

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Lê Thị Việt Nga, Doãn Nguyên Minh và Bùi Thị Thu** - Tác động của các biện pháp kỹ thuật và vệ sinh dịch tễ đến xuất khẩu thủy sản của Việt Nam vào thị trường EU. **Mã số: 153.11BMg.12** 3  
*The Impacts of TBT and SPS Measures on Vietnam's Seafood Exports to Eu Market*
- 2. Đỗ Thị Bình** - Tinh thần đổi mới của doanh nghiệp trẻ: phân tích từ nguồn lực và năng lực động. **Mã số: 153.11BAdm.11** 11  
*Innovative Spirit of Young Enterprises: Analysis from Resources and Dynamic Capabilities Approach*
- 3. Trần Chí Thiện và Trần Nhuận Kiên** - Bảo hộ sở hữu trí tuệ trong hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo ở vùng dân tộc thiểu số và miền núi. **Mã số: 153.11SMET.12** 19  
*Intellectual property protection in supporting startups in ethnic minority and mountainous areas*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Phương Linh và Cao Tuấn Khanh** - Môi quan hệ của năng lực hấp thụ, tích hợp đa kênh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp bán lẻ. **Mã số: 153.2BMkt.21** 26  
*The relationship of absorption, multi - channel integration capability and firm performance of retail enterprises.*
- 5. Nguyễn Thị Ngọc Lan** - Tác động của kế toán quản trị đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 153.2BAcc.21** 37  
*Impact of management accounting on business results of Vietnamese enterprises*
- 6. Bùi Thị Thu Loan và Nguyễn Xuân Thắng** - Nhận diện vai trò của đòn bẩy tài chính trong mối quan hệ giữa tinh thần doanh nhân và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 153.2BAdm.21** 45  
*Identifying the role of financial leverage in the relationship between the entrepreneurship and business performance of small and medium enterprises in Hanoi*
- 7. Lưu Thị Minh Ngọc, Nguyễn Phương Mai và Đặng Thị Hương** - Ứng dụng thẻ điểm quản trị công ty trong đánh giá công ty cổ phần có vốn nhà nước, nghiên cứu trường hợp tại công ty cổ phần Quản lý Bảo trì Đường thủy Nội địa số 4. **Mã số: 153.2BAdm.21** 55  
*Applying Corporate Governance Scorecard in evaluating state-owned joint stock companies: Case study of Inland Waterways Management and Maintenance Joint Stock Company No. 4*

- 8. Trần Thị Kim Phương, Phạm Công Hậu, Nguyễn Thanh Trúc, Trần Trung Vĩnh và Trương Bá Thanh** - Ảnh hưởng của hành vi tương tác qua truyền thông mạng xã hội đến trung thành thương hiệu: Trường hợp khách du lịch tại Đà Nẵng. *Mã số: 153.2BMkt.21* 62  
*The impact of customer engagement behaviours on social media on brand loyalty: a case study of domestic tourists in Da Nang city, Vietnam*
- 9. Nguyễn Thu Thủy, Lê Thanh Tâm, Đoàn Minh Ngọc và Lê Đức Hoàng** - Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định sử dụng dịch vụ cho vay khách hàng cá nhân của một chi nhánh ngân hàng thương mại - nghiên cứu trường hợp ACB Thăng Long. *Mã số: 153.2FiBa.22* 71  
*Factors Affecting Intention to Use Personal Loan Service of A Commercial Bank Branch - ACB Thang Long Case Study*
- 10. Nguyễn Thị Hiền** - Các yếu tố ảnh hưởng đến bất cân xứng thông tin trên Sàn giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 153.2FiBa.21* 83  
*The Factors Affecting Information Asymetry on Hochiminh City Stock Exchange (HOSE)*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 11. Phan Hữu Nghị** - Đầu tư trực tiếp nước ngoài và tăng trưởng kinh tế: nghiên cứu tại Việt Nam. *Mã số: 153.3TrEM.32* 91  
*Foreign Direct Investment and Economic Growth: Case Study in Vietnam*
- 12. Lê Bá Phong** - Tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam: Tác động điều tiết của văn hóa hợp tác và vai trò trung gian của năng lực quản trị tri thức. *Mã số: 153.3BAdm.31* 96  
*Stimulating Vietnamese enterprises' innovation capability: The moderating effect of collaborative culture and mediating role of knowledge management capability*
- 13. Vũ Tuấn Dương và Nguyễn Thị Thanh Nhân** - Nghiên cứu tác động của chất lượng và giá trị dịch vụ đến sự hài lòng của sinh viên tại một số trường đại học tư thục trên địa bàn Hà Nội. *Mã số: 153.3OMIs.31* 105  
*Study on Impact of Service Quality and Value on Student Satisfaction at Several Private Universities in Hanoi City*

# TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM: TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA VĂN HÓA HỢP TÁC VÀ VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NĂNG LỰC QUẢN TRỊ TRI THỨC

**Lê Ba Phong**

Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

Email: lebaphong@hau.edu.vn

Ngày nhận: 03/03/2021

Ngày nhận lại: 06/04/2021

Ngày duyệt đăng: 09/04/2021

*Khả năng đổi mới có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp thích ứng với những biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, cải thiện hiệu quả kinh doanh và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Mục đích của nghiên cứu là nhằm khám phá những ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi (LĐCD), văn hóa hợp tác (VHHT) và khả năng quản trị tri thức (QTTT) đến khả năng đổi mới của các doanh nghiệp Việt Nam ở hai khía cạnh: đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc SEM và dữ liệu thu thập được từ 331 người tham gia tại 75 doanh nghiệp Việt Nam để kiểm tra và thử nghiệm các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng LĐCD có tác động trực tiếp và gián tiếp đến khả năng đổi mới sản phẩm và quy trình của doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian của QTTT. Đồng thời, tác động của QTTT đến các khía cạnh cụ thể của đổi mới là khác nhau và phụ thuộc vào mức độ mạnh yếu của văn hóa hợp tác trong tổ chức. Nghiên cứu góp phần mang đến những hiểu biết hữu ích về các tiền đề, cơ chế và điều kiện thích hợp để tăng cường khả năng đổi mới cho các doanh nghiệp Việt Nam.*

*Từ khóa:* Lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa hợp tác, khả năng quản trị tri thức, khả năng đổi mới.

*JEL Classifications:* M1, M14, O31, O34

### 1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, Việt Nam được thế giới biết đến như một thị trường mới nổi, năng động với tốc độ tăng trưởng kinh tế khá cao và ổn định, đạt xấp xỉ 7%. Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu đang phải đối diện với nhiều khó khăn và thách thức, tăng trưởng của hầu hết các nền kinh tế lớn đều suy giảm do phải đối phó với đại dịch Covid-19, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam vẫn đạt 2,91% và trở thành một trong số ít quốc gia có tốc độ tăng trưởng kinh tế tốt nhất thế giới trong năm 2020. Dầu vậy, để đảm bảo nền kinh tế Việt Nam tiếp tục có những bước tăng trưởng và phát triển ổn định, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải không ngừng nâng cao khả năng đổi mới sáng tạo trong quá trình sản xuất và cung ứng sản phẩm nhằm thích ứng tốt với những biến chuyển nhanh chóng của môi trường kinh tế - xã hội, công nghệ, nhu cầu khách hàng, tình thế cạnh tranh và xu hướng hội nhập kinh tế toàn cầu.

Khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp được coi là động lực chính giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh, tồn tại và phát triển trong dài hạn trước những thay đổi và thách thức ngày càng tăng từ môi trường kinh doanh (Le và Lei, 2019). Nhận

thức được tầm quan trọng của hoạt động đổi mới, nhiều doanh nghiệp đã quan tâm nghiên cứu nhằm xác định được con đường đúng đắn và phù hợp để nâng cao khả năng đổi mới, tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp vẫn chưa đạt được kết quả như ý và gặp nhiều trở ngại để trở thành những doanh nghiệp đổi mới thực sự (Le và Lei, 2019; Lei và cộng sự, 2021). Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam là những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (chiếm tỷ lệ trên 98%) với sự hạn chế nhất định về vốn, nguồn lực và khả năng R&D để đổi mới (Nguyen và cộng sự, 2018; Than và cộng sự, 2019), do đó, việc nâng cao năng lực đổi mới của doanh nghiệp dựa trên những khoản đầu tư lớn vào đổi mới công nghệ dường như là sự lựa chọn không phù hợp. Nói cách khác, việc nghiên cứu, khám phá và phát hiện các yếu tố tiền đề, sẵn có để tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp là rất cần thiết và có ý nghĩa.

Những nghiên cứu gần đây cho thấy lãnh đạo chuyển đổi (LĐCD), khả năng quản trị tri thức (QTTT), và văn hóa hợp tác (VHHT) là những nhân tố quan trọng, có ảnh hưởng tích cực đến khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Costa và Monteiro 2016; Le và Lei, 2019; Le và cộng sự, 2020). Tuy vậy, vẫn

còn tồn tại những khoảng trống lý thuyết và thực nghiệm về mối quan hệ giữa các nhân tố tiền đề này đối với các khía cạnh cụ thể của khả năng đổi mới như đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình (Birasnav và cộng sự, 2013; Le và Lei, 2019). Do đó, để tăng cường hiểu biết về các điều kiện và tiền đề giúp cải thiện khả năng đổi mới, bài báo sẽ nghiên cứu và lượng hóa những tác động của LDCĐ đối với khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình thông qua vai trò trung gian của khả năng QTTT và cơ chế điều tiết của VHHT của doanh nghiệp. Nghiên cứu đảm bảo tính cấp thiết và góp phần làm phong phú cơ sở lý thuyết về quản trị đổi mới bởi những lý do sau:

*Thứ nhất*, lý thuyết về LDCĐ được biết đến như một trong những lý thuyết lãnh đạo quan trọng và được áp dụng khá phổ biến ở các nước phát triển (Le và Lei, 2019). Tuy nhiên, những hiểu biết về LDCĐ còn rất hạn chế và xa lạ, đặc biệt đối với các nước đang phát triển như Việt Nam. Do đó, nghiên cứu về những tác động của LDCĐ đối với khả năng đổi mới sẽ góp phần giúp các nhà quản trị có cơ sở để vận dụng hiệu quả một trong những phong cách lãnh đạo mới nhằm nâng cao khả năng đổi mới cho doanh nghiệp.

*Thứ hai*, việc đổi mới gắn với việc hạn chế về nguồn lực tài chính và công nghệ đã thúc đẩy các doanh nghiệp trong các thị trường mới nổi phải suy xét thấu đáo nhằm xác định được định hướng và chiến lược đổi mới đúng đắn. QTTT được coi là một chiến lược thông minh trong kỷ nguyên tri thức và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Khả năng QTTT thúc đẩy đáng kể sự đổi mới bởi khả năng bù đắp những lỗ hổng kiến thức, tích hợp cả kiến thức bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, đồng thời làm cho nguồn vốn tri thức của doanh nghiệp trở nên sẵn có và dễ tiếp cận hơn cho quá trình đổi mới (Birasnav và cộng sự, 2013; Lei và cộng sự, 2021). Mặc dù vậy, những hiểu biết về vai trò trung gian của QTTT trong mối quan hệ giữa LDCĐ và khả năng đổi mới sản phẩm cũng như đổi mới quy trình của doanh nghiệp vẫn còn hạn chế và chưa được quan tâm thấu đáo.

*Thứ ba*, văn hóa doanh nghiệp được xem là một trọng những nhân tố quan trọng có ảnh hưởng lớn đến khả năng QTTT và đổi mới của doanh nghiệp. Chứa đựng các chuẩn mực và giá trị quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, VHHT được coi là một nguồn năng lực động của tổ chức, giúp doanh nghiệp tạo lên sức mạnh tập thể và tác động tích cực đến sự thành công của thực tiễn QTTT và đổi mới trong doanh nghiệp (Le và cộng sự, 2020). Theo Le và cộng sự (2020), các quy trình và hoạt động trong tổ chức được hỗ trợ bởi một bầu không khí hợp tác là yếu tố quan trọng đối với việc theo đuổi và quản trị đổi mới. Để nghiên cứu những ảnh hưởng của VHHT trong quá trình thực hành quản trị đổi mới, nghiên cứu này sẽ phân tích và khám phá vai trò

điều tiết của VHHT trong mối quan hệ giữa khả năng QTTT và khả năng đổi mới của doanh nghiệp.

Xuất phát từ những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm sáng tỏ những câu hỏi nghiên cứu sau:

(1) Giữa LDCĐ và QTTT, nhân tố nào có ảnh hưởng quan trọng hơn đối với khả năng đổi mới quy trình và đổi mới sản phẩm của doanh nghiệp?

(2) QTTT có hoạt động như một nhân tố trung gian trong mối quan hệ giữa LDCĐ và khả năng đổi mới của doanh nghiệp hay không?

(3) Văn hóa hợp tác ảnh hưởng như thế nào đến mối quan hệ giữa khả năng QTTT và khả năng đổi mới đối với đổi mới của doanh nghiệp?

### 2. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và khả năng đổi mới

Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi (LDCĐ) được Bass (1990) kế thừa và dần trở thành một trong những học thuyết lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất hiện nay. Theo Bass (1990), và Lei và Lei (2019), nhà quản trị mang phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện ở 4 đặc trưng gồm: Ảnh hưởng lý tưởng (khả năng đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và lôi cuốn nhân viên); kích thích trí tuệ (khả năng khơi dậy và phát huy trí tuệ của nhân viên); truyền cảm hứng (khả năng truyền động lực và tạo cảm hứng làm việc cho nhân viên); và quan tâm cá nhân (thể hiện sự quan tâm và chú trọng đến công tác hỗ trợ và huấn luyện nhân viên). Trên cơ sở quan điểm của Le và Lei (2019) và Bass (1990), tác giả đưa ra khái niệm sau về lãnh đạo chuyển đổi:

*Lãnh đạo chuyển đổi là phong cách của những nhà lãnh đạo tràn đầy năng lượng và nhiệt huyết, có khả năng chuyển hóa hành vi, lối cuốn và thuyết phục nhân viên hành động vượt qua sự mong đợi dựa trên ảnh hưởng lý tưởng, khả năng truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và sự quan tâm cá nhân sâu sắc.*

Lý thuyết về LDCĐ ngày càng thu hút được sự quan tâm nghiên cứu và vận dụng bởi các học giả và các nhà quản trị trong thực hành đổi mới (Lei và cộng sự, 2021). Do đó, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa LDCĐ và các hình thức đổi mới cụ thể sẽ tích cực góp phần làm phong phú thêm những hiểu biết mới về lãnh đạo và quản trị đổi mới.

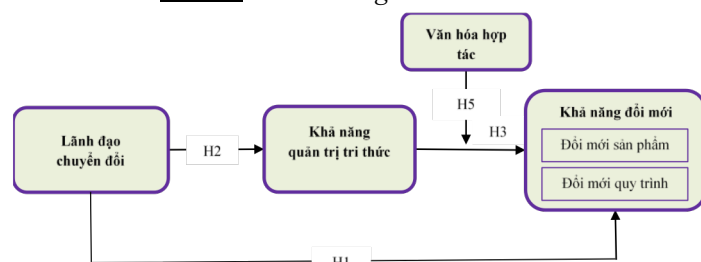
Đổi mới sáng tạo là động lực chính giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh và cải thiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. (Le và Lei, 20198) định nghĩa đổi mới là khả năng tạo ra các sản phẩm/dịch vụ và quy trình hoạt động mới giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Tùy theo những tiêu chí phân loại khác nhau mà khả năng đổi mới được phân thành những loại khác nhau, ví dụ như: đổi mới kỹ thuật và đổi mới quản trị; tốc độ đổi mới và chất lượng đổi mới; đổi mới căn bản/toàn diện và đổi mới gia tăng/nhỏ; đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Nghiên cứu này

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

tập trung sự quan tâm nghiên cứu đối với đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình vì đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình đang trở thành xu hướng chủ đạo của các doanh nghiệp ở các thị trường mới nổi, giúp các doanh nghiệp mở ra những cơ hội kinh doanh mới và đạt được lợi thế cạnh tranh (Le và Lei, 2019). Trong đó: *Đổi mới sản phẩm phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc cung cấp các sản phẩm/dịch vụ mới để thu hút sự chú ý và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng; đổi mới quy trình đề cập đến khả năng của doanh nghiệp trong việc áp dụng các quy trình vận hành mới tốt hơn nhằm cải thiện hiệu suất hoạt động so với quy trình hiện có.*

Các học giả dành nhiều nỗ lực nghiên cứu và chỉ ra những tác động tích cực của LĐCĐ đối với khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Le và Lei, 2019; Lei và cộng sự, 2021). Theo Jung và cộng sự (2003), các nhà LĐCĐ tác động tích cực đến khả năng đổi mới sáng tạo của nhân viên bằng cách tạo ra một nền văn hóa hỗ trợ, khuyến khích nhân viên tự do thảo luận, thử nghiệm và áp dụng các ý tưởng và phương pháp mới. Sattayaraksa và Boon-itt (2011) cho rằng thực hành LĐCĐ có tác dụng định hình và phát triển văn hóa đổi mới, khuyến khích sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro và nuôi dưỡng sự đổi mới. Nghiên cứu của Le (2020) nhấn mạnh: Các nhà lãnh đạo chuyên đổi giúp khơi dậy sự tự tin và lạc quan của nhân viên đối với định hướng đổi mới. Điều đó giúp các nhà LĐCĐ dễ dàng hơn trong việc theo đuổi và thực hiện những hoạt động đổi mới một cách căn bản và toàn diện. Đặc biệt, nghiên cứu của Le và Lei (2019) minh chứng rằng: thông qua ảnh hưởng lý tưởng, khả năng truyền cảm hứng và quan tâm cá nhân, các nhà LĐCĐ tích cực thúc đẩy nhân viên không ngừng sáng tạo và áp dụng các giải pháp mới nhằm tăng cường khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của doanh nghiệp. Trên cơ sở những lập luận này, tác giả đề xuất các giả thuyết sau (Hình 1):

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất



*H1a,b. LĐCĐ có tác động tích cực đến khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của doanh nghiệp.*

### 2.2. Môi quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và khả năng quản trị tri thức

Quản trị tri thức được định nghĩa là khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra, chia sẻ và áp dụng

kiến thức vào thực tiễn nhằm tạo ra giá trị cốt lõi và duy trì lợi thế cạnh tranh (Birasnav và cộng sự, 2011; Birasnav và cộng sự, 2013; Ugwu và Okore, 2020). Khả năng quản trị tri thức cho phép các doanh nghiệp kiểm soát và sử dụng có hiệu quả nguồn lực tri thức hiện có và phát triển nguồn lực tri thức này thông qua quá trình thu thập, chia sẻ và vận dụng nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyên đổi và khả năng QTTT của doanh nghiệp đã được nhiều học giả quan tâm và minh chứng rằng các nhà lãnh đạo chuyên đổi tạo ra một môi trường làm việc tích cực, hỗ trợ và cung cấp đầy đủ nguồn lực vật chất và tinh thần giúp tăng cường khả năng QTTT của tổ chức. Cụ thể, theo Birasnav và cộng sự (2011), các nhà lãnh đạo chuyên đổi quan tâm đến việc tạo ra tập hợp các giá trị, giá định và niềm tin nhằm thúc đẩy hành vi thu thập, chia sẻ tri thức và tham gia vào quá trình quản lý tri thức của nhân viên. Le và Lei (2019) cho rằng: sức hút, động lực truyền cảm hứng và khả năng kích thích trí tuệ nhân viên giúp các nhà lãnh đạo chuyên đổi tạo ra một môi trường thuận lợi, thúc đẩy sự giao tiếp và chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên với nhau. Ugwu và Okore (2020) lập luận rằng LĐCĐ có liên quan tích cực đến tạo ra các tiền đề và điều kiện thuận lợi để tăng cường khả năng QTTT của tổ chức như: khuyến khích văn hóa học tập trọng tổ chức, hình thành hệ thống khen thưởng khuyến khích nhân viên chia sẻ và sáng tạo kiến thức. Gần đây, Lei và cộng sự (2021) cho rằng: dưới sự lãnh đạo của các nhà lãnh đạo chuyên đổi, nhân viên trở nên sáng tạo hơn và sẵn sàng chia sẻ vốn kiến thức cá nhân của họ với đồng nghiệp. Do đó, những giả thuyết sau được đề xuất:

*H2. LĐCĐ tạo ra những ảnh hưởng tích cực đến khả năng QTTT của tổ chức*

### 2.3. Môi quan hệ giữa khả năng quản trị tri thức và khả năng đổi mới

Khả năng đổi mới của tổ chức phụ thuộc nhiều vào mức độ chuyên đổi và khả năng áp dụng kiến thức của doanh nghiệp vào thực tiễn (Le và Lei, 2019). Có nhiều nghiên cứu khác nhau cung cấp bằng chứng hỗ trợ cho mối quan hệ tích cực giữa khả năng QTTT và đổi mới. Cụ thể, Ling và Nasurdin (2010) giải thích rằng hiệu quả của QTTT cho phép các doanh nghiệp tăng cường khả năng đổi mới của mình bằng cách liên tục chuyên đổi các quy trình quản trị, hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức theo hướng tích cực và hỗ trợ cho các hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Le và Lei (2019) cho rằng khả năng QTTT giúp doanh nghiệp cải thiện và đẩy nhanh quá trình áp dụng kiến thức mới, từ đó giúp tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu định lượng gần đây cũng minh chứng rằng: khả năng thu nhận, chia sẻ và ứng dụng

tri thức là những tiền đề quan trọng thúc đẩy khả năng đổi mới của một tổ chức như đổi mới quá trình và đổi mới sản phẩm (Birasnav và cộng sự, 2011; Birasnav và cộng sự, 2013; Le và Lei, 2019). Trên cơ sở những lập luận này, tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

*H3a.b. Khả năng QTTT có liên quan tích cực đến khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của doanh nghiệp*

#### **2.4. Vai trò trung gian của QTTT giữa LĐCD và khả năng đổi mới**

Những biện luận trên đã cho thấy ảnh hưởng tích cực của LĐCD đối với QTTT, đến lượt mình, QTTT lại tạo ra những tác động tích cực đến khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Điều này đã biện minh cho vai trò trung gian của QTTT giữa LĐCD và khả năng đổi mới. Bên cạnh đó, nhiều công trình nghiên cứu cũng khẳng định tầm quan trọng của QTTT trong việc kết nối những ảnh hưởng của LĐCD đối với khả năng đổi mới của doanh nghiệp (Van De Ven, 1986; Uddin và cộng sự, 2017). Đặc biệt, Birasnav và cộng sự (2013) chỉ ra rằng những tác động tích cực của LĐCD đối với QTTT giúp cải thiện khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của doanh nghiệp. Từ những lập luận này, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

*H4a.b. Khả năng QTTT đóng vai trò là cầu nối trung gian trong mối quan hệ giữa LĐCD và khả năng đổi mới của doanh nghiệp trên các phương diện đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình*

#### **2.5. Ảnh hưởng điều tiết của văn hóa hợp tác giữa QTTT và khả năng đổi mới**

Văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là tập hợp các giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi được chia sẻ rộng rãi bởi các thành viên trong tổ chức và tạo nên bản sắc đặc trưng của tổ chức (Lei và cộng sự 2020). Văn hóa doanh nghiệp là một phạm trù phức tạp, được nghiên cứu và phân loại theo nhiều cách khác nhau tùy theo nhiều bối cảnh và cấp độ nghiên cứu. Là một hình thức cụ thể của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa hợp tác (VHHT) hàm chứa các giá trị cốt lõi được đặc trưng bởi tâm nhìn dài hạn, làm việc theo nhóm, tôn trọng lẫn nhau, nhân mạnh tinh thần cởi mở, hợp tác và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong tổ chức (Le và cộng sự, 2020). Văn hóa hợp tác chính là nguồn gốc tạo nên sức mạnh tập thể, được xây dựng dựa trên sự tôn trọng, quan tâm và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức (Le và cộng sự, 2018).

Nhiều nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp nói chung và VHHT nói riêng vận hành như một nhân tố ngữ cảnh có tác dụng điều chỉnh đáng kể mối quan hệ giữa QTTT và đổi mới. Cụ thể, theo Donate và Guadamillas (2010), những công ty có giá trị văn hóa tích cực và mạnh mẽ hơn thường dễ thành công hơn trong thực hành đổi mới. Nghiên cứu của Donate và Guadamillas (2010) tiết lộ rằng,

văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự trao đổi tri thức có thể tạo ra tác động cấp số nhân lên mối quan hệ giữa QTTT và đổi mới. Le và cộng sự (2020) nhấn mạnh rằng VHHT thúc đẩy các hoạt động chia sẻ ý tưởng, thử nghiệm và khai thác tri thức giữa các nhân viên, điều này rất có lợi cho việc tăng cường hoặc hỗ trợ các khía cạnh của đổi mới. Nói cách khác, môi trường làm việc trên tinh thần hợp tác có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo ra các cơ hội và điều kiện thuận lợi giúp chuyên hóa nhanh hơn các quá trình thu thập, chia sẻ và áp dụng kiến thức của nhân viên thành các thực tiễn đổi mới của doanh nghiệp như đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Do đó các giả thuyết sau được đề xuất:

*H5a.b. VHHT tăng cường sự tác động của QTTT đối với khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của doanh nghiệp.*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Đặc biệt, để đưa ra bằng chứng xác thực về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành thu thập số liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi và phân tích xử lý số liệu trên phần mềm SPSS và AMOS phiên bản 22.

#### **3.1. Mẫu nghiên cứu**

Nghiên cứu được tiến hành dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 75 doanh nghiệp đang hoạt động tại các thành phố lớn của Việt Nam gồm Hà Nội (15 doanh nghiệp), Hải Phòng (15 doanh nghiệp), Đà Nẵng (20 doanh nghiệp) và Thành Phố Hồ Chí Minh (25 doanh nghiệp). Thông tin khái quát của mẫu nghiên cứu thể hiện trong Bảng 1. Mẫu nghiên cứu được nhóm tác giả thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện (phương pháp chọn mẫu phi xác suất). Sự đa dạng của mẫu nghiên cứu về loại hình doanh nghiệp, số lượng nhân viên, doanh thu và được thu thập trên các thành phố lớn đại diện cho ba miền Bắc, miền Trung và Miền Nam đảm bảo tính đại diện nhất định của nghiên cứu.

Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, nhóm tác giả hướng đến người trả lời là những nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp, những người giữ các chức vụ quản lý ở các phòng ban quan trọng như phòng quản trị, phòng R&D, phòng kế toán, và phòng Marketing. Biên quan sát sử dụng trong nghiên cứu được thu thập từ những công trình nghiên cứu có uy tín nhằm đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Tác giả sau đó tiến hành tham khảo ý kiến chuyên gia để hiệu chỉnh và xây dựng bảng hỏi. Nghiên cứu phát ra 650 phiếu khảo sát, thu về 381 phiếu trong đó có 331 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Cơ cấu người trả lời bao gồm 83 giám đốc, phó giám đốc (chiếm tỉ lệ 25,1%), 196 trưởng phó các phòng ban (chiếm tỉ lệ 59,2%) và 52 nhân viên (chiếm tỉ lệ 15,7%). Nghiên cứu có 34 biên quan sát dùng độ lượng 4 nhân tố. Theo tiêu chuẩn về kích thước mẫu thì kích

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

**Bảng 1:** Thông tin mẫu nghiên cứu

Các tiêu chí	Số lượng	Phần trăm (%)	
<b>Loại hình doanh nghiệp</b>	Doanh nghiệp sản xuất	26	34,7
	Bất động sản và xây dựng	19	25,3
	Ngân hàng và bảo hiểm	12	16,0
	Công nghệ thông tin và truyền thông	15	20,0
	Các loại hình doanh nghiệp khác	3	4,00
<b>Số nhân viên</b>	Dưới 200	25	33,3
	200 đến 500	20	26,7
	501 đến 1000	16	21,3
	1001 đến 3000	9	12,0
	trên 3000	5	6,7
<b>Doanh thu hàng năm (tỉ đồng)</b>	Dưới 50 tỉ đồng	11	14,7
	51 đến 100 tỉ đồng	16	21,3
	100 đến 500 tỉ đồng	21	28,0
	500 đến 1000 tỉ đồng	15	20,0
<b>Tổng số</b>		12	16,0
		75	100,00

& Lei, 2019) đã khẳng định độ tin cậy của thang đo dùng trong nghiên cứu.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được dùng để đánh giá tính hợp lệ của mô hình đo lường tổng thể, tính hội tụ và phân biệt của các cấu trúc. Kết quả phân tích CFA cho thấy các hệ số tải (Factor loadings) và độ tin cậy tổng hợp (C.R) nằm trong phạm vi tiêu chuẩn và có ý nghĩa thống kê  $p < 0,001$ . Cụ thể, factor loadings trong khoảng từ 0,701 đến 0,946; độ tin cậy tổng hợp trong khoảng từ 0,92 đến 0,97; trung bình phương sai trích

thước mẫu tối thiểu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát là  $34 \times 5 = 170$  phiếu. Do đó, với 331 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo tiêu chuẩn về kích thước mẫu dùng để phân tích nhân tố khám phá và kiểm định mô hình hồi quy đa biến.

### 3.2. Đo lường

Các biến quan sát được tác giả thu thập từ những công trình nghiên cứu đã được công bố trước đây (Bảng 2) và được lượng hóa bằng thang đo Likert năm mức độ (với 1: Hoàn toàn không đồng ý, 2: Không đồng ý, 3: Bình thường, 4: Đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý).

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Phân tích nhân tố khẳng định

Nghiên cứu căn cứ vào hệ số Cronbach alpha ( $\alpha$ ) để đánh giá độ tin cậy nội tại của các thang đo (Bảng 3) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường (Bảng 4). Kết quả thống kê ở Bảng 3 cho thấy các giá trị  $\alpha$  trong khoảng 0,92 đến 0,97 là cao hơn mức ý nghĩa 0,7 (Le

(AVE) trong khoảng từ 0,65 đến 0,86. Do đó mô hình nghiên cứu đáp ứng được các tiêu chí về tính phân biệt và hội tụ.

Nghiên cứu sử dụng các chỉ số: Chi-square/df (CMIN/ df), chỉ số phù hợp (GFI) và sai số trung

**Bảng 2:** Thang đo các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

Tên biến	Biến quan sát	Nguồn
<b>Lãnh đạo chuyển đổi</b>		
LDCD1	Cấp trên có thể hiểu hoàn cảnh và thường xuyên động viên, giúp đỡ tôi	Son & cộng sự (2020)
LDCD2	Cấp trên thường khuyến khích tôi thực hiện các thử nghiệm có tính thách thức cao	
LDCD3	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có thể vượt qua mọi trở ngại trong công việc	
LDCD4	Cấp trên luôn động viên chúng tôi hành động theo tầm nhìn của tổ chức	
LDCD5	Cấp trên luôn khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh	
LDCD6	Cấp trên khuyến khích nhân viên suy nghĩ những vấn đề cũ theo hướng mới	
LDCD7	Tôi tin mình có thể hoàn thành công việc dưới sự lãnh đạo của cấp trên	
LDCD8	Cấp trên dành thời gian để hiểu rõ nhu cầu của nhân viên	
<b>Văn hóa hợp tác</b>		
VHHT1	Những thay đổi trong công ty được coi là tự nhiên và cần thiết	Le & cộng sự (2020)
VHHT2	Công ty coi nhân viên là tài sản quý giá và luôn đánh giá cao sự cống hiến của họ	
VHHT3	Công ty đánh giá cao những thử nghiệm và khám phá của nhân viên	
VHHT4	Công ty khuyến khích và đánh giá cao các quan điểm khác nhau của nhân viên	
VHHT5	Nhân viên trong công ty luôn tôn trọng những ý kiến và đóng góp của nhau	
VHHT6	Những vướng mắc được thảo luận cởi mở và bình đẳng giữa các nhân viên	
VHHT7	Công ty khuyến khích sự hợp tác và phối hợp giữa các phòng ban và bộ phận khác nhau	
VHHT8	Tất cả nhân viên đều nhận thức được kỳ vọng của người hướng dẫn người quản lý	
<b>Khả năng quản trị tri thức</b>		
QTTT1	Công ty có các quy trình thu thập kiến thức về các nhà cung cấp, khách hàng và đối tác	Mao & cộng sự (2016)
QTTT2	Chúng tôi có thể tạo ra kiến thức mới từ kiến thức hiện có	
QTTT3	Chúng tôi có các quy trình để phân phối kiến thức trong toàn bộ tổ chức	
QTTT4	Công ty có các cuộc họp định kỳ để thông báo cho nhân viên về những cải tiến mới	
QTTT5	Công ty có các quy trình chính thức để chia sẻ các phương pháp làm việc mới	
QTTT6	Công ty có nền tảng giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận các kiến thức và thông tin cần thiết	
QTTT7	Công ty có các quy trình vận dụng kiến thức để phát triển các sản phẩm mới.	
<b>Đổi mới sản phẩm</b>		
ĐMSP1	Công ty thường xuyên phát triển các sản phẩm/dịch vụ mới theo nhu cầu thị trường	Liao & cộng sự (2007)
ĐMSP2	Phần lớn lợi nhuận của công ty được tạo ra bởi các sản phẩm/dịch vụ mới	
ĐMSP3	Đối thủ cạnh tranh hay bắt chước các sản phẩm/dịch vụ mới do công ty phát triển	
ĐMSP4	Công ty có thể tung ra các sản phẩm/dịch vụ mới nhanh hơn so với đối thủ cạnh tranh	
ĐMSP5	Công ty có khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm/dịch vụ mới tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh	
ĐMSP6	Công ty phát triển các kỹ năng mới cho nhân viên để cải tiến sản phẩm	
<b>Đổi mới quy trình</b>		
ĐMQT1	Công ty thường thử nghiệm các quy trình hoạt động khác nhau để đẩy nhanh việc thực hiện các mục tiêu đề ra	Liao & cộng sự (2007)
ĐMQT2	Công ty luôn tiếp thu các kỹ năng hoặc thiết bị mới để cải thiện quy trình sản xuất và dịch vụ	
ĐMQT3	Công ty có thể phát triển quy trình sản xuất/vận hành mới hiệu quả hơn trước	
ĐMQT4	Công ty linh hoạt cung cấp các sản phẩm và dịch vụ theo nhu cầu của khách hàng	
ĐMQT5	Đối thủ cạnh tranh thích bắt chước các quy trình sản xuất/vận hành mới mà công ty chúng tôi sử dụng	

**Bảng 3:** Phân tích nhân tố khẳng định và độ tin cậy của mô hình đo lường

Các biến tiềm ẩn/nhân tố	Mean	SD	Biến quan sát	Hệ số tải	t-value	C $\alpha$	Độ tin cậy
Lãnh đạo chuyển đổi (LĐCD)	3.24	0.58	LĐCD1	0.842***	20.604	0.96	CR= 0.95 AVE= 0.74
			LĐCD2	0.872***	29.715		
			LĐCD3	0.875***	29.772		
			LĐCD4	0.854***	21.156		
			LĐCD5	0.862***	21.518		
			LĐCD6	0.879***	22.434		
			LĐCD7	0.869***	21.915		
			LĐCD8	0.847***	20.853		
Văn hóa hợp tác (VHHT)	3.65	0.54	VHHT1	0.811***	20.380	0.95	CR= 0.94 AVE= 0.68
			VHHT2	0.793***	19.512		
			VHHT3	0.746***	17.474		
			VHHT4	0.909***	26.493		
			VHHT5	0.744***	17.389		
			VHHT6	0.921***	27.432		
			VHHT7	0.903***	26.102		
			VHHT8	0.777***	18.789		
Quản trị tri thức (QTTT)	3.60	0.51	QTTT1	0.846***	21.790	0.92	CR= 0.92 AVE= 0.65
			QTTT2	0.742***	17.048		
			QTTT3	0.701***	15.316		
			QTTT4	0.704***	15.617		
			QTTT5	0.889***	24.284		
			QTTT6	0.858***	22.449		
			QTTT7	0.898***	25.101		
			QTTT8	0.843***	22.787		
Đổi mới sản phẩm (ĐMSP)	3.73	0.62	ĐMSP1	0.966***	31.080	0.97	CR= 0.97 AVE= 0.86
			ĐMSP2	0.944***	30.412		
			ĐMSP3	0.938***	36.537		
			ĐMSP4	0.899***	31.323		
			ĐMSP5	0.946***	30.518		
			ĐMSP6	0.939***	35.183		
			ĐMSP7	0.918***	28.135		
			ĐMSP8	0.900***	26.888		
Đổi mới quy trình (ĐMQT)	3.62	0.60	ĐMQT1	0.843***	22.787	0.95	CR= 0.95 AVE= 0.79
			ĐMQT2	0.918***	28.135		
			ĐMQT3	0.900***	26.888		
			ĐMQT4	0.898***	26.727		
			ĐMQT5	0.904***	27.207		

Notes: C $\alpha$   $\geq$  0.7; CR  $\geq$  0.7; AVE  $\geq$  0.5; \*\*\* Significant at p < 0.001.

bình bình phương xấp xỉ (RMSEA); chỉ số phù hợp tiêu chuẩn (NFI), chỉ số phù hợp điều chỉnh (AGFI) và chỉ số phù hợp so sánh (CFI) để đo mức độ phù hợp của mô hình. Bảng 4 cho thấy các chỉ số này đều nằm trong ngưỡng giá trị cho phép. Do đó, mô hình đo lường là đảm bảo độ tin cậy và phù hợp cho việc phân tích tương quan giữa các nhân tố.

**4.2. Kết quả nghiên cứu**

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng với kỹ thuật maximum likelihood estimation (ước tính khả năng xảy ra tối đa) để kiểm tra các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu bởi hai lý do. Thứ nhất, phương pháp SEM được sử dụng rộng rãi do khả năng phân tích các tương quan hồi quy trên một mô hình và thử nghiệm duy nhất. Thứ hai, dễ dàng tiến hành thử nghiệm đối với các hiệu ứng trung gian và điều tiết, đồng thời cho kết quả với độ tin cậy cao (Lei và cộng sự, 2019). Tổng hợp kết quả nghiên cứu được thể hiện trong Bảng 4, Bảng 5 và Hình 2.

**Tác động trực tiếp và điều tiết**

Đối với giả thuyết H1a,b, kết quả trong Bảng 4 cho thấy tác động tích cực của LĐCD đối với đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,370$ ; p < 0,001) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,406$ ; p < 0,001). Do đó, các giả thuyết H1a và H1b được chấp nhận. Kết quả này hàm ý rằng những tác động LĐCD đối với đổi mới quy trình là lớn hơn so tác động đến đổi mới sản phẩm.

Về mối quan hệ giữa LĐCD và QTTT, Bảng 4 chỉ ra rằng LĐCD có tác động tích cực và có ý nghĩa đối với khả năng QTTT của doanh nghiệp ( $\beta = 0,575$ ; p < 0,001). Do đó, giả thuyết H2 được chấp nhận.

Kết quả nghiên cứu cho thấy tác động của QTTT đối với đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,393$ ; p < 0,001) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,403$ ; p < 0,001) là tích cực và có ý nghĩa thống kê. Do đó, giả thuyết H3a và H3b được chấp nhận. Kết

quả này cho thấy QTTT có tác động đến đổi mới quy trình lớn hơn so với tác động của nó đối với khả năng đổi mới sản phẩm.

Kết quả trong Bảng 4 cũng chấp nhận giả thuyết H5a và H5b bởi tác động tương hỗ của VHHT và QTTT (VHHT\*QTTT) đối với khả năng đổi mới

**Bảng 4:** Chỉ số phù hợp tổng thể của mô hình CFA

Các chỉ số	Giá trị	Ngưỡng giá trị đề xuất
Absolute fit measures		
CMIN/df	1.782	$\leq 2^a$ ; $\leq 5^b$
GFI	0.859	$\geq 0.90^a$ ; $\geq 0.80^b$
RMSEA	0.049	$\leq 0.80^a$ ; $\leq 0.10^b$
Incremental fit measures		
NFI	0.931	$\geq 0.90^a$
AGFI	0.836	$\geq 0.90^a$ ; $\geq 0.80^b$
CFI	0.968	$\geq 0.90^a$

Note: a Ngưỡng tốt nhất; b Ngưỡng chấp nhận được (Nguồn: Schermelleh-Engel & cộng sự, 2003; Wang & Wang, 2012).



## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

sản phẩm ( $\beta = 0,092$ ;  $p < 0,001$ ) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,099$ ;  $p < 0,001$ ) là tích cực và có ý nghĩa. Nói cách khác, nghiên cứu xác nhận vai trò điều tiết của VHHT trong mối quan hệ giữa QTTT và khả năng đổi mới của doanh nghiệp.

### Tác động gián tiếp

Để kiểm tra và cung cấp bằng chứng về vai trò trung gian của QTTT giữa LĐCĐ và các phương diện của khả năng đổi mới, theo khuyến nghị của Preacher & Hayes (2008), nghiên cứu sử dụng phương pháp khoảng tin cậy bootstrap với 5.000 lần lặp để kiểm tra ý nghĩa và độ tin cậy của các tác động gián tiếp (xem Bảng 6).

Bảng 6 cho thấy tác động gián tiếp của LĐCĐ đối với khả năng đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,226$ ;  $p < 0,001$ ) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,232$ ;  $p < 0,001$ ) là có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,001$  và nằm trong khoảng tin cậy. Do đó, giả thuyết H5a và H5b được xác nhận. Nói cách khác, kết quả chỉ ra rằng khả năng QTTT đóng vai trò là cầu nối trung gian giữa LĐCĐ và các khía cạnh của khả năng đổi mới.

### 5. Kết luận và hàm ý

Tăng cường năng lực đổi mới được coi là chìa khóa giúp các doanh nghiệp Việt Nam tạo ra lợi thế cạnh tranh và gạt hái được thành công trước áp lực cạnh tranh ngày càng cao của môi trường kinh doanh (Le và Lei, 2019; Lei và cộng sự, 2021). Việc đánh giá và thử nghiệm các giả thuyết được phát triển trong bài báo này góp phần khóa lấp các khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ LĐCĐ, VHHT, QTTT và khả năng đổi mới, đồng thời giúp các doanh nghiệp Việt Nam có được căn cứ

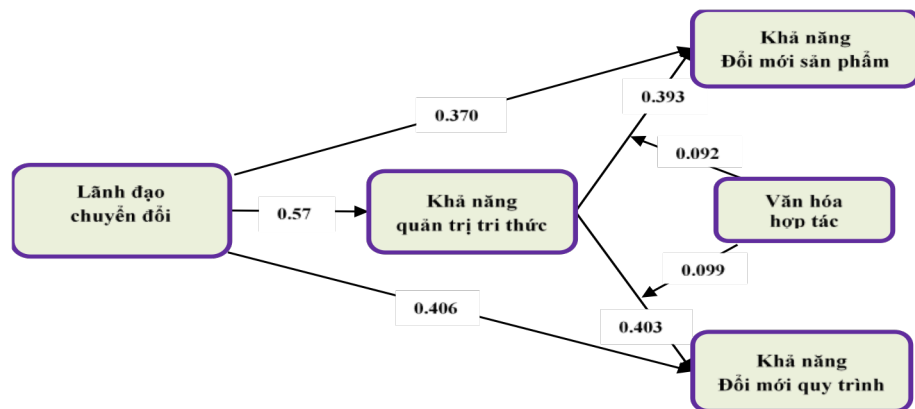
xác đáng nhằm theo đuổi và tăng cường khả năng đổi mới cho doanh nghiệp. Đóng góp của nghiên cứu về mặt lý luận và thực tiễn thể hiện ở những khía cạnh sau:

*Thứ nhất*, đóng góp đầu tiên và quan trọng của nghiên cứu đó là lấp đầy những khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa LĐCĐ, QTTT và khả năng đổi mới của doanh nghiệp trên hai phương diện: đổi mới sản phẩm và quy trình. Tương đồng với kết quả nghiên cứu của Birasnav và cộng sự (2013) về tác động tích cực của LĐCĐ và QTTT đối với khả năng đổi mới của các doanh nghiệp Bahrain. Đầu vậy, khác biệt với kết quả nghiên cứu của Birasnav và cộng sự (2013) về vai trò quan trọng của LĐCĐ và QTTT đối với khả năng đổi mới sản phẩm của doanh nghiệp, kết quả nghiên cứu thực nghiệm ở bối cảnh Việt Nam chỉ ra rằng LĐCĐ và

**Bảng 5:** Kết quả nghiên cứu từ mô hình cấu trúc (SEM)

	Giả thuyết	Hệ số Beta	Standard error	t-value	Kết quả
H1a	LĐCĐ → Khả năng đổi mới sản phẩm	0.370***	0.054	6.630	Supported
H1b	LĐCĐ → Khả năng đổi mới quy trình	0.406***	0.060	7.437	Supported
H2	LĐCĐ → Khả năng quản trị tri thức	0.575***	0.060	10.744	Supported
H3a	QTTT → Khả năng đổi mới sản phẩm	0.393***	0.060	7.024	Supported
H3b	QTTT → Khả năng đổi mới quy trình	0.403***	0.060	7.394	Supported
H5a	VHHT*QTTT → Khả năng đổi mới sản phẩm	0.092***	0.009	9.899	Supported
H5b	VHHT*QTTT → Khả năng đổi mới quy trình	0.099***	0.009	10.769	Supported

Note: \*\*\*  $p < 0,001$  level.



**Hình 2:** Tổng hợp kết quả nghiên cứu từ mô hình cấu trúc

**Bảng 6:** Khoảng tin cậy của các tác động gián tiếp

Giả thuyết	Đường dẫn	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	Tác động tổng thể	Khoảng tin cậy	
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên
H5a	LĐCĐ → QTTT → ĐMSP	0.370***	0.226***	0.596***	0.173	0.293
H5b	LĐCĐ → QTTT → ĐMQT	0.406***	0.232***	0.638***	0.176	0.299

Note: \*\*\*  $p < 0,001$ .

QTTT đều có tác động lớn hơn đến đổi mới quy trình so với đổi mới sản phẩm. Kết quả nghiên cứu giúp mang đến những hiểu biết sâu sắc hơn cho nhà quản trị các doanh nghiệp Việt Nam về cách thức mà họ có thể vận dụng để theo đuổi từng khía cạnh cụ thể của đổi mới.

*Thứ hai*, thay vì nghiên cứu ảnh hưởng của LDCĐ và khả năng QTTT đến khả năng đổi mới nói chung của doanh nghiệp (ví dụ, Garcia-Morales và cộng sự, 2008; Ding và cộng sự, 2019), bài báo đã tích hợp và phát triển một mô hình nghiên cứu hoàn chỉnh trên cơ sở kết nối LDCĐ và vai trò trung gian của QTTT với các năng lực đổi mới cụ thể là đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Các phát hiện thực nghiệm trong bài báo chỉ ra rằng, QTTT có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến khả năng đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình, đồng thời hoạt động như một nhân tố trung gian tích cực lan truyền những ảnh hưởng của LDCĐ và hai khía cạnh cụ thể đổi mới. Kết quả nghiên cứu mở ra một cách tiếp cận mới giúp tăng cường khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Cụ thể, kết quả nghiên cứu hàm ý rằng, việc vận dụng phong cách LDCĐ có thể giúp các nhà quản trị ở bối cảnh Việt Nam khơi dậy được động lực làm việc cho nhân viên, thúc đẩy họ thu thập, chia sẻ và vận dụng kiến thức mới để không ngừng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của thị trường.

*Thứ ba*, nghiên cứu góp phần mang đến những hiểu biết sâu sắc hơn về vai trò điều tiết của VHHT trong việc điều chỉnh các mối quan hệ tổ chức, đặc biệt là mối quan hệ giữa LDCĐ và các hoạt động đổi mới. Khác với những nghiên cứu trước đây chỉ tập trung nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức nói chung và VHHT nói riêng như một biến độc lập có tác động đến khả năng đổi mới (Yang và cộng sự, 2018). Bài báo cho thấy VHHT còn đóng vai trò như một biến điều tiết, tạo môi trường thuận lợi thúc đẩy tinh thần hợp tác và các hoạt động thu thập, chia sẻ và vận dụng tri thức giữa các nhân viên trong tổ chức, đồng thời góp phần đẩy nhanh quá trình chuyên hóa những kiến thức hữu ích thành các quy trình mới và sản phẩm mới cho doanh nghiệp. Nghiên cứu hàm ý rằng: quan tâm đến việc tạo dựng một môi trường tích cực trên tinh thần cởi mở và hợp tác, sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam phát huy được tối đa nguồn lực tri thức của doanh nghiệp để theo đuổi các mục tiêu đổi mới.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu cũng tồn tại một số hạn chế nhất định, đòi hỏi cần có những nghiên cứu trong tương lai khắc phục để mang lại những hiểu biết thấu đáo về mối quan hệ giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu. Thứ nhất, bài báo sử dụng nghiên cứu cắt ngang (cross-sectional study) để ước lượng mối tương quan giữa các biến tiềm ẩn. Điều này có thể dẫn đến khả năng

phản ánh chưa thực sự chính xác các mối quan hệ nhân quả của các nhân tố trong dài hạn. Do đó, việc thực hiện một nghiên cứu dài hạn (longitudinal study) sẽ giúp khắc phục hạn chế này và củng cố kết quả nghiên cứu. Thứ hai, số lượng mẫu khảo sát chỉ bao gồm 75 doanh nghiệp Việt Nam là rất nhỏ so với tổng thể, điều này có thể dẫn đến những khác biệt nhất định của kết quả nghiên cứu. Tác giả khuyến nghị các nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục kiểm nghiệm các giả thuyết hiện tại với số mẫu nghiên cứu lớn hơn nhằm giúp mang lại những hiểu biết đúng đắn và chính xác hơn về mối quan hệ giữa các nhân tố. Cuối cùng, ở các quốc gia mới nổi và đang phát triển như Việt Nam, chiến lược đổi mới của các doanh nghiệp bị ảnh hưởng rất nhiều bởi các hạn chế về tài nguyên và nguồn lực. Bất nguồn từ ảnh hưởng không thể phủ nhận của khả năng QTTT đối với đổi mới tổ chức, tác giả khuyến nghị các nghiên cứu trong tương lai nên khám phá sâu hơn cơ chế trung gian của các thành phần của QTTT (như thu nhận tri thức, chia sẻ tri thức và ứng dụng tri thức) trong mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo cụ thể và khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Kết quả của những công trình nghiên cứu như vậy được kỳ vọng sẽ mang đến những hiểu biết sâu sắc hơn về vai trò của QTTT, giúp các doanh nghiệp Việt Nam có căn cứ xác đáng để đổi mới thành công và phát triển bền vững.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy LDCĐ đóng vai trò chủ đạo, là động lực chính giúp cải thiện khả năng QTTT của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có nhiều cơ hội hơn để phát triển các quy trình và sản phẩm mới nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Nghiên cứu này nhấn mạnh các nhà LDCĐ đóng vai trò như người thay đổi cuộc chơi trong hoạt động đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình nhờ khả năng thúc đẩy các quá trình thu thập, chia sẻ và áp dụng kiến thức của nhân viên cho đổi mới. Phát hiện của nghiên cứu này đã hỗ trợ mạnh mẽ cho ý tưởng rằng LDCĐ là phong cách lãnh đạo lý tưởng và hiệu quả mà các nhà quản trị ở Việt Nam nên áp dụng nhằm mở ra con đường tối ưu, ít tốn kém và hiệu quả, giúp các doanh nghiệp Việt Nam theo đuổi, nâng cao khả năng đổi mới và tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. ♦

#### ***Tài liệu tham khảo:***

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press; Collier Macmillan.
2. Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013), *The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study*

developed in Kingdom of Bahrain, *Tékhné*, 11(2): 64-75.

3. Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011), *Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management*, *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2): 106-126.

4. Costa, V., & Monteiro, S. (2016), *Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review*, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3): 386-410.

5. Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010), *The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation*, *Knowledge and Process Management*, 17(2): 82-94.

6. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003), *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*, *The Leadership Quarterly*, 14(4): 525-544.

7. Le, P. B. (2020), *How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital*, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205-222.

8. Le, P. B., & Lei, H. (2019), *Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support*, *Journal of Knowledge Management*, 23(3): 527-547.

9. Le, P. B., Lei, H., Le, T. T., Gong, J., & Ha, A. T. (2020), *Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing*, *Chinese Management Studies*, 14(4): 957-975.

10. Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2021), *Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing*, *Journal of Knowledge Management* (In press).

11. Liao, S.-H., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007), *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*, *Journal of Information Science*, 33(3): 340-359.

12. Ling, T. C., & Nasurdin, A. (2010), *The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian manufacturing firms*, *Asian Academy of Management Journal*, 15(1): 63-77.

13. Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016), *Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment*, *International Journal of Information Management*, 36(6): 1062-1074.

14. Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020), *Transformational Leadership and Knowledge Sharing: Determinants of Firm's Operational and Financial Performance*, *Sage Open*, 10(2): 2158244020927426.

15. Ugwu, C., & Okore, A. (2020), *Transformational and transactional leadership influence on knowledge management activities of librarians in university libraries in Nigeria*, *Journal of Librarianship Information Science*, 52(3): 864-879.

### Summary

Innovation capability plays a crucial role in helping firms to effectively adapt with the rapid changes of business environment, improve business efficiency and create a sustainable competitive advantage. The purpose of the study is to explore the influences of transformational leadership, collaborative culture and knowledge management capability on Vietnamese enterprises' innovation capacity in two aspects namely product innovation and process innovation. This study uses the structural equation model (SEM) and data collected from 331 participants in 75 Vietnamese enterprises to test the hypotheses in the proposed research model. The research findings indicate that transformational leadership directly and indirectly affect firm's product and process innovation via mediating role of knowledge management capability. In addition, the effect of knowledge management capability on aspects of innovation capability is different and depends on the degree of collaborative culture in organizations. This study significantly contributes to bring deeper insights of the premise, mechanism and appropriate conditions to enhance innovation capacity for Vietnamese enterprises.

---

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02-2019.300.