



Working Paper 2025.1.4.13

- Vol. 1, No. 4

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI ĐẾN ĐỔI MỚI TỔ CHỨC TRONG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC CÔNG VIỆT NAM

Hoàng Yến Chi¹, Lê Phương Anh

Sinh viên K61 - CLC Kinh tế đối ngoại - Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Trần Ngọc Minh

Sinh viên K61 - CLC Kinh tế quốc tế - Khoa Kinh tế quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Ánh Thơ

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với đổi mới tổ chức trong các cơ sở giáo dục đại học công lập tại Việt Nam, đồng thời giải quyết những khoảng trống trong nghiên cứu hiện có. Một cuộc khảo sát đã được thực hiện với mẫu gồm 298 nhân viên, và dữ liệu thu thập được phân tích bằng SPSS và SmartPLS 4 thông qua thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và mô hình hóa phương trình cấu trúc dựa trên phương pháp bình phương nhỏ nhất một phần PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến đổi mới tổ chức, làm nổi bật vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc thúc đẩy đổi mới trong các tổ chức học thuật. Dựa trên những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất các khuyến nghị thực tiễn để các tổ chức áp dụng lãnh đạo chuyển đổi nhằm thúc đẩy đổi mới tổ chức, giúp các cơ sở giáo dục đại học duy trì tính cạnh tranh.

¹ Tác giả liên hệ, Email: k61.2212150038@ftu.edu.vn

Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi, đổi mới tổ chức, công lập, giáo dục bậc cao

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL INNOVATION OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN VIETNAM

Abstract

This study examines the influence of transformational leadership on organizational innovation within public higher education institutions in Vietnam, addressing existing research gaps. A survey was conducted with a sample of 298 employees, and the collected data was analyzed using SPSS and SmartPLS 4 for descriptive statistics, Cronbach's Alpha reliability testing, and PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). The findings indicate that transformational leadership has a positive effect on organizational innovation, emphasizing the essential role of leadership in driving innovation in academic institutions. Based on these results, the study proposes practical recommendations for organizations to practice transformational leadership to foster organizational innovation, which would help higher education institutions to remain competitive.

Keywords: transformational leadership, organizational innovation, public, higher education

1. Giới thiệu

Trong thị trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay, đổi mới đã trở thành một yếu tố quan trọng trong mọi tổ chức, bất kể ngành nghề hay lĩnh vực nào (Damanpour và cộng sự., 2009). Để duy trì tính cạnh tranh trong môi trường, tổ chức cần đầu tư vào đổi mới - vốn được coi là yếu tố tiên quyết để doanh nghiệp tồn tại và phát triển (Atalay và cộng sự, 2013). Kanter (2000) định nghĩa đổi mới là quá trình tạo ra và khai thác các ý tưởng mới. Anderson và cộng sự (2014) đưa ra một định nghĩa chi tiết hơn về quá trình sáng tạo và đổi mới: “Sáng tạo và đổi mới tại nơi làm việc là các quá trình, kết quả và sản phẩm của những nỗ lực nhằm phát triển và giới thiệu các cách thức mới và cải tiến để thực hiện công việc”. Artz và cộng sự (2010) nhấn mạnh rằng khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất và sở hữu lợi thế cạnh tranh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Vai trò quan trọng của đổi mới tổ chức đã thúc đẩy các nghiên cứu về cách mà các tổ chức có thể nâng cao sự đổi mới của mình (Wong, 2007).

Những nghiên cứu hiện nay đã đề xuất nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến đổi mới của tổ chức. Trong những yếu tố, vai trò của lãnh đạo thu hút sự chú ý của nhiều nghiên cứu. Trong vài thập kỷ qua, các nhà nghiên cứu đã thảo luận về những phong cách lãnh đạo khác nhau có thể giúp thúc đẩy đổi mới trong doanh nghiệp, trong đó lãnh đạo chuyển đổi thu hút nhiều sự chú ý nhất (Scott và Bruce, 1994; Ritala và cộng sự, 2018). Một nhà lãnh đạo chuyển đổi sẽ cùng với nhân viên, hỗ trợ lẫn nhau, để đạt tới mức độ ý chí và động lực cao hơn (Burns, 1978).

Kết quả từ các nghiên cứu trước đây về tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với đổi mới tổ chức có sự khác biệt đáng kể. Lãnh đạo chuyển đổi được cho là có khả năng thúc đẩy đổi mới tổ chức thông qua việc truyền cảm hứng và kích thích trí tuệ của nhân viên (Elkins và Keller, 2003). Ngoài ra, những nhà lãnh đạo chuyển đổi cũng giúp xây dựng sự tự tin (self-

confidence), niềm tin và năng lực bản thân (self-efficacy) và lòng tự tôn (self-esteem), điều mà sẽ thúc đẩy làm việc vượt lên kỳ vọng và tạo ra những đổi mới (Bass, 1990). Tuy nhiên, cũng có những nghiên cứu chỉ ra rằng tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên đổi mới tổ chức là không đáng kể (Wang và Rode, 2010).

Sự phức tạp trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức đã thúc đẩy nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu này nhằm khám phá, làm rõ, và kiểm định lại mối quan hệ này, đặc biệt trong môi trường giáo dục bậc cao công lập tại Việt Nam, nơi mà các tổ chức phải đối mặt với nhiều thách thức như quan liêu, hệ thống rườm rà, ... để đổi mới.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Khái niệm “lãnh đạo chuyển đổi” (*transformational leadership*) mô tả một phương pháp lãnh đạo truyền cảm hứng cho nhân viên để họ vượt qua kỳ vọng của bản thân và đạt được kết quả tốt hơn thông qua việc định hình lại lợi ích và mục tiêu cá nhân (Bass, 1985; Yukl, 1999). Một nhà lãnh đạo theo phong cách này tác động đến nhân viên của họ bằng cách thay đổi giá trị cá nhân và nhận thức về bản thân của những nhân viên này, nhằm nâng cao tiêu chuẩn hiệu suất (Bass, 1994) và thúc đẩy họ theo đuổi những khát vọng và nhu cầu ở mức độ cao hơn (Jung, 2001).

Theo Hu và cộng sự (2013), lãnh đạo chuyển đổi bao gồm 4 yếu tố chính, đó là ảnh hưởng lý tưởng (*idealized influence - charisma*), động lực truyền cảm hứng (*inspirational motivation*), kích thích tư duy (*intellectual stimulation*), và quan tâm cá nhân hóa (*individualized consideration*). Phong cách lãnh đạo này không chỉ nâng cao hiệu suất cá nhân mà còn hỗ trợ nhu cầu cảm xúc của nhân viên (Bass, 1990). Ngoài ra, lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi cũng chỉ ra rằng những nhân viên làm việc dưới sự lãnh đạo chuyển đổi có xu hướng cải thiện hiệu suất và phấn đấu đạt thành tích cao hơn trong tổ chức (Siangchokyoo và cộng sự., 2019).

2.2. Đổi mới tổ chức

García-Morales và cộng sự (2012) cho rằng định nghĩa khái niệm “Đổi mới tổ chức” (*organizational innovation*) là không hề dễ, bởi lẽ định nghĩa này cần phải đủ rộng để bao quát được sự đa dạng của các hình thức đổi mới diễn ra trong tổ chức, nhưng đồng thời cũng phải cụ thể để tránh nhầm lẫn với các khái niệm liên quan khác như thay đổi, sáng tạo hay phát minh. Đổi mới (*innovation*) trong nhiều trường hợp còn được dùng thay cho sáng tạo (*creativity*) và ngược lại (Isaksen và Akkermans, 2011). Bởi vậy, Đổi mới tổ chức được García-Morales và cộng sự (2012) trình bày trong bài viết của họ là việc thiết lập một luồng giao dịch mới giữa tổ chức và môi trường bên ngoài và/hoặc áp dụng các phương thức hoặc mục tiêu nội bộ mới, nhằm nâng cao hiệu suất và/hoặc hiệu quả hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, cũng có những định nghĩa khác được nêu ra bởi các nhà nghiên cứu khác. Nghiên cứu kinh điển của Amabile (1996) kết luận rằng Đổi mới tổ chức là quá trình hình thành và triển khai thành công một ý tưởng mới trong tổ chức. Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, đổi mới được xem là một yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công của tổ chức (Francis và Bessant, 2005). Trong nghiên

cứu của Camisón và Villar-López (2014) tác giả đặt bối cảnh cụ thể là ngành công nghiệp công nghệ. Nghiên cứu cho thấy, đổi mới công nghệ thường bắt nguồn từ đổi mới tổ chức, và khi hai yếu tố này kết hợp với nhau, chúng sẽ thúc đẩy hiệu suất tổ chức lên mức cao hơn.

2.3. *Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức*

Hiện nay, môi trường nội bộ của các tổ chức ngày càng trở nên phức tạp và năng động hơn bao giờ hết, đòi hỏi họ phải không ngừng đổi mới để duy trì sự phát triển trong ngành. Đổi mới tổ chức đề cập đến quá trình phát triển hoặc điều chỉnh ý tưởng nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, quy trình, cấu trúc hoặc chính sách mới trong tổ chức (Li và cộng sự, 2017).

Trong nhiều thập kỷ qua, nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc thúc đẩy đổi mới (Cummings và O'Connell, 1978; Scott và Bruce, 1994; Mumford và Hunter, 2005; Ritala và cộng sự, 2018). Trong số các phong cách lãnh đạo khác nhau, lãnh đạo chuyển đổi (*transformational leadership*) là phong cách nhận được nhiều sự quan tâm nhất (Gumusluoglu và Ilsev, 2009; Jia và cộng sự, 2018; Zuraik và Kelly, 2019).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ trực tiếp với đổi mới tổ chức. Theo Hu và cộng sự (2013), lãnh đạo chuyển đổi có thể tác động đến đổi mới tổ chức theo hai hướng khác nhau. Trước tiên, nó đóng vai trò như một nhân tố khởi nguồn, trực tiếp thúc đẩy quá trình đổi mới trong tổ chức. Bên cạnh đó, nó cũng có thể đóng vai trò là yếu tố điều chỉnh, tác động đến mức độ ảnh hưởng của các biến số khác đối với sự đổi mới trong tổ chức. Mặc dù có những quan điểm trái chiều, phần lớn các nghiên cứu đều ủng hộ quan điểm rằng lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới trong tổ chức. Các học giả lập luận rằng bốn khía cạnh của lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ mật thiết và phụ thuộc lẫn nhau, và khi được áp dụng đồng bộ, chúng tạo ra tác động cộng hưởng giúp nâng cao các quy trình đổi mới. (Gumusluoglu và Ilsev, 2009; G. Morales và cộng sự, 2012; Li và cộng sự, 2017).

Như vậy, dựa trên nền tảng tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tổ chức trong môi trường giáo dục công Việt Nam

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. *Thiết kế nghiên cứu*

Bài nghiên cứu thực hiện các bước chính để phân tích tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến mức độ đổi mới tổ chức, cụ thể:

Bước 1: Lập bảng hỏi, chọn mẫu và tiếp cận mẫu.

Bước 2: Thống kê mô tả mẫu và thang đo.

Bước 3: Tiến hành phân tích mô hình đo lường.

Bước 4: Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc SEM.

3.2. Thang đo

Bài nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, bắt đầu từ 1 = Rất không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Trung lập, 4 = Đồng ý, 5 = Rất đồng ý. Để đo lường mức độ lãnh đạo chuyển đổi, nhóm tác giả sử dụng thang đo lãnh đạo chuyển đổi được chiều chỉnh từ Dai và cộng sự (2013). Để mức độ đổi mới tổ chức, nhóm tác giả sử dụng thang đo do Akman & Yilmaz công bố năm 2008.

Bảng 1. Thang đo các nhân tố

Nhân tố	Ký hiệu	Biểu quan sát	Nguồn
Lãnh đạo chuyển đổi (TL)	TL1	Cấp trên thấu hiểu hoàn cảnh và thường xuyên giúp đỡ, động viên cá nhân tôi	<i>Dai và cộng sự (2013)</i>
	TL2	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên thực hiện những thử nghiệm mới	
	TL3	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có thể vượt qua mọi trở ngại trong công việc	
	TL4	Cấp trên luôn động viên nhân viên hành động theo tầm nhìn của tổ chức	
	TL5	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh	
	TL6	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên suy nghĩ vấn đề cũ từ góc độ mới	
	TL7	Tôi tin mình có thể hoàn thành công việc dưới sự lãnh đạo như vậy	
	TL8	Cấp trên thường xuyên dành thời gian để hiểu rõ mong muốn, nhu cầu của nhân viên	
Đổi mới tổ chức (OI)	OI1	Nhà trường chúng tôi có văn hóa tổ chức và tập quán quản lý hướng tới hỗ trợ và khuyến khích đổi mới.	<i>Akman & Yilmaz (2008)</i>
	OI2	Tại nhà trường của chúng tôi, kiến thức từ các nguồn khác nhau được sử dụng hiệu quả và nhanh chóng cho việc xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo.	

Nhân tố	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
	OI3	Nhà trường chúng tôi có khả năng điều chỉnh chương trình đào tạo nhanh chóng để thích ứng với những thay đổi của thị trường (chẳng hạn như thay đổi từ nhu cầu của thị trường, nhu cầu của sinh viên, thay đổi trong chương trình đào tạo từ các cơ sở đào tạo khác).	
	OI4	Giảng viên và cán bộ công nhân viên của nhà trường chúng tôi được hỗ trợ và khuyến khích tham gia vào các hoạt động như xây dựng và phát triển chương trình đào tạo, cải tiến quy trình đổi mới và đưa ra các ý tưởng mới về các chủ đề này.	
	OI5	Các ý tưởng mới từ sinh viên, đối tác, nhà tuyển dụng v.v. được đánh giá liên tục và cố gắng đưa vào các hoạt động xây dựng và phát triển chương trình đào tạo.	
	OI6	Nhà trường của chúng tôi có thể dễ dàng thích nghi với các thay đổi trong môi trường và trong thời gian ngắn thông qua việc thực hiện các cải tiến và đổi mới phù hợp trong quá trình đào tạo và quy trình của mình.	

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

3.3. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng cách gửi các bảng khảo sát online và offline cho các nhân viên trong các trường học, trường đại học công trong phạm vi lãnh thổ Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phương pháp quả bóng tuyết. Sử dụng tỷ lệ 5:1 theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2019), mô hình nghiên cứu yêu cầu kích thước mẫu ít nhất là $14 \times 5 = 70$. Như vậy, với 298 mẫu được đưa vào phân tích, nghiên cứu đã đạt được đủ số phiếu cần thiết. Để xử lý dữ liệu nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phần mềm thống kê SPSS và phần mềm SmartPLS 4.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Nhìn chung, các nhân tố về lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức đều đạt giá trị trung bình cao, dao động từ 3.86 đến 4.17, cho thấy người tham gia đánh giá tích cực về hai khía cạnh này. Độ lệch chuẩn nằm trong khoảng 0.75 đến 0.92, phản ánh sự đồng thuận cao giữa các ý kiến. Các giá trị Kurtosis dao động từ -0.778 đến 2.601, nằm trong ngưỡng -1 đến +3, thể hiện phân phối dữ liệu ổn định

Bảng 2. Thống kê mô tả

Biến quan sát	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Skewness	Kurtosis	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
Lãnh đạo chuyển đổi (TL)						
TL1	4.1141	0.85052	-0.889	1.04	1	5
TL2	4.047	0.89545	-0.722	0.349	1	5
TL3	4.0671	0.91285	-0.836	0.481	1	5
TL4	4.1074	0.90151	-1	0.939	1	5
TL5	4.1007	0.85222	-0.792	0.45	1	5
TL6	3.9262	0.92337	-0.687	0.225	1	5
TL7	4.1678	0.83345	-1.247	2.601	1	5
TL8	3.8658	0.89788	-0.469	0.039	1	5
Đổi mới tổ chức (OI)						
OI1	4.1678	0.75697	-0.764	1.032	1	5
OI2	3.9799	0.85795	-0.547	0.012	1	5
OI3	3.8993	0.86011	-0.45	-0.394	2	5
OI4	4.0604	0.79889	-0.512	0.154	1	5
OI5	3.9396	0.85605	-0.407	-0.211	1	5
OI6	3.8993	0.84426	-0.216	-0.778	2	5

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

4.2. Phân tích mô hình đo lường

Các biến quan sát trong mô hình đảm bảo tính đại diện và ý nghĩa thống kê khi đều có hệ số tải ngoài (outer loading) trên ngưỡng 0.7, trong khoảng từ 0.798 đến 0.928. Các thang đo lãnh đạo chuyển đổi (TL) và đổi mới tổ chức (OI) đều đạt độ tin cậy và giá trị đo lường tốt, với Cronbach's Alpha từ 0.922 đến 0.949, Composite Reliability đều trên 0.9, và AVE trên 0.7, đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ cao. Chỉ số HTMT = 0.748, thấp hơn ngưỡng 0.85, khẳng định giá trị phân biệt rõ ràng giữa các nhân tố trong mô hình.

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy của mô hình

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	HTMT	
					OI	TL
OI	0.922	0.927	0.939	0.719		
TL	0.949	0.951	0.958	0.739	0.748	

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

4.3. Phân tích mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

Sau khi mô hình đo lường được kiểm định đảm bảo độ tin cậy, mô hình cấu trúc được tiến hành phân tích. Mô hình nhóm tác giả sử dụng là mô hình PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc dựa trên phương pháp bình phương nhỏ nhất một phần.

Kết quả kiểm định đa cộng tuyến cho thấy chỉ số VIF của biến lãnh đạo chuyển đổi khi giải thích biến đổi mới tổ chức là 1.000. Kết quả cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình. Do đó, các biến độc lập trong mô hình có tính độc lập tương đối và không gây ảnh hưởng tiêu cực đến độ chính xác của ước lượng hồi quy.

Kết quả kiểm định giả thuyết H1 cho thấy lãnh đạo chuyển đổi (TL) có tác động tích cực đến đổi mới tổ chức (OI), với β chuẩn hóa = 0.705 và p-value = 0.000. Do p-value < 0.05, giả thuyết H1 được chấp nhận. Điều này khẳng định lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đáng kể đến đổi mới tổ chức. Khi lãnh đạo chuyển đổi tăng 1 đơn vị thì đổi mới tổ chức tăng 0.705 đơn vị.

Bảng 5: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Tác động đề xuất	β chuẩn hóa	p-value	Kết quả
H1. TL $\rightarrow$ OI	+	0.705	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

Kết quả phân tích cho thấy giá trị R-square của biến phụ thuộc OI là 0.498, nghĩa là mô hình giải thích được 49.8% sự biến thiên của đổi mới tổ chức (OI) dựa trên biến lãnh đạo chuyển đổi (TL). Giá trị R-square adjusted là 0.497, cho thấy sự điều chỉnh nhẹ nhằm phản ánh độ phù hợp của mô hình khi xét đến số lượng biến độc lập. Kết quả kiểm định f-square cho thấy giá trị tác động của lãnh đạo chuyển đổi (TL) đến đổi mới tổ chức (OI) là 0.991. Theo ngưỡng đánh giá của Cohen (1988), đây là một hiệu ứng rất lớn ($f\text{-square} > 0.35$). Điều này khẳng định rằng TL có ảnh hưởng mạnh mẽ và đáng kể đến OI, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các hoạt động đổi mới trong tổ chức.

5. Kết luận và khuyến nghị giải pháp

Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp cho doanh nghiệp nhằm thúc đẩy đổi mới trong tổ chức.

Thứ nhất, tổ chức cần xây dựng văn hóa đổi mới, trong đó lãnh đạo đóng vai trò trung tâm trong việc tạo ra môi trường khuyến khích tư duy sáng tạo, sẵn sàng thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Các tổ chức nên tổ chức các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, tập trung vào các yếu tố như sự lôi cuốn, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân hóa. Điều này không chỉ giúp lãnh đạo cấp cao nâng cao khả năng khuyến khích đổi mới mà còn đảm bảo đội ngũ quản lý cấp trung có đủ kỹ năng hỗ trợ nhân viên trong quá trình sáng tạo đổi mới.

Thứ hai, tổ chức cần nhận thức rằng đổi mới không chỉ là một hoạt động ngắn hạn mà cần được tích hợp vào chiến lược phát triển dài hạn của tổ chức. Việc xây dựng các chính sách đổi mới linh hoạt giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với biến động của thị trường. Ngoài ra, hợp tác với các tổ chức nghiên cứu, doanh nghiệp khởi nghiệp hoặc tham gia vào hệ sinh thái đổi mới cũng là cách hiệu quả để tiếp cận công nghệ tiên tiến và mở rộng cơ hội phát triển.

Thứ ba, doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc kích thích sáng tạo bằng cách thiết lập văn hóa cởi mở, nơi nhân viên có thể trình bày ý tưởng mới mà không sợ bị chỉ trích. Việc khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự đổi mới liên tục.

Thứ tư, lãnh đạo cần tạo ra cơ chế khen thưởng và công nhận hợp lý, thúc đẩy nhân viên đóng góp vào quá trình đổi mới. Các chính sách này có thể bao gồm thưởng tài chính, thăng tiến nghề nghiệp hoặc đơn giản là ghi nhận thành tích trong nội bộ công ty. Một cơ chế khen thưởng hiệu quả sẽ giúp nhân viên nhận thấy giá trị của sự đổi mới và có động lực để làm việc vượt kỳ vọng.

6. Hạn chế và định hướng nghiên cứu

Nghiên cứu vẫn còn tồn tại những hạn chế, nhưng những hạn chế này mở ra cơ hội cho các nghiên cứu trong tương lai nhằm làm phong phú hơn hiểu biết về chủ đề này.

Thứ nhất, dữ liệu bài nghiên cứu có kích thước mẫu khiêm tốn (298 mẫu phân tích), tập trung vào mẫu dữ liệu của nhân viên làm việc tại cơ sở giáo dục công lập ở Việt Nam. Do đó điều này hạn chế tính khái quát của kết quả nghiên cứu đối với các bối cảnh hoặc khu vực khác. Để giải quyết hạn chế này, các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng các mẫu lớn hơn từ nhiều bối cảnh khác nhau và khảo sát theo chiều dọc để theo dõi cách biến thay đổi theo thời gian, giúp cải thiện chất lượng của biến.

Thứ hai, mặc dù bảng khảo sát tự đánh giá từ nhân viên là một trong những cách phổ biến để thu thập dữ liệu, kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi thiên kiến chủ quan của người tham gia khảo sát. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng các phương pháp đánh giá khách quan hơn để đo sự đổi mới tổ chức (doanh thu, số lượng bằng sáng chế,...) để củng cố kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét vai trò của các phong cách lãnh đạo khác ngoài lãnh đạo chuyển đổi, ví dụ như lãnh đạo phục vụ (servant leadership), lãnh đạo thực thụ (authentic leadership) để mở rộng nghiên cứu về tác động của lãnh đạo lên đổi mới tổ chức.

Tài liệu tham khảo

Amabile, T.M. *et al.* (1996). “Assessing the work environment for creativity.” *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154–1184.

Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). “Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework.” *Journal of Management*, Vol. 40 No. 5, pp. 1297–1333.

Atalay, M., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2013). “The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 226–235.

Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E. & Cardinal, L. B. (2010). “A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance.” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 725–740.

Bass, B. M. & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.” *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 3, pp. 19–32.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). “Transformational leadership and organizational culture.” *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 No. 3–4, pp. 541–554.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). “Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance.” *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 1, pp. 2891–2902.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cummings, L. L. & O'Connell, M. J. (1978). "Organizational innovation: A model and needed research." *Journal of Business Research*, Vol. 6 No. 1, pp. 33–50.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations." *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 4, pp. 650–675.

Elkins, T. & Keller, R.T. (2003). "Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework." *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 5, pp. 587–606.

Francis, D. & Bessant, J. (2005). "Targeting innovation and implications for capability development." *Technovation*, Vol. 25 No. 3, pp. 171–183.

García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040–1050.

Gumusluoğlu, L. & Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The roles of internal and external support for innovation." *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 264–277.

Hair Jr, J., Page, M. & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.

Hu, H., Gu, Q. & Chen, J. (2013). "How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?" *Nankai Business Review International*, Vol. 4 No. 2, pp. 147–166.

Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011). "Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation." *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 45 No. 3, pp. 161–187.

Jia, X. et al. (2018). "How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness." *Management Decision*, Vol. 56 No. 1, pp. 6–25.

Jung, D.I. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups." *Creativity Research Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 185–195.

Kanter, R.M. (2009). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations." In *Knowledge Management and Organisational Design*, pp. 93–131. Routledge.

Li, W. et al. (2017). "Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture." *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 1, pp. 33–47.

Mumford, M.D. & Hunter, S.T. (2005). "Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity." In *Research in Multi-Level Issues*, pp. 9–73.

Ritala, P. et al. (2018). "External knowledge sharing and radical innovation: the downsides of uncontrolled openness." *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 1104–1123.

Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580–607.

Siangchokyoo, N., Klinger, R.L. & Campion, E.D. (2019). "Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda." *The Leadership Quarterly*, Vol. 31 No. 1, p. 101341.

Wong, S.Y. & Chin, K.S. (2007). "Organizational innovation management: An organization-wide perspective." *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 9, pp. 1290–1315.

Yukl, G. (1999). "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 2, pp. 285–305.

Zuraik, A. & Kelly, L. (2018). "The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation." *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 84–104.