

TÁC ĐỘNG CỦA TRAO ĐỔI LÃNH ĐẠO - NHÂN VIÊN TỚI SỰ ĐỔI MỚI TỔ CHỨC

TS. Hà Diệu Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân

linhhd@neu.edu.vn

Nguyễn Ngọc Huyền

Đại học Kinh tế Quốc dân

11218120@st.neu.edu.vn

Phạm Phương Thùy

Đại học Kinh tế Quốc dân

11215639@st.neu.edu.vn

Trần Hà Trang

Đại học Kinh tế Quốc dân

11215909@st.neu.edu.vn

Đào Anh Tuấn

Đại học Kinh tế Quốc dân

11210152@st.neu.edu.vn

Tóm tắt: Đổi mới sáng tạo là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và tăng trưởng kinh tế trong bối cảnh số hóa. Một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng đổi mới sáng tạo chính là mối quan hệ tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung ở cấp độ cá nhân, chưa làm rõ tác động ở cấp độ tổ chức. Nghiên cứu này khám phá tác động của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange, LMX) đến đổi mới tổ chức (Organizational Innovation, OI) thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý nhóm (Team Psychological Safety, TPS). Bằng phương pháp phân tích dữ liệu và điều tra bảng hỏi 356 nhân viên ở đa dạng các lĩnh vực, ngành nghề tại Việt Nam dựa trên phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy LMX có ảnh hưởng tích cực đến OI thông qua việc tăng cường TPS. Đóng góp chính của nghiên cứu là mở rộng hiểu biết về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên từ góc độ tổ chức, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại bối cảnh Việt Nam. Các khuyến nghị bao gồm cải thiện chất lượng trao đổi lãnh đạo - nhân viên và xây dựng môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý nhằm nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo ở cấp độ tổ chức.

Từ khóa: an toàn tâm lý nhóm, đổi mới sáng tạo, đổi mới tổ chức, trao đổi lãnh đạo - nhân viên, vietnam

THE IMPACT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL INNOVATION

Abstract: Innovation is a key factor determining competitiveness and economic growth in the digital era. One significant driver of innovation is the interaction between leaders and members. However,

most existing studies focus on this relationship at the individual level, leaving its organizational-level impact underexplored. This study examines the influence of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Innovation (OI) through the mediating role of Team Psychological Safety (TPS). Data were collected from 356 employees across various sectors in Vietnam using a structured survey. Using data analysis methods and a survey of 356 employees across various fields and industries in Vietnam, based on SPSS software. The results indicate that LMX positively impacts OI by enhancing TPS. The study's main contributions include expanding the understanding of the leader-member relationship from an organizational perspective and providing empirical evidence in the context of Vietnam. Practical recommendations include improving the quality of LMX and building psychologically safe work environments to boost OI.

Keywords: innovation, leader-member exchange, organizational Innovation, team psychological safety, vietnam

Mã bài viết: JHS-238

Ngày nhận bài sửa: 8/12/2024

Ngày nhận bài: 11/11/2024

Ngày duyệt đăng: 20/12/2024

Ngày nhận phản biện: 24/11/2024

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh gia tăng thương mại toàn thế giới, sự lan truyền nhanh chóng của công nghệ thông tin và truyền thông đã làm biến đổi nền kinh tế thế giới một cách mạnh mẽ. Khi chúng ta đứng ở ngưỡng cửa của thời đại tri thức, các nguồn tăng trưởng, việc làm và tạo ra của cải mạnh mẽ nhất được tìm thấy trong các ngành công nghiệp thúc đẩy sự sáng tạo - nơi đổi mới, tính linh hoạt, khả năng phản ứng, cơ hội và định nghĩa lại sự sáng tạo của thị trường là những nguồn lợi thế cạnh tranh mới (Dess, G.G & Joseph, 2000).

Tại Việt Nam, Thủ tướng Phạm Minh Chính (2024) khẳng định “Đổi mới sáng tạo có ý nghĩa quan trọng trong mọi hoạt động xã hội; là yếu tố quan trọng nhất góp phần nâng cao sản xuất, sức cạnh tranh của từng chủ thể, doanh nghiệp. Như vậy, Việt Nam đang dần xác lập vị trí của mình trong cộng đồng quốc tế về đổi mới sáng tạo (Cầm Lai, 2024). Bên cạnh đó, theo Trung và cộng sự (2024), khi tổ chức xây dựng một môi trường an toàn để nhân viên có thể thoải mái đưa ra ý kiến, chia sẻ ý tưởng sẽ khuyến khích tinh thần đổi mới sáng tạo. Trong khi đó, trao đổi lãnh đạo - nhân viên là một yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc tại Việt Nam (Liên & Giang, 2022). Đặc biệt, khi Việt Nam là một nước chịu ảnh hưởng của văn hóa phương Đông trọng tình,

trọng tập thể (Thêm, 2016). Người lãnh đạo được coi là đại diện cho tổ chức và mối quan hệ tốt với lãnh đạo chính là động lực để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Vì vậy, tại Việt Nam nếu muốn được trọng dụng, bên cạnh chuyên môn, mỗi người còn cần phải xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp trong công việc với cấp trên (Liên & Giang, 2022).

2. Tổng quan nghiên cứu

Nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới sáng tạo, nhiều nhà nghiên cứu đã tập trung tìm hiểu về các xu hướng đổi mới nhằm cải thiện chất lượng hoạt động trong tổ chức. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, khả năng trở nên đổi mới phụ thuộc lớn vào các yếu tố động lực nội bộ và phong cách lãnh đạo. Không chỉ phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc truyền cảm hứng và động viên nhân viên vượt qua lợi ích cá nhân vì lợi ích của tổ chức (Bass & Avolio, 1994), chất lượng mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới, được khái niệm hóa qua Lý thuyết Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Graen & Uhl-Bien, 1995) cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự đổi mới của tổ chức bằng cách gia tăng cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức của nhân viên (Wayne, Shore & Liden, 1997) và tạo ra môi trường khuyến khích đổi mới (Tierney & Farmer, 2002).

Tuy nhiên, từ góc độ các lý thuyết học hỏi trong

tổ chức, sự đổi mới của tổ chức là kết quả của một quá trình học tập liên tục, bao gồm sự tham gia của cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức, không chỉ đơn thuần phụ thuộc vào ảnh hưởng của lãnh đạo (Senge, 1990; Hsu & Lamb, 2020). Tiếp thu từ các lý thuyết học hỏi tổ chức, Lý thuyết An toàn tâm lý của Amy Edmondson (1999) tập trung vào niềm tin chung giữa các thành viên trong nhóm cho rằng chấp nhận những rủi ro trong mối quan hệ như đặt câu hỏi, thừa nhận sai lầm, hoặc đề xuất ý tưởng mới, đều an toàn và không lo sợ bị từ chối hay trả đũa sẽ dẫn đến sự gia tăng hành vi học hỏi và thúc đẩy đổi mới trong tổ chức (Edmondson, 2002). Edmondson nhấn mạnh vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc xây dựng môi trường an toàn tâm lý để thúc đẩy sự đổi mới tổ chức.

Nghiên cứu của Edmondson đề xuất rằng, các nhà lãnh đạo tạo ra tác động đến sự an toàn về mặt tâm lý của nhóm thông qua “hành động có chủ đích” và làm nổi bật các mục tiêu của nhóm (Edmondson, 1999) nhưng lại bỏ qua vai trò của mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và các thành viên trong nhóm. Do đó, các cơ chế cụ thể mà trao đổi lãnh đạo - nhân viên tác động đến sự an toàn tâm lý trong nhóm và thúc đẩy sự đổi mới vẫn chưa được hiểu rõ.

Một số nghiên cứu cố gắng lấp đầy khoảng trống này bằng cách tập trung vào nghiên cứu ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên đến hành vi đổi mới (Yanheng et al., 2024) hoặc mở rộng hơn là hành vi làm việc tùy ý, bao gồm hành vi điều chỉnh công việc, đổi mới sáng tạo và chia sẻ kiến thức (Dar et al, 2024), tuy nhiên chỉ mới giới hạn ở mức độ hành vi đổi mới sáng tạo của cá nhân. Tại Việt Nam, các nhà nghiên cứu mới phát hiện ra ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên tới hành vi đổi mới sáng tạo (Nguyen, 2020) mà chưa có những nghiên cứu sâu hơn về các nhân tố có thể tác động tới mối quan hệ này.

Đề tài nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào ảnh hưởng của trao đổi lãnh đạo - nhân viên (Leader-Member Exchange, LMX) tới đổi mới sáng tạo trong tổ chức (Organizational

Innovation, OI) thông qua biến trung gian là sự an toàn tâm lý trong nhóm (Team Psychological Safety, TPS). Nghiên cứu này bổ sung những đóng góp quan trọng về mặt học thuật cho việc mở rộng lý thuyết LMX bằng cách bổ sung cơ chế trung gian của sự an toàn tâm lý, tạo sự kết nối giữa chất lượng lãnh đạo và đổi mới tổ chức. So với các nghiên cứu trước, nghiên cứu của chúng tôi bổ sung một cách tiếp cận mới về đổi mới sáng tạo. Cụ thể, chuyển từ phân tích hành vi cá nhân sang cấp độ tổ chức. Việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cũng góp phần mở rộng tính phổ quát của các mô hình lý thuyết.

Trong bối cảnh đổi mới sáng tạo ở Việt Nam đang diễn ra mạnh mẽ, nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết sâu sắc và cụ thể về cách thức thúc đẩy đổi mới tổ chức ở đa dạng ngành nghề và lĩnh vực, điều mà nghiên cứu trước đây chưa tập trung đầy đủ.

3. Cơ sở lý thuyết

Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX): Là một lý thuyết nhấn mạnh đến sự phát triển các mối quan hệ khác biệt giữa các nhà lãnh đạo và từng nhân viên trong nhóm của họ (Liden & Maslyn, 1998). Liden và Maslyn (1998) nhấn mạnh rằng, trao đổi lãnh đạo - nhân viên không phải là một khái niệm một chiều mà bao gồm bốn chiều chính:

- Ảnh hưởng: Chiều này đề cập đến mức độ kết nối cảm xúc hoặc sở thích cá nhân giữa người lãnh đạo và nhân viên của họ, không phụ thuộc vào nhiệm vụ công việc.

- Lòng trung thành: Chiều này phản ánh mức độ hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau giữa người lãnh đạo và nhân viên, đặc biệt là trong những tình huống khó khăn.

- Đóng góp: Chiều này phản ánh mức độ chất lượng đóng góp trong công việc của người lãnh đạo và nhân viên để đạt được mục tiêu chung. Đóng góp không chỉ dừng lại ở việc hoàn thành các trách nhiệm công việc cơ bản, mà còn bao gồm cả các nỗ lực bổ sung như đảm nhận thêm nhiệm vụ hoặc chủ động tìm ra các giải pháp sáng tạo.

- Sự tôn trọng nghề nghiệp: Điều này đề cập đến sự công nhận lẫn nhau về năng lực chuyên môn của cả người lãnh đạo và nhân viên, dựa trên những thành tích và kỹ năng trong quá khứ. Sự tôn trọng này có thể được xây dựng trước khi hai người bắt đầu làm việc với nhau, thông qua danh tiếng hoặc thành tích chuyên môn của họ.

Nghiên cứu của Liden và Maslyn (1998) cũng chỉ ra rằng, các chiều khác nhau của LMX có thể ảnh hưởng đến các kết quả cụ thể, chẳng hạn như sự hài lòng trong công việc, cam kết của tổ chức và đánh giá hiệu suất. Điều này giúp các nhà lãnh đạo hiểu cách quản lý mối quan hệ với từng nhân viên, tùy thuộc vào các yếu tố cá nhân và bối cảnh công việc.

Sự đổi mới trong tổ chức (OI) đề cập đến việc áp dụng một ý tưởng hoặc hành vi mới đối với tổ chức (Damanpour, F., & Evan, W. M. 1984). Sự đổi mới trong tổ chức ngày càng được công nhận là động lực của thành công và là yếu tố quyết định tính bền vững (Damanpour, 1991). Những tổ chức thành công trong việc quản lý đổi mới sẽ vượt trội hơn các tổ chức ngang hàng về mặt tăng trưởng, hiệu suất tài chính và việc làm (Tidd, J., & Bessant, J. 2018).

Theo lý thuyết, trao đổi lãnh đạo - nhân viên tác động đáng kể đến sự đổi mới trong tổ chức bằng cách tăng sự hỗ trợ của tổ chức mà nhân viên nhận thức được (Wayne et al, 1997) và tạo ra một môi trường đổi mới tích cực (Tierney & Farmer, 2002). Vì vậy, chúng tôi đề xuất H1.

Giả thuyết 1: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự đổi mới trong tổ chức.

Sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS): Trong nghiên cứu năm 1999 của Edmondson “An toàn tâm lý và hành vi học tập trong nhóm làm việc”, Edmondson định nghĩa an toàn tâm lý là “niềm tin chung rằng nhóm an toàn cho việc chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân. Phần lớn, niềm tin này có xu hướng được ngầm hiểu là điều hiển nhiên và không được các cá nhân hoặc toàn bộ nhóm chú ý trực tiếp”.

Trong khi đó, George B. Graen và Mary Uhl-Bien (1995) đưa ra giả thuyết rằng mong muốn xây dựng trao đổi lãnh đạo - nhân viên với người khác dựa trên ba yếu tố. Một lời đề nghị sẽ không được đưa ra và chấp nhận nếu không có (1) sự tôn trọng lẫn nhau đối với năng lực của người kia, (2) sự mong đợi về sự tin tưởng lẫn nhau ngày càng sâu sắc hơn và (3) kỳ vọng rằng nghĩa vụ tương tác sẽ phát triển theo thời gian khi các trao đổi xã hội liên quan đến sự nghiệp phát triển thành quan hệ đối tác. Trong khi đó, sự an toàn về mặt tâm lý được định nghĩa là niềm tin chung của các thành viên trong một nhóm rằng, nhóm an toàn để chấp nhận rủi ro giữa các cá nhân (Edmondson, 1990). Hay có thể hiểu rằng, sự tôn trọng về năng lực, mong đợi về sự tin tưởng lẫn nhau và kỳ vọng về sự tương tác trong mối quan hệ ở lý thuyết LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) và định nghĩa TPS (Edmondson, 1990) có sự tương đồng và bổ trợ lẫn nhau về niềm tin chung trong các mối quan hệ đối tác - nhóm làm việc. Do đó, chúng tôi đề xuất H2.

Giả thuyết 2: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động tích cực đến sự an toàn tâm lý trong nhóm.

Các nghiên cứu của Edmondson và những người khác đã chứng minh rằng mức độ an toàn tâm lý dẫn đến việc học tập nhóm được cải thiện, từ đó nâng cao kết quả sáng tạo (Edmondson, 2002). Theo Zhu và cộng sự (2022), TPS là một biến tiền đề quan trọng trong việc dự đoán hành vi đổi mới. Một môi trường an toàn về tâm lý được mô tả là nơi mà nhân viên được khuyến khích đóng góp mà không lo sợ bị phản đối hay trừng phạt. Người ta tin rằng những nhân viên làm việc trong một môi trường không bị đe dọa và nhận được sự hỗ trợ có nhiều khả năng sẽ đề xuất những ý tưởng mới so với những người làm việc trong một môi trường mà việc đề xuất một ý tưởng mới sẽ bị công kích, kiểm duyệt, chế nhạo hoặc trừng phạt (West, 1990). Vì vậy, chúng tôi đề xuất H3.

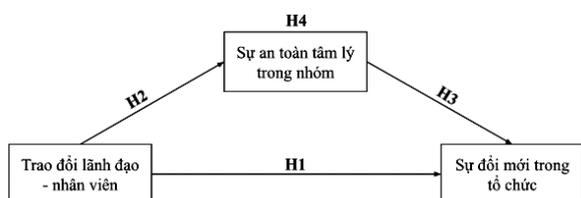
Giả thuyết 3: Sự an toàn tâm lý trong nhóm có tác động tích cực đến sự đổi mới trong tổ chức.

Theo Basharat và cộng sự (2021), sự sẵn sàng trao đổi từ người lãnh đạo sẽ khuyến khích nhân viên xây dựng sự tự tin, từ đó phát triển trạng thái tâm lý tích cực giữa những nhân viên. Thông qua đó, người lãnh đạo có thể xây dựng được một môi trường mà tại đó nhân viên cảm thấy được ủng hộ và có thể chia sẻ những ý tưởng mới lạ và độc đáo. Ngoài ra, Basharat và cộng sự (2021) cũng khẳng định sự cởi mở và sẵn sàng trao đổi của người lãnh đạo là yếu tố quyết định trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới. Trong một nghiên cứu gần đây của Yanheng và cộng sự (2024), nhóm tác giả đã chứng minh sự an toàn tâm lý đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hành vi đổi mới. Vì vậy, chúng tôi đưa ra đề xuất H4.

Giả thuyết 4: Sự an toàn tâm lý trong nhóm có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu được trình bày ở hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu

Để thu thập ý kiến về LMX, TPS và OI; bài viết của chúng tôi tiến hành khảo sát đối tượng là nhân viên trong các công ty thuộc nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Chúng tôi sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua khảo sát dựa trên bảng hỏi. Nhờ tận dụng các mối quan hệ cá nhân, chúng tôi đã thu được 389 khảo sát, trong đó có 356 phiếu hợp lệ và đều là các nhân viên đang làm việc tại Việt Nam, đáp ứng yêu cầu để thực hiện phân tích.

Trong 356 phiếu hợp lệ, có 61,2% nữ và 38,8% nam tham gia khảo sát. Độ tuổi chủ yếu là từ 22-29

tuổi, chiếm 41,6%, tiếp theo là 30-39 tuổi, chiếm 29,8% và thấp nhất là nhóm tuổi từ 40-49 tuổi, chiếm 5,1%. Đối tượng khảo sát chủ yếu có trình độ học vấn là tốt nghiệp cao đẳng/đại học (51,7%) và tập trung phần lớn trong các công ty quy mô lớn tại Việt Nam (trên 200 nhân viên). Ngành kinh tế tập trung chủ yếu trong ngành y tế (29,4%), công nghệ thông tin (17,9%), giáo dục - đào tạo (13,5%) và các doanh nghiệp khác chiếm 39,2%.

3.2. Đo lường

3.2.1. Đo lường trao đổi lãnh đạo - nhân viên

Nhiều thang đo đã được sử dụng để đánh giá về trao đổi lãnh đạo - nhân viên. Tuy nhiên, chúng tôi kế thừa từ nghiên cứu của các tác giả Graen và Uhl-Bien (1995). Nghiên cứu về các thang đo LMX của Joseph và cộng sự (2015) cho thấy: mặc dù các thang đo khác được bổ sung thêm các khía cạnh có nhiều chiều của biến LMX nhưng các thang đo mở rộng vẫn có sự tương quan cao với thang đo LMX cô đọng gồm 7 mục và tạo ra hiệu quả như nhau. Do đó, thang đo LMX gồm 7 mục, với trọng tâm là câu hỏi “Bạn cảm thấy mối quan hệ giữa bạn và người lãnh đạo trực tiếp rất tốt” là phương pháp đo lường LMX phù hợp và được khuyến nghị nhất (Joseph et al., 2015).

3.2.2. Đo lường sự an toàn tâm lý trong nhóm

Khi đánh giá về TPS, chúng tôi dựa trên thang đo 7 mục của Edmondson (1999). Dựa trên các nghiên cứu định tính, bà đã phát triển và xác nhận một thang đo gồm 7 mục để đo lường an toàn tâm lý ở cấp độ nhóm. Thang đo được phát triển dựa trên các quy trình xây dựng thang đo nghiêm ngặt và đã trải qua nhiều kiểm định giá trị, cho thấy thang đo này có độ giá trị về nội dung, tiêu chuẩn và cấu trúc rất mạnh. Thang đo an toàn tâm lý của Edmondson (1999) liên tục được chứng minh là đáng tin cậy trên nhiều mẫu nghiên cứu khác nhau, với tất cả các nghiên cứu mà chúng tôi xem xét sử dụng thang đo này đều báo cáo độ tin cậy nội tại rất cao (Newman & Eva, 2017).

3.2.3. Đo lường sự đổi mới trong tổ chức

Sự đổi mới trong tổ chức được đo lường bằng thang đo 5 mục dạng ngắn của Reverte và cộng sự (2016), dựa trên các danh mục được xác định bởi Oslo manual (2005), bao gồm: đổi mới trong sản phẩm/dịch vụ, đổi mới trong quy trình, đổi mới

trong tiếp thị và đổi mới trong quản lý tổ chức.

Đối với nhiều tổ chức nhỏ và những tổ chức trong các lĩnh vực có hoạt động đổi mới hạn chế, bảng câu hỏi đầy đủ về đổi mới tổ chức có thể không tương xứng với sản lượng đổi mới thực tế của họ. Điều này gây khó khăn cho người phản hồi vì họ chưa thực sự hiểu hết những thuật ngữ được đề cập trong bảng hỏi (OECD, 2005). Các tổ chức nhỏ và sự đổi mới còn hạn chế cũng có thể gặp phải tỷ lệ phản hồi thấp khi sử dụng bảng hỏi đầy đủ vì số lượng câu hỏi nhiều và chứa nhiều thuật ngữ phức tạp. Trong những trường hợp như vậy, việc sử dụng câu hỏi khảo sát ngắn hơn tập trung vào một bộ câu hỏi cốt lõi có thể hiệu quả hơn (OECD, 2005). Do đó, khảo sát dạng ngắn do Reverte và các cộng sự (2016) phát triển được công nhận rộng rãi là thiết thực và thuận tiện hơn cho những người trả lời trên các đơn vị kinh doanh khác nhau.

Thang đo Likert 5 điểm từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 “Hoàn toàn đồng ý” được sử dụng để đo lường cả ba biến nêu trên.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp phân tích dữ liệu được chúng tôi sử dụng để đảm bảo sự phù hợp, độ tin cậy của dữ liệu đã và thang đo đã lựa chọn.

Bước một, chúng tôi tiến hành phân tích thống kê mô tả của các biến quan sát, sử dụng giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Kết quả ở bảng 1 cho thấy, người trả lời có thái độ tích cực về các biến quan sát.

Bước hai, để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo, chúng tôi thực hiện kiểm tra Cronbach's Alpha nhằm đo lường mức độ nhất quán nội tại giữa các biến quan sát. Bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt tiêu chí Cronbach's Alpha, chứng minh rằng các biến quan sát có khả năng phản ánh tốt

các khái niệm lý thuyết liên quan.

Bước ba, phân tích nhân tố khám phá EFA bằng cách sử dụng phương pháp trích xuất Principal Axis Factoring kết hợp với phép xoay Promax để đánh giá cấu trúc của các thang đo và xác định mức độ hội tụ của các biến quan sát vào các nhân tố. Kết quả trong bảng 3 cho thấy, các biến quan sát được nhóm chính xác theo dự đoán, đảm bảo giá trị hội tụ và tính hợp lệ của các thang đo.

Bước bốn, sau khi thực hiện EFA, chúng tôi tiến hành kiểm định nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra mức độ phù hợp của mô hình đo lường. Các chỉ số đánh giá CFI, GFI, TLI, RMSEA được sử dụng nhằm đảm bảo tính phù hợp của mô hình. Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình được kiểm tra để khẳng định tính hội tụ và tính phân biệt của các nhân tố.

Bước năm, chúng tôi áp dụng phương pháp SEM để kiểm định các mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý trong nhóm và sự đổi mới tổ chức. Phân tích này cho phép đánh giá tác động trực tiếp của LMX đến TPS và OI, cũng như vai trò trung gian của TPS trong mối quan hệ giữa LMX và OI. Kết quả chỉ ra rằng, các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê, khẳng định vai trò quan trọng của TPS trong việc thúc đẩy đổi mới tổ chức thông qua mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.

Cuối cùng, chúng tôi kiểm tra mức độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu so với dữ liệu thu thập được. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định và chấp nhận với các giá trị thống kê ý nghĩa. Điều này xác nhận rằng mô hình nghiên cứu phản ánh tốt các mối quan hệ giữa các khái niệm lý thuyết và thực tiễn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả các biến quan sát

Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả các biến quan sát

Các biến quan sát	Nội dung	Giá trị trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
LMX	Trao đổi lãnh đạo - nhân viên	3,39	
LMX1	Bạn thường xuyên nhận biết được mức độ hài lòng của người lãnh đạo với những công việc bạn làm	3,49	1,014
LMX2	Những vấn đề và nhu cầu trong công việc của bạn luôn được người lãnh đạo trực tiếp hiểu rõ	3,39	1,057
LMX3	Tiềm năng của bạn được người lãnh đạo trực tiếp nhìn nhận rõ	3,43	1,068
LMX4	Người lãnh đạo trực tiếp sẵn sàng sử dụng quyền lực để giúp bạn giải quyết vấn đề trong công việc	3,41	1,067
LMX5	Người lãnh đạo trực tiếp sẵn sàng sử dụng tài chính để giúp bạn giải quyết vấn đề trong công việc	3,20	1,090
LMX6	Bạn luôn tin tưởng vào quyết định của người lãnh đạo trực tiếp và sẵn sàng bảo vệ, truyền đạt nó cho mọi người	3,39	1,041
LMX7	Bạn cảm thấy mối quan hệ giữa bạn và người lãnh đạo trực tiếp rất tốt	3,43	1,058
TPS	Sự an toàn tâm lý trong nhóm	3,48	
TPS1	Các thành viên của nhóm có thể thoải mái đề cập đến các vấn đề, khó khăn gặp phải	3,47	1,049
TPS2	Ở trong nhóm, bạn có thể yên tâm thử những cơ hội mạo hiểm	3,50	1,039
TPS3	Không ai trong nhóm cố tình ngấm phá hoại nỗ lực của bạn	3,52	1,039
TPS4	Những kỹ năng và tài năng đặc biệt của bạn được đánh giá cao và tận dụng khi làm việc với các thành viên của nhóm	3,42	0,983
TPS5	Những người trong nhóm sẵn sàng chào đón một số cá nhân dù họ có sự khác biệt	3,45	1,093
TPS6	Bạn KHÔNG cảm thấy khó khăn khi đề nghị các thành viên khác trong nhóm giúp đỡ mình	3,51	1,076
TPS7	Nếu bạn mắc sai lầm trong đội nhóm, lỗi sai đó KHÔNG được dùng để gây khó dễ cho bạn	3,50	1,036
OI	Sự đổi mới tổ chức	3,77	
OI1	Công ty bạn đã cho ra mắt các sản phẩm/dịch vụ mới hoặc các sản phẩm/ dịch vụ cũ đã được cải tiến rõ rệt	3,71	0,925
OI2	Công ty bạn đã đưa ra những đổi mới và cải tiến trong quy trình sản xuất, hậu cần hoặc phân phối trong hai năm qua	3,69	0,909
OI3	Công ty bạn đã đưa ra những đổi mới trong hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông bằng cách tăng cường thương hiệu của công ty trên Internet và mạng xã hội	3,82	0,872
OI4	Công ty bạn đã áp dụng những đổi mới trong quản lý lao động và cơ cấu tổ chức trong hai năm qua (bao gồm quản lý kiến thức, quản lý chuỗi cung ứng, hệ thống quản lý chất lượng, tái thiết kế quy trình kinh doanh...)	3,83	0,914
OI5	Công ty bạn đã áp dụng những đổi mới trong phương pháp marketing trong hai năm qua (ví dụ như thiết kế sản phẩm, phân phối, chính sách khuyến mãi...)	3,82	0,918

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Dựa trên kết quả phân tích, giá trị trung bình của LMX, TPS và OI lần lượt là: 3,39; 3,48 và 3,77. Nhìn chung, kết quả cho thấy người trả lời có thái độ tích cực về trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý nhóm và sự đổi mới tổ chức ở nơi làm việc hiện tại.

Độ lệch chuẩn của các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,872 (OI3) đến 1,093 (TPS5), cho thấy mức độ biến động hợp lý trong các phản hồi.

4.2. Kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha

Bảng 2. Kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha

Mã hóa	Tên nhân tố	Cronbach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX	Trao đổi lãnh đạo - nhân viên	0,916	0,681 - 0,790	0,898 - 0,910
TPS	Sự an toàn tâm lý nhóm	0,927	0,739 - 0,820	0,911 - 0,919
OI	Sự đổi mới tổ chức	0,889	0,687 - 0,751	0,860 - 0,875

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Kết quả phân tích đánh giá độ tin cậy của các thang đo Cronbach's Alpha của các nhân tố đều đạt lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan đều lớn hơn 0,3. Thêm vào đó, giá trị Cronbach's Alpha if Item Deleted tương đối ổn định và đều dao động trong phạm vi nhỏ, cho thấy việc xóa bất kỳ biến quan

sát nào cũng sẽ không ảnh hưởng đáng kể đến độ tin cậy của thang đo. Do đó, theo như Hair và cộng sự (2014) thì các nhân tố đều đã đảm bảo yêu cầu trong việc phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Nhân tố	Hệ số tải		
	1	2	3
TPS5	0,866		
TPS6	0,816		
TPS4	0,783		
TPS3	0,778		
TPS7	0,770		
TPS1	0,769		
TPS2	0,742		
LMX6		0,880	
LMX7		0,819	
LMX4		0,754	
LMX1		0,751	
LMX2		0,745	
LMX3		0,715	
LMX5		0,713	
OI5			0,844
OI3			0,809
OI4			0,784
OI2			0,769
OI1			0,603
KMO: 0,951			
Cumulative %: 62,991			
Initial Eigenvalues: 1,683			
Sig.: 0,000			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, chúng tôi tiến hành đánh giá giá trị của thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích EFA đóng vai trò xác nhận rằng các biến quan sát được phân loại đúng vào các yếu tố đề xuất. Đồng thời, phương pháp này cũng được sử dụng để kiểm tra hệ số tải của từng biến quan sát: Trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) và sự đổi mới trong tổ chức (OI).

Để phân tích nhân tố khám phá (EFA), chúng tôi đã sử dụng phương pháp trích xuất là Principal Axis Factoring và phép xoay Promax. Sau một

lần chạy EFA, từ 19 biến quan sát ban đầu đã gộp thành công thành 3 nhân tố như đúng dự kiến ban đầu.

Với hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) là 0,951 mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,005. Theo như Hair và cộng sự (2014) là đủ điều kiện để phân tích EFA, ngoài ra, giá trị Eigenvalue = 1,683 > 1, kết quả kiểm định phương sai trích của 3 nhân tố là 62,991%. Không có biến quan sát nào có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 ở nhiều nhân tố khác. Do đó, các biến quan sát đảm bảo giá trị hội tụ của các nhân tố.

4.4. Kiểm định nhân tố khẳng định (CFA)

Bảng 4. Kết quả phân tích Model Fit

Giá trị	Giá trị chấp nhận	Giá trị phân tích
Chi-square/df (CMIN/df)	≤ 3	1,719
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0,9	0,976
Goodness of Fit Index (GFI)	≥ 0,9	0,928
Tucker Lewis Index (TLI)	≥ 0,9	0,973
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ 0,06	0,045
P of Close Fit (PCLOSE)	≥ 0,05	0,806

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Sau khi chạy CFA, ba nhân tố LMX, TPS, OI tạo ra sự phù hợp trong tất cả các mô hình thay thế với CMIN/DF = 1,709; CFI = 0,976; GFI = 0,928; TLI = 0,973; RMSEA = 0,045; PCLOSE = 0,806 (Hair & cộng sự, 2014).

Từ phân tích trên, chúng tôi thấy rằng mô hình phù hợp với dữ liệu, các chỉ số cho thấy mô hình CFA phù hợp với dữ liệu ở mức độ rất tốt. Đây là một mô hình đo lường chất lượng cao.

Bảng 5. Kết quả phân tích độ tin cậy của chỉ số

Nhân tố	Nội dung	Hệ số hồi quy	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value
TPS →	TPS1, TPS2, TPS3, TPS4, TPS5, TPS 6, TPS7	0,844 - 1	0,772 - 0,866	<0,001
LMX →	LMX1, LMX 2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6, LM7	0,9 - 1,019	0,711 - 0,828	<0,001
OI →	OI1, OI2, OI3, OI4, OI5	0,961 - 1,011	0,753 - 0,807	<0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng 5 trình bày độ tin cậy cho các chỉ số khác nhau được sử dụng trong phân tích. Các hệ số hồi quy chuẩn hóa, đại diện cho hệ số tải, đều trên 0,7 cho thấy các mục tải mạnh trên các yếu tố tương ứng của chúng. Hệ số tải cao nhất được quan sát thấy đối với yếu tố TPS (0,772 - 0,866) cho thấy các mục tương ứng của chúng là các chỉ

số đáng tin cậy nhất của cấu trúc cơ bản đó. Các giá trị p-values được báo cáo trong bảng đều nhỏ hơn 0,001, điều này cho thấy hệ số tải có ý nghĩa thống kê ở mức độ tin cậy cao. Nhìn chung, bảng chứng minh rằng các chỉ số được sử dụng trong phân tích đều thể hiện tốt.

Bảng 6. Chỉ số CR, AVE, MSV, MaxR(H)

	Bảng chỉ số CR, AVE, MSV			
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
TPS	0,927	0,646	0,427	0,93
LMX	0,917	0,612	0,427	0,919
OI	0,89	0,617	0,418	0,891

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Ngoài ra, chúng tôi kiểm tra độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích của mô hình (AVE) để kiểm tra tính hội tụ của các nhân tố, dựa trên bảng 6, có thể thấy rằng các nhân tố đều có chỉ số CR > 0,7 và AVE > 0,5 do đó tính hội tụ được đảm bảo (Hair & cộng sự, 2014). Đối với tất cả các cấu trúc trong bảng, MSV thấp hơn AVE, cung cấp bằng chứng về tính phân biệt hợp lệ. Các giá trị MaxR (H) có giá trị này gần bằng hoặc bằng các giá trị CR cho mỗi cấu trúc, hỗ trợ thêm cho độ

tin cậy của mô hình đo lường. Nhìn chung, bảng chứng minh rằng các cấu trúc thể hiện độ tin cậy thỏa đáng.

Chúng tôi kiểm tra tính phân biệt của các nhân tố, dựa trên bảng 7. Bảng Fornell & Larcker, phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV) < AVE và căn bậc hai phương sai trung bình được trích Square Root of AVE (SQRTAVT) lớn hơn tương quan giữa các cấu trúc (Hair & cộng sự, 2014). Như vậy, tính phân biệt của các nhân tố được đảm bảo.

Bảng 7. Bảng Fornell & Larcker

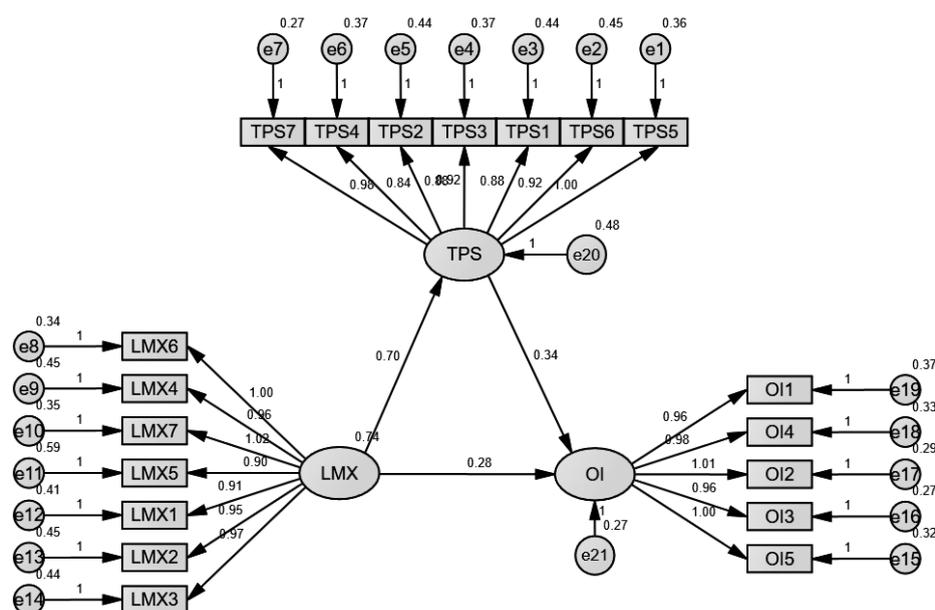
	Bảng Fornell & Larcker		
	TPS	LMX	OI
TPS	0,804		
LMX	0,654***	0,782	
OI	0,647***	0,615***	0,786

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

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

4.5. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Hình 2. Mô hình cấu trúc tuyến tính



Bảng 8. Kết quả phân tích tác động trực tiếp

Tác động trực tiếp	Hệ số hồi quy	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
TPS ← LMX	0,696	0,654	0,059	11,759	<0,001
OI ← TPS	0,339	0,427	0,053	6,439	<0,001
OI ← LMX	0,283	0,336	0,055	5,141	<0,001

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng 8 cho thấy mối quan hệ tác động trực tiếp của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX), sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) và sự đổi mới trong tổ chức (OI). Các hệ số hồi quy chuẩn hóa cho thấy sức mạnh của các mối quan hệ này.

Tác động trực tiếp đáng kể nhất là từ LMX đến TPS, với hệ số 0,654 cho thấy sự trao đổi lãnh đạo

- nhân viên cao hơn góp phần mạnh mẽ vào sự an toàn tâm lý trong nhóm. Mối quan hệ này rất có ý nghĩa, với giá trị p nhỏ hơn 0,001. Tương tự, tác động trực tiếp từ TPS đến OI và từ LMX đến OI cũng tương đối cao, hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt đạt 0,427 và 0,336. Hai mối quan hệ này đều có ý nghĩa, với giá trị p-value nhỏ hơn 0,001.

Bảng 9. Kết quả phân tích tác động gián tiếp

Tác động gián tiếp	Ước tính không chuẩn hóa	P-Value	Ước tính chuẩn hóa
LMX → TPS → OI	0,236	<0,001	0,279***
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Bảng trên cho thấy tác động gián tiếp của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đối với sự đổi mới trong tổ chức (OI), trong đó sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS) đóng vai trò trung gian.

Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa là 0,236 và hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,279 cho thấy mức độ ảnh hưởng cao của sự trao đổi lãnh đạo - nhân viên

(LMX) đối với sự đổi mới trong tổ chức (OI), được trung gian bởi sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS).

Giá trị p là 0,001 cho thấy tác động gián tiếp này có ý nghĩa thống kê, hỗ trợ thêm vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS).

4.6. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Bảng 10. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

	β	P-value	Kết quả
H1: OI ← LMX	0,336	<0,001	Chấp nhận
H2: TPS ← LMX	0,654	<0,001	Chấp nhận
H3: OI ← TPS	0,427	<0,001	Chấp nhận
H4: OI ← TPS ← LMX	0,279***	<0,001	Trung gian một phần
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001			

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm tác giả

Kết quả cho thấy trao đổi lãnh đạo - nhân viên có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến đổi mới tổ chức ($\beta = 0,336$; $p < 0,001$). Giá trị p nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H1 được chấp nhận.

Mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự an toàn tâm lý trong nhóm cũng được chứng minh có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,654$; $p < 0,001$). Với giá trị $p < 0,05$, giả thuyết H2 được chấp nhận, thể hiện rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác

động tích cực đến sự an toàn tâm lý trong nhóm.

Kết quả phân tích cho thấy sự an toàn tâm lý trong nhóm có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tổ chức với hệ số $\beta = 0,427$ và $p < 0,001$. Giá trị p nhỏ hơn 0,05 cho thấy mối quan hệ này có ý nghĩa thống kê, do đó giả thuyết H3 được chấp nhận.

Để kiểm định vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm trong mối quan hệ giữa LMX và OI, có thể thấy các chỉ số đạt ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,279$; $p < 0,001$), theo Hair & cộng sự (2014) đây là mối quan hệ trung gian một phần, do đó giả thuyết H4 được chấp nhận.

5. Thảo luận

Nghiên cứu của chúng tôi đã tìm hiểu ảnh hưởng của mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên (LMX) đến đổi mới sáng tạo tổ chức (OI) thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm (TPS). Các kết quả thu được cho thấy LMX có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến OI, điều này tương đồng với nghiên cứu của Yanheng et al (2024) khi cho rằng mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao có tác động tích cực đến hành vi đổi mới của nhân viên trong môi trường giáo dục. Tuy nhiên, kết quả của chúng tôi trái ngược với nghiên cứu của Lee (2008) khi cho rằng chất lượng LMX không có ảnh hưởng trực tiếp đến tính sáng tạo của nhân viên. Lý giải cho sự khác biệt này có thể đến từ bối cảnh nghiên cứu khác nhau, đặc biệt là môi trường tổ chức tại Việt Nam, nơi mà đổi mới sáng tạo đang được thúc đẩy mạnh mẽ.

Kết quả tiếp theo cho thấy LMX cũng có tác động tích cực đến TPS, điều này hỗ trợ giả thuyết H2 rằng một mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên chất lượng cao sẽ tạo ra một môi trường an toàn tâm lý cho nhân viên. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Sundu và cộng sự (2022) khi khẳng định LMX có ảnh hưởng tích cực đến TPS. Điều này cũng phản ánh quan điểm của các nghiên cứu trước đây cho rằng, khi lãnh đạo quan tâm và hỗ trợ nhân viên, các cá nhân trong tổ chức cảm thấy an toàn và tự tin hơn trong việc thể hiện ý tưởng sáng tạo.

Ngoài ra, TPS cũng có ảnh hưởng tích cực đến OI. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Edmondson (1999) khi chỉ ra rằng một môi

trường tổ chức có sự an toàn tâm lý cao sẽ thúc đẩy khả năng đổi mới sáng tạo, đặc biệt là khi nhân viên cảm thấy tự do trong việc chia sẻ ý tưởng mà không lo ngại bị đánh giá hay phê phán.

Cuối cùng, kết quả phân tích cũng cho thấy TPS có vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa LMX và OI. Điều này đồng tình với kết quả nghiên cứu của Yanheng và cộng sự (2024) khi cho rằng TPS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa LMX và hành vi đổi mới sáng tạo của giáo viên. Mối quan hệ trung gian này cho thấy việc lãnh đạo tạo dựng một mối quan hệ tốt với nhân viên không chỉ trực tiếp thúc đẩy đổi mới sáng tạo, mà còn gián tiếp thông qua việc tạo ra một môi trường an toàn tâm lý, từ đó giúp nhân viên có thể tự do phát huy ý tưởng sáng tạo.

Mặc dù các kết quả của nghiên cứu đã làm sáng tỏ các mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên, sự an toàn tâm lý trong nhóm và đổi mới sáng tạo tổ chức nhưng vẫn có một số hạn chế. Thứ nhất, kích thước mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn trong một số tổ chức ở Việt Nam. Do đó, kết quả có thể không phản ánh đầy đủ đặc điểm của các ngành nghề hay bối cảnh văn hóa khác. Thứ hai, nghiên cứu của chúng tôi chỉ sử dụng phương pháp khảo sát tự báo cáo, điều này có thể gây ra sự thiên lệch trong việc thu thập dữ liệu từ người tham gia. Do đó, trong các nghiên cứu sau, việc mở rộng mẫu và sử dụng phương pháp nghiên cứu đa chiều sẽ giúp làm tăng tính khách quan và tổng quát của kết quả. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chưa xem xét đầy đủ sự ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa trong bối cảnh Việt Nam, điều này có thể là một yếu tố quan trọng tác động đến các mối quan hệ nghiên cứu.

Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng phạm vi bằng cách khảo sát các tổ chức ở các quốc gia khác nhau để kiểm tra tính tổng quát của mô hình. Hơn nữa, nghiên cứu có thể đi sâu hơn vào vai trò của các yếu tố văn hóa trong việc hình thành và duy trì các mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên và sự an toàn tâm lý trong nhóm. Các yếu tố khác như động lực công việc, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoặc các chính sách đổi mới sáng tạo của tổ chức cũng có thể được nghiên cứu để làm rõ

hơn các yếu tố tác động đến mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và đổi mới sáng tạo tổ chức.

6. Kết luận

Sử dụng kết quả khảo sát từ 356 người lao động đến từ các công ty tại Việt Nam, nghiên cứu đã phân tích và lý giải mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức, thông qua ảnh hưởng trung gian là sự an toàn tâm lý trong nhóm. Áp dụng kỹ thuật Bootstrap, kết quả chỉ ra rằng trao đổi lãnh đạo - nhân viên có tác động trực tiếp và tích cực đến đổi mới tổ chức thông qua vai trò trung gian của sự an toàn tâm lý trong nhóm tại Việt Nam trong giai đoạn nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả thu được, chúng tôi đưa ra một số hàm ý nhằm thúc đẩy khả năng đổi mới tổ chức của các công ty trong nước.

Thứ nhất, do tỷ lệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên cao có xu hướng làm tăng khả năng đổi mới sáng tạo của tổ chức. Vậy nên, các nhà lãnh đạo nên tạo ra các buổi trao đổi, phản hồi thường xuyên theo tháng hoặc quý để cùng nhân viên nhìn nhận kết quả và rút ra kinh nghiệm. Các buổi phản hồi này nên mang tính xây dựng, tập trung vào việc cải thiện lẫn nhau và chuẩn bị những kỹ năng cần

thiết cho những cơ hội và thách thức trong tương lai.

Thứ hai, do sự an toàn tâm lý nhóm có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo - nhân viên và sự đổi mới tổ chức nên các tổ chức cần khuyến khích mở rộng nền tảng chia sẻ kiến thức chung giữa lãnh đạo và nhân viên. Cụ thể, các doanh nghiệp có thể thiết lập các diễn đàn kỹ thuật số, những buổi thảo luận trực tiếp với lãnh đạo hay các buổi chia sẻ kiến thức thường xuyên như workshop, talkshow..., nơi nhân viên có thể trao đổi ý tưởng một cách tự do và cũng là cơ hội để gặp mặt trực tiếp các lãnh đạo. Điều này giúp giảm nỗi sợ bị đánh giá, thúc đẩy sự an toàn về mặt tâm lý và kích thích sự sáng tạo, do đó góp phần vào sự đổi mới của tổ chức.

Thứ ba, sự an toàn tâm lý có ảnh hưởng trực tiếp đến đổi mới tổ chức. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần tạo ra một môi trường mà sai lầm được coi là cơ hội để phát triển, chứ không phải là thất bại cần tránh bằng mọi giá. Cụ thể, việc ca ngợi những bài học rút ra từ những thất bại thay vì đưa ra hình phạt, có thể khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro và sẵn sàng đưa ra những ý tưởng táo bạo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Dana L. Joseph, Daniel A. Newman, Hock-Peng Sin. (2015) Leader- Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. In *Building Methodological Bridges*. 89-135.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dar, N., Kundi, Y. M., & Umrani, W. A. (2024). Leader-member exchange and discretionary work behaviors: the mediating role of perceived psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 636-650.
- Dess, G.G. & Joseph, C.P. (2000), 'Changing roles: Leadership in the 21st Century'. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams* (pp. 255-275). Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hsu, S. W., & Lamb, P. (2020). *Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning*

- Organization. The learning organization, 27(1), 31-41.
- Lai, P. T. C. (2024). *Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ở Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*. Quanlynhanuoc.vn. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/06/13/doi-moi-sang-tao-trong-doanh-nghiep-o-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap/>
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of managerial psychology*, 23(6), 670-687.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liên, T. T. H., & Giang, C. T. (2022). *Tác động của mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên đến kết quả công việc của nhân viên môi giới bất động sản tại Việt Nam*. Trường Đại học Kinh tế Luật, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh. <https://ktpt.neu.edu.vn/Uploads/Bai%2520bao/2022/So%2520306/380788.pdf>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nguyen, T. H. (2020). Impact of leader-member relationship quality on job satisfaction, innovation and operational performance: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 449-456.
- OECD. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
- Reverte, C., Gomez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of cleaner production*, 112, 2870-2884.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY.
- Sundu, M., Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). The impact of leader-member exchange on psychological safety in the period of Covid-19. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 2107-2118.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Thêm, T. N., (2016). *Hệ giá trị Việt Nam từ truyền thống đến hiện đại và con đường đến tương lai*, TP. Hồ Chí Minh: NXB Văn Hóa - Văn Nghệ.
- Trung, T. D., Anh, N. T. M., & Nam, K. Đ. (2024). *Phân tích mối quan hệ trao đổi lãnh đạo - nhân viên và hiệu quả làm việc của nhân viên ngành ngân hàng tại TP. Hồ Chí Minh*. Trường Đại học Nông Lâm TP. Hồ Chí Minh. <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/phan-tich-moi-quan-he-trao-doi-lanh-dao-nhan-vien-va-hieu-qua-lam-viec-cua-nhan-vien-nganh-ngan-hang-tai-tphcm-d54603.html>
- VnExpress. (2024, 10 1). *Thủ tướng: Đổi mới sáng tạo là vượt lên giới hạn của chính mình*. VnExpress. <https://vnexpress.net/thu-tuong-doi-moi-sang-tao-la-vuot-len-gioi-han-cua-chinh-minh-4798678.html>
- Wayne Sandy, J., Shore Lynn, M., & Liden Robert, C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies/Wiley*.
- Yanheng, Z. H. U., Kuan-Chun, T. S. A. I., & Yuan, G. A. O. (2024). *The Impact Of Leadership Member Exchange On Innovation Behavior Perceived By University Lectures: The Mediation Roles Of Psychological Empowerment And Psychological Safety*. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 1797-1809.
- Zhu, J., Lv, H., & Feng, Y. (2022, March). *The effect of psychological safety on innovation behavior: A meta-analysis*. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) (pp. 3082-3087). Atlantis Press.