

Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp tại tỉnh Thái Nguyên

Vũ Thủy Hà (*); Hà Thu Trang

Khoa Quốc tế - Đại học Thái Nguyên (Thái Nguyên - Việt Nam)

Đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh thay đổi liên tục, các doanh nghiệp không ngừng khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới, giải quyết vấn đề theo những cách mới, sáng tạo. Nghiên cứu này đánh giá tác động của lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và mức độ gắn kết nhóm làm việc đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Thông qua khảo sát đối với 188 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy, kết quả cho thấy yếu tố lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và gắn kết nhóm đều có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý chính sách đối với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên trong nỗ lực thúc đẩy khả năng đổi mới sáng tạo của nhân viên trong doanh nghiệp.

Keywords: lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức, gắn kết nhóm, đổi mới sáng tạo

1. Introduction

Trong môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng ngày nay, sự thành công của doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào khả năng của nhân viên trong việc tham gia vào các hành vi đổi mới nhằm thúc đẩy tăng trưởng, khả năng thích ứng và lợi thế cạnh tranh (Kim và Kang, 2022). Hành vi đổi mới sáng tạo được định nghĩa là việc tạo ra, thúc đẩy và triển khai các ý tưởng mới để cải thiện quy trình làm việc, sản phẩm hoặc dịch vụ là một yếu tố then chốt trong việc duy trì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Waseem, 2025). Tuy nhiên, thúc đẩy các hành vi này là một quá trình phức tạp, vì chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau. Trong số đó, lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và gắn kết nhóm đã được xem là những yếu tố quan trọng tác động đến sự đổi mới sáng tạo này.

Thái Nguyên là một tỉnh trung du miền núi phía Bắc. Năm 2025, với những biến động từ thị trường toàn cầu và sự tàn phá khốc liệt của thiên tai lịch sử, Thái Nguyên vẫn đứng vững và tạo nên một kỳ tích về sức phục hồi. Với tốc độ tăng trưởng GRDP ước đạt 8%, kim ngạch xuất khẩu chạm ngưỡng 30 tỷ USD và thu ngân sách tăng vọt 25%, Thái Nguyên đã thể hiện bản lĩnh của một “đầu tàu” công nghiệp hiện đại tại khu vực trung du và miền núi phía Bắc. Sau khi sáp nhập địa giới hành chính vào tháng 7/2025, tỉnh Thái Nguyên hiện có hơn 13.500 doanh nghiệp đang hoạt động. Trước bối cảnh phát triển của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên đều xác định cần phải phát triển nhân viên theo hướng đổi mới sáng tạo nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này với mục đích làm rõ tác động của lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và gắn kết nhóm đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Kết quả nghiên cứu không chỉ xác định được những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên mà còn là căn cứ để đề xuất các kiến nghị cụ thể nhằm thúc đẩy hơn nữa hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp này.

Nghiên cứu được thiết kế gồm 5 nội dung chính: Giới thiệu, tổng quan tài liệu nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và hàm ý chính sách.

2. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Đổi mới sáng tạo là một trong những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp tồn tại trong bối cảnh khủng hoảng. Scott và Bruce (1994) nhận định rằng một yếu tố thiết yếu của đổi mới xuất phát từ các cá nhân có khả năng tạo ra, phát triển và điều chỉnh những ý tưởng hữu ích cho doanh nghiệp. Do đó, nhân viên có hành vi đổi mới sáng tạo được xem là những người có thể giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp (Janssen, 2000).

Định nghĩa về hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc do Scott và Bruce (1994) đề xuất đã đặt nền tảng cho nhiều cách tiếp cận khái niệm sau này. Một số học giả định nghĩa hành vi đổi mới sáng tạo là một quá trình đa giai đoạn liên quan đến việc triển khai các ý tưởng mới và sáng tạo (Scott và Bruce, 1994). Janssen (2000) định nghĩa hành vi đổi mới sáng tạo là “việc tạo ra, giới thiệu và áp dụng một cách có chủ đích các ý tưởng mới trong vai trò công việc, nhóm hoặc tổ chức nhằm mang lại lợi ích cho hiệu quả công việc của cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên bao gồm ba nhiệm vụ có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, đó là tạo ra, thúc đẩy và triển khai ý tưởng. Nền tảng của hành vi đổi mới trong công việc được hình thành bởi phong cách lãnh đạo, mức độ gắn kết của nhóm làm việc và định hướng học tập của cá nhân (Amundsen và Martinsen, 2019; Bos-Nehles và cộng sự, 2017; Mullen và Cooper, 1994; Gong và cộng sự, 2009).

Trong nghiên cứu này, hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc được định nghĩa là cách thức mà nhân viên tiếp nhận, triển khai hoặc sử dụng các ý tưởng sáng tạo để giải quyết vấn đề trong công việc, đơn vị hoặc tổ chức của mình (Yuan và Woodman, 2010). Theo đó, cốt lõi của hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc nằm ở các hành động của cá nhân trước và trong quá trình triển khai một ý tưởng sáng tạo (Janssen, 2005).

Quá trình nghiên cứu cho thấy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi cả các yếu tố bên trong (đặc điểm cá nhân) và các yếu tố bên ngoài (bối cảnh lãnh đạo và tổ chức). Do hạn chế về thời gian, nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào một số yếu tố chính như sau:

Thứ nhất, lãnh đạo truyền cảm hứng

Theo Bass và Avolio (1994), lãnh đạo truyền cảm hứng tập trung vào mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên. Lãnh đạo truyền cảm hứng được hiểu là cách thức mà các cá nhân tương tác và xây dựng mối quan hệ nhằm nâng cao động lực và giá trị đạo đức ở cả người lãnh đạo và nhân viên. De Jong và Den Hartog (2007) cho rằng nhà lãnh đạo khuyến khích và trao quyền cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định có thể kích thích việc hình thành các ý tưởng mới. Ngược lại, phong cách lãnh đạo độc đoán được cho là cản trở sự sáng tạo và đổi mới, người lao động có xu hướng mong đợi sự chỉ đạo từ lãnh đạo và xem “kiểm soát” như một hình thức hướng dẫn hoặc kèm cặp.

Bên cạnh đó, sự sáng tạo của chính người lãnh đạo có thể khơi dậy và tăng cường tiềm năng sáng tạo của nhân viên. Trong cùng nghiên cứu, De Jong và Den Hartog (2007) lưu ý rằng, mặc dù lời khen thưởng có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên, nhưng phản hồi tiêu cực tập trung vào việc chỉ ra điểm yếu của nhân viên có thể hiệu quả hơn trong các nền văn hóa châu Á. Lãnh đạo truyền cảm hứng được công nhận là một

trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo (García và cộng sự, 2012).

Zuraik và Kelly (2019) cho rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi có khả năng truyền cảm hứng cho cá nhân bằng cách gắn kết tương lai cá nhân của họ với tương lai của tổ chức. Điều này, đến lượt nó, khuyến khích nhân viên tham gia vào hành vi đổi mới sáng tạo thông qua việc phát triển một tầm nhìn chung mạnh mẽ và cảm giác gắn bó với tổ chức. Do đó, lãnh đạo truyền cảm hứng có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cao mức độ đổi mới sáng tạo tổng thể của tổ chức. Các nghiên cứu thực nghiệm của Khan và cộng sự (2020) và Knezović và cộng sự (2021) đã chứng minh mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa lãnh đạo truyền cảm hứng và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Nói cách khác, mức độ lãnh đạo truyền cảm hứng càng cao thì hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên càng hiệu quả. Dựa trên những lập luận trên, giả thuyết sau được đề xuất:

H1: Lãnh đạo truyền cảm hứng có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên

Thứ hai, chia sẻ tri thức.

Chia sẻ tri thức bao gồm việc tham khảo ý kiến của người khác để tiếp cận tri thức (Darroch và McNaughton, 2002). Khái niệm này đề cập đến quá trình thu nhận tri thức từ những cá nhân khác thông qua tham vấn và thuyết phục (Lin, 2007). Cấu trúc này được đo lường thông qua nhận thức của người trả lời về các kỹ năng và những hiểu biết mới mà họ học được từ đồng nghiệp trong cùng tổ chức. Hai quá trình chia sẻ tri thức này góp phần xây dựng danh tiếng của tổ chức, từ đó củng cố mối quan hệ với các đối tác tiềm năng và thúc đẩy sự phát triển đổi mới sáng tạo (Chaar & Easa, 2020).

Mura và cộng sự (2013) cho rằng chia sẻ tri thức có đóng góp tích cực đối với hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Bên cạnh đó, chia sẻ tri thức cho phép nhân viên truyền đạt kiến thức của mình cho đồng nghiệp và giúp những người khác tiếp thu được tri thức hữu ích. Raykov (2014) cho rằng để giữ chân khách hàng, các tổ chức cần liên tục đổi mới. Đồng thời, cũng đã được chứng minh rằng những nhân viên có trình độ học vấn và mức độ tri thức cao hơn sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến năng lực triển khai đổi mới sáng tạo của tổ chức. Danish và cộng sự (2014) định nghĩa chia sẻ tri thức là cơ hội để người lao động học hỏi lẫn nhau và thúc đẩy các quá trình học tập trong tổ chức.

Martínez et al. (2016) đã phát triển năm biến quan sát để đo lường chia sẻ tri thức. Thang đo này đã được điều chỉnh để phù hợp với các bối cảnh tổ chức cụ thể nhằm đánh giá mức độ mà tri thức do một thành viên trong tổ chức tiếp thu có thể dễ dàng được chuyển giao cho thành viên khác. Các nghiên cứu thực nghiệm của Laily và Ernawati (2020), Akram và cộng sự (2019), Munir (2019) và Abukhait và cộng sự (2018) đều chỉ ra rằng chia sẻ tri thức có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Theo đó, nghiên cứu này đề xuất rằng chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Dựa trên lập luận này, giả thuyết sau được đề xuất:

H2: Chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên

Thứ ba, mức độ gắn kết của nhóm làm việc.

Van der Vegt và Janssen (2003), cũng như Mudrack (1989), định nghĩa một nhóm làm việc gắn kết là một tập hợp các cá nhân trong một nhóm, những người thường xuyên tương tác

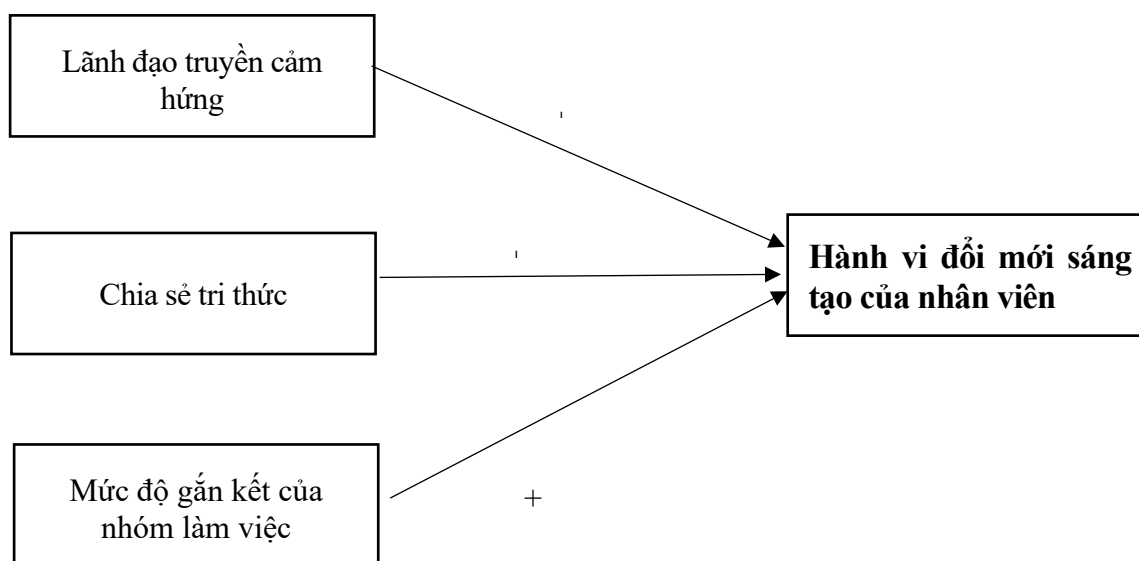
và nhận thức rằng nhóm của họ có khả năng cao trong việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

Các học giả cho rằng mức độ gắn kết cao sẽ làm gia tăng tiềm năng đổi mới sáng tạo của nhân viên. Trong các dịch vụ sử dụng nhiều tri thức, De Jong và Kemp (2003) phát hiện rằng chất lượng nhóm quyết định mức độ cải tiến và việc triển khai thành công các ý tưởng mới và hữu ích. Nói cách khác, sự ổn định và nhất quán của nhóm được cho là ảnh hưởng đến sự tự tin của cá nhân trong việc đề xuất và triển khai các ý tưởng mới mà không sợ bị chỉ trích cá nhân (Scott và Bruce, 1994; Amabile và cộng sự, 2005). Hülsheger và cộng sự (2009) đã chứng minh rằng mức độ gắn kết của nhóm làm việc là điều kiện tiên quyết quan trọng đối với hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc, vì “tạo ra một môi trường an toàn về mặt tâm lý, trong đó các thành viên trong nhóm cảm thấy tự do thách thức hiện trạng và khám phá những cách thức mới để thực hiện nhiệm vụ của mình”.

Zhou và Su (2010) cho rằng tại Trung Quốc và các nền văn hóa có mức độ cá nhân hóa thấp, nhóm làm việc có ảnh hưởng quyết định đến sự sáng tạo của người lao động hơn so với các nền văn hóa có mức độ cá nhân hóa cao. Zhou và Velamuri (2018), trong nghiên cứu về các yếu tố thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của người lao động tại Trung Quốc, đã xác định bốn khía cạnh của mức độ gắn kết nhóm làm việc: niềm tin, vai trò làm gương cho đổi mới sáng tạo, mạng lưới quan hệ và sự đa dạng tri thức.

Jiang và Wang (2025) đã sử dụng thiết kế nghiên cứu, thu thập dữ liệu từ 533 nhân viên R&D trong các doanh nghiệp sản xuất lớn tại Trung Quốc và phân tích dữ liệu bằng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) và phân tích hồi quy có điều tiết. Kết quả cho thấy mức độ gắn kết nhóm làm việc có tác động đáng kể đến việc nâng cao hành vi đổi mới sáng tạo. Theo đó, nghiên cứu này đề xuất mối quan hệ tích cực giữa mức độ gắn kết của nhóm làm việc và hành vi đổi mới sáng tạo của cá nhân:

H3: Mức độ gắn kết của nhóm làm việc có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên sự kế thừa các nghiên cứu trước đó liên quan đến chủ đề nghiên cứu, tác giả tiến hành xây dựng các biến quan sát để đo lường các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Phương pháp thảo luận nhóm với một số người lao động, doanh nghiệp và chuyên gia được thực hiện để hiệu chỉnh các biến quan sát. Thang đo được sử dụng cho 16 biến quan sát trong mô hình nghiên cứu là thang đo Likert 5 mức độ, từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu và mã hoá được trình bày trong Bảng 1. Thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp hơn với đối tượng nghiên cứu là nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên.

Bảng 1. Các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
Lãnh đạo truyền cảm hứng (TL)	TL1-Lãnh đạo tư vấn và cùng với nhân viên ra quyết định	Jayasingam (2009), De Jong và Den Hartog (2007)
	TL2-Lãnh đạo khuyến khích và thử thách nhân viên chủ động giải quyết vấn đề một cách sáng tạo	
	TL3-Lãnh đạo tạo động lực và khuyến khích nhân viên chủ động xác định vấn đề và đặt câu hỏi đối với hiện trạng.	
	TL4-Lãnh đạo là tấm gương về hành vi đổi mới, sáng tạo.	
	TL5-Lãnh đạo và nhân viên có mối quan hệ được đặc trưng bởi sự tin tưởng, tôn trọng và thiện cảm lẫn nhau.	
Chia sẻ tri thức (KS)	KS1-Chia sẻ thông tin có thể hữu ích cho công việc của các thành viên trong công ty	Martinez và cộng sự (2016)
	KS 2-Cập nhật thông tin cho các thành viên còn lại nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của họ	
	KS 3-Tìm kiếm những thông tin hữu ích để chia sẻ với các thành viên trong công ty	
	Chia sẻ chuyên môn/kinh nghiệm để giúp giải quyết các vấn đề của công ty	
	KS 4-Đề xuất những ý tưởng đổi mới có thể mang lại lợi ích cho công ty.	
Mức độ gắn kết của nhóm làm việc (GC)	GC1-Nhân viên được hòa nhập tốt vào các bộ phận mà họ trực thuộc và có sự tin tưởng lẫn nhau	Zhou và Velamuri (2018)
	GC2-Đồng nghiệp là tấm gương về hành vi đổi mới, sáng tạo.	
	GC3-Nhân viên có mạng lưới quan hệ rộng trong tổ chức.	
	GC4-Các nhóm làm việc đa dạng về kỹ năng, kiến thức và tính cách	

Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên (IWB)	IWB1: Tôi luôn cố gắng đưa ra những ý tưởng sáng tạo để giải quyết một vấn đề nào đó trong công việc hoặc để mang lại nhiều giá trị hơn trong các giải pháp mang tới khách hàng	Janssen (2000, 2005)
	IWB2: Tôi có tìm kiếm sự đồng thuận và ủng hộ của cấp trên để hiện thực hoá ý tưởng mới lạ	
	IWB3: Tôi có ứng dụng những ý tưởng, giải pháp mới lạ trong môi trường làm việc một cách khoa học và hệ thống.	

Nguồn: Tác giả đề xuất dựa trên tổng quan

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, phi xác suất. Nguyên tắc lựa chọn cỡ mẫu tối thiểu được sử dụng trong nghiên cứu này là nguyên tắc của Hair và cộng sự (2014). Theo đó, đối với các nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá thì cỡ mẫu tối thiểu sử dụng là 135 phiếu khảo sát đã được gửi dưới dạng google form đến 200 người lao động trong các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên trong thời gian khảo sát từ tháng 9/2025 đến tháng 12/2025. Số phiếu khảo sát hợp lệ được dùng trong phân tích dữ liệu là 188 phiếu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo thể hiện trong Bảng 1. Độ tin cậy của các biến quan sát thuộc thang đo TL, KS, GC có hệ số Cronbach's Alpha > 0.6; hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong TL, KS, GC > 0.3, như vậy, các thang đo này đều đạt yêu cầu để tiếp tục phân tích ở những bước sau.

Bảng 2. Kết quả kiểm tra chất lượng của các thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha

STT	Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến - tổng	Alpha nếu loại biến này	Alpha
1	TL1	15.21	5.299	.771	.874	0.900
2	TL2	15.20	5.360	.751	.878	
3	TL3	15.22	5.479	.738	.881	
4	TL4	15.22	5.487	.776	.873	
5	TL5	15.23	5.560	.724	.884	
6	KS1	10.29	3.235	.714	.840	0.871
7	KS2	10.28	3.239	.722	.837	
8	KS3	10.31	3.158	.720	.838	
9	KS4	10.30	3.132	.744	.828	
10	GC1	9.43	3.936	.798	.867	0.902
11	GC2	9.46	3.843	.810	.862	

12	GC3	9.52	3.919	.766	.878	
13	GC4	9.54	3.993	.747	.885	

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

4.2. Phân tích nhân tố khám phá

Sau khi kiểm định độ tin cậy của 13 thang đo, nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khám phá với 13 thang đo nói trên

Bảng 3. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett các thành phần

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.838
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square			1384.721
Sphericity	df		78
	Sig.		.000

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Kết quả $KMO = 0.838 > 0.5$, $\text{sig Bartlett's Test} = 0.000 < 0.05$ cho thấy phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp. Thực hiện phân tích nhân tố theo Principal components với phép quay Varimax. Kết quả Bảng 4 cho thấy có 3 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalues lớn hơn 1. Như vậy 3 nhân tố này tóm tắt thông tin của 13 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất hay có thể hiểu 13 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 3 nhóm. Tổng phương sai mà 4 nhân tố này trích được là $68.192\% > 50\%$. Như vậy, 4 nhân tố được trích giải thích được 68.192% biến thiên dữ liệu của 13 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 4. Kết quả tổng phương sai trích

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	Total	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	% of Variance	Tổng
1	3.736	28.736	28.736	3.736	28.736	28.736	3.586	27.583	27.583
2	3.093	23.789	52.525	3.093	23.789	52.525	3.110	23.924	51.507
3	2.758	21.214	73.739	2.758	21.214	73.739	2.890	22.231	73.739
4	.498	3.833	77.572						
5	.443	3.409	80.981						
6	.401	3.084	84.065						

7	.383	2.943	87.008						
8	.346	2.662	89.671						
9	.330	2.537	92.208						
10	.280	2.154	94.362						
11	.270	2.076	96.438						
12	.258	1.982	98.420						
13	.205	1.580	100.000						

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Bảng 5 trình bày ma trận các nhân tố đã xoay như sau:

Bảng 5. Kết quả phân tích EFA

	Nhân tố		
	1	2	3
TL4	.864		
TL1	.857		
TL2	.848		
TL3	.830		
TL5	.822		
GC2		.899	
GC1		.886	
GC3		.869	
GC4		.859	
KS4			.858
KS3			.849
KS2			.848
KS1			.839

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Kết quả nhóm nhân tố như sau:

- Nhóm 1 gồm các biến TL5, TL3, TL2, TL1, TL4 (hệ số tải nhân tố từ 0.822 đến 0.864) gọi là Lãnh đạo truyền cảm hứng
- Nhóm 2 gồm các biến GC4, GC3, GC1, GC2 (hệ số tải từ nhân tố 0.859 đến 0.899) gọi là Mức độ gắn kết của nhóm làm việc
- Nhóm 3 gồm các biến KS1, KS2, KS3, KS4 (hệ số tải nhân tố từ 0.839 đến 0.858) gọi là Chia sẻ tri thức

4.3. Mô hình hồi quy tuyến tính

Theo kết quả phân tích hồi qui đa biến, hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.371, có ý nghĩa là 37.1% sự thay đổi của biến phụ thuộc (IWB-hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên) được giải thích bởi các biến độc lập Lãnh đạo truyền cảm hứng (TL), Chia sẻ tri thức (KS) và Mức độ gắn kết của nhóm làm việc (GC). Còn lại 62.9% là do các yếu tố tác động khác không được nghiên cứu trong mô hình. Chỉ số Durbin-Watson của mô hình nghiên cứu = 1.914 ~ 2, do đó, mô hình không có hiện tượng tự tương quan.

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy bội

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Ước lượng sai số chuẩn	Durbin-Watson
1	.617 ^a	.381	.371	.49623	1.914

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Kết quả kiểm định về mức ý nghĩa thể hiện trong Bảng 6 như sau:

Bảng 7. Kết quả phân tích ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.924	3	9.308	37.800	.000 ^b
	Residual	45.310	184	.246		
	Total	73.234	187			
a. Dependent Variable: IWB						
b. Predictors: (Constant), GC, KS, TL						

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Giá trị $F = 37.800$ với $\text{Sig.} = 0,000 < 0.05$, có thể kết luận rằng mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế. Hay nói cách khác, các Lãnh đạo truyền cảm hứng (TL), Chia sẻ tri thức (KS) và Mức độ gắn kết của nhóm làm việc (GC) có tương quan tuyến tính với IWB-hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên với độ tin cậy 95%. Kết quả phân tích các hệ số hồi qui của mô hình thể hiện trong Bảng 8.

Bảng 8. Hệ hồi quy của mô hình

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Giá trị Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Constant)	.281	.361		.778	.438
	TL	.562	.063	.517	8.866	.000
	KS	.260	.063	.242	4.153	.000

	GC	.198	.056	.205	3.537	.001
a. Dependent Variable: IWB						

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu từ SPSS20

Kết quả cho thấy, các biến TL, KS, GC có Sig. = 0.000 < 0.05 nên các biến này đều tương quan có ý nghĩa với IWB với độ tin cậy 95%. Theo Bảng 7, các biến độc lập đều có hệ số phóng đại phương sai (VIF) < 2, không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Các biến TL, KS, GC đều có hệ số B > 0 nên chúng đều tác động cùng chiều đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Từ kết quả phân tích, phương trình hồi qui ước lượng các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên như sau:

$$IWB = 0.562*TL + 0.260*KS + 0.198*GC + 0.281 + \varepsilon$$

5. Kết luận và hàm ý chính sách

Kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và mức độ gắn kết của nhóm làm việc đều tác động cùng chiều đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Khan và cộng sự (2020), Knezovi và cộng sự (2021), Laily và cộng sự (2020), Akram và cộng sự (2019), Zhou và Velamuri (2018), Jiang và Wang (2025). Trên cơ sở kết quả nói trên, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên như sau:

Thứ nhất, phát triển phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng. Doanh nghiệp nên tập trung phát triển phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng nhằm xây dựng tầm nhìn chung, truyền cảm hứng cho nhân viên và khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động đổi mới sáng tạo. Cụ thể, các nhà quản lý được khuyến khích duy trì giao tiếp cởi mở với nhân viên, kịp thời ghi nhận và khen thưởng các ý tưởng mới, đồng thời tạo cơ hội để nhân viên tham gia vào các quá trình ra quyết định liên quan đến công việc. Bên cạnh đó, việc tổ chức các chương trình đào tạo và phát triển về lãnh đạo truyền cảm hứng cho đội ngũ quản lý cấp trung và cấp cao có thể góp phần xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận mức độ rủi ro hợp lý.

Thứ hai, thúc đẩy chia sẻ tri thức. Doanh nghiệp nên thiết lập các cơ chế và xây dựng văn hóa hỗ trợ nhằm khuyến khích nhân viên chủ động chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và những bài học thực tiễn trong công việc. Điều này có thể được triển khai thông qua các hội thảo nội bộ, các cuộc họp chuyên môn, diễn đàn thảo luận trực tuyến. Hơn nữa, hệ thống đánh giá hiệu quả công việc và khen thưởng nên được gắn với mức độ tham gia và đóng góp của nhân viên vào các hoạt động chia sẻ tri thức, từ đó tăng cường học hỏi lẫn nhau và tạo nền tảng cho việc hình thành các ý tưởng đổi mới sáng tạo.

Thứ ba, nâng cao tính gắn kết của nhóm làm việc. Doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng môi trường làm việc dựa trên sự tin tưởng, hợp tác và tôn trọng lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm. Việc thiết kế công việc theo hướng thúc đẩy làm việc nhóm, tổ chức các hoạt động gắn kết tập thể và thiết lập các cơ chế phản hồi hai chiều có thể giúp tăng cường cảm giác thuộc về và sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp. Khi các nhóm làm việc có mức độ gắn kết cao, nhân viên sẽ sẵn sàng chia sẻ ý tưởng, hỗ trợ lẫn nhau và tích

cực tham gia vào các hoạt động đổi mới sáng tạo, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

Một số hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai: Bên cạnh các biến số về lãnh đạo truyền cảm hứng, chia sẻ tri thức và mức độ gắn kết của nhóm làm việc, còn nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp hoạt động tại tỉnh Thái Nguyên như chính sách của Nhà nước, các đặc điểm riêng của doanh nghiệp, tính chất công việc... Hơn nữa, do hạn chế về thời gian, thời gian khảo sát chưa đủ dài và quy mô mẫu nghiên cứu chưa thực sự lớn. Những hạn chế này gợi mở các hướng phát triển và hoàn thiện cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Factors influencing employees' innovative behavior in enterprises in Thai Nguyen province

Facing increasingly intense competition and a constantly changing business environment, enterprises continuously encourage employees to propose new ideas and solve problems in innovative and creative ways. This study examines the impact of inspirational leadership, knowledge sharing, and work group cohesiveness on employees' innovative behavior in enterprises located in Thai Nguyen Province. Based on a survey of 188 employees working in enterprises in Thai Nguyen Province and using exploratory factor analysis (EFA) and regression analysis, the results indicate that inspirational leadership, knowledge sharing, and work group cohesiveness all have a positive effect on employees' innovative behavior. On this basis, the study proposes several policy implications for enterprises in Thai Nguyen Province in their efforts to enhance employees' innovative capacity.

Keywords: *inspirational leadership, knowledge sharing, work group cohesiveness, innovation*

Tài liệu tham khảo

1. Abukhait, R., Bani-Melhem, S., & Shamsudin, F. M. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behavior? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24, Article 2050070. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>
2. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
4. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
6. Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253.

7. Chaar, S. A. A., & Easa, N. F. (2020). Does transformational leadership matter for innovation in bank knowledge sharing? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*.
8. Danish, R. Q., Munir, Y., Ishaq, M. I., & Arshad, A. (2014). Role of organizational learning, climate and justice on teachers' extra-role performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4, 9–14.
9. Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 210–222. <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>
10. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
11. De Jong, J., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge-intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189–212.
12. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
13. Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
14. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
15. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
16. Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579.
17. Jayasingam, S. (2009). Leadership style and perception of effectiveness: Enlightening Malaysian managers. *Asian Social Science*, 5(2), 54–65.
18. Jiang, X., & Wang, J.-F. (2025). Employee career adaptability and perceived cohesion on innovative behavior: Mediating and moderating effects. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 1172–1185.
19. Khan, M. A., Ismail, F., Hussain, A., & Al-Ghazali, B. M. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
20. Kim, J. W., & Kang, M. J. (2022). Effects of leaders' creativity on employees' job satisfaction and innovation behavior: Focusing on the mediating effect of positive psychological capital and creative self-efficacy and the moderated mediating effect of team cohesiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(3), 165–182.

21. Knezović, E., & Drkić, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: The role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43, 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
22. Laily, N., & Ernawati, D. P. (2020). The effect of knowledge sharing and innovation behavior on the performance of batik entrepreneurs. *Journal of Management*, 24(2), 194–209.
23. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
24. Martínez, A. B., Galván, R. S., & Palacios, T. M. B. (2016). An empirical study about knowledge transfer, entrepreneurial orientation and performance in family firms. *European Journal of International Management*, 10, 534–557. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.078790>
25. Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20(1), 37–49.
26. Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.
27. Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behavior through knowledge sharing: The moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*.
28. Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress. *Journal of Occupational Health*.
29. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Creating innovative behavior among R&D professionals: The moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. In *Proceedings of the 1994 IEEE International Engineering Management Conference (IEMC'94)* (pp. 48–55). IEEE.
30. Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
31. Waseem, M. (2025). The dynamics of workplace behavior: Psychological capital, mediating effect of team engagement and the moderating influence of team cohesion on organizational citizenship behavior. *Journal of Facilities Management*.
32. Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6(3), 391–413.
33. Zhou, W., & Velamuri, V. K. (2018). Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China. *Cogent Business & Management*, 5(1), Article 1471770.