

TÁC ĐỘNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA VĂN HÓA SỐ

Lê Thị Mỹ Linh

Viện Quản trị kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: linhlm@neu.edu.vn

Nguyễn Huy Độ

Viện Quản trị kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nghuydo.neu@gmail.com

Trương Ngọc Minh

Viện Quản trị kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngocminh29022004@gmail.com

Nguyễn Hà Chi

Viện Quản trị kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: ngchi1709@gmail.com

Phạm Thảo Linh

Viện Quản trị kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: phamthaolinh.neu@gmail.com

Mã bài: JED-1626

Ngày nhận bài: 29/02/2024

Ngày nhận bài sửa: 20/09/2024

Ngày duyệt đăng: 10/02/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.1626

Tóm tắt

Nghiên cứu này khám phá mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số, văn hóa số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng, gồm phỏng vấn sâu 11 lãnh đạo và nhân viên cùng khảo sát 446 nhân viên, chủ yếu từ các doanh nghiệp công nghệ thông tin, truyền thông, chế biến và chế tạo. Kết quả cho thấy, phong cách lãnh đạo số tác động tích cực đến văn hóa số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Văn hóa số cũng ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc và đóng vai trò trung gian giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu đề xuất giải pháp giúp doanh nghiệp khuyến khích thực hiện phong cách lãnh đạo số và phát triển văn hóa số để thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Từ khóa: Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc, phong cách lãnh đạo số, văn hóa số, Việt Nam.

Mã JEL: M12, M14

The effect of digital leadership on innovative work behavior of Vietnamese enterprises employees: The mediating role of digital culture

Abstract

This research explores the relationship between digital leadership, digital culture, and employees' innovative work behavior in Vietnamese enterprises. A mixed-method approach was adopted, including in-depth interviews with 11 leaders and employees and a survey of 446 employees, primarily from IT, communication, and manufacturing enterprises. The results indicate that digital leadership positively influences digital culture and employees' innovative work behavior. Digital culture also positively impacts employees' innovative work behavior and serves as a mediator between digital leadership and employees' innovative work behavior. The research offers recommendations for enterprises to encourage applying digital leadership and develop a digital culture, thereby promoting employees' innovative work behavior.

Keywords: Digital culture, digital leadership, innovative work behavior, Vietnam.

JEL Codes: M12, M14

1. Lời mở đầu

Trong thời đại ngày nay, hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên dần trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu cho sự phát triển của doanh nghiệp. Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc được định nghĩa là hành vi của cá nhân hướng tới việc tạo ra, quảng bá và thực hiện các ý tưởng mới nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức. Điều này bao gồm việc sáng tạo ý tưởng, thúc đẩy sự chấp nhận của các ý tưởng đó và triển khai chúng vào thực tiễn, từ đó góp phần cải thiện hiệu suất và cạnh tranh của tổ chức (Shanker & cộng sự, 2017). Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc cá nhân mà còn đóng góp đáng kể vào sự phát triển và thành công của tổ chức (Shanker & cộng sự, 2017). Trong bối cảnh kinh tế số, Hansen & Birkinshaw (2007) khẳng định chuyển đổi số tạo ra môi trường làm việc linh hoạt, tăng cường khả năng tiếp cận thông tin và tài nguyên, và khuyến khích sự hợp tác xuyên biên giới, từ đó thúc đẩy đổi mới sáng tạo của nhân viên.

Thủ tướng Chính phủ (2020) đã ra quyết định số 749/QĐ-TTg nhằm khuyến khích các hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện nay doanh nghiệp Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn trong việc chuyển đổi số do hạn chế về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao và chiến lược kinh doanh chưa thích ứng với bối cảnh hiện tại (Nguyen Thanh Hai, 2021).

Giữa những thách thức đó, phong cách lãnh đạo số và văn hóa số đang dần trở thành những yếu tố quan trọng trong nền kinh tế số. Phong cách lãnh đạo số không chỉ giúp định hướng chiến lược số hóa, thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp mà còn tạo động lực và hỗ trợ cho nhân viên trong việc áp dụng công nghệ mới. Nhiều nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo số có tác động tích cực tới hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Cụ thể, phong cách lãnh đạo số thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới thông qua việc tạo ra môi trường làm việc linh hoạt, khuyến khích sự hợp tác và nâng cao khả năng tiếp cận các công nghệ mới (Sagbas & cộng sự, 2023). Mặt khác, văn hóa số khuyến khích áp dụng số hóa vào trong công việc, cũng như chấp nhận những rủi ro có thể xảy ra trong việc tạo ra các sản phẩm/quy trình mới do đó có thể thúc đẩy nhân viên hướng tới sự đổi mới (Proksch & cộng sự, 2021).

Mặc dù phong cách lãnh đạo số và văn hóa số có ảnh hưởng tích cực đến khả năng đổi mới sáng tạo của nhân viên, nhưng hiện nay trên thế giới và đặc biệt tại Việt Nam, vẫn còn khoảng trống nghiên cứu về mối quan hệ và ảnh hưởng của các nhân tố trên. Các nghiên cứu trước đây mới chỉ ra được tác động tích cực của nhiều phong cách lãnh đạo hay văn hóa đến khả năng đổi mới sáng tạo của nhân viên như: phong cách lãnh đạo chuyển đổi và văn hóa học tập (Nguyen Thi Phuong Linh, 2022), phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng (Nguyễn Phương Mai, 2023) và chưa có nghiên cứu nào về tác động của phong cách lãnh đạo số tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên, trong bối cảnh số hóa hiện nay, việc chuyển đổi số trong công việc đang trở nên vô cùng quan trọng, quyết định đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Vaska & cộng sự, 2021). Vì vậy, cần khám phá những yếu tố phù hợp hơn nhằm tận dụng cuộc cách mạng 4.0 để phát triển hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên.

Từ phân tích trên, các mục tiêu nghiên cứu đưa ra là: Phân tích ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên và văn hóa số; Kiểm định ảnh hưởng của văn hóa số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên và vai trò trung gian của văn hóa số trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên; Đưa ra những khuyến nghị cho doanh nghiệp và lãnh đạo nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong bối cảnh số hóa.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1.1. Phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Phong cách lãnh đạo số được định nghĩa là phong cách lãnh đạo mà các nhà lãnh đạo kết hợp khả năng lãnh đạo của bản thân và công nghệ số (Rudito & Sinage, 2017). Phong cách này không chỉ đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có kỹ năng và tư duy kinh doanh mà còn cần kiến thức thực tế, khả năng giải quyết vấn đề cũng như khả năng sử dụng kiến thức và giảng dạy về các công nghệ số. Điều này giúp cải thiện hiệu suất tổ chức, thúc đẩy đổi mới và tạo ra giá trị cho doanh nghiệp (Benitez & cộng sự, 2022).

Erhan & cộng sự (2022) đã khẳng định phong cách lãnh đạo số thông qua việc khuyến khích và hỗ trợ nhân viên áp dụng các công nghệ số trong công việc, đón nhận tích cực những sáng kiến đổi mới, giúp họ có động lực cao trong công việc, qua đó có thể thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của họ. Ngoài ra, Ahmed

& cộng sự (2024) chỉ ra các nhà lãnh đạo số thúc đẩy đổi mới sáng tạo của nhân viên thông qua việc khuyến khích học hỏi, phát triển năng lực mới, xây dựng mối quan hệ tích cực, và tạo môi trường làm việc hỗ trợ. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo này có xu hướng sử dụng dữ liệu và phân tích để nhận diện các cơ hội mới và phát triển các giải pháp sáng tạo, điều này giúp nhân viên có thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định sáng tạo và hiệu quả. Từ lập luận trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: Phong cách lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

2.1.2. Văn hóa số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

Văn hóa số được định nghĩa là một tập hợp các giá trị, thực hành và kỳ vọng mới nổi về cách mọi người (nên) hành động và tương tác trong xã hội mạng hiện đại (Deuze, 2006). Proksch & cộng sự (2021) chỉ ra, văn hóa số là nơi mà việc áp dụng công nghệ số vào trong công việc được khuyến khích, nó liên quan đến việc thay đổi tư duy và cách tiếp cận trong công việc của các cá nhân trong tổ chức. Văn hóa này bao gồm khả năng làm việc tự chủ, thích ứng với dữ liệu, và xây dựng phong cách làm việc linh hoạt, cho phép nhân viên thử nghiệm và chấp nhận thất bại. McConnell (2015) và Nylén & Holmström (2015) cho rằng, văn hóa số thúc đẩy các doanh nghiệp khởi nghiệp tạo ra môi trường cho phép sự sáng tạo và đổi mới cho các cá nhân trong tổ chức. Điều này được thực hiện thông qua việc giảm bớt các cấu trúc phân cấp và ra quyết định phi tập trung, từ đó tăng cường tính sáng tạo, phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, đồng thời gia tăng tính linh hoạt và khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Từ phân tích trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Văn hóa số có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

2.1.3. Phong cách lãnh đạo số và văn hóa số

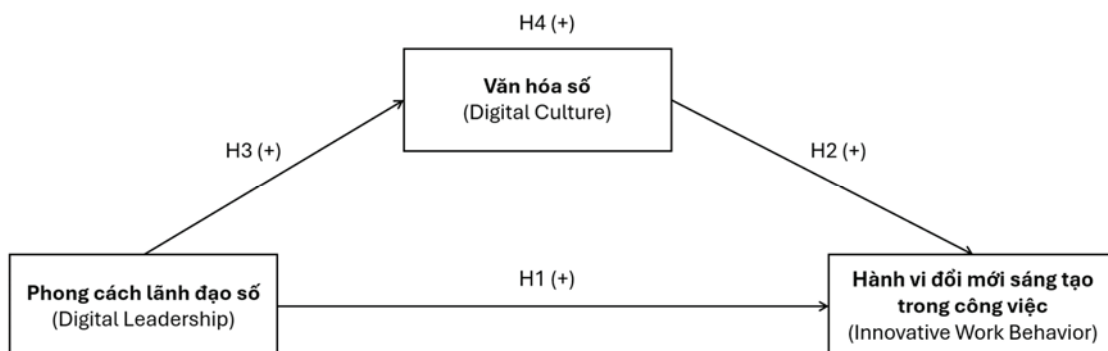
Erhan & cộng sự (2022) và Shin & cộng sự (2023) chỉ ra nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo số chịu trách nhiệm lập kế hoạch và thực hiện các chiến lược của công ty, đồng thời tạo ra hoặc hỗ trợ sửa đổi văn hóa, bao gồm việc hình thành văn hóa số, để tăng khả năng cạnh tranh của công ty. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo số còn tạo ra môi trường hỗ trợ sự đổi mới và sáng tạo, cho phép nhân viên đề xuất và thử nghiệm các ý tưởng mới, coi trọng việc phát triển năng lực số của nhân viên, từ đó giúp xây dựng văn hóa số mạnh mẽ trong tổ chức. Shin & cộng sự (2023) cũng đã chứng minh rằng phong cách lãnh đạo số không chỉ hỗ trợ mà còn phát triển mạnh mẽ văn hóa số. Sự tương tác này cho thấy một mối quan hệ chặt chẽ và bền vững giữa phong cách lãnh đạo số và văn hóa số, tạo nên một hệ sinh thái mà trong đó cả hai yếu tố này cùng nhau phát triển và củng cố lẫn nhau. Vì vậy nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: Phong cách lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực tới văn hóa số.

2.1.4. Vai trò trung gian của văn hóa số

Nhiều nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của văn hóa số tới mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu của Khan & cộng sự (2020) chỉ ra văn hóa tổ chức có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Theo thuyết trao đổi lãnh đạo và thành viên (Leader-Member Exchange), nhân viên nhận được nhiều sự hỗ trợ, cơ hội phát triển và sự công nhận từ lãnh đạo, và ngược

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

lại, nhân viên cũng đáp lại bằng sự trung thành, nỗ lực và hành vi sáng tạo (Yukl, 2013). Khi đó, văn hóa tổ chức đóng vai trò giúp chuyên hóa các mối quan hệ trao đổi lãnh đạo và thành viên chất lượng cao thành hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, từ đó tối đa hiệu quả của lãnh đạo trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo của nhân viên (Ahmed & cộng sự, 2024). Vai trò trung gian của văn hóa số được nghiên cứu khẳng định trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và kết quả kinh doanh của công ty (Shin & cộng sự, 2023), tuy nhiên, vai trò trung gian của văn hóa số trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên vẫn chưa được khám phá. Do đó, trong nghiên cứu này nhóm tác giả kỳ vọng có thể chứng minh được vai trò trung gian của văn hóa số trong mối quan hệ trên và đề xuất giả thuyết:

H4: Văn hóa số có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Xem Hình 1)

3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu sơ cấp được thu thập vào cuối năm 2023. Nghiên cứu định tính gồm phỏng vấn sâu với 5 nhân viên và 6 quản lý cấp cao tại các doanh nghiệp Việt Nam để kiểm tra tính phù hợp của các biến trong bảng hỏi và hiểu rõ hơn kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được thực hiện qua khảo sát tại các doanh

Bảng 1: Thống kê các đối tượng khảo sát

Yếu Tố	Phân loại	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	44,62
	Nữ	55,38
Độ tuổi	18-30	64,13
	31-40	29,37
	41-50	5,16
	51-60	1,34
Học vấn	Đại học	84,48
	Sau Đại học	15,52
Địa điểm	Miền Bắc	98,21
	Miền Trung	1,12
	Miền Nam	0,67
Thâm niên làm việc	Dưới 1 năm	15,02
	Từ 1 đến 4 năm	39,91
	Từ 5 đến 10 năm	31,17
	Từ 11 đến 15 năm	10,54
	Từ 16 đến 20 năm	1,35
	Trên 20 năm	2,02
Vị trí công việc	Nhân viên/Chuyên viên	74,44
	Trưởng nhóm/Phó nhóm	13,00
	Trưởng phòng/Phó phòng/Quản lý	9,19
	Giám đốc/Phó giám đốc	3,36
Ngành nghề	Công ty công nghệ thông tin và truyền thông	37,44
	Công ty sản xuất/chế tạo	23,54
	Công ty khởi nghiệp công nghệ (Tech Startups)	8,97
	Công ty dịch vụ thương mại	7,62
	Công ty dịch vụ ngân hàng	7,40
	Công ty dịch vụ giáo dục	6,05
	Loại hình công ty khác	8,98

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của nhóm tác giả.

nghiệp trên toàn quốc. Khảo sát được thực hiện cả trực tuyến (zalo, email) và trực tiếp, sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện chủ yếu thông qua các mối quan hệ, nhưng cố gắng đảm bảo sự đa dạng ngành nghề kinh doanh, chú trọng hơn đến ngành công nghệ thông tin và truyền thông, ngành chế biến chế tạo. Mặt khác, đề tài có quà tặng là thư cảm ơn, bút, sổ và sách điện tử để khuyến khích sự tham gia và trả lời nghiêm túc. Theo Hair & cộng sự (2010), mẫu khảo sát cần gấp 5-10 lần số biến, với 16 biến quan sát, mẫu dự tính là 160 trở lên. Kết quả thu được 464 phiếu (323 trực tuyến, 141 trực tiếp; trong đó có 93 phiếu trực tiếp ở khu công nghiệp Yên Phong, Bắc Ninh; 163 phiếu từ 15 doanh nghiệp đồng ý tham gia khảo sát trong tổng số 38 doanh nghiệp thông tin và truyền thông, thương mại đang hoạt động tại Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng, phần lớn tập trung tại miền Bắc, thông qua liên hệ theo danh bạ doanh nghiệp) và sau khi làm sạch còn 446 phiếu, như vậy qui mô mẫu đáp ứng yêu cầu.

Thang đo: Phong cách lãnh đạo số được đo bằng thang đo của Erhan & cộng sự (2022). Văn hóa số được kế thừa từ Proksch & cộng sự (2021). Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc được đo bằng thang đo của Carmeli & cộng sự (2009). Tất cả các câu hỏi đều được đánh giá trên thang Likert 5 điểm (1 = “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “Hoàn toàn đồng ý”).

Trong mẫu khảo sát, nữ giới chiếm tỷ lệ lớn với 55,38%, độ tuổi chủ yếu từ 18 đến 30 (64,13%), và phần lớn là nhân viên (74,44%) với thâm niên làm việc chủ yếu từ 1 đến 4 năm (39,91%) và từ 5 đến 10 năm (31,17%), có trình độ đại học (84,48%) và đến từ khu vực miền Bắc (98,21%). Ngành nghề hoạt động chủ yếu của các công ty là ITC (37,44%) và chế biến chế tạo (23,54%).

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố EFA

Mã hóa	Nội dung	Hệ số tải			Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Cronbach Alpha
		1	2	3			
IWB	Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc				3,95	0,89	0,94
IWB2	Tôi thường xuyên tạo ra những ý tưởng sáng tạo trong công việc.	0,93			3,92	0,88	
IWB6	Tôi thấy mình là một người đổi mới sáng tạo.	0,86			3,93	0,87	
IWB1	Tôi luôn chủ động tìm kiếm các công nghệ, quy trình, kỹ thuật và ý tưởng cho sản phẩm mới tại doanh nghiệp nơi tôi làm việc.	0,82			3,98	0,86	
IWB3	Tôi thường xuyên giới thiệu và chia sẻ ý tưởng của bản thân tới đồng nghiệp tại doanh nghiệp nơi tôi làm việc.	0,81			4,00	0,90	
IWB5	Tôi luôn xây dựng các kế hoạch và lịch trình phù hợp để thực hiện các ý tưởng mới.	0,80			3,92	0,90	
IWB4	Tôi luôn nghiên cứu và tìm kiếm nguồn lực cần thiết để triển khai các ý tưởng mới.	0,76			3,96	0,91	
DC	Văn hóa số				3,79	0,87	0,90
DC2	Các quyết định trong công việc đều dựa trên ý kiến của tập thể chứ không phải của riêng một cá nhân		0,84		3,78	0,87	
DC4	Doanh nghiệp không tạo ra các cấp bậc cứng nhắc trong khi thực hiện các dự án, mọi người đều có cơ hội thể hiện và tham gia quyết định.		0,82		3,73	0,84	
DC1	Cán bộ, nhân viên có thái độ cởi mở với những thất bại trong công việc.		0,80		3,79	0,88	
DC5	Mỗi thành viên đều có thể đóng góp ý tưởng và đề xuất cho việc phát triển, sử dụng các sản phẩm và dịch vụ kỹ thuật số.		0,76		3,86	0,87	

DC3	Doanh nghiệp thành lập các nhóm đa chức năng, bao gồm các thành viên từ các bộ phận khác nhau như IT, marketing, tài chính,... cùng nhau hợp tác để giải quyết các mục tiêu.	0,75	3,77	0,89
DL	Phong cách lãnh đạo số		4,22	0,83
DL2	Lãnh đạo của tôi luôn giúp nhân viên hiểu và áp dụng công nghệ kỹ thuật số để tối ưu hóa các quy trình của tổ chức.	0,7 9	4,15	0,86
DL4	Lãnh đạo của tôi luôn đóng vai trò hỗ trợ và khuyến khích để giảm bớt những khó khăn mà những đổi mới trong công nghệ thông tin mang lại.	0,7 7	4,23	0,81
DL1	Lãnh đạo của tôi luôn giúp nhân viên nâng cao nhận thức về những rủi ro liên quan đến công nghệ thông tin.	0,7 5	4,22	0,84
DL5	Lãnh đạo của tôi luôn chia sẻ kinh nghiệm của mình về cơ hội mà công nghệ mang lại, tăng khả năng đóng góp của đồng nghiệp và nhân viên, góp phần xây dựng một tổ chức học tập.	0,5 8	4,30	0,81
DL3	Lãnh đạo của tôi luôn người đảm bảo các hành vi đạo đức cần thiết trong việc triển	0,5 8	4,22	0,81

khai thông tin với tất cả các bên liên quan.

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Nhóm tác giả thực hiện phân tích nhân tố khám phá bằng phương pháp trích xuất Principal axis factoring và phép xoay Promax. Sau một lần chạy EFA, từ 16 biến quan sát đã gộp thành 3 nhân tố đúng như dự kiến và không có biến quan sát nào bị loại. Hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) là 0,945 lớn hơn 0,5 ($0,5 < KMO < 1$), với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 theo Hair & cộng sự (2010) là đủ điều kiện để phân tích EFA. Eigen value = 1,536 > 1. Kết quả kiểm định tổng phương sai trích của 3 nhân tố đạt mức 63,15% có nghĩa là 63,15% các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát. Không có biến quan sát nào có hệ số tải lớn hơn 0,5 ở nhiều nhân tố, vì vậy, các biến quan sát đảm bảo giá trị hội tụ của các nhân tố.

Kết quả phân tích đánh giá độ tin cậy của các thang đo cho thấy Cronbach Alpha của các nhân tố đều lớn hơn 0,7 (0,83 – 0,94); các hệ số tương quan đều lớn hơn 0,3. Tất cả các nhân tố đều đảm bảo yêu cầu trong việc phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo (Hair & cộng sự, 2010).

4.2. Kiểm định nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả phân tích CFA cho thấy các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp với dữ liệu như sau: Chi-square/df = 1,628 < 2; GFI = 0,956 > 0,9; CFI = 0,986 > 0,9; TLI = 0,983 > 0,9; RMSEA = 0,038 < 0,08; PCLOSE = 0,979 > 0,05 (Hair & cộng sự, 2010).

- Tính hội tụ: Độ tin cậy tổng hợp Composite Reliability (CR) đều > 0,7 và Phương sai trung bình được trích Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Như vậy tính hội tụ của các nhân tố được đảm bảo.

- Tính phân biệt: Phương sai chia sẻ lớn nhất Maximum Shared Variance (MSV) < Average Variance Extracted (AVE) và căn bậc hai phương sai trung bình được trích Square Root of AVE (SQRTAVE) lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc Inter-Construct Correlations trong bảng Fornell và Larcker. Như vậy tính phân

Bảng 3: Bảng chỉ số CR, AVE, MSV, bảng Fornell và Larcker

	Bảng chỉ số CR, AVE, MSV				Bảng Fornell và Larcker		
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	IWB	DC	DL
Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc	0,937	0,712	0,444	0,937	0,844		
Văn hóa số	0,902	0,647	0,444	0,902	0,667***	0,804	
Phong cách lãnh đạo số	0,834	0,502	0,363	0,837	0,603***	0,517***	0,709

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

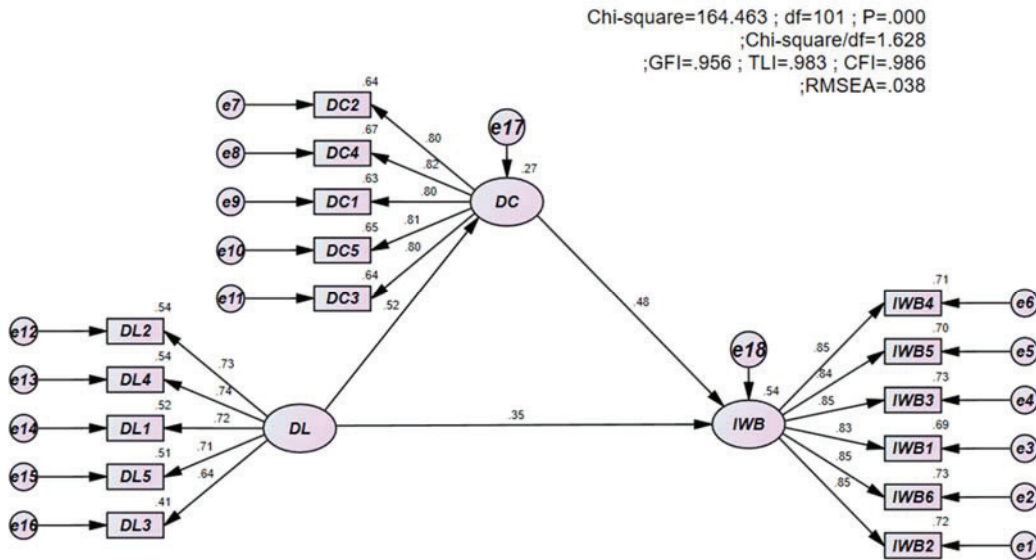
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

biệt của các nhân tố được bảo đảm.

4.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính ở Hình 2: Chỉ số Chi-square/df = 1,628 < 2; GFI = 0,956, TLI = 0,983, CFI = 0,986 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,038 < 0,08. Vì vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu (Hair & cộng sự, 2010).

Hình 2: Kết quả SEM của mô hình nghiên cứu



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Đánh giá mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện thông qua kỹ thuật Bootstrap với hệ số phóng đại 1000 và mức ý nghĩa 5%, giúp kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Từ các chỉ số ở Bảng 4 dưới đây ta có thể có kết luận sau:

Kiểm định tác động trực tiếp: Kết quả cho thấy các tác động trực tiếp trong mô hình nghiên cứu đều được ủng hộ bởi dữ liệu. Phong cách lãnh đạo số (DL) tăng cường hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) của nhân viên, cụ thể hơn, phong cách lãnh đạo số tác động tích cực lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,35$, $p = 0,002$) (H1 được chấp nhận). Mối quan hệ tích cực giữa văn hóa số (DC) và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên cũng có ý nghĩa ($\beta = 0,48$, $p = 0,001$). Điều này cho thấy văn hóa số giúp phát triển hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên (H2 được chấp nhận). Phong cách lãnh đạo số cũng tác động tích cực lên văn hóa số, với $\beta = 0,52$ và $p = 0,002$ (H3 được chấp nhận).

Kiểm định tác động gián tiếp: Kết quả cho thấy văn hóa số đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ của phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc ($\beta = 0,25$, $p = 0,001$), như vậy H4 được chấp nhận và đây là mối quan hệ trung gian một phần (Hair & cộng sự, 2010).

Theo Hair & cộng sự (2010), hệ số giải thích mức độ phương sai của biến nội sinh được giải thích bởi các biến ngoại sinh. Kết quả từ Hình 2 cho thấy giá trị của văn hóa số là 0,27 (tức = 27%), hay phong cách lãnh đạo số tác động đến 27% sự biến thiên của văn hóa số. Tương tự, của hành vi đổi mới sáng tạo là 0,54 (tức = 54%), hay phong cách lãnh đạo số và văn hóa số tác động đến 54% sự biến thiên của hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

4.4.1. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên

Nghiên cứu cho thấy biến phong cách lãnh đạo số có tác động tích cực tới biến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc với hệ số $\beta = 0,35$, giá trị trung bình của phong cách lãnh đạo số ở mức khá tốt là 4,22. Có thể thấy, phong cách lãnh đạo số đang được các nhà quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng một cách thường xuyên nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

Bảng 4 : Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Đường dẫn	Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	T values	P values	Khoảng tin cậy		Kết quả
					UL	LL	
<i>Tác động trực tiếp</i>							
H1: DL-> IWB	0,35	0,058	6,068	0,002	0,237	0,460	Chấp nhận
H2: DC-> IWB	0,48	0,042	11,547	0,001	0,408	0,573	Chấp nhận
H3: DL -> DC	0,52	0,045	11,488	0,002	0,426	0,596	Chấp nhận
<i>Tác động trung gian</i>							
H4: DL-> DC -> IWB	0,25	0,031	8,064	0,001	0,192	0,318	Trung gian một phần

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Nội dung phỏng vấn sâu cho thấy, các nhà quản lý và nhân viên đánh giá cao vai trò của phong cách lãnh đạo số. Một vài nhận định từ phỏng vấn như sau:

“Gần đây, tôi nhận thấy sự sáng tạo của nhân viên tăng lên đáng kể, đặc biệt khi họ được khuyến khích việc sử dụng và áp dụng công nghệ mới trong công việc” (L1: Giám đốc, Học viện Chiến lược và Đổi mới sáng tạo toàn cầu).

“Tôi luôn khuyến khích nhân viên không sợ hãi khi chấp nhận sự đổi mới bằng cách “làm gương” vì khi quản lý không sợ thất bại, luôn sẵn sàng thử nghiệm thì nhân viên cũng sẽ cảm thấy an toàn để đưa ra những ý tưởng mới, dù thành công hay không” (L1).

“Lãnh đạo của tôi mỗi khi có công cụ số mới được phát hành đều giới thiệu và hướng dẫn cho chúng tôi. Như giai đoạn gần đây, Chat GPT được tung ra, lãnh đạo luôn là người hướng dẫn và hỗ trợ chúng tôi sử dụng, tận dụng Chat GPT trong công việc, qua đó công việc có nhiều kết quả tích cực.” (NV3: Nhân viên, Công ty khởi nghiệp công nghệ).

Kết quả nghiên cứu này khẳng định phong cách lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên, điều này phù hợp với nghiên cứu của Erhan & cộng sự (2022), Ahmed & cộng sự (2024). Phong cách lãnh đạo số khuyến khích nhân viên áp dụng công nghệ để tối ưu giao tiếp và hợp tác, giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận thông tin và nguồn lực cần thiết cho công việc, tạo động lực cho nhân viên giúp họ tích cực tìm kiếm và áp dụng các ý tưởng và giải pháp mới.

4.4.2. Ảnh hưởng văn hóa số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên

Kết quả cho thấy biến văn hóa số có tác động tích cực đến biến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc, với hệ số $\beta = 0,48$ là mức khá cao, tuy nhiên biến văn hóa số có giá trị trung bình ở mức khá là 3,79 và thấp nhất trong các nhân tố, như vậy các doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa số nhiều hơn để tăng cường hành vi đổi mới trong doanh nghiệp. Thông tin từ phỏng vấn sâu cho thấy cách thức văn hóa này thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới, dưới đây là một số ví dụ:

“Doanh nghiệp chúng tôi cung cấp những phần mềm số cho nhân viên nhằm tối ưu và tối đa công việc, ví dụ như quản lý dữ liệu khách hàng, chúng tôi cung cấp và hướng dẫn cho nhân viên sử dụng phần mềm CRM để quản lý dữ liệu khách hàng tốt hơn” (L1)

“Văn hóa số của chúng tôi luôn khuyến khích sự thử nghiệm và sáng tạo của nhân viên. Chúng tôi tạo ra một môi trường mà mỗi nhân viên đều cảm thấy tự tin để đưa ra những ý tưởng mới mà không sợ hãi về việc thất bại. Điều này được thể hiện qua các buổi họp định kỳ, nơi mà mọi ý tưởng, dù lớn hay nhỏ, đều được xem xét” (L1).

“Văn hóa số tạo điều kiện cho một môi trường an toàn để thử nghiệm và đưa ra những ý tưởng mới, khi nhân viên có những nguồn lực số, họ có thể sử dụng những công cụ số như AI,... giúp hình thành những ý tưởng mới một cách tốt hơn” (L5: Giám đốc Trung tâm Chuyển đổi số, Công ty công nghệ ITG).

“Chúng tôi hiểu rằng văn hóa số thúc đẩy được hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, nhưng chúng tôi luôn nhắc nhở nhân viên luôn cẩn thận trong việc bảo vệ an toàn thông tin số” (L4: Trưởng phòng quản lý sản xuất kế hoạch, HZO Việt Nam).

Nghiên cứu này khẳng định ảnh hưởng tích cực của văn hóa số tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên, phù hợp với nghiên cứu của Proksch & cộng sự (2021) khi cho rằng một văn hóa nơi công nghệ số và sự cởi mở với ý tưởng mới được ưu tiên sẽ khuyến khích đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên nhóm

tác giả đã làm rõ hơn cách mà văn hóa số có thể trực tiếp thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Cụ thể, văn hóa số thúc đẩy nhân viên theo đuổi sự đổi mới thông qua hỗ trợ và khuyến khích nhân viên áp dụng công nghệ số vào trong công việc, thúc đẩy giao tiếp cởi mở, hợp tác, tạo môi trường làm việc linh hoạt. Đây cũng là nơi sẵn sàng chấp nhận rủi ro để nhân viên thử nghiệm và học hỏi từ những thất bại có thể xảy ra, và tạo ra những đóng góp đổi mới sáng tạo cho công ty. Mặt khác, để thành công các doanh nghiệp xây dựng văn hóa số cần luôn cần trọng, đảm bảo an toàn thông tin số cho toàn thể doanh nghiệp.

4.4.3. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo số đến văn hóa số

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy biến phong cách lãnh đạo số tác động mạnh tới biến văn hóa số với hệ số $\beta = 0,52$, khẳng định vai trò quan trọng của phong cách lãnh đạo số trong thúc đẩy văn hóa số. Kết quả này cũng được nghiên cứu định tính giải thích rõ hơn, các nhà lãnh đạo đánh giá cao ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo số tới văn hóa số, chính những nhà lãnh đạo là người thay đổi “nhận thức” của toàn thể doanh nghiệp, giúp tổ chức nhận ra và chấp nhận giá trị quan trọng của công nghệ số.

“Phong cách lãnh đạo số có ảnh hưởng lớn đến môi trường làm việc tổng thể tại doanh nghiệp. Điều này đặc biệt quan trọng vì lãnh đạo chịu trách nhiệm định hình văn hóa tổ chức. Khi lãnh đạo chú trọng và thúc đẩy sự áp dụng số trong công việc hàng ngày, nhân viên có xu hướng theo đuổi sự đổi mới và sáng tạo. Khi lãnh đạo bắt đầu thể hiện sự quan tâm đến số, văn hóa của công ty sẽ dần chuyển đổi theo hướng kỹ thuật số tích cực” (L5).

Nghiên cứu đã chỉ ra phong cách lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực đến văn hóa số, phù hợp với nghiên cứu của Shin & cộng sự (2023) cho rằng phong cách lãnh đạo số không chỉ thực hiện các chiến lược số cho doanh nghiệp mà còn giúp xây dựng và thay đổi văn hóa tổ chức. Những nhà lãnh đạo này bằng cách xây dựng một môi trường hỗ trợ đổi mới sáng tạo, khuyến khích thử nghiệm và đổi mới, chú trọng nâng cao năng lực số cho thành viên trong tổ chức, thúc đẩy việc áp dụng công nghệ số trong doanh nghiệp, nhờ đó, văn hóa số trong tổ chức được củng cố, hỗ trợ sự đổi mới và sự phát triển bền vững.

4.4.4. Vai trò trung gian của văn hóa số

Biến văn hóa số đóng vai trò trung gian quan trọng giữa mối quan hệ phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc với hệ số $\beta = 0,25$. Kết quả này đã khẳng định vai trò trung gian của văn hóa số trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Đây là điểm mới mà chưa có nghiên cứu nào trước đây kiểm định mối quan hệ này. Khi các nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo số quan tâm và ưu tiên áp dụng kỹ thuật số, xây dựng một môi trường làm việc tích cực, đổi mới. Văn hóa số tạo ra môi trường làm việc, nơi công nghệ được khuyến khích áp dụng rộng rãi, sẵn sàng thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, giúp nhân viên tự do sáng tạo và đưa ra ý tưởng mới. Nhờ có văn hóa số, sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trở nên mạnh mẽ và hiệu quả hơn, giúp tổ chức tiến xa hơn trong kỷ nguyên công nghệ số.

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu này đã kiểm định được ảnh hưởng tích cực của phong cách lãnh đạo số tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên và tới văn hóa số. Khẳng định tác động tích cực của văn hóa số tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên, đồng thời phát hiện vai trò trung gian của văn hóa số trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, điều mà nghiên cứu trước đây chưa thực hiện, đặc biệt là trong bối cảnh tại Việt Nam.

Kết luận trên đến từ khảo sát mẫu với phần lớn là doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông (37,44%) và chế biến, chế tạo (23,54%), hai nhóm doanh nghiệp có năng lực đổi mới sáng tạo cao thông qua việc áp dụng chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Đây là bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc áp dụng phong cách lãnh đạo số và văn hóa số nhằm thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp, tăng cường hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Do đó, nhóm tác giả đưa ra những khuyến nghị sau nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp:

Các doanh nghiệp cần đào tạo kỹ năng lãnh đạo số cho quản lý và lãnh đạo bằng cách tổ chức các khóa học chuyên sâu, cung cấp tài nguyên học tập trực tuyến và tham gia vào các dự án công nghệ cao. Tổ chức các buổi thảo luận và hội thảo để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm về kỹ năng lãnh đạo và kỹ thuật số.

Doanh nghiệp cần phát triển văn hóa số bằng cách tạo ra môi trường làm việc khuyến khích sử dụng công

nghệ. Cung cấp công cụ số cho nhân viên, khuyến khích thử nghiệm công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo vào công việc; chú trọng phát triển năng lực và kiến thức số cho thành viên; thiết lập quỹ đầu tư cho dự án sáng tạo; đưa ra chương trình khen thưởng cho dự án đổi mới sáng tạo thành công; và có chính sách linh hoạt cho phép nhân viên làm việc trong các dự án sáng tạo.

Nhà lãnh đạo cần tiên phong áp dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo, tạo điều kiện cho nhân viên thử nghiệm và phát triển ý tưởng mới, và luôn phát triển kỹ năng lãnh đạo và kiến thức số của bản thân.

Mặc dù nghiên cứu đạt được mục tiêu đề ra, tuy nhiên do hạn chế về nguồn lực nên nghiên cứu được thực hiện chủ yếu tại các doanh nghiệp công nghệ và chế biến chế tạo ở khu vực miền Bắc Việt Nam. Kết quả nghiên cứu sẽ có ý nghĩa sâu sắc và có tính thực tiễn cao hơn khi mở rộng phạm vi sang các ngành nghề khác và khu vực miền Trung và miền Nam.

Tài liệu tham khảo

- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024), 'Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities', *Management Decision*, DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022), 'Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability', *Information & Management*, 59(2), 103590, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009), 'Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work', *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Deuze, M. (2006), 'Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture', *The Information Society*, 22(2), 63-75.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022), 'From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior', *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Nguyen Thanh Hai (2021), 'Digital transformation barriers for small and medium enterprises in Vietnam today', *Laplage Em Revista*, 7, 416-426.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson, London, UK.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007), 'The innovation value chain', *Harvard Business Review*, 85(6), 121-130.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020), 'The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior', *Sage Open*, 10(1), DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>.
- McConnell, J. (2015), 'The company cultures that help (or hinder) digital transformation', *Harvard Business Review*, last retrieved on Feb 29th 2024, from <<https://hbr.org/2015/08/the-company-cultures-that-help-or-hinder-digital-transformation>>.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015), 'Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation', *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- Nguyen Thi Phuong Linh (2022), 'Factors affecting innovative behavior of Vietnamese enterprises employees', *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 186-203.
- Nguyễn Phương Mai (2023), 'Thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên: Nghiên cứu tại một công ty dịch vụ truyền thông tại Việt Nam', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 309(2), 12-22.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021), 'The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture', *Journal of Small Business*

Management, 62(1), 1-29, DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1883036>.

Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017), *Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Indonesia.

Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023), 'The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance', *Behavioral Sciences*, 13(10), 874, DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13100874>.

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017), 'Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior', *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023), 'Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities', *Sustainability*, 15(3), 2027, DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032027>.

Thủ tướng Chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, ban hành ngày 03 tháng 06 năm 2020*.

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021), 'The digital transformation of business model innovation: A structured literature review', *Frontiers in Psychology*, 11, 539363, DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>.

Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations*, Pearson, London, UK.

Tác giả liên hệ: Lê Thị Mỹ Linh | Email: linhlm@neu.edu.vn