

ĐIỀU KIỆN CẦN CHO HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM: TIẾP CẬN PHÂN TÍCH ĐIỀU KIỆN CẦN (NCA)

NECESSARY CONDITIONS FOR INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN VIETNAMESE SMES: AN NCA APPROACH

Đoàn Thị Diệp Uyên^{1,2,*}, Lê Ba Phong³

DOI: <https://doi.org/10.57001/huivh5804.2026.188>

TÓM TẮT

Bài báo nhằm xác định các yếu tố là điều kiện cần cho hành vi đổi mới sáng tạo (IWB) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) tại Việt Nam vận dụng phương pháp phân tích điều kiện cần (NCA). Dữ liệu thu thập từ 978 cặp nhân viên - quản lý trực tiếp tại các SMEs ở Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Sáu biến điều kiện được kiểm định: phong cách lãnh đạo khởi nghiệp (ELS), lợi ích hình ảnh kỳ vọng (EIG), rủi ro hình ảnh kỳ vọng (EIR), kỳ vọng hiệu quả tích cực (EPPO), không khí đổi mới (CFI) và văn hóa đổi mới (IOC). Kết quả NCA với kỹ thuật CE-FDH và CR-FDH cho thấy năm trong sáu biến là điều kiện cần có ý nghĩa thống kê cho IWB, trong đó CFI ($d = 0,240$) và ELS ($d = 0,203$) có hiệu ứng lớn nhất. EIR không phải điều kiện cần ($d = 0,000$). Phân tích nút thắt xác định các ngưỡng tối thiểu cụ thể cho từng mức IWB mong muốn. Nghiên cứu đóng góp phương pháp luận bằng việc tích hợp NCA vào nghiên cứu hành vi đổi mới và cung cấp hàm ý quản trị cho SMEs Việt Nam.

Từ khóa: Phân tích điều kiện cần; lãnh đạo khởi nghiệp; hành vi đổi mới sáng tạo; SMEs; Việt Nam.

ABSTRACT

This paper aims to identify factors serving as necessary conditions for innovative work behavior (IWB) in Vietnamese small and medium-sized enterprises (SMEs) using Necessary Condition Analysis (NCA). Data were collected from 978 employee-supervisor dyads across SMEs in Hanoi, Ho Chi Minh City, and Da Nang. Six conditions were examined: entrepreneurial leadership style (ELS), expected image gain (EIG), expected image risk (EIR), expected positive performance outcomes (EPPO), climate for innovation (CFI), and innovation-oriented culture (IOC). NCA results using CE-FDH and CR-FDH ceiling techniques revealed that five of six conditions are statistically significant necessary conditions for IWB, with CFI ($d = 0.240$) and ELS ($d = 0.203$) showing the largest effect sizes. EIR was not a necessary condition ($d = 0.000$). Bottleneck analysis identified specific minimum thresholds for each condition at desired IWB levels. This study contributes methodologically by introducing NCA to innovation behavior research and provides actionable implications for Vietnamese SME leaders.

Keywords: Necessary Condition Analysis; entrepreneurial leadership; innovative work behavior; SMEs; Vietnam.

¹Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

²NCS Trường Đại học Ngoại thương

³Trường Ngoại ngữ - Du lịch, Đại học Công nghiệp Hà Nội

*Email: dtduyen@uneti.edu.vn

Ngày nhận bài: 01/4/2026

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 25/5/2026

Ngày chấp nhận đăng: 29/6/2026

1. GIỚI THIỆU

Đổi mới sáng tạo là động lực cốt lõi của năng lực cạnh tranh, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số toàn diện [20]. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) - chiếm

97,8% tổng số doanh nghiệp, đóng góp 45,2% GDP tại Việt Nam [18] - năng lực đổi mới là yêu cầu sống còn. Tuy nhiên, khoảng 53% SMEs Việt Nam đã thực hiện ít nhất một hình thức đổi mới sáng tạo, trong khi chỉ 22,7%

doanh nghiệp có hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), điều này cho thấy phần lớn hoạt động đổi mới hiện nay vẫn mang tính cải tiến và chưa dựa nhiều vào đầu tư nghiên cứu chuyên sâu [23].

Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên (innovative work behavior - IWB) được xem là động lực vi mô của đổi mới tổ chức [6, 17]. Trong đó, lãnh đạo khởi nghiệp (entrepreneurial leadership) được ghi nhận có ảnh hưởng quan trọng đến IWB [3, 13]. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại chủ yếu sử dụng phương pháp dựa trên đầy đủ (sufficiency-based) như SEM hay hồi quy, trả lời câu hỏi "X có tác động đến Y không?" mà không thể trả lời "X có phải là điều kiện cần để Y xảy ra không?" [7].

Phân biệt giữa điều kiện đầy đủ và điều kiện cần có ý nghĩa lý luận và thực tiễn quan trọng. Một yếu tố là điều kiện cần khi sự vắng mặt của nó ngăn cản kết quả xảy ra, dù không nhất thiết đảm bảo kết quả [7]. Phương pháp Phân tích Điều kiện Cần (NCA) bổ sung cho SEM bằng cách xác định ngưỡng tối thiểu mà yếu tố cần đạt để kết quả mong muốn có thể xảy ra. Trong bối cảnh SMEs với nguồn lực hạn chế, thông tin này giúp nhà quản lý ưu tiên hóa nguồn lực vào các điều kiện tiên quyết.

Nghiên cứu đặt ra ba câu hỏi: (1) Trong số các yếu tố ELS, EIG, EIR, EPPO, CFI, IOC, yếu tố nào là điều kiện cần cho IWB? (2) Mức độ hiệu ứng và ngưỡng tối thiểu của từng điều kiện cần là bao nhiêu? (3) Các phát hiện NCA bổ sung như thế nào cho kết quả PLS-SEM?

Nghiên cứu kỳ vọng ba đóng góp: về lý thuyết, mở rộng hiểu biết về mối quan hệ EL-IWB từ logic đầy đủ sang logic điều kiện cần; về phương pháp luận, tiên phong áp dụng NCA vào lĩnh vực hành vi đổi mới trong nền kinh tế đang phát triển; về thực tiễn, cung cấp lộ trình can thiệp quản trị theo ngưỡng phù hợp với SMEs Việt Nam.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

* Lãnh đạo khởi nghiệp và hành vi đổi mới sáng tạo

Lãnh đạo khởi nghiệp (EL) là quá trình nhà lãnh đạo khuyến khích, định hướng và tạo điều kiện cho các hoạt động khởi nghiệp của nhân viên nhằm đạt hiệu suất vượt trội trong bối cảnh không chắc chắn [13]. Phong cách này bao gồm ba thành phần: khuyến khích đổi mới, chấp nhận rủi ro có tính toán và xây dựng tầm nhìn doanh nghiệp. Trong SMEs, EL đặc biệt phù hợp nhờ cấu trúc phẳng giúp tín hiệu lãnh đạo lan tỏa nhanh và yêu cầu huy động nguồn lực linh hoạt [8].

IWB theo [6] là quá trình bốn giai đoạn: khám phá cơ hội, hình thành ý tưởng, thúc đẩy ý tưởng và thực hiện ý

tưởng, bao gồm cả năng lực xã hội - chính trị tổ chức lẫn năng lực thực thi.

* Các cơ chế nhận thức cá nhân

Dựa trên Lý thuyết Nhận thức Xã hội [3] và Quản lý Ấn tượng [9], nghiên cứu xem xét ba biến cấp độ cá nhân. **Lợi ích hình ảnh kỳ vọng (EIG)** phản ánh kỳ vọng về lợi ích danh tiếng khi đổi mới thành công [21]. **Rủi ro hình ảnh kỳ vọng (EIR)** là nhận thức về tổn hại danh tiếng nếu sáng kiến thất bại - yếu tố đặc biệt nhạy cảm trong văn hóa Việt Nam nơi "thể diện" gắn liền với uy tín cá nhân [19]. **Kỳ vọng hiệu quả tích cực (EPPO)** dựa trên Lý thuyết Kỳ vọng [20], phản ánh niềm tin rằng đổi mới sẽ dẫn đến kết quả công việc tích cực.

* Yếu tố môi trường tổ chức

Không khí đổi mới (CFI) phản ánh nhận thức chia sẻ về các chính sách và thực hành hỗ trợ đổi mới, bao gồm tầm nhìn, an toàn tham gia và hỗ trợ đổi mới [1, 16]. **Văn hóa đổi mới (IOC)** phản ánh các giá trị sâu xa về tính chính đáng của đổi mới trong tổ chức [11]. Khác với CFI (mang tính mô tả, thay đổi nhanh), IOC mang tính quy phạm và cần thời gian dài hình thành [15].

* Logic điều kiện cần

Trong khi SEM kiểm định tác động trung bình, NCA xác định "vùng trống" trong biểu đồ phân tán X-Y, cho thấy kết quả cao không xảy ra khi điều kiện thấp [7]. Một yếu tố có hệ số hồi quy không đáng kể trong SEM vẫn có thể là điều kiện cần, và ngược lại. Mặc dù văn liệu đã xác lập tác động trung bình giữa các yếu tố trên và IWB, câu hỏi liệu chúng có phải là **điều kiện tiên quyết** cho IWB vẫn chưa được kiểm định một cách hệ thống.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện trong khuôn khổ hậu thực chứng, vận dụng phương pháp định lượng với dữ liệu khảo sát cắt ngang đa nguồn [5], kết hợp PLS-SEM và NCA theo khuyến nghị của [14].

* Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế khảo sát đa nguồn với đơn vị phân tích là cặp nhân viên - quản lý trực tiếp. Cách tiếp cận này được lựa chọn nhằm giảm thiểu sai lệch phương pháp chung [12] và nâng cao độ tin cậy của đo lường hành vi đổi mới sáng tạo. Cụ thể, nhân viên cung cấp thông tin về các điều kiện nhận thức, lãnh đạo và môi trường tổ chức, trong khi quản lý trực tiếp đánh giá hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Mẫu nghiên cứu gồm 978 cặp nhân viên - quản lý hợp lệ tại các SMEs ở Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Ba địa bàn này được lựa chọn

vì đây là các trung tâm kinh tế lớn, có mật độ SMEs cao và môi trường cạnh tranh thúc đẩy nhu cầu đổi mới. Các quan sát được đưa vào phân tích cuối cùng sau khi loại bỏ các phiếu thiếu thông tin, không ghép được cặp nhân viên - quản lý hoặc có dấu hiệu trả lời không nhất quán. Cỡ mẫu 978 cặp quan sát bảo đảm độ ổn định cho phân tích PLS-SEM và cung cấp đủ độ phân tán dữ liệu để thực hiện NCA, đặc biệt trong việc xác định đường trần và các ngưỡng nút thắt.

* Thang đo

Các biến được đo bằng thang Likert 5 điểm: ELS theo ENTRESCALE 8 mục [13]; EIG và EIR theo [21]; EPPO theo [21]; CFI theo [1]; IOC theo [11]; IWB theo [6], do quản lý đánh giá. Các thang đo được dịch ngược và kiểm tra thí điểm.

* Phương pháp NCA

NCA xác định đường trần (ceiling line) phía trên đám mây dữ liệu, phân tách vùng có quan sát và vùng trống [7]. Hai kỹ thuật được sử dụng: **CE-FDH** (phi tham số, đường trần bậc thang) và **CR-FDH** (tham số, đường trần hồi quy tuyến tính). Cho mỗi biến, NCA tính: mức độ hiệu ứng (d = tỷ lệ vùng trống/tổng diện tích; $d < 0,1$ = nhỏ; $0,1 \leq d < 0,3$ = trung bình; $d \geq 0,3$ = lớn); kiểm định hoán vị (p); và bảng nút thắt để xác định ngưỡng tối thiểu. Dữ liệu đầu vào là các điểm biến ẩn trích từ PLS-SEM. Tiêu chuẩn xác nhận điều kiện cần: $d \geq 0,1$ và $p < 0,05$ [7].

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Kết quả nghiên cứu.

3.1.1. Mức độ hiệu ứng và kiểm định ý nghĩa

Bảng 1 trình bày kết quả mức độ hiệu ứng (d) và kiểm định ý nghĩa thống kê cho từng biến điều kiện theo hai kỹ thuật đường trần.

Bảng 1. Mức độ hiệu ứng và kiểm định ý nghĩa thống kê

Biến điều kiện	CE-FDH d	CE-FDH p	CR-FDH d	CR-FDH p	Đánh giá
Không khí đổi mới (CFI)	0,240	0,000	0,196	0,000	Điều kiện cần - Trung bình
Lãnh đạo khởi nghiệp (ELS)	0,203	0,000	0,191	0,000	Điều kiện cần - Trung bình
Lợi ích hình ảnh kỳ vọng (EIG)	0,184	0,000	0,169	0,000	Điều kiện cần - Trung bình
Kỳ vọng hiệu quả tích cực (EPPO)	0,113	0,000	0,077	0,000	Điều kiện cần - Trung bình/Nhỏ
Văn hóa đổi mới (IOC)	0,044	0,000	0,022	0,000	Điều kiện cần - Nhỏ

Rủi ro hình ảnh kỳ vọng (EIR)	0,000	1,000	0,000	0,000	Không phải điều kiện cần
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------------------------

Ghi chú: d = mức độ hiệu ứng NCA; p = giá trị p kiểm định hoán vị. $d < 0,1$ = nhỏ; $0,1 \leq d < 0,3$ = trung bình; $d \geq 0,3$ = lớn (Dul, 2016).

Nằm trong sáu biến là điều kiện cần có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). **CFI** có hiệu ứng lớn nhất ($d = 0,240$), tiếp theo là **ELS** ($d = 0,203$), **EIG** ($d = 0,184$), **EPPO** ($d = 0,113$) và **IOC** ($d = 0,044$). **EIR** có $d = 0,000$ với $p = 1,000$ (CE-FDH), cho thấy rủi ro hình ảnh kỳ vọng không phải điều kiện cần cho IWB.

3.1.2. Thông số đường trần

Bảng 2 và 3 trình bày các thông số chi tiết của đường trần cho từng biến điều kiện.

Bảng 2. Thông số đường trần CE-FDH

Biến	Effect size (d)	Accuracy (%)	Condition inefficiency (%)	Outcome inefficiency (%)
CFI	0,240	100,000	41,753	57,237
ELS	0,203	100,000	46,146	39,428
EIG	0,184	100,000	60,311	30,719
EPPO	0,113	100,000	72,709	43,083
IOC	0,044	100,000	79,002	78,994
EIR	0,000	100,000	n/a	n/a

Bảng 3. Thông số đường trần CR-FDH

Biến	Effect size (d)	Accuracy (%)	Slope	Intercept	Obs. above ceiling
CFI	0,196	93,763	0,544	1,384	61
ELS	0,191	99,182	0,866	1,853	8
EIG	0,169	98,569	1,879	3,603	14
EPPO	0,077	99,796	1,885	3,470	2
IOC	0,022	99,898	0,961	2,772	1
EIR	0,000	100,000	n/a	n/a	0

Đường trần CR-FDH của CFI có Accuracy = 93,763%, thấp hơn các biến khác, cho thấy đường trần tuyến tính không bám sát hoàn toàn biên dữ liệu của biến này. Điều này gợi ý mối quan hệ cần có thể phi tuyến - một phát hiện đáng lưu ý cho nghiên cứu tương lai.

3.1.3. Phân tích nút thắt

Bảng 4. Bảng nút thắt CE-FDH

IWB (%)	CFI	EIG	EIR	ELS	EPPO	IOC
0 - 30	NN	NN	NN	NN	NN	NN
35	NN	-1,891	NN	NN	NN	NN
40	NN	-1,674	NN	-2,138	NN	NN

50	NN	-1,674	NN	-1,728	-1,093	NN
60	0,057	-1,459	NN	-1,706	-1,093	NN
70	0,361	-1,352	NN	-0,416	-1,093	NN
80	0,361	-1,352	NN	-0,189	-1,073	-0,613
90	0,365	-0,889	NN	-0,189	-0,674	-0,613
100	0,365	-0,889	-2,781	-0,189	-0,674	-0,613

Ghi chú: NN = Not Necessary. Giá trị = điểm biến ẩn tối thiểu cần đạt.

Bảng 5. Bảng nút thắt CR-FDH

IWB (%)	CFI	EIG	EIR	ELS	EPPO	IOC
0 - 20	NN	NN	0,000	NN	NN	NN
30	NN	-2,246	0,000	NN	NN	NN
50	NN	-1,820	0,000	-1,929	-1,744	NN
60	-1,473	-1,608	0,000	-1,467	-1,532	NN
70	-0,738	-1,395	0,000	-1,005	-1,320	NN
80	-0,002	-1,182	0,000	-0,544	-1,108	-1,446
90	0,733	-0,969	0,000	-0,082	-0,895	-1,030
100	1,468	-0,756	0,000	0,380	-0,683	-0,613

Bảng nút thắt là công cụ cốt lõi của NCA, cho phép xác định mức tối thiểu mà mỗi biến điều kiện cần đạt để IWB đạt được một mức nhất định. Bảng 4 và 5 trình bày kết quả phân tích nút thắt theo CE-FDH và CR-FDH.

3.2. Thảo luận

Kết quả NCA cho thấy một bức tranh phong phú và có phần khác biệt so với những gì phân tích tác động trung bình truyền thống có thể cung cấp. Trong sáu biến kiểm định, năm biến được xác nhận là điều kiện cần có ý nghĩa thống kê, với mức độ hiệu ứng và ngưỡng nút thắt đa dạng. Các phát hiện chính được diễn giải lần lượt dưới đây trong khung lý thuyết đã thiết lập và đối sánh với các nghiên cứu trước.

3.2.1. Không khí đổi mới: Điều kiện cần mạnh nhất

Kết quả cho thấy không khí đổi mới (CFI) là điều kiện cần mạnh nhất cho IWB ($d = 0,240$ theo CE-FDH). Phát hiện này phù hợp với lý thuyết không khí tổ chức của [6], cho rằng nhận thức chia sẻ về các chính sách và thực hành hỗ trợ đổi mới tạo nền tảng cho hành vi đổi mới. Kết quả cũng nhất quán với nghiên cứu của Anderson và West, nhấn mạnh vai trò của an toàn tham gia và hỗ trợ đổi mới.

Điều đáng lưu ý là CFI bắt đầu trở thành nút thắt từ mức IWB 60% (CE-FDH: giá trị tối thiểu = 0,057) và tăng dần theo mức IWB mong muốn. Theo bảng nút thắt CR-FDH, để đạt IWB 90%, CFI cần đạt ít nhất 0,733 (điểm biến ẩn). Điều này hàm ý rằng: dù các yếu tố khác có thuận

lợi đến đâu, nếu không khí đổi mới không đạt ngưỡng tối thiểu, IWB ở mức cao sẽ không thể xảy ra.

Trong bối cảnh SMEs Việt Nam, nơi khoảng cách quyền lực cao và tâm lý tránh rủi ro phổ biến [10], không khí đổi mới đóng vai trò như một "lá chắn tổ chức", giúp giảm thiểu rào cản tâm lý của nhân viên khi tham gia đổi mới.

3.2.2. Lãnh đạo khởi nghiệp: Nền tảng tiên quyết

Lãnh đạo khởi nghiệp (ELS) là điều kiện cần lớn thứ hai ($d = 0,203$ theo CE-FDH). Kết quả này củng cố các phát hiện trước đó của [3, 13] về vai trò quan trọng của lãnh đạo khởi nghiệp đối với IWB. Tuy nhiên, phân tích NCA bổ sung một chiều thông tin quan trọng: ELS không chỉ có tác động trung bình tích cực (đã được SEM xác nhận), mà còn là điều kiện tiên quyết - tức là, IWB ở mức cao không thể xảy ra nếu thiếu mức tối thiểu của lãnh đạo khởi nghiệp.

Theo bảng nút thắt CE-FDH, ELS bắt đầu trở thành nút thắt từ mức IWB 40% (giá trị tối thiểu = -2,138), sớm hơn CFI (60%). Điều này gợi ý rằng lãnh đạo khởi nghiệp là điều kiện cần ở mức IWB thấp hơn, trong khi không khí đổi mới trở nên cần thiết khi tổ chức hướng đến mức IWB cao hơn.

3.2.3. Lợi ích hình ảnh kỳ vọng và các yếu tố hỗ trợ

Lợi ích hình ảnh kỳ vọng (EIG) là điều kiện cần thứ ba ($d = 0,184$ theo CE-FDH). Kết quả phù hợp với lý thuyết quản lý ấn tượng của [9] và phát hiện thực nghiệm của [22]: kỳ vọng về lợi ích hình ảnh khi đổi mới thành công là một điều kiện nền tảng cho IWB.

Đáng chú ý, EIG bắt đầu trở thành nút thắt từ mức IWB rất thấp (35% theo CE-FDH), cho thấy ngay cả để đạt IWB ở mức trung bình, nhân viên cần có ít nhất một mức kỳ vọng nhất định về lợi ích hình ảnh từ hành vi đổi mới. Phát hiện này có ý nghĩa đặc biệt trong bối cảnh văn hóa tập thể Việt Nam, nơi sự ghi nhận xã hội đóng vai trò là động lực quan trọng.

3.2.4. Rủi ro hình ảnh kỳ vọng: Không phải điều kiện cần

Phát hiện đáng chú ý nhất là EIR không phải điều kiện cần ($d = 0,000$). IWB cao vẫn xảy ra bất kể mức nhận thức rủi ro hình ảnh. Kết quả có thể được lý giải: *thứ nhất*, EIR hoạt động như yếu tố ức chế (inhibitor) thay vì điều kiện cần - rủi ro hình ảnh cao ức chế IWB, nhưng mức thấp không phải tiền đề bắt buộc; *thứ hai*, khi ELS và CFI đủ mạnh, chúng tạo "vùng đệm" giúp vượt qua lo ngại rủi ro, phù hợp với nguyên lý quyết định tương hỗ của [4]; *thứ*

ba, môi trường cạnh tranh trong SMEs có thể đã "bình thường hóa" rủi ro hình ảnh như phần tất yếu của đổi mới.

3.2.5. Kỳ vọng hiệu quả tích cực và văn hóa đổi mới: Điều kiện cần hỗ trợ

EPPO ($d = 0,113$ theo CE-FDH) và **IOC** ($d = 0,044$ theo CE-FDH) là hai điều kiện cần có hiệu ứng nhỏ hơn nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. EPPO bắt đầu trở thành nút thắt từ mức IWB 45% (CE-FDH), trong khi IOC chỉ xuất hiện từ mức IWB 80%. Điều này gợi ý rằng: EPPO là điều kiện cần ở mức IWB trung bình, phản ánh vai trò của niềm tin vào hiệu quả công cụ của đổi mới [21]. IOC chỉ trở thành điều kiện cần khi tổ chức hướng đến mức IWB rất cao (80 - 100%), phản ánh bản chất sâu xa và sự chậm hình thành của văn hóa so với không khí tổ chức [16].

3.2.6. Tích hợp phát hiện NCA và PLS-SEM: Đóng góp phương pháp luận

Phân tích NCA bổ sung những chiều thông tin quan trọng mà PLS-SEM không thể cung cấp. Trong khi PLS-SEM ước lượng tác động trung bình ròng (average net effect) giữa các biến, NCA xác định ngưỡng tối thiểu và tính chất cần thiết (necessity) của các điều kiện [7]. Việc tích hợp hai phương pháp tạo ra 3 phát hiện bổ trợ đáng chú ý.

Thứ nhất, EIR có thể có hệ số tác động âm đáng kể trong PLS-SEM (ức chế trung bình), nhưng không phải là điều kiện cần theo NCA. Điều này hàm ý rằng mặc dù rủi ro hình ảnh kỳ vọng có xu hướng làm giảm IWB ở mức trung bình, sự vắng mặt hoặc mức thấp của EIR không phải là tiền đề bắt buộc để IWB đạt mức cao.

Thứ hai, CFI có thể không phải là yếu tố có hệ số tác động trung bình lớn nhất trong PLS-SEM, song lại là điều kiện cần mạnh nhất trong NCA. Phát hiện này cho thấy không khí đổi mới đóng vai trò nền tảng không thể thay thế (non-substitutable foundation) cho IWB, một chiều thông tin mà phân tích tác động trung bình không thể phát hiện.

Thứ ba, thứ tự ưu tiên quản trị dựa trên NCA có thể khác biệt đáng kể so với dựa trên SEM. NCA hướng nhà quản lý đến việc đảm bảo các nền tảng tiên quyết trước khi tối ưu hóa các yếu tố có tác động trung bình lớn. Sự bổ trợ phương pháp luận này phù hợp với khuyến nghị của [14] về việc kết hợp phân tích đầy đủ và phân tích điều kiện cần để có bức tranh nghiên cứu toàn diện

4. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

4.1. Kết luận

Nghiên cứu vận dụng NCA để xác định các điều kiện cần cho IWB trong SMEs Việt Nam, dựa trên 978 cặp nhân

viên - quản lý. Năm trong sáu biến là điều kiện cần có ý nghĩa thống kê: CFI ($d = 0,240$), ELS ($d = 0,203$), EIG ($d = 0,184$), EPPO ($d = 0,113$) và IOC ($d = 0,044$); EIR không phải điều kiện cần. Phân tích nút thắt cho thấy các điều kiện có ngưỡng xuất hiện khác nhau: EIG và ELS từ IWB 35 - 40%, CFI từ 60%, IOC từ 80%, qua đó cung cấp cơ sở cho lộ trình can thiệp theo giai đoạn. Về đóng góp lý thuyết, nghiên cứu chuyển từ câu hỏi "Yếu tố nào tác động đến IWB?" sang "Yếu tố nào là điều kiện tiên quyết cho IWB?", thách thức giả định rằng giảm rủi ro hình ảnh là tiền đề bắt buộc cho đổi mới trong bối cảnh văn hóa tập thể. Về phương pháp luận, đây là nghiên cứu tiên phong áp dụng NCA vào lĩnh vực hành vi đổi mới trong SMEs tại nền kinh tế đang phát triển.

Nghiên cứu có một số hạn chế. Thiết kế cắt ngang không cho phép kết luận nhân quả chặt chẽ; nghiên cứu dọc sẽ giúp kiểm định tính ổn định của các điều kiện cần. Mẫu tập trung tại ba thành phố lớn, có thể chưa đại diện cho SMEs nông thôn. Nghiên cứu tương lai nên tích hợp NCA với QCA để xác định đồng thời "tổ hợp đủ" bên cạnh điều kiện cần riêng lẻ, và mở rộng sang các nền kinh tế đang phát triển khác trong ASEAN.

Tóm lại, bằng việc tích hợp NCA vào nghiên cứu hành vi đổi mới sáng tạo, nghiên cứu này không chỉ mở rộng công cụ phương pháp luận trong lĩnh vực mà còn cung cấp những hàm ý thực tiễn có tính hành động cao cho các nhà lãnh đạo SMEs Việt Nam. Trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, việc xác định và ưu tiên các điều kiện cần là bước đi chiến lược quan trọng nhằm thúc đẩy đổi mới sáng tạo một cách hiệu quả và bền vững.

4.2. Khuyến nghị

Các phát hiện từ phân tích NCA cung cấp cơ sở thực chứng để xây dựng chiến lược thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo trong SMEs Việt Nam. Khác với các khuyến nghị dựa trên phân tích tác động trung bình, hàm ý quản trị từ NCA tập trung vào việc xác định và đảm bảo các ngưỡng tối thiểu mà mỗi yếu tố cần đạt được, qua đó giúp nhà quản lý phân bổ nguồn lực một cách có trọng tâm và theo thứ tự ưu tiên rõ ràng.

4.2.1. Xây dựng không khí đổi mới: Ưu tiên hàng đầu

Với mức độ hiệu ứng lớn nhất ($d = 0,240$), không khí đổi mới (CFI) là điều kiện cần quan trọng nhất cho IWB. Phát hiện này hàm ý rằng các nhà lãnh đạo SMEs cần ưu tiên thiết lập một môi trường tổ chức trong đó nhân viên cảm nhận được sự an toàn khi thử nghiệm và đề xuất ý tưởng mới. Cụ thể, tổ chức cần xây dựng các chính sách cho phép thử nghiệm có kiểm soát, thiết lập cơ chế tiếp nhận và phản hồi sáng kiến một cách hệ thống, đồng thời

ghi nhận công khai nỗ lực đổi mới thay vì chỉ ghi nhận kết quả thành công. Trong bối cảnh văn hóa Việt Nam với khoảng cách quyền lực cao [10], việc tạo dựng không khí đổi mới đóng vai trò "lá chắn tổ chức" giúp giảm thiểu rào cản tâm lý của nhân viên khi tham gia đổi mới.

4.2.2. Phát triển năng lực lãnh đạo khởi nghiệp

Lãnh đạo khởi nghiệp (ELS) là điều kiện cần lớn thứ hai ($d = 0,203$) và bắt đầu phát huy vai trò từ mức IWB 40%, sớm hơn hầu hết các yếu tố khác. Điều này cho thấy phong cách lãnh đạo khởi nghiệp là nền tảng cần được đảm bảo ngay từ giai đoạn đầu của quá trình thúc đẩy đổi mới. Các chương trình phát triển lãnh đạo trong SMEs nên tập trung vào ba năng lực cốt lõi: nhận diện và truyền đạt cơ hội đổi mới, khuyến khích chấp nhận rủi ro có tính toán, và xây dựng tầm nhìn doanh nghiệp hướng đến đổi mới. Đặc biệt, theo Lý thuyết Nhận thức Xã hội [4], bản thân nhà lãnh đạo cần thể hiện hành vi đổi mới và dám chấp nhận rủi ro để tạo hiệu ứng mô hình cho nhân viên.

4.2.3. Nâng cao lợi ích hình ảnh kỳ vọng

Lợi ích hình ảnh kỳ vọng (EIG, $d = 0,184$) là điều kiện cần xuất hiện sớm nhất trong bảng nút thắt (từ mức IWB 35%), cho thấy ngay cả để đạt mức đổi mới trung bình, nhân viên cần có kỳ vọng tối thiểu về lợi ích danh tiếng từ hành vi đổi mới. Hàm ý thực tiễn là các tổ chức cần thiết kế hệ thống ghi nhận và vinh danh mang tính hệ thống, trong đó hành vi đổi mới được công bố rộng rãi và liên kết trực tiếp với tiêu chí đánh giá năng lực cũng như cơ hội thăng tiến. Điều này đặc biệt phù hợp với bối cảnh văn hóa tập thể Việt Nam, nơi sự ghi nhận xã hội đóng vai trò động lực quan trọng trong hành vi tổ chức [19].

4.2.4. Tái phân bổ nguồn lực quản trị đối với rủi ro hình ảnh

Phát hiện rằng rủi ro hình ảnh kỳ vọng (EIR) không phải là điều kiện cần ($d = 0,000$) có hàm ý quản trị quan trọng. Thay vì đầu tư nguồn lực đáng kể vào việc giảm nhận thức rủi ro hình ảnh của nhân viên, các nhà quản lý nên tập trung nguồn lực vào việc củng cố các điều kiện cần đã được xác nhận (CFI, ELS, EIG). Cần lưu ý rằng phát hiện này không phủ nhận tác động tiêu cực tiềm tàng của EIR đối với IWB ở mức trung bình, mà chỉ khẳng định rằng mức thấp của EIR không phải là tiền đề bắt buộc để IWB đạt mức cao. Do đó, chiến lược quản trị hiệu quả nên ưu tiên xây dựng nền tảng tích cực thay vì tập trung loại bỏ rào cản.

4.2.5. Lộ trình can thiệp theo ngưỡng nút thắt

Dựa trên kết quả phân tích nút thắt, các nhà quản lý có thể xây dựng lộ trình can thiệp theo ba giai đoạn. Ở

giai đoạn nền tảng (IWB mục tiêu 35 - 50%), tổ chức cần ưu tiên đảm bảo hệ thống ghi nhận hình ảnh (EIG) và phong cách lãnh đạo khởi nghiệp (ELS) đạt ngưỡng tối thiểu, bởi đây là hai điều kiện cần xuất hiện sớm nhất. Ở giai đoạn phát triển (IWB mục tiêu 50 - 70%), cần bổ sung đầu tư vào kỳ vọng hiệu quả tích cực (EPPO) và bắt đầu xây dựng không khí đổi mới (CFI). Ở giai đoạn nâng cao (IWB mục tiêu 70 - 100%), tổ chức cần nâng cấp toàn diện tất cả các điều kiện, bao gồm văn hóa đổi mới (IOC) vốn chỉ trở thành nút thắt từ mức IWB 80%. Lộ trình ba giai đoạn này cho phép nhà quản lý SMEs phân bổ nguồn lực hạn chế một cách tối ưu theo mức IWB mục tiêu của tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Anderson N.R., West M.A., "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory," *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258, 1998.
- [2]. Asian Development Bank, "Asia small and medium-sized enterprise monitor 2022," *Asian Development Bank*, 2022. <https://doi.org/10.22617/SGP220540-2>
- [3]. Bagheri A., Newman A., Eva N., "Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures," *Journal of Small Business Management*, 60(4), 805-827, 2020. Doi: 10.1080/00472778.2020.1737094
- [4]. Bandura A., "Social cognitive theory of self-regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287, 1991. Doi: 10.1016/0749-5978(91)90022-L.
- [5]. Creswell J.W., Creswell J.D., *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, 2018.
- [6]. De Jong J., Den Hartog D., "Measuring innovative work behaviour," *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36, 2010. DOI:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
- [7]. Dul J., "Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality," *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52, 2015. Doi: 1765/77890.
- [8]. Gupta V., MacMillan I.C., Surie G., "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct," *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260, 2004. Doi:10.1016/S0883-9026(03)00040-5.
- [9]. Leary M.R., Kowalski R.M., "Impression management: A literature review and two-component model," *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47, 1990. Doi: 10.1037/0033-2909.107.1.34.
- [10]. Lee C.W., Ande T., "Organizational behavior implication: Hofstede's perspectives in comparison Indonesia, Vietnam, China, Taiwan, and France," *Advances in Management and Applied Economics*, 13(4), 91-110, 2023. <https://doi.org/10.47260/amae/1346>.

[11]. Martins E.C., Terblanche F., "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation," *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74, 2023. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>.

[12]. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P., "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.

[13]. Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A.L., Brännback M., "Understanding and measuring entrepreneurial leadership style," *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74, 2015. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>.

[14]. Richter N.F., Schubring S., Hauff S., Ringle C.M., Sarstedt M., "When predictors of outcomes are necessary: Guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA," *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2243-2267, 2020. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0638>.

[15]. Schein E.H., *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, 2004.

[16]. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H., "Organizational climate and culture," *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388, 2013. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

[17]. Scott S.G., Bruce R.A., "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607, 2021. <https://doi.org/10.2307/256701>.

[18]. Tổng cục Thống kê, *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội năm 2023*. Hà Nội, 2023.

[19]. Tran, T.T.Q., Admiraal W., Saab N., "Cultural distance in the workplace: Differences in work-related attitudes between Vietnamese employees and Western employers," *International Journal of Business and Management*, 12(10), 91-106, 2017. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p91>.

[20]. Uddin M.A., Mahmood M., Fan L., "Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour," *Team Performance Management*, 25(1-2), 47-68, 2019. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>.

[21]. Vroom, V.H., *Work and motivation*. John Wiley & Sons, 1994.

[22]. Yuan F., Woodman R.W., "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations," *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342, 2010. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>.

[23]. OECD., *SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam*. OECD Publishing, Paris, 2021. DOI: 10.1787/30c79519-en.

AUTHORS INFORMATION

Doan Thi Diep Uyen^{1,2}, Le Ba Phong³

¹University of Economics - Technology for Industries, Vietnam

²PhD student, Foreign Trade University, Vietnam

³School of Languages and Tourism, Hanoi University of Industry, Vietnam