

## Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh (Trường hợp ngành logistic tại Thành phố Hồ Chí Minh)

### The impact of transformational leadership to job performance through self-efficacy and creativity of salesperson (Case of logistics industry in Ho Chi Minh City)

Vũ Việt Hằng<sup>1\*</sup>, Phan Thị Trà My<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Super Cargo Service Company, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: hang.vv@ou.edu.vn

#### THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.16.2.745.2021

Ngày nhận: 13/08/2020

Ngày nhận lại: 26/08/2020

Duyệt đăng: 28/08/2020

#### Từ khóa:

phong cách lãnh đạo chuyển đổi;  
sự tự tin; sự sáng tạo; kết quả làm việc; nhân viên kinh doanh;  
logistic

#### Keywords:

transformational leadership; self-efficacy; creativity; performance; salespersons; logistics

#### TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh ngành logistics, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên ngành này. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng hai lần thảo luận nhóm với năm chuyên gia trong ngành logistics để điều chỉnh mô hình, thang đo và đề thảo luận về kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến. Các phương pháp và công cụ được sử dụng là thống kê mô tả, kiểm định thang đo, phân tích EFA, kiểm định CFA, kiểm định SEM bằng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu cho thấy Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động dương đến sự Tự tin và Sáng tạo; Tự tin và Sáng tạo có tác động dương đến Kết quả làm việc. Kết quả này được thảo luận để làm cơ sở cho các hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh ngành logistics.

#### ABSTRACT

This study aims to test the impact of transformational leadership on performance through the self-efficacy and creativity of logistics salespersons in Ho Chi Minh City. From there, the author proposes administrative implications to improve the staff's performance of this industry. Qualitative research was conducted by two group discussions with five logistics experts to adjust the model and scale to discuss research results. Quantitative research was conducted by direct survey and online. The methods and tools used for data analysis are descriptive statistics, scale testing, EFA analysis, CFA test, SEM model theoretical examination using SPSS and AMOS software. The research results show that transformational leadership positively impacts salesperson's self-efficacy and

---

creativity; Self-efficacy and creativity positively impact the salesperson's performance of logistics companies in Ho Chi Minh city. The research results as a basis to make administrative implications for improving the performance of logistics's salespersons in Ho Chi Minh City.

---

## 1. Giới thiệu

Theo Pham (2019), tốc độ phát triển của ngành logistics - khoảng 4.000 doanh nghiệp trong nước và 25 tập đoàn giao nhận hàng đầu thế giới, có quy mô 40 - 42 tỷ USD/năm - đạt khoảng 14% - 16% trong những năm gần đây. Logistic là một chuỗi các công đoạn của nhiều dịch vụ khác nhau. Trong ngành đặc thù như logistics, kết quả làm việc của nhân viên, đặc biệt là nhân viên kinh doanh (salesperson) đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, vì họ giúp khách hàng hiểu lợi ích và sử dụng sản phẩm, trực tiếp mang doanh thu cho công ty. Ngoài những kiến thức chuyên môn về ngành logistics, họ còn phải có kiến thức về các lĩnh vực kinh tế, văn hóa... liên quan, phải làm việc với khách hàng trong nước và quốc tế, phải xử lý nhiều tình huống công việc phức tạp.

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm phân phối, cung ứng hàng hóa lớn nhất phía Nam, nằm cạnh các tuyến hàng hải trọng yếu trên biển Đông, có hệ thống giao thông đường bộ thuận lợi, có thể kết nối lưu chuyển hàng hóa đa phương thức với nhiều nước. Theo đề án phát triển ngành logistics tại Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2025, định hướng năm 2030, logistics được hoạch định phát triển thành ngành dịch vụ mũi nhọn của thành phố và cả khu vực. Một số nghiên cứu trên thế giới đã chứng minh được tác động của sự tự tin cũng như sự sáng tạo của nhân viên đến kết quả làm việc (Gong, Huang, & Farh, 2009; Krishnan, Netemeyer, & Boles, 2002; Wang & Netemeyer, 2004). Thực tế ngành logistic cũng cho thấy, với sự cạnh tranh gay gắt, để kiếm được khách hàng mới và giữ chân khách hàng cũ, mỗi nhân viên kinh doanh phải có trình độ chuyên môn tốt, tự tin và sáng tạo để thuyết phục khách hàng và giải quyết vấn đề một cách linh động, nhạy bén. Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự nỗ lực của nhân viên, giúp họ có thể vượt qua những giới hạn của bản thân để mang lại kết quả cao hơn cho tổ chức (Gong et al., 2009). Gần đây, phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) nổi lên vì tạo động lực, kích thích sự sáng tạo, nâng cao sự tự tin cho nhân viên, từ đó ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc (Avolio, 1999); (Pillai & Williams, 2004). Tuy nhiên, theo tìm hiểu của các tác giả, chưa có công trình nào trên thế giới và ở Việt Nam kiểm định mối quan hệ giữa bốn yếu tố này trong ngành logistic.

Đề tài "*Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi tới kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh thông qua sự tự tin và sự sáng tạo: trường hợp ngành logistics trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*" được thực hiện nhằm kiểm định lại tác động này, đóng góp phần nào tới công tác quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp logistics trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu được tiến hành với các mục tiêu: Xác định mức độ tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự tự tin và sự sáng tạo; Xác định mức độ tác động của sự tự tin và sự sáng tạo đến kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh ngành logistic.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Logistics là một chuỗi các hoạt động lưu trữ, bao bì, đóng gói, kho bãi, luân chuyển, làm thủ tục hải quan, xuất, nhập khẩu hàng hóa nhằm mục đích chuyển hàng hóa từ nhà cung cấp đến người tiêu dùng một cách tối ưu. Đây là một ngành dịch vụ quan trọng trong cơ cấu nền kinh tế, đóng vai trò hỗ trợ, kết nối và thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, góp phần nâng cao năng lực

cạnh tranh của nền kinh tế. Nhân viên kinh doanh ngành logistics có trách nhiệm tìm kiếm khách hàng, giới thiệu và cung cấp dịch vụ cho những công ty có nhu cầu vận chuyển hàng hóa trong nước, nước ngoài bằng đường biển, đường hàng không. Đây là một công việc không hề dễ dàng và đòi hỏi khắt khe ở nhân viên kinh doanh. Họ phải nắm rõ sản phẩm của công ty đối tác để chào bán dịch vụ, phải ứng biến để xử lý sự cố một cách linh hoạt, phải thường xuyên nâng cao kiến thức chuyên môn, phải tự tin để thuyết phục khách hàng, phải có những ý tưởng mới và những cách thức mới để đáp ứng nhu cầu muôn vẻ của khách hàng. Theo Herjanto và Franklin (2019), nhân viên kinh doanh ngày càng trở nên quan trọng vì tạo ra giá trị cốt lõi cho khách hàng và tổ chức.

## **2.1. Một số khái niệm**

### **2.1.1. Kết quả công việc**

Có nhiều định nghĩa khác nhau về kết quả công việc. Việc đo lường kết quả này có thể dựa vào dữ liệu của tổ chức, sự đánh giá của cấp trên hoặc sự tự đánh giá của nhân viên. Kết quả công việc tự đánh giá không khác mấy so với đánh giá của quản lý hay đánh giá từ dữ liệu của công ty (Behrman & Perreault, 1982).

Trong nghiên cứu này, các tác giả kế thừa định nghĩa của Campbell, McCloy, Oppler, và Sager (1993) được Nguyen, Nguyen, Tran, và Nguyen (2018) sử dụng với thang đo của Rego và eCunha (2008). Đó là “Kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh được đánh giá bởi sự tự tin và sự hài lòng của họ về hiệu quả làm việc của mình, sự đánh giá của đồng nghiệp và cấp trên”.

### **2.1.2. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership)**

Theo Burns (1978), phong cách lãnh đạo chuyển đổi thể hiện ở cách người lãnh đạo thấu hiểu, phát hiện khả năng tiềm ẩn, tạo động lực và giúp nhân viên thấy mục tiêu, trách nhiệm của mình, đồng thời tìm cách đáp ứng nhu cầu cao hơn của họ. Bass (1985) đã mô tả cách đo lường phong cách này cũng như giải thích cách tác động đến động lực và kết quả công việc của nhân viên. Trong bài này, các tác giả sử dụng định nghĩa phong cách lãnh đạo chuyển đổi của Avolio và Bass (2004) với năm yếu tố thành phần: Ảnh hưởng bằng phẩm chất, Ảnh hưởng bằng Hành vi, Kích thích trí tuệ, Truyền cảm hứng, Quan tâm cá nhân. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi sẽ được đo bằng bảng câu hỏi MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) với năm thành phần nêu trên.

### **2.1.3. Sự tự tin vào năng lực bản thân**

Nhiều tác giả đã đưa ra khái niệm về Sự tự tin này (Bandura, 1997; Fall & Roussel, 2014; Gist & Mitchell, 1992). Parker (1998) đã kế thừa Bandura khi xây dựng thang đo đánh giá sự tự tin gồm bốn biến quan sát. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm và thang đo đó qua tham khảo Nguyen và cộng sự (2018).

### **2.1.4. Sự sáng tạo**

Việc tìm kiếm khách hàng tiềm năng, xác định nhu cầu của khách hàng và tìm giải pháp đáp ứng, thuyết phục khách hàng về những lợi ích lớn hơn và hấp dẫn hơn đều đòi hỏi tư duy sáng tạo. Bài nghiên cứu này sử dụng khái niệm và thang đo tính sáng tạo của Wang và Netemeyer (2004). Theo đó, sự sáng tạo được định nghĩa như số lượng ý tưởng mới được tạo ra và cách ứng xử mới được nhân viên bán hàng thể hiện trong công việc của mình.

## **2.2. Các nghiên cứu liên quan**

Nhóm tác giả tìm hiểu sáu công trình nghiên cứu có liên quan của nước ngoài (từ 2002 đến 2013) và một nghiên cứu trong nước (2016). Trong các công trình đó, hai nghiên cứu của

Pillai và Williams (2004) và Cavazotte, Moreno, và Bernardo (2013) đều cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực tới sự tự tin, từ đó tăng sự cam kết và kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu của Wang và Netemeyer (2004) và Krishnan và cộng sự (2002) cũng có kết luận là sự tự tin vào năng lực bản thân có tác động tích cực tới kết quả bán hàng của nhân viên kinh doanh điện thoại di động và bất động sản. Kết quả nghiên cứu của Gumusluoglu và Ilsev (2009) và của Tran (2016) thì cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác dụng rõ rệt tới sự sáng tạo của nhân viên bán hàng trong ngành phát triển phần mềm. Gong và cộng sự (2009) lại tìm thấy tác động của định hướng học tập của nhân viên và phong cách lãnh đạo chuyển đổi tới sự sáng tạo của nhân viên thông qua biến trung gian là sự tự tin vào khả năng sáng tạo của nhân viên, sự sáng tạo của nhân viên lại có tác động tích cực đến doanh số bán hàng và hiệu quả công việc. Các nghiên cứu nêu trên (tóm tắt ở Bảng 1) cho nhóm tác giả thấy được tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả làm việc thông qua sự tự tin và sự sáng tạo của nhân viên ở các ngành khác nhau, do vậy muốn kiểm định mối quan hệ này ở ngành Logistic trong bối cảnh Việt Nam.

### **2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có liên quan rõ rệt đến sự tự tin vào năng lực bản thân, nâng cao giá trị và nhận thức của cấp dưới về khả năng hoàn thành nhiệm vụ của họ (Aggarwal & Krishnan, 2013; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Một người lãnh đạo luôn truyền đạt sự lạc quan và niềm tin mạnh mẽ vào tương lai sẽ truyền được năng lượng tích cực và cải thiện sự tự tin cho nhân viên. Từ đó có giả thuyết:

*H1: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động cùng chiều đến sự tự tin vào năng lực bản thân của nhân viên kinh doanh*

Nhân viên bán hàng tự tin vào năng lực bản thân sẽ thiết lập mục tiêu cao, nỗ lực, kiên trì khi gặp thất bại và đạt kết quả cao hơn (Bandura & Locke, 2003; Lunenburg, 2011). Như vậy:

*H2: Sự tự tin vào năng lực bản thân tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh*

Theo lý thuyết nhận thức xã hội (Bandura, 1997), các nhà lãnh đạo chuyển đổi, bằng những hành vi kích thích trí tuệ, kỳ vọng vào sự sáng tạo, luôn có sức lôi cuốn, truyền cảm hứng và là hình mẫu sáng tạo cho nhân viên. Nhờ quan tâm từng cá nhân, các nhà lãnh đạo chuyển đổi luôn đồng cảm, hỗ trợ, giúp nhân viên vượt khó và làm việc sáng tạo hơn.

*H3: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên kinh doanh*

Khi có tính sáng tạo, nhân viên bán hàng có khả năng khám phá nhu cầu của khách hàng tốt hơn, phát triển mối quan hệ khách hàng tốt hơn, quy trình hợp lý hơn, xử lý vấn đề một cách linh hoạt và hiệu quả. Coelho, Augusto, và Lages (2011); Wang và Netemeyer (2004) và Suh và Shin (2005) cũng chỉ ra mối liên hệ giữa hành vi bán hàng sáng tạo và hiệu quả công việc. Từ đó có giả thuyết:

*H4: Sự sáng tạo tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh*

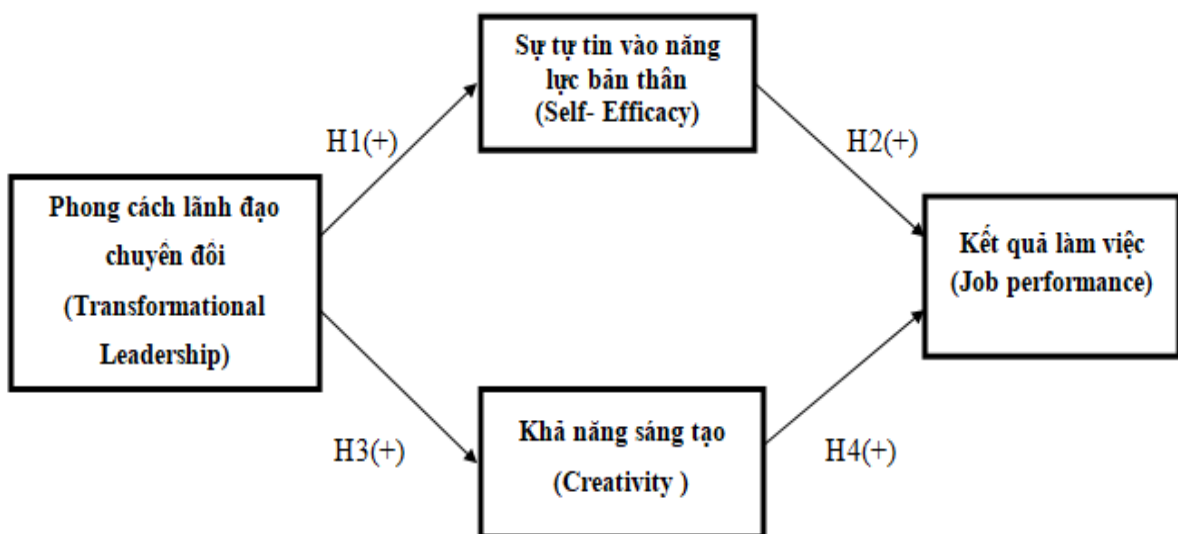
Từ những lập luận và giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất (Hình 1).

**Bảng 1**

Tóm tắt các nghiên cứu có liên quan

Tác giả	Pillai và William (2004)	Cavazotte và cộng sự (2013)	Wang và Netemeyer (2004)	Krishnan và cộng sự (2002)	Gumusluoglu và Ilsev (2009)	Tran (2016)	Gong và cộng sự (2009)
<b>Tên đề tài</b>	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự tự tin, làm việc nhóm, sự cam kết và kết quả công việc	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và kết quả công việc: vai trò trung gian của sự tự tin và sự nhận biết	Sự tác động của sự tự chủ công việc, nhu cầu khách hàng và tính cách cạnh tranh đến sự học tập, sự tự tin và kết quả làm việc của nhân viên bán hàng	Sự tự tin, tính cách cạnh tranh và sự nỗ lực được coi là những tiền đề của kết quả làm việc của nhân viên bán hàng	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự sáng tạo và đổi mới của tổ chức	Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự phức tạp của công việc đến sự sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin tại Thành phố Hồ Chí Minh	Định hướng học tập của nhân viên, phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo của nhân viên: vai trò trung gian của sự tự tin về khả năng sáng tạo
<b>Yếu tố trong mô hình</b>							
<b>Phong cách lãnh đạo chuyển đổi</b>	X	X			X	X	X
<b>Sự tự tin vào năng lực bản thân</b>	X	X	X	X			
<b>Sự sáng tạo</b>					X	X	X
<b>Kết quả làm việc</b>	X	X	X	X			X

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trước



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính lần đầu được thực hiện qua thảo luận nhóm với năm chuyên gia trong ngành. Đó là các tổng giám đốc, giám đốc kinh doanh của những công ty logistics tại thành phố Hồ Chí Minh, có kinh nghiệm làm việc trên 10 năm. Nội dung thảo luận xoay quanh các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và các biến quan sát trong bốn thang đo gốc Các chuyên gia đều đồng ý với khái niệm các biến, giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất, nhưng đề nghị thêm hai biến quan sát cho biến “Sáng tạo” và yêu cầu chỉnh sửa một số từ ngữ cho dễ hiểu hơn.

#### Bảng 2

Thang đo nghiên cứu sau khi điều chỉnh

Ký hiệu	Thang đo sau điều chỉnh	Ghi chú
IA1	Anh chị cảm thấy tự hào khi làm việc cùng người quản lý của mình	Giữ nguyên
IA2	Người quản lý của anh/chị đặt lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân	Giữ nguyên
IA3	Người quản lý của anh/chị được nhân viên kính trọng	Giữ nguyên
IA4	Người quản lý của anh/chị có năng lực và phong thái tự tin	Giữ nguyên
IB1	Người quản lý của anh/chị truyền đạt cho nhân viên những giá trị quan trọng và niềm tin vào công ty	Giữ nguyên
IB2	Người quản lý của anh/chị đề ra mục tiêu và quyết tâm thực hiện mục tiêu	Giữ nguyên
IB3	Người quản lý của anh/chị chú trọng đưa ra những quyết định hợp lý và có đạo đức	Điều chỉnh từ ngữ
IB4	Người quản lý của anh/chị luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của nhiệm vụ tập thể	Giữ nguyên
IM1	Người quản lý của anh/chị chia sẻ một cách lạc quan về tương lai	Giữ nguyên
IM2	Người quản lý của anh/chị chia sẻ một cách tâm huyết về những công việc cần phải hoàn thành	Giữ nguyên
IM3	Người quản lý của anh/chị đưa ra định hướng phát triển công ty rõ ràng trong tương lai	Điều chỉnh từ ngữ
IM4	Người quản lý của anh/chị tin rằng chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu	Điều chỉnh từ ngữ
IS1	Người quản lý của anh/chị đánh giá lại các cách tiếp cận cũ để xem chúng có còn phù hợp trong bối cảnh hiện tại hay không	Điều chỉnh từ ngữ
IS2	Người quản lý của anh/chị tiếp cận những cách khác nhau khi giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc	Giữ nguyên
IS3	Người quản lý của anh/chị gợi ý cho nhân viên giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc dưới nhiều góc độ khác nhau	Điều chỉnh từ ngữ
IS4	Người quản lý của anh/chị gợi ý những cách làm mới để hoàn thành	Giữ nguyên

<b>Ký hiệu</b>	<b>Thang đo sau điều chỉnh</b>	<b>Ghi chú</b>
	công việc	
IC1	Người quản lý của anh/chị dành thời gian huấn luyện và hướng dẫn nhân viên	Giữ nguyên
IC2	Người quản lý của anh/chị đối xử với từng nhân viên theo những cách khác nhau	Điều chỉnh từ ngữ
IC3	Người quản lý của anh/chị quan tâm đến nhu cầu, khả năng và nguyện vọng của từng cá nhân	Giữ nguyên
IC4	Người quản lý của anh/chị giúp nhân viên phát huy những điểm mạnh của họ	Giữ nguyên
SE1	Anh/chị rất tự tin trong phân tích và tìm giải pháp cho vấn đề trong công việc	Giữ nguyên
SE2	Anh/chị rất tự tin khi trình bày công việc với cấp trên	Giữ nguyên
SE3	Anh/chị rất tự tin khi tiếp xúc với đối tác của công ty (khách hàng, đại lý, nhà cung, vv)	Giữ nguyên
SE4	Anh/chị rất tự tin khi thảo luận với đồng nghiệp về công việc	Giữ nguyên
SC1	Anh/chị đưa ra những ý tưởng bán hàng sáng tạo	Giữ nguyên
SC2	Anh/chị đưa ra những cách thức nhanh chóng và hiệu quả để giải quyết các vấn đề phát sinh khi bán hàng	Điều chỉnh từ ngữ
SC3	Anh/chị có những ý tưởng mới để đáp ứng nhu cầu của khách hàng	Giữ nguyên
SC4	Anh/chị đổi mới cách thức giới thiệu sản phẩm/ dịch vụ của công ty	Điều chỉnh từ ngữ
SC5	Anh/chị đưa ra những cách làm mới để trong công việc hiện tại	Điều chỉnh từ ngữ
SC6	Anh/chị luôn tìm ra nhiều lý do hợp lý để gặp trực tiếp khách hàng và giới thiệu dịch vụ của công ty mình	Bổ sung
SC7	Anh/chị luôn nghĩ ra cách làm việc tiết kiệm thời gian và hiệu quả	Bổ sung
JP1	Anh/chị tin rằng anh/chị là một nhân viên làm việc hiệu quả	Giữ nguyên
JP2	Anh/chị luôn hài lòng với chất lượng công việc bạn đã làm	Điều chỉnh từ ngữ
JP3	Người quản lý của anh/chị luôn tin rằng anh/chị là một người làm việc có hiệu quả	Giữ nguyên
JP4	Đồng nghiệp của anh/chị đánh giá anh/chị là người làm việc có hiệu quả	Giữ nguyên

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

### 3.2. Nghiên cứu định lượng

Kích thước mẫu được xác định theo công thức của Hair, bằng 175; 400 bản câu hỏi được phát ra theo kiểu thuận tiện bằng hình thức trực tiếp và trực tuyến. Tác giả chủ trương sử dụng bản hỏi trực tuyến nhiều hơn vì cho rằng thu thập số liệu thuận lợi và nhanh chóng hơn, xử lý số liệu sẽ nhanh và chính xác hơn. Cách làm cụ thể là: dựa vào các mối quan hệ với các đồng nghiệp, các giám đốc công ty logistics để gửi 45 bản khảo sát bằng giấy, thu về đủ 45 bản. Gửi 355 bản khảo sát trực tuyến Google Form đến email và các tài khoản mạng xã hội khác, nhờ họ tiếp tục chuyển tiếp bản hỏi cho bạn bè, người quen và thu về được 330 bản. Dữ liệu thu về được làm sạch và được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 và AMOS 20 theo quy trình: Kiểm định độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), Phân tích nhân tố khám phá EFA, Phân tích nhân tố khẳng định CFA, Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Sau khi có kết quả nghiên cứu định lượng, nhóm tác giả đã phỏng vấn lần hai với các chuyên gia để thảo luận về các biến quan sát bị loại và kết quả nghiên cứu.

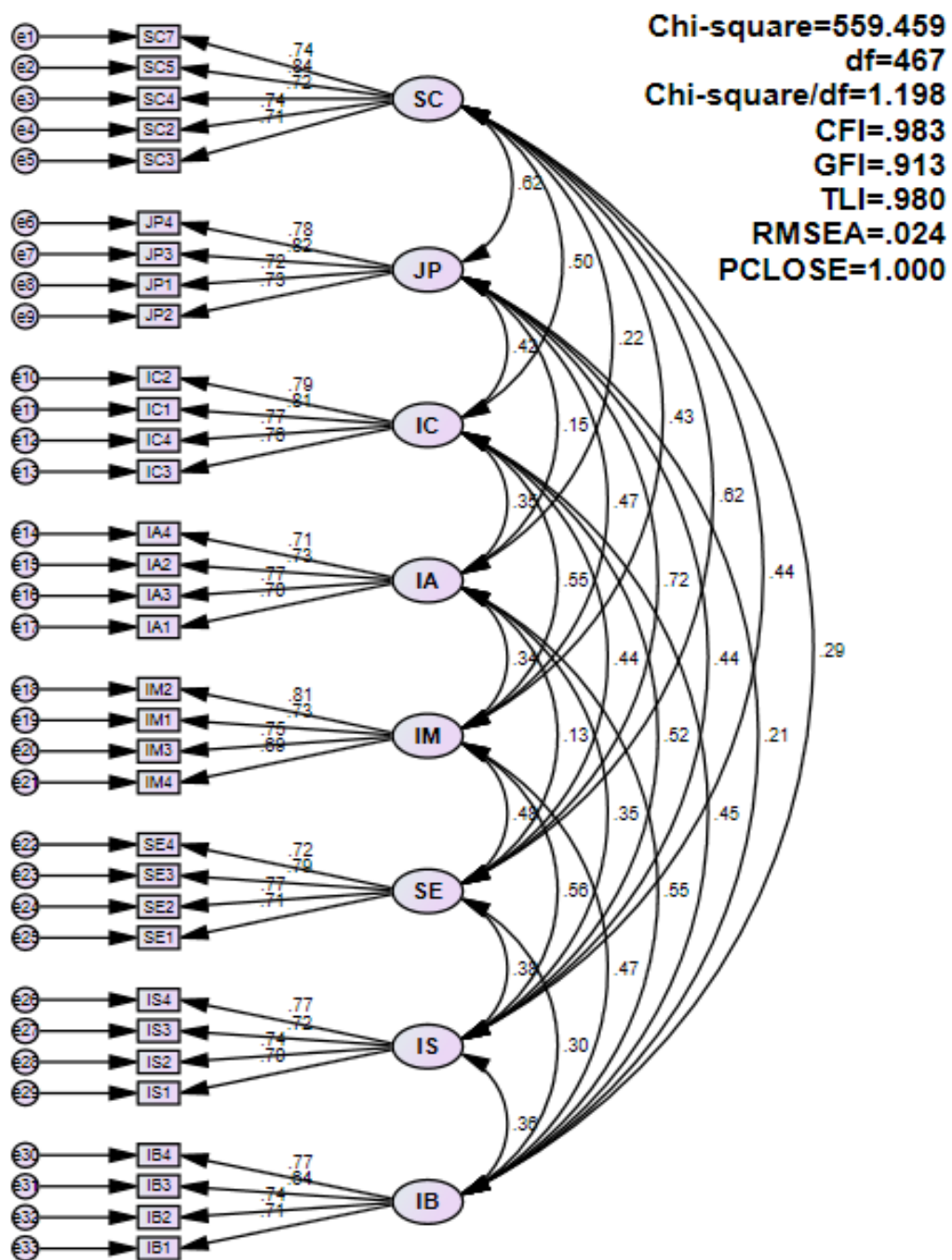
### 4. Kết quả nghiên cứu

Theo kết quả thống kê mô tả, giá trị trung bình của các biến quan sát trong thang đo dao động từ 3.02 (biến SE1) đến 4.16 (biến IM4), độ lệch chuẩn chênh lệch không đáng kể. Sáu thang đo IA, IB, IM, IS, IC, SE, JP đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 với hệ số tương quan biến tổng của từng thang đo lớn hơn 0.3. Riêng thang đo Sự sáng tạo (SC) có hệ số Cronbach's Alpha 0.853, nhưng hệ số tương quan biến tổng của SC6 là  $0.224 < 0.3$  nên bị loại và phải kiểm định độ tin cậy của thang đo lần 02, trước khi chuyển sang phân tích EFA để kiểm tra giá trị phân biệt và giá trị hội tụ của thang đo.

Phân tích EFA cho  $KMO = 0.916 > 0.5$ ; giá trị Sig. Bartlett's Test =  $0.000 < 0.5$  có ý nghĩa thống kê, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau, phân tích EFA là thích hợp. Phân tích nhân tố trích được tám nhóm nhân tố với giá trị Eigenvalue  $> 1$  và giá trị tổng phương sai trích là  $57.35\% > 50\%$ . Trong ma trận xoay nhân tố, biến quan sát SC1 tải lên hai nhân tố 01 và 02 có mức chênh lệch nhỏ hơn 0.3 nên bị loại để đảm bảo tính phân biệt. 33 biến quan sát còn lại đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0.5. Sự tập trung của các biến quan sát theo tám nhân tố được thể hiện rõ ràng, thang đo đảm bảo tính hội tụ. Mô hình còn đủ tám thành phần: “Sự sáng tạo- SC”; “Quan tâm cá nhân -IC”; Ảnh hưởng bằng phẩm chất-IA”; “Truyền cảm hứng- IM”; “Sự tự tin vào năng lực bản thân -SE”; “Kích thích trí tuệ - IS”; “Ảnh hưởng bằng hành vi-IB” và “Kết quả làm việc- JP”.

Phân tích CFA được thực hiện để khẳng định lại tính đơn biến, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo.





**Hình 2.** CFA tối hạn của mô hình đo lường

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ phần mềm AMOS

Kết quả CFA cho thấy mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu. Trọng số hồi quy của tất cả các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95% ( $p < 0.05$ ), các khái niệm đều đạt giá trị phân biệt. Trọng số hồi quy sau khi chuẩn hóa đều lớn hơn 0.5: các thang đo đều đạt giá trị hội tụ. Hệ số tin cậy tổng hợp và Phương sai trích được tính bằng phần mềm Excel, sử dụng các số liệu trong bảng Trọng số hồi quy chuẩn hóa và bảng Hệ số tương quan từ các kết quả của CFA.

**Bảng 3**

Kết quả hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích

STT	Nhân tố	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích (AVE)
1	Ảnh hưởng bằng phẩm chất (IA)	0.819	0.53
2	Ảnh hưởng bằng hành vi (IB)	0.809	0.516
3	Truyền cảm hứng (IM)	0.832	0.555
4	Kích thích trí tuệ (IS)	0.825	0.541
5	Quan tâm cá nhân (IC)	0.865	0.616
6	Sự tự tin vào năng lực bản thân (SE)	0.834	0.557
7	Sự sáng tạo (SC)	0.867	0.567
8	Kết quả làm việc (JP)	0.849	0.585

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ phần mềm AMOS

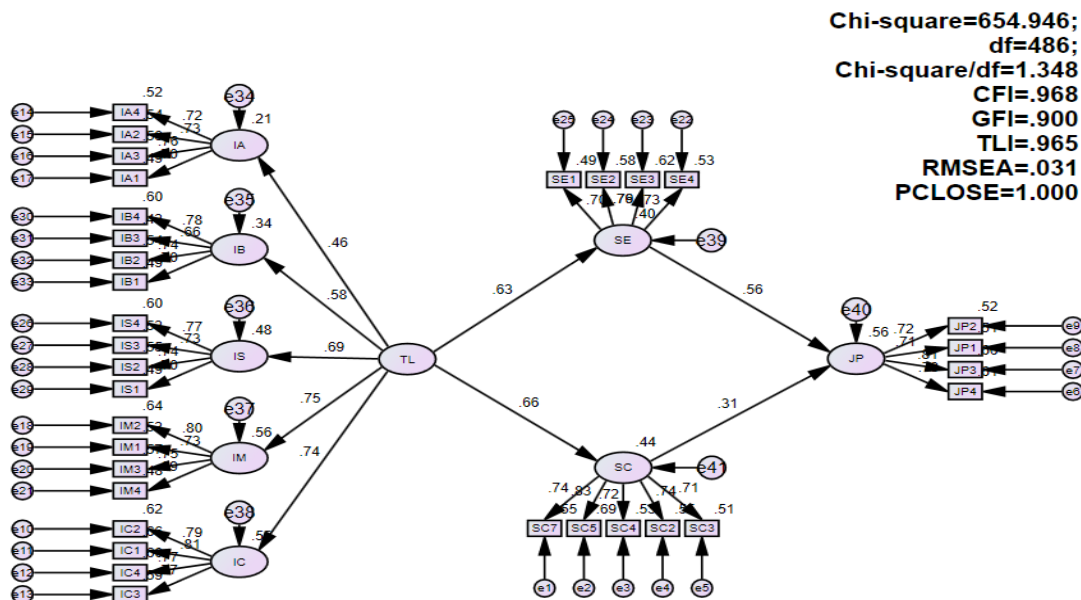
Các hệ số tin cậy tổng hợp CR đều lớn hơn 0.6, cho thấy bảng câu hỏi đáng tin cậy. Phương sai trích trung bình AVE đều lớn hơn 0.5, đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ. Căn bậc hai của AVE lớn hơn tương quan giữa các biến, tính phân biệt được đảm bảo (Bảng 3).

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được thực hiện để kiểm tra các giả thuyết được đề xuất. Các chỉ số này đều đáp ứng được các yêu cầu về mặt lý thuyết nên có thể kết luận mô hình này thích hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường (Hình 3).

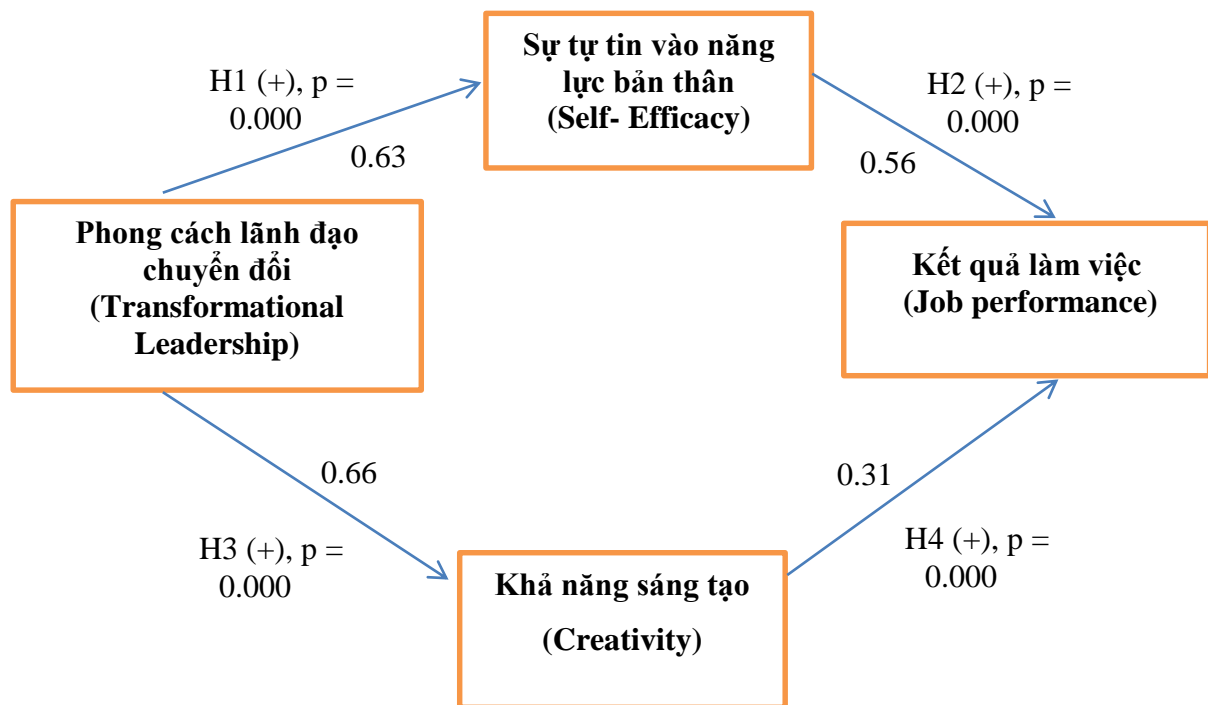
Ở độ tin cậy 95%, bốn giả thuyết H1, H2, H3 và H4 đều được chấp nhận, với mức độ tác động lần lượt là 0.634; 0.564; 0.661; 0.312.

Trong phỏng vấn lần hai, các chuyên gia đều cho rằng hai biến quan sát bị loại bỏ không gây ảnh hưởng gì vì các biến còn lại vẫn đo lường được khả năng sáng tạo. Kết quả nghiên cứu đúng với thực tiễn ngành logistics hiện nay.

Từ các kết quả trên, mô hình nghiên cứu chính thức được thiết lập (Hình 4).



**Hình 3.** Mô hình cấu trúc SEM



Hình 4. Mô hình nghiên cứu chính thức

## 5. Thảo luận kết quả

### 5.1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động cùng chiều lên sự tự tin của nhân viên

Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Pillai và Williams (2004), Cavazotte và cộng sự (2003). Trong ngành logistics, người lãnh đạo thường đi gặp khách hàng cùng với nhân viên kinh doanh. Nếu lãnh đạo tạo cảm giác tự hào cho nhân viên, thể hiện được quyền lực và sự tự tin trong công việc thì nhân viên sẽ coi lãnh đạo là tấm gương noi theo, bản thân họ cũng tự tin hơn trong giao tiếp. Lãnh đạo truyền đạt sứ mệnh, mục tiêu của công ty với một niềm tin mãnh liệt, đưa ra được những quyết định hợp lý, hợp tình cũng sẽ tăng niềm tin của nhân viên vào bản thân, vào lãnh đạo, vào công ty. Bằng cách gần gũi, thân thiện, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân, lãnh đạo có thể hỗ trợ nhân viên định hướng phát triển, lập kế hoạch thực hiện, dành thời gian huấn luyện, tạo điều kiện để nhân viên phát triển điểm mạnh, thể hiện sở trường của mình giúp cho nhân viên tự tin hơn.

### 5.2. Sự tự tin có tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên

Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Pillai và William (2004), Cavazotte và cộng sự (2013), Wang và Netemeyer (2004), Krishnan và cộng sự (2002). Khi một nhân viên tin vào năng lực của bản thân mình thì họ sẽ thiết lập cho mình những mục tiêu có tính thách thức cao và không ngừng cố gắng để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Nhân viên kinh doanh logistics tự tin sẽ luôn tạo ra động lực làm việc, kiên trì đối mặt với khó khăn, đứng dậy nhanh sau thất bại, từ đó kết quả làm việc cao hơn.

### 5.3. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên

Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu Gumusluoglu và Ilsev (2009), Tran (2016). Trong ngành cạnh tranh gay gắt như logistics, để tồn tại được thì người lãnh đạo phải là đầu tàu, luôn có cái nhìn lạc quan về tương lai, từ đó truyền được cảm xúc tích cực cho nhân viên, khuyến khích họ nỗ lực, nghĩ ra những cách làm mới. Người lãnh đạo chuyển đổi không

cầm tay chỉ việc, mà sẽ kích thích trí tuệ, giúp cho nhân viên cải thiện được tư duy trong công việc. Đặc biệt, trong ngành logistics, việc xử lý một lô hàng thường gặp phải nhiều vấn đề không lường trước nên tư duy sáng tạo rất cần thiết. Khi quan tâm đến từng cá nhân, người lãnh đạo biết được điểm mạnh, điểm yếu, mục tiêu, nguyện vọng của từng người và sẽ biết tận dụng thế mạnh, kích thích sự sáng tạo của mỗi người.

#### **5.4. Sự sáng tạo có tác động cùng chiều đến kết quả làm việc của nhân viên**

Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Gong và cộng sự (2009). Nhiều công ty coi câu nói “Đổi mới hay là chết” như là phương châm hành động và sáng tạo cho nhân viên và tổ chức. Trong ngành logistics, nếu không có sự đổi mới và sáng tạo thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại. Nhân viên kinh doanh sáng tạo sẽ luôn tìm ra những cách thức mới để giới thiệu sản phẩm/dịch vụ, có những ý tưởng độc đáo để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đạt được kết quả kinh doanh cao.

### **6. Kết luận**

Bài nghiên cứu đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, cụ thể là: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động cùng chiều lên sự tự tin và sự sáng tạo của nhân viên với hệ số hồi quy là 0.634 và 0.661; Sự tự tin và sự sáng tạo tác động cùng chiều lên kết quả làm việc của nhân viên, với hệ số hồi quy là 0.564 và 0.312.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, một nhà lãnh đạo mang phong cách chuyển đổi – tức là có sự ảnh hưởng bằng phẩm chất và hành vi, có khả năng truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và có sự quan tâm đến từng cá nhân - sẽ giúp cho kết quả công việc của nhân viên được nâng cao thông qua sự tự tin và sự sáng tạo của họ. Do đó, để cải thiện kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh ngành logistics, các doanh nghiệp cần chú ý nâng cao sự tự tin và sáng tạo của nhân viên kinh doanh và một trong những cách tốt nhất là phát triển phong cách chuyển đổi cho các nhà lãnh đạo.

---

### **Tài liệu tham khảo**

- Aggarwal, J., & Krishnan, V. R. (2013). Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management. *Management and Labour Studies*, 38(4), 297-313. doi:10.1177/0258042X13513129
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital orcesoforganizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bandura, A. (1997). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Behrman, D. N., & Perreault, J. W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administrative Review*, 10(4), 490-512. doi:10.1590/S1807-76922013000400007
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45. doi: 10.1016/j.jretai.2010.11.004
- Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives. In M. Gagné (Ed.), *Oxford handbook of work engagement motivation, and self-determination theory* (pp. 199-217). New York, NY: Oxford University Press.
- Gist, M., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Herjanto, H., & Franklin, D. (2019). Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(2), 104-112. doi:10.1016/j.ausmj.2018.12.001
- Krishnan, B., Netemeyer, R., & Boles, J. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Lunenburg, F. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- Nguyen, T. D., Nguyen, P. D., Tran, Q. H. M., & Nguyen, T. T. M. (2018). Marketers' human capital resources and job performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 124-137.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Blanc, P. L. (2013). Believe, and you will achieve: Changes over time in self-efficacy, engagement, and performance. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 5(2), 225-247. doi:10.1111/aphw.12008
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Pham, H. T. (2019). *Phát triển ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam [Developing logistics service industry in Vietnam]*. Retrieved January 1, 2020, from Tạp chí Tài chính website: <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/phat-trien-nganh-dich-vu-logistics-tai-viet-nam-306129.html>

- Pillai, R., & Williams, E. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159. doi:10.1108/09534810410530584
- Rego, A., & eCunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Suh, T., & Shin, H. (2005). Creativity, job performance and their correlates: A comparison between nonprofit and profit-driven organizations. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 10(4), 203-211.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(5), 121-131.
- Tran, C. K. (2016). *Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng và sự phức tạp của công việc đến sự sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp ngành công nghệ thông tin tại Thành phố Hồ Chí Minh [Impact of transformational leadership style and job complexity on employee creativity in IT enterprises in Ho Chi Minh City]* (Unpublished master's thesis). Ho Chi Minh City Open University, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.