
ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO PHỤNG SỰ TỚI HÀNH VI ĐỔI MỚI CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC CÔNG TY CÔNG NGHỆ THÔNG TIN Ở VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỘNG LỰC NỘI TẠI

Phạm Thị Bích Ngọc

*Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: ngocpb@neu.edu.vn*

Trịnh Xuân Thái

*Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: trinxuanthai.hrneu@gmail.com*

Mã bài báo: JED-1177

Ngày nhận: 2/4/2023

Ngày nhận bản sửa: 13/06/2023

Ngày duyệt đăng: 28/06/2023

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1177

Tóm tắt:

Nghiên cứu này tập trung xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến hành vi đổi mới trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam. Kết quả khảo sát 450 nhân viên hiện đang làm việc trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam năm 2023 chỉ ra rằng hành vi lãnh đạo phụng sự của cán bộ quản lý thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên thông qua tăng cường động lực đổi mới sáng tạo của nhân viên. Khi nhà quản lý quan tâm đến sự phát triển nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo, nhân viên sẽ có động lực tìm kiếm phương pháp và ý tưởng mới, từ đó sẽ có hành vi đổi mới trong công việc. Dựa trên kết quả này, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên.

Từ khóa: Hành vi đổi mới, động lực nội tại, lãnh đạo phụng sự.

Mã JEL: D23.

The impact of servant leadership on innovative behavior of employees in Vietnam's Information technology firms: The mediating role of intrinsic motivation

Abstract:

This study examines the effect of servant leadership to innovative behavior of employees in Vietnam's Information technology firms. The results from a survey of 450 employees working in information technology in Vietnam indicate that servant leadership has positively associated with employees' innovative behavior via enhancing their intrinsic motivation. When managers care about employee development and create conditions for employees to be creative, employees will be motivated to seek new methods and ideas, leading to their work innovative behavior. Based on the findings, some suggestions are proposed for improving the innovative behavior of employees in the firms.

Keywords: Innovative behavior, intrinsic motivation, servant leadership.

JEL Code: D23.

1. Giới thiệu

Trong môi trường kinh doanh năng động, sự đổi mới có vai trò quan trọng trong nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của các doanh nghiệp (Anderson & cộng sự, 2014). *Điều này đặc biệt đúng đối với các công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam với những bước phát triển mạnh mẽ*, và định hướng phát triển hướng tới làm chủ công nghệ, chủ động thiết kế, sáng tạo các sản phẩm, dịch vụ, giải pháp, mô hình kinh doanh để cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài đã được thể hiện trong Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2030 của Việt Nam. *Hành vi đổi mới của nhân viên chính là nền tảng của sự đổi mới của tổ chức* (Scott & Bruce, 1994). Chính vì vậy, việc tìm hiểu cơ chế thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam là rất quan trọng.

Cho đến nay, đã có nhiều nghiên cứu đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới của nhân viên. Một số nghiên cứu xem xét những yếu tố thuộc về cá nhân người lao động như sự cam kết, sự tự tin vào khả năng, sự trưởng thành trong công việc ảnh hưởng tới hành vi đổi mới của nhân viên (ví dụ như nghiên cứu của Malik, 2022; Nguyen & McGuirk, 2022). Một số nghiên cứu khác tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về tổ chức như yêu cầu công việc, sự công bằng của phần thưởng và nỗ lực; hành vi lãnh đạo, văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ của tổ chức tới hành vi đổi mới của nhân viên (ví dụ nghiên cứu Janssen, 2000; Shailja & cộng sự, 2023; Khan & cộng sự, 2020; Gupta, 2020). Những nghiên cứu về ảnh hưởng của hành vi và phong cách lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên đã thu hút sự chú ý của nhiều nhà nghiên cứu trong thời gian gần đây (ví dụ nghiên cứu của Su & cộng sự, 2020a; Su & cộng sự, 2020b; Wang & cộng sự, 2019; Iqbal & cộng sự, 2023; Khan & cộng sự, 2022). Mặc dù vậy, các nghiên cứu này tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên thông qua vai trò trung gian của các yếu tố như trao quyền, định hình công việc, cam kết tình cảm, sự trưởng thành trong công việc trong bối cảnh các tổ chức hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau, ở các quốc gia khác nhau. Rất ít các nghiên cứu xem xét cơ chế tác động của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên thông qua tăng cường động lực nội tại của cá nhân trong bối cảnh các công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam được thực hiện.

Bài viết này tập trung xem xét và kiểm định mức độ ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên thông qua vai trò trung gian của động lực nội tại trong bối cảnh các công ty công nghệ thông tin tại Việt Nam; từ đó đưa ra những đề xuất liên quan đến hành vi của nhà lãnh đạo và quản lý nhằm thúc đẩy động lực và hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty này.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Lãnh đạo phụng sự

Lãnh đạo phụng sự được định nghĩa là phong cách lãnh đạo tập trung vào giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên phát triển và đạt được mục tiêu. Đó còn là một triết lý dựa trên trách nhiệm đạo đức của người lãnh đạo, sự hiểu biết tinh thần và trao quyền cho nhân viên thông qua sự trung thực, tôn trọng, nuôi dưỡng và tin tưởng. Người lãnh đạo phụng sự đặt lợi ích của nhân viên trên lợi ích cá nhân, tích cực trao quyền, quan tâm giúp đỡ nhân viên; nhấn mạnh vào sự phát triển và thịnh vượng của nhân viên, xem nhẹ việc tôn vinh bản thân lãnh đạo (Van Dierendonck, 2011; Parris & Peachey, 2013; Mcquade & cộng sự, 2021), sẵn sàng giúp đỡ và đáp ứng nhu cầu của nhân viên (Liden & cộng sự, 2008).

2.2. Động lực nội tại

Động lực nội tại là động lực dựa trên những kinh nghiệm có giá trị mà cá nhân nhận được trực tiếp từ công việc của họ. Những kinh nghiệm này đem lại sự thích thú, sự gắn kết, sự tham gia và thúc đẩy công việc cho cá nhân. Động lực nội tại được xác định là mong muốn thực hiện một nhiệm vụ nhằm tìm kiếm sự thú vị (Ryan & Deci, 2017). Nó là mức độ mà một nhân viên thích thú thực hiện các hoạt động gắn với công việc và có động lực để tham gia vì lợi ích của chính các hoạt động đó (Oldham & Cummings, 1996). Khi một người có động lực nội tại cao, họ sẽ làm việc vì sự yêu thích và muốn thử thách trong công việc hơn là vì sự thuyết phục, áp lực hoặc phần thưởng (Ryan & Deci, 2017).

2.3. Hành vi đổi mới (IWB)

Hành vi đổi mới là quá trình tạo ra và áp dụng những ý tưởng mới trong hoạt động kinh doanh của một tổ chức hoặc cá nhân, từ đó đem lại sự phát triển và tiến bộ cho tổ chức hoặc cá nhân đó. Đó là hành vi làm việc phức tạp, gồm nhiều giai đoạn: hình thành ý tưởng, xúc tiến ý tưởng và thực hiện, áp dụng ý tưởng mới nhằm cải thiện hoạt động của tổ chức (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2005). Janssen (2000) định nghĩa rằng “Hành vi đổi mới là sự tham gia tích cực của cá nhân trong việc tạo ra, phát triển và triển khai các ý tưởng, sản phẩm hoặc quy trình mới trong tổ chức hoặc nhóm làm việc của họ, có tiềm năng nâng cao hiệu suất của tổ chức, và đóng góp cho lợi thế cạnh tranh của nó”.

2.4. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên

Lý thuyết lãnh đạo phụng sự cho rằng những người lãnh đạo tập trung vào phát triển và hỗ trợ nhân viên có khả năng tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động lực cao hơn, giúp tăng cường sự hài lòng và cam kết của nhân viên với công việc và tổ chức. Nó cũng khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới và trao đổi ý tưởng giữa các nhân viên, giúp tạo ra các giải pháp mới và nâng cao hiệu suất của tổ chức. Thêm vào đó, lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964) được sử dụng để giải thích ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên. Theo lý thuyết này, sẽ có một mối quan hệ tin cậy và chất lượng khi người lãnh đạo và nhân viên tuân thủ các quy tắc trao đổi. Khi người lãnh đạo thể hiện sự cảm thông, hỗ trợ nhân viên, nhân viên sẽ đáp lại bằng cách tích cực đề xuất những cách mới để giải quyết các vấn đề cũ và tìm kiếm các công nghệ mới để đóng góp vào chất lượng của sản phẩm dịch vụ. Lãnh đạo phụng sự thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự phát triển và trao đổi ý tưởng giữa các nhân viên, tạo ra một tinh thần làm việc tích cực và động lực nội tại cao, giúp nhân viên trưởng thành hơn trong công việc. Điều này kích thích sự sáng tạo và đổi mới trong công việc của nhân viên (Wang & cộng sự, 2019). Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H1: Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng thuận chiều tới hành vi đổi mới của nhân viên.

2.5. Vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới của nhân viên

Theo lý thuyết tự quyết của Ryan & Deci (2017), động lực nội tại bao gồm ba yếu tố chính là tự chủ, năng lực và mối quan hệ. Tự chủ đề cập đến khả năng tự quyết định và kiểm soát hành vi của bản thân, năng lực liên quan đến sự tự tin và khả năng thực hiện công việc, và mối quan hệ đề cập đến cảm giác thuộc về một nhóm và được đánh giá tích cực bởi các thành viên khác. Lý thuyết tự quyết cho rằng khi các nhân viên cảm thấy có động lực nội tại mạnh mẽ, họ sẽ có xu hướng có hiệu suất làm việc cao hơn và có độ sáng tạo và đổi mới tốt hơn. Điều này là do họ có khả năng tự quyết định, sử dụng các kỹ năng của mình và có mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và nhóm làm việc.

Lãnh đạo phụng sự đẩy mạnh việc thúc đẩy động lực nội tại bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên thực hiện các hoạt động mà họ có thể kiểm soát và giúp họ tăng cường năng lực của mình. Lãnh đạo phụng sự cũng tạo ra môi trường tốt cho mối quan hệ và giúp nhân viên cảm thấy được công nhận và được đồng nghiệp quý trọng. Lý thuyết đánh giá nhận thức cho rằng người lãnh đạo ủng hộ quyền tự chủ cung cấp phản hồi tích cực cho nhân viên, có thể duy trì mối quan hệ tốt với cấp dưới và có thể nuôi dưỡng quyền tự quyết của cấp dưới thông qua cơ chế này (Bande & cộng sự, 2016). Lãnh đạo phụng sự “tập trung vào cấp dưới, cố gắng đáp ứng nhu cầu của họ, giúp họ tự do thực hiện quyền tự chủ của mình” (Van Dierendonck, 2011), từ đó có thể thúc đẩy động lực nội tại của cấp dưới. Nghiên cứu của Su & cộng sự (2020a), Bande & cộng sự (2016) cũng đã khẳng định rằng lãnh đạo phụng sự có tác động tích cực đến động lực nội tại của cấp dưới. Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H2: Lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng thuận chiều tới động lực nội tại của nhân viên.

Lý thuyết tự quyết cho rằng động lực nội tại là chìa khóa để thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên. Khi nhân viên có động lực nội tại cao, họ có niềm đam mê và tập trung vào công việc của mình, cảm thấy hứng thú với việc thử nghiệm những ý tưởng mới và khám phá những giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề. Họ cảm thấy tự tin hơn trong khả năng của mình và tin rằng mình có thể thực hiện công việc tốt hơn. Họ cũng có xu hướng tìm kiếm những cơ hội để học hỏi và phát triển kỹ năng của mình, đóng góp cho sự phát triển của công ty. Ngoài ra, khi nhân viên có động lực nội tại cao, nhân viên sẽ tích cực trao đổi ý tưởng và

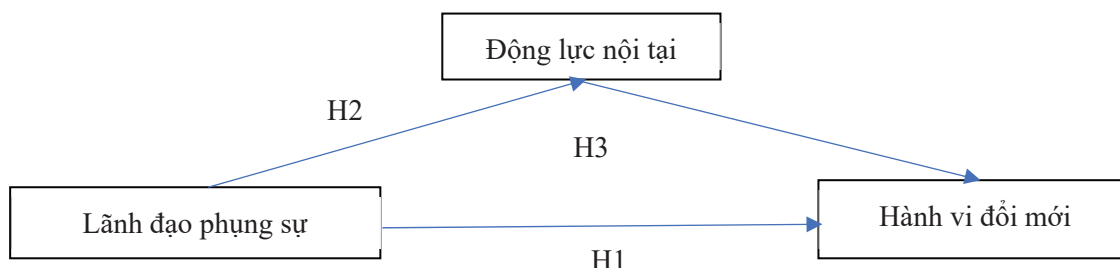
chia sẻ thông tin để tạo ra và đóng góp những giải pháp và ý tưởng đổi mới. Như vậy, động lực nội tại cao giúp tăng cường hành vi đổi mới của nhân viên bởi vì nó thúc đẩy nhân viên tập trung vào công việc của mình, tìm kiếm các giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề, khuyến khích tinh thần làm việc tích cực và trao đổi ý tưởng. Động lực nội tại của người lao động luôn được coi là nhân tố chủ chốt trong đổi mới (Woodman & cộng sự, 1993). Người lao động có động lực nội tại cao thường sẽ thể hiện sự kiên nhẫn khi giải quyết vấn đề và đối mặt với những khó khăn; có thể sử dụng hiệu quả kiến thức và tìm kiếm các phương án khác nhau để giải quyết vấn đề và do vậy sáng tạo hơn trong công việc (Yidong & Xinxin, 2012).

Trong một số nghiên cứu, động lực được xem như một biến trung gian giữa phong cách lãnh đạo và hành vi đổi mới của nhân viên. Gupta (2020) chỉ ra rằng hành vi của lãnh đạo có ảnh hưởng tới động lực và động lực nội tại có tác dụng thúc đẩy hành vi đổi mới của các nhà khoa học làm việc trong tổ chức nghiên cứu và phát triển tại Ấn Độ. Su & cộng sự (2020a) đã khẳng định lãnh đạo phụng sự có tác động tích cực đến động lực nội tại và hành vi đổi mới của nhân viên làm việc công ty công nghệ cao tại Trung Quốc. Khi các nhà quản lý quan tâm nhiều hơn đến nhu cầu tinh thần của cấp dưới, chia sẻ quyền lực nhiều hơn với cấp dưới và đề cấp dưới tham gia nhiều hơn vào việc ra quyết định sẽ góp phần nâng cao niềm tin và động lực của cấp dưới tham gia vào các hoạt động đổi mới. Chính vì vậy, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H3: Động lực nội tại là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới của nhân viên.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận đã trình bày ở trên, nhóm nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

Bảng 1: Đặc điểm của mẫu khảo sát

TT	Đặc điểm mẫu	Tần suất	Tỷ lệ %
1	Tổng số, trong đó:	450	100%
2	Giới tính		
	- Nam	355	78,9
	- Nữ	95	21,1
3	Độ tuổi	330	73,3
	- 18-25	95	21,1
	- >25-35	25	5,6
	- >35-45		
4	Vị trí công việc		
	- Nhân viên	415	92,3
	- Trưởng nhóm	20	4,4
	- Cán bộ quản lý cấp trung	15	3,3
5	Thâm niên làm việc		
	- Dưới 1 năm	175	38,9
	- Từ 1-3 năm	175	38,9
	- Từ 3-5 năm	30	6,7
	- Trên 5 năm	70	15,6

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của nhóm nghiên cứu.

3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Với tổng thể nghiên cứu là 438 doanh nghiệp thuộc Hiệp hội phần mềm và dịch vụ công nghệ thông tin Việt Nam (VINASA), nhóm nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với chọn mẫu có chủ đích để tiến hành thu thập thông tin thông qua kỹ thuật khảo sát dựa trên bảng hỏi và phỏng vấn. Đối tượng khảo sát, phỏng vấn là nhân viên, cán bộ quản lý trong các công ty công nghệ thông tin.

3.2. Đặc điểm mẫu khảo sát

Để thu thập ý kiến về hành vi lãnh đạo phụng sự, động lực nội tại và hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam, nhóm nghiên cứu đã thực hiện khảo sát 513 nhân viên, cán bộ quản lý hiện đang làm việc trong các công ty công nghệ thông tin thuộc Hiệp hội phần mềm Việt Nam ở Hà Nội. Trong số 513 phiếu thu được, chỉ có 450 phiếu đủ điều kiện để phân tích. Đặc điểm chi tiết của mẫu khảo sát được trình bày ở Bảng 1.

3.3. Xây dựng thước đo

Thước đo lãnh đạo phụng sự được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của các tác giả Liden & cộng sự (2014). Thước đo biến động lực nội tại được phát triển dựa vào nghiên cứu của các tác giả Tierney & cộng sự (1999). Thước đo biến hành vi đổi mới được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của Janssen (2000) với thang đo Likert 7 điểm từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý” đến 7 “Hoàn toàn đồng ý”.

3.4. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính xác thực của thước đo

Để đánh giá độ tin cậy của thước đo, kiểm định Cronbach Alpha được thực hiện. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu đều đạt độ tin cậy lớn hơn 0,7. Như vậy, các thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy cao (Hair & cộng sự, 2019).

Tiếp theo, để kiểm định tính xác thực của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu, kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá được thực hiện. Kết quả kiểm định tính xác thực của thang đo lãnh đạo phụng sự, động lực nội tại và hành vi đổi mới cho thấy hệ số KMO lần lượt là 0,807; 0,876 và 0,888 thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,5 và nhỏ hơn 1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA với phương pháp xoay Varimax cho thấy hệ số tải nhân tố của các chỉ báo đo lường các biến trong mô hình đều lớn hơn 0,5, chứng tỏ các biến quan sát đều có thể dùng được và có ý nghĩa vì đảm bảo tính hội tụ của từng thước đo trong mô hình. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính xác thực của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu được trình bày ở Bảng 2, 3 và 4.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thước đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Nhân tố	Mã hóa	Số chỉ báo	Cronbach's Alpha
Lãnh đạo phụng sự	SL	4	0,785
Động lực nội tại	IM	5	0,897
Hành vi đổi mới	IWB	9	0,912

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của nhóm nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng lãnh đạo phụng sự tại các công ty công nghệ thông tin Việt Nam

Kết quả khảo sát về nhận thức của nhân viên về hành vi lãnh đạo phụng sự của người quản lý trực tiếp cho thấy mức độ đồng tình với các hành vi lãnh đạo phụng sự ở mức 4,49; độ lệch chuẩn là 1,18. Phần lớn những người được khảo sát đồng ý một phần rằng người lãnh đạo trực tiếp của họ quan tâm đến nhân viên, đặt lợi ích của nhân viên lên trên lợi ích của bản thân. Về động lực nội tại, mức độ đồng ý với các nhận định đạt mức 5,44. Hầu hết những người được khảo sát đồng ý rằng họ thích tham gia vào quá trình phân tích vấn đề, tìm kiếm ý tưởng mới cho các sản phẩm và các giải pháp cho các vấn đề phức tạp. Kết quả cụ thể được trình bày ở Bảng 3.

Bảng 3: Kết quả khảo sát ý kiến về hành vi lãnh đạo phụng sự và động lực nội tại

	Hệ số tải nhân tố	Trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
Lãnh đạo phụng sự		4,49	1,18
Cán bộ quản lý luôn sẵn sàng giúp đỡ tôi khi tôi gặp vấn đề cá nhân	0,82	4,22	1,73
Cán bộ quản lý nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đóng góp cho cộng đồng	0,71	4,61	1,54
Cán bộ quản lý đặt lợi ích của nhân viên lên trên lợi ích của chính mình	0,80	4,3	1,46
Cán bộ quản lý cho phép tôi xử lý các tình huống khó khăn theo cách mà tôi cảm thấy là tốt nhất	0,73	4,83	1,27
Động lực nội tại		5,44	1,01
Tôi thích tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề phức tạp	0,80	5,46	1,33
Tôi thích tìm kiếm ý tưởng mới cho các sản phẩm	0,87	5,48	1,11
Tôi thích tham gia vào quá trình phân tích vấn đề	0,81	5,66	1,11
Tôi thích sáng tạo ra quy trình mới cho các nhiệm vụ trong công việc	0,78	5,27	1,30
Tôi thích cải tiến quy trình hoặc sản phẩm hiện tại	0,85	5,34	1,19

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năm 2023.

4.2. Thực trạng hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam

Kết quả khảo sát ý kiến của những người được khảo sát về hành vi đổi mới trong công việc của họ cho thấy mức độ đồng ý của họ đối với các nhận định liên quan đến hành vi đổi mới của nhân viên ở mức chưa cao (TB =5,18; SD = 0,92). Trong đó, mức độ đồng ý của những người được hỏi tới nhận định “Những ý tưởng mới của tôi luôn được chấp thuận bởi cấp trên” là thấp nhất (TB =4,86; SD = 1,23). Kết quả khảo sát được trình bày ở Bảng 4.

Bảng 4: Kết quả khảo sát về hành vi đổi mới của nhân viên

Hành vi đổi mới	Hệ số tải nhân tố	Trung bình (TB)	Độ lệch chuẩn (SD)
Tôi đưa ra các ý tưởng mới để giải quyết những vấn đề khó khăn mà mình gặp phải	0,76	5,27	1,20
Tôi luôn tìm kiếm những phương pháp, kỹ thuật và công cụ làm việc mới	0,86	5,32	1,16
Tôi luôn đưa ra được các giải pháp để giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình làm việc	0,82	5,20	1,15
Tôi huy động được sự ủng hộ cho các ý tưởng mới	0,65	5,02	1,17
Những ý tưởng mới của tôi luôn được chấp thuận bởi cấp trên	0,51	4,86	1,23
Doanh nghiệp thúc đẩy những thành viên chủ chốt nhiệt tình đưa ra các ý tưởng đổi mới	0,86	5,20	1,26
Tư duy đổi mới có thể biến thành các phương pháp làm việc hữu ích	0,73	5,26	1,21
Ý tưởng mới có thể được giới thiệu trong công việc một cách có hệ thống	0,80	5,19	1,20
Doanh nghiệp sẽ đánh giá hiệu quả của các ý tưởng đổi mới	0,85	5,38	1,24

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát năm 2023.

4.3. Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam

Để kiểm định giả thuyết H1 và H2, các mô hình hồi quy 1 và 4 đã được thực hiện, trong đó biến độc lập là các biến kiểm soát, lãnh đạo phụng sự và biến phụ thuộc lần lượt là hành vi đổi mới của nhân viên và động lực nội tại.

Theo Baron & Kenny (1986), động lực nội tại đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới nếu thỏa mãn các điều kiện sau: (1) Lãnh đạo phụng sự có tác động đáng kể

tới động lực nội tại, (2) Động lực nội tại có tác động đáng kể tới hành vi đổi mới, (3) Khi điều kiện 1 và 2 thỏa mãn, nếu sự xuất hiện của biến động lực nội tại trong mô hình hồi quy bội làm giảm sự tác động của lãnh đạo phụng sự lên hành vi đổi mới thì khi đó động lực nội tại đóng vai trò trung gian một phần. Nếu khi đó, lãnh đạo phụng sự không có tác động đáng kể tới hành vi đổi mới thì động lực nội tại đóng vai trò trung gian toàn phần. Như vậy, để xem xét vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới (giả thuyết H3), mô hình hồi quy 2, 3 đã được thực hiện thêm. Kết quả của các mô hình hồi quy được thể hiện ở Bảng 5.

Bảng 5: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Biến	Hành vi đổi mới			Động lực nội tại
	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)
Giới tính	0,078	0,093	0,116***	-0,058
Tuổi	-0,249***	-0,083	-0,131***	-0,176***
Vị trí công việc	0,024	0,036	0,085	-0,090***
Thâm niên làm việc	0,554***	0,243***	0,318***	0,352***
Lãnh đạo phụng sự (SL)	0,445***		0,249***	0,291***
Động lực nội tại		0,746***	0,673***	
R ² hiệu chỉnh	0,311	0,641	0,693	0,154
Thống kê F	41,532***	161,293***	170,026***	17,315***

Chú thích: ***, **, *, +: Hệ số sig <0,001; <0,01, <0,05, <0,1.

Kết quả của mô hình hồi quy 1 cho thấy các tuổi tác và thâm niên làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Những người có thâm niên làm việc từ 3 năm trở lên có nhiều hành vi đổi mới trong công việc hơn những người có thâm niên làm việc dưới 3 năm. Những người có độ tuổi từ 35 trở lên có hành vi đổi mới ít hơn những người có độ tuổi dưới 35. Thêm vào đó, lãnh đạo phụng sự (SL) có ảnh hưởng thuận chiều với hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (β tương ứng = 0,249; 0,554; 0,445; $p < 0,001$). 31,1% sự thay đổi của hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin được giải thích thông qua mô hình này (R^2 hiệu chỉnh = 0,311; $F=41,532$; $p < 0,001$). Như vậy, giả thuyết H1 được ủng hộ.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình 2 cho thấy động lực nội tại và thâm niên làm việc của nhân viên có ảnh hưởng thuận chiều đáng kể đến hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (R^2 hiệu chỉnh = 0,641, $F=161,293$; $p < 0,001$). Như vậy, khi nhân viên cảm thấy thích tìm kiếm các giải pháp mới, ý tưởng mới trong sản phẩm và quy trình thì họ càng có khả năng đưa ra được những ý tưởng mới, phương pháp làm việc mới.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình 4 cho thấy lãnh đạo phụng sự có ảnh hưởng thuận chiều tới động lực nội tại của nhân viên (R^2 hiệu chỉnh = 0,693 $F=17,315$; $p < 0,001$). Như vậy, khi những người quản lý đặt lợi ích của nhân viên lên trên lợi ích của bản thân, cho phép nhân viên xử lý các vấn đề khó khăn theo cách mà họ nghĩ là hợp lý nhất thì nhân viên càng có động lực đổi mới. Giả thuyết H2 được chấp nhận.

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình 3 cho thấy lãnh đạo phụng sự và động lực nội tại đồng thời có ảnh hưởng thuận chiều đáng kể tới hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên (R^2 hiệu chỉnh = 0,693, $F=170,026$; $p < 0,001$).

Từ kết quả mô hình hồi quy 1, 2, 3, và 4 cho thấy động lực nội tại đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên do hệ số tương quan giữa lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới trong công việc ở mô hình 3 bị giảm đi so với ở hệ số tương quan giữa 2 biến này ở mô hình hồi quy 1. Do vậy, giả thuyết H3 được ủng hộ.

5. Bình luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu khẳng định ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam, trong đó động lực nội tại đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. Nghĩa là, khi người lãnh đạo, quản lý thể hiện hành vi lãnh đạo phụng sự thì nhân viên sẽ thích tìm kiếm những ý tưởng mới, giải pháp mới để giải quyết vấn đề, từ đó họ có khả năng đưa ra nhiều ý tưởng và giải pháp mới hơn. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Wang

& cộng sự (2019), Khan & cộng sự (2020), Su & cộng sự (2020b), Shailja & cộng sự (2023) khi cho rằng những người quản lý tập trung vào theo dõi nhằm mục đích phát triển nhân viên sẽ khuyến khích nhân viên sẵn sàng thực hiện các công việc ngoài vai trò của họ, sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Mặt khác, lãnh đạo phụng sự cho phép nhân viên tự chủ và có quyền ra quyết định xử lý các vấn đề mà họ gặp phải trong quá trình thực hiện công việc, điều này có nghĩa là cho phép nhân viên khám phá những ý tưởng mới, thử nghiệm những tiếp cận và biện pháp khác nhau để giải quyết vấn đề. Thông qua việc cung cấp cho nhân viên cảm giác sở hữu và kiểm soát các công việc của bản thân mình, lãnh đạo phụng sự tạo môi trường thúc đẩy sự đổi mới trong công ty. Hơn nữa, khi người lãnh đạo và quản lý sẵn sàng hỗ trợ nhân viên thông qua cung cấp đầy đủ nguồn lực cần thiết như công nghệ, công cụ, điều kiện để thử nghiệm các ý tưởng; cũng như sẵn sàng giúp nhân viên loại bỏ những khó khăn, trở ngại, hướng dẫn nhân viên khi cần sẽ cho phép nhân viên tập trung vào thực hiện những ý tưởng đổi mới của mình.

Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng khẳng định vai trò trung gian của động lực nội tại trong mối quan hệ giữa hành vi lãnh đạo phụng sự và hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên. Khi người lãnh đạo đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, lên trên lợi ích của bản thân, đồng thời đẩy mạnh sự tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên thì có thể thúc đẩy động lực nội tại của nhân viên và tạo ra môi trường làm việc tích cực và sáng tạo. Động lực nội tại góp phần thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên theo cơ chế sau: (1) Động lực nội tại tăng cường sự hứng thú, niềm đam mê, tinh thần tự giác trong công việc của nhân viên. Khi nhân viên đam mê với công việc, họ thường đầu tư thời gian và nỗ lực nhiều hơn để khám phá những ý tưởng mới và tìm kiếm các giải pháp đổi mới hơn. (2) Nhân viên có động lực nội tại cao thường mong muốn phát triển bản thân, tìm kiếm cơ hội phát triển năng lực, từ đó tự tin và có đủ năng lượng để tìm kiếm cách thức để cải thiện công việc, đóng góp ý tưởng đổi mới vào công việc. (3) Nhân viên có động lực nội tại cao thường có khả năng duy trì nỗ lực cao và quyết tâm khắc phục những trở ngại, học hỏi từ thất bại và theo đuổi những giải pháp đổi mới liên quan đến sản phẩm và quy trình hoạt động trong công ty.

Nghiên cứu này cũng cho thấy tầm quan trọng của hành vi lãnh đạo phụng sự của người quản lý và lãnh đạo trong các công ty công nghệ thông tin Việt Nam trong tăng cường động lực nội tại và hành vi đổi mới của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Muốn thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên, người lãnh đạo và quản lý trong các công ty công nghệ thông tin cần quan tâm đến những biện pháp sau:

Thứ nhất, người lãnh đạo, quản lý cần cung cấp đủ các nguồn lực, tạo điều kiện cho nhân viên để thử nghiệm, tìm hiểu và đưa ra quyết định đổi mới. Đồng thời, họ cũng cần hỗ trợ nhân viên vượt qua các trở ngại, khó khăn khi cần để nhân viên tự tin theo đuổi và triển khai các ý tưởng đổi mới.

Thứ hai, cán bộ quản lý, lãnh đạo cần tin tưởng nhân viên, cho phép nhân viên tự chủ trong đưa ra các quyết định để giải quyết những vấn đề mà họ gặp phải trong quá trình thực hiện công việc. Khi nhân viên được tự chủ trong công việc, họ sẽ có trách nhiệm cao hơn với kết quả thực hiện công việc, từ đó họ sẽ chủ động tham gia vào phân tích vấn đề, đề xuất các ý tưởng, biện pháp để giải quyết vấn đề phức tạp, thử nghiệm những cách làm việc mới.

Thứ ba, khi cán bộ quản lý, lãnh đạo đặt lợi ích của nhân viên lên trên lợi ích của bản thân mình, nghĩa là cán bộ quản lý quan tâm đến nhân viên, cung cấp cho nhân viên cơ hội để của nhân viên phát triển. Điều này giúp tạo dựng môi trường làm việc tích cực, từ đó khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn trong công việc. Đồng thời, việc quan tâm đến phát triển nhân viên sẽ giúp họ tự tin hơn trong công việc và có động lực làm việc, sẵn sàng đóng góp ý tưởng mới và áp dụng cách làm việc mới, không chỉ vì lợi ích của cá nhân mà còn vì lợi ích của công ty. Top of Form

Mặc dù có những đóng góp nhất định về thực tiễn và học thuật như đã trình bày ở trên, nghiên cứu này cũng còn một số hạn chế. Với quy mô mẫu là 450 nhân viên, các kết quả nghiên cứu này có thể chưa thực sự đại diện cho toàn bộ nhân viên của các công ty công nghệ thông tin thuộc Hiệp hội VINASA mặc dù nhóm nghiên cứu đã cố gắng tiến hành khảo sát nhân viên của các công ty này ở các khu vực địa lý khác nhau. Mặt khác, thang đo sử dụng để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu là thang đo cảm nhận nên có thể sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người trả lời. Những nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng quy mô mẫu, xem xét bổ sung thêm các biến trung gian và biến điều tiết khác vào mô hình nghiên cứu hiện tại.

Tài liệu tham khảo:

- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014), 'Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework', *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. (2016), 'Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 219-231.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Gupta, V. (2020), 'Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: Evidence from India', *Personnel Review*, 49(7), 1363-1379.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019), *Multivariate data analysis*, 8th edition, Cengage Learning.
- Iqbal, A., Ahmad, M.S. & Nazir, T. (2023), 'Does servant leadership predict innovative behaviour above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self-efficacy', *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 34-51.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2005), 'The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior', *Journal of occupational and Organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S.S., Khan, E. & Sohail, F. (2022), 'How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting', *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037-1055.
- Khan, Z., Shahzad, F., Qureshi, J.A. & Ahmed, S. (2020), 'Servant leadership and innovative work behavior: The mediating role of psychological empowerment', *Journal of Business Research*, 117, 276-287
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. & Meuser, J.D. (2014), 'Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance', *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008), 'Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment', *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Malik, S. (2022), 'Emotional intelligence and innovative work behaviour in knowledge-intensive organizations: how tacit knowledge sharing acts as a mediator?', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 650-669.
- Mcquade, K.E., Harrison, C. & Tarbert, H. (2021), 'Systematically reviewing servant leadership', *European Business Review*, 33(3), 465-490.
- Nguyen, N.P. & McGuirk, H. (2022), 'Evaluating the effect of multifactors on employee's innovative behavior in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4458-4479.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996), 'Employee creativity: Personal and contextual factors at work', *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Parris, D.L. & Peachey, J.W. (2013), 'A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts', *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, New York: Guilford Press.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994), 'Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the

workplace', *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

- Shailja, S., Kumari, P. & Singla, H. (2023), 'Impact of servant leadership on innovative work behaviour: a moderation mediation analysis', *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 330-349.
- Su, W., Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, C.H. & Kan, S.H. (2020a), 'Servant leadership and innovative behavior: Interactive effects of psychological safety and psychological contract breach', *Personnel Review*, 49(5), 1088-1106.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H. & Zhang, Y. (2020b), 'How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader', *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571-586.
- Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999), 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships', *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Van Dierendonck, D. (2011), 'Servant leadership: A review and synthesis', *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wang, Z., Meng, L. & Cai, S. (2019), 'Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation', *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505-518.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993), 'Toward a theory of organizational creativity', *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yidong, T. & Xinxin, L. (2012), 'How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation', *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.