

# TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA BẦU KHÔNG KHÍ ĐỔI MỚI VÀ VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA TRAO QUYỀN TÂM LÝ

ĐẶNG HỮU PHÚC<sup>1\*</sup>, NHÂM THÀNH CHUNG<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Khoa Quản trị, Trường kinh doanh, Đại học Kinh tế TP.HCM

\*Tác giả liên hệ: phucdh@ueh.edu.vn

DOIs: <https://www.doi.org/10.46242/jstiuh.v69i3.5167>

**Tóm tắt.** Mặc dù nhiều tiền tố của hành vi đổi mới của nhân viên đã được khám phá nhưng rất ít nghiên cứu đánh giá hành vi đổi mới của nhân viên dưới góc độ toàn diện bao trùm các cấp trong tổ chức. Đặc biệt, các nghiên cứu về hành vi đổi mới của nhân viên trong các tổ chức do Nhà nước quản lý là rất ít. Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm kiểm tra tác động của lãnh đạo chuyên đổi lên hành vi đổi mới thông qua biến trung gian là bầu không khí đổi mới trong các doanh nghiệp nhà nước. Song song với đó, nghiên cứu cũng kiểm tra vai trò điều tiết của trao quyền tâm lý trong mối quan hệ từ bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới. Tổng cộng 255 bảng câu hỏi hoàn chỉnh được sử dụng cho phân tích định lượng. Kết quả thực nghiệm cho thấy lãnh đạo chuyên đổi tạo ra ảnh hưởng tích cực trực tiếp tới cảm nhận của nhân viên về bầu không khí đổi mới. Bên cạnh đó, trao quyền tâm lý, bu không khí đổi mới cũng ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đổi mới. Xét về tác động điều tiết, trao quyền tâm lý điều tiết mối quan hệ từ bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới. Cuối cùng, dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đã đưa ra một số hàm ý chính sách với mong muốn giúp doanh nghiệp có thể gia tăng hành vi đổi mới của người lao động trong tổ chức của mình.

**Từ khóa:** Hành vi đổi mới; Lãnh đạo chuyên đổi; Bầu không khí đổi mới; Trao quyền tâm lý; Doanh nghiệp nhà nước

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh cạnh tranh kinh tế ngày càng gay gắt, hành vi sáng tạo của nhân viên trở thành yếu tố quan trọng giúp các tổ chức đạt được sự phát triển bền vững. Hành vi sáng tạo của nhân viên (employee innovative behavior) được hiểu là khả năng tạo ra những ý tưởng mới, sáng tạo và hiệu quả trong công việc. Hành vi này giúp nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp, cải thiện năng suất làm việc và tăng cường sự phát triển của tổ chức. Bởi vì nhân viên thường là tác nhân chính tạo ra sự đổi mới, các tổ chức phải thực hiện chiến lược các cách để nâng cao hành vi đổi mới của họ. Tính đổi mới đã được công nhận rộng rãi như một tài sản thiết yếu cho sự tồn tại và thành công của một tổ chức, và nhiều tác giả đã gọi nó là thành phần quan trọng nhất của hoạt động kinh doanh (Widodo & Mawarto, 2020; Wang và cộng sự, 2015; Strobl và cộng sự, 2020). Hành vi đổi mới đề cập đến việc tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hóa các ý tưởng mới trong một vai trò công việc, nhóm làm việc hoặc tổ chức, nhằm mang lại lợi ích cho việc thực hiện vai trò, nhóm hoặc tổ chức đó.

Hành vi đổi mới là sự sáng tạo, giới thiệu và áp dụng có chủ ý các ý tưởng mới trong vai trò làm việc, nhóm hoặc tổ chức nhằm mang lại lợi ích cho hiệu suất (Wang và cộng sự, 2015). Nhân viên có hành vi đổi mới có thể phản hồi nhanh chóng và phù hợp với khách hàng, đề xuất ý tưởng mới và tạo ra sản phẩm mới (Afsar và cộng sự, 2017). Ở cấp độ cá nhân, hành vi đổi mới được coi là một nhân tố quan trọng trong việc tạo ra mối quan hệ nội bộ hàng ngày và phát triển năng lực năng động tại nơi làm việc (Kör và cộng sự, 2021). Hành vi đổi mới cũng được cho là có khả năng thúc đẩy việc tạo ra ý tưởng mới, quy trình đa nhiệm hiệu quả và động lực liên quan đến công việc của người quản lý (Choi và cộng sự, 2016). Vậy, hành vi đổi mới là nguồn lực quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức và phát triển bền vững (Yu và cộng sự, 2018) và do đó, yếu tố này ngày càng nhận được sự quan tâm từ các nhà nghiên cứu cũng như các nhà điều hành doanh nghiệp (Kör và cộng sự, 2021).

Tổng quan lý thuyết cho thấy nhiều tiền tố của hành vi đổi mới đã được nghiên cứu. Tuy nhiên theo tìm hiểu của tác giả thì có rất ít nghiên cứu đánh giá hành vi đổi mới của nhân viên dưới góc độ toàn diện bao trùm các cấp trong tổ chức, cụ thể như cấp độ tổ chức, lãnh đạo và cấp độ nhân viên. Quan điểm toàn diện này sẽ cung

cấp cho các nhà quản lý cơ hội khám phá các phương pháp khác nhau để tăng cường đổi mới. Nghiên cứu này khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhân viên không chỉ ở cấp độ tổ chức (bầu không khí đổi mới), cấp độ nhà lãnh đạo (Lãnh đạo chuyển đổi) mà còn thể hiện ở cấp độ cá nhân (Trao quyền tâm lý). Đây là một vấn đề quan trọng vì các cá nhân có thể phản ứng khác nhau với bối cảnh khác nhau (Afsar và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, vai trò trung gian của bầu không khí đổi mới trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và hành vi đổi mới của nhân viên, cũng như vai trò của biến trao quyền tâm lý điều tiết mối quan hệ bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới cũng được xem xét trong nghiên cứu này. Mặc dù các biến bầu không khí đổi mới và biến trao quyền tâm lý đã được xem xét trong các nghiên cứu trước về hành vi đổi mới, tuy nhiên các cơ chế trung gian cũng như điều tiết của các biến trên chưa được khám phá nhiều. Bằng việc xem xét các cơ chế kể trên, nghiên cứu này bổ sung thêm kiến thức trong lĩnh vực hành vi đổi mới của nhân viên.

Bên cạnh đó, tập đoàn do nhà nước sở hữu được xem xét để hiểu rõ hơn về cách những yếu tố đặc thù của tập đoàn này có thể ảnh hưởng đến quá trình đổi mới. Các tập đoàn do nhà nước thường có cấu trúc quản lý và quy định chính trị khác biệt so với doanh nghiệp tư nhân, điều này có thể tạo ra một môi trường làm việc đặc biệt, chi phối bởi các quy định cụ thể và ảnh hưởng chính trị. Vì vậy, nghiên cứu này đề cập đến những thách thức đặc biệt của tập đoàn do nhà nước sở hữu trong việc thúc đẩy sự đổi mới, điều này đặt ra một thách thức đối với quản lý của họ. Tập đoàn do nhà nước thường có vai trò quan trọng trong việc định hình nền kinh tế quốc gia và có tiềm năng đối với sự đổi mới, tuy nhiên, sự hiểu biết về cách những yếu tố đặc thù của tập đoàn này có thể ảnh hưởng đến quá trình đổi mới vẫn còn hạn chế. Bằng việc xem xét hành vi đổi mới của nhân viên trong các tập đoàn nhà nước, nghiên cứu này đóng góp thêm sự hiểu biết về hành vi đổi mới của nhân viên trong bối cảnh các tổ chức công vốn thu hút khá ít sự quan tâm.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 2.1 Tổng quan cơ sở lý thuyết

#### *Lý thuyết trao quyền (Empowerment Theory – ET)*

Theo ET, việc trao quyền được thúc đẩy trong các môi trường làm việc cung cấp cho nhân viên khả năng tiếp cận thông tin, nguồn lực, hỗ trợ và cơ hội học hỏi và phát triển. Trao quyền không chỉ là việc cung cấp quyền lực cho một cá nhân hay một nhóm, mà còn là việc thúc đẩy sự phát triển toàn diện của họ bằng cách cải thiện các điều kiện và tạo ra một môi trường thuận lợi để họ phát triển (Zimmerman, 1995). Theo Erickson (2003), trao quyền được cho là xảy ra khi một tổ chức thu hút mọi người một cách chân thành và dần dần đáp ứng sự tham gia này với sự quan tâm và ý định thúc đẩy tăng trưởng chung. Việc trao quyền phát triển theo thời gian khi nhân viên có quyền kiểm soát nhiều hơn đối với cuộc sống của họ và ngày càng tham gia nhiều hơn vào các quyết định ảnh hưởng đến họ. Do đó, với xu hướng tích cực và tự chủ cao của họ, những nhân viên có định hướng làm chủ có thể ít bị ảnh hưởng bởi chỉ đạo thiếu rõ ràng từ lãnh đạo đơn vị.

### 2.2 Giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

#### *Trao quyền tâm lý và hành vi đổi mới*

Trao quyền tâm lý là một khái niệm gắn liền với tâm lý học tích cực, là cảm giác được kiểm soát các tình huống tại nơi làm việc (Abbasi và cộng sự, 2021). Trao quyền tâm lý được khái niệm hóa là sự định hướng chủ động của một cá nhân đối với vai trò công việc với mong muốn định hình bối cảnh, quy trình và môi trường làm việc của tổ chức (Afsar và Badir, 2016). Trao quyền tâm lý được định nghĩa là một cấu trúc đa hướng được biểu hiện trong bốn yếu tố nhận thức; ý nghĩa, năng lực, quyền tự quyết định và tác động (Spreitzer, 1995). Cùng với nhau, bốn yếu tố nhận thức này phản ánh một định hướng chủ động thay vì thụ động đối với một vai trò công việc.

Các hành vi đổi mới (IWB) phản ánh việc tạo ra một cái gì đó mới hoặc khác biệt. Hành vi đổi mới sáng tạo liên quan đến xu hướng thay đổi vì chúng dẫn đến việc tạo ra một sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, thủ tục hoặc quy trình mới (Woodman và cộng sự, 1993). Theo lý thuyết trao quyền, những nhân viên được trao quyền cam kết hơn với tổ chức, có xu hướng phát triển mạnh mẽ hơn trong tổ chức, với sự cam kết cao hơn đối với công việc và trách nhiệm rõ ràng hơn (Degner, 2005). Ngoài ra, khi họ tự tin vào khả năng của mình và cảm thấy được

đánh giá, họ thường tự động thúc đẩy bản thân và thực hiện các hành động cần thiết để đạt được mục tiêu (Deci và Ryan, 2012). Sự tự tin và cam kết này không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn đóng góp tích cực vào sự thành công của tổ chức. Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng việc trao quyền tâm lý tạo ra một cảm giác chủ động và tăng khả năng tự quản lý công việc của cá nhân (Abbasi và cộng sự, 2021). Mặt khác, hành vi đổi mới đòi hỏi sự sáng tạo và khả năng tạo ra điều mới mẻ (Woodman và cộng sự, 1993). Điều này thúc đẩy giả thuyết rằng những người có trao quyền tâm lý cao hơn sẽ có xu hướng thể hiện hành vi đổi mới hơn, bởi vì họ có cảm giác kiểm soát và tự chủ trong quá trình làm việc, tạo điều kiện thuận lợi cho sự sáng tạo và thích ứng với thách thức. Bên cạnh đó, việc trao quyền và cho phép quyền tự chủ là rất quan trọng vì chúng kích thích sự hình thành ý tưởng ở nhân viên (Echebiri và cộng sự 2020), và do đó có lợi cho việc tạo ra các đổi mới (Laschinger và cộng sự, 2001). Những nhân viên được trao quyền tâm lý thường có khả năng phản hồi nhanh chóng hơn đối với yêu cầu của khách hàng, hành động để khắc phục khiếu nại, và tham gia tích cực vào các cuộc gặp dịch vụ (Lashley 2017). Sự chủ động và khả năng phản ứng linh hoạt này không chỉ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn thúc đẩy quá trình đổi mới, khi nhân viên không ngần ngại đưa ra các ý kiến và giải pháp mới để giải quyết thách thức công việc. Lý thuyết trao quyền không chỉ là việc cung cấp quyền lực cho một cá nhân hay một nhóm, mà còn là việc thúc đẩy sự phát triển toàn diện của họ bằng cách cải thiện các điều kiện và tạo ra một môi trường thuận lợi để họ phát triển (Zimmerman, 1995). Trao quyền khuyến khích nhân viên tự suy nghĩ và cuối cùng vượt ra ngoài việc làm một cách máy móc những gì họ được yêu cầu (Laschinger và cộng sự 2004). Bằng cách được trao quyền, nhân viên có thể học cách chủ động và phản ứng một cách sáng tạo với những thách thức của công việc.

Do đó giả thuyết sau:

*H1: Trao quyền tâm lý có mối quan hệ cùng chiều đến Hành vi đổi mới.*

### **Bầu không khí đổi mới và hành vi đổi mới**

Bầu không khí làm việc đề cập đến nhận thức chủ quan của nhân viên về bối cảnh, môi trường làm việc tại tổ chức của họ. Như vậy, bầu không khí đổi mới đề cập đến nhận thức giữa các nhân viên về mức độ hỗ trợ đổi mới từ tổ chức (Van der Veegt và cộng sự, 2005). Bầu không khí đổi mới liên quan đến thực tiễn quản lý, các chính sách liên quan đến đổi mới và một số quy tắc xã hội hỗ trợ việc tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hóa các ý tưởng mới. Bầu không khí đổi mới có thể giúp đạt được khả năng cạnh tranh một cách hiệu quả thông qua việc kích thích sự đổi mới của nhân viên bằng cách tạo ra động lực và khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng mới và đột phá. Khi nhân viên cảm nhận được bầu không khí đổi mới tại doanh nghiệp, họ có xu hướng sẽ thích nghi, và điều chỉnh bản thân cho phù hợp với bầu không khí này, từ đó có thể cố gắng theo đuổi các ý tưởng đổi mới sáng tạo. Nhiều bằng chứng cho thấy bầu không khí đổi mới có liên quan tích cực đến đổi mới sản phẩm hoặc công nghệ (Dul & Ceylan, 2014). Trong bầu không khí đổi mới, nhân viên thường có động lực và sự tự tin để thử nghiệm và triển khai ý tưởng mới của họ. Việc khuyến khích tính linh hoạt và tự chủ này làm tăng cường sự chủ động trong việc đưa ra các cải tiến và đổi mới, đặc biệt là khi họ không phải lo lắng về sự phản đối hoặc trách nhiệm (Isaksen & Akkermans, 2011).

*H2: Bầu không khí đổi mới có mối quan hệ cùng chiều đến Hành vi đổi mới.*

### **Lãnh đạo chuyên đổi, bầu không khí đổi mới, và sự tương thích cá nhân – tổ chức**

Các nhà lãnh đạo là tác nhân của sự thay đổi (Bass và Bass 2008a). Các kiểu lãnh đạo khác nhau có những ảnh hưởng khác nhau đến sự đổi mới. Lần đầu tiên được Burns phát triển (1978), khái niệm về lãnh đạo chuyên đổi đã được chấp nhận rộng rãi (Chan và cộng sự, 2014). Lãnh đạo chuyên đổi đề cập đến các nhà lãnh đạo tập trung vào việc thúc đẩy các nhu cầu nội tại cấp cao của những người theo họ, ưu tiên những nhu cầu ngắn hạn.

Một số nghiên cứu cụ thể đã chỉ ra tác động của lãnh đạo chuyên đổi đến bầu không khí đổi mới. Nghiên cứu của Shin và Zhou (2003) tìm thấy rằng lãnh đạo chuyên đổi có mối quan hệ tích cực đến khả năng tìm kiếm giải pháp mới và khả năng tập trung vào mục tiêu. Họ cũng nhận thấy rằng lãnh đạo chuyên đổi có ảnh hưởng đến khả năng cải tiến và đổi mới thông qua việc khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp ý tưởng mới. Tương tự, một nghiên cứu khác của Wang và các đồng nghiệp (2017) cũng xác định rằng lãnh đạo chuyên đổi có ảnh hưởng

đến bầu không khí đổi mới bằng cách khuyến khích sự sáng tạo, động viên nhân viên tham gia đóng góp ý tưởng và thực hiện các dự án đổi mới.

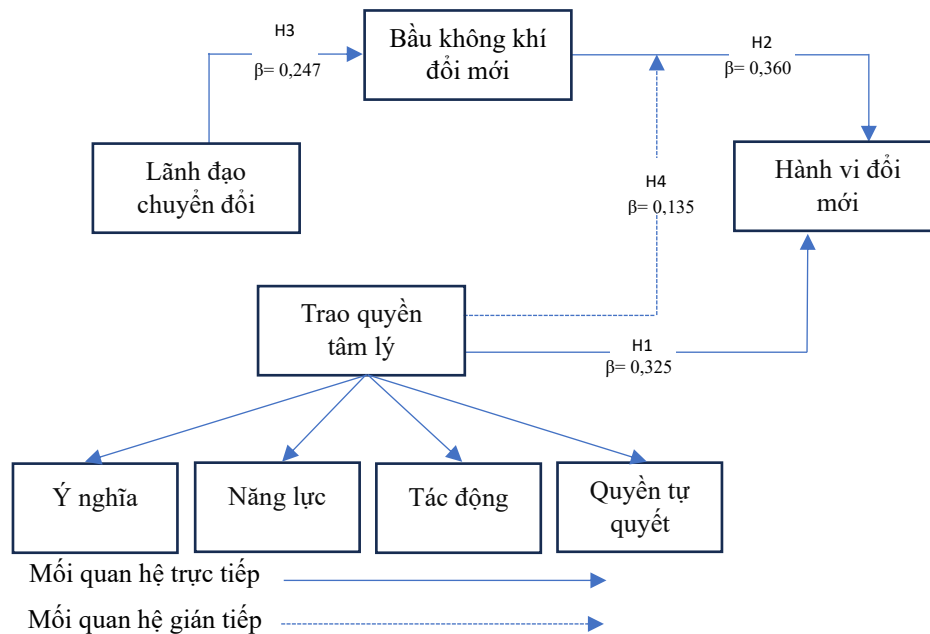
Một yếu tố quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi là khả năng tạo ra một tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục, giúp nhân viên hiểu và đồng tình với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Trong nghiên cứu của Jensen và Bro (2018), họ nhận thấy rằng tầm nhìn rõ ràng và đầy cảm hứng của lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến bầu không khí đổi mới bằng cách khuyến khích sự đóng góp ý tưởng và tham gia vào các dự án đổi mới. Ngoài ra, một số nghiên cứu cũng đã phát hiện ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có thể ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh của tổ chức trên thị trường. Theo nghiên cứu của Jansen, van den Bosch, và Volberda (2016), các CEO có tính cách táo bạo và sẵn sàng đối mặt với rủi ro thường xuyên khuyến khích sự đổi mới đột phá hơn là các CEO thận trọng và ít táo bạo.

*H3: Lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ cùng chiều đến Bầu không khí đổi mới.*

#### ***Vai trò điều tiết của Trao quyền tâm lý***

Bầu không khí đổi mới được cho là có tác động tích cực đến hành vi sáng tạo của nhân viên. Tuy nhiên, vai trò của bầu không khí đổi mới không thể được phát huy tối đa nếu nhân viên thiếu sự trao quyền tâm lý. Ngay cả khi môi trường tổ chức khuyến khích nhân viên khám phá những ý tưởng đổi mới, thì việc thực hiện những ý tưởng đó trên thực tế có thể bị cản trở do không đủ trao quyền tâm lý. Ví dụ, một nhân viên thiếu năng lực hoặc thiếu quyền tự quyết có thể gặp khó khăn trong việc thể hiện sự sáng tạo, ngay cả khi có sự hỗ trợ đáng kể từ tổ chức thông qua bầu không khí đổi mới. Người làm việc cần cảm nhận được sự tôn trọng và đánh giá về ý kiến của mình. Trong ngữ cảnh này, sự trao quyền tâm lý không chỉ đơn thuần là việc cho phép nhân viên nói lên ý kiến mình, mà còn là việc tạo điều kiện để họ thực sự cảm thấy được lắng nghe và quan trọng trong quá trình thảo luận và thực hiện ý tưởng (Abbasi và cộng sự, 2021). Ngược lại, mối liên hệ giữa bầu không khí đổi mới và hành vi đổi mới có thể được củng cố nếu nhân viên nhận thức được năng lực, quyền tự quyết và tác động đầy đủ. Theo lý thuyết trao quyền, việc cung cấp quyền lực cho một cá nhân hoặc một nhóm và việc cải thiện các điều kiện, tạo ra một môi trường thuận lợi để họ phát triển nên được kết hợp chặt chẽ với nhau. Các điều kiện này tạo ra một môi trường phát triển thúc đẩy sự hài lòng và động lực của nhân viên (Zimmerman, 1995). Khi con người đáp ứng được các nhu cầu quyền tự chủ, năng lực, họ sẽ có trải nghiệm tốt hơn về chính bản thân, cảm thấy hạnh phúc hơn và có động lực mạnh mẽ hơn để hành động (Ryan & Deci, 2000). Ngược lại, nếu các nhu cầu này không được đáp ứng đầy đủ, con người sẽ cảm thấy bất mãn, mất tự tin và ảnh hưởng đến khả năng thực hiện hành động của họ. Chính vì thế, khi nhân viên được trao quyền tâm lý, họ được tự chủ và cảm thấy ít bị ràng buộc bởi các quy tắc của công việc cũng như tự tin về năng lực bản thân và tìm thấy ý nghĩa trong công việc của họ, từ đó nâng cao tối đa sự hỗ trợ từ bầu không khí đổi mới đến hành vi sáng tạo nhân viên. Tác động của bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới, do đó, có thể được nâng cao bằng cách trao quyền cho nhân viên và cung cấp đủ nguồn lực.

*H4: Trao quyền tâm lý điều tiết mối quan hệ từ Bầu không khí đổi mới đến Hành vi đổi mới*



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu dùng phương pháp định lượng với dữ liệu thu thập qua bản câu hỏi có cấu trúc dùng thang đo Likert 7 điểm. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) là hai trong số các tập đoàn Nhà nước lớn của Việt Nam (vnr500, 2023). Những năm gần đây, các tập đoàn này đã qua tâm nhiều đến sự chuyển đổi (EVN 2023, Thu Hường, 2022). Bên cạnh đó, bên dưới tập đoàn EVN và PVN là rất nhiều công ty con hoạt động trực tiếp cũng như gián tiếp hỗ trợ sự vận hành của hai tập đoàn này. Chính vì thế việc khảo sát các công ty con của tập đoàn EVN và PVN có thể phần nào đại diện cho tập đoàn nhà nước ở Việt Nam. Do đó, đối tượng khảo sát đề tài này là các nhân viên làm việc tại các công ty con thuộc tập đoàn EVN hoặc PVN.

Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước, có hiệu chỉnh thông qua bước nghiên cứu định tính sơ bộ cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu xác nhận 27 biến quan sát (các phát biểu) dùng để đo lường các khái niệm. Cụ thể, khái niệm Lãnh đạo chuyển đổi được kế thừa từ nghiên cứu của Imran, Ilyas & Aslam (2016) bao gồm 5 biến quan sát; khái niệm Bầu không khí đổi mới được kế thừa từ nghiên cứu của Oke và cộng sự (2013) với 4 biến quan sát; khái niệm Hành vi đổi mới được kế thừa từ nghiên cứu Scott and Bruce (1994) với 6 biến quan sát. Riêng khái niệm Trao quyền tâm lý Trao quyền tâm lý được kế thừa từ nghiên cứu của Spreitzer (1995) là một cấu trúc bậc hai được quan sát bằng 4 yếu tố nhỏ là Ý nghĩa, Năng lực, Quyền tự quyết và Tác động với 12 biến quan sát.

**Bảng 1:** Thang đo nghiên cứu

| Khái niệm                    |  | Thang đo  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Lãnh đạo chuyển đổi</b>   |  | Lãnh đạo của tôi tại EVN (hoặc PVN) truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai  |
|                              |  | Lãnh đạo của tôi tại EVN (hoặc PVN) hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển của nhân viên  |
|                              |  | Lãnh đạo của tôi tại EVN (hoặc PVN) thúc đẩy sự tin tưởng, tham gia và hợp tác giữa các thành viên trong nhóm   |
|                              |  | Lãnh đạo của tôi tại EVN (hoặc PVN) khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới.  |
|                              |  | Lãnh đạo của tôi tại EVN (hoặc PVN) thấm nhuần niềm tự hào và sự tôn trọng ở những người khác và truyền cảm hứng cho tôi.                                       |
| <b>Bầu không khí đổi mới</b> |  | EVN (hoặc PVN) cung cấp cho chúng tôi thời gian và nguồn lực để nhân viên tạo ra, chia sẻ/trao đổi và thử nghiệm các ý tưởng/giải pháp sáng tạo.                |
|                              |  | Nhân viên của EVN (hoặc PVN) đang được làm việc trong các nhóm làm việc có kỹ năng đa dạng, nơi có sự giao tiếp cởi mở và tự do giữa các thành viên trong nhóm. |
|                              |  | Nhân viên của EVN (hoặc PVN) thường xuyên gặp phải những công việc không lặp lại và đầy thách thức, kích thích sự sáng tạo.                                     |
|                              |  | Nhân viên của EVN (hoặc PVN) được công nhận và khen thưởng vì sự sáng tạo và ý tưởng đổi mới của họ.  |
| <b>Trao quyền tâm lý</b>     | <b>Ý nghĩa</b>   | Công việc tôi làm tại EVN (hoặc PVN) rất quan trọng đối với tôi.  |
|                              |  | Các hoạt động trong công việc của tôi tại EVN (hoặc PVN) có ý nghĩa cá nhân đối với tôi.  |
|                              |  | Công việc tôi làm tại EVN (hoặc PVN) có ý nghĩa đối với tôi.  |
|                              | <b>Năng lực</b>  | Tôi tự tin về khả năng thực hiện công việc của mình tại EVN (hoặc PVN)  |
|                              |  | Tôi tự tin về khả năng hoàn thành các hoạt động công việc của mình tại EVN (hoặc PVN)   |
|                              |  | Tôi đã thành thạo các kỹ năng cần thiết cho công việc của mình tại EVN (hoặc PVN)   |
|                              | <b>Tác động</b>  | Tác động của tôi đối với những gì xảy ra trong bộ phận của mình là rất lớn.   |
|                              |  | Tôi có rất nhiều quyền kiểm soát đối với những gì xảy ra trong bộ phận của mình   |
|                              |  | Tôi có tác động đáng kể đến những gì xảy ra trong bộ phận của mình  |
|                              | <b>Quyền tự quyết</b>  | Tôi có quyền tự chủ đáng kể trong việc xác định cách tôi thực hiện công việc của mình khi làm việc tại EVN (hoặc PVN)   |
|                              |  | Tôi có thể tự quyết định cách thức thực hiện công việc của mình khi làm việc tại EVN (hoặc PVN)   |
|                              |  | Tôi có nhiều cơ hội để được độc lập và tự do trong cách tôi thực hiện công việc khi làm việc tại EVN (hoặc PVN)   |
| <b>Hành vi đổi mới</b>       | Tôi tạo ra những ý tưởng mới cho những vấn đề khó khăn xuất hiện trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN)                     |   |
|                              | Tôi thường tạo ra những ý tưởng sáng tạo trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN)   |   |
|                              | Tôi chia sẻ các ý tưởng cho người khác trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN)   |   |
|                              | Tôi cố gắng thực hiện những ý tưởng mới trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN)  |   |
|                              | Tôi cố gắng mời các nhân viên khác thử những ý tưởng mà tôi đề xuất trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN)                  |   |
|                              | Tôi đã thực hiện một ý tưởng mới mà tôi có được như một phần của cuộc sống hàng ngày trong quá trình làm việc tại EVN (hoặc PVN) |   |

## 4. QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 4.1 Mô tả mẫu khảo sát

Tổng cộng có 400 bảng câu hỏi được phát cho người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc EVN hoặc PNV. Tổng số 278 bảng câu hỏi đã được nhận về, do đó dẫn đến tỷ lệ trả lời là 69,5%. Sau khi loại bỏ các

khảo sát không hợp lệ, 255 bảng câu hỏi hoàn chỉnh cuối cùng đã được sử dụng để phân tích thêm. Trong số 255 người được hỏi, 134 người là nam và 121 người là nữ. Độ tuổi của những người tham gia này chủ yếu từ 20 đến trên 50 tuổi, tỉ lệ người từ 50 tuổi trở lên tương đối ít (9%). Sàng lọc dữ liệu ban đầu cũng cho thấy hầu hết những nhân viên này đều có kinh nghiệm làm việc dưới 15 năm.

**Bảng 2: Đặc trưng của mẫu nghiên cứu**

|                           |                 | Tần suất (N=255) | Phần trăm (%) |
|---------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| <b>Giới tính</b>          | Nam             | 134              | 53            |
|                           | Nữ              | 121              | 47            |
| <b>Độ tuổi</b>            | 20 – 29 tuổi    | 88               | 35            |
|                           | 30 – 39 tuổi    | 100              | 39            |
|                           | 40 – 49 tuổi    | 44               | 17            |
|                           | Từ 50 tuổi      | 23               | 9             |
| <b>Thâm niên công tác</b> | Dưới 5 năm      | 81               | 32            |
|                           | Từ 5 đến 15 năm | 133              | 52            |
|                           | Trên 15 năm     | 41               | 16            |

#### 4.2 Đánh giá độ giá trị và độ tin cậy của thang đo

**Độ tin cậy:** Kết quả cho thấy Cronbach's alpha của các cấu trúc dao động từ 0,878 đến 0,944, cao hơn ngưỡng khuyến nghị là 0,7 của DeVellis (2012). Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (CR) của các cấu trúc cũng giao động từ 0,908 đến 0,956, phù hợp với yêu cầu của Hair và cộng sự (2014).

**Độ hội tụ:** Hệ số tải nhân tố chuẩn hóa của các biến quan sát giao động từ 0,767 đến 0,926, lớn hơn so với ngưỡng khuyến nghị của Hair và cộng sự (2014) là 0,708. Bên cạnh đó, phương sai trích trung bình (AVE) của các thang đo nghiên cứu cũng có giá trị từ 0,665 đến 0,839, lớn hơn đáng kể so với ngưỡng khuyến nghị 0,5 (Fornell và Larcker, 1981).

**Độ phân biệt:** Kết quả trích xuất dữ liệu từ bảng 3 cho thấy, giá trị HTMT của các cặp cấu trúc trong mô hình ở giai đoạn 2 đều nhỏ hơn ngưỡng 0,9 do Henseler và cộng sự (2015) đề xuất. Vậy, tại giai đoạn này, giá trị phân biệt của các cấu trúc cũng được đảm bảo.

**Bảng 3. Bảng giá trị HTMT**

|           | Đánh giá độ tin cậy |       |       | Giá trị HTMT |       |       |
|-----------|---------------------|-------|-------|--------------|-------|-------|
|           | Cronbach's alpha    | CR    | AVE   | IB           | IC    | TL    |
| <b>IB</b> | 0,944               | 0,956 | 0,783 |              |       |       |
| <b>IC</b> | 0,899               | 0,929 | 0,767 | 0,55         |       |       |
| <b>TL</b> | 0,878               | 0,908 | 0,665 | 0,344        | 0,262 |       |
| <b>PE</b> | 0,936               | 0,954 | 0,839 | 0,553        | 0,565 | 0,352 |

#### 4.3 Đánh giá mô hình

Kết quả phân tích dữ liệu về các tiêu chí chính để đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM như sau:

Kết quả từ bảng 4 cho thấy, mặc dù chỉ có mức độ giải thích thấp và trung bình đối với các cấu trúc nội sinh, tuy nhiên, các cấu trúc ngoại sinh có mức độ dự báo đáng kể đối với các cấu trúc nội sinh. Cụ thể,  $Q^2$  của hành vi đổi mới đạt giá trị cao nhất là 0,69 và bầu không khí đổi mới là 0,597.

**Bảng 4. Giá trị đánh giá  $R^2$  và  $Q^2$  của mô hình**

|           | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> hiệu chỉnh | SSO  | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|-----------|----------------|---------------------------|------|---------|-----------------------------|
| <b>IB</b> | 0,364          | 0,356                     | 1530 | 474.417 | 0,69                        |
| <b>IC</b> | 0,061          | 0,057                     | 1020 | 410.917 | 0,597                       |

Giá trị  $f^2$  cho phép đánh giá sự đóng góp của cấu trúc ngoại sinh vào giá trị  $R^2$  của biến tiềm ẩn nội sinh. Các giá trị  $f^2$  lần lượt là 0,02, 0,15 và 0,35 biểu thị tác động nhỏ, trung bình hoặc lớn của cấu trúc ngoại sinh đối với cấu trúc nội sinh. Bảng 5 cho thấy, các cấu trúc ngoại sinh đều có mức độ giải thích thấp hoặc trung bình với các cấu trúc nội sinh được phát triển giả thuyết trong mô hình. Tác động của bầu không khí đổi mới và trao quyền tâm lý đến hành vi đổi mới của nhân viên có giá trị  $f^2$  lần lượt là 0,142 và 0,18. Tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến bầu không khí đổi mới có giá trị  $f^2$  là 0,065. Xét về ảnh hưởng điều tiết, biến trao quyền tâm lý có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới với giá trị  $f^2$  là 0,022.

**Bảng 5. Kết quả đánh giá  $f^2$**

|                | <b>IB</b> | <b>IC</b> |
|----------------|-----------|-----------|
| <b>IB</b>      |           |           |
| <b>IC</b>      | 0,142     |           |
| <b>TL</b>      |           | 0,065     |
| <b>PE</b>      | 0,18      |           |
| <b>PE x IC</b> | 0,022     |           |

#### 4.4 Kiểm định giả thuyết

Kết quả xử lý dữ liệu với Smart PLS 4 cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tạo ra ảnh hưởng tích cực trực tiếp tới cảm nhận của nhân viên về bầu không khí đổi mới ( $\beta= 0,247$ ;  $p=0,000$ ). Tiếp đó, bầu không khí đổi mới ( $\beta=0,360$ ;  $p=0,004$ ) cũng như thấy ảnh hưởng tích cực trực tiếp lên hành vi đổi mới. Trao quyền tâm lý cũng cho thấy ảnh hưởng tích cực trực tiếp tới hành vi đổi mới ( $\beta= 0,325$ ;  $p=0,000$ ) và điều tiết lên mối liên hệ giữa bầu không khí đổi mới và hành vi đổi mới ( $\beta= 0,135$ ;  $p=0,05$ ).

**Bảng 6. Kết quả kiểm định mối quan hệ**

| Mối quan hệ             | Hệ số tác động | P values | Giả thuyết |           |
|-------------------------|----------------|----------|------------|-----------|
| <b>PE -&gt; IB</b>      | 0,325          | 0,000    | H1         | Chấp nhận |
| <b>IC -&gt; IB</b>      | 0,360          | 0,004    | H2         | Chấp nhận |
| <b>TL -&gt; IC</b>      | 0,247          | 0,000    | H3         | Chấp nhận |
| <b>PE x IC -&gt; IB</b> | 0,135          | 0,050    | H4         | Chấp nhận |

#### 4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Tương đồng với giả thuyết nghiên cứu, kết quả phân tích đã xác nhận rằng tất cả các giả thuyết trong nghiên cứu đều được chấp nhận. Hành vi đổi mới của nhân viên đã được chứng minh là bị ảnh hưởng trực tiếp bởi trao quyền tâm lý (H1;  $\beta= 0,325$ ;  $p=0,000$ ) và bầu không khí đổi mới (H2;  $\beta= 0,360$ ;  $p=0,000$ ). Lãnh đạo chuyển đổi đã thể hiện một tác động tích cực trực tiếp đến cảm nhận của nhân viên về bầu không khí đổi mới (H3;  $\beta= 0,247$ ;  $p=0,000$ ).

Thêm vào đó, khi xem xét về vai trò của biến điều tiết, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng trao quyền tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc điều tiết tích cực mối quan hệ từ bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới ( $\beta=0,135$ ,  $p=0,05$ ). Cụ thể, sự tăng cường của cảm nhận về việc trao quyền tâm lý từ phía nhân viên đã được chỉ ra là một yếu tố thúc đẩy mối quan hệ từ bầu không khí đổi mới đến hành vi đổi mới của họ.



## 5. KẾT LUẬN

### *Hàm ý nghiên cứu*

Nghiên cứu này xem xét đồng thời mối quan hệ giữa ba hệ thống cấp bậc trong công ty bao gồm cấp độ tổ chức, người lãnh đạo và cấp độ nhân viên đối với hành vi đổi mới, bổ sung cho nền tảng lý thuyết tương đối ít các nghiên cứu xem xét các đặc điểm tâm lý của nhân viên ở cấp độ cá nhân hiện nay (Afsar và cộng sự, 2017). Việc xem xét đồng thời cả ba cấp độ bao gồm cấp độ tổ chức, người lãnh đạo và cấp độ nhân viên cũng là một tiếp cận lý thuyết theo hướng mới của nghiên cứu này.

Nhiều tác giả khác nhau đã chỉ ra tầm quan trọng của việc xác định vai trò của lãnh đạo trong hiệu quả công việc của nhân viên (Widodo & Mawarto, 2020; Prayuda, 2019) và rằng các nhà lãnh đạo là một nhân tố cơ bản để tạo ra một môi trường hỗ trợ sự đổi mới trong các đơn vị làm việc của họ (Edú-Valsania và cộng sự, 2016). Trong nghiên cứu này, ảnh hưởng của lãnh đạo chuyên đổi tới hành vi đổi mới được xem xét thông qua yếu tố trung gian là bầu không khí đổi mới nhằm làm rõ hơn mối quan hệ giữa hai khái niệm này và đóng góp thêm cơ chế trung gian của bầu không khí đổi mới trong nền tảng kiến thức liên quan đến hành vi đổi mới của nhân viên.

Mặc dù tác động trực tiếp của trao quyền tâm lý đến hành vi đổi mới đã được kiểm định, tuy nhiên sự hiểu biết về vai trò điều tiết của yếu tố này vẫn còn hạn chế. Vì ảnh hưởng của các quá trình tâm lý quan trọng đối với hành vi đổi mới ít được quan tâm nghiên cứu, cũng như vai trò điều tiết mối quan hệ môi trường - đổi mới (Liu và cộng sự, 2019), nghiên cứu cũng đã xem xét ảnh hưởng điều tiết của trao quyền tâm lý trong mối quan hệ giữa bầu không khí đổi mới và hành vi đổi mới. Do đó, với việc phát triển và kiểm định ảnh hưởng trực tiếp cũng như vai trò điều tiết của trao quyền tâm lý, đề tài này đã đóng góp vào nền tảng lý thuyết về vai trò của trao quyền tâm lý đối hành vi đổi mới trong doanh nghiệp.

### *Hàm ý quản trị*

Nghiên cứu này đã không chỉ cung cấp hướng dẫn cho nhân viên, người quản lý và tổ chức, mà còn đề xuất một số giải pháp cụ thể. Theo kết quả nghiên cứu, việc tạo ra một môi trường làm việc sáng tạo và đổi mới, cũng như việc ủy quyền tâm lý cho nhân viên, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức. Xây dựng các quy trình nhằm khuyến khích hành vi đổi mới trong doanh nghiệp không chỉ là một ưu tiên quan trọng đối với các nhà quản lý mà còn là chìa khóa để phát triển mạnh mẽ trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh.

Trong nghiên cứu của mình, Hunter và cộng sự (2007) gợi ý rằng các biểu hiện của hoạt động sáng tạo thường được phát hiện trong môi trường bầu không khí đổi mới. Điều này gợi ý rằng các doanh nghiệp có một môi trường nội bộ sáng tạo mạnh mẽ có thể thúc đẩy sự suy nghĩ đột phá và sẵn lòng chấp nhận rủi ro (Oke và đồng nghiệp, 2009), khuyến khích việc sử dụng kiến thức từ bên ngoài vào quá trình công việc (Carayannis và đồng nghiệp, 2015; Laursen và Salter, 2006). Do đó, việc tạo ra một môi trường bầu không khí đổi mới nên là ưu tiên của các doanh nghiệp bằng cách cung cấp thời gian và tài nguyên cho nhân viên, thúc đẩy giao tiếp cởi mở và tự do giữa các thành viên trong nhóm, cố gắng thiết kế công việc không lặp lại và có tính thách thức, cùng với việc đánh giá và khen thưởng những ý tưởng sáng tạo và đổi mới. Bên cạnh đó, việc khuyến khích sự linh hoạt, mạo hiểm hợp lý và sẵn lòng chấp nhận thất bại như một phần của quá trình học hỏi và phát triển cũng đóng một vai trò rất quan trọng. Do đó, để xây dựng và duy trì một môi trường bầu không khí đổi mới, các công ty cần phải đầu tư vào việc phát triển một môi trường văn hóa khuyến khích sự sáng tạo.

Ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo chuyên đổi tới bầu không khí đổi mới được xác nhận. Kết quả này có nghĩa là khi người quản lý, lãnh đạo là những người có tư duy của lãnh đạo chuyên đổi thì người nhân viên có xu hướng cảm nhận rằng môi trường họ đang làm việc là bầu không khí đổi mới và sẽ có xu hướng thực hiện hành vi đổi mới, sáng tạo cao hơn những cá nhân khác. Do đó, các nhà quản lý có thể sử dụng bản chất của lãnh đạo chuyên đổi để cải thiện hành vi làm việc đổi mới của nhân viên trong bối cảnh tổ chức. Các nhà quản lý nên cung cấp quyền tự chủ, cơ hội phát triển và sự đa dạng về kỹ năng tại nơi làm việc để thúc đẩy nhân viên học

hỏi những điều mới tại nơi làm việc, điều này sẽ làm tăng sự tham gia của họ vào các hoạt động theo đuổi sáng tạo và đổi mới (Afsar & Umrani, 2019).

Theo kết quả, trao quyền tâm lý không chỉ có tác động mạnh nhất đến hành vi đổi mới mà còn thể hiện vai trò điều tiết của nó. Như đã đề cập trước đây, nghiên cứu này xác định rằng bầu không khí đổi mới tác động mạnh mẽ hơn đến hành vi đổi mới khi quyền lực tâm lý cao. Do tầm quan trọng này, các tổ chức nên xây dựng cơ chế trao quyền tâm lý để giải phóng hành vi đổi mới của nhân viên. Trao quyền tâm lý là một cấu trúc chung bao gồm ý nghĩa, quyền tự chủ, năng lực và tác động. Do đó, các công ty nên trao quyền cho nhân viên bằng cách trao cho họ trách nhiệm và quyền tự chủ cao hơn để thực hiện các hành động. Bằng cách cung cấp cho nhân viên trách nhiệm và quyền tự chủ cao hơn, họ có thể có được cảm giác kiểm soát môi trường làm việc của mình, điều này có thể làm giảm cảm giác xa lạ và do đó sáng tạo hơn (Afsar và Badir, 2016). Hơn nữa, nếu nhân viên nhận thức được ý nghĩa trong công việc cũng như sự tương thích giữa tài năng và nguyện vọng của họ, họ có thể cảm thấy có giá trị hơn và đầu tư năng lượng tinh thần vào công việc, điều này có thể khuyến khích hơn nữa năng lượng tinh thần tích cực và sự sáng tạo. Do đó, các nhà quản lý nên nhận ra sức mạnh của nhân viên và giao cho họ những vị trí phù hợp. Bằng cách ưu tiên ý thức về năng lực, sự tin tưởng, sự lựa chọn, kiểm soát, ý nghĩa và môi trường không sợ hãi cho sự sáng tạo của người lao động, các tổ chức có thể thúc đẩy xu hướng hành vi đổi mới.

### ***Hạn chế của nghiên cứu và hướng phát triển trong tương lai***

Dù được tiến hành kỹ lưỡng, nghiên cứu này vẫn còn tồn đọng một số hạn chế, cung cấp cơ hội cho nghiên cứu trong tương lai. Đầu tiên, việc thu thập dữ liệu thực địa dựa trên bảng hỏi. Mặc dù bảng hỏi thường được sử dụng để thể hiện hành vi trong tương lai (Dang và cộng sự, 2021), nhưng nó có thể hạn chế các kết luận rút ra từ kết quả nghiên cứu (Dang và Nguyen Viet, 2021). Do đó, nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng các phương tiện khác ví dụ như quan sát hoặc chụp cộng hưởng từ chức năng (fMRI) để khám phá mối quan hệ nhân quả giữa các biến được giả thuyết. Thứ hai, phạm vi của nghiên cứu bị hạn chế do nó chỉ tập trung vào đổi mới ở các nước đang phát triển, đặc biệt là ở TP.HCM, Việt Nam. Nghiên cứu trong tương lai được thực hiện ở các quốc gia khác có thể sẽ có giá trị để xác nhận các kết quả nghiên cứu này và khái quát hóa việc áp dụng khuôn khổ đề xuất.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M. & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512.
- Afsar, B. & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(1), 5-26.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Afsar, B. (2016). The impact of person-organization fit on innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing behavior. *International journal of health care quality assurance*, 29(2), 104-122.
- Afsar, B., Cheema, S., & Saeed, B. B. (2017). Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?. *European Journal of innovation management*, 21(1), 157-171.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Carayannis, E.G., Meissner, D. & Edelkina, A. (2015). Targeted innovation policy and practice intelligence (TIP2E): concepts and implications for theory, policy and practice. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 460-484.
- Chan, I. Y., Liu, A. M., & Fellows, R. (2014). Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms. *Journal of management in engineering*, 30(6), 06014003.

- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Lashley, C. (2017). Employee empowerment in services: A framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169–91
- Dang, H. P. & Nguyen Viet, B. (2021). Inside the intention to join extracurricular activities: Integrating the theory of planned behavior and signaling theory. *Cogent Education*, 8(1), 1888672.
- Dang, H. P., Rahimah, A., Lin, J. Y. C., Truong-Dinh, B. Q., Glebanov, P. D., Raza, S. H., ... & Cheng, J. M. S. (2021). What makes consumers willing to pay for carbon taxes—A view of terror management theory. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1192-1203.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Degner, L. (2005). Knowledge translation in palliative care: Can theory help? *Canadian Journal of Nursing Research*, 37(2), 105-113.
- Devellis, R. (2012). *Scale Development Theory and Applications*. Sage Publications, New York.
- Dul Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171-1182.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2014). The Impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267.
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42.
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- Erickson, J.I., Hamilton, G.A., Jones, D.E., & Ditomassi, M. (2003). Measuring the impact of collaborative governance: Beyond empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 33(2), 96-104.
- EVN (2023). *EVN với chuyển đổi số*. Truy cập tại <https://www.evn.com.vn/d6/event/EVN-voi-chuyen-doi-so-6-12-92.aspx>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50,
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling*, Sage, Los Angeles, CA.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E. & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Aslam, U. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The learning organization*, 23(4), 232-248.
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laursen, K. & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13, 771-789.
- Oke, A., Prajogo, D.I. & Jayaram, J. (2013). Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58.
- Prayuda, R. (2019). The influence of transformational leadership, organizational climate, innovative behavior and employee engagement on industrial employee performance with job satisfaction in the digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(1a), 13-23.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shin, S. J., & Zhou, J., 2003. Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B.A. & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14(4), 809-844.
- Thu Hường (2022). *Chuyển đổi số ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam: Từ nhận thức đến hành động*. Truy cập tại <https://congthuong.vn/chuyen-doi-so-o-tap-doan-dien-luc-viet-nam-tu-nhan-thuc-den-hanh-dong-183033.html>
- Vnr500 (2023). Công bố bảng xếp hạng vnr500 kỳ công bố năm 2022. Trích lục tại: <https://vnr500.com.vn/>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of organizational behavior*, 36(3), 403-420.
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175-2182.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INNOVATIVE BEHAVIOR: MEDIATING ROLE OF INNOVATIVE CLIMATE AND MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT**

DANG HUU PHUC<sup>1\*</sup>, NHAM THANH CHUNG

<sup>1,2</sup> School of Management, College of Business, University of Economics Ho Chi Minh city

\* *Corresponding author: phucdh@ueh.edu.vn*

**Abstract.** Although many antecedents of employees' innovative behavior have been explored, very few studies have examined employees' innovative behavior from a comprehensive perspective that covers all levels of the organization. In particular, studies on the innovation behavior of employees in state-run organizations are limited. This research aims to examine the influence of transformational leadership on innovative behavior through the mediating variable of the innovation climate. Concurrently, the study also investigates the moderating role of psychological empowerment in the relationship between the innovation climate and innovative behavior. A total of 255 completed questionnaires were utilized for quantitative analysis. The results indicate that transformational leadership has a direct positive impact on employees' perception of the innovation climate. Additionally, psychological empowerment and the innovation climate both directly influence innovative behavior. Concerning the moderating effect, psychological empowerment regulates the relationship between the innovation climate and innovative behavior. Based on the research findings, the authors propose several policy implications to assist businesses in enhancing the innovative behavior of their workforce within the organization.

**Keywords:** Innovative Behavior; Transformational Leadership; Innovation Climate; Psychological Empowerment, State-Owned Enterprise.

*Ngày nhận bài: 3/01/2024*

*Ngày chấp nhận đăng: 12/3/2024*