



Phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm: Vai trò của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và môi trường đổi mới trong tổ chức

CAO VĂN TÂM ^{a,*}, NGUYỄN ĐỒNG PHONG ^b

^a Tổng Công ty Thương mại Sài Gòn

^b Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 26/09/2019 Ngày nhận lại: 22/11/2019 Duyệt đăng: 25/11/2019 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54 Từ khóa: Môi trường đổi mới; Lãnh đạo toàn diện; Chia sẻ kiến thức trong nhóm; Đổi mới của nhóm.	Dựa vào mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra, nghiên cứu này đề xuất rằng phong cách lãnh đạo toàn diện và sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là tiền tố tác động đến sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, nghiên cứu này xem xét vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Với dữ liệu thu thập được từ 392 nhóm trưởng/nhóm phó đang làm việc tại các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản, kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện tác động cùng chiều đến sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm tác động cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm và là trung gian một phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Thêm vào đó, môi trường đổi mới trong tổ chức làm gia tăng tác động dương của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm. Abstract Based on the input-process-output framework, the research suggests that inclusive leadership and within-team knowledge sharing are antecedents of team innovation. In addition, this research investigates the moderating role of innovative climate in organizations on the relationship between inclusive leadership and team innovation. With a sample surveyed from 392 leaders working at manufacturers processing and exporting agricultural and aquatic products, the results

* Tác giả liên hệ.

Email: caovantamphd@gmail.com (Cao Văn Tâm), phongnd@ueh.edu.vn (Nguyễn Đồng Phong).

Trích dẫn bài viết: Cao Văn Tâm, & Nguyễn Đồng Phong. (2019). Phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm: Vai trò của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và môi trường đổi mới trong tổ chức. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(9), 05–21.

Keywords:

Innovative climate;
Inclusive leadership;
Within-team knowledge
sharing;
Team innovation.

show that inclusive leadership has positive effects on within-team knowledge sharing and team innovation. Moreover, within-team knowledge sharing has a positive impact on team innovation and partially mediates the positive relationship between inclusive leadership and team innovation. Furthermore, innovative climate in organizations reinforces the positive effect of inclusive leadership on team innovation.

1. Giới thiệu

Với áp lực giảm chi phí để tăng năng lực cạnh tranh khi xuất khẩu ra thị trường thế giới, các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản của Việt Nam phải liên tục đổi mới quy trình làm việc, đổi mới máy móc hiện đại hơn để giá thành sản phẩm phù hợp cho từng thị trường. Bên cạnh đó, tiêu chuẩn kỹ thuật của các nước ngày càng khắt khe, điều này thúc ép các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm và quy trình sản xuất để tạo ra những sản phẩm phù hợp nhất phục vụ cho xuất khẩu. Thêm vào đó, báo cáo đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011–2015 và phương hướng nhiệm vụ phát triển kinh tế xã hội 5 năm 2016–2020 của đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng đã khẳng định rằng ngành chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản là một trong các ngành thế mạnh của Việt Nam¹. Do đó, nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới trong ngành chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản là điều cần thiết vì sự đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển tổ chức, giúp tổ chức tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh toàn cầu (Jiang & Chen, 2018). Mặc dù sự đổi mới bao gồm ba cấp độ là: Cá nhân, nhóm và tổ chức (Anderson và cộng sự, 2014), nhưng các nghiên cứu khám phá và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhóm còn hạn chế hơn nhiều so với các nghiên cứu ở cấp độ cá nhân và tổ chức (Tang & Naumann, 2016). Sự đổi mới của nhóm được định nghĩa là việc tạo ra và áp dụng các ý tưởng, quy trình và sản phẩm vừa mới vừa có lợi cho nhóm, tổ chức, khách hàng và các bên liên quan (Anderson và cộng sự, 2014).

Các nhà lãnh đạo trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự đổi mới của nhóm (Anderson và cộng sự, 2014; Jiang & Chen, 2018). Vì thế, trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu về tác động của các loại phong cách lãnh đạo đến sự đổi mới như: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo ủy quyền, phong cách lãnh đạo phục vụ, phong cách lãnh đạo đích thực, phong cách lãnh đạo phá hoại (Anderson và cộng sự, 2014; Hughes và cộng sự, 2018). Bên cạnh đó, các nghiên cứu trên thế giới cũng khám phá và kiểm định vai trò của các biến trung gian làm cơ chế liên kết các phong cách lãnh đạo và kết quả đổi mới như: Hiệu quả nhóm, sự chủ động của nhóm, môi trường an toàn trong nhóm, sự hài lòng và sự cam kết của các thành viên trong nhóm, sự trao đổi giữa lãnh đạo và cấp dưới (Hughes và cộng sự, 2018). Tuy nhiên, Hughes và cộng sự (2018) cũng kêu gọi các nghiên cứu tiếp theo nên kiểm định các biến trung gian mới liên kết mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo và sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, Ye và cộng sự (2019) cho rằng các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm để hiểu sâu hơn tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm. Sự chia

¹ Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng Cộng sản Việt Nam.

sẽ kiến thức trong nhóm đề cập đến quá trình mà các thành viên trong nhóm tham gia phân phối các thông tin liên quan đến công việc và những bí quyết kỹ thuật (Jiang & Chen, 2018).

Dựa vào mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger và cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman và cộng sự, 1993), nghiên cứu này xem xét tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện và sự chia sẻ kiến thức trong nhóm lên sự đổi mới của nhóm. Nghiên cứu đã phân tích dữ liệu từ 392 nhóm trưởng/nhóm phó đang làm việc tại các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản bằng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Qua đó, nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết về chủ đề đổi mới dưới các góc độ sau:

- *Thứ nhất*, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên ở Việt Nam khám phá vai trò của phong cách lãnh đạo toàn diện trong việc thúc đẩy sự đổi mới ở cấp độ nhóm. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu khám phá và kiểm định các yếu tố tác động đến sự sáng tạo ở cấp độ nhân viên (Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019a) cũng như sự đổi mới ở cấp độ cá nhân (Phạm Hồng Liêm & Hồ Huy Tự, 2018) và sự đổi mới ở cấp độ tổ chức (Nguyễn Văn Tuấn & Lê Nguyễn Hậu, 2019).

- *Thứ hai*, nghiên cứu này khám phá và kiểm định vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019).

- *Thứ ba*, nghiên cứu này khám phá và kiểm tra vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019).

Phần còn lại của nghiên cứu sẽ trình bày các phần theo thứ tự sau: Phần 2 tổng quan lý thuyết, biện luận các giả thuyết; phần 3 tóm lược phương pháp nghiên cứu; phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu; và cuối cùng là phần 5, thảo luận và hàm ý của nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. *Lược khảo các nghiên cứu có liên quan*

Việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới ở cấp độ nhóm hạn chế hơn nhiều so với cấp độ cá nhân và tổ chức (Tang & Naumann, 2016). Hülsheger và cộng sự (2009) đã tổng hợp các nghiên cứu và kết quả cho thấy các yếu tố: Cấu trúc nhóm, thành phần các thành viên trong nhóm, tầm nhìn của nhóm, sự an toàn khi tham gia nhóm, sự hỗ trợ đổi mới của nhóm và định hướng công việc tác động đến sự đổi mới của nhóm. Trong khi đó, nghiên cứu của Hughes và cộng sự (2018) tổng hợp gần đây cho thấy các yếu tố: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch, phong cách lãnh đạo ủy quyền, phong cách lãnh đạo phục vụ, phong cách lãnh đạo đích thực, phong cách lãnh đạo phá hoại, hiệu quả nhóm, sự chủ động của nhóm, môi trường an toàn trong nhóm, sự hài lòng và sự cam kết của các thành viên trong nhóm, sự trao đổi giữa lãnh đạo và cấp dưới ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhóm. Mặc dù có nhiều loại phong cách lãnh đạo nhưng các nghiên cứu trên thế giới vẫn tập trung chủ yếu vào phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Ye và cộng sự, 2019). Gần đây, Ye và cộng sự (2019) đã nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm trực tiếp và gián tiếp thông qua tiếng nói của các thành viên trong nhóm.

Các nghiên cứu ở Việt Nam về chủ đề đổi mới cũng như chủ đề sáng tạo – giai đoạn đầu của sự đổi mới đã gia tăng theo thời gian, diễn hình như: Bùi Thị Thanh (2014), Phạm Hồng Liêm và Hồ

Huy Tựu (2018), Nguyễn Văn Tuấn và Lê Nguyễn Hậu (2019). Sự sáng tạo chủ yếu tập trung vào việc tạo ra các ý tưởng vừa mới vừa hữu ích, còn sự đổi mới là việc tạo ra và áp dụng các ý tưởng vừa mới vừa hữu ích (Anderson và cộng sự, 2014). Tác giả Bùi Thị Thanh (2014) đã nghiên cứu các thành tố tác động đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng như: Sự hỗ trợ của tổ chức, phong cách tư duy sáng tạo, tự chủ trong sáng tạo, tự chủ trong công việc và động lực nội tại. Sau đó, tác giả Lê Công Thuận và Bùi Thị Thanh (2019a, 2019b) đã nghiên cứu một số yếu tố khác tác động đến sự sáng tạo của nhân viên trong lĩnh vực công nghệ thông tin như: Quyền tự quản công việc, kỹ năng sáng tạo, động lực hướng đến xã hội, động lực bên ngoài, động lực nội tại và tự tin sáng tạo. Bên cạnh việc nghiên cứu sự sáng tạo của nhân viên, các tác giả của Việt Nam cũng nghiên cứu chủ đề đổi mới, điển hình như: Phạm Hồng Liêm và Hồ Huy Tựu (2018), Nguyễn Văn Tuấn và Lê Nguyễn Hậu (2019). Trong đó, Phạm Hồng Liêm và Hồ Huy Tựu (2018) đã nghiên cứu tác động của sự trưởng thành trong công việc, vốn tâm lý và việc thiết kế công việc đến sự đổi mới của nhân viên tại các khách sạn và khu nghỉ dưỡng; Nguyễn Văn Tuấn và Lê Nguyễn Hậu (2019) đã nghiên cứu các thành quả đổi mới và thành quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Như vậy, các nghiên cứu về chủ đề sáng tạo và đổi mới ở Việt Nam hầu như tập trung nghiên cứu chủ yếu ở cấp độ cá nhân và tổ chức (Phạm Hồng Liêm & Hồ Huy Tựu, 2018, Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019a, 2019b; Nguyễn Văn Tuấn & Lê Nguyễn Hậu, 2019), việc nghiên cứu đổi mới ở cấp độ nhóm còn hạn chế ở Việt Nam.

2.2. Cơ sở lý thuyết

Hackman (1987) đã xây dựng mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra. Sau đó, các học giả đã áp dụng mô hình này vào trong nghiên cứu kết quả làm việc của nhóm (Hu & Liden, 2015; Mathieu và cộng sự, 2000, 2008) và sự đổi mới của nhóm (Hülshager và cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman và cộng sự, 1993). Trong đó:

- Đầu vào bao gồm: Kiến thức, kỹ năng, khả năng của các thành viên trong nhóm, sự không đồng nhất của nhóm, các thành phần của nhóm, các yếu tố môi trường trong tổ chức, mục tiêu công việc của nhóm, hệ thống khen thưởng, hệ thống thông tin, sự hỗ trợ của lãnh đạo, các nguồn lực của tổ chức (West & Anderson, 1996).

- Quá trình đề cập đến sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm, sự trao đổi thông tin, quy trình ra quyết định của nhóm, hành vi hỗ trợ của các thành viên trong nhóm, sự hợp tác của nhóm, khả năng tồn tại và phát triển của nhóm (Hu & Liden, 2015; West & Anderson, 1996).

- Đầu ra bao gồm: Các sản phẩm hoặc các dịch vụ của nhóm, sự hiệu quả của nhóm, kết quả làm việc của nhóm, sự nghỉ việc của các thành viên trong nhóm, các hành vi của nhóm, sự hạnh phúc, sự hài lòng, sự cam kết với công việc của các thành viên trong nhóm và sự đổi mới của nhóm (Hu & Liden, 2015; West & Anderson, 1996).

Ye và cộng sự (2019) đã áp dụng mô hình này để nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến sự đổi mới của nhóm trực tiếp và gián tiếp thông qua tiếng nói của các thành viên trong nhóm. Do đó, nghiên cứu này tiếp tục áp dụng mô hình này để kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến sự đổi mới của nhóm trực tiếp và gián tiếp thông qua sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là hoàn toàn phù hợp cũng như đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019).

2.3. Các giả thuyết

Phong cách lãnh đạo toàn diện đề cập đến việc các nhà lãnh đạo thể hiện sự cởi mở, khả năng tiếp cận và tính sẵn sàng trong việc tương tác với cấp dưới (Nembhard & Edmondson, 2006), là một phong cách lãnh đạo tập trung vào các hành vi cởi mở và sẵn sàng tham gia cùng cấp dưới của lãnh đạo (Carmeli và cộng sự, 2010). Với phong cách lãnh đạo toàn diện, các nhà lãnh đạo nhận thấy được vai trò của mình trong việc hỗ trợ và giúp đỡ để các thành viên trong nhóm thực hiện công việc của họ bằng các hành động cụ thể như: Cung cấp các nguồn lực cần thiết, sự tự do và sự độc lập (Carmeli và cộng sự, 2010). Việc cung cấp các nguồn lực, sự tự do và sự độc lập chính là các tiền đề quan trọng dẫn đến sự đổi mới của nhóm (Anderson và cộng sự, 2014). Vì thế, các nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo toàn diện sẽ góp phần thúc đẩy sự đổi mới của nhóm (Ye và cộng sự, 2019). Hơn nữa, các nhà lãnh đạo với phong cách toàn diện có thể làm tăng động lực làm việc của các thành viên trong nhóm thông qua việc quan tâm đến các sở thích, các điều mong muốn và các cảm nhận của thành viên trong nhóm dẫn đến gia tăng sự đổi mới của nhóm (Carmeli và cộng sự, 2010). Thêm vào đó, các nhà lãnh đạo với phong cách toàn diện thừa nhận và tôn trọng sự khác biệt của các cá nhân trong nhóm; họ mời các thành viên trong nhóm trình bày quan điểm, những vấn đề quan tâm; họ còn biết lắng nghe những ý tưởng và những kiến nghị của các thành viên trong nhóm, khuyến khích các thành viên trong nhóm thử các cách tiếp cận mới trong công việc (Ye và cộng sự, 2019). Đây chính là những việc làm thiết thực giúp thúc đẩy sự đổi mới của nhóm (Anderson và cộng sự, 2014). Vì thế, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm.

Các nhà lãnh đạo với phong cách toàn diện là những người cởi mở, lắng nghe những kiến nghị, những ý tưởng của cấp dưới (Ye và cộng sự, 2019). Bằng việc khuyến khích cấp dưới đưa ra các quan điểm, các nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo toàn diện đã tạo ra một môi trường cho phép cấp dưới tự do chia sẻ quan điểm, kiến thức, ý tưởng và thông tin một cách cởi mở (Walumbwa và cộng sự, 2012). Hơn nữa, với phong cách lãnh đạo toàn diện, các nhà lãnh đạo sẽ không phạt và đổ lỗi cho nhân viên khi thực hiện các hành vi mang tính thách thức, điều này làm giảm sự lo lắng của nhân viên và làm cho họ cảm thấy tự do trong việc chia sẻ kiến thức và quan điểm trong nhóm (Edmondson, 2003). Các nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo toàn diện thừa nhận và tôn trọng sự khác biệt của các cá nhân trong nhóm (Ye và cộng sự, 2019), điều này thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức và tranh luận các quan điểm khác nhau giữa các thành viên trong nhóm. Thêm vào đó, mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger và cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman và cộng sự, 1993) khẳng định rằng các yếu tố đầu vào sẽ tác động đến quá trình làm việc trong nhóm. Trong nghiên cứu này, phong cách lãnh đạo toàn diện đại diện cho đầu vào tương tự nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019) và sự chia sẻ kiến thức trong nhóm đại diện cho quá trình làm việc của nhóm, cụ thể hơn, đó là quá trình trao đổi kiến thức giữa các thành viên trong nhóm (Jiang & Chen, 2018). Vì vậy, dựa vào mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra, giả thuyết sau được đề xuất:

H2: Phong cách lãnh đạo toàn diện tác động cùng chiều đến sự chia sẻ kiến thức trong nhóm.

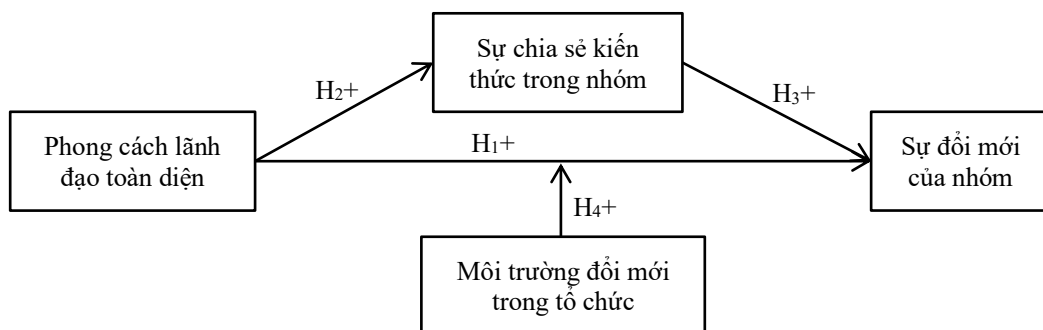
Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm dẫn đến sự đổi mới của nhóm vì nó tạo điều kiện cho việc tạo ra các ý tưởng mới và việc áp dụng các ý tưởng mới (Jiang & Chen, 2018). Khi các thành viên trong nhóm tham gia vào các hoạt động chia sẻ kiến thức như tìm kiếm và cung cấp các thông tin liên quan đến công việc từ các thành viên có chuyên môn cao hoặc có kinh nghiệm, hoạt động này làm gia tăng và điều chỉnh suy nghĩ của các thành viên khác, từ đó cách suy nghĩ của các thành viên trong nhóm

sẽ linh hoạt hơn (Jiang & Chen, 2018). Hơn nữa, các thành viên trong nhóm có thể kích thích việc tạo ra và áp dụng các ý tưởng mới bằng cách chuyển giao các kiến thức mới từ bên ngoài vào trong nhóm (Ancona, 1990). Thêm vào đó, việc chia sẻ kiến thức giữa các thành viên tạo điều kiện cho việc liên kết giữa các thành viên trong nhóm khi thực hiện công việc (Kanter, 1988). Các hoạt động chia sẻ kiến thức khác trong nhóm như đánh giá tiềm năng của các giải pháp và đưa ra các phản hồi mang tính chất xây dựng có thể có ích trong việc thuyết phục áp dụng các ý tưởng mới (Jiang & Chen, 2018). Hơn nữa, mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger và cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman và cộng sự, 1993) khẳng định rằng quá trình làm việc trong nhóm tác động đến kết quả làm việc của nhóm. Trong nghiên cứu này, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm đại diện cho quá trình làm việc nhóm, cụ thể hơn, đó là quá trình trao đổi kiến thức giữa các thành viên trong nhóm (Jiang & Chen, 2018) và sự đổi mới của nhóm đại diện kết quả làm việc của nhóm tương tự nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Do đó, dựa vào mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₃: Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm tác động cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm.

Môi trường đổi mới trong tổ chức đề cập đến nhận thức chung của nhân viên liên quan đến các hành vi và các thủ tục nhằm tạo ra, giới thiệu và áp dụng các ý tưởng mới trong tổ chức; môi trường đổi mới trong tổ chức sẽ kích thích việc phát triển và áp dụng các ý tưởng của tất cả mọi người trong tổ chức (van der Vegt và cộng sự, 2005). Các nghiên cứu trước đây đã khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của môi trường hỗ trợ sự đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự đổi mới, chẳng hạn như: Howell và Avolio (1993), Jung và cộng sự (2003), Jung và cộng sự (2008). Ví dụ, khi môi trường hỗ trợ sự đổi mới cao thì tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự đổi mới có ý nghĩa, nhưng khi môi trường hỗ trợ sự đổi mới thấp thì ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự đổi mới không còn ý nghĩa (Howell & Avolio, 1993). Hơn nữa, môi trường hỗ trợ sự đổi mới của tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự đổi mới trong tổ chức (Jung và cộng sự, 2003; Jung và cộng sự, 2008). Dựa trên kết quả của các nghiên cứu trước đây (Howell & Avolio, 1993; Jung và cộng sự, 2003; Jung và cộng sự, 2008), nghiên cứu này kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₄: Môi trường đổi mới trong tổ chức điều tiết cùng chiều lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger và cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman và cộng sự, 1993) khẳng định rằng quá trình làm việc nhóm là trung gian liên kết mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra. Trong nghiên cứu này, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm đại diện cho quá trình làm việc nhóm; phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm lần lượt đại diện cho đầu vào và đầu ra. Hơn nữa, căn cứ vào lập luận của giả thuyết H₂ và H₃, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

H₅: Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu này là các nhóm trưởng và nhóm phó đang làm việc tại các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản. Để tiến hành khảo sát tại các doanh nghiệp này, nhóm nghiên cứu đã liên hệ Phòng Nhân sự tại các công ty để xin phép khảo sát các nhóm trưởng và nhóm phó. Với sự hỗ trợ của Phòng Nhân sự, các bảng câu hỏi khảo sát đã được chuyển đến các nhóm trưởng và nhóm phó trong giờ làm việc, chuyên viên Phòng Nhân sự đã hỗ trợ thu lại các bảng câu hỏi đã hoàn tất đánh giá khảo sát, sau đó, nhóm nghiên cứu đã liên hệ và nhận lại toàn bộ từ Phòng Nhân sự.

Phạm vi khảo sát của nghiên cứu là các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản trên các địa bàn: TP.HCM, Đồng Nai, Long An, Bình Dương, Bến Tre, An Giang và Vĩnh Long. Việc khảo sát đã được tiến hành từ tháng 4 đến tháng 6 năm 2019. Nhóm tác giả đã phát ra tổng thể 750 bản và thu về được 428. Trong đó, có 36 bản bị loại vì thiếu thông tin hoặc lựa chọn một mức độ cho tất cả các biến quan sát. Cuối cùng, mẫu của nghiên cứu này là 392 đáp viên, tỷ lệ trả lời khảo sát tổng thể là 52,27%. Nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đánh giá thang đo và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Dữ liệu nhân khẩu học của 392 đáp viên như sau: Có 206 nam (52,6%) và 186 nữ (47,4%). Trong số này có 53 đáp viên (13,5%) có bằng tốt nghiệp phổ thông, 272 đáp viên (69,4%) có bằng cao đẳng /đại học và 67 đáp viên (17,1%) có bằng sau đại học. Kinh nghiệm làm việc trung bình của 392 đáp viên là 6,64 năm với độ lệch chuẩn (SD) là 2,16. Về mặt quy mô nhân sự của công ty, có 236 đáp viên (60,2%) đang làm trưởng nhóm hoặc phó nhóm tại các công ty có quy mô nhân sự nhỏ hơn hoặc bằng 300 và 156 đáp viên (39,8%) đang làm việc tại các công ty có quy mô nhân sự lớn hơn 300. Hơn nữa, có 269 đáp viên (68,6%) đang làm việc tại các doanh nghiệp thành lập từ vốn đầu tư trong nước và 123 đáp viên (31,4%) đang làm việc tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

3.2. Thang đo

Các thang đo trong nghiên cứu này bao gồm: (1) Phong cách lãnh đạo toàn diện, (2) sự chia sẻ kiến thức trong nhóm, (3) môi trường đổi mới trong tổ chức, và (4) sự đổi mới của nhóm. Nghiên cứu này đã sử dụng thang đo Likert 7 mức độ từ 1 – Hoàn toàn phản đối đến 7 – Hoàn toàn đồng ý. Đầu tiên, các thang đo trong mô hình nghiên cứu được chuẩn bị bằng cách kế thừa từ các bài báo trên thế giới. Sau đó, nhóm nghiên cứu sinh gồm ba thành viên đang nghiên cứu ở các lĩnh vực quản trị đã

chuyển đổi các biến quan sát từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Tiếp đến, một nhóm nghiên cứu sinh gồm ba thành viên khác cũng đang nghiên cứu các lĩnh vực quản trị đã chuyển các biến quan sát này từ tiếng Việt sang tiếng Anh để đảm bảo sự chính xác trong quá trình dịch thuật (Brislin, 1986). Cuối cùng, nhóm tác giả đã tiến hành phỏng vấn chuyên sâu các nhóm trưởng và nhóm phó đang làm việc tại các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với đối tượng khảo sát đại trà. Nghiên cứu định tính này được tiến hành vào tháng 3/2019. Điểm bão hòa của nghiên cứu định tính này là 11 đáp viên. Nhóm tác giả đã điều chỉnh 12 biến quan sát để hình thành bảng câu hỏi cuối cùng phục vụ cho khảo sát đại trà.

Phong cách lãnh đạo toàn diện được đánh giá thông qua thang đo 9 biến kế thừa từ bài báo của Carmeli và cộng sự (2010). Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo phong cách lãnh đạo toàn diện là 0,860 sau khi loại biến "Tôi luôn sẵn sàng để thảo luận về các vấn đề mới nổi" vì hệ số tương quan với biến - tổng là 0,284 nhỏ hơn 0,3. Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm được đánh giá thông qua thang đo 7 biến kế thừa từ bài báo của Jiang và Chen (2018). Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là 0,838. Môi trường đổi mới trong tổ chức được đánh giá thông qua thang đo 3 biến kế thừa từ nghiên cứu của Kang và cộng sự (2015). Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo môi trường đổi mới trong tổ chức là 0,799. Sự đổi mới của nhóm được đánh giá thông qua thang đo 4 biến kế thừa từ nghiên cứu của Welbourne và cộng sự (1998). Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo sự đổi mới của nhóm là 0,812.

4. Kết quả nghiên cứu

Đầu tiên, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được tiến hành bằng cách nhập tất cả các biến quan sát của các biến tiềm ẩn trong mô hình vào. Có hai biến bị loại vì hệ số nhân tố tải bé hơn 0,45 là biến "Tôi có chuyên môn để có thể sẵn sàng giải đáp các thắc mắc của các thành viên" của thang đo phong cách lãnh đạo toàn diện và "Các thành viên trong nhóm của chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của họ để giúp các thành viên khác tìm giải pháp để giải quyết sự cố trong công việc" của thang đo sự chia sẻ kiến thức trong nhóm. Hệ số nhân tố tải của 20 biến còn lại từ 0,594 đến 0,881. Sau đó, phân phối chuẩn đã được kiểm tra. Kết quả kiểm tra phân phối chuẩn cho thấy dữ liệu thu thập từ thị trường lệch một ít so với phân phối chuẩn. Cụ thể hơn, 20 biến quan sát còn lại của các biến tiềm ẩn trong mô hình có giá trị Kurtosis từ -0,702 đến +0,287 và giá trị Skewness từ -0,391 đến +0,195. Với kết quả này thì phương pháp ước lượng hợp lý cực đại (Maximum Likelihood Estimation - ML) là phù hợp cho việc phân tích CFA và SEM do giá trị Kurtosis và giá trị Skewness vẫn nằm trong khoảng $[-1, 1]$ (Muthén & Kaplan, 1985). Phần tiếp theo của bài báo, nhóm tác giả sẽ trình bày kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) chạy trên phần mềm AMOS 24.

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1.

Kết quả kiểm định thang đo

Biến quan sát	M	SD	λ
<i>Phong cách lãnh đạo toàn diện (CR = 0,878; AVE = 0,509)</i>			
IL1: Tôi sẵn sàng lắng nghe những ý tưởng mới.	5,444	0,871	0,720
IL2: Tôi chú ý đến các cơ hội mới để cải thiện quy trình làm việc.	5,635	0,865	0,736
IL3: Tôi sẵn sàng thảo luận về các mục tiêu và cách làm mới để đạt được các mục tiêu đó.	5,554	0,895	0,786
IL4: Tôi sẵn sàng tư vấn để giúp các thành viên trong nhóm giải quyết những sự cố của họ.	5,497	0,899	0,726
IL5: Tôi là người đại diện và luôn sẵn sàng giúp đỡ các thành viên trong nhóm.	5,276	0,800	0,671
IL6: Tôi có chuyên môn để có thể sẵn sàng giải đáp các thắc mắc của các thành viên.		Bị loại	
IL7: Tôi luôn sẵn sàng lắng nghe các yêu cầu của các thành viên trong nhóm.	5,349	0,898	0,687
IL8: Tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm tiếp cận các vấn đề mới nổi.	5,247	0,877	0,659
IL9: Tôi luôn sẵn sàng để thảo luận về các vấn đề mới nổi.		Bị loại	
<i>Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm (CR = 0,860; AVE = 0,506)</i>			
KS1: Mọi người trong nhóm của tôi chia sẻ kiến thức chuyên môn với nhau.	5,314	0,835	0,733
KS2: Nếu một thành viên trong nhóm của tôi có kiến thức đặc biệt về cách thực hiện công việc, anh ấy/cô ấy sẽ chia sẻ với các thành viên khác.	5,260	0,839	0,715
KS3: Việc trao đổi thông tin, kiến thức và kỹ năng diễn ra thường xuyên giữa các thành viên trong nhóm của tôi.	5,250	0,898	0,787
KS4: Các thành viên có kiến thức chuyên môn cao tự do cung cấp kiến thức và kỹ năng cho các thành viên khác.	5,321	0,842	0,670
KS5: Các thành viên trong nhóm cung cấp nhiều đề xuất về cách làm việc cho nhau.	5,314	0,850	0,712
KS6: Có nhiều cuộc thảo luận mang tính chất xây dựng trong các lần họp nhóm.	5,105	0,900	0,642
KS7: Các thành viên trong nhóm của chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của họ để giúp các thành viên khác tìm giải pháp để giải quyết sự cố trong công việc.		Bị loại	

Biến quan sát	M	SD	λ
<i>Môi trường đổi mới trong tổ chức</i> (CR = 0,809; AVE = 0,593)			
IC1: Trong công ty của tôi, việc hỗ trợ phát triển ý tưởng mới luôn sẵn sàng.	5,097	1,151	0,577
IC2: Công ty cho nhân viên thời gian rảnh trong giờ làm việc để theo đuổi các ý tưởng sáng tạo.	5,005	1,372	0,886
IC3: Công ty công nhận các đóng góp sáng tạo của nhân viên.	4,569	1,420	0,813
<i>Sự đổi mới của nhóm</i> (CR = 0,813; AVE = 0,521)			
TI1: Nhóm của tôi thường xuyên đưa ra các ý tưởng mới.	5,245	0,862	0,708
TI2: Nhóm của tôi hay triển khai thực hiện các ý tưởng mới.	5,273	0,921	0,776
TI3: Nhóm của tôi tìm cách tốt hơn để thực hiện công việc.	5,148	0,863	0,699
TI4: Nhóm của tôi tạo ra các quy trình làm việc hoàn thiện hơn.	5,268	0,909	0,700

Ghi chú: Phương sai trích (AVE), độ tin cậy tổng hợp (CR), giá trị trung bình (M), độ lệch chuẩn (SD) và hệ số nhân tố tải (λ).

Kết quả phân tích CFA tới hạn được trình bày trong Bảng 1 và Bảng 2. Kết quả này cho thấy mô hình tới hạn phù hợp với dữ liệu từ thị trường (GFI = 0,957; NFI = 0,944; CFI = 0,996; RMSEA = 0,014; CMIN/DF = 1,077). Hơn nữa, hệ số nhân tố tải của các biến quan sát trong mô hình tới hạn đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Hệ số nhân tố tải chuẩn hóa của phong cách lãnh đạo toàn diện từ 0,659 đến 0,786; của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm từ 0,642 đến 0,787; của môi trường đổi mới trong tổ chức từ 0,577 đến 0,886 và của sự đổi mới của nhóm từ 0,699 đến 0,776 (Bảng 1). Thêm vào đó, độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn từ 0,809 đến 0,878 và phương sai trích của các biến tiềm ẩn từ 0,506 đến 0,593 (Bảng 1). Do đó, thang đo của các biến tiềm ẩn trong mô hình đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & van Trijp, 1991). Bên cạnh đó, giá trị căn bậc hai phương sai trích của các biến tiềm ẩn trong mô hình luôn lớn hơn sự tương quan giữa của biến tiềm ẩn đó với các biến tiềm ẩn khác (Bảng 2). Vì vậy, thang đo của các biến tiềm ẩn trong mô hình đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 2.

Sự tương quan của các khái niệm

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Sự đổi mới của nhóm	0,721			
(2) Phong cách lãnh đạo toàn diện	0,165	0,713		
(3) Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm	0,236	0,150	0,711	
(4) Môi trường đổi mới trong tổ chức	-0,083	0,114	0,040	0,770

Ghi chú: Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của các thang đo; các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các thang đo.

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

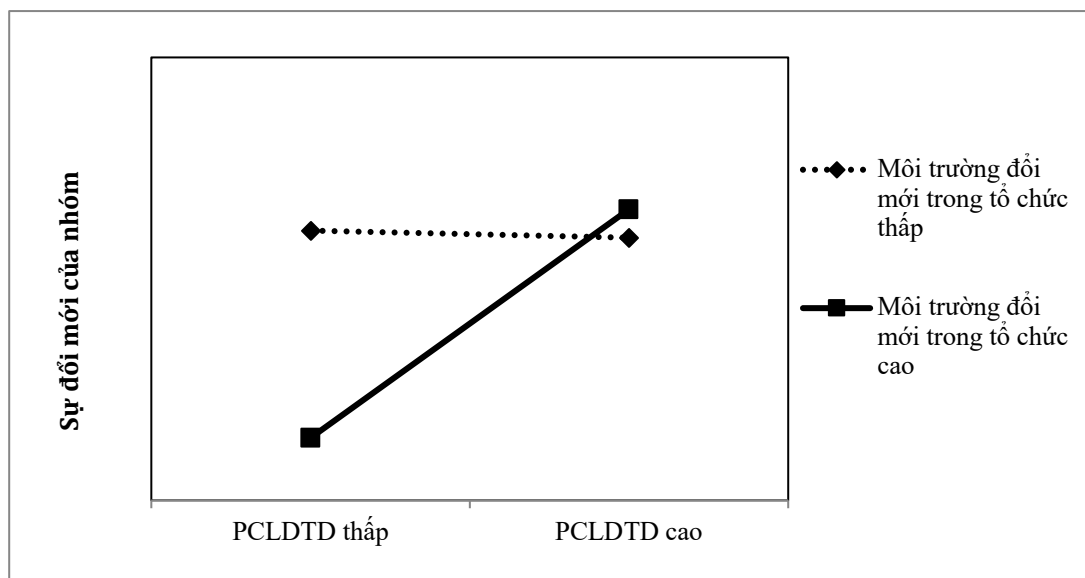
Trong mô hình nghiên cứu đề xuất, môi trường đổi mới trong tổ chức đóng vai trò là biến điều tiết. Vì thế, nghiên cứu này áp dụng kỹ thuật phân tích SEM theo đề xuất của Cortina và cộng sự (2001) bằng cách tiến hành phân tích SEM biến điều tiết và các biến khác trong mô hình đồng thời cùng một lúc. Để tiến hành phân tích, nhóm tác giả đã sử dụng một biến chỉ thị đại diện cho sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và môi trường đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu này đã áp dụng công thức tính biến chỉ thị của Ping (1995). Để tránh hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987), biến chỉ thị sau khi áp dụng công thức của Ping (1995) sẽ trừ đi giá trị trung bình.

Bảng 3.

Kết quả phân tích các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	p-value	Kiểm định giả thuyết
H ₁	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Sự đổi mới của nhóm	0,125	0,036	Ủng hộ
H ₂	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm	0,150	0,010	Ủng hộ
H ₃	Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm → Sự đổi mới của nhóm	0,224	0,000	Ủng hộ
H ₄	Phong cách lãnh đạo toàn diện x Môi trường đổi mới trong tổ chức → Sự đổi mới của nhóm	0,133	0,015	Ủng hộ

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu từ thị trường (GFI = 0,956; NFI = 0,940; CFI = 0,997; RMSEA = 0,012; CMIN/DF = 1,052). Bốn giả thuyết đều được chấp nhận (Bảng 3). Cụ thể hơn, giả thuyết H₁, phong cách lãnh đạo toàn diện tác động cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm được chấp nhận dựa vào kết quả phân tích từ thị trường ($p = 0,036 < 0,05$). Giả thuyết H₂, phong cách lãnh đạo toàn diện tác động cùng chiều đến sự chia sẻ kiến thức trong nhóm được chấp nhận vì kết quả phân tích có ý nghĩa thống kê ($p = 0,010 < 0,05$). Kết quả phân tích cho thấy giả thuyết H₃, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm tác động cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm được chấp nhận ($p = 0,000 < 0,001$). Giả thuyết H₄ đề xuất rằng môi trường đổi mới trong tổ chức điều tiết cùng chiều lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Giả thuyết H₄ được chấp nhận dựa vào kết quả phân tích từ thị trường ($p = 0,015 < 0,05$).



Hình 2. Tác động tương quan giữa môi trường đổi mới trong tổ chức và phong cách lãnh đạo toàn diện đến sự đổi mới của nhóm

Ghi chú: PCLDTD = Phong cách lãnh đạo toàn diện

Nhóm tác giả đã tiến hành phân tích biến trung gian bằng phương pháp SEM để kiểm định vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm trong việc liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Phương pháp này được tiến hành bởi vì SEM được xem là một trong các phương pháp thích hợp nhất để kiểm tra tác động trung gian (Byrne, 2010; Hair và cộng sự, 2010). Nghiên cứu này phân tích trung gian bằng phương pháp SEM, trong đó sử dụng Bootstrap với $N = 5.000$ và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95%. Kết quả phân tích cho thấy giả thuyết H_5 đề xuất rằng sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm được chấp nhận (Bảng 4). Cụ thể hơn, giả thuyết H_5 được chấp nhận ($p = 0,005 < 0,01$; 95% CI: 0,010; 0,072). Hơn nữa, bởi vì giả thuyết H_1 được chấp nhận nên sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian một phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm.

Bảng 4.

Kiểm định giả thuyết gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	Khoảng tin cậy	p-value	Kiểm định giả thuyết
H_5	Phong cách lãnh đạo toàn diện → Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm → Sự đổi mới của nhóm	0,034	(0,010; 0,072)	0,005	Ủng hộ

Ghi chú: Bootstrap với $N = 5.000$; mức độ tin cậy điều chỉnh sai lệch 95%

5. Thảo luận và hàm ý của nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu này là khám phá và kiểm định vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm trong việc liên kết tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, nghiên cứu này muốn kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ này để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Kết quả cho thấy, phong cách lãnh đạo toàn diện ảnh hưởng cùng chiều lên sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Thêm vào đó, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian một phần liên kết giữa sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Cuối cùng, môi trường đổi mới trong tổ chức củng cố tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm.

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp cho lý thuyết sự đổi mới của nhóm dưới các góc độ sau:

- *Thứ nhất*, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên ở Việt Nam khám phá vai trò của phong cách lãnh đạo toàn diện trong việc thúc đẩy sự đổi mới của nhóm. Các nghiên cứu trước đây chủ yếu khám phá và kiểm định các yếu tố tác động đến sự sáng tạo ở cấp độ nhân viên (Bùi Thị Thanh, 2014; Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019b) cũng như sự đổi mới ở cấp độ cá nhân (Phạm Hồng Liêm & Hồ Huy Tự, 2018) và sự đổi mới ở cấp độ tổ chức (Nguyễn Văn Tuấn & Lê Nguyễn Hậu, 2019). Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện tác động đến sự đổi mới của nhóm là có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,125$; $p = 0,036$). Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Tuy nhiên, đây cũng là một đóng góp mới khi kiểm định vai trò của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm ở một đất nước đang phát triển như Việt Nam vì hầu hết các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo toàn diện được thực hiện ở các nước phương Tây (Ye và cộng sự, 2019).

- *Thứ hai*, nghiên cứu này khám phá và kiểm định vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Kết quả nghiên cứu cho thấy sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian một phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm ($\beta = 0,034$, $p = 0,005$). Kết quả này phù hợp với đề xuất và gợi ý nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Đây là một đóng góp mới quan trọng khẳng định vai trò của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm trong việc thúc đẩy sự đổi mới của nhóm.

- *Cuối cùng*, nghiên cứu này khám phá và kiểm tra vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Ye và cộng sự (2019). Kết quả cho thấy sự tương tác giữa môi trường đổi mới trong tổ chức và phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm là dương và có ý nghĩa ($\beta = 0,133$, $p = 0,015$). Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây về vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và sự đổi mới (Howell & Avolio, 1993; Jung và cộng sự, 2003, 2008). Tuy nhiên, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của môi trường đổi mới trong tổ chức lên mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả của nghiên cứu này cung cấp các hàm ý quản trị như sau:

- *Thứ nhất*, kết quả đề xuất rằng phong cách lãnh đạo toàn diện là có ích trong việc thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong nhóm và tạo điều kiện thuận lợi cho sự đổi mới của nhóm. Vì thế, khi đề bạt nhân viên trong tổ chức trở thành các nhóm trưởng/nhóm phó thì các nhà quản lý cấp trung và cấp cao nên chú ý đến việc kiểm tra phong cách lãnh đạo toàn diện của họ. Những gì nhân viên này làm trong quá khứ có thể là cơ sở dữ liệu tốt để đánh giá phong cách lãnh đạo toàn diện của họ. Điều này khá quan trọng vì phong cách lãnh đạo của các nhóm trưởng/nhóm phó sẽ ảnh hưởng đến sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm trong tương lai. Tương tự cho trường hợp tuyển các nhân sự bên ngoài vào làm các vị trí nhóm trưởng/nhóm phó, các nhà quản lý cấp trung và cấp cao cũng nên đặt ra các câu hỏi để kiểm tra phong cách lãnh đạo toàn diện của họ. Bên cạnh đó, nếu sự đổi mới trong nhóm là rất cần thiết thì nhà quản lý cấp trung và cấp cao cần phải khuyến khích các nhóm trưởng/nhóm phó tập trung vào phong cách lãnh đạo toàn diện vì kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo toàn diện là phù hợp để nâng cao sự đổi mới của nhóm.

- *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là hữu ích đối với sự đổi mới của nhóm. Vì thế, nhà quản lý cấp trung và cấp cao nên khuyến khích nhóm trưởng/nhóm phó tạo điều kiện để các thành viên trong nhóm chia sẻ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm với nhau. Đặc biệt, nhóm trưởng/nhóm phó có thể thay đổi phong cách quản lý theo hướng toàn diện vì điều này có thể làm tăng sự chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong nhóm. Hơn nữa, các nhà quản lý cấp trung và cấp cao nên tổ chức các chương trình đào tạo để giúp nhân viên trong công ty hiểu được lợi ích của việc chia sẻ kiến thức trong tổ chức và hiểu được các cách khác nhau để có thể chia sẻ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm lẫn nhau một cách hiệu quả nhất.

- *Cuối cùng*, môi trường đổi mới trong tổ chức điều tiết tương tác giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm. Với kết quả của nghiên cứu này, các nhà quản lý cấp trung và cấp cao nên chú ý rằng ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện của nhóm trưởng/nhóm phó lên sự đổi mới của nhóm là không giống nhau. Khi môi trường đổi mới trong tổ chức cao thì sự tương tác của phong cách lãnh đạo lên sự đổi mới của nhóm sẽ mạnh hơn. Ngược lại, khi môi trường đổi mới trong tổ chức thấp sẽ có thể kìm hãm tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của các thành viên trong nhóm. Vì thế, các nhà quản lý cấp trung và cấp cao trong công ty nên chú ý trong việc xây dựng môi trường làm việc để toàn thể nhân viên trong công ty có thể hiểu rõ sự khuyến khích và hỗ trợ đổi mới của tổ chức. Đặc biệt, cần lưu ý rằng xây dựng môi trường đổi mới trong tổ chức là việc làm không hề đơn giản, cần sự kiên trì và đồng lòng của cả hệ thống.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù, nghiên cứu này có nhiều đóng góp mới về mặt lý thuyết và hàm ý quản trị nhưng vẫn còn các hạn chế sau.

- *Thứ nhất*, dữ liệu thu thập trong nghiên cứu là từ nhóm trưởng/nhóm phó đánh giá thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại một số địa phương nên dễ mang tính khái quát cho cả Việt Nam sẽ bị hạn chế. Nghiên cứu trong tương lai nên thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn như: Từ nhóm trưởng/nhóm phó, từ nhân viên, từ các nhà quản lý cấp trung và cấp cao cũng như sử dụng các phương pháp chọn mẫu xác suất trong cả nước để tăng tính tổng quát hóa cho mô hình nghiên cứu.

- *Thứ hai*, quá trình làm việc nhóm bao gồm nhiều hoạt động khác nhau nhưng nghiên cứu này chỉ tập trung khám phá và kiểm định sự chia sẻ kiến thức trong nhóm. Vì thế, nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng khám phá và kiểm định các quá trình làm việc nhóm khác như: Sự giao tiếp, sự hợp tác

giữa các thành viên trong nhóm, sự phát triển tầm nhìn của nhóm (Hülsheger và cộng sự, 2009) để hiểu sâu hơn về sự ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm.

- *Thứ ba*, có nhiều yếu tố khác liên quan đến tổ chức có thể điều tiết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm cần khám phá và kiểm định trong tương lai như: Môi trường học tập, môi trường phản xạ trong tổ chức, số lượng nhân viên, chiến lược đổi mới của tổ chức (Anderson và cộng sự, 2014).

- *Cuối cùng*, có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhóm nhưng nghiên cứu này chỉ khám phá và kiểm định bốn yếu tố: (1) Phong cách lãnh đạo toàn diện, (2) sự chia sẻ kiến thức trong nhóm, (3) môi trường đổi mới trong tổ chức, và (4) sự đổi mới của nhóm. Vì thế, các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá và kiểm định các yếu tố khác tác động đến sự đổi mới của nhóm vì cấp độ này ít nhận được sự quan tâm so với cấp độ cá nhân và tổ chức (Tang & Naumann, 2016)■

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn các lãnh đạo, nhà quản lý, bộ phận nhân sự, anh, chị tại các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu nông sản và thủy sản, đặc biệt là các doanh nghiệp trên địa bàn khu vực phía Nam đã hỗ trợ thu thập dữ liệu cũng như dành thời gian quý báu thực hiện bảng câu hỏi khảo sát.

Tài liệu tham khảo

- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: Strategic for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334–365.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. L. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-cultural Research* (pp. 137–164). Beverly Hills: Sage
- Bùi Thị Thanh. (2014). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 208, 37–45.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge Academy.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4(4), 324–360.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414–417.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315–342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). London: Pearson.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1102–1127.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
- Hülshager, U., Anderson, N., & Salgado, J. (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.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847.
- Jung, D., Chowb, 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.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 5(19), 582–594.
- Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y. (2015). CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context. *Journal of Management Studies*, 52(4), 531–554.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In P. S. Myers (Ed.), *Knowledge Management and Organisational Design*. London: Routledge.
- Lê Công Thuận, & Bùi Thị Thanh. (2019a). Các động lực thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò điều tiết hỗn hợp của động lực hướng đến xã hội. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(2), 26–43.
- Lê Công Thuận, & Bùi Thị Thanh. (2019b). Động lực, kỹ năng và sự sáng tạo: Vai trò điều tiết hỗn hợp của quyền tự quản công việc. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 263, 53–62.
- Mathieu, J., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171–189.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Nguyễn Văn Tuấn, & Lê Nguyễn Hậu. (2019). Nguyên lý quản trị theo định hướng trọng dịch vụ, thành quả đổi mới và thành quả kinh doanh của doanh nghiệp. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(4), 27–42.
- Phạm Hồng Liêm, & Hồ Huy Tựu. (2018). Ảnh hưởng của thiết kế công việc, vốn tâm lý, sự trưởng thành trong công việc đến sự đổi mới trong công việc của người lao động ở các khách sạn, khu nghỉ dưỡng tại thành phố Nha Trang. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 256, 72–81.
- Ping, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336–347.
- Steenkamp, J.-B. E., & Van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283–299.
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2016). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese R & D teams. *Journal of Management & Organization*, 22(3), 420–434.
- van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171–1182.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480.