cộng sự, 2013). Nghiên cứu này đề xuất phong cách lãnh đạo phục vụ tác động cùng chiều lên sự thấu hiểu, sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc. Phong cách lãnh đạo phục vụ là một loại phong cách lãnh đạo mà nhà quản trị bỏ qua sở thích, lợi ích cũng như các mối quan tâm cá nhân của họ để tập trung vào các hành vi nhằm phát triển cấp dưới và ưu tiên thỏa mãn nhu cầu của cấp dưới (Jaiswal & Dhar, 2017).

Phong cách lãnh đạo của Tổng giám đốc điều hành ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực động của doanh nghiệp vì họ là người xây dựng, quyết định và triển khai các chính sách quan trọng của doanh nghiệp, nhất là định hướng phát triển các năng lực hiện có của doanh nghiệp (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Tương tự, theo Helfat & cộng sự (2007), phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến việc đưa ra các quyết định đổi mới các nguồn lực của doanh nghiệp. Các nhà quản trị cấp cao với phong cách lãnh đạo phục vụ sẽ ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành vi của cấp dưới thông qua việc tạo điều kiện và hỗ trợ sự phát triển các năng lực của cấp dưới, nhấn mạnh vào việc đáp ứng các sở thích của cấp dưới và định hướng họ tập trung vào tương lai (Jaiswal & Dhar, 2017). Thêm vào đó, theo lý thuyết năng lực động thì phong cách lãnh đạo của các nhà quản trị cấp cao tác động trực tiếp dương đến năng lực động của doanh nghiệp (Schilke & cộng sự, 2018). Cụ thể hơn, các nghiên cứu thực nghiệm đã kiểm định và kết luận rằng phong cách lãnh đạo tác động cùng chiều đến các thành phần của năng lực động (Feng

& Wang, 2018; Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Vì thế, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết sau:

H1. Phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự thấu hiểu.

H2. Phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự nắm bắt cơ hội.

H3. Phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự tái cấu trúc.

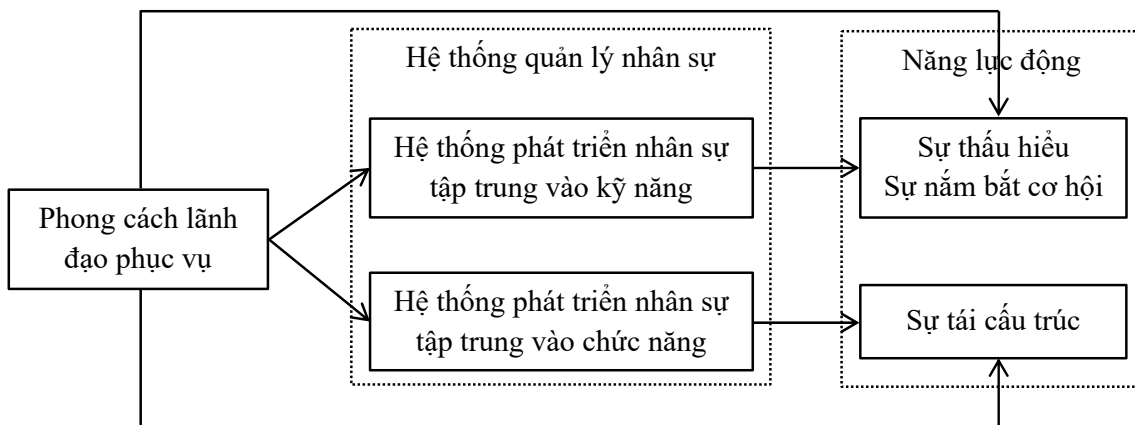
Trong doanh nghiệp tồn tại hai hệ thống quản lý nhân sự với hai mục đích khác nhau đó là hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng chú trọng vào việc đào tạo các kiến thức và kỹ năng một cách đa dạng nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực chất lượng cao cho các nhiệm vụ trong tương lai, còn hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng chú trọng việc đào tạo các kiến thức và kỹ năng phục vụ cho công việc nhân viên đang nắm giữ để họ hoàn thành tốt các chức năng, nhiệm vụ được giao ở hiện tại (Kang & Snell, 2009).

Tại các doanh nghiệp thường các Tổng giám đốc điều hành không trực tiếp tham gia xây dựng và triển khai các hệ thống quản lý nhân sự nhưng họ là người đưa ra các tầm nhìn, triết lý và định hướng chiến lược để các giám đốc nhân sự xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý nhân sự trong doanh nghiệp (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Nhà quản trị với phong cách lãnh đạo phục vụ sẽ ảnh hưởng đến hệ thống quản lý nhân sự vì họ nhấn mạnh vào việc phát triển năng lực của cấp dưới, định hướng cấp dưới hướng tới tương lai (Jaiswal & Dhar, 2017) cũng như phát triển sức khỏe tâm lý, sự chín chắn về mặt cảm xúc của cấp dưới (Eva & cộng sự, 2019).

Hơn nữa, khi các Tổng giám đốc điều hành đưa ra các quyết định thì đó là cơ sở để cho các giám đốc đưa ra các quyết định tại phòng ban và điều chỉnh các hành vi cho phù hợp với hoàn cảnh mới (Smith, 2014). Cụ thể hơn, giám đốc nhân sự sẽ điều chỉnh chính sách và quy trình vận hành phòng nhân sự dựa trên các quyết định của tổng giám đốc điều hành (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Theo kết quả nghiên cứu trước đây thì phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến hệ thống quản trị nguồn nhân lực (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019).

Khi áp dụng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng, doanh nghiệp sẽ chú trọng đến việc làm thế nào để công nhân viên hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ được giao một cách hiệu quả và tốt hơn trong tương lai (Shippmann & cộng sự, 2000). Để làm điều này, doanh nghiệp sẽ đào tạo và chuẩn bị các kỹ năng cần thiết cho tương lai, trả lương cho công nhân viên dựa trên kỹ năng làm việc của họ cũng như tạo điều kiện cho công nhân viên học hỏi, khám phá các kiến thức và kỹ năng mới (Lepak & Snell, 2002). Hệ thống quản lý nhân sự này sẽ khuyến khích công nhân viên học hỏi để mở rộng kiến thức, kỹ năng cũng như cố gắng tìm hiểu sâu hơn về công việc để có thể đưa ra các ý tưởng mới vượt qua yêu cầu của công việc hiện tại (Guthrie, 2001). Để nắm bắt được các cơ hội của thị trường từ đó đưa ra các quyết định chiến lược, doanh nghiệp cần nguồn nhân lực có khả năng nhạy bén với các thông tin, kiến thức mới từ thị trường (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Các nghiên cứu trước đây cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng ảnh hưởng dương đến sự thấu hiểu và sự nắm bắt cơ hội (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019).

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Ngược lại, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng chú trọng vào việc hoàn thành công việc và nhiệm vụ hiện tại (Shippmann & cộng sự, 2000). Khi doanh nghiệp áp dụng hệ thống này họ sẽ chú trọng vào đào tạo những gì công nhân viên cần cho công việc hiện tại, đánh giá và trả lương cho người lao động dựa vào việc hoàn thành công việc hiện tại, khuyến khích công nhân viên hoàn thành các nhiệm vụ được giao ở hiện tại một cách tốt nhất (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Khi tái cấu trúc các nguồn lực, doanh nghiệp cần sự nỗ lực của công nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu được giao ở thời điểm đó (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017). Các nghiên cứu trước đây cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng ảnh hưởng dương đến sự tái cấu trúc (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Hơn nữa, kết quả của các nghiên cứu trước đây cho thấy hệ thống quản trị nhân sự là trung gian liên kết tác động của các phong cách lãnh đạo như phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo toàn diện và phong cách lãnh đạo chuyên đòi đến các thành phần của năng lực động (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Vì thế, nghiên cứu này đề xuất ba giả thuyết sau:

H4. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự thấu hiểu.

H5. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự nắm bắt cơ hội.

H6. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự tái cấu trúc.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát là các trưởng phòng, phó phòng, giám đốc và phó giám đốc tại các tổ chức cung cấp dịch vụ viễn thông và các công ty công nghệ thông tin khác nhau. Phạm vi khảo sát là thành phố Hồ Chí Minh, Long An, Tây Ninh và Bình Dương. Thời gian khảo sát từ tháng 9 đến tháng 11 năm 2019. Để tiến hành khảo sát, nhóm tác giả đã liên hệ với các giám đốc nhân sự tại các công ty để xin sự hỗ trợ bằng cách giải thích rõ mục đích nghiên cứu và cam kết bảo mật thông tin chỉ phục vụ cho nghiên cứu.

Theo Hair & cộng sự (2010), phương pháp ước

lượng ML (“maximum likelihood estimation”) thì kích thước mẫu tối thiểu phải lớn hơn 100. Còn theo Bollen (2014), kích thước mẫu tối thiểu là năm lần số lượng tham số cần ước lượng. Nghiên cứu này chọn kích thước mẫu là 300. Để đạt được số lượng mẫu 300, nhóm nghiên cứu đã gửi tổng cộng 500 bảng khảo sát và đã nhận lại được 335 bảng. Sau khi loại các bảng câu hỏi thiếu thông tin hoặc người tham gia khảo sát lựa chọn một mức độ cho tất cả các biến quan sát, mẫu nghiên cứu cuối cùng là 303. Tỷ lệ mẫu chính thức so với số lượng bảng câu hỏi gửi đi là 60,6%.

Đặc điểm của mẫu (N = 303) về mặt giới tính có 85,5% nam và 14,5% nữ. Trong số này có 81,5% đã có bằng đại học và 18,5% đã có bằng thạc sĩ hoặc cao hơn. Về mặt quy mô công ty, có 72,3% trong số 303 đáp viên làm việc tại các tổ chức có quy mô nhân sự nhỏ hơn hoặc bằng 200, còn lại 27,7% làm việc tại các tổ chức có quy mô nhân sự lớn hơn 200. Hơn nữa, có 81,2% làm việc tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư trong nước và 18,8% làm việc tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Thêm vào đó, kinh nghiệm làm việc trung bình của các đáp viên là 13,41 năm với độ lệch chuẩn 4,33.

3.2. Thang đo

Thang đo của các biến tiềm ẩn trong mô hình được kế thừa từ các bài báo trên thế giới (Liden & cộng sự, 2015; Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Wilden & cộng sự, 2013). Thang đo phong cách lãnh đạo phục vụ được kế thừa từ nghiên cứu của Liden & cộng sự (2015). Một ví dụ của thang đo này là “Tổng giám đốc điều hành (CEO) chỉ cho chúng tôi biết nếu công việc đang đi sai hướng”. Thang đo các thành phần của hệ thống quản lý nhân sự gồm hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng được kế thừa từ nghiên cứu của Lopez-Cabrales & cộng sự (2017). Một ví dụ của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là “Nhân viên trong công ty được trả lương dựa vào sự thành thạo các kỹ năng trong công việc”. Một ví dụ của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là “Các yếu tố liên quan đến chức năng nhiệm vụ là quan trọng quyết định mức lương của nhân viên”. Thang đo năng lực động gồm ba thành phần sự thấu hiểu, sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc được kế thừa từ nghiên cứu của Wilden & cộng sự (2013). Một ví dụ của thang đo sự thấu hiểu là “Chúng tôi quan sát thực tế đang diễn ra ở thị trường tốt nhất trong ngành”. Một ví dụ của thang đo sự

Bảng 1: Kết quả phân tích CFA

Biến tiềm ẩn	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Sự nắm bắt cơ hội	0,814	0,523	0,723					
2. Phong cách lãnh đạo phục vụ	0,886	0,526	0,236	0,725				
3. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng	0,883	0,519	0,008	0,256	0,720			
4. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng	0,898	0,558	0,271	0,206	0,023	0,747		
5. Sự thấu hiểu	0,817	0,529	0,098	0,228	0,030	0,213	0,727	
6. Sự tái cấu trúc	0,805	0,510	0,032	0,220	0,212	0,008	0,006	0,714

Ghi chú: CR = “độ tin cậy tổng hợp”; AVE = “Phương sai trích”; “Giá trị trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của các thang đo; các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các thang đo”

nắm bắt cơ hội là “Chúng tôi thay đổi hành động khi khách hàng cho chúng tôi biết lý do phải thay đổi”. Một ví dụ của thang đo sự tái cấu trúc là “Công ty thay đổi phương pháp hoặc chiến lược marketing”. Bảng khảo sát bao gồm 33 biến quan sát được đánh giá bằng thang đo Likert 7 mức độ (1 là “hoàn toàn phản đối”, 7 là “hoàn toàn đồng ý”).

Sau khi tổng hợp các biến quan sát bằng tiếng Anh, một thành viên trong nhóm nghiên cứu đã dịch các thang đo này sang tiếng Việt. Để đảm bảo sự chính xác trong quá trình dịch thuật, nhóm nghiên cứu đã sử dụng quy trình dịch ngược (Brislin, 1986) bằng cách một thành viên khác trong nhóm đã dịch bảng khảo sát từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Tiếp đến, nhóm tác giả đã cùng nhau thảo luận đối chiếu hai phiên bản tiếng Anh để điều chỉnh thang đo tiếng Việt nhằm mục đích có được bảng câu hỏi chính xác. Sau đó, phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia đã được sử dụng. Nghiên cứu này đã áp dụng phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu định tính của Coyne (1997) với điểm bão hòa là 12 chuyên gia đang làm việc tại các tổ chức viễn thông và công nghệ thông tin trong tỉnh Tây Ninh. Thời gian thực hiện nghiên cứu định tính là tháng 8 năm 2019.

4. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích Cronbach’s Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) để đánh giá sơ bộ thang đo. Hệ số Cronbach’s Alpha của phong cách lãnh đạo phục vụ là 0,885. Hệ số Cronbach’s Alpha của hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là 0,898. Hệ số Cronbach’s Alpha của hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là 0,882. Hệ số Cronbach’s Alpha của sự thấu hiểu là 0,815. Hệ số Cronbach’s Alpha của sự nắm bắt cơ hội là 0,814. Hệ số Cronbach’s Alpha

của sự tái cấu trúc là 0,804. Kết quả phân tích EFA (“Principal Axis Factoring” và “Promax Rotation”) cho thấy chỉ số KMO = 0,852 với Sig. = 0,000 đồng thời 33 biến quan sát được trích vào 6 nhân tố tại Eigenvalue là 2,072 với tổng phương sai trích là 53,791%. Thêm vào đó, hệ số nhân tố tải của 33 biến quan sát trong phân tích EFA từ 0,642 đến 0,781. Vì vậy, thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt được độ tin cậy và giá trị sơ bộ.

Tiếp đến, việc phân tích phân phối của các biến quan sát được tiến hành. Các biến quan sát có giá trị kurtosis từ -0,565 đến +0,531 và giá trị skewness từ -0,192 đến +0,511. Mặc dù kết quả cho thấy phân phối của các biến quan sát lệch một ít so với phân phối chuẩn, nhưng giá trị của chúng vẫn nằm trong khoảng [-1, 1]. Vì thế phương pháp ước lượng ML (“maximum likelihood estimation”) được áp dụng khi xử lý CFA và SEM theo đề xuất của Muthén & Kaplan (1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Kết quả phân tích CFA mô hình tới hạn được trình bày ở trong Bảng 1. Từ kết quả xử lý cho thấy mô hình tới hạn phù hợp với dữ liệu khảo sát từ thực tế (GFI = 0,900; TLI = 0,973; CFI = 0,976; RMSEA = 0,026; CMIN/DF = 1,211). Các biến quan sát đều có hệ số nhân tố tải chuẩn hóa cao và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Cụ thể hơn, hệ số nhân tố tải chuẩn hóa của thang đo phong cách lãnh đạo phục vụ từ 0,665 đến 0,773; của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng từ 0,673 đến 0,779; của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng từ 0,681 đến 0,764; của thang đo sự thấu hiểu từ 0,671 đến 0,769; của thang đo sự nắm bắt cơ hội từ 0,707 đến 0,745 và của thang đo sự tái cấu trúc từ 0,651 đến 0,795. Thêm vào đó,

Bảng 2: Kết quả xử lý các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value	Kiểm định giả thuyết
H1	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự thấu hiểu	0,191	0,005	Ủng hộ
H2	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự nắm bắt cơ hội	0,186	0,006	Ủng hộ
H3	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự tái cấu trúc	0,174	0,013	Ủng hộ

độ tin cậy tổng hợp của các thang đo từ 0,805 đến 0,898 và phương sai trích của các thang đo từ 0,510 đến 0,558. Do đó, các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hơn nữa, các biến tiềm ẩn trong mô hình đạt được giá trị phân biệt vì giá trị căn bậc hai phương sai trích của các biến tiềm ẩn trong mô hình luôn lớn hơn sự tương quan giữa biến tiềm ẩn đó với các biến tiềm ẩn khác trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981).

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

Kết quả xử lý dữ liệu bằng phương pháp SEM cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu khảo sát từ thực tế (GFI = 0,900; TLI = 0,975; CFI = 0,977; RMSEA = 0,026; CMIN/DF = 1,199). Kết quả xử lý của các giả thuyết từ 1 đến 3 được trình bày trong Bảng 2. Giả thuyết 1 phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự thấu hiểu được chấp nhận vì có ý nghĩa thống kê ($p = 0,005 < 0,01$). Giả thuyết 2 đề xuất rằng phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự nắm bắt cơ hội. Với kết quả xử lý, giả thuyết 2 được chấp nhận ($p = 0,006 < 0,01$). Kết quả phân tích cho thấy giả thuyết 3, phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự tái cấu trúc, được ủng hộ ($p = 0,013 < 0,05$).

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích SEM để kiểm định ảnh hưởng gián tiếp của hệ thống quản lý nhân sự bởi vì SEM là một trong các phương pháp xử lý các ảnh hưởng gián tiếp tốt nhất (Byrne, 2016; Hair & cộng sự, 2010). Nghiên cứu này áp dụng bootstrap với $N = 5.000$ và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95%. Kết quả xử lý các giả thuyết từ 4 đến 6 được trình bày ở trong Bảng 3. Giả thuyết 4 – hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự thấu hiểu, được chấp nhận ($p = 0,003 < 0,01$; 95% CI: 0,012; 0,084). Bởi vì giả thuyết 1 được chấp nhận nên hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự thấu hiểu. Kết quả xử lý cho thấy giả thuyết 5 – hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự nắm bắt cơ hội cũng được chấp nhận ($p = 0,001 < 0,01$; 95% CI: 0,023; 0,124). Bởi vì giả thuyết 2 được chấp nhận nên hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự nắm bắt cơ hội. Giả thuyết 6 đề xuất rằng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian liên kết phong cách lãnh

Bảng 3: Kết quả xử lý các giả thuyết gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	Khoảng tin cậy	P-value	Kiểm định giả thuyết
H4	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng → Sự thấu hiểu	0,038	(0,012; 0,084)	0,003	Ủng hộ
H5	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng → Sự nắm bắt cơ hội	0,062	(0,023; 0,124)	0,001	Ủng hộ
H6	Phong cách lãnh đạo phục vụ → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng → Sự tái cấu trúc	0,044	(0,010; 0,095)	0,011	Ủng hộ

Ghi chú: Bootstrap với $N = 5.000$; mức độ tin cậy điều chỉnh sai lệch 95%.

đạo phục vụ và sự tái cấu trúc. Giả thuyết 6 được chấp nhận vì có ý nghĩa thống kê ($p = 0,011 < 0,05$; 95% CI: 0,010; 0,095). Hơn nữa, bởi vì giả thuyết 3 được chấp nhận cho nên hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và sự tái cấu trúc.

5. Thảo luận và hàm ý

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp một phần mở rộng lý thuyết năng lực động ở các góc độ sau. Thứ nhất, đây là một trong những bài báo đầu tiên xem xét ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ đến các thành phần của năng lực động nhằm đáp lại lời kêu gọi của các nghiên cứu trước đây (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019; Schilke & cộng sự, 2018). Cụ thể hơn, kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự thấu hiểu ($\beta = 0,191$, $p = 0,005$), sự nắm bắt cơ hội ($\beta = 0,186$, $p = 0,006$) và sự tái cấu trúc ($\beta = 0,174$, $p = 0,013$). Kết quả này giống với kết quả của các nghiên cứu trước đây (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây khám phá và kiểm định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo toàn diện và phong cách lãnh đạo chuyên đổi (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019), còn nghiên cứu này nhóm tác giả tập trung kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ.

Thứ hai, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và các thành phần của năng lực động nhằm đáp lại lời kêu gọi của các học giả trước đây (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Kết quả xử lý cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ đến sự thấu hiểu ($\beta = 0,038$, $p = 0,003$) và sự nắm bắt cơ hội ($\beta = 0,062$, $p = 0,001$). Bên cạnh đó, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự tái cấu trúc ($\beta = 0,044$, $p = 0,011$). Điều này cho thấy sự tương đồng của nghiên cứu này với các nghiên cứu trước đây (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây khám phá và kiểm định vai trò trung gian của hệ

thống quản trị nhân sự trong việc liên kết tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo toàn diện và phong cách lãnh đạo chuyên đổi (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019) đến các thành phần của năng lực động. Trong khi đó, nghiên cứu này tập trung kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ đến các thành phần của năng lực động.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất các hàm ý quản trị sau:

Thứ nhất, phong cách lãnh đạo phục vụ tác động dương đến năng lực động của tổ chức nên các Tổng giám đốc điều hành phải chú ý đến phong cách lãnh đạo của mình. Để làm việc này, các Tổng giám đốc điều hành nên tập trung vào việc phát triển cấp dưới, lắng nghe và hỗ trợ các nhu cầu của cấp dưới. Về mặt tổ chức, hội đồng quản trị nên chú ý kiểm tra và quan sát phong cách lãnh đạo của các ứng viên trước khi cân nhắc đề cử và bầu chọn trở thành Tổng giám đốc điều hành. Đây là việc làm vô cùng quan trọng vì phong cách lãnh đạo của ứng viên được chọn sẽ ảnh hưởng đến hành vi trong tương lai của họ nhất là việc xây dựng lộ trình, phân bổ nguồn lực để phát triển năng lực động của doanh nghiệp. Với kết quả của nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất nên lựa chọn các ứng viên có phong cách lãnh đạo phục vụ nếu doanh nghiệp muốn phát triển năng lực đặc biệt năng lực động của doanh nghiệp trong tương lai.

Thứ hai, hệ thống quản lý nhân sự là một yếu tố quan trọng liên kết phong cách lãnh đạo phục vụ và các thành phần của năng lực động. Vì vậy, xây dựng chính sách phát triển nguồn nhân lực tại phòng nhân sự là việc làm quan trọng nên chú ý, nhất là, xây dựng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Nếu doanh nghiệp cần cải thiện năng lực thấu hiểu và năng lực nắm bắt cơ hội từ thị trường thì doanh nghiệp nên chú trọng xây dựng và phát triển hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng. Còn nếu doanh nghiệp cần cải thiện năng lực tái cấu trúc thì nên chú trọng xây dựng và phát triển hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù có các đóng góp mới về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn, nghiên cứu này vẫn tồn tại những hạn chế sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này thu thập dữ liệu bằng

phương pháp lấy mẫu thuận tiện, các nghiên cứu trong tương lai nên thu thập dữ liệu bằng các phương pháp chọn mẫu xác suất.

Thứ hai, năng lực động chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố liên quan đến tổ chức, cá nhân và môi trường kinh doanh (Schilke & cộng sự, 2018), nhưng bài báo này chỉ tập trung vào phong cách lãnh đạo phục vụ và hệ thống quản lý nhân sự. Vì thế, các nghiên cứu trong tương lai nên khám phá và kiểm định các nhân tố khác để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của các học giả trước đây (Lopez-Cabrales & cộng sự, 2017; Nguyễn Đăng Hạ Huyền & cộng sự, 2019;

Schilke & cộng sự, 2018).

Thứ ba, các thành phần của năng lực động hình thành một quá trình từ sự thấu hiểu đến sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc, nên các nghiên cứu trong tương lai nên thu thập dữ liệu theo thời gian. Cuối cùng, việc sử dụng lý thuyết đa tầng (“multilevel theory”) và phương pháp phân tích dữ liệu đa tầng (“multilevel analysis”) để biện luận mô hình và kiểm định các giả thuyết ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ đến các thành phần của năng lực động nên được xem xét trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991), ‘Firm resources and sustained competitive advantage’, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bollen, K. A. (2014). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210): John Wiley & Sons.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. L. a. J. Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-cultural Research* (pp. 137-164). Beverly Hills: Sage.
- Bùi Quang Tuyền. (2015), ‘Nhận diện năng lực động của Tập đoàn Viễn thông Quân đội’, *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, 31(1), 11-21.
- Bùi Quang Tuyền. (2017). *Xây dựng và phát triển năng lực động tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel: Luận án TS. Quản trị kinh doanh 62 34 01 02*. Đại học quốc gia Hà Nội: Trường Đại học Kinh tế, Hà Nội.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). New York, NY: Routledge Academy.
- Coyne, I. T. (1997), ‘Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?’, *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014), ‘The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research’, *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019), ‘Servant leadership: A systematic review and call for future research’, *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Feng, X., & Wang, X. (2018), ‘Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus’, *Management Decision*, doi.org/10.1108/MD-1111-2017-1151.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), ‘Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error’, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Guthrie, J. P. (2001), ‘High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand’, *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). London: Pearson.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*: John Wiley & Sons.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017), ‘The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity’, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2-21.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009), ‘Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management’, *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Lê Công Thuận, & Bùi Thị Thanh. (2019), ‘Động lực, kỹ năng và sự sáng tạo: vai trò điều tiết hỗn hợp của quyền tự quản công việc’, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 263, 53-62.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002), ‘Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations’, *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015), ‘Servant leadership: Validation of a short

- form of the SL-28', *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017), 'Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems', *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985), 'A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables', *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Nguyễn Đăng Hạ Huyền, Ngô Quang Huân, & Trần Đăng Khoa. (2019), 'Phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động: vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự', *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(8).
- Nguyễn Đình Thọ, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2009), 'Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh', Đề tài B2007-09-46-TĐ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Porter, M. E. (2009). *Chiến lược cạnh tranh*: Nxb. Trẻ.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018), 'Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research', *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000), 'The practice of competency modeling', *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Smith, W. K. (2014), 'Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes', *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623.
- Steenkamp, J.-B. E., & Van Trijp, H. C. (1991), 'The use of LISREL in validating marketing constructs', *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Teece, D. J. (2007), 'Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013), 'Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment', *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.