

TỔNG QUAN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA TRAO QUYỀN TÂM LÝ VÀ ĐỘNG LỰC NỘI TẠI TỪ GÓC NHÌN ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI TỚI SỰ TƯ DUY SÁNG TẠO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Trần Minh Đan

Trường Đại học Bình Dương, Email: tmdan@bdu.edu.vn

Tóm tắt:

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động và cạnh tranh khốc liệt, sáng tạo của người lao động (nhân viên) là vấn đề cốt lõi giúp tổ chức đẩy mạnh năng lực đổi mới và đảm bảo lợi thế về cạnh tranh một cách bền vững. Trong khi cơ chế tâm lý giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sáng tạo của người lao động (nhân viên) vẫn chưa làm rõ một cách toàn diện. Xuất phát từ đó, nghiên cứu của tác giả với mục đích phân tích tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sáng tạo của người lao động thông qua chức năng trung gian của trao quyền tâm lý và động lực nội tại. Dựa trên nền tảng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, lý thuyết trao quyền tâm lý và thuyết tự quyết, nghiên cứu tóm tắt các kết quả trước đây và hiện nay để xây dựng khung lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế tâm lý trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và sáng tạo, đồng thời cung cấp lý luận quản trị với mục đích thúc đẩy, cải thiện hiệu quả đổi mới trong tổ chức.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyển đổi; sáng tạo nhân viên; trao quyền tâm lý; động lực nội tại; hành vi tổ chức.

DOI:

Overview and research models on the Importance of Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation: The Influence of Transformational Leadership on Employees' Creative Thinking

Abstract:

In the context of an increasingly dynamic and highly competitive business environment, employee creativity has become a critical factor that enables organizations to enhance innovation capability and sustain competitive advantage. However, the psychological mechanisms underlying the relationship between transformational leadership and employee creativity have not yet been fully clarified. Addressing this research gap, the present study aims to examine the effect of transformational leadership on employee creativity through the mediating roles of psychological empowerment and intrinsic motivation. This research is expected to contribute to a deeper understanding of the psychological mechanisms linking leadership and employee creativity, while also providing managerial implications for promoting creativity and enhancing innovation performance within organizations.

Keywords: Transformational leadership; employee creativity; psychological empowerment; intrinsic motivation; organizational behavior.

1. Đặt vấn đề

Trước thực trạng môi trường kinh doanh ngày càng biến động và cạnh tranh gay gắt, sáng tạo của nhân viên ngày càng được xem là yếu tố cốt lõi giúp tổ chức nâng cao năng lực đổi mới, khả năng thích ứng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng hành vi sáng tạo và hành vi đổi mới trong công việc không chỉ thúc đẩy giải quyết vấn đề hiệu quả mà còn góp phần nâng cao hiệu suất tổ chức thông qua việc cải thiện tính linh hoạt và khả năng phản ứng trước những thay đổi của môi trường kinh doanh (Hanif và cộng sự, 2021). Những tổ chức xây dựng được môi trường làm việc hỗ trợ sáng tạo thường đạt hiệu quả hoạt động cao hơn nhờ khuyến khích

nhân viên chủ động hình thành và triển khai các ý tưởng mới.

Trong dòng nghiên cứu này, lãnh đạo được xem là yếu tố bối cảnh quan trọng định hình hành vi sáng tạo của nhân viên. Đặc biệt, lãnh đạo chuyển đổi được ghi nhận có vai trò nổi bật trong việc thúc đẩy sáng tạo thông qua truyền cảm hứng, khuyến khích tư duy đổi mới và hỗ trợ phát triển cá nhân của nhân viên (Saleem & Mahmood, 2018). Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có thể thúc đẩy hành vi sáng tạo bằng cách xây dựng môi trường làm việc khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới và chấp nhận rủi ro trong đổi mới (Alshurideh và cộng sự, 2023).

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trong bối cảnh đổi mới tổ chức cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến sáng tạo của nhân viên không chỉ diễn ra theo hướng trực tiếp mà còn được hình thành thông qua các cơ chế tâm lý trung gian. Đặc biệt, trao quyền tâm lý và động lực nội tại được xem là những yếu tố quan trọng giúp chuyển hóa tác động của lãnh đạo thành hành vi sáng tạo cụ thể. Khi nhân viên cảm nhận được mức độ tự chủ cao hơn trong công việc và duy trì động lực làm việc xuất phát từ bên trong, họ thường chủ động hơn trong việc tham gia vào quá trình sáng tạo, sẵn sàng thử nghiệm các cách tiếp cận mới và tích cực triển khai các ý tưởng đổi mới trong thực tiễn công việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn

xem xét các yếu tố này một cách riêng lẻ và chưa tích hợp đầy đủ trong cùng một khung phân tích toàn diện. Khoảng trống này đặc biệt rõ trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển, nơi hành vi sáng tạo chịu ảnh hưởng mạnh từ phong cách lãnh đạo và các yếu tố tâm lý của nhân viên. Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, công trình này được thực hiện nhằm làm rõ cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sáng tạo của nhân viên, trong đó nhấn mạnh vai trò trung gian của trao quyền tâm lý và động lực nội tại như những yếu tố giải thích quan trọng trong mối quan hệ này.

2. Tổng quan nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

Các công trình nghiên cứu gần đây cho thấy lãnh đạo chuyển đổi là một trong những yếu tố có ảnh hưởng rõ nét đến hành vi sáng tạo và hành vi đổi mới của nhân viên trong tổ chức. Dưới tác động của phong cách lãnh đạo này, nhân viên thường được khích lệ vượt ra ngoài khuôn khổ công việc quen thuộc, mạnh dạn đề xuất cách làm mới và tích cực tham gia vào quá trình cải tiến hoạt động chuyên môn (Bin Saeed và cộng sự, 2019). Ở góc độ kết quả tổ chức, các nghiên cứu cũng ghi nhận rằng hành vi đổi mới trong công việc có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động, khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, nhất là trong bối cảnh chuyển đổi số và áp lực đổi mới ngày càng gia tăng (Diniz, 2024; Hanif và cộng sự, 2021). Điều này hàm ý rằng lãnh đạo không chỉ giữ vai trò điều phối mà còn là nhân tố tạo lập điều kiện để

sáng tạo nảy sinh và phát triển trong môi trường làm việc.

Không dừng lại ở tác động trực tiếp, nhiều nghiên cứu gần đây còn nhấn mạnh rằng ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi sáng tạo thường được chuyển hóa thông qua những cơ chế tâm lý và động lực bên trong của người lao động. Trong đó, trao quyền tâm lý được xem là điều kiện giúp nhân viên gia tăng cảm nhận về năng lực, quyền tự chủ và ý nghĩa công việc, từ đó chủ động hơn trong việc tìm kiếm và triển khai ý tưởng mới (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Diniz, 2024). Động lực nội tại cũng được xem là một nguồn lực tâm lý quan trọng vì khi cá nhân làm việc bằng sự hứng thú và cam kết bên trong, họ có xu hướng kiên trì hơn, sẵn sàng thử nghiệm hơn và tích cực hơn trong các hoạt động đổi mới (Saeed và cộng sự, 2019). Một số nghiên cứu cũng gợi mở rằng các nguồn lực công việc, sự ghi nhận của tổ chức và mức độ tự chủ trong ra quyết định có thể làm gia tăng động lực tích cực của nhân viên, qua đó cải thiện kết quả công việc và phúc lợi cá nhân (Saeed và cộng sự, 2019).

Bên cạnh đó, các nghiên cứu gần đây cho thấy hành vi đổi mới và sáng tạo của nhân viên không chỉ chịu ảnh hưởng từ phong cách lãnh đạo mà còn gắn với bối cảnh tổ chức rộng hơn, chẳng hạn như môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới, thái độ tích cực đối với sự thay đổi và hệ thống quản trị khuyến khích hành vi chủ động. Từ góc nhìn này, đổi mới không phải là kết quả của một yếu tố riêng lẻ

mà là sản phẩm của sự tương tác giữa yếu tố lãnh đạo, yếu tố tâm lý và điều kiện tổ chức (Edgar và cộng sự, 2026; Chen và cộng sự, 2023). Tuy vậy, phần lớn các nghiên cứu hiện có mới dừng ở việc xem xét từng mối quan hệ riêng biệt, chẳng hạn giữa lãnh đạo với đổi mới, hoặc giữa động lực với hiệu quả công việc, mà chưa làm rõ đầy đủ chuỗi tác động liên kết giữa lãnh đạo chuyển đổi, trao quyền tâm lý, động lực nội tại và sáng tạo trong cùng một khung phân tích thống nhất. Chính khoảng trống này mở ra nhu cầu xây dựng một mô hình tích hợp nhằm giải thích sâu hơn cơ chế tâm lý mà qua đó lãnh đạo chuyển đổi có thể thúc đẩy sáng tạo của nhân viên trong bối cảnh tổ chức hiện đại.

3. Cơ sở lý thuyết

3.1. Các khái niệm

3.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi thường được xem là phong cách lãnh đạo có khả năng thúc đẩy những thay đổi tích cực trong tổ chức thông qua việc định hướng tầm nhìn, khuyến khích tư duy đổi mới và hỗ trợ sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy dưới tác động của lãnh đạo chuyển đổi, nhân viên có xu hướng chủ động hơn trong việc đề xuất và triển khai các ý tưởng mới, từ đó gia tăng mức độ tham gia vào các hoạt động đổi mới trong tổ chức (Bin Saeed và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, các bằng chứng gần đây cũng chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo này góp phần tạo lập môi trường làm việc cởi mở

và linh hoạt, nơi nhân viên được khuyến khích thử nghiệm các cách tiếp cận mới và tích cực tham gia vào quá trình cải tiến công việc (Diniz, 2024; Edgar và cộng sự, 2026).

Ở góc độ tổng hợp học thuật, nhiều nghiên cứu nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi đổi mới mà còn góp phần hình thành định hướng đổi mới ở cấp độ tổ chức thông qua việc thúc đẩy sự tham gia của nhân viên và tạo lập điều kiện thuận lợi cho sáng tạo phát triển (Chen và cộng sự, 2023; Hanif và cộng sự, 2021.).

3.1.2. Trao quyền tâm lý

Trao quyền tâm lý phản ánh mức độ mà nhân viên cảm nhận được quyền tự chủ trong công việc, niềm tin vào năng lực cá nhân và ý nghĩa của nhiệm vụ họ đảm nhận trong tổ chức. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy khi nhân viên nhận được sự tin tưởng và hỗ trợ từ lãnh đạo, họ có xu hướng chủ động hơn trong việc đề xuất ý tưởng mới cũng như tích cực tham gia vào quá trình đổi mới (Bin Saeed và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, trao quyền tâm lý còn góp phần củng cố trách nhiệm cá nhân và nâng cao mức độ gắn kết với công việc, qua đó thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động sáng tạo trong tổ chức.

3.1.3. Động lực nội tại

Động lực nội tại được hiểu là nguồn thúc đẩy cá nhân tham gia vào công việc xuất phát từ sự hứng thú, cam kết và nhận thức về ý nghĩa công việc thay vì

các yếu tố bên ngoài. Các bằng chứng thực nghiệm gần đây cho thấy động lực nội tại có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới nhờ giúp nhân viên duy trì sự kiên trì, sẵn sàng thử nghiệm các cách tiếp cận mới và chủ động giải quyết vấn đề trong công việc (Saeed và cộng sự, 2019). Đồng thời, môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới và tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân cũng được ghi nhận là yếu tố góp phần nâng cao động lực nội tại của nhân viên trong tổ chức (Edgar và cộng sự, 2026).

3.1.4. Sáng tạo của nhân viên

Sáng tạo của nhân viên thường được tiếp cận như khả năng hình thành và triển khai các ý tưởng mới có giá trị trong quá trình thực hiện công việc. Các nghiên cứu gần đây cho thấy hành vi sáng tạo không chỉ chịu ảnh hưởng từ đặc điểm cá nhân như năng lực, động lực và thái độ đối với đổi mới mà còn phụ thuộc đáng kể vào các yếu tố bối cảnh tổ chức, bao gồm môi trường làm việc, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và các điều kiện khuyến khích đổi mới (Chen và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, các bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy những tổ chức xây dựng được môi trường làm việc khuyến khích thử nghiệm và cải tiến thường ghi nhận mức độ sáng tạo cao hơn do nhân viên được tạo điều kiện tham gia tích cực vào quá trình phát triển và triển khai ý tưởng mới (Hanif và cộng sự, 2021.).

3.2. Lý thuyết nền

Để giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi, trao quyền tâm lý, động lực nội tại và sáng tạo của nhân viên, nghiên cứu này kế thừa và tích hợp một số nền tảng lý thuyết quan trọng gồm lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, lý thuyết trao quyền tâm lý và thuyết tự quyết. Việc kết hợp các tiếp cận lý thuyết này cho phép làm rõ cơ chế tâm lý liên kết giữa phong cách lãnh đạo và hành vi sáng tạo trong bối cảnh tổ chức hiện đại. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm gần đây cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo đến sáng tạo không chỉ thể hiện qua tác động trực tiếp mà còn được hình thành thông qua các yếu tố tâm lý trung gian trong môi trường làm việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2023). Đồng thời, các nghiên cứu trong bối cảnh đổi mới và chuyển đổi tổ chức cũng nhấn mạnh rằng các yếu tố tâm lý như động lực và nhận thức về công việc đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích hành vi sáng tạo của nhân viên (Diniz, 2024; Hanif và cộng sự, 2021.).

3.1.1. Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi cung cấp nền tảng để giải thích cách nhà lãnh đạo tác động đến hành vi của nhân viên thông qua việc định hướng tầm nhìn, khuyến khích đổi mới và hỗ trợ phát triển cá nhân. Các nghiên cứu gần đây cho thấy phong cách lãnh đạo này có khả năng tạo dựng môi trường làm việc tích cực, trong đó nhân viên được khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới và tham gia vào quá trình cải tiến công

việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Edgar và cộng sự, 2026). Trước thực trạng cạnh tranh ngày càng gia tăng và sự thay đổi nhanh của khoa học, vai trò của lãnh đạo chuyển đổi đã trở thành trọng tâm khi tổ chức cần nâng cao khả năng thích ứng và thúc đẩy đổi mới liên tục.

3.1.2. Lý thuyết trao quyền tâm lý

Lý thuyết trao quyền tâm lý cho rằng khi nhân viên cảm nhận được quyền tự chủ và sự tin tưởng từ tổ chức, họ có xu hướng thể hiện mức độ chủ động cao hơn trong công việc và sẵn sàng tham gia vào các hoạt động đổi mới. Các nghiên cứu gần đây cho thấy trao quyền tâm lý đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và hành vi sáng tạo vì nó giúp củng cố sự tự tin và mức độ cam kết của nhân viên đối với công việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Diniz, 2024). Ngoài ra, các nghiên cứu trong bối cảnh tổ chức hiện đại cũng chỉ ra rằng môi trường làm việc trao quyền góp phần nâng cao trách nhiệm cá nhân và thúc đẩy sự tham gia tích cực vào các hoạt động đổi mới (Edgar và cộng sự, 2026; Hanif và cộng sự, 2021).

3.1.3. Lý thuyết tự quyết

Thuyết tự quyết cung cấp cơ sở quan trọng để giải thích vai trò của động lực nội tại trong hành vi sáng tạo. Các nghiên cứu gần đây cho thấy động lực nội tại giúp cá nhân tham gia vào công việc với mức độ cam kết cao hơn, từ đó thúc đẩy khả năng đổi mới và sáng tạo trong tổ chức (Saeed và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2023). Đồng thời, các

bằng chứng thực nghiệm cũng chỉ ra rằng động lực nội tại có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hành vi sáng tạo, đặc biệt trong những tổ chức khuyến khích đổi mới và phát triển cá nhân (Diniz, 2024; Hanif và cộng sự, 2021).

Trên cơ sở tổng hợp các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, nghiên cứu kỳ vọng rằng lãnh đạo chuyển đổi không chỉ tác động trực tiếp đến sáng tạo của nhân viên mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua trao quyền tâm lý và động lực nội tại theo cơ chế trung gian một phần (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Edgar và cộng sự, 2026). Cách tiếp cận tích hợp này góp phần làm rõ cơ chế tác động giữa các yếu tố và tạo nền tảng cho việc phát triển mô hình nghiên cứu ở phần tiếp theo.

4. Giả thuyết nghiên cứu

Trong bối cảnh các tổ chức ngày càng nhấn mạnh đổi mới nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, phong cách lãnh đạo được xem là yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi sáng tạo của nhân viên. Nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có khả năng thúc đẩy hành vi đổi mới thông qua việc định hướng tầm nhìn, khuyến khích tư duy linh hoạt và tạo lập môi trường làm việc hỗ trợ chia sẻ ý tưởng (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, các bằng chứng thực nghiệm cũng chỉ ra rằng những tổ chức có phong cách lãnh đạo khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro thường

ghi nhận mức độ sáng tạo cao hơn nhờ sự tham gia tích cực của nhân viên vào quá trình cải tiến công việc (Edgar và cộng sự, 2026; Hanif và cộng sự, 2021). Trên cơ sở đó, có thể kỳ vọng rằng lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

Lãnh đạo chuyển đổi cũng được xem là cơ chế quản trị quan trọng góp phần nâng cao nhận thức của nhân viên về quyền tự chủ thông qua việc trao quyền và hỗ trợ cá nhân. Khi lãnh đạo thể hiện sự tin tưởng và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, nhân viên có xu hướng cảm nhận rõ hơn về năng lực bản thân và ý nghĩa công việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019). Đồng thời, các nghiên cứu trong bối cảnh tổ chức hiện đại cho thấy môi trường làm việc trao quyền giúp gia tăng mức độ chủ động và trách nhiệm cá nhân trong công việc (Diniz, 2024; Edgar và cộng sự, 2026). Vì vậy, có cơ sở để cho rằng lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến trao quyền tâm lý.

Giả thuyết H2: Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến trao quyền tâm lý.

Lãnh đạo chuyển đổi được xem là phong cách lãnh đạo có khả năng tác động mạnh mẽ đến trạng thái tâm lý của nhân viên thông qua việc truyền cảm hứng, định hướng mục tiêu và tạo điều kiện phát triển cá nhân.

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có khả năng nâng cao động lực nội tại thông qua việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm nhận được ý nghĩa công việc và giá trị của bản thân trong tổ chức (Chen và cộng sự, 2023; Edgar và cộng sự, 2026). Bên cạnh đó, khi nhân viên được truyền cảm hứng và khuyến khích phát triển năng lực cá nhân, họ có xu hướng gắn kết hơn với công việc và duy trì sự hứng thú trong quá trình thực hiện nhiệm vụ (Saeed và cộng sự, 2019). Từ những lập luận trên, có thể kỳ vọng rằng lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực nội tại của nhân viên.

Giả thuyết H3: Lãnh đạo chuyển đổi tác động tích cực đến động lực nội tại.

Trao quyền tâm lý được xem là yếu tố quan trọng thúc đẩy động lực nội tại thông qua việc nâng cao cảm nhận về sự tự chủ và ý nghĩa công việc. Các nghiên cứu gần đây cho thấy khi nhân viên cảm nhận được sự tin tưởng và quyền kiểm soát trong công việc, họ có xu hướng tham gia tích cực hơn vào hoạt động đổi mới và hình thành động lực làm việc bền vững (Diniz, 2024; Chen và cộng sự, 2023). Ngoài ra, các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng môi trường làm việc trao quyền góp phần nâng cao sự hứng thú và mức độ tham gia của nhân viên trong các hoạt động sáng tạo (Saeed và cộng sự, 2019; Hanif và cộng sự, 2021).

Giả thuyết H4: Trao quyền tâm lý tác động tích cực đến động lực nội tại.

Động lực nội tại được xem là yếu tố nền tảng thúc đẩy hành vi sáng tạo của nhân viên trong tổ chức hiện đại. Các nghiên cứu cho thấy những nhân viên có động lực nội tại cao thường chủ động tìm kiếm giải pháp mới, sẵn sàng thử nghiệm ý tưởng sáng tạo và duy trì sự kiên trì trong quá trình đổi mới (Saeed và cộng sự, 2019; Chen và cộng sự, 2023). Đồng thời, các nghiên cứu trong bối cảnh tổ chức đổi mới cũng chỉ ra rằng động lực nội tại giúp nhân viên duy trì sự sáng tạo ngay cả khi đối mặt với áp lực công việc (Diniz, 2024; Hanif và cộng sự, 2021). Vì vậy, có thể kỳ vọng rằng động lực nội tại có ảnh hưởng tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H5: Động lực nội tại tác động tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

Trao quyền tâm lý phản ánh mức độ mà nhân viên cảm nhận được quyền tự chủ, năng lực cá nhân và ý nghĩa của công việc trong tổ chức. Khi nhân viên được trao quyền, họ có xu hướng chủ động hơn trong việc ra quyết định, đồng thời cảm thấy tự tin hơn khi đề xuất và triển khai các ý tưởng mới.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy trao quyền tâm lý không chỉ giúp nâng cao mức độ gắn kết với công việc mà còn thúc đẩy nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động đổi mới. Khi nhân viên cảm nhận được sự tin tưởng từ tổ chức, họ sẵn sàng thử nghiệm các phương án mới và chấp nhận rủi ro trong phạm vi công việc (Bin Saeed và cộng sự, 2019;

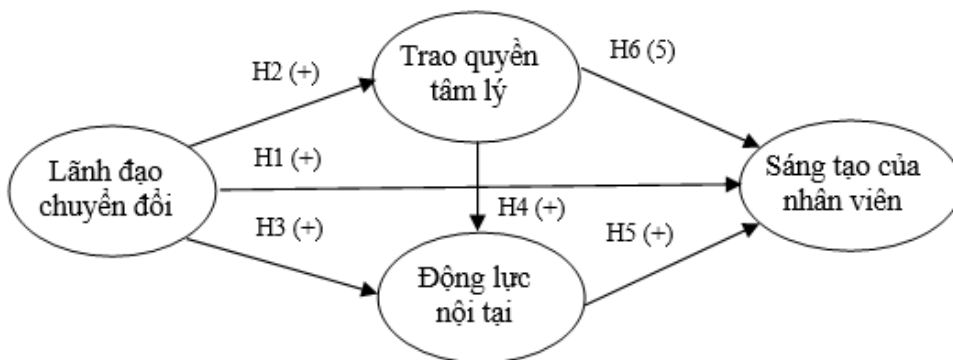
Diniz, 2024). Đồng thời, môi trường làm việc trao quyền cũng góp phần tạo ra điều kiện thuận lợi để nhân viên khai thác tiềm năng sáng tạo và chuyển hóa ý tưởng thành kết quả cụ thể (Hanif và cộng sự, 2021; Chen và cộng sự, 2023). Do đó, có cơ sở để khẳng định rằng trao quyền tâm lý có ảnh hưởng tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

Giả thuyết H6: Trao quyền tâm lý tác động tích cực đến sáng tạo của nhân viên.

5. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng hợp các lập luận lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, có thể nhận thấy mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sáng tạo của nhân viên không chỉ thể hiện qua tác động trực tiếp mà còn được hình thành thông qua các

ơ chế tâm lý trung gian. Các nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi có khả năng tạo dựng môi trường làm việc hỗ trợ trao quyền, qua đó thúc đẩy sự tham gia chủ động của nhân viên và khuyến khích họ phát triển các ý tưởng mới (Bin Saeed và cộng sự, 2019; Edgar và cộng sự, 2026). Khi nhân viên cảm nhận được mức độ tin tưởng và tự chủ cao hơn trong công việc, họ có xu hướng hình thành động lực nội tại mạnh mẽ hơn, từ đó sẵn sàng thử nghiệm ý tưởng mới và duy trì sự kiên trì trong các hoạt động sáng tạo (Diniz, 2024; Saeed và cộng sự, 2019). Vì vậy, nghiên cứu đề xuất mô hình nhằm làm rõ đồng thời cả tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến sáng tạo của nhân viên thông qua vai trò trung gian của trao quyền tâm lý và động lực nội tại.



Hình 1. Mô hình đề xuất

(Nguồn: tác giả)

6. Kết luận và hàm ý

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này góp phần làm rõ cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến

sáng tạo của nhân viên thông qua cách tiếp cận tích hợp các yếu tố tâm lý trung gian. Kết quả cho thấy ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với hành vi sáng

tạo không chỉ diễn ra theo hướng trực tiếp mà còn được hình thành dựa trên nhận thức của người lao động về quyền tự chủ trong công việc và động lực làm việc nội tại. Điều này cho thấy sáng tạo trong tổ chức không đơn thuần xuất phát từ đặc điểm cá nhân mà còn chịu tác động đáng kể từ môi trường lãnh đạo và cách thức quản trị nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cho thấy việc xem xét đồng thời nhiều cơ chế trung gian giúp giải thích đầy đủ hơn hành vi sáng tạo của nhân viên so với các cách tiếp cận đơn lẻ trước đây. Những phát hiện này góp phần củng cố quan điểm rằng hành vi đổi mới là kết quả của sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo, bối cảnh tổ chức và trạng thái tâm lý cá nhân. Nhìn chung, nghiên cứu đã cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm làm rõ vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy sáng tạo của nhân viên trong bối cảnh tổ chức ngày càng chú trọng đổi mới và thích ứng với thay đổi.

6.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu và cấu trúc mô hình đề xuất, các hàm ý quản trị được xây dựng tương ứng với từng yếu tố và mối quan hệ trong mô hình như sau:

Đối với lãnh đạo chuyển đổi (H1, H2, H3), đây là yếu tố nền tảng có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến sáng tạo của nhân viên. Do đó, các tổ chức cần chú trọng phát triển phong cách lãnh đạo theo hướng truyền cảm hứng, khuyến khích đổi mới và hỗ trợ phát triển cá nhân. Nhà quản lý nên chủ động chia sẻ tầm nhìn,

tạo môi trường làm việc cởi mở và khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý tưởng. Đồng thời, việc tăng cường trao quyền và thúc đẩy động lực làm việc từ bên trong sẽ giúp khuếch đại tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hành vi sáng tạo.

Đối với trao quyền tâm lý (H2, H4, H6), kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này vừa chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo vừa đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực nội tại và sáng tạo của nhân viên. Vì vậy, các tổ chức cần thiết kế công việc theo hướng gia tăng quyền tự chủ, tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và thể hiện năng lực cá nhân. Bên cạnh đó, việc xây dựng môi trường làm việc dựa trên sự tin tưởng và ghi nhận đóng góp sẽ giúp nhân viên cảm nhận rõ hơn ý nghĩa công việc, từ đó chủ động hơn trong hoạt động đổi mới.

Đối với động lực nội tại (H3, H4, H5), đây là yếu tố có vai trò trung gian quan trọng trong việc chuyển hóa tác động của lãnh đạo và trao quyền thành hành vi sáng tạo. Do đó, tổ chức cần tập trung vào việc tạo ra môi trường làm việc có ý nghĩa, khuyến khích sự hứng thú và cam kết trong công việc. Việc giao nhiệm vụ phù hợp với năng lực, tạo cơ hội học hỏi và phát triển, cũng như ghi nhận kịp thời những đóng góp tích cực sẽ góp phần duy trì động lực nội tại của nhân viên một cách bền vững.

Đối với sáng tạo của nhân viên (biến phụ thuộc), tổ chức cần xây dựng hệ sinh thái hỗ trợ đổi mới, trong đó khuyến

khích thử nghiệm ý tưởng mới và chấp nhận rủi ro trong phạm vi kiểm soát. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế đánh giá và khen thưởng phù hợp nhằm thúc đẩy hành vi sáng tạo và lan tỏa tinh thần đổi mới trong toàn tổ chức. Các hàm ý cho thấy việc kết hợp đồng bộ giữa phong

cách lãnh đạo chuyển đổi, cơ chế trao quyền và việc nuôi dưỡng động lực nội tại sẽ giúp hình thành môi trường làm việc tích cực, từ đó nâng cao mức độ sáng tạo của nhân viên và góp phần cải thiện năng lực cạnh tranh của tổ chức trong bối cảnh hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2023). Leadership and innovation in organizations: Evidence from digital transformation contexts. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 682, 1–14. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35314-7>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader–member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105–124. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Chen, Y., Liu, X., & Tang, G. (2023). The impact of leadership on innovative work behavior: Evidence from psychological mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1186690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1186690>
- Diniz, E. H. (2024). The transformative impact of innovative work behavior on organizational performance. *Administrative Sciences*, 14(2), Article 43. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i2.1278>
- Edgar, F., Geare, A., & Zhang, J. (2026). Leadership and innovation in organizations: Evidence from contemporary organizational contexts. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2024-0783>
- Saleem, M., & Mahmood, A. (2018). Transformational leadership and employees' creativity: A multi-mediation model. *Current Psychology*, 37(1), 1–13. <https://doi.org/10.29145/jmr/51/0501005>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>

- Hanif, A., Hussain, I., & Hameed, F. (2021). Innovation and Employee Performance: Mediating Role of Psychological Well Being. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 7(3), 699–710. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v7i3.1896>

Thông tin bài

Ngày nhận bài: 15/1/2026
Ngày hoàn thành: 2/3/2026
Ngày đăng bài: 18/3/2026