

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức – Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp viễn thông tại Tp. Hồ Chí Minh

Hoàng Lệ Chi^{1,*}, Hồ Tiến Dũng²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức là những yếu tố nhận được sự quan tâm đặc biệt trong bối cảnh triển khai cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, đặc biệt là đối với những ngành công nghiệp có tốc độ phát triển khoa học công nghệ cao như ngành Viễn thông. Nghiên cứu này thực hiện nhằm khám phá các thành phần của phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức. Các nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp dịch vụ viễn thông tại TP. HCM là đối tượng điều tra trong chương trình nghiên cứu. Có 275 phiếu điều tra hợp lệ được xử lý. Các phần mềm SPSS và AMOS được sử dụng để phân tích dữ liệu nghiên cứu. Phân tích Cronbach's alpha, Phân tích Nhân tố Khám phá (EFA), Phân tích Nhân tố khẳng định (CFA) và Mô hình hoá cấu trúc tuyến tính (SEM) đã được thực hiện. Kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức. Đồng thời, sự sáng tạo của nhân viên cũng có tác động tích cực và trực tiếp đến việc đổi mới tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khẳng định rằng lãnh đạo chuyển đổi là một khái niệm đa hướng được tạo thành từ 4 thành phần: Ảnh hưởng lý tưởng; Động lực truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ & Quan tâm cá nhân. Cuối cùng, nghiên cứu đã cung cấp những hàm ý hữu ích cho các nhà quản trị của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông trong việc áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi để tăng cường đổi mới tổ chức.

Từ khoá: Lãnh đạo chuyển đổi, sự sáng tạo của nhân viên, đổi mới tổ chức

¹Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Liên hệ

Hoàng Lệ Chi, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam

Email: hlechi@me.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 06-8-2022
- Ngày chấp nhận: 28-11-2022
- Ngày đăng: 31-1-2023

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1106>



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



GIỚI THIỆU

Ngày nay, các doanh nghiệp dịch vụ viễn thông đang hoạt động trong một môi trường rất sôi động với sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, đòi hỏi các doanh nghiệp phải mang đến sự sáng tạo và đổi mới cho các sản phẩm và dịch vụ. Nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của sự sáng tạo của nhân viên đối với đổi mới tổ chức^{1,2}, bởi kích thích sự sáng tạo của nhân viên là yếu tố quan trọng để các doanh nghiệp duy trì khả năng cạnh tranh và tồn tại trên thị trường. Lãnh đạo được xem là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức³. Trong các thuyết tiếp cận lãnh đạo theo phong cách mới như: Lãnh đạo lôi cuốn (*Charismatic leadership*), Lãnh đạo chuyển đổi (*transformational leadership*), Lãnh đạo giao dịch (*transactional leadership*) và Lãnh đạo phục vụ (*servant leadership*) thì Lãnh đạo chuyển đổi đã được xem là động lực chính của sự đổi mới tổ chức⁴.

Tại Việt Nam, một quốc gia có nền kinh tế đang phát triển và hội nhập quốc tế sâu rộng. Việc phát triển

kinh tế đất nước không thể nằm ngoài sự phát triển, tăng trưởng của các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Cùng với cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp đứng trước những cơ hội và thách thức vô cùng to lớn của việc cập nhật tiến bộ khoa học kỹ thuật, cộng với số hoá việc điều hành và vận hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc có một đội ngũ nhân viên năng động sáng tạo và một tổ chức không ngừng đổi mới chính là nền tảng vững chắc để có thể thành công và phát triển. Do vậy, việc nghiên cứu tìm tòi các chính sách thích hợp để động viên, hỗ trợ người lao động đóng góp công sức, trí tuệ vào thành quả kinh doanh của tổ chức là một nhiệm vụ cấp thiết. Như những nền tảng lý thuyết về lãnh đạo đã được nhắc đến trên đây, có thể thấy rằng, Lãnh đạo chính là nguồn động lực kích lệ sự sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp. Vì vậy, một nghiên cứu về phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự sáng tạo của người lao động và sự đổi mới của doanh nghiệp là một nghiên cứu hữu ích trong lúc này. Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông, thuộc ngành Thông tin & Truyền thông - một ngành kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao và hàm lượng ứng

Trích dẫn bài báo này: Chi H L, Dũng H T. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức – Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp viễn thông tại Tp. Hồ Chí Minh. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(4):3908-3918.

dụng khoa học công nghệ vào bậc nhất hiện nay, thì nghiên cứu này thực sự thiết yếu. Theo dữ liệu thống kê năm 2021 ngành Thông tin và truyền thông có mức tăng trưởng GDP là 9% (Báo chính phủ - 12/2021), con số này cao gấp 3 lần so với tăng trưởng của cả nền kinh tế Việt Nam trong năm 2021 – năm mà đại dịch Covid-19 hoành hành. Điều này cho thấy tầm quan trọng đặc biệt của ngành thông tin truyền thông mà các doanh nghiệp viễn thông chính là chủ lực của nó. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và ảnh hưởng của nó đến sự sáng tạo và đổi mới doanh nghiệp, nhưng tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào đặc thù cho ngành viễn thông tại Việt Nam. Với vị trí quan trọng của ngành viễn thông đối với nền kinh tế như đã nêu ở trên thì việc làm sáng tỏ những nhân tố thuộc lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến sự sáng tạo và đổi mới tổ chức trong ngành này là hết sức cần thiết. Vì vậy, mục tiêu của việc thực hiện nghiên cứu này là nhằm kiểm định và đo lường ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của nhân viên và sự đổi mới tổ chức trong các doanh nghiệp viễn thông trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một thang đo đa hướng được cấu thành bởi các nhân tố đặc thù cho phong cách lãnh đạo này: (1) *Ảnh hưởng lý tưởng*; (2) *Động lực truyền cảm hứng*; (3) *Kích thích trí tuệ* & (4) *Quan tâm đến cá nhân*

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU TRƯỚC

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TRLĐ)

Thuật ngữ lãnh đạo chuyển đổi lần đầu tiên được giới thiệu bởi Burns⁵. Theo ông, các nhà lãnh đạo chuyển đổi cung cấp sự thay đổi và vận động trong một tổ chức. Họ nhấn mạnh những tiềm năng mới và thúc đẩy một tầm nhìn hấp dẫn về tương lai để giảm thiểu khả năng chống lại sự thay đổi. Kế đó, Bass đã mô tả một lý thuyết chi tiết hơn về lãnh đạo chuyển đổi⁶. Theo ông, các nhà lãnh đạo chuyển đổi làm cho những người thuộc cấp nhận thức rõ hơn về tầm quan trọng và giá trị của thành quả công việc, kích hoạt nhu cầu cấp cao hơn của họ và kích thích những người thuộc cấp hành động vì lợi ích của tổ chức. Bass lưu ý rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi mở rộng và nâng cao lợi ích của các khu vực chịu sự ảnh hưởng của họ, và họ làm như vậy bằng cách tạo ra nhận thức và sự chấp nhận các mục đích và sứ mệnh của nhóm⁶. Bass đã định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi là sức hấp dẫn lôi cuốn của nhà lãnh đạo đối với những người thuộc cấp, là nguồn cảm hứng mà họ cung cấp cho nhân viên và sự quan tâm đến từng cá nhân mà họ dành cho thuộc cấp của mình⁶. Dựa trên những khám phá trong suốt nhiều năm, Avolio & Bass đã tổng hợp những phẩm

chất của lãnh đạo chuyển đổi trong mô hình gồm bốn khía cạnh chính như sau⁷: (1) *Ảnh hưởng lý tưởng*; (2) *Động lực truyền cảm hứng*; (3) *Kích thích trí tuệ* & (4) *Quan tâm đến cá nhân*. Nghiên cứu của chúng tôi được thực hiện trong các tổ chức viễn thông, một ngành có tốc độ phát triển khoa học công nghệ cao, trong bối cảnh nền kinh tế hội nhập, toàn cầu hoá. Đặc thù của ngành này là có đòi hỏi cao về khả năng ứng dụng công nghệ cũng như trí tuệ sáng tạo của nhân viên. Vì vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi được xem là phong cách lãnh đạo nổi trội, phù hợp với đặc thù của ngành dịch vụ viễn thông và được diễn giải cụ thể dưới đây.

Ảnh hưởng lý tưởng: đề cập đến những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến nhân viên làm cho nhân viên làm theo họ và hành động như một hình mẫu. Bằng việc thể hiện ý thức sâu sắc về sứ mệnh và giá trị người lãnh đạo làm cho nhân viên của mình cảm thấy tự hào khi được làm việc với lãnh đạo, họ tin tưởng vào người lãnh đạo và cảm thấy hài lòng khi mong đợi của mình được đáp ứng⁸. Từ đây giả thuyết nghiên cứu được hình thành:

H1a. Ảnh hưởng lý tưởng là nhân tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Động lực truyền cảm hứng: đề cập đến nhà lãnh đạo kích thích động viên nhân viên vượt qua những giới hạn của họ để đạt được các mục tiêu tổ chức cũng như cá nhân. Họ thường đặt ra các tiêu chuẩn cao cho nhân viên của mình. Họ đề ra nhiều cách để khích lệ nhân viên (Avolio & đtg., 1999)⁸. Từ đây giả thuyết nghiên cứu được đề nghị là:

H1b. Động lực truyền cảm hứng là nhân tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Kích thích trí tuệ: Đề cập đến nhà lãnh đạo kích thích khả năng suy nghĩ sáng tạo của nhân viên trong khi giải quyết các vấn đề và làm mới suy nghĩ của họ. Họ thường nhìn nhận các vấn đề theo cách mới, họ luôn nhấn mạnh việc sử dụng trí tuệ để vượt qua các trở ngại trong công việc⁸. Từ đây giả thuyết nghiên cứu được đề nghị:

H1c. Kích thích trí tuệ là nhân tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Quan tâm đến cá nhân: đề cập đến nhà lãnh đạo chú ý đến từng nhân viên bằng cách lắng nghe vấn đề của họ và cung cấp sự hỗ trợ cho nhân viên. Họ nhận biết những mong muốn của nhân viên và giúp nhân viên đạt được nó. Họ dành thời gian huấn luyện, giảng dạy nhân viên và đánh giá cao nhân viên khi nhân viên làm tốt công việc của mình⁸. Từ đây giả thuyết nghiên cứu được đề nghị:

H1d. Quan tâm đến cá nhân là nhân tố cấu thành phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Sự sáng tạo của nhân viên

Sự sáng tạo của nhân viên là hoạt động của nhân viên nhằm mang lại một cái gì đó mới, hoặc ý tưởng mới và được áp dụng trong một tổ chức. Hoạt động này sẽ thúc đẩy nhân viên tạo ra giá trị gia tăng trong chính họ, bởi vì, trong thế giới làm việc ngày nay, họ phải có khả năng cạnh tranh với những nhân viên khác. Theo Janssen sáng tạo tập trung vào việc phát triển và áp dụng những ý tưởng mới mà chưa có kiến thức, chiến lược và sự phối hợp nào được triển khai trước đó⁹. Theo Tang & đtg, sự hỗ trợ từ tổ chức có thể làm tăng khả năng sáng tạo của nhân viên¹⁰. Nhân viên sẽ giúp xây dựng kết nối giữa kiến thức hiện có và kiến thức mới, dẫn đến các ý tưởng và giải pháp sáng tạo.

Đổi mới tổ chức

Sự đột phá trong tổ chức được gọi là đổi mới tổ chức. Đổi mới tổ chức thường được hiểu là sự đổi mới cấp công ty trong các sáng kiến quản lý. Đổi mới tổ chức được mô tả là tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, có ý nghĩa và hữu ích trong môi trường doanh nghiệp¹¹. Một số nhà nghiên cứu coi đây là một hoạt động nhằm phát triển các ý tưởng, thực hiện chúng, phản ứng và sửa đổi chúng nếu cần. Đổi mới được coi là yếu tố quan trọng tạo nên thành công của tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh. Đổi mới tổ chức là một biến số được sử dụng cho các ý tưởng, hành vi, sản phẩm, dịch vụ, công nghệ và thực tiễn hành chính mới nhằm kích thích các quy trình và thủ tục trong tổ chức nhằm mục đích đổi mới. Đổi mới tổ chức là việc vận hành tổ chức trong một môi trường năng động, nó đòi hỏi sự nhanh nhẹn và linh hoạt từ lãnh đạo để đảm bảo rằng tổ chức phản ứng tốt với những thay đổi¹².

Từ các thuyết về hành vi tổ chức¹³, các học giả đã thống nhất trong quan điểm cho rằng lãnh đạo là một yếu tố mạnh mẽ thúc đẩy động lực của người lao động. Trong nghiên cứu này, chúng tôi quan tâm đến động lực sáng tạo của người lao động và đổi mới tổ chức. Có một thực tế rằng, bản chất cốt lõi của một tổ chức chính là những người lao động trong tổ chức. Vì vậy, một tổ chức đổi mới cần có những nhân viên có định hướng đổi mới và sáng tạo. Từ những lập luận này mà khung lý thuyết của nghiên cứu được hình thành.

Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi lên sự sáng tạo của nhân viên (Employee Creation)

Các nhà lãnh đạo chuyển đổi chia sẻ kiến thức, thúc đẩy các ý tưởng mới và hỗ trợ nhân viên tư duy vượt trội¹⁴. Lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích sự sáng tạo trong các tổ chức, họ khuyến khích nhân viên áp dụng các mô hình mới

để hoàn thành nhiệm vụ, giúp nâng cao khả năng sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu của Yunus và Anuar² chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên có được những cách tiếp cận mới mẻ để hoàn thành tốt nhiệm vụ của họ. Một nghiên cứu được thực hiện bởi Yasin & đtg, chỉ ra tác động tích cực của kích thích trí tuệ đối với sự đổi mới¹⁵. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo chuyển đổi xây dựng mối quan hệ bền chặt với nhân viên của họ, dẫn đến nâng cao hiệu suất công việc. Hơn nữa, một số tác giả khẳng định ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo chuyển đổi đối với sự sáng tạo của nhân viên^{14,15}.

Trong doanh nghiệp dịch vụ viễn thông, nhân viên luôn phải học hỏi, cập nhật kiến thức, công nghệ để thích ứng với những tiến bộ nhanh chóng của khoa học công nghệ. Thì sự khích lệ trí tuệ, động viên truyền cảm hứng của người lãnh đạo là một chất xúc tác mạnh mẽ khích lệ họ làm việc sáng tạo hơn. Với nền tảng lý thuyết và những đặc thù này của ngành dịch vụ viễn thông, giả thuyết nghiên cứu được đề nghị là:

H1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ viễn thông.

Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới tổ chức (Organizational Innovation)

Đổi mới tổ chức là điều kiện tiên quyết cho bất kỳ hình thức đổi mới nào trong các tổ chức. Khali (2016)¹⁶ lập luận rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi động viên và khuyến khích thuộc cấp chấp nhận rủi ro và làm chủ thành tựu của mình, từ đó khai thác môi trường sáng tạo và kích thích nhân viên làm việc đổi mới. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo chuyển đổi cũng thúc đẩy nhân viên của họ tìm ra những cách thay thế để hoàn thành nhiệm vụ của họ để phát triển những ý tưởng đổi mới và sáng tạo. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ tích cực & có ý nghĩa của lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức¹⁷. Sự kích thích trí tuệ và động lực truyền cảm hứng của các nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc đổi mới tổ chức¹⁸. Từ những lập luận trên đây, giả thuyết nghiên cứu được đề nghị:

H2. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới của doanh nghiệp dịch vụ viễn thông

Ảnh hưởng của sự sáng tạo của nhân viên đến đổi mới tổ chức

Trong một tổ chức mà nhân viên, được khích lệ sáng tạo, phát huy những phương pháp/cách làm mới đương nhiên dẫn đến sự đổi mới của tổ chức. Các nhà lãnh đạo có năng lực lãnh đạo chuyển đổi khuyến

khích sự sáng tạo với tầm nhìn thúc đẩy nhân viên thực hiện sáng tạo dẫn đến đổi mới tổ chức¹⁹. Setiawan đã cho rằng có mối quan hệ thuận chiều giữa sự sáng tạo của nhân viên với đổi mới tổ chức²⁰. Trong doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông, điều này không phải là ngoại lệ. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề nghị là:

H3. Sự sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới của doanh nghiệp dịch vụ viễn thông.

Từ các giả thuyết nghiên cứu được đề nghị trên đây, mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức được thể hiện trong Hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Dựa vào thang đo từ những nghiên cứu trước^{8,21,22}, tác giả đã thực hiện cuộc nghiên cứu định tính nhằm hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu là trong các doanh nghiệp viễn thông. Nghiên cứu định tính này là một cuộc thảo luận nhóm tập trung gồm 15 người là những cán bộ lãnh đạo và nhân viên có thâm niên, thuộc các công ty viễn thông lớn trên địa bàn TP. HCM (VNPT, VIETEL & FPT) được mời đến. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy, các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường lần lượt như sau: (1) TRLD là một thang đo đa hướng, được đo lường từ 4 thành phần: (i) *Ảnh hưởng lý tưởng*; (ii) *Động lực truyền cảm hứng*; (iii) *Kích thích trí tuệ* & (iv) *Quan tâm cá nhân*; (2) *Sự sáng tạo của nhân viên* & (3) *đổi mới tổ chức*. Phương pháp lấy mẫu phi xác suất đã được sử dụng. Việc điều tra được thực hiện bằng cách gửi bảng hỏi trực tuyến cho các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông tại khu vực TP. HCM (VNPT, Viettel, FPT ...). Các biến quan sát được đo theo thang Likert 5 khoảng cách (từ 1- hoàn toàn không đồng ý đến 5- hoàn toàn đồng ý). Cuộc điều tra đã thu về 275 phiếu hợp lệ. Thời gian thực hiện cuộc điều tra: từ ngày 20/3/2022 đến ngày 31/5/2022. Các khái niệm nghiên cứu được kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach alpha và phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Sau đó kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình hoá cấu trúc tuyến tính (SEM).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Kết của cuộc điều tra đã thu về 275 phiếu hợp lệ dùng để phân tích và kiểm định mô hình nghiên cứu. Đặc điểm thống kê mô tả mẫu nghiên cứu được trình bày trong Bảng 1.

Kết quả kiểm định mô hình đo lường:

Phân tích độ tin cậy thang đo: Kiểm định Cronbach's alpha các thang đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu: Ảnh hưởng bởi lý tưởng, Kích thích trí tuệ, Quan tâm cá nhân, Động lực truyền cảm hứng, Sự sáng tạo của nhân viên và Đổi mới tổ chức - cho hệ số Cronbach's alpha lần lượt là: 0,906 0,946 0,917; 0,925; 0,803 và 0,842 - tất cả đều lớn hơn 0,6. Bên cạnh đó, tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát trong các thang đo này đều lớn hơn 0,3. Vậy các thang đo đạt độ tin cậy.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định – CFA

Như đã thảo luận ở mục *Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TRLD)*, trong mô hình nghiên cứu để suất bao hàm khái niệm Lãnh đạo chuyển đổi (TRLD) là một khái niệm đa hướng, cấu thành từ bốn nhân tố: (1) Ảnh hưởng bởi lý tưởng; (2) Động lực truyền cảm hứng; (3) Kích thích trí tuệ; (4) Quan tâm cá nhân. Do đó, kiểm định CFA sẽ bắt đầu bằng kiểm định mô hình thang đo của khái niệm Lãnh đạo chuyển đổi, sau đó sẽ kiểm định CFA với mô hình tối hạn.

Kiểm định CFA mô hình thang đo TRLD

Thủ tục kiểm định với khái niệm này sẽ được thực hiện theo 2 bước: (1) kiểm định độ tin cậy, tính đơn hướng, tính hội tụ của 4 khái niệm thành phần; (2) kiểm định giá trị hội tụ của 4 thành phần này vào biến tiềm ẩn Lãnh đạo chuyển đổi.

Kết quả kiểm định CFA với 4 thành phần của Lãnh đạo chuyển đổi

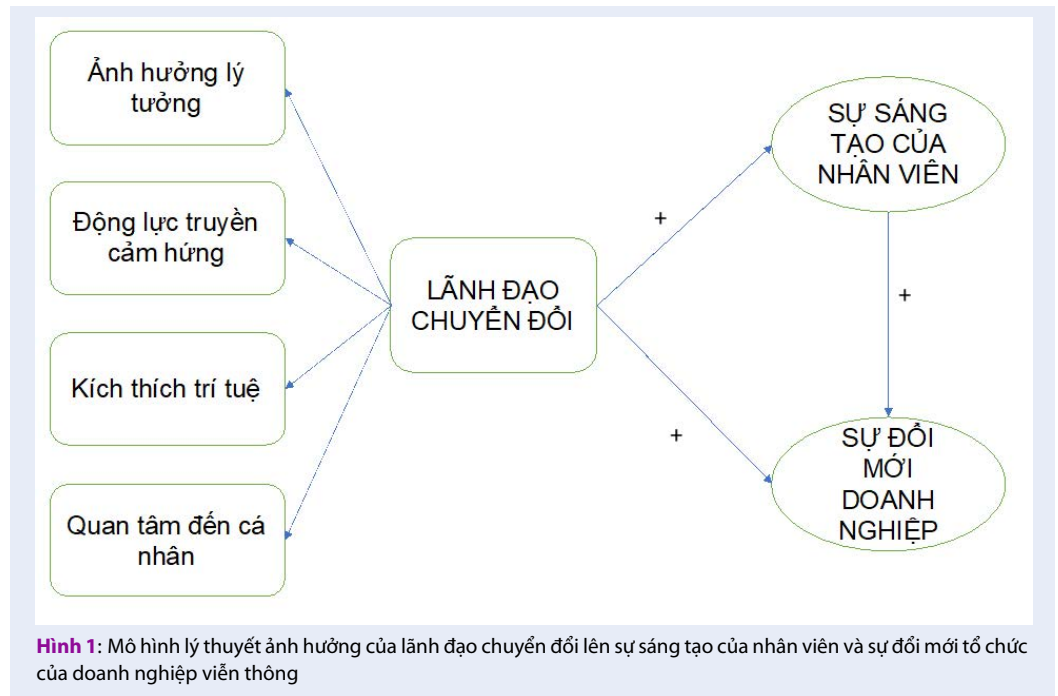
Kết quả phân tích cho thấy: CFA cho 71 bậc tự do. Mô hình có Chi-square = 185,139 (p = ,000), CMIN/df = 2,61 <5. Các chỉ số: TLI, CFI lần lượt là: 0,953; 0,963 đều > 0,9 RSMEA = 0,082 xấp xỉ = 0,08. Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định trong Bảng 2 cho thấy: các khái niệm đo lường đảm bảo tính hội tụ (với AVE > 0,5 và CR>0,7) và tính phân biệt (Căn bậc hai của AVE lớn hơn các tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau và MSV luôn < AVE)

Kết quả kiểm định CFA cho thang đo Lãnh đạo chuyển đổi

Kết quả phân tích cho thấy: CFA cho 73 bậc tự do. Mô hình có Chi-square = 186,093 (p = ,000), CMIN/df = 2,55 <5. Các chỉ số: TLI, CFI lần lượt là: 0,954; 0,963 đều > 0,9 RSMEA = 0,081 xấp xỉ = 0,08. Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định trong Bảng 3 Cho thấy: thang đo lường yếu tố Lãnh đạo chuyển đổi đảm bảo tính hội



Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

	Đặc tính	Tần suất	Tỷ lệ %		Đặc tính	Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính	Nữ	151	54,9%	Thu nhập	Dưới 15 triệu vnd	64	23,3%
	Nam	124	45,1%		15 - 25 triệu vnd	127	46,2%
	Tổng cộng	275	100,0%		Trên 25 triệu vnd	84	30,5%
Độ tuổi	Dưới 25	87	31,6%	Công ty	Tổng cộng	275	100,0%
	25 đến 40	112	40,7%		VNPT TPHCM	113	41,1%
	Từ 41 trở lên	76	27,6%		VIETEL TPHCM	56	20,4%
Học vấn	Tổng cộng	275	100,0%	FPT TPHCM	67	24,4%	
	Trung cấp/cao đẳng	35	12,7%	Khác	39	14,2%	
	Đại học	152	55,3%	Tổng cộng	275	100,0%	
	Sau đại học	88	32,0%				
Tổng cộng	275	100,0%					

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Bảng 2: Kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt các thành phần TRLD

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	IDIN	INMO	INST	INCO
IDIN	0,907	0,708	0,538	0,907	0,842			
INMO	0,946	0,815	0,197	0,948	0,443***	0,903		
INST	0,925	0,804	0,538	0,926	0,734***	0,415***	0,897	
INCO	0,923	0,803	0,293	0,966	0,541***	0,339***	0,479***	0,896

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Bảng 3: Kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của TRLD

	CR	AVE	MaxR(H)
TRLD	0,806	0,522	0,875

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

tụ. Kết quả này khẳng định thang đo TRLD thực sự là một khái niệm đa hướng được hội tụ từ 4 thành phần như đã kể trên. Từ điểm này có thể tiếp tục thực hiện kiểm định mô hình đo lường của nghiên cứu bằng kiểm định CFA cho mô hình tối hạn.

Kết quả kiểm định CFA mô hình tối hạn

Kết quả phân tích CFA mô hình đo lường tối hạn cho 182 bậc tự do. Mô hình có Chi-square = 426,73 ($p = ,000$), CMIN/df = 2,35 < 5. Các chỉ số: TLI, CFI lần lượt là: 0,936; 0,945 đều > 0,9, RSMEA = 0,075 < 0,08. Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định trong Bảng 4 Cho thấy: 3 khái niệm chính (Lãnh đạo chuyển đổi, sự sáng tạo và đổi mới tổ chức) của mô hình tối hạn được khẳng định là đạt giá trị tin cậy, phân biệt và hội tụ.

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết bằng mô hình hoá cấu trúc tuyến tính (SEM)

Ứng dụng phần mềm AMOS 24.0 để kiểm định mô hình SEM, cho kết quả trong Hình 2.

Mô hình có 182 bậc tự do. Chi-square = 426,73 ($p = ,000$), CMIN/df = 2,35 < 5. Các chỉ số: TLI, CFI lần lượt là: 0,936; 0,945 đều > 0,9, RSMEA = 0,075 < 0,08. Do đó, khẳng định mô hình đáp ứng tốt với dữ liệu thị trường.

Kết quả ước lượng mô hình lý thuyết trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Bảng 5) cho thấy các mối quan hệ được giả thuyết trong mô hình lý thuyết với $p = 0.000$ đạt mức ý nghĩa cần thiết (ở độ tin cậy 95%). Đến đây có thể kết luận rằng, tất cả các giả thuyết được đề nghị ở mục 2 đều được chấp thuận – khẳng định. Bảng 6 cho thấy hiệu quả tác động trực tiếp, gián tiếp và tác động tổng hợp của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc trong mô hình lý thuyết.

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Những nội dung trình bày trên đây là kết quả của một cuộc nghiên cứu thực nghiệm được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp – kết hợp giữa định tính và định lượng.

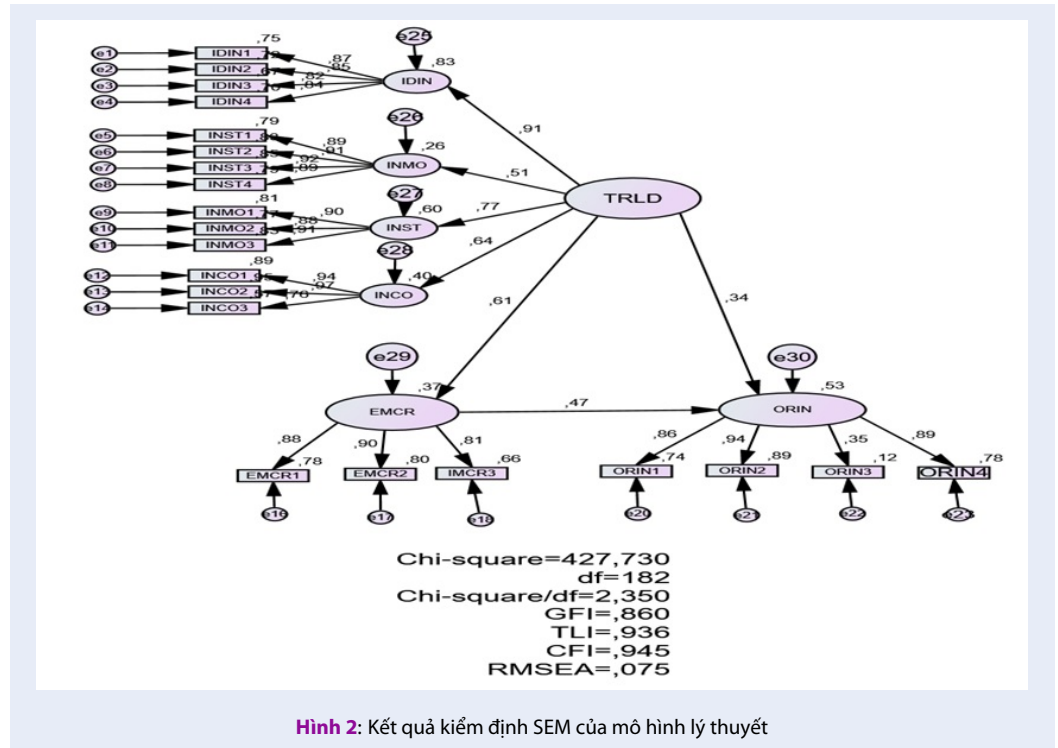
Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho thấy các thang đo lường trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Đặc biệt, thang đo lường khái niệm Lãnh đạo chuyển đổi – giả thuyết ban đầu được đề nghị là một thang đo đa hướng với bốn thành phần là: (1) Ảnh hưởng bởi lý tưởng; (2) Động lực truyền cảm hứng; (3) Kích thích trí tuệ; (4) Quan tâm cá nhân – kết quả nghiên cứu và kiểm định đã khẳng định giả thuyết nêu trên được chấp nhận. Điều này, góp phần khái quát hoá lý thuyết nền về các thành phần cấu thành của lãnh đạo chuyển đổi – phù hợp với nghiên cứu của Bass & Avolio⁷.

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết bằng mô hình hoá cấu trúc tuyến tính – SEM cho thấy các giả thuyết được đề nghị đều được chấp thuận. Trước tiên, nghiên cứu đã khẳng định Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến Sự sáng tạo của nhân viên (với beta = 0,609), và đổi mới tổ chức (beta = 0,341). Kết quả này cũng tương đồng với kết quả của các nghiên cứu trước^{14,16,17,23}. Tuy nhiên cần nhìn nhận rằng, tất cả các nghiên cứu vừa đề cập đến trước đây đều đo lường khái niệm Lãnh đạo chuyển đổi như là những thành phần rời rạc tác động đến Sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức, mà không đo lường nó như một khái niệm đa hướng giống như trong nghiên cứu này của tác giả - điều này một lần nữa khẳng định điểm mới và sự khác biệt của nghiên cứu này của tác giả. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đã khẳng định ảnh hưởng tích cực của Sự sáng tạo của nhân viên đến Đổi mới tổ chức (beta = 0,465), kết quả này cũng được ủng hộ bởi các nghiên cứu đi trước²⁴. Tuy nhiên, trong nghiên cứu của Setiawan thì các giả thuyết về

Bảng 4: Kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt mô hình tới hạn

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	EMCR	ORIN	TRLD
EMCR	0,898	0,747	0,453	0,904	0,864		
ORIN	0,863	0,633	0,453	0,937	0,673***	0,796	
TRLD	0,807	0,522	0,390	0,882	0,609***	0,624***	0,723

(Nguồn: Tính toán của tác giả)



Hình 2: Kết quả kiểm định SEM của mô hình lý thuyết

Bảng 5: Trọng số hồi quy chuẩn hoá của mô hình lý thuyết

			Trọng số hồi quy chuẩn hoá	S.E.	C.R.	P
TRLD	→	EMCR	0,609	0,079	8,17	***
TRLD	→	ORIN	0,341	0,091	4,409	***
EMCR	→	ORIN	0,465	0,083	6,222	***

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Bảng 6: Tác động trực tiếp và gián tiếp của TRLD lên EMCR & ORIN

	Tác động	TRLD	EMCR
EMCR	trực tiếp	0,609	
	gián tiếp	0,000	
	tổng hợp	0,609	
ORIN	trực tiếp	0,341	0,465
	gián tiếp	0,283	0,000
	tổng hợp	0,624	0,465

(Nguồn: tính toán của tác giả)

ảnh hưởng của sự sáng tạo của nhân viên lên sự đổi mới tổ chức lại không được ủng hộ²⁰. Như vậy, trong nghiên cứu của Setiawan, sự sáng tạo của nhân viên chỉ như là một yếu tố kết quả có được từ lãnh đạo chuyển đổi²⁰. Trong khi đó, nghiên cứu của chúng tôi đã chứng minh được vai trò trung gian của *sự sáng tạo của nhân viên* trong mối quan hệ giữa *lãnh đạo chuyển đổi* với *sự đổi mới tổ chức*. Điều này thực sự rất quan trọng, bởi mục đích cuối cùng của bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong bối cảnh thị trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay cũng là hướng tới việc đổi mới tổ chức nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Từ kết quả nghiên cứu được trình bày trên đây, có thể nhận thấy, trong bối cảnh của cuộc nghiên cứu thực hiện tại các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông thì mức ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự sáng tạo của nhân viên là rất mạnh và đáng kể - mạnh hơn nhiều so với ảnh hưởng của nó lên đổi mới tổ chức. Điều này gợi ý cho các nhà quản trị trong lĩnh vực ngành này cần chú trọng đặc biệt tới việc đổi mới phong cách lãnh đạo theo hướng lãnh đạo chuyển đổi nhằm kích lệ một cách tốt nhất sự sáng tạo trong người lao động. Bởi đối với ngành này thì sự sáng tạo của nhân viên là một trong những lợi thế cạnh tranh hàng đầu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mặc dù mức ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới tổ chức là không cao bằng đến sự sáng tạo của nhân viên, nhưng chúng ta lại nhìn thấy tác động gián tiếp của phong cách lãnh đạo này lên đổi mới tổ chức. Đó là thông qua đường dẫn: lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự sáng tạo, tiếp theo sự sáng tạo tác động đến đổi mới tổ chức – qua đó tác động tổng hợp của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới tổ chức được xác định là 0,624 (Bảng 6). Đây là một tác động rất đáng kể và đáng để các nhà quản trị quan tâm. Như vậy, với một ngành dịch vụ có cấp độ ứng dụng kỹ thuật công nghệ cao, đặc biệt là viễn thông và công nghệ thông tin là hai lĩnh vực không thể tách rời trong thế giới nối mạng ngày hôm nay thì Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một tác nhân thực sự tích cực giúp thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới tổ chức.

Mặt khác xét từ khía cạnh đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, từ việc tính toán giá trị trung bình thang đo để xem xét mức độ cảm nhận của nhân viên trong các công ty viễn thông về các yếu tố thuộc phong cách lãnh đạo chuyển đổi thì kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị trung bình đo lường cho các khái niệm thuộc lãnh đạo chuyển đổi như: Ảnh hưởng bởi lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân, có giá trị trung bình của các thang đo lần lượt là: 3,81; 3,78, 2,91 và 4,17.

Như vậy, xét về đánh giá của nhân viên trong các doanh nghiệp viễn thông tại TP. HCM hiện nay thì phẩm chất *Kích thích trí tuệ* chỉ đạt 2,91 tức chỉ đạt mức trung bình và thấp nhất trong các thành phần của lãnh đạo chuyển đổi. Điều này cho thấy, chính yếu tố quan trọng nhất của lãnh đạo chuyển đổi là kích thích sự sáng tạo của nhân viên, thì trong các doanh nghiệp viễn thông hiện nay điều này lại được nhân viên đánh giá thấp nhất. Đây chính là lưu ý quan trọng để các nhà quản trị trong các doanh nghiệp viễn thông nhìn nhận định hướng đổi mới trong phong cách lãnh đạo của mình. Cụ thể, họ cần là những người đi đầu trong việc suy nghĩ theo cách mới; thoát ra khỏi cách tư duy theo lối mòn/đập khuôn, kích lệ nhân viên vận dụng trí thông minh để vượt qua những trở ngại trong công việc.

Với phẩm chất *Động lực truyền cảm hứng*, trung bình thang đo trong nghiên cứu đạt 3,78 - đạt ở mức khá. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo trong lĩnh vực viễn thông cần nhìn nhận rằng nhân viên trong ngành này cần luôn được kích lệ để nắm bắt và theo kịp tiến bộ khoa học công nghệ, do vậy, việc kích lệ họ hoàn thành công việc với tiêu chuẩn cao là rất cần thiết. Muốn thế, nhà lãnh đạo phải là hình mẫu về trau dồi phẩm chất kỹ thuật, đạo đức, lý tưởng nghề nghiệp để có thể truyền cảm hứng tốt nhất đến nhân viên của mình.

Phẩm chất được đánh giá với mức trung bình cao tiếp theo là *Ảnh hưởng bởi lý tưởng*, với trung bình thang đo trong nghiên cứu đạt 3,81 – có thể kết luận rằng, mức độ ảnh hưởng bởi lý tưởng của lãnh đạo các công ty viễn thông tại TP. HCM được đánh giá ở mức khá. Để có thể cải thiện hơn nữa, các nhà lãnh đạo cần thể hiện tầm nhìn, sứ mệnh của công ty thông qua những chủ trương chính sách phát triển kinh doanh bền vững, tạo niềm tin và niềm tự hào của nhân viên trong tổ chức. Từ đó, tạo được sự đồng lòng nhất trí của họ và đưa tổ chức phát triển mạnh mẽ, bền vững. Cuối cùng là phẩm chất *Quan tâm đến cá nhân*, là yếu tố được đánh giá khá cao với trung bình thang đo đạt 4,17 – kết quả này cho thấy các nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp Viễn thông là những người có quan tâm khá tốt đến từng nhân viên của mình, họ nắm bắt được nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên và giúp nhân viên đạt được những mong muốn của mình. Đây là những phẩm chất rất đáng khích lệ của nhà lãnh đạo và để duy trì những hiệu quả kỳ vọng đã được chứng minh là có ý nghĩa trong mô hình nghiên cứu – sự sáng tạo của nhân viên và đổi mới tổ chức – thì nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp viễn thông cần tiếp tục phát huy, xây dựng các chính sách phúc lợi, thưởng thường linh hoạt cho các cá nhân trong tổ chức. Ví dụ như, công ty có thể công bố một ngân sách phúc lợi cho từng vị trí công việc, và một tập

các lựa chọn hình thức hưởng phúc lợi mà các nhân viên có thể lựa chọn. Qua đó, mỗi nhân viên sẽ tự lựa chọn những hình thức phúc lợi phù hợp với nhu cầu của mình và trong giới hạn ngân sách họ được hưởng. Cần nhớ rằng mỗi nhân viên trong tổ chức là một nhân cách khác nhau, họ có những nhu cầu và mong muốn khác nhau. Vì thế một chính sách thưởng thường và phúc lợi đồng nhất không phải là một chính sách tốt. Chỉ với chính sách thưởng thường và phúc lợi linh hoạt phù hợp với từng cá nhân, nhà lãnh đạo cũng đã truyền đạt được sự quan tâm đến cá nhân của tổ chức, từ đó kích lệ động lực sáng tạo và cống hiến cho tổ chức của nhân viên.

Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu được giới hạn trong phạm vi các doanh nghiệp Viễn thông tại TP. Hồ Chí Minh, với phương pháp lấy mẫu thuận tiện – do đó tính khái quát hoá chưa cao. Để có thể khẳng định kết quả nghiên cứu này cho môi trường ngành dịch vụ viễn thông tại Việt Nam, địa bàn nghiên cứu có thể cần mở rộng hơn trên một số thành phố lớn khác tại Việt Nam.

Từ hạn chế này cũng gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo đó là mở rộng phạm vi nghiên cứu trên địa bàn toàn quốc. Bên cạnh đó, có thể mở rộng nghiên cứu cho những ngành công nghiệp đặc thù khác để có thể khái quát hoá cao hơn về tính phù hợp và cấp thiết của ứng dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong thời kỳ triển khai cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tại Việt Nam.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

EFA: Phân tích nhân tố khám phá - Exploratory Factor Analysis
CFA: Phân tích nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis
SEM: Mô hình hoá cấu trúc tuyến tính - Structural Equation Modeling
GDP: Tổng thu nhập quốc dân
TP. HCM: Thành phố Hồ Chí Minh
TRLD: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi - transformational leadership
đtg: Đồng tác giả
IDIN: Ảnh hưởng bởi lý tưởng -idealized influence
INMO: Động lực truyền cảm hứng - inspirational motivation
INST: Kích lệ trí tuệ - intellectual stimulation
INCO: Quan tâm đến cá nhân - individualized consideration
EMCR: Sự sáng tạo của nhân viên - Employee's creation
ORIN: Đổi mới tổ chức - Organizational Innovation

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Tác giả Hoàng lệ Chi thực hiện phần tổng quan lý thuyết, xây dựng mô hình nghiên cứu và cùng tham gia viết báo cáo nghiên cứu.

Tác giả Hồ Tiến Dũng thực hiện điều tra, phân tích dữ liệu định lượng và cùng tham gia viết báo cáo nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ouakouak ML, Quedraogo N. Antecedents of employee creativity and organisational innovation: an empirical study. *Int J Innov Manag.* 2017;21(7);Available from: <https://doi.org/10.1142/S1363919617500608>.
2. Yunus NHP, Anuar SR. Trust as moderating effect between emotional intelligence and transformational leadership styles. *Interdisciplinary. J Contemp Res Bus.* 2012;3(10):650-63;.
3. Oldham GR, Cummings A. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Acad Manag J.* 1996;39(3):607-34. doi: 10.2307/256657;Available from: <https://doi.org/10.2307/256657>.
4. Prasad B, Junni P. CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Manag Decis.* 2016;54(7):1542-68. doi: 10.1108/MD-11-2014-0651;Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0651>.
5. Burns JM. *Leadership.* New York: Harper & Row; 1978;.
6. Bass BM. *Performance beyond expectations.* New York: Free Press; 1985;.
7. Avolio BJ, Bass BM. *Multifactor leadership questionnaire, manual and sampler set.* 3rd ed. Mind Garden, Inc; 2004;.
8. Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *J Occup Organ Psychol.* 1999;72(4):441-62;Available from: <https://doi.org/10.1348/0963179991166789>.
9. Janssen O. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *J Organ Behav.* 2004;25(2):201-15;Available from: <https://doi.org/10.1002/job.238>.
10. Tang G, Yu B, Cooke FL, Chen Y. High-performance work system and employee creativity: the roles of perceived organisational support and devolved management. *Pers Rev.* 2017;46(7):1318-34;Available from: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>.
11. Gumusluoglu L, Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *J Bus Res.* 2009;62(4):461-73;Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.
12. Halevi T, Memon ND, Nov O. Spear-Phishing in the wild: A real-world Study of personality, phishing self-efficacy and vulnerability to spear-Phishing attacks. *SSRN Journal.* 2015;Available from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2544742>.
13. Robbins SP, Judge TA. *Organizational behaviour.* 15th ed. Pearson; 2013;.
14. Jyoti J, Dev M. The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *J Asia Bus Stud.* 2015;9(1):78-98;Available from: <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>.
15. Yasin G, Nawab S, Bhatti KK, Nazir T. Relationship of intellectual stimulation, innovations and smes performance: transformational leadership a source of competitive advantage in SMEs. *Middle East J Sci Res.* 2014;19(1):74-81;.

16. Khalili A. Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation supportive climate. *Manag Decis*;9:201654: 2277-2293;Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>.
17. Uddin MA, Fan L, Das AK. A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. *Manag Dyn*. 2017;16(2):42-54;Available from: <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1068>.
18. Nardelli G. Innovation dialectics: an extended process perspective on innovation in services. *Serv Ind J*. 2017;37(1):1-4;Available from: <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1289513>.
19. Mumford MD, Scott GM, Gaddis B, Strange JM. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadersh Q*. 2002;13(6):705-50;Available from: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3).
20. Setiawan R, Eliyana A, Suryani T, Pratama ST. The effect of transformational leadership on organizational innovation through employee creativity and internal social capital in the pandemic time of Covid-19. *Acad Strateg Manag J*. 2021;20(4):1-21.
21. Farmer SM, Tierney P, Kung-McIntyre KK. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Acad Manag J*. 2003;46(5):618-30;Available from: <https://doi.org/10.2307/30040653>.
22. Tsai FS. Knowledge heterogeneity, social capital, and organizational innovation. *J Organ Change Manag*. 2018;31(2):304-22;Available from: <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2017-0047>.
23. Mittal S, Dhar RL. Transformational leadership and employee creativity. *Manag Decis*. 2015;53(5):894-910;Available from: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>.
24. Ng TWH. Transformational leadership and performance outcomes: analyses of multiple mediation pathways. *Leadersh Q*. 2017;28(3):385-417;Available from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>.

The impact of transformational leadership style on employee creativity and organizational innovation - A case of telecommunications enterprises in the HCMC

Hoang Le Chi^{1,*}, Ho Tien Dung²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

Employee creativity and organizational innovation are factors that receive special attention in the context of implementing the industrial revolution 4.0, especially for industries with high scientific technological development such as the telecommunications industry. This study was conducted to explore the components of transformational leadership styles that affect employee creativity and organizational innovation. Employees in telecommunications service enterprises in Ho Chi Minh City are the subject of the research. There were 275 valid questionnaires processed. SPSS and AMOS softwares, were used for the analysis of data. Cronbach's alpha analysis, Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM). were performed. Research results prove that transformational leadership has a positive and direct influence on employee creativity and organizational innovation. At the same time, employee creativity also has a positive and direct impact on organizational innovation. Besides, the study also confirms that transformational leadership is a multidimensional concept made up of 4 components: Ideal influence; Inspirational motivation; Intellectual stimulation & Individualized consideration. Finally, the study provides useful implications for managers of telecommunications service businesses in applying transformational leadership styles to enhance organizational innovation.

Key words: Transformational leadership, employee creativity, organizational innovation

¹Nguyen Tat Thanh University, Vietnam

²University of Economics in HCMC, Vietnam

Correspondence

Hoang Le Chi, Nguyen Tat Thanh University, Vietnam

Email: hlechi@me.com

History

- Received: 06-8-2022
- Accepted: 28-11-2022
- Published: 31-1-2023

DOI : <https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1106>



Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Chi H L, Dung H T. **The impact of transformational leadership style on employee creativity and organizational innovation - A case of telecommunications enterprises in the HCMC.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 2022, 6(4):3908-3918.