



Phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động: Vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự

NGUYỄN ĐĂNG HẠ HUYỀN ^{a,*}, NGÔ QUANG HUÂN ^a, TRẦN ĐĂNG KHOA ^a

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<i>Ngày nhận: 30/08/2019</i> <i>Ngày nhận lại: 20/10/2019</i> <i>Duyệt đăng: 31/10/2019</i> Mã phân loại JEL: M00; M10; M14; M51 Từ khóa: Hệ thống quản lý nhân sự; Năng lực động; Phong cách lãnh đạo toàn diện. Keywords: Human resource; Dynamic capabilities; management systems; Inclusive leadership.	Căn cứ vào lý thuyết năng lực động, nghiên cứu này đề xuất rằng phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến các thành phần của năng lực động – đó là sự thấu hiểu và sự tái cấu trúc một cách trực tiếp cũng như gián tiếp thông qua tác động đến hệ thống quản lý nhân sự, cụ thể là hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Nghiên cứu này khảo sát dữ liệu từ 263 giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng đang công tác tại các doanh nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện ảnh hưởng dương đến sự thấu hiểu, sự tái cấu trúc, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Hơn nữa, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự thấu hiểu. Tương tự, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc. Abstract Drawing on dynamic capabilities theory, this study determines that inclusive leadership positively influences the components of dynamic capabilities such as sensing and reconfiguration directly as well as indirectly through affecting human resource management systems which are skill-based development system and function-based development system. Data of this study are collected from 263

* Tác giả liên hệ.

Email: nguyendanghahuyen@gmail.com (Nguyễn Đăng Hạ Huyền), ngoquanhuan@ueh.edu.vn (Ngô Quang Huân), khoatd@gmail.com (Trần Đăng Khoa).

Trích dẫn bài viết: 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), 63–80.

managers, deputy managers, heads, and deputy heads working in telecommunications and information technology organizations. The results show that inclusive leadership has a positive effect on sensing, reconfiguration, skill-based development system, and function-based development system. Moreover, skill-based development system partially improves the positive relationship between inclusive leadership and sensing. Likewise, function-based development system partially strengthens the positive relationship between inclusive leadership and reconfiguration.

1. Giới thiệu

Năng lực động đề cập đến khả năng tạo ra, mở rộng và điều chỉnh các nguồn lực của tổ chức để thích ứng với sự biến động nhanh chóng của môi trường kinh doanh (Teece và cộng sự, 1997). Các bài báo về năng lực động tăng theo thời gian vì lý thuyết năng lực động là một trong những lý thuyết tác động lớn đến nghiên cứu chiến lược trong thời đại ngày nay (di Stefano và cộng sự, 2014; Schilke và cộng sự, 2018). Cách tiếp cận theo hướng năng lực động giúp mở rộng sự hiểu biết và giải thích được lợi thế cạnh tranh của các tổ chức theo thời gian (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, nghiên cứu về năng lực động, đặc biệt là các nhân tố tác động đến năng lực động còn rất sơ khai và đang ở giai đoạn sơ lược (Feng & Wang, 2018). Đặc biệt ở Việt Nam, sau khi gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (World Trade Organization – WTO), môi trường cạnh tranh của các tổ chức ngày càng gay gắt, vì thế, một trong những yêu cầu cấp bách đối với các tổ chức là phải biết cách phát triển các nguồn lực quan trọng để tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Bên cạnh đó, môi trường kinh doanh tại Việt Nam có xu hướng biến động ngày một phức tạp, nhất là ngành viễn thông (Bùi Quang Tuyền, 2017), cũng như ngành công nghệ thông tin (Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019). Vì thế, bài báo này tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực động trong ngành viễn thông và công nghệ thông tin vì năng lực động của doanh nghiệp được xem là nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp (Wu, 2010).

Nhóm tác giả đã thu thập dữ liệu từ 263 giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng tại các doanh nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin trong địa bàn TP.HCM, Tây Ninh, Đồng Nai, Khánh Hòa, Bình Dương, Bình Phước và Long An. Bài báo này đã sử dụng phương pháp phân tích SEM để phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu đã góp phần mở rộng lý thuyết năng lực động ở hai khía cạnh chính: (1) Thứ nhất, nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò của phong cách lãnh đạo toàn diện đến các thành phần của năng lực động, mặc dù các nghiên cứu trước đây kết luận rằng phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến các thành phần của năng lực động (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017), tuy nhiên, ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên các thành phần của năng lực động còn hạn chế và ít nhận được sự quan tâm, hơn nữa, Schilke và cộng sự (2018) kêu gọi các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo và năng lực động; (2) thứ hai, nghiên cứu tiếp tục kiểm định vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự trong việc liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động. Lopez-Cabrales và cộng sự (2017) đã khám phá và kiểm định vai trò trung gian của hệ

thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng để hiểu sâu hơn tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên các thành phần của năng lực động. Nghiên cứu này tiếp tục mở rộng lý thuyết khi xem xét mối quan hệ khác, đó là ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên các thành phần của năng lực động.

Sau Phần 1 – Giới thiệu, nội dung còn lại của nghiên cứu được cấu trúc như sau: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và các giả thuyết; phần 3 tóm lược phương pháp nghiên cứu; phần 4 mô tả kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 5, thảo luận và hàm ý.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

Teece và cộng sự (1997) đã giới thiệu một khái niệm là năng lực động. Lý thuyết năng lực động thường được xem là lý thuyết mở rộng từ lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp (Resource-Based View of the Firm – RBV) (Helfat & Peteraf, 2003). Điểm khác biệt của hai lý thuyết này là: Lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp tập trung vào việc xác định các nguồn lực hiện tại, bao gồm các nguồn lực hữu hình, nguồn lực vô hình và năng lực hoạt động của doanh nghiệp, trong khi đó, lý thuyết năng lực động tập trung vào việc điều chỉnh, tích hợp và định dạng lại các nguồn lực này (Schilke và cộng sự, 2018). Để hiểu rõ hơn, năng lực của tổ chức có thể phân thành hai loại, đó là: (1) Năng lực hoạt động, và (2) năng lực động (Schilke và cộng sự, 2018). Năng lực hoạt động hướng đến việc duy trì và tận dụng quy mô hiện tại và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, các dòng sản phẩm, phân khúc khách hàng và các vấn đề tương tự; trong khi đó, năng lực động hướng đến những thay đổi mang tính chiến lược của doanh nghiệp (Schilke và cộng sự, 2018; Winter, 2003; Zahra và cộng sự, 2006), cụ thể hơn, năng lực động tập trung vào việc thay đổi các nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp (Schilke và cộng sự, 2018).

Nghiên cứu tổng hợp mới đây của Schilke và cộng sự (2018) cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực động có thể chia thành ba nhóm gồm: (1) Nhóm yếu tố liên quan đến tổ chức, bao gồm: Văn hóa tổ chức, kinh nghiệm hoạt động của tổ chức, cấu trúc tổ chức, các nguồn lực của tổ chức và hệ thống công nghệ thông tin (Schilke và cộng sự, 2018; Wilden và cộng sự, 2013); (2) nhóm yếu tố cá nhân hoặc nhóm bao gồm: Vốn nguồn nhân lực, phong cách lãnh đạo và các triết lý quản lý (Schilke và cộng sự, 2018); và (3) nhóm yếu tố môi trường bao gồm: Sự biến động và sự ổn định của môi trường bên ngoài, các giai đoạn phát triển của ngành, các cấu trúc liên minh giữa các tổ chức, mức độ cạnh tranh trong ngành (Schilke và cộng sự, 2018). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung vào khám phá tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện của các tổng giám đốc điều hành thuộc nhóm yếu tố cá nhân hoặc nhóm, đồng thời nghiên cứu hệ thống quản lý nhân sự thuộc nhóm yếu tố liên quan đến tổ chức.

2.2. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan

Một số nghiên cứu trên thế giới đã tìm hiểu ảnh hưởng của các loại phong cách lãnh đạo đến năng lực động như: Lopez-Cabrales và cộng sự (2017) đã nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên các thành phần của năng lực động, đồng thời xem xét vai trò trung gian của hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng để hiểu sâu hơn tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch và

phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên các thành phần của năng lực động; Feng và Wang (2018) đã nghiên cứu các thành phần của phong cách lãnh đạo giao dịch lên các thành phần của năng lực động trực tiếp và gián tiếp thông qua sự tập trung vào thăng tiến và sự tập trung vào phòng ngừa. Tuy nhiên, trong bài báo tổng hợp các nghiên cứu trước đây, Schilke và cộng sự (2018) kêu gọi các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá và kiểm định tác động của các phong cách lãnh đạo đến năng lực động vì mối quan hệ này nhận được ít sự quan tâm.

Đã có một số học giả Việt Nam tìm hiểu về năng lực động, chẳng hạn như: Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009), Bùi Quang Tuyến (2015, 2017), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2018). Trong đó, Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009) đã nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực động, tác động của năng lực động đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đưa ra các giải pháp nhằm nuôi dưỡng các loại năng lực động trong tổ chức; Bùi Quang Tuyến (2015) đã khám phá và nhận diện các loại năng lực động tại tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel); Bùi Quang Tuyến (2017) đã nghiên cứu tác động của năng lực động đến kết quả hoạt động kinh doanh tại tập đoàn Viettel; Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2018) nghiên cứu các nguồn lực VRIN (Valuable – giá trị, Rare – khan hiếm, Inimitable – khó bắt chước, và Nonsubstitutable – khó thay thế), sự sẵn lòng hợp tác của đối tác đến năng lực động và kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khởi nghiệp. Tuy nhiên, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực động còn rất sơ khai và đang ở giai đoạn sơ lược trên thế giới (Feng & Wang, 2018) cũng như ở Việt Nam.

2.3. *Các giả thuyết*

Năng lực động gồm ba thành phần chính là: Sự thấu hiểu, sự nắm bắt cơ hội và sự tái cấu trúc (Teece, 2007; Wilden và cộng sự, 2013). Sự thấu hiểu là sự hiểu biết toàn diện về môi trường kinh doanh và các cơ hội cũng như các mối đe dọa mới; sự nắm bắt cơ hội là việc đưa ra các lựa chọn mang tính chiến lược giữa các cơ hội đầu tư hoặc mô hình kinh doanh; sự tái cấu trúc là việc định hình lại các nguồn lực, các năng lực và cấu trúc của tổ chức (Teece, 2007; Wilden và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, môi trường kinh doanh hiện tại rất khó lường, việc nghiên cứu năng lực động nên xem xét ở dạng quá trình từ sự thấu hiểu đến sự tái cấu trúc (Wilden & Gudergan, 2015) vì quá trình thấu hiểu cung cấp các thông tin cần thiết cho quá trình tái cấu trúc (Eisenhardt & Martin, 2000). Hơn nữa, khi doanh nghiệp học hỏi và thấu hiểu thị trường, họ sẽ quan sát và nắm được chiến lược tái cấu trúc các nguồn lực một cách tốt nhất (Wilden & Gudergan, 2015). Vì thế, kế thừa nghiên cứu của Wilden và Gudergan (2015), nghiên cứu này tập trung vào hai thành phần của năng lực động là sự thấu hiểu và sự tái cấu trúc.

Bài báo này đề xuất rằng phong cách lãnh đạo toàn diện của các tổng giám đốc điều hành sẽ ảnh hưởng đến các thành phần của năng lực động như: Sự thấu hiểu và sự tái cấu trúc. Phong cách lãnh đạo toàn diện là một cách quản lý tập trung vào sự cởi mở, khả năng tiếp cận và sự sẵn sàng hỗ trợ của các nhà lãnh đạo khi tương tác với cấp dưới (Carmeli và cộng sự, 2010; Nembhard & Edmondson, 2006). Phong cách lãnh đạo toàn diện kích thích sự đổi mới trong tổ chức (Ye và cộng sự, 2019). Các tổng giám đốc điều hành với phong cách lãnh đạo toàn diện sẽ hiểu được vai trò của họ trong việc hỗ trợ cấp dưới thực hiện công việc bằng cách hỗ trợ các nguồn lực cần thiết, trao quyền để cấp dưới có được sự độc lập và tự chủ nhất định khi thực hiện công việc (Carmeli và cộng sự, 2010). Hành vi và phong cách lãnh đạo của các nhà lãnh đạo cấp cao là những yếu tố kích thích quan trọng cho sự phát triển năng lực động bởi vì họ là người chuyển những thông điệp quan trọng ảnh hưởng đến chính sách và cách triển khai các chính sách nhằm định hình lại và phát triển các năng lực của tổ chức (Lopez-

Cabrales và cộng sự, 2017). Phong cách lãnh đạo của các tổng giám đốc điều hành sẽ tác động đến hành vi của họ trong việc đổi mới các nguồn lực của tổ chức (Helfat và cộng sự, 2007). Các tổng giám đốc điều hành với phong cách lãnh đạo toàn diện sẽ cởi mở, tiếp nhận các ý kiến trong quá trình điều chỉnh, tích hợp và định dạng lại các nguồn lực của doanh nghiệp, đồng thời sẵn lòng hỗ trợ cấp dưới thực hiện quá trình này (Carmeli và cộng sự, 2010). Hơn nữa, lý thuyết năng lực động cho thấy phong cách lãnh đạo là một tiền tố quan trọng của năng lực động (Schilke và cộng sự, 2018). Dựa vào kết quả của các nghiên cứu trước đây kết luận rằng phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến các thành phần của năng lực động (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017), nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên các thành phần của năng lực động. Vì thế, hai giả thuyết sau được đề xuất:

H1: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự thấu hiểu.

H2: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự tái cấu trúc.

Nghiên cứu này đề xuất rằng phong cách lãnh đạo toàn diện của các tổng giám đốc điều hành sẽ ảnh hưởng đến hệ thống quản lý nhân sự. Mặc dù các tổng giám đốc điều hành không trực tiếp thiết kế và áp dụng các hệ thống quản lý nhân sự nhưng họ là người định hướng chiến lược và các triết lý để các giám đốc nhân sự tiến hành xây dựng và vận hành hệ thống quản lý nhân sự trong tổ chức (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Các quyết định và hành động của các tổng giám đốc điều hành sẽ ảnh hưởng đến các phản ứng và quyết định của các giám đốc nói chung (Smith, 2014) cũng như giám đốc nhân sự nói riêng bằng cách cung cấp các tầm nhìn và cách thức vận hành phòng nhân sự (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Hơn nữa, các tổng giám đốc điều hành có thể ảnh hưởng đến quá trình hoạt động của tổ chức qua ba cách: (1) Xem xét những xu hướng của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tương lai của tổ chức và truyền đạt đến phần còn lại của tổ chức nhằm đổi mới tổ chức cho phù hợp với các cơ hội và thách thức từ thị trường; (2) tạo tầm nhìn hấp dẫn và khả thi trong tương lai cho tổ chức; (3) lựa chọn, ủng hộ và hỗ trợ cho các chiến lược thay đổi tổ chức (Elenkov và cộng sự, 2005). Các tổng giám đốc điều hành là người quyết định các chiến lược tổng thể của tổ chức cũng như cách triển khai để đạt được các chiến lược đó (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Cụ thể hơn, phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến cách thức tiếp cận của các tổng giám đốc trong việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự, từ đó ảnh hưởng đến việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự của phòng nhân sự (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Trong tổ chức tồn tại song song hai hệ thống quản lý nhân sự với hai mục tiêu khác nhau: Một hệ thống tập trung vào phát triển các kỹ năng của nhân viên nhằm hướng đến sự phát triển của tổ chức ở tương lai, và một hệ thống tập trung vào phát triển kỹ năng của nhân viên phục vụ cho chức năng công việc hiện tại (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng tập trung việc phát triển những nhân sự tiềm năng cho tổ chức bằng việc đào tạo đa dạng hóa các kiến thức và kỹ năng cho họ, ngược lại, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng tập trung vào đào tạo và phát triển nhân viên với các kiến thức và kỹ năng phục vụ cho chức năng của công việc hiện tại (Kang & Snell, 2009). Theo Lopez-Cabrales và cộng sự (2017), phong cách lãnh đạo của các tổng giám đốc điều hành sẽ tác động cùng chiều đến hệ thống quản lý nhân sự trong tổ chức. Tổng giám đốc điều hành với phong cách lãnh đạo toàn diện luôn luôn cởi mở và hỗ trợ cấp dưới trong việc xây dựng hệ thống hoạt động của các phòng ban (Nembhard & Edmondson, 2006). Vì thế, nhóm tác giả đề xuất hai giả thuyết sau:

H3: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng.

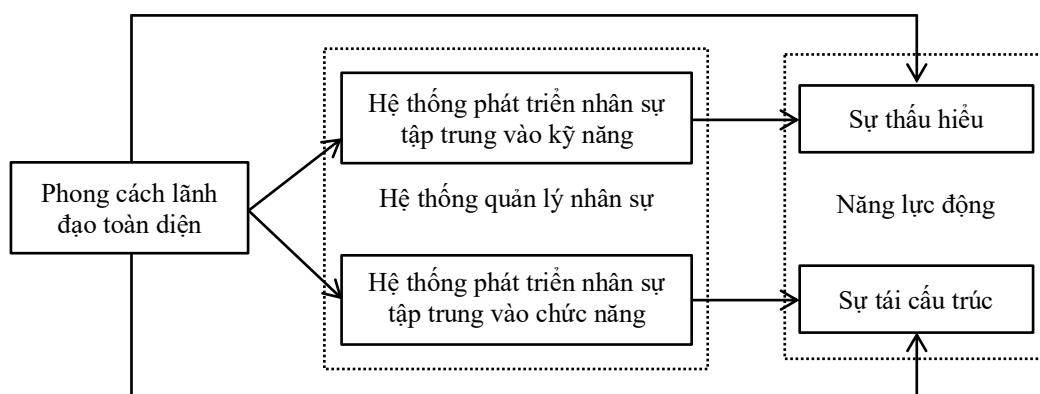
H4: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng.

Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng tập trung vào việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu hoặc làm thế nào để công việc được hoàn thành một cách hiệu quả (Shippmann và cộng sự, 2000). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng với các đặc trưng như: Đào tạo và phát triển các kỹ năng cho tương lai, đánh giá kết quả dựa vào các hành vi, trả lương người lao động dựa trên kỹ năng làm việc, tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên có thể luân chuyển, khám phá và trải nghiệm các công việc khác nhau (Lepak & Snell, 2002). Hơn nữa, hệ thống này cho phép nhân viên đưa ra các quyết định, tự đặt ra các mục tiêu và thay đổi cách thức tiến hành công việc (Bae & Lawler, 2000). Hay nói cách khác, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng có xu hướng đào tạo và huấn luyện nhân viên tập trung vào các kỹ năng vượt khỏi kỹ năng yêu cầu cho công việc hiện tại và cải thiện tiềm năng của nhân viên cũng như cởi mở trong việc học tập các kiến thức mới (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng khuyến khích nhân viên học hỏi kiến thức, kỹ năng và ý tưởng mới vượt khỏi yêu cầu của công việc hiện tại, điều này làm gia tăng sự thấu hiểu của nhân viên (Guthrie, 2001). Hệ thống quản lý nhân sự ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức (Wright và cộng sự, 1994). Thêm vào đó, Lopez-Cabrales và cộng sự (2017) cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng tác động cùng chiều đến sự thấu hiểu. Vì thế, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

H5: Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng tác động dương đến sự thấu hiểu.

Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng tập trung vào kết quả công việc và những gì đã hoàn thành (Shippmann và cộng sự, 2000). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng với các đặc trưng là đào tạo và phát triển các kỹ năng liên quan đến công việc, đánh giá kết quả làm việc và trả lương theo chức năng của công việc hiện tại, khuyến khích nhân viên đầu tư thời gian và công sức vào các chức năng cũng như vào các kiến thức cụ thể để hoàn thành tốt công việc hiện tại (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Hệ thống này thiết kế nhằm nâng cao các nỗ lực của nhân viên xung quanh các nhiệm vụ liên quan đến chức năng công việc hiện tại, cũng như suy luận ra các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến chức năng công việc hiện tại của nhân viên (Catano, 1998). Hệ thống này sử dụng các khóa đào tạo chuyên sâu để tăng kỹ năng liên quan đến công việc hiện tại (Lepak & Snell, 2002). Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng củng cố các nỗ lực và kết quả làm việc của nhân viên trong công việc hiện tại bằng cách tập trung vào các quy trình đã mô tả sẵn cũng như hiệu quả làm việc (Bae & Lawler, 2000; Lepak & Snell, 2002). Năng lực tái cấu trúc cần hệ thống quản lý nhân sự tập trung vào kết quả làm việc hiện tại của nhân viên cũng như những nỗ lực của họ cho công việc hiện tại (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Hệ thống quản lý nhân sự ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức (Wright và cộng sự, 1994). Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu trước đây cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng tác động cùng chiều đến sự tái cấu trúc (Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Vì thế, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H6: Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng tác động dương đến sự tái cấu trúc.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào biện luận của giả thuyết H₃ và H₅, giả thuyết tiếp theo được đề xuất như sau:

H₇: Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự thấu hiểu.

Dựa vào biện luận của giả thuyết H₄ và H₆, giả thuyết tiếp theo được đề xuất như sau:

H₈: Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nhóm tác giả đã thu thập dữ liệu từ các giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng tại các doanh nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin trong địa bàn TP.HCM, Tây Ninh, Đồng Nai, Khánh Hòa, Bình Dương, Bình Phước và Long An bằng cách lấy mẫu thuận tiện trong thời gian từ tháng 2/2019 đến tháng 6/2019. Có 400 bản câu hỏi đã được gửi đến các giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng tại các doanh nghiệp khác nhau. Sau khảo sát, nhóm tác giả đã thu về được 292 bản câu hỏi đã được đánh giá. Trong số này có 29 bảng trả lời đã bị loại vì thiếu thông tin hoặc người đánh giá chọn một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Cuối cùng, số lượng mẫu đưa vào phân tích là 263, tỷ lệ đánh giá bằng câu hỏi tổng thể là 65,75%.

Trong số 263 người đánh giá bằng câu hỏi có 215 nam (81,7%) và 48 nữ (18,3%). Về trình độ học vấn, 237 người (90,1%) có bằng cao đẳng hoặc đại học và 26 người (9,9%) có bằng thạc sĩ hoặc tiến sĩ. Trong số này, có 165 người (62,7%) đang làm giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng hoặc phó phòng tại các công ty có quy mô nhân sự nhỏ hơn hoặc bằng 200 và 98 người (37,3%) đang làm việc tại các công ty có quy mô nhân sự lớn hơn 200. Hơn nữa, số năm kinh nghiệm trung bình của 263 người đánh giá bằng câu hỏi là 21,56 năm với độ lệch chuẩn là 2,13.

3.2. Thang đo

Các thang đo của các biến tiềm ẩn trong mô hình đề xuất bao gồm: Phong cách lãnh đạo toàn diện; hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng; hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng; hai thành phần của năng lực động là sự thấu hiểu và sự tái cấu trúc. Nghiên cứu này có tổng cộng 31 biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 7 mức độ (1 là hoàn toàn phản đối đến 7 là hoàn toàn đồng ý). Nhóm tác giả đã kế thừa các thang đo này từ các nghiên cứu trên thế giới, điển hình như: Carmeli và cộng sự (2010), Lopez-Cabrales và cộng sự (2017), Wilden và cộng sự (2013). Cụ thể hơn, các biến quan sát của thang đo phong cách lãnh đạo toàn diện kế thừa từ nghiên cứu của Carmeli và cộng sự (2010); các biến quan sát của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng kế thừa từ nghiên cứu của Lopez-Cabrales và cộng sự (2017); các biến quan sát của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng kế thừa từ nghiên cứu của Lopez-Cabrales và cộng sự (2017); các biến quan sát của thang đo sự thấu hiểu kế thừa từ nghiên cứu của Wilden và cộng sự (2013); các biến quan sát của thang đo sự tái cấu trúc kế thừa từ nghiên cứu của Wilden và cộng sự (2013).

Bước tiếp theo, nhóm tác giả đã nhờ một nghiên cứu sinh đang nghiên cứu lĩnh vực kinh tế dịch các biến quan sát từ tiếng Anh sang tiếng Việt và nhờ một nghiên cứu sinh khác dịch các biến quan sát từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Quy trình dịch ngược này nhằm đảm bảo sự chính xác trong quá trình dịch thuật (Brislin, 1986). Tiếp đến, nhóm tác giả đã tiến hành nghiên cứu định tính vào tháng 12 năm 2018 nhằm điều chỉnh thang đo cho phù hợp với thị trường bằng phương pháp phỏng vấn sâu. Điểm bão hòa của nghiên cứu này là 13 chuyên gia đang công tác tại các doanh nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn TP.HCM.

4. Kết quả nghiên cứu

Đánh giá sơ bộ thang đo được tiến hành bằng phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phong cách lãnh đạo toàn diện có hệ số Cronbach's Alpha là 0,857 sau khi loại 3 biến quan sát do hệ số tương quan với biến - tổng nhỏ hơn 0,3, cụ thể là biến "Tổng giám đốc điều hành (CEO) sẵn sàng lắng nghe những ý tưởng mới", "Tổng giám đốc điều hành (CEO) có chuyên môn để có thể sẵn sàng giải đáp các thắc mắc của chúng tôi" và "Tổng giám đốc điều hành (CEO) khuyến khích chúng tôi tiếp cận các vấn đề mới nổi". Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng có hệ số Cronbach's Alpha là 0,867. Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng có hệ số Cronbach's Alpha là 0,845 sau khi loại 2 biến quan sát do hệ số tương quan với biến-tổng nhỏ hơn 0,3. Cụ thể là biến "Đánh giá kết quả công việc tập trung vào các đóng góp cho mục tiêu chiến lược của tổ chức" và "Các hoạt động đào tạo chủ yếu tập trung vào việc cải thiện kết quả làm việc hiện tại". Sự thấu hiểu có hệ số Cronbach's Alpha là 0,810. Sự tái cấu trúc có hệ số Cronbach's Alpha là 0,832. Tiếp đến, EFA được tiến hành, trong đó có 1 biến quan sát bị loại vì hệ số nhân tố tải nhỏ hơn 0,45 là biến "Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên bao gồm cả sự phát triển nghề nghiệp của họ" của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng. Hệ số nhân tố tải của 25 biến còn lại từ 0,635 đến 0,806.

Trước khi tiến hành phân tích CFA và SEM, nhóm tác giả tiến hành phân tích phân phối của các biến quan sát và nhận thấy 25 biến còn lại có hệ số giá trị Kurtosis từ -0,580 đến +0,025 và giá trị Skewness từ -0,270 đến +0,412. Kết quả này cho thấy phân phối của 25 biến quan sát lệch một ít so

với phân phối chuẩn, nhưng phương pháp ước lượng ML (Maximum Kikelihood Estimation) vẫn phù hợp khi tiến hành phân tích CFA và SEM vì giá trị Skewness và giá trị Kurtosis của 25 biến quan sát vẫn nằm trong khoảng $[-1, 1]$ (Muthén & Kaplan, 1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1.

Kết quả phân tích thang đo

Biến quan sát	M	SD	λ
<i>Phong cách lãnh đạo toàn diện (Inclusive Leadership – IL) (CR = 0,857; AVE = 0,500; Cronbach's Alpha = 0,857)</i>			
IL1: Tổng giám đốc điều hành (CEO) sẵn sàng lắng nghe những ý tưởng mới.		Đã bị loại	
IL2: Tổng giám đốc điều hành (CEO) chú ý đến các cơ hội mới để cải thiện quy trình làm việc.	5,422	0,772	0,735
IL3: Tổng giám đốc điều hành (CEO) sẵn sàng thảo luận về các mục tiêu và cách tiếp cận mới để đạt được các mục tiêu đó.	5,563	0,826	0,778
IL4: Tổng giám đốc điều hành (CEO) sẵn sàng tư vấn để giúp chúng tôi giải quyết những sự cố.	5,502	0,781	0,691
IL5: Tổng giám đốc điều hành (CEO) là người đại diện và luôn sẵn sàng giúp đỡ chúng tôi.	5,456	0,770	0,676
IL6: Tổng giám đốc điều hành (CEO) có chuyên môn để có thể sẵn sàng giải đáp các thắc mắc của chúng tôi.		Đã bị loại	
IL7: Tổng giám đốc điều hành (CEO) luôn sẵn sàng lắng nghe các yêu cầu của chúng tôi.	5,304	0,741	0,688
IL8: Tổng giám đốc điều hành (CEO) khuyến khích chúng tôi tiếp cận các vấn đề mới nổi.		Đã bị loại	
IL9: Tổng giám đốc điều hành (CEO) luôn sẵn sàng để thảo luận về các vấn đề mới nổi.	5,232	0,779	0,668
<i>Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng (Skill-Based Development System – SDS) (CR = 0,892; AVE = 0,581; CA = 0,867)</i>			
SDS1: Nhân viên trong công ty được trả lương dựa vào sự thành thạo các kỹ năng trong công việc.	5,095	1,013	0,739
SDS2: Kỹ năng làm việc là yếu tố quan trọng hơn chức năng nhiệm vụ trong việc xác định mức lương.	5,346	0,928	0,784
SDS3: Công ty tập trung vào việc đánh giá các kỹ năng để xác định mức lương.	5,259	0,896	0,707
SDS4: Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên dựa vào kết quả đánh giá chất lượng công việc.	5,228	0,962	0,789

Biến quan sát	M	SD	λ
SDS5: Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên tập trung vào sự học hỏi trong công việc của họ.	5,300	0,940	0,769
SDS6: Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên bao gồm cả sự phát triển nghề nghiệp của họ.		Đã bị loại	
SDS7: Các hoạt động đào tạo cố gắng để phát triển kỹ năng và kiến thức chuyên môn.	5,327	0,984	0,781
<i>Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng (Job-Based Development System – JDS) (CR = 0,845; AVE = 0,523; CA = 0,845)</i>			
JDS1: Các yếu tố liên quan đến chức năng nhiệm vụ là quan trọng để quyết định mức lương của nhân viên.	5,361	0,930	0,776
JDS2: Chức năng nhiệm vụ quan trọng hơn kỹ năng trong việc xác định mức lương.	5,285	0,855	0,751
JDS3: Công ty nhấn mạnh vào thủ tục đánh giá chức năng nhiệm vụ để xác định mức lương.	5,388	0,821	0,722
JDS4: Đánh giá kết quả công việc của nhân viên là dựa vào kết quả định lượng khách quan.	5,281	0,836	0,668
JDS5: Đánh giá kết quả công việc tập trung vào các đóng góp cho mục tiêu chiến lược của tổ chức.		Đã bị loại	
JDS6: Các hoạt động đào tạo chủ yếu tập trung vào việc cải thiện kết quả làm việc hiện tại.		Đã bị loại	
JDS7: Các hoạt động đào tạo để phục vụ cho việc tăng năng suất ngắn hạn.	5,357	0,825	0,692
<i>Sự thấu hiểu (Sensing – SE) (CR = 0,814; AVE = 0,524; CA = 0,810)</i>			
SE1: Trong tổ chức của tôi, mọi người tham gia vào các hoạt động chung rất chuyên nghiệp.	5,152	0,977	0,755
SE2: Chúng tôi sử dụng các quy trình đã được thiết lập để xác định phân khúc thị trường, nhu cầu thay đổi của khách hàng và sự thay đổi của khách hàng.	5,194	0,914	0,789
SE3: Chúng tôi quan sát thực tế đang diễn ra ở thị trường tốt nhất trong ngành.	5,300	0,915	0,697
SE4: Chúng tôi thu thập thông tin kinh tế từ các hoạt động của chúng tôi và từ môi trường kinh doanh.	5,144	1,024	0,646
<i>Sự tái cấu trúc (Reconfiguring – RE) (CR = 0,833; AVE = 0,557; CA = 0,832)</i>			
Công ty của Anh/Chị có thường xuyên thực hiện các hoạt động sau kể từ năm 2017 đến nay?	5,106	0,971	
RE1: Áp dụng các phương pháp quản lý mới.	5,205	0,876	0,671
RE2: Thay đổi phương pháp hoặc chiến lược marketing.	5,171	0,919	0,769

Biến quan sát	M	SD	λ
RE3: Cải tiến quy trình kinh doanh.	5,133	0,985	0,783
RE4: Đổi mới cách đạt mục tiêu và mục đích.	5,106	0,971	0,756

Ghi chú: Phương sai trích (AVE), độ tin cậy tổng hợp (CR), Cronbach's Alpha (CA), giá trị trung bình (M), độ lệch chuẩn (SD) và hệ số nhân tố tải (λ).

Bảng 2.

Sự tương quan của các thang đo

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Sự thấu hiểu	0,724				
(2) Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng	0,255	0,762			
(3) Phong cách lãnh đạo toàn diện	0,156	0,120	0,707		
(4) Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng	0,143	0,073	0,122	0,723	
(5) Sự tái cấu trúc	0,040	-0,002	0,199	0,155	0,746

Ghi chú: 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.

Bảng 1 và Bảng 2 trình bày kết quả phân tích CFA tới hạn. Với kết quả nhận được cho thấy mô hình tới hạn là tương thích với dữ liệu từ khảo sát thị trường ($GFI = 0,920$; $TLI = 0,986$; $CFI = 0,988$; $RMSEA = 0,022$; $CMIN/DF = 1,122$). Có 25 biến quan sát có hệ số nhân tố tải chuẩn hóa từ 0,646 đến 0,789 và đều có ý nghĩa thống kê ($p\text{-value} < 0,001$). Cụ thể, hệ số nhân tố tải chuẩn hóa của thang đo phong cách lãnh đạo toàn diện từ 0,668 đến 0,778, của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng từ 0,707 đến 0,789, của thang đo hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng từ 0,668 đến 0,776, của thang đo sự thấu hiểu từ 0,646 đến 0,789 và của thang đo sự tái cấu trúc từ 0,671 đến 0,783 (Bảng 1). Hơn nữa, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo từ 0,814 đến 0,892 và phương sai trích của các thang đo từ 0,500 đến 0,581 (Bảng 1). Vì vậy, các thang đo đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & van Trijp, 1991). Thang đo của các biến tiềm ẩn không những đạt được tính đơn hướng mà còn đạt được giá trị phân biệt vì giá trị căn bậc hai phương sai trích của các thang đo trong mô hình luôn lớn hơn sự tương quan giữa thang đo đó và các thang đo khác trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981). Kết quả này được trình bày trong Bảng 2.

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình đề xuất tương thích với dữ liệu từ khảo sát thị trường ($GFI = 0,919$; $TLI = 0,986$; $CFI = 0,988$; $RMSEA = 0,021$; $CMIN/DF = 1,118$). Dựa vào các nghiên cứu trước đây như: Feng và Wang (2018), Lepak và Snell (2002), Lopez-Cabrales và cộng sự (2017), Nguyễn Quang Thu và cộng sự (2018), Wilden và cộng sự (2013), nhóm tác giả chọn mức ý nghĩa thống kê 10% khi kiểm định các giả thuyết trong nghiên cứu này, các giả thuyết từ H_1 đến H_6 đều được ủng hộ (Bảng 3), cụ thể: Với giả thuyết H_1 , phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự thấu hiểu ($p\text{-value} = 0,075 < 0,1$); với giả thuyết H_2 , phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự tái cấu trúc ($p\text{-value} = 0,013 < 0,05$); với giả thuyết H_3 , phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng ($p\text{-value} = 0,087 < 0,1$); với giả

thuyết H₄, phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng ($p\text{-value} = 0,083 < 0,1$); với giả thuyết H₅, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng tác động dương đến sự thấu hiểu ($p\text{-value} = 0,001 < 0,05$); và với giả thuyết H₆, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng tác động dương đến sự tái cấu trúc ($p\text{-value} = 0,071 < 0,1$). Bảng 3 trình bày kết quả phân tích các giả thuyết trực tiếp trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

Bảng 3.

Kết quả phân tích các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	p-value	Kết quả kiểm định
H ₁	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Sự thấu hiểu	0,129	0,075	Ủng hộ
H ₂	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Sự tái cấu trúc	0,182	0,013	Ủng hộ
H ₃	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng	0,121	0,087	Ủng hộ
H ₄	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng	0,125	0,083	Ủng hộ
H ₅	Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng → Sự thấu hiểu	0,239	0,001	Ủng hộ
H ₆	Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng → Sự tái cấu trúc	0,132	0,071	Ủng hộ

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích SEM để tiến hành kiểm định tác động trung gian của hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Nhóm tác giả chọn phương pháp này vì SEM được xem là một trong các kỹ thuật phân tích tác động trung gian tốt nhất (Byrne, 2010; Hair và cộng sự, 2010). Phân tích SEM các biến trung gian được tiến hành bằng việc sử dụng Bootstrap với $N = 5.000$ và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95%. Kết quả cho thấy hai giả thuyết trung gian H₇ và H₈ đều được chấp nhận (Bảng 4). Giả thuyết H₇ cho rằng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự thấu hiểu. Giả thuyết H₇ được ủng hộ ($p\text{-value} = 0,046 < 0,05$; 95% CI: 0,001; 0,084). Tương tự, giả thuyết H₈ – hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc cũng được ủng hộ ($p\text{-value} = 0,042 < 0,05$; 95% CI: 0,001; 0,061). Hơn nữa, giả thuyết H₁ được chấp nhận, vì vậy, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự thấu hiểu. Tương tự, vì giả thuyết H₂ được chấp nhận nên hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là nên trung gian một phần trong việc liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc.

Bảng 4.

Kiểm định giả thuyết gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	Khoảng tin cậy	p-value	Kết quả kiểm định
H ₇	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng → Sự thấu hiểu	0,029	(0,001; 0,084)	0,046	Ủng hộ
H ₈	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng → Sự tái cấu trúc	0,017	(0,001; 0,061)	0,042	Ủng hộ

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

5. Thảo luận và hàm ý của bài báo

Bài báo này tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên các thành phần của năng lực động trực tiếp và gián tiếp thông qua hệ thống quản lý nhân sự. Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát từ 263 giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và phó phòng đang công tác tại các doanh nghiệp viễn thông và công nghệ thông tin cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự thấu hiểu, sự tái cấu trúc, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Hơn nữa, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết mối quan hệ dương giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự thấu hiểu. Tương tự, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết mối quan hệ dương giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc.

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Kết quả của nghiên cứu này có hai đóng góp mới quan trọng sau:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò của phong cách lãnh đạo toàn diện đến các thành phần của năng lực động. Cụ thể, kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện tác động dương đến sự thấu hiểu ($\beta = 0,129$; p-value = 0,075) cũng như sự tái cấu trúc ($\beta = 0,182$; p-value = 0,013). Kết quả này tương đồng với kết luận của các nghiên cứu trước đây – đó là phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến các thành phần của năng lực động (Feng & Wang, 2018; Lopez-Cabrales và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, Lopez-Cabrales và cộng sự (2017) nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong khi Feng và Wang (2018) nghiên cứu các thành phần của phong cách lãnh đạo giao dịch đến các thành phần của năng lực động. Còn ở nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu một phong cách lãnh đạo khác, đó là phong cách lãnh đạo toàn diện để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Schilke và cộng sự (2018).

- *Thứ hai*, nghiên cứu tiếp tục kiểm định vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự trong việc liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và năng lực động. Kết quả cho thấy hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và

sự thấu hiểu ($\beta = 0,029$; $p\text{-value} = 0,046$). Tương tự, hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng là trung gian một phần liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự tái cấu trúc ($\beta = 0,017$; $p\text{-value} = 0,042$). Kết quả của nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Lopez-Cabrales và cộng sự (2017), đó là hệ thống quản lý nhân sự là trung gian liên kết tác động của phong cách lãnh đạo đến các thành phần của năng lực động. Tuy nhiên, Lopez-Cabrales và cộng sự (2017) đã khám phá và kiểm định vai trò trung gian của hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng để hiểu sâu hơn tác động của phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên các thành phần của năng lực động; trong khi đó, nghiên cứu này mở rộng lý thuyết khi kiểm định ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên các thành phần của năng lực động.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này hàm ý các vấn đề quản trị như sau:

- *Thứ nhất*, các tổng giám đốc điều hành nên chú ý đến phong cách lãnh đạo của mình vì kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện ảnh hưởng đến việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự và năng lực động trong tổ chức. Vì vậy, các tổng giám đốc điều hành nên có lộ trình xây dựng phong cách lãnh đạo cho riêng mình, có thể tập trung vào xây dựng phong cách lãnh đạo toàn diện. Hơn nữa, trước khi tiến cử một người trở thành tổng giám đốc điều hành thì hội đồng quản trị nên kiểm tra, xem xét và cân nhắc đến phong cách lãnh đạo của họ. Những gì ứng viên làm trong quá khứ là cơ sở dữ liệu tốt để suy luận ra phong cách lãnh đạo của họ. Điều này rất quan trọng vì phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến các hành vi, chính sách mà nhà lãnh đạo cấp cao như tổng giám đốc điều hành sẽ làm trong tương lai khi xây dựng chính sách phát triển các năng lực cho doanh nghiệp.

- *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của hệ thống quản lý nhân sự trong việc thúc đẩy sự phát triển của năng lực động, đồng thời làm cầu nối giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động. Do đó, các tổng giám đốc điều hành nên chú ý trong việc định hướng và hỗ trợ phòng nhân sự khi xây dựng hệ thống quản lý nhân sự, đặc biệt là hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng và hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng. Bên cạnh đó, các giám đốc nhân sự cần ý thức rằng việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự là một tiền đề quan trọng thúc đẩy sự điều chỉnh, sự tích hợp và việc định dạng lại các nguồn lực của doanh nghiệp. Nếu tổ chức tập trung phát triển năng lực thấu hiểu thì nên tập trung xây dựng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào kỹ năng. Còn nếu năng lực tái cấu trúc là cần thiết đối với doanh nghiệp thì nên tập trung xây dựng hệ thống phát triển nhân sự tập trung vào chức năng.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Nhóm tác giả đã nỗ lực rất nhiều khi tiến hành nghiên cứu này, tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế sau:

- *Thứ nhất*, nghiên cứu này chỉ thu thập dữ liệu một lần. Nếu có khả năng, các học giả nên tiến hành nghiên cứu theo thời gian, việc này sẽ làm rõ được quá trình của năng lực động từ sự thấu hiểu đến sự tái cấu trúc.

- *Thứ hai*, nhóm tác giả đã thu thập dữ liệu bằng cách lấy mẫu thuận tiện trong địa bàn TP.HCM, Tây Ninh, Đồng Nai, Khánh Hòa, Bình Dương, Bình Phước và Long An, các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để tăng tính tổng quát hóa cho mô hình đề xuất.

- *Thứ ba*, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến năng lực động, tuy nhiên, bài báo này chỉ khám phá và kiểm định tác động của một vài yếu tố. Vì thế, nghiên cứu trong tương lai ở Việt Nam nên xem xét các yếu tố khác thuộc ba nhóm yếu tố chính như: (1) Nhóm yếu tố liên quan đến tổ chức, (2) nhóm yếu tố cá nhân hoặc nhóm, và (3) nhóm yếu tố môi trường (Schilke và cộng sự, 2018).

- *Cuối cùng*, nghiên cứu này tiếp tục sử dụng hệ thống quản lý nhân sự làm trung gian liên kết phong cách lãnh đạo và các thành phần của năng lực động giống như nghiên cứu của Lopez-Cabrales và cộng sự (2017). Các nghiên cứu tiếp theo nên tìm hiểu thêm các biến trung gian khác liên kết phong cách lãnh đạo và các thành phần của năng lực động. Bên cạnh đó, nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng lý thuyết đa tầng (Multilevel Theory) và phương pháp phân tích dữ liệu đa tầng (Multilevel Analysis) để biện luận và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến năng lực động của tổ chức■

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn các anh, chị công tác trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn TP.HCM, Tây Ninh, Đồng Nai, Khánh Hòa, Bình Dương, Bình Phước và Long An đã nhiệt tình giúp nhóm tác giả trong quá trình thu thập dữ liệu.

Tài liệu tham khảo

- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Brislin, R. (1986). Field methods in cross-cultural psychology. In W. J. Lonner and J. W. Berry (Eds.), *The Wording and Translation of Research Instruments*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bùi Quang Tuyền. (2015). Nhận diện năng lực động của Tập đoàn Viễn thông Quân đội. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: 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 Tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge Academy.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Catano, V. M. (1998). *Competencies: A Review of the Literature*. Canadian Council of Human Resources Associations and Saint Mary's University, Halifax.
- di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1105.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665–682.
- Feng, X., & Wang, X. (2018). Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus. *Management Decision*, 5(9), 2284–2306. doi: 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*. New York: John Wiley & Sons.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–997.
- 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*, 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.
- 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.

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Nguyễn Đình Thọ, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2009). *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, mã số: B.2007-09-46-TĐ.
- Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân, & Trần Nha Ghi. (2018). Mối quan hệ giữa nguồn lực doanh nghiệp, năng lực động và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 28(12), 05–21.
- 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. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199.
- 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.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

- Wu, L.-Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–995.