

MỐI QUAN HỆ CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VỚI SỰ SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN VÀ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH XÂY DỰNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Trọng Hiến^{1,*}, Lê Thanh²

¹*Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, Việt Nam*

²*Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Tóm tắt: Nghiên cứu thực nghiệm này nhằm mục đích khám phá tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức tại các doanh nghiệp ngành xây dựng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được áp dụng trong bài nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập thông qua 375 phiếu câu hỏi khảo sát được phát trực tiếp đến các nhân viên và cán bộ quản lý thuộc 25 doanh nghiệp ngành xây dựng. Kết quả phân tích dữ liệu từ 327 phiếu khảo sát hợp lệ cho thấy, lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới trong tổ chức. Dựa trên những phát hiện này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà lãnh đạo nâng cao sự sáng tạo của nhân viên, góp phần đổi mới tổ chức và thúc đẩy quá trình phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Từ khóa: đổi mới tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi, sự sáng tạo của nhân viên

1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và tình hình thế giới có nhiều biến động khó lường như hiện nay, đổi mới thông qua sáng tạo là một yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công và lợi thế cạnh tranh của các tổ chức (Woodman và cộng sự, 1993) cũng như cho một nền kinh tế vững mạnh (Drucker, 1985). Các tổ chức cần phải sáng tạo và đổi mới hơn trước để tồn tại, cạnh tranh, phát triển và dẫn đầu (Jung và cộng sự, 2003; Tierney và cộng sự, 1999). Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) được chứng minh là 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).

Ngành xây dựng ngày càng thể hiện được vai trò quan trọng trong việc phát triển nền kinh tế, góp phần thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế, nâng cao đời sống nhân dân. Tuy nhiên, hiện nay chưa có nghiên cứu nào xem

xét tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của cấp dưới và sự đổi mới tổ chức trong lĩnh vực xây dựng đầy cạnh tranh.

Từ những lý do trên, tác giả thực hiện khảo sát một số doanh nghiệp ngành xây dựng tại TP.HCM nhằm đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, sự chia sẻ kiến thức và môi trường làm việc vật lý đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Thuyết lãnh đạo chuyển đổi

Thuyết lãnh đạo chuyển đổi được giới thiệu bởi Burns (1978) trong một nghiên cứu về các nhà lãnh đạo chính trị. Theo thời gian, lý thuyết này được Avolio và Bass (1995) mở rộng để nghiên cứu hành vi của các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực kinh tế. Lý thuyết

chỉ ra lãnh đạo chuyển đổi được cấu thành từ 4 thành phần: vai trò hình mẫu lý tưởng (charismatic role modeling), sự quan tâm đến cá nhân (individualized consideration), động lực truyền cảm hứng (inspirational motivation) và kích thích trí tuệ (intellectual stimulation).

Khi xem xét 4 thành phần của thuyết lãnh đạo chuyển đổi trong vai trò đối với sự sáng tạo, Elkins và Keller (2003) khẳng định lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ mật thiết với đổi mới sáng tạo tại tổ chức. Các thành phần của nhà lãnh đạo theo phong cách này đóng vai trò là “yếu tố tăng cường sự sáng tạo”, cụ thể: sự quan tâm cá nhân đóng vai trò như một phần thưởng cho những người theo sau bằng cách cung cấp sự công nhận và khích lệ; kích thích trí tuệ tăng cường khả năng khám phá suy nghĩ bằng cách cung cấp hỗ trợ cho sự đổi mới, quyền tự chủ và thử thách và động lực truyền cảm hứng cung cấp sự khuyến khích vào quá trình hình thành ý tưởng bằng cách khuyến khích cấp dưới làm việc hướng tới tầm nhìn của tổ chức (Avolio và Bass, 1995; Sosik, Kahai và Avolio, 1999).

2.1.2 Thuyết trao đổi xã hội

Homans được xem là một trong những nhà xã hội học đầu tiên tập trung vào sự trao đổi giữa các cá nhân (Cook và cộng sự, 2013; Lambe, Wittmann và Spekman, 2001). Cụ thể hơn, Homans (1961) định nghĩa trao đổi xã hội là trao đổi các hoạt động, các yếu tố hữu hình hoặc vô hình và được tạo ra từ ít nhất hai bên tham gia.

Thuyết trao đổi xã hội về căn bản bắt nguồn từ lý thuyết trao đổi kinh tế (Liao, 2008). Điểm khác biệt ở đây là khi trao đổi kinh tế tập trung nhiều vào lợi ích và chi phí kinh tế dựa trên các giao dịch và quy định trong khi thuyết trao đổi xã hội đề cập tới chi phí và lợi ích xã hội vô hình (Liao, 2008) và một trao đổi không đảm bảo rằng sẽ có một kết quả có đi có lại vì không có quy tắc hoặc thỏa thuận nào được ký kết khi tiến hành

tương tác (Chadwick- Jones, 1976; Gefen và Ridings, 2002). Do đó, sự trao đổi xã hội hình thành trên cơ sở niềm tin, sự tin tưởng và cam kết lẫn nhau (Liao, 2008).

Yan và cộng sự (2016) cho rằng chia sẻ kiến thức cũng là một hành vi trao đổi xã hội. Các cá nhân tiến hành trao đổi kiến thức với nhau vì các lợi ích bên trong và bên ngoài. Các lợi ích bên trong thường vô hình và khó đo lường, bao gồm sự thỏa mãn, vui vẻ khi được tham gia trò chuyện, chia sẻ. Trong khi đó, các lợi ích bên ngoài có thể kể đến như phần thưởng, sự thăng chức.

2.1.3 Thuyết các thành phần của sự sáng tạo

Lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo được đề xuất bởi Amabile (1988). Amabile và Pratt (2016) nhận định đây là mô hình cổ điển nhất về đổi mới sáng tạo trong tổ chức và là lý thuyết được trích dẫn rộng rãi nhất để mô tả toàn diện về cả quá trình sáng tạo cá nhân và quá trình đổi mới tổ chức, cũng như cách thức mà cả hai được liên kết thông qua sự ảnh hưởng lẫn nhau. Cho đến hiện tại, lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo được sử dụng rộng rãi chỉ ra 4 thành phần của sự sáng tạo, gồm 3 thành phần thuộc về cá nhân (thành phần bên trong) và 1 thành phần thiên về môi trường bên ngoài.

Nhóm thành phần bên trong của sáng tạo bao gồm kỹ năng liên quan đến lĩnh vực (kiến thức, kỹ năng chuyên môn, kỹ năng kỹ thuật, tài năng thiên bẩm trong một mảng/ngành), quá trình/kỹ năng sáng tạo (gồm phong cách nhận thức, đặc điểm cá nhân) và động lực làm việc nội tại - yếu tố thúc đẩy sự sáng tạo từ độ khó và tính thách thức của nhiệm vụ, xuất phát từ ham muốn chinh phục và giải quyết vấn đề hình thành bên trong con người chứ không phải động lực bên ngoài (Kessler, 2013).

Môi trường bên ngoài bao gồm nhiều nhân tố thúc đẩy động lực nội tại cũng như các yếu tố cản trở sự sáng tạo. Các yếu tố

kích thích sự sáng tạo từ nhóm nhân tố này có thể kể đến như môi trường làm việc vật lý thoải mái, dễ chịu; sự quan tâm và khuyến khích những ý tưởng khác lạ từ phía các nhà lãnh đạo; quy định hay văn hóa công ty chấp nhận và tạo điều kiện cho sự trao đổi, mở rộng và phát triển các ý tưởng. Trong khi đó, các yếu tố kìm hãm sự sáng tạo đến từ quy định hà khắc, cơ cấu tổ chức chuyên quyền, thái độ thờ ơ và bảo thủ của nhà quản lý khi tiếp nhận ý kiến mới.

2.2 Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

Nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo trong việc kích thích năng lực sáng tạo và đổi mới ở cá nhân đã được nhiều học giả thực hiện (Jaussi và Dionne, 2003; Jung và cộng sự, 2003; Shin và Zhou, 2003). Đặc biệt, các học giả đã tập trung tìm hiểu mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sáng tạo (Avolio, 1999). Gumusluoglu và Ilsev (2009) phát hiện ra rằng các hành vi lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò là “các lực nâng cao tính sáng tạo”. Tương tự, một nghiên cứu khác của Henker và cộng sự (2015) cho thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên.

Tuy nhiên, Jaussi và Dionne (2003) báo cáo rằng lãnh đạo chuyển đổi không liên quan đến sự sáng tạo của các sinh viên tham gia. Sự không nhất quán này có thể dễ dàng bắt nguồn từ các thiết kế khác nhau của hai nghiên cứu (thử nghiệm so với nơi làm việc thực tế), các bối cảnh khác nhau mà chúng được tiến hành (Hoa Kỳ so với Hàn Quốc) và các mẫu khác nhau được sử dụng (sinh viên so với nhân viên). Do đó, Mumford và Licuanan (2004) đề xuất, cần có nhiều nghiên cứu hơn để điều tra trong bối cảnh thực tế xem liệu phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của cấp dưới hay không.

Giả thuyết H2: Môi trường làm việc vật lý điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự sáng tạo của nhân viên hay môi trường làm việc vật lý càng tốt thì mối quan hệ này càng mạnh.

Dul và cộng sự (2011) phân loại môi trường làm việc thành môi trường làm việc xã hội và môi trường làm việc vật lý. Môi trường làm việc vật lý đóng một vai trò quan trọng trong hiệu quả hoạt động của tổ chức (Lee và Brand, 2005). Trong khi nghiên cứu khái niệm môi trường làm việc vật lý, McCoy (2005) đã xác định năm thành phần chính của môi trường làm việc vật lý góp phần đáng kể vào kết quả sáng tạo bao gồm: cách bày trí không gian, kiến trúc, quang cảnh, các thiết bị, cơ sở vật chất và dụng cụ xung quanh.

McCoy (2005) lập luận rằng, mặc dù có ít bằng chứng về mối quan hệ trực tiếp của môi trường làm việc vật lý với hiệu suất sáng tạo, nhưng không thể loại trừ những ảnh hưởng gián tiếp và điều tiết. Cần phải điều tra vai trò của các biến điều tiết trong khi tìm hiểu về sự sáng tạo (Herrmann và Felfe, 2013). Tác động ngày càng tăng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự sáng tạo của nhân viên có thể được tính đến khi có sự hiện diện của biến điều tiết.

Giả thuyết H3: Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự chia sẻ kiến thức của nhân viên.

Chia sẻ kiến thức đề cập đến quá trình trao đổi thông tin, kiến thức và ý tưởng, (Birasnav, 2014). Ưu điểm chính của việc chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong nhóm là mở rộng và làm phong phú kho thông tin, kiến thức và ý tưởng.

Đổi mới sáng tạo là một trong những hoạt động sử dụng nhiều tri thức nhất (Overall, 2015). Cả chia sẻ tri thức và ứng dụng tri thức đều tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra các ý tưởng và quy trình mới để có thể cải thiện hiệu suất của tổ chức. Vai trò của lãnh

đạo trong quản lý tri thức đã được nghiên cứu bởi Singh (2008). Nghiên cứu của Jung và cộng sự (2003) hay của Han và cộng sự (2016) cũng cho thấy mối quan hệ tích cực lãnh đạo chuyển đổi và chia sẻ tri thức.

Giả thuyết H4: Sự chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

Sự sáng tạo của nhân viên rất quan trọng đối với sự sống còn và tính hiệu quả của tổ chức (Dong và cộng sự, 2016). Cùng với sự vận động và thay đổi không ngừng của xã hội, sáng tạo trở thành sự ưu tiên hàng đầu của các tổ chức trong việc đổi mới sản phẩm, quy trình và thủ tục (Amabile, 1996; Shalley, Zhou và Oldham, 2004). Sự trao đổi kiến thức giữa các nhân viên trong tổ chức thông qua các kênh giao tiếp mở thúc đẩy tính sáng tạo của các thành viên (Amabile, 1988). Nghiên cứu của Dong và cộng sự (2016) cho thấy sự chia sẻ thông tin hình thành trên cơ sở trao đổi và lấp đầy các khoảng trống kiến thức. Khi trao đổi kiến thức, các thành viên được tiếp cận quan điểm từ nhiều góc nhìn, từ đó truyền cảm hứng cho họ trong việc sáng tạo những ý tưởng mới (Hirst, Van Knippenberg và Zhou, 2009; Homan và cộng sự, 2007; Gong và cộng sự, 2013).

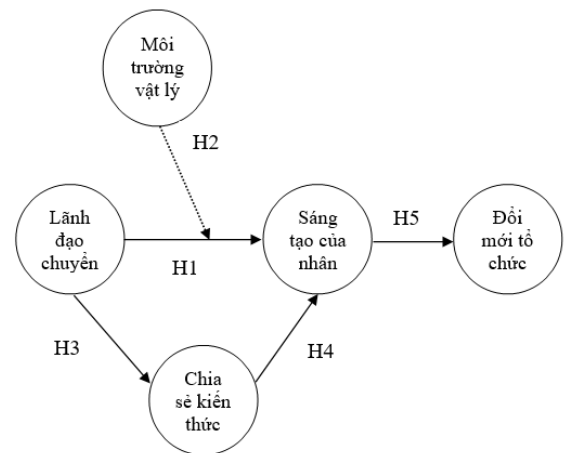
Giả thuyết H5: Sự sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới của tổ chức.

Những nhân viên sáng tạo là những người có thể tìm thấy cách sử dụng mới cho các phương pháp hoặc thiết bị hiện có, hoặc tạo ra các ý tưởng mới nhưng có thể thực hiện được. Như Gilson và Shalley (2004) gợi ý, sự sáng tạo của nhân viên giúp đề xuất những ý tưởng mới lạ và hữu ích cho tổ chức. Bên cạnh đó, những người này có thể tạo hiệu ứng lan tỏa bằng cách đóng vai trò là hình mẫu cho phần còn lại của tổ chức.

Khurosani (2018) thừa nhận sáng tạo là nền tảng của đổi mới, là nhân tố tác động đến sự phát triển của một tổ chức, giúp phát

triển ý tưởng, sản phẩm, quy trình hoặc thủ tục mới và đổi mới là một quá trình thông qua những ý tưởng được hình thành, chia sẻ, phát triển, sửa đổi, làm rõ và tiến hành thực hiện.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu đi trước có liên quan, đặc biệt là của Gumusluoglu và Ilsev (2009); Zheng và cộng sự (2017); Ranjbar và cộng sự (2019); và Shafi và cộng sự (2020), kết hợp ý kiến chuyên gia về mối quan hệ của lãnh đạo chuyển đổi với sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1 dưới đây.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Mô tả nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được thực hiện thông qua nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Sử dụng phương pháp định tính trong thiết kế thang đo. Nghiên cứu chính thức là nghiên cứu định lượng thông qua bảng khảo sát, được phát trực tiếp đến các đáp viên theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện với cỡ mẫu $n = 375$. Nghiên cứu được tiến hành ở các doanh nghiệp ngành xây dựng trên địa bàn TP.HCM.

3.2 Xây dựng thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu này bao gồm 5 biến nghiên cứu (5 khái niệm) với tổng cộng 17 biến quan sát (Bảng 1). Một số biến định tính được sử dụng để mô tả nghiên

cứu (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn) được đo bằng thang đo định danh.

Để đo lường các biến, bài nghiên cứu đã sử dụng thang đo Likert - 5 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

Bảng 1. Thang đo các yếu tố nghiên cứu

STT	MÃ HÓA	CÁC YẾU TỐ VÀ BIẾN QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
I	TL	LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI (transformational leadership)	
1	TL1	Cấp trên của tôi truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai.	Bronkhorst và cộng sự (2013)
2	TL2	Cấp trên của tôi khuyến khích và công nhận sự nỗ lực và thành quả làm việc của nhân viên.	
3	TL3	Cấp trên của tôi thúc đẩy sự tin tưởng, sự tham gia và hợp tác giữa các thành viên trong nhóm.	
4	TL4	Cấp trên của tôi khuyến khích suy nghĩ về các vấn đề theo những cách mới.	
II	PWE	MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC VẬT LÝ (physical work environment)	
5	PWE1	Nơi làm việc, khu vực nghỉ ngơi và nhà vệ sinh gọn gàng và sạch sẽ.	Anasi (2020); Sageer (2012); Sheykhan & Saghaee (2011)
6	PWE2	Môi trường làm việc hiện đại, thoải mái, có đầy đủ ánh sáng, hệ thống điều hòa không khí và thông gió tốt.	
7	PWE3	Công ty có trang trí hoa tươi, cây cảnh và tranh ảnh treo tường.	
8	PWE4	Môi trường làm việc cung cấp đầy đủ cơ sở giải trí (bida, gym, phòng xem phim, ...).	
III	KS	CHIA SẺ KIẾN THỨC (knowledge sharing)	
9	KS1	Tôi cảm thấy các thành viên trong tổ chức đều có khả năng chia sẻ kiến thức chuyên môn của họ để đưa các sáng kiến mới thành hiện thực.	Zheng, Wu, & Xie (2017)
10	KS2	Tôi cảm thấy rằng chúng tôi có thể học hỏi lẫn nhau bằng cách chia sẻ thông tin hoặc ý tưởng.	
11	KS3	Tôi cảm thấy trong công việc, chúng tôi luôn sẵn sàng trao đổi khúc mắc, kết hợp các ý kiến của nhau để tìm ra giải pháp cho vấn đề.	
IV	EC	SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN (employee creativity)	
12	EC1	Tôi tìm kiếm những ý tưởng và cách giải quyết mới cho vấn đề.	Jaiswal & Dhar (2015)
13	EC2	Tôi tạo ra các ý tưởng liên quan đến công việc mới lạ nhưng khả thi.	
14	EC3	Tôi thể hiện tính độc đáo trong công việc.	
V	OI	ĐỔI MỚI TỔ CHỨC (organizational innovation)	
15	OI1	Tỷ lệ khách hàng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ mới của công ty đã tăng nhanh.	Noruzy và cộng sự (2013)
16	OI2	Tỷ lệ cung ứng dịch vụ hoặc cung cấp dịch vụ mới vào công ty đã tăng lên nhanh chóng.	
17	OI3	So với các đối thủ cạnh tranh, công ty đã đổi mới hơn họ nhiều.	

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trong nghiên cứu này, cỡ mẫu là 375, đáp ứng yêu cầu cỡ mẫu tối thiểu (Hair và cộng sự, 2017). Tổng số 375 phiếu khảo sát đã được phát cho 25 doanh nghiệp, trung bình mỗi doanh nghiệp nhận được 15 phiếu. Kết quả, thu được 344 phiếu, trong đó có 17 phiếu không hợp lệ. Còn lại 327 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích dữ liệu.

4.1 Đánh giá mô hình đo lường

Cronbach's alpha và độ tin cậy tổng hợp là 2 chỉ số đầu tiên khi đánh giá độ tin cậy của thang đo. Ngoài ra, cần đánh giá giá trị hội tụ dựa vào hệ số tải ngoài và phương sai trích trung bình Average Variance Extracted - AVE (Hair và cộng sự, 2017).

Kết quả cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha (CA) của các biến đều đạt độ tin cậy tốt, với $CA \in 0,7 \div 0,95$ (Nunnally & Bernstein, 1994). Cụ thể, thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (TL) có Cronbach's Alpha = 0,785. Tương tự, thang đo Môi trường làm việc vật lý (PWE) có Cronbach's Alpha = 0,839; thang đo Chia sẻ kiến thức (KS) có Cronbach's Alpha = 0,853; thang đo Sự sáng tạo của nhân viên (EC) có Cronbach's Alpha

= 0,827; và thang đo Đổi mới tổ chức (OI) có Cronbach's Alpha = 0,802.

Hệ số độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) của các biến nghiên cứu đều có giá trị lớn hơn 0,7, điều này khẳng định độ tin cậy và tính phù hợp của thang đo. Hệ số phương sai trích trung bình của các biến nghiên cứu cũng đều trên 50%. Như vậy, các biến nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ. Ngoài ra, các biến quan sát đều hội tụ về nhân tố riêng của chúng với hệ số tải ngoài từ 0,715 đến 0,904, đạt ở mức yêu cầu ($> 0,7$) và đều có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$.

4.2 Đánh giá mô hình cấu trúc

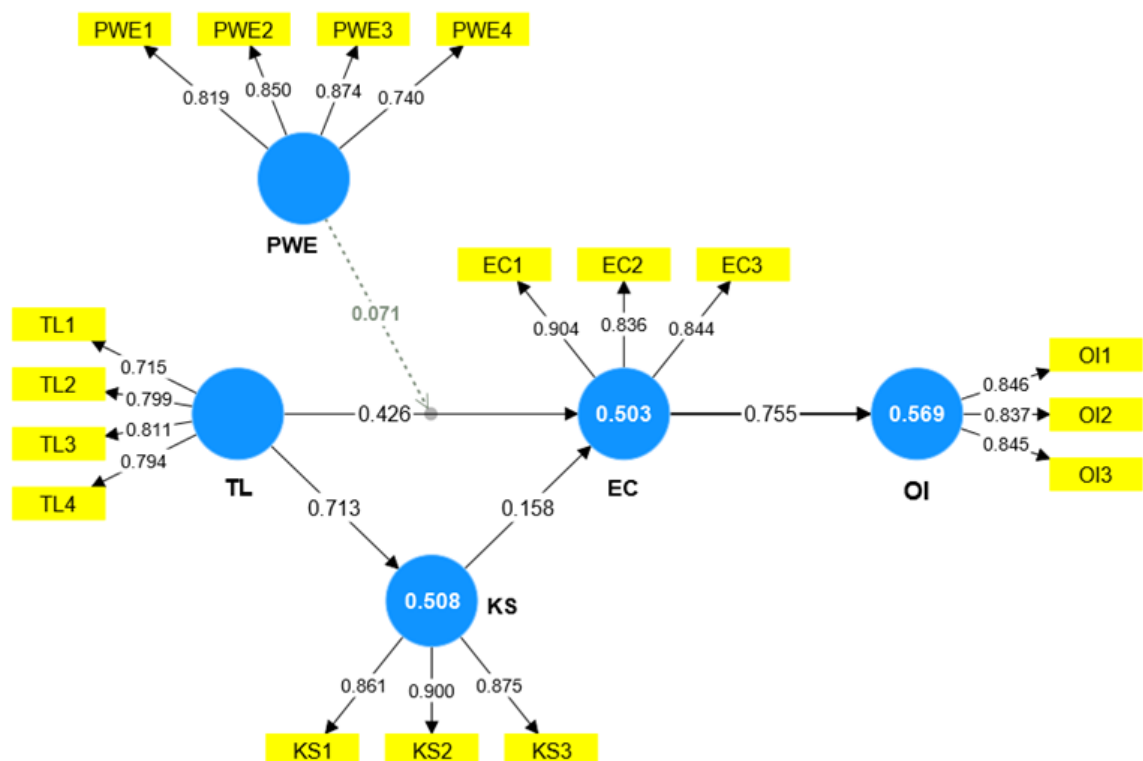
4.2.1 Hệ số đường dẫn và kiểm định giả thuyết

Hệ số đường dẫn (path coefficients) là các trọng số đường dẫn kết nối các nhân tố với nhau. Khi dữ liệu được chuẩn hóa, hệ số đường dẫn dao động trong khoảng từ -1 đến +1. Giá trị càng lớn, đường dẫn trong mô hình cấu trúc (bên trong) càng mạnh. Hệ số này mang dấu dương (+) là biểu thị tác động cùng chiều, mang dấu âm (-) là tác động nghịch chiều (Hair và cộng sự, 2017).

Bảng 2. Hệ số đường dẫn giữa và kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối liên hệ	Hệ số đường dẫn	Độ lệch chuẩn	T value	P value	Kết quả kiểm định
H₁ : Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.	TL → EC	0,426	0,062	6,847	0,000	Chấp nhận
H₂ : Môi trường làm việc vật lý điều tiết mối quan hệ của lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên.	PWExTL → EC	0,071	0,034	2,087	0,037	Chấp nhận
H₃ : Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự chia sẻ kiến thức của nhân viên.	TL → KS	0,713	0,033	21,947	0,000	Chấp nhận

H₄: Chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.	KS → EC	0,158	0,066	2,383	0,017	Chấp nhận
H₅: Sự sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tổ chức.	EC → OI	0,755	0,024	31,758	0,000	Chấp nhận



Hình 2. Kết quả mô hình nghiên cứu

4.2.2 Đánh giá vai trò biến trung gian

Để đánh giá tác động trung gian, phương sai chiếm VAF (Variance Accounted For) và Khoảng tin cậy CI (Confidence Interval) là 2 tiêu chí cần được xem xét (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Đầu tiên là chỉ số AVF. Giá trị VAF <20% chỉ ra tác động trung gian ở mức rất nhẹ, xem như không có tác động trung gian. Với $20\% < \text{VAF} < 80\%$ là có tác động trung gian một phần và $\text{VAF} > 80\%$ cho biết tác động trung gian toàn phần. Thứ hai, đó là chỉ số CI. Mô hình có tác động gián tiếp nếu khoảng CI (Total indirect effects) không chứa giá trị 0. Trong nghiên

cứu này, KS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa TL và EC. Kết quả cho thấy, hệ số tác động gián tiếp là 0,113, đạt ý nghĩa thống kê với $t=2,327$ và $p=0,020$. Giá trị VAF tính được khi có biến trung gian là 0,21, tức bằng 21%. Ngoài ra, CI nằm trong khoảng từ $0,017 \div 0,207$, không chứa giá trị 0. Đối chiếu với hai tiêu chí trên, giả thuyết H2 được chấp nhận. Cụ thể, trong mối quan hệ ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên, sự chia sẻ kiến thức có tác động trung gian một phần lên mối quan hệ này.

4.2.3 Đánh giá vai trò biến điều tiết

Hiệu ứng điều tiết mô tả một tình huống trong đó mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu không cố định mà phụ thuộc vào giá trị của biến thứ ba gọi là biến điều tiết. Biến điều tiết thay đổi cường độ hoặc hướng của mối quan hệ giữa hai biến nghiên cứu còn lại trong mô hình (Hair và cộng sự, 2017).

Nghiên cứu này đánh giá vai trò điều tiết của môi trường làm việc vật lý (PWE) đối với mối quan hệ giữa TL và EC. Khi không có hiệu ứng điều tiết ($PWE \times TL$), giá trị R^2_{Adj} của EC là 0,449. Với việc thêm vào biến điều tiết, giá trị R^2_{Adj} của EC đã tăng lên thành 0,503. Điều này cho thấy phương sai được giải thích của biến EC đã tăng thêm 5,4%. Kết quả cho thấy tác động điều tiết tích cực và đáng kể của PWE (với $\beta=0,071$; $t=2,087$; $p=0,037$) lên mối quan hệ giữa TL và EC, do đó ủng hộ giả thuyết H2.

4.2.4 Hệ số xác định R^2

$0 < R^2_{Adj} < 1$: R^2_{Adj} càng lớn thì mô hình nghiên cứu càng đi sát với thực tế và mối liên hệ giữa các biến trong mô hình càng trở nên chặt chẽ (Hair và cộng sự, 2017). Thông thường $R^2_{Adj} > 0,5$ thì mô hình được cho là phù hợp. Bài nghiên cứu này thuộc dạng nghiên cứu học thuật nên R^2_{Adj} lớn hơn 0,5 là chấp nhận được. Kết quả phân tích mô hình cho thấy, giá trị R^2_{Adj} của OI là 0,569 (với $t=15,818$; $p=0,000$), nghĩa là 56,9% sự biến thiên của OI được giải thích thông qua biến EC, và 43,1% còn lại là do tác động của các yếu tố khác chưa được đưa vào mô hình.

4.3 Độ phù hợp của mô hình

Giá trị VIF của mô hình cấu trúc trong nghiên cứu này nhỏ hơn 3, cho thấy không có sự cộng tuyến giữa các biến nghiên cứu. Ngoài ra, cần phân tích chỉ số SRMR trong PLS-SEM để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình tổng thể. Phạm vi của giá trị SRMR là từ 0 đến 1. Khi SRMR gần bằng 0,08, nó có thể được coi là mức phù hợp tốt cho mô

hình (Hair và cộng sự, 2017). Theo kết quả phân tích, giá trị SRMR của mô hình này là 0,077. Vì thế, có thể kết luận mô hình trong nghiên cứu này là phù hợp.

5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để hiệu chỉnh thang đo, đồng thời kết hợp phương pháp định lượng để tiến hành phân tích dữ liệu thu được từ 327 bản câu hỏi khảo sát. Dựa trên nền tảng lý thuyết, tác giả xây dựng mô hình với 5 biến, gồm: (1) Lãnh đạo chuyển đổi, (2) Sự chia sẻ kiến thức, (3) Sự sáng tạo của nhân viên, (4) Môi trường làm việc vật lý và (5) Đổi mới tổ chức, được đo lường thông qua 17 biến quan sát, với 5 giả thuyết.

Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy cả 5 giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận, trong đó thứ tự mức độ tác động của các mối quan hệ từ cao đến thấp như sau:

- Sự sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến Đổi mới tổ chức ($\beta=0,755$; $p=0,000$);
- Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến Sự chia sẻ kiến thức ($\beta=0,713$; $p=0,000$);
- Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên ($\beta=0,426$; $p=0,000$);
- Sự chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên ($\beta=0,158$; $p=0,017$);
- Môi trường làm việc vật lý điều tiết mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Sự sáng tạo của nhân viên ($\beta=0,071$; $p=0,037$).

Đối chiếu với các nghiên cứu trước, tác giả nhận thấy kết quả bài nghiên cứu này khá tương đồng với các nghiên cứu của Gumusluoglu và Ilsev (2009); Zheng và cộng sự (2017); Alheet và cộng sự (2021);

Alshamsi và cộng sự (2020); Kartono và cộng sự (2021); Chaubey và cộng sự (2019); Fuadiputra (2020); Ranjbar và cộng sự (2019); và Shafi và cộng sự (2020). Dựa trên những kết quả được phát hiện, nghiên cứu này là cơ sở lý luận vững chắc giúp cho các nhà lãnh đạo nhìn nhận đúng đắn về lãnh đạo chuyển đổi và vai trò to lớn của nó trong việc đổi mới tổ chức, đồng thời đề xuất hàm ý quản trị về giải pháp giúp gia tăng lãnh đạo chuyển đổi trong các doanh nghiệp ngành xây dựng.

5.2 Hàm ý quản trị

Đầu tiên, các nhà quản lý cần quan tâm đến việc tăng cường sự sáng tạo của nhân viên. Các nhà quản lý có thể hành động như một nhà lãnh đạo chuyển đổi có năng lực cao và là hình mẫu để cấp dưới noi theo.

Thứ hai, ban quản trị cũng nên bổ nhiệm những lãnh đạo quan tâm đến nhu cầu nghề nghiệp và cá nhân của nhân viên. Điều đó tăng cường động lực và thúc đẩy khả năng sáng tạo của nhân viên.

Thứ ba, các nhà quản lý hoặc người giám sát nên xây dựng chính xác tầm nhìn của họ thành các mục tiêu cụ thể để nhân viên có thể

làm việc và đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Thứ tư, cho nhân viên độc lập trong việc thử những ý tưởng mới và tìm kiếm những thách thức thông qua kích thích trí tuệ và khuyến khích sự sáng tạo trong họ.

Thứ năm, môi trường làm việc cần được đầu tư cải thiện tốt để thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên như điều hòa không khí thích hợp, trang trí cây xanh trong và xung quanh văn phòng, sơn trang trí lại tường, cửa ra vào và cửa sổ phù hợp, mang lại sự sinh động cho không gian làm việc, khơi dậy khả năng sáng tạo của nhân viên.

Thứ sáu, các nhà quản lý cần tạo điều kiện cho sự chia sẻ kiến thức được phổ biến rộng rãi trong tổ chức. Chia sẻ kiến thức có thể được thêm vào như một khía cạnh của hệ thống đánh giá, đồng thời cũng là phương tiện động viên nhân viên. Ngay cả khi nhân viên đưa ra những ý kiến trái ngược, họ vẫn có thể sẵn sàng trao đổi kiến thức và ý tưởng của mình, đó sẽ là cơ hội gia tăng sự phát triển và hiệu suất của nhóm cũng như thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức.

Thông tin tác giả

ThS. Huỳnh Trọng Hiền (*Tác giả liên hệ), Viện Quản trị kinh doanh Song Hành, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: tronghiensib@gmail.com

ThS. Lê Thanh, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: lethanh294@gmail.com

Ghi chú

Các tác giả đã xác nhận không có tranh chấp về lợi ích đối với bài báo này.

Thông tin bài báo

Ngày nhận bài: 19/03/2024

Ngày hoàn thiện biên tập: 11/04/2024

Ngày duyệt đăng: 25/04/2024

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alheet, A. F., Adwan, A. Al, Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11, 239-246.
- Alshamsi, S., Isaac, O., Ameen, A., Nusari, M., & Khalifa, G. S. A. (2020). Impact of transformational leadership on organizational innovation among government employees. *TEST Engineering & Management*, 82(2), 14783-14794.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Anasi, S. N. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in south-west, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6/7), 377-398.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry. *Journal of Business Research*, 1622-1629.
- Bronkhorst, B., Steijn, B. and Vermeeren, B. (2013). Transformational leadership, goal setting, and work motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chadwick-Jones, J.L. (1976). *Social exchange theory: Its structure and influence in social psychology*. London: Academic Press.
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61-82.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbooks of Sociology and Social Research*, 61-88.
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
- Drucker, P. (1985). Creating strategies of innovation. *Planning review*, 13(6), 8-45.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715- 734.

- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Fuadiputra, I. R. (2020). Exploring transformational leadership, learning orientation, and creative self efficacy on employee creativity. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 4(4), 340-352.
- Gefen, D., & Ridings, C.M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47 - 69.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453-470.
- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information change, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56, 827-851.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D.-Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE publications.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30, 235-247.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172-181.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Homan, A. C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189- 1199.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 475-498.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in

enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Kartono, E. L., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Transformational leadership and organizational innovation: The role of goal-oriented synergistic interaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 909-920.

Kessler, E. H. (2013). Componential theory of creativity. *Encyclopedia of Management Theory*, 135-140.

Khurosani, A. (2018). Transformational leadership, employee creativity and organizational innovation, the intervening role of organizational learning culture. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2557-2560.

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323-333.

Liao, L.F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881-1895.

McCoy, J. M. (2005). Linking the physical work environment to creative context. *The Journal of Creative Behavior*, 39(3), 167-189.

Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171.

Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Overall, J. (2015). A conceptual framework of innovation and performance: The importance of leadership, relationship quality, and knowledge management. *Academic Entrepreneur Journal*, 21, 41-54.

Pillai, R., & Winiams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.

Ranjbar, M., Rafiei, S., Shafiei, M., & Kargar, V. (2019). Transformational leadership style and employee creativity: A case study in Yazd medical university. *The Health Care Manager*, 38(3), 282-288.

Sageer, A. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.

Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.

Sheykhan, A. & Saghaee, A. (2011). How physical and non-physical working environment affects creativity: An empirical study. *Management Science Letters*, 335-340.

Shin S. J., Zhou J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.

Singh, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: A study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.

Sosik J. J., Kahai S. S. & Avolio B. J. (1999). Leadership style, anonymity, and creativity in group decision support systems: The mediating role of optimal flow. *The Journal of Creative Behavior*, 33(4), 227-256.

Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffln, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

Yan, Z., Wang, T., Chen, Y., & Zhang, H. (2016). Knowledge sharing in online health communities: A social exchange theory perspective. *Information & Management*, 53(5), 643-653.

Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893.

THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH EMPLOYEE CREATIVITY AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: A CASE STUDY OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Huynh Trong Hien^{1*}, Le Thanh²

¹*Song Hanh Institute of Business Administration, Ho Chi Minh City, Vietnam*

²*Universtiy of Economics and Finance, Ho Chi Minh City, Vietnam*

Abstract: *This empirical study aims to explore the impact of transformational leadership style on employee creativity and organizational innovation at construction industry enterprises in Ho Chi Minh City. Qualitative and quantitative research methods are applied in this study. Data were collected through 375 survey questionnaires distributed directly to employees and managers of 25 construction industry enterprises. The results of data analysis from 327 valid survey questionnaires show that transformational leadership has a positive influence on employee creativity and innovation in the organization. Based on these findings, the author proposes some management implications to help leaders improve employee creativity, contribute to organizational innovation, and promote the sustainable development of enterprises.*

Keywords: *organizational innovation, transformational leadership, employee creativity*

Author Information:

MBA. Huynh Trong Hien (*Corresponding authors), Song Hanh Institute of Business Administration, Vietnam

Email: tronghiensib@gmail.com

MBA. Le Thanh, Universtiy of Economics and Finance, Vietnam

Email: lethanh294@gmail.com

Notes:

The authors declared no competing interests.