

Mô hình đề xuất về phong cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trong ngành viễn thông

Proposed model of transformational leadership style to foster employee innovative behavior in the telecommunications industry

Nguyễn Tấn Trọng

VNPT Thủ Dầu Một

Email: trongnt.bdg@gmail.com

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong ngành viễn thông, hành vi đổi mới của nhân viên trở thành yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì năng lực cạnh tranh và thích ứng với thay đổi công nghệ. Nghiên cứu này đề xuất một mô hình lý thuyết nhằm giải thích phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đến hành vi đổi mới của nhân viên thông qua bốn cơ chế trung gian: trao quyền tâm lý, động lực nội tại, tham gia vào quy trình sáng tạo và đổi mới tổ chức. Dựa trên tổng hợp lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm từ nhiều ngành viễn thông khác nhau, mô hình cho thấy Lãnh đạo chuyển đổi không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua các yếu tố tâm lý – hành vi của nhân viên. Kết quả góp phần mở rộng hiểu biết về vai trò của lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số và cung cấp định hướng thực tiễn cho các doanh nghiệp viễn thông trong việc phát triển nguồn nhân lực đổi mới sáng tạo.

Từ khóa: *Lãnh đạo chuyển đổi; Trao quyền tâm lý; Động lực nội tại; Hành vi đổi mới; Ngành viễn thông*

Abstract: In the context of rapid digital transformation within the telecommunications industry, employee innovative behavior has become a critical factor enabling enterprises to maintain competitiveness and adapt to technological change. This study proposes a theoretical model explaining how transformational leadership influences employee innovative behavior through four mediating mechanisms: psychological empowerment, intrinsic motivation, creative process engagement, and organizational innovation. Based on a synthesis of existing theories and empirical evidence across various telecommunications settings, the model demonstrates that transformational leadership exerts not only direct effects but also indirect impacts through employees' psychological and behavioral pathways. The findings contribute to a deeper understanding of the role of leadership in the digital transformation era and offer practical implications for telecommunications enterprises in fostering an innovative workforce

Keywords: *Transformational leadership; Psychological empowerment; Intrinsic motivation; Innovative behavior; Telecommunications industry*

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng quyết liệt và tốc độ thay đổi công nghệ tăng nhanh trên phạm vi toàn cầu, các doanh nghiệp đang dịch chuyển mạnh mẽ sang mô hình quản trị dựa trên chuyển đổi số. Cùng với xu thế này, vai trò của lãnh đạo chuyển đổi (LĐCĐ) – đặc biệt là LĐCĐ – ngày càng trở nên nổi bật trong việc dẫn dắt tổ chức vượt qua áp lực đổi mới liên tục. Nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực viễn thông cho thấy rằng khi công nghệ mới được triển khai, như mạng LTE, cáp quang hay các hệ thống giám sát – điều hành số, hiệu quả chuyển đổi phần lớn phụ thuộc vào khả năng dẫn dắt, truyền cảm hứng và định hướng thay đổi của nhà lãnh đạo [1]. Điều này khẳng định LĐCĐ đang dần “thống trị” trong quản trị doanh nghiệp hiện đại và trở thành trọng tâm nghiên cứu đối với giới học thuật.

Lãnh đạo chuyển đổi không chỉ thúc đẩy sự phát triển tổ chức mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của nhân viên, đặc biệt là hành vi đổi mới – yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên số. Các bằng chứng thực nghiệm trong ngành viễn thông Việt Nam cho thấy LĐCĐ tác động tích cực đến động lực nội tại, trao quyền tâm lý và mức độ tham gia của nhân viên vào các quy trình sáng tạo, từ đó làm gia tăng các hoạt động đổi mới [2]. Trong khi đó, tại Jordan, nghiên cứu của Al-lawam và cộng sự cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có khả năng nâng cao động lực làm việc và tinh thần cống hiến của nhân viên [3].

Các kết quả này cho thấy tác động của LĐCĐ vượt xa quản lý tác vụ thông thường, tạo ra môi trường tâm lý và văn hóa tổ chức thúc đẩy đổi mới.

Trong ngành viễn thông, nơi đổi mới công nghệ diễn ra liên tục, hành vi đổi mới của nhân viên đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Nhân viên không chỉ cần thích ứng với hệ thống kỹ thuật liên tục nâng cấp mà còn phải chủ động đề xuất giải pháp sáng tạo để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Nghiên cứu tại Bahamas Telecom cho thấy dù các công nghệ hiện đại như 4G LTE và mạng cáp quang đã được triển khai, tổ chức vẫn gặp khó khăn nếu nhân viên thiếu động lực đổi mới hoặc không sẵn sàng thay đổi thói quen làm việc cũ [1].

Để giải thích cơ chế tác động của LĐCĐ, nhiều nghiên cứu dựa trên Lý thuyết LĐCĐ và Lý thuyết Trao quyền Tâm lý. Hai lý thuyết này được kiểm chứng qua thực nghiệm, đặc biệt tại Việt Nam, nơi LĐCĐ làm tăng cảm nhận ý nghĩa công việc, năng lực, quyền tự chủ và ảnh hưởng của nhân viên [2]. Đồng thời, trao quyền tâm lý được chứng minh là cơ chế trung gian quan trọng giúp chuyển hóa tác động từ lãnh đạo thành đổi mới sáng tạo [2].

Nhiều nghiên cứu cũng xác nhận mối quan hệ chặt chẽ giữa LĐCĐ, trao quyền tâm lý và hành vi đổi mới, đặc biệt trong môi trường đòi hỏi đổi mới liên tục như viễn thông [2], [3].

Từ các lập luận này, việc nghiên cứu cách LĐCĐ tác động đến hành vi đổi mới thông qua các biến tâm lý – bao gồm trao quyền, động lực nội tại, tham

gia quy trình sáng tạo và đổi mới tổ chức – là cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi được hiểu là phong cách lãnh đạo trong đó nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, khuyến khích tư duy sáng tạo và quan tâm đến sự phát triển cá nhân của nhân viên. Phong cách này được đặc trưng bởi bốn yếu tố: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân, giúp chuyển hóa nhận thức và hành vi của nhân viên theo hướng tích cực hơn [2].

Trong bối cảnh doanh nghiệp viễn thông chuyển đổi số mạnh mẽ, LĐCĐ đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Khi các công nghệ mới như 4G/5G, cáp quang hoặc nền tảng số được triển khai, nhà LĐCĐ không chỉ định hướng chiến lược mà còn tạo môi trường tâm lý thuận lợi để nhân viên sẵn sàng thay đổi và cải tiến [1].

Nghiên cứu tại Việt Nam cho thấy LĐCĐ làm tăng động lực nội tại, củng cố cảm nhận được trao quyền và nâng cao tham gia vào các hoạt động sáng tạo của nhân viên, từ đó thúc đẩy hành vi đổi mới [2]. Tương tự, nghiên cứu tại Jordan cũng chỉ ra rằng phong cách này nâng cao động lực và sự chủ động đề xuất ý tưởng mới [3].

Trong ngành viễn thông, đổi mới công nghệ liên tục đòi hỏi nhân viên phải năng động và sáng tạo. Tuy nhiên, tại Bahamas Telecom, việc thiếu LĐCĐ đã gây cản trở quá trình áp dụng công

nghệ mới và hạn chế khả năng đổi mới của nhân viên [1]. Do đó, LĐCĐ được xem là nền tảng thúc đẩy hành vi đổi mới, giúp doanh nghiệp viễn thông phát triển bền vững trong kỷ nguyên số.

2.1.2. Hành vi đổi mới của nhân viên (Employee Innovative Behavior)

Trong Hành vi đổi mới của nhân viên được hiểu là quá trình nhân viên chủ động tạo ra, đề xuất và áp dụng các ý tưởng mới nhằm cải thiện quy trình, sản phẩm hoặc hiệu suất công việc. Trong bối cảnh ngành viễn thông chịu áp lực đổi mới công nghệ liên tục, hành vi đổi mới trở thành yếu tố sống còn để doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy hành vi đổi mới chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các yếu tố tâm lý như động lực nội tại, cảm nhận được trao quyền và môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo. Tại Việt Nam, LĐCĐ đã được chứng minh có tác động tích cực đến sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên thông qua việc tăng cường trao quyền và thúc đẩy quá trình sáng tạo [2]. Bên cạnh đó, nghiên cứu tại Jordan cũng chỉ ra mối quan hệ giữa LĐCĐ, động lực và xu hướng đề xuất ý tưởng mới [3]. Do đó, hành vi đổi mới của nhân viên được xem là kết quả quan trọng trong mô hình tác động của LĐCĐ trong ngành viễn thông.

2.2. Lý thuyết nền

2.2.1. Lý thuyết Lãnh đạo Chuyển đổi (Transformational Leadership Theory)

Lý thuyết LĐCĐ (Transformational Leadership Theory), được phát triển bởi Bass (1985) [4] và sau đó hoàn thiện bởi Bass & Avolio (1994) [5], cho rằng

LĐCĐ tạo ra sự thay đổi tích cực trong nhận thức, động lực và hành vi của nhân viên thông qua bốn yếu tố cốt lõi: ảnh hưởng lý tưởng, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân. Phong cách lãnh đạo này hướng tới việc chuyển hóa nhu cầu, giá trị và mục tiêu cá nhân thành các mục tiêu chung của tổ chức, từ đó nâng cao cam kết và hiệu suất của nhân viên. Trong các nghiên cứu hiện đại, đặc biệt trong môi trường viễn thông, lý thuyết này tiếp tục chứng minh giá trị giải thích mạnh mẽ của mình.

Nghiên cứu trong doanh nghiệp viễn thông Việt Nam cho thấy LĐCĐ có tác động đáng kể đến sự sáng tạo của nhân viên, trong đó bốn yếu tố cốt lõi của LĐCĐ góp phần thúc đẩy động lực nội tại, trao quyền tâm lý và mức độ tham gia vào các quy trình sáng tạo [2]. Đồng thời, trong bối cảnh viễn thông Jordan, LĐCĐ đã được chứng minh làm tăng động lực, sự chủ động và xu hướng đổi mới của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc [3]. Những bằng chứng này khẳng định vai trò trung tâm của lý thuyết LĐCĐ trong việc lý giải mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo và đổi mới ở cấp độ cá nhân.

Ngoài ra, nghiên cứu tại Bahamas Telecom nhấn mạnh rằng thiếu vắng LĐCĐ có thể cản trở quá trình áp dụng công nghệ mới và làm suy giảm khả năng đổi mới của nhân viên, nhất là trong môi trường thay đổi nhanh và có mức độ phức tạp cao [1].

2.2.2. Lý thuyết Trao quyền Tâm lý (Psychological Empowerment Theory)

Lý thuyết Trao quyền Tâm lý (Psychological Empowerment Theory), được phát triển bởi Spreitzer (1995) [6], xem trao quyền như một trạng thái nhận thức tích cực của nhân viên về ý nghĩa công việc, năng lực bản thân, quyền tự chủ và mức độ ảnh hưởng đối với kết quả công việc. Đây không chỉ là sự trao quyền về mặt cơ cấu tổ chức, mà là quá trình nội tâm hóa cảm giác được tin tưởng, có giá trị và có khả năng kiểm soát công việc. Trong môi trường làm việc hiện đại, đặc biệt là các ngành có tốc độ thay đổi cao như viễn thông, trao quyền tâm lý được coi là một trong những cơ chế quan trọng nhất thúc đẩy sáng tạo và đổi mới ở cấp độ nhân viên.

Trong bối cảnh viễn thông Việt Nam, trao quyền tâm lý đã được chứng minh là biến trung gian quan trọng giữa LĐCĐ và sự sáng tạo của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được mức độ ý nghĩa, tự chủ và năng lực cao hơn, họ sẵn sàng tham gia vào các quy trình sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới [2]. Đồng thời, các nghiên cứu trong ngành viễn thông Jordan cũng cho thấy rằng các yếu tố gắn với trao quyền – như sự tự tin, động lực và cảm giác được hỗ trợ – là điều kiện tiên quyết để nhân viên chủ động đổi mới và nâng cao hiệu quả công việc [3].

Bên cạnh đó, thiếu cảm nhận được trao quyền có thể dẫn đến sự thụ động, từ chối thay đổi và giảm khả năng thích ứng với các hệ thống công nghệ mới. Điều này được thể hiện rõ trong nghiên cứu tại Bahamas Telecom, khi sự thiếu tự chủ và thiếu niềm tin vào năng lực bản thân đã cản trở nhân viên thích ứng

với công nghệ mới [1]. Những phát hiện này cho thấy Lý thuyết Trao quyền tâm lý không chỉ có vai trò giải thích hiện tượng mà còn là nền tảng quan trọng để hiểu cách LĐCĐ thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trong ngành viễn thông.

3. Giả thuyết nghiên cứu

3.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

Hành vi đổi mới của nhân viên chịu ảnh hưởng đáng kể từ phong cách lãnh đạo, trong đó LĐCĐ đóng vai trò nổi bật nhờ khả năng truyền cảm hứng, tạo động lực và định hướng thay đổi. Trong bối cảnh ngành viễn thông liên tục chuyển đổi công nghệ, LĐCĐ giúp nhân viên sẵn sàng thích ứng, chủ động học hỏi và đề xuất giải pháp mới. Nghiên cứu tại Bahamas Telecom cho thấy LĐCĐ là yếu tố then chốt đảm bảo sự thành công của hoạt động đổi mới, trong khi việc thiếu vắng phong cách lãnh đạo này dẫn đến sự chậm trễ trong áp dụng công nghệ và giảm mức độ chủ động sáng tạo [1]. Tương tự, nghiên cứu tại Việt Nam khẳng định LĐCĐ tác động trực tiếp và tích cực đến sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên nhờ gia tăng động lực và hỗ trợ tâm lý [2]. Do đó, đề xuất giả thuyết:

H1: LĐCĐ có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

3.2. Trao quyền tâm lý

Trao quyền tâm lý (Psychological Empowerment) là trạng thái nhận thức

tích cực của nhân viên về ý nghĩa công việc, năng lực bản thân, quyền tự chủ và mức độ ảnh hưởng đối với kết quả công việc. Khi nhân viên cảm thấy được trao quyền, họ trở nên tự tin hơn, chủ động hơn và sẵn sàng tham gia vào các hoạt động sáng tạo. Nghiên cứu trong ngành viễn thông Việt Nam cho thấy trao quyền tâm lý đóng vai trò trung gian quan trọng giữa LĐCĐ và sáng tạo của nhân viên, khi các yếu tố như năng lực, ý nghĩa công việc và quyền tự chủ được kích hoạt mạnh mẽ [2]. Đồng thời, các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định rằng trao quyền giúp thúc đẩy động lực nội tại và tạo điều kiện để nhân viên đưa ra ý tưởng mới, đặc biệt trong môi trường thay đổi nhanh như viễn thông, nơi yêu cầu đổi mới liên tục diễn ra [3].

Lãnh đạo chuyển đổi tạo môi trường hỗ trợ, truyền cảm hứng và gia tăng niềm tin vào năng lực bản thân, từ đó thúc đẩy cảm nhận được trao quyền của nhân viên. Nghiên cứu tại Việt Nam chứng minh LĐCĐ làm tăng mạnh các thành phần của trao quyền tâm lý [2]. Do đó, tác giả đề xuất:

H2: LĐCĐ tác động tích cực đến trao quyền tâm lý của nhân viên.

Trao quyền tâm lý giúp nhân viên cảm thấy có năng lực, có ý nghĩa và có quyền tự chủ trong công việc, từ đó thúc đẩy sự chủ động đề xuất ý tưởng mới. Nghiên cứu tại Việt Nam cho thấy trao quyền tâm lý làm tăng đáng kể sáng tạo và đổi mới của nhân viên trong ngành viễn thông [2]. Vì vậy, đề xuất:

H6: Trao quyền tâm lý tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

3.3. Động lực nội tại

Động lực nội tại (Intrinsic Motivation) là trạng thái nhân viên thực hiện công việc dựa trên sự hứng thú, đam mê và cảm giác thỏa mãn từ bên trong, chứ không phụ thuộc vào phần thưởng hay áp lực bên ngoài. Trong môi trường có tốc độ đổi mới cao như ngành viễn thông, động lực nội tại là yếu tố quan trọng giúp nhân viên chủ động học hỏi công nghệ mới, tìm tòi giải pháp sáng tạo và duy trì nỗ lực dài hạn. Nghiên cứu tại Jordan cho thấy LDCĐ có khả năng làm tăng động lực nội tại nhờ truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và khuyến khích sự phát triển năng lực, từ đó thúc đẩy xu hướng đổi mới của nhân viên [3].

Lãnh đạo chuyển đổi với khả năng truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm nhân viên giúp tạo động lực tự thân mạnh mẽ. Bằng chứng từ ngành viễn thông Jordan xác nhận rằng LDCĐ làm tăng động lực nội tại của nhân viên [3]. Do đó, tác giả đề xuất:

H3: LDCĐ tác động tích cực đến động lực nội tại của nhân viên.

Khi nhân viên có động lực nội tại cao, họ chủ động đề xuất ý tưởng, tìm kiếm giải pháp mới và duy trì nỗ lực đổi mới bền bỉ. Nghiên cứu tại Việt Nam và Jordan đều chứng minh động lực nội tại là yếu tố thúc đẩy mạnh mẽ hành vi sáng tạo và đổi mới [2], [3]. Do đó, tác giả đề xuất:

H7: Động lực nội tại tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

3.4. Tham gia vào quy trình sáng tạo

Tham gia vào quy trình sáng tạo (Creative Process Engagement) thể hiện mức độ nhân viên tham gia vào các bước của tiến trình sáng tạo như xác định vấn đề, tìm kiếm thông tin và phát triển giải pháp. Trong ngành viễn thông – nơi thay đổi công nghệ diễn ra nhanh – CPE trở thành nền tảng để nhân viên chủ động học hỏi và ứng dụng kiến thức vào đổi mới. Nghiên cứu tại Việt Nam chứng minh CPE là một trong các cơ chế trung gian quan trọng liên kết LDCĐ với sự sáng tạo [2]. Bên cạnh đó, nghiên cứu tại Indonesia chỉ ra rằng LDCĐ và năng lực số của nhân viên làm tăng đáng kể mức độ tham gia vào tiến trình sáng tạo và năng lực đề xuất ý tưởng mới [7], cho thấy CPE là yếu tố không thể thiếu trong các doanh nghiệp công nghệ cao. Thêm vào đó, nghiên cứu về hành vi đổi mới tại Trung Quốc nhấn mạnh rằng sự tham gia vào quy trình sáng tạo dự đoán trực tiếp khả năng hình thành các hành vi đổi mới trong tổ chức [8]. Điều này khẳng định vai trò trung tâm của CPE trong chuỗi chuyển đổi từ tác động lãnh đạo đến hành vi đổi mới của nhân viên.

LDCĐ số thúc đẩy tư duy mới, truyền cảm hứng và khuyến khích nhân viên xem xét lại các giả định, từ đó gia tăng sự tham gia của họ vào hoạt động tìm kiếm thông tin và phát triển ý tưởng. Bằng chứng từ Việt Nam và Indonesia đều cho thấy TL tác động tích cực lên CPE [2], [7]. Do đó, tác giả đề xuất:

H4: LDCĐ tác động tích cực đến sự tham gia vào quy trình sáng tạo.

Nhân viên tham gia vào quy trình sáng tạo sẽ phát triển nhiều giải pháp mới và chuyển hóa chúng thành hành vi

đổi mới. Các nghiên cứu về hành vi đổi mới trong lĩnh vực viễn thông và dịch vụ công nghệ xác nhận CPE là yếu tố dự báo mạnh mẽ của đổi mới cá nhân [2], [8]. Do đó, tác giả đề xuất:

H8: Tham gia vào quy trình sáng tạo tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

3.5. Cảm nhận về môi trường đổi mới

Cảm nhận về môi trường đổi mới (Perceived Innovative Climate – PIC) đề cập đến mức độ nhân viên nhận thấy tổ chức khuyến khích sáng tạo, hỗ trợ thử nghiệm ý tưởng mới và chấp nhận rủi ro hợp lý trong quá trình đổi mới. Đây là biến phản ánh nhận thức cá nhân, phù hợp với cấp độ phân tích của nghiên cứu – nơi lãnh đạo (cá nhân) tác động lên hành vi đổi mới của nhân viên (cá nhân).

Nghiên cứu trong ngành viễn thông Việt Nam cho thấy môi trường khuyến khích sáng tạo giúp nhân viên tự tin hơn khi đề xuất ý tưởng, nhờ cơ chế lãnh đạo chuyển đổi tạo bầu không khí tin tưởng và hỗ trợ về tâm lý [2]. Bên cạnh đó, nghiên cứu tại Indonesia và Trung Quốc chỉ ra rằng nhận thức về môi trường đổi mới làm tăng xu hướng tham gia quá trình sáng tạo và thực hiện hành vi đổi mới ở cấp độ cá nhân [7], [8]. Điều này khẳng định môi trường đổi mới được cảm nhận không chỉ là bối cảnh tổ chức mà còn là cơ chế tâm lý quan trọng giúp nhân viên đánh giá mức độ an toàn và hỗ trợ khi họ đưa ra sáng kiến.

Do đó, PIC là một biến trung gian phù hợp, giải thích cách LĐCĐ chuyển hóa ảnh hưởng thành đổi mới thông qua

nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ sáng tạo trong tổ chức.

Lãnh đạo chuyển đổi số tạo ra tầm nhìn đổi mới, khuyến khích thảo luận ý tưởng, giảm sự sợ hãi rủi ro và thúc đẩy bầu không khí cởi mở. Bằng chứng từ Việt Nam, Indonesia và Trung Quốc cho thấy lãnh đạo truyền cảm hứng làm tăng cảm nhận của nhân viên về mức độ tổ chức hỗ trợ sáng tạo [2], [7], [8]. Do đó, tác giả đề xuất: Do đó, tác giả đề xuất:

Giả thuyết H5: Lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng đến cảm nhận về môi trường đổi mới

Khi nhân viên nhận thấy môi trường làm việc khuyến khích ý tưởng mới, họ gia tăng nỗ lực thử nghiệm, tìm kiếm giải pháp và thực hiện hành vi đổi mới. Nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng môi trường đổi mới được cảm nhận là yếu tố dự báo mạnh mẽ của đổi mới cá nhân [7], [8]. Do đó, tác giả đề xuất:

H9: Cảm nhận về môi trường đổi mới tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên.

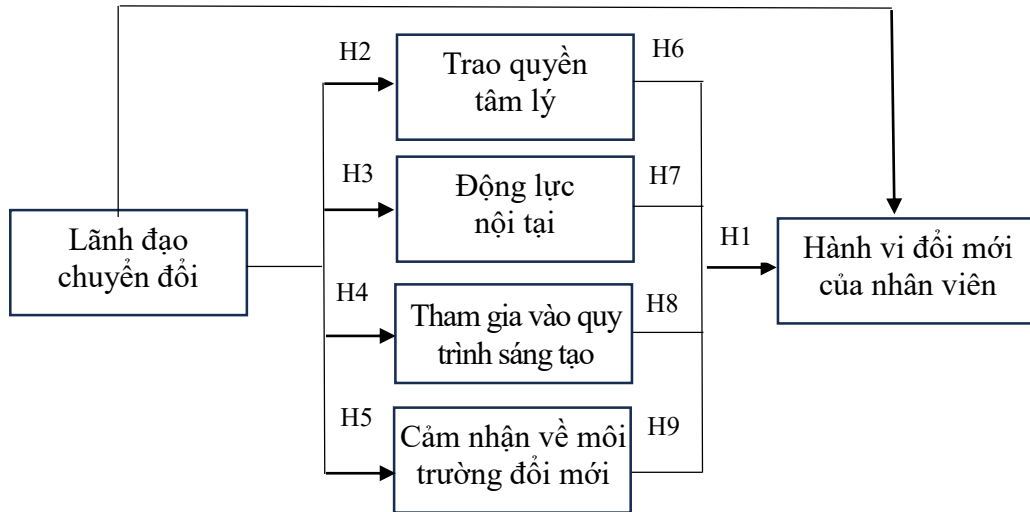
4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu trước cho thấy LĐCĐ giữ vai trò trung tâm trong việc định hướng đổi mới và thúc đẩy sự sáng tạo trong các doanh nghiệp viễn thông. Tuy nhiên, tác động này không diễn ra trực tiếp mà được truyền dẫn thông qua nhiều cơ chế tâm lý – hành vi của nhân viên. Các giả thuyết H2–H5 chứng minh rằng LĐCĐ ảnh hưởng đến bốn biến trung gian quan trọng: trao quyền tâm lý, động lực nội tại, tham gia vào quy trình sáng tạo và đổi mới tổ chức. Đây đều là các yếu tố đã được chứng minh có vai trò kích hoạt

Mô hình đề xuất về phong cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trong ngành viễn thông

sự chủ động, hứng thú và khả năng tham gia tích cực của nhân viên vào quá trình đổi mới. Đồng thời, các giả thuyết H6–H9 chỉ ra rằng từng cơ chế trung gian này đều có tác động đáng kể đến hành vi đổi mới của nhân viên. Từ đó, mô hình

đề xuất được xây dựng theo logic: LĐCĐ → bốn cơ chế tâm lý – hành vi → hành vi đổi mới của nhân viên. Mô hình này vừa kế thừa lý thuyết nền, vừa phản ánh đúng đặc thù chuyển đổi số trong ngành viễn thông.



Hình 1. Mô hình đề xuất

Nguồn: tác giả

Với mục tiêu xây dựng mô hình lý thuyết nhằm giải thích cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới của nhân viên, việc xác định định hướng thang đo cho các biến trong mô hình là cần thiết. Điều này không chỉ tăng tính ứng dụng của mô hình mà còn hỗ trợ các nghiên cứu tiếp theo trong việc kiểm định bằng dữ liệu thực nghiệm. Trên cơ sở tổng hợp các thang đo được sử dụng rộng rãi và có độ tin cậy cao trong những nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất định hướng thang đo như sau.

Đối với LĐCĐ, các nghiên cứu dựa trên thang đo Transformational Leadership của Bass & Avolio (1994) có thể được kế thừa vì mức độ phù hợp đã

được xác nhận trong nhiều nghiên cứu trong lĩnh vực viễn thông tại Việt Nam, Jordan và Indonesia [2], [3], [7]. Biến trao quyền tâm lý (PE) có thể sử dụng thang đo bốn thành phần của Spreitzer (1995), vốn được sử dụng phổ biến trong bối cảnh viễn thông [2], [3]. Với động lực nội tại (IM), các nghiên cứu đề xuất sử dụng thang đo Intrinsic Motivation Inventory hoặc các thang đo đã được đơn giản hóa trong nghiên cứu của Al-lawam et al. (2023) [3].

Biến tham gia vào quy trình sáng tạo (CPE) có thể được đo bằng thang đo của Zhang & Bartol (2010) hoặc thang đo ba bước sáng tạo đã được Nguyen et al. (2020) áp dụng [2]. Đối với biến mới được điều chỉnh theo ý kiến phản biện –

cảm nhận về môi trường đổi mới (PIC) – tác giả đề xuất kế thừa thang đo của Scott & Bruce (1994) hoặc các thang đo về môi trường đổi mới được sử dụng trong nghiên cứu của Santoso et al. (2019) và Qi et al. (2019) [7], [8]. Cuối cùng, biến hành vi đổi mới của nhân viên (EIB) có thể sử dụng thang đo gốc của Scott & Bruce (1994) hoặc các biến thể gần đây đã được áp dụng trong ngành viễn thông [7], [8].

Việc xác định định hướng thang đo một cách rõ ràng góp phần nâng cao tính khả thi của mô hình, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho các nghiên cứu kế tiếp trong việc kiểm định, mở rộng hoặc điều chỉnh mô hình trong nhiều bối cảnh khác nhau của ngành viễn thông.

5. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trong ngành viễn thông, vai trò của lãnh đạo chuyển đổi càng trở nên quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo ở cấp độ nhân viên. Thông qua mô hình lý thuyết được đề xuất, nghiên cứu đã làm rõ rằng tác động của lãnh đạo chuyển đổi không chỉ trực tiếp mà còn được truyền dẫn qua bốn cơ chế trung gian quan trọng: trao quyền tâm lý, động lực nội tại, tham gia vào quy trình sáng tạo và đổi mới tổ chức. Những cơ chế này góp phần hình thành môi trường làm việc tích cực, khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất ý tưởng và thích ứng linh hoạt với sự thay đổi công nghệ. Mô hình nghiên cứu không chỉ bổ sung khoảng trống lý thuyết mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn quan trọng cho các doanh nghiệp viễn thông trong việc xây dựng phong cách lãnh đạo, phát triển

nguồn nhân lực và nâng cao năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Tài liệu tham khảo

- [1] T. S. a. B. O. J. Davis-Adesegha, “Transformational Leadership Style for Improving Public Telecommunication Operators’ Operational Excellence,” *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, vol. 8, pp. 222-230, 2025.
- [2] T. D. T. a. L. T. B. N. T. Nguyen, “The Effects of Empowering and Transformational Leadership on the Creativity of Vietnam Telecommunication Enterprises Employees,” *Journal of Organizational Behavior Research*, vol. 5, pp. 32-51, 2020.
- [3] M. A. a. M. S. M. Al-lawam, “The Impact of Leadership on Employee Motivation in the Jordanian Telecommunication Sector,” *International Review of Management and Marketing*, vol. 13, pp. 21-31, 2023.
- [4] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY, USA: Free Press, 1985.
- [5] B. M. B. a. B. J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 1994.
- [6] G. M. Spreitzer, “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,” *Academy of Management Journal*, Vols. vol. 38, no. 5, pp. 1442–1465, 1995.

- [7] E. E. S. A. a. M. A. H. Santoso, “The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry,” *Management Science Letter*, vol. 9, pp. 2305-2314, 2019.
- [8] B. L. X. W. a. Y. H. L. Qi, “Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: perceived organizational support as a mediator,” *PLoS ONE*, vol. 14, 2019.
- [9] C.-H. Chen, “A Study on Transformational Leadership, Organizational Innovation, and Service Quality in Taiwan’s Telecommunications Industry,” *Journal of Business and Economics*, vol. 7, pp. 2055-2066, 2016.
- [10] A. A.-Z. a. S. Khassawneh, “Organizational Innovation and Its Impact on Telecommunication Sector Performance in Jordan,” *International Journal of Business and Management*, vol. 13, pp. 123-132, 2025.

Ngày nhận bài: 14/11/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 20/12/2025

Ngày chấp nhận đăng: 26/12/2025