
MỐI QUAN HỆ GIỮA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ VÀ SỰ ĐỔI MỚI CỦA NHÓM: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU NGÀNH SẢN XUẤT NÔNG LÂM THỦY SẢN XUẤT KHẨU

Cao Văn Tâm

Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

Email: caovantamphd@gmail.com

Nguyễn Đông Phong

Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

Email: phongnd@ueh.edu.vn

Lê Nhật Hạnh

Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh

Email: hanhln@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 14/9/2020

Ngày nhận bản sửa: 13/11/2020

Ngày duyệt đăng: 05/3/2021

Tóm tắt:

Nghiên cứu này kiểm định các giả thuyết bằng cách tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian một phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm. Bên cạnh đó, động lực hướng đến xã hội của nhóm làm gia tăng ảnh hưởng của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm lên sự đổi mới của nhóm. Bài báo này là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ lên sự đổi mới của nhóm trực tiếp và gián tiếp thông qua sự chia sẻ kiến thức trong nhóm. Nghiên cứu cũng là một trong những nỗ lực đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội của nhóm trong việc củng cố ảnh hưởng của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm lên sự đổi mới của nhóm.

Từ khóa: Sự chia sẻ kiến thức, động lực hướng đến xã hội, phong cách lãnh đạo phục vụ, sự đổi mới của nhóm.

Mã JEL: M10, M12, M19.

The relationship between servant leadership and team innovation: A case study of agricultural, forestry and fishery production for export

Abstract:

The study tested the hypotheses by conducting structural equation modeling (SEM). The results illustrated that servant leadership had a positive impact on team innovation. In addition, within-team knowledge sharing partially mediated the association between servant leadership and team innovation. Besides, team prosocial motivation strengthened the positive influence of within-team knowledge sharing on team innovation. This paper is one of the first studies to investigate the effect of servant leadership on team innovation directly and indirectly through within-team knowledge sharing. It is also one of the first attempts to examine the moderating role of team prosocial motivation in reinforcing the impact of within-team knowledge sharing on team innovation.

Keywords: Knowledge sharing, prosocial motivation, servant leadership, team innovation.

JEL Codes: M10, M12, M19.

1. Giới thiệu

Sự đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động, cải thiện năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong tương lai (Anderson & cộng sự, 2014; Jiang & Chen, 2018). Đặc biệt, Việt Nam đang dịch chuyển từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế xã hội chủ nghĩa định hướng thị trường, việc này thúc ép các doanh nghiệp phải sáng tạo để tạo ra các sản phẩm mới, dịch vụ mới và đổi mới quy trình làm việc sao cho hiệu quả hơn để cạnh tranh trong môi trường kinh doanh ngày một phức tạp và đầy biến động (Le & Bui, 2019). Nhất là, ngành sản xuất nông lâm thủy sản xuất khẩu phải chịu sức ép lớn vì tiêu chuẩn kỹ thuật của các nước nhập khẩu ngày càng cao, đồng thời sự cạnh tranh về giá ngày một khốc liệt (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019). Điều này buộc các doanh nghiệp sản xuất nông lâm thủy sản xuất khẩu phải liên tục đổi mới quy trình làm việc, nâng cấp máy móc hiện đại hơn, đổi mới công nghệ, đổi mới sản phẩm và quy trình sản xuất để cạnh tranh với các đối thủ (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019).

Theo Anderson & cộng sự (2014), sự đổi mới của nhóm chịu ảnh hưởng bởi các nhóm yếu tố như cấu trúc nhóm, đặc điểm của nhóm, môi trường làm việc trong nhóm, quá trình làm việc nhóm và các phong cách lãnh đạo. Trong số các yếu tố này thì phong cách lãnh đạo là yếu tố then chốt vì nhà lãnh đạo có quyền lực và địa vị nhất định trong tổ chức cũng như là người liên kết giữa các chiến lược của tổ chức và các hoạt động của nhóm (Koseoglu & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu trước đây tập trung chủ yếu vào việc khám phá và kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, phong cách lãnh đạo giao dịch và phong cách lãnh đạo ủy quyền (Hughes & cộng sự, 2018). Việc nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ lên sự đổi mới của nhóm còn hạn chế (Eva & cộng sự, 2019; Hughes & cộng sự, 2018; Koh & cộng sự, 2019). Đặc biệt, ở Việt Nam, khi các nghiên cứu về chủ đề sự đổi mới của nhóm còn hạn chế (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019). Đây là một trong những bài báo đầu tiên thảo luận tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ lên sự đổi mới của nhóm.

Để hiểu sâu hơn tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ đến sự đổi mới của nhóm, bài báo này nghiên cứu vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội của nhóm. Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới của nhóm (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu kêu gọi tiếp tục khám phá vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo và sự đổi mới của nhóm (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019; Ye & cộng sự, 2019). Nghiên cứu này là một trong những bài báo đầu tiên khám phá vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của các tác giả trước đây (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019; Ye & cộng sự, 2019). Cuối cùng, dựa vào khung lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội (AMO: “ability – motivation – opportunity”) (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu này thảo luận vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội của nhóm đến mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Động lực hướng đến xã hội ở cấp độ cá nhân đóng vai trò điều tiết ảnh hưởng của động lực nội tại đến sự đổi mới của nhân viên (Grant & Berry, 2011). Động lực hướng đến xã hội của nhóm ảnh hưởng đến kết quả làm việc nhóm thông qua sự hợp tác của nhóm và khả năng tồn tại của nhóm (Hu & Liden, 2015). Bolino & Grant (2016) kêu gọi nghiên cứu vai trò của động lực hướng đến xã hội của nhóm.

2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm

Phong cách lãnh đạo phục vụ đề cập đến một loại phong cách lãnh đạo định hướng vào người khác, nhà lãnh đạo ưu tiên đáp ứng nhu cầu của cấp dưới, họ quan tâm đến mọi người và cộng đồng chung trong tổ chức hơn là quan tâm lợi ích cá nhân của họ (Eva & cộng sự, 2019). Điều này làm tăng động lực nội tại và tâm lý an toàn của cấp dưới khi tham gia vào các hoạt động đổi mới (Neubert & cộng sự, 2016). Do đó, phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng cùng chiều đến quá trình sáng tạo và đổi mới (Liden & cộng sự, 2015). Hơn nữa, nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo phục vụ tạo ra môi trường khuyến khích sự tham gia của cấp dưới (Rezaei & cộng sự, 2012) cũng như khuyến khích cấp dưới chia sẻ các thông tin, kinh nghiệm, kiến thức (Malingumu & cộng sự, 2016), từ đó, làm gia tăng khả năng tạo ra và áp dụng các ý tưởng mới trong nhóm (Anderson & cộng sự, 2014).

Phong cách lãnh đạo phục vụ tác động cùng chiều đến tự tin sáng tạo, sự hài lòng trong công việc, làm

tăng sự tin tưởng của cấp dưới vào lãnh đạo, khuyến khích cấp dưới nỗ lực hơn trong công việc (Eva & cộng sự, 2019). Đây chính là những yếu tố quan trọng thúc đẩy quá trình tạo ra và triển khai các ý tưởng mới, sản phẩm mới, quy trình làm việc tốt hơn trong nhóm (Anderson & cộng sự, 2014). Bên cạnh đó, lý thuyết đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger & cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman & cộng sự, 1993) cho rằng các yếu tố đầu vào sẽ ảnh hưởng đến kết quả đầu ra. Trong nghiên cứu này, phong cách lãnh đạo phục vụ đóng vai trò các yếu tố đầu vào (West & Anderson, 1996), còn sự đổi mới của nhóm đóng vai trò các yếu tố đầu ra (Hülsheger & cộng sự, 2009). Từ các lập luận trên, giả thuyết 1 được đề xuất.

H1: Phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhóm.

2.2. Vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới thường được nghiên cứu thông qua lý thuyết trao đổi xã hội (Malingumu & cộng sự, 2016). Lý thuyết này cho rằng sự trao đổi qua lại giữa lãnh đạo và cấp dưới có đi có lại và phát triển thông qua sự tương tác thực tế giữa cấp trên và cấp dưới (Blau, 1964). Những nhà lãnh đạo với phong cách lãnh đạo phục vụ cung cấp nguồn lực và sự hỗ trợ thông qua việc tạo ra môi trường làm việc tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm tham gia vào công việc chung, khuyến khích thành viên trong nhóm giao tiếp và hỗ trợ nhau (Rezaei & cộng sự, 2012). Với mục tiêu hàng đầu là phát triển cấp dưới, nên nhà lãnh đạo với phong cách phục vụ tìm cách tốt nhất để gia tăng chất lượng và số lượng các cuộc trao đổi giữa các thành viên trong nhóm (Malingumu & cộng sự, 2016). Vì thế, các thành viên trong nhóm được khuyến khích tin tưởng và giúp đỡ nhau thông qua việc chia sẻ kiến thức, thông tin, kinh nghiệm và các kỹ năng cần thiết cho công việc (Malingumu & cộng sự, 2016).

Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm được định nghĩa là quá trình tham gia phân phối các thông tin cần thiết trong công việc và những bí quyết kỹ thuật giữa các thành viên trong nhóm (Jiang & Chen, 2018). Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm ảnh hưởng tích cực đến việc tạo ra và áp dụng các ý tưởng mới, vì khi các thành viên trong nhóm trao đổi kiến thức, họ sẽ nhìn thấy được những ý tưởng mới hoặc có thời gian cùng nhau hoàn thiện các ý tưởng mới sơ khai cũng như nhận được sự ủng hộ của các thành viên khi triển khai các ý tưởng chung của nhóm (Jiang & Chen, 2018). Việc này càng có ý nghĩa hơn khi các thành viên có kiến thức chuyên môn cao và kinh nghiệm nhiều cung cấp những thông tin bổ ích cho các thành viên còn lại, từ hoạt động này các thành viên ít kiến thức và kinh nghiệm có thể tìm thấy cách để thay đổi suy nghĩ và cách tiến hành công việc, từ đó suy nghĩ và hành động của cả nhóm sẽ đồng nhất và linh hoạt hơn (Jiang & Chen, 2018). Hơn nữa, hoạt động chia sẻ kiến thức trong nhóm cũng chính là cơ hội để chuyên gia công nghệ mới, kiến thức và kỹ năng mới học hỏi được từ bên ngoài vào trong nhóm (Ancona, 1990). Bên cạnh đó, hoạt động chia sẻ kiến thức trong nhóm sẽ đánh thức tiềm năng của các thành viên trong nhóm, họ sẽ nỗ lực cùng nhau tìm kiếm các ý tưởng mới về sản phẩm và quy trình làm việc và cùng nhau áp dụng chúng vào thực tế (Jiang & Chen, 2018).

Khung lý thuyết đầu vào – quá trình – đầu ra (Hackman, 1987; Hülsheger & cộng sự, 2009; West & Anderson, 1996; Woodman & cộng sự, 1993) kết luận rằng quá trình làm việc nhóm đóng vai trò trung gian kết nối các yếu tố đầu vào và kết quả đầu ra. Trong nghiên cứu này, phong cách lãnh đạo phục vụ, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm lần lượt đóng vai trò đầu vào, quá trình và đầu ra tương ứng với khung lý thuyết. Vì vậy, giả thuyết 2 được đề xuất.

H2: Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm.

2.3. Vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội của nhóm

Động lực hướng đến xã hội của nhóm là lý thuyết mở rộng từ lý thuyết động lực hướng đến xã hội của cá nhân (Grant, 2008). Hu & Liden (2015) đã mở rộng lý thuyết và đưa ra định nghĩa động lực hướng đến xã hội của nhóm là mong muốn của các thành viên trong nhóm hướng các nỗ lực nhằm mang lại lợi ích cho người khác. Khi động lực hướng đến xã hội cao, các thành viên trong nhóm sẽ tập trung vào hoàn thành các mục tiêu nhằm mang lại lợi ích cho người khác, việc này sẽ thôi thúc họ tập trung vào tạo ra và áp dụng các ý tưởng thiết thực và hữu ích nhất (Grant & Berry, 2011). Khi các thành viên trong nhóm tập trung vào nhu cầu của người khác, họ sẽ cố gắng triển khai những ý tưởng không những mới mà còn phải có lợi cho mọi người ví dụ như khách hàng, cấp trên, đồng nghiệp hay nhà cung ứng (Liu & cộng sự, 2016). Hơn nữa, khi thành viên trong nhóm có động lực hướng đến xã hội cao, họ sẽ tập trung đưa ra và lựa chọn triển khai các ý

tưởng không chỉ mang lại lợi ích hiện tại và cho cả tương lai (McAdams & de St Aubin, 1992). Bởi vì mục tiêu cốt lõi của động lực hướng đến xã hội là mang lại lợi ích cho người khác (Grant, 2008; Hu & Liden, 2015; Liu & cộng sự, 2016), vì vậy trong quá trình đổi mới sản phẩm, quy trình làm việc, chất lượng dịch vụ, nhóm sẽ ưu tiên các ý tưởng có tiềm năng mang lại lợi ích cho mọi người (Hu & Liden, 2015).

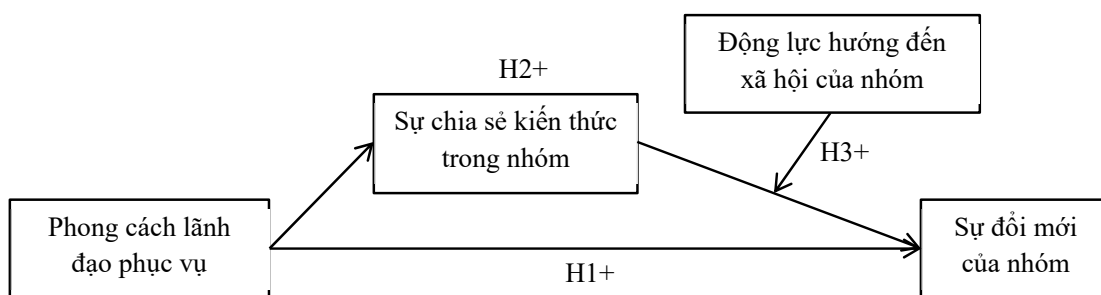
Theo khung lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982), sự tương tác giữa khả năng và động lực làm việc sẽ làm tăng kết quả làm việc. Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm sẽ làm gia tăng kiến thức và kỹ năng của các thành viên (Jiang & Chen, 2018). Các thành viên trong nhóm với động lực hướng đến xã hội cao sẽ sử dụng kiến thức và kỹ năng để tạo ra và triển khai các ý tưởng vừa mới vừa hữu ích đối với người khác (Grant & Berry, 2011). Hay nói cách khác, sự tương tác giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và động lực hướng đến xã hội của nhóm sẽ thúc đẩy nhóm đưa ra và triển khai nhiều ý tưởng, giải pháp, sản phẩm và quy trình làm việc vừa mới vừa hữu ích như khẳng định của khung lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982). Do đó, nhóm nghiên cứu đề xuất giả thuyết 3.

H3: Động lực hướng đến xã hội của nhóm điều tiết dương lên mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm.

2.4. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này tiến hành khảo sát các nhóm phó và nhóm trưởng tại các công ty chế biến nông thủy sản để xuất khẩu. Nhóm nghiên cứu đã tiếp cận phòng nhân sự hoặc các giám đốc tại các công ty thuộc nhóm ngành này tại địa bàn tỉnh Long An, Đồng Nai, An Giang, Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh. Với sự hỗ trợ tận tình của quý giám đốc và phòng nhân sự, nhóm nghiên cứu đã chuyển bảng khảo sát đến các nhóm phó và nhóm trưởng trong giờ làm việc. Sau khi đánh giá bảng câu hỏi, các nhóm phó và nhóm trưởng đã gửi bảng câu hỏi lại tại phòng nhân sự. Nhóm tác giả đã thường xuyên liên lạc và nhận bảng câu hỏi đã được đánh giá tại phòng nhân sự.

Việc khảo sát định lượng được tiến hành trong hai tháng 11 và 12 năm 2019. Tổng cộng 486 bảng câu hỏi đã được phát ra và nhóm đã thu về được 339 bảng. Sau khi loại 21 bảng câu hỏi do thiếu thông tin hoặc người tham gia đánh giá một mức độ cho tất cả các biến quan sát trong bảng câu hỏi, lượng mẫu cuối cùng của nghiên cứu này là 318. Tỷ lệ giữa lượng mẫu cuối cùng đưa vào phân tích và lượng phiếu khảo sát phát ra là 65,43%. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết. Tuy nhiên, trước khi tiến hành phân tích SEM nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá thang đo.

Mẫu nghiên cứu này gồm có 152 nam (47,8%) và 166 nữ (52,2%). Trong đó 9 người trả lời (2,8%) có bằng tốt nghiệp phổ thông, 265 người trả lời (83,4%) có bằng cao đẳng – đại học và 44 người trả lời (13,8%) có bằng sau đại học. Kinh nghiệm làm việc của các người trả lời là 7,77 năm với độ lệch chuẩn là 3,61. Trong số này có 220 người trả lời (69,2%) đang làm việc tại các công ty được thành lập từ vốn đầu tư trong nước và 98 người trả lời (30,8%) đang làm việc tại các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Hơn nữa, có 166 người trả lời (52,2%) làm việc trong các công ty có tổng lao động nhỏ hơn hoặc bằng 300 và 152 người trả lời (47,8%) làm việc trong các công ty có tổng lao động lớn hơn 300.

3.2. Thang đo

Phong cách lãnh đạo phục vụ trong nghiên cứu này kế thừa từ bài báo của Liden & cộng sự (2015). Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm được kế thừa từ bài báo của Jiang & Chen (2018). Động lực hướng đến xã hội của nhóm được đánh giá thông qua thang đo kế thừa từ bài báo của Grant & Sumanth (2009) bằng cách áp dụng cách đổi thuật ngữ “tôi” thành “nhóm chúng tôi” như cách làm trong nghiên cứu của Hu & Liden (2015). Sự đổi mới của nhóm được đánh giá thông qua thang đo kế thừa từ bài báo của Welbourne & cộng sự (1998).

Đầu tiên, nhóm nghiên cứu tổng hợp tất cả các thang đo và lập bảng câu hỏi bằng tiếng Anh. Tiếp đến, nhóm tác giả nhờ 2 nghiên cứu sinh đang học chương trình quản trị kinh doanh dịch bằng câu hỏi từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Sau đó, nhóm tác giả nhờ 2 nghiên cứu sinh khác cũng đang học cùng ngành dịch ngược bằng câu hỏi từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Nhóm tác giả so sánh 2 bảng câu hỏi bằng tiếng Anh để điều chỉnh các biến quan sát nhằm tăng độ chính xác trong quá trình dịch thuật. Đây chính là quy trình dịch thuật được đề xuất bởi Brislin (1986). Hơn nữa, nhóm tác giả đã liên hệ các phó nhóm và trưởng nhóm đang làm việc tại các công ty chế biến nông thủy sản xuất khẩu ở thành phố Hồ Chí Minh trong tháng 10 năm 2019 để tiến hành nghiên cứu định tính. Nghiên cứu này áp dụng phương pháp phỏng vấn sâu với điểm bão hòa là 13 phó nhóm và trưởng nhóm. Cuối cùng, nhóm tác giả xây dựng bảng câu hỏi chính thức phục vụ cho nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu này đánh giá các biến quan sát thông qua thang đo Likert 7 mức độ từ 1 – “hoàn toàn phản đối” đến 7 – “hoàn toàn đồng ý”.

4. Kết quả nghiên cứu

Trước tiên, nhóm tác giả tiến hành kiểm tra phân phối của các biến quan sát. Kết quả cho thấy giá trị kurtosis và skewness của 23 biến quan sát của bốn thang đo trong mô hình dao động từ -0,693 đến +0,328. Tuy nhiên, phương pháp ước lượng ML (maximum likelihood estimation) vẫn phù hợp vì giá trị kurtosis và skewness vẫn dao động trong khoảng [-1, 1] (Muthén & Kaplan, 1985). Vì thế, nghiên cứu này tiến hành phân tích CFA và SEM với phương pháp ước lượng ML.

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1 trình bày kết quả phân tích CFA với phương pháp ước lượng ML. Kết quả cho thấy mô hình tối hạn giải thích tốt dữ liệu thu thập từ thực tiễn GFI = 0,931; NFI = 0,914; CFI = 0,982; RMSEA = 0,028; CMIN/DF = 1,240). Hệ số nhân tố tải chuẩn hóa của phong cách lãnh đạo phục vụ dao động trong khoảng từ 0,682 đến 0,748; sự chia sẻ kiến thức trong nhóm dao động trong khoảng từ 0,691 đến 0,758; động lực hướng đến xã hội của nhóm dao động trong khoảng từ 0,662 đến 0,794 và sự đổi mới của nhóm dao động trong khoảng từ 0,668 đến 0,747. Thêm vào đó, các hệ số nhân tố tải này đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Phương sai trích của các biến tiềm ẩn dao động trong khoảng từ 0,503 đến 0,545. Độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn dao động trong khoảng từ 0,802 đến 0,884. Vì thế, các thang đo của nghiên cứu này đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hơn nữa, giá trị căn bậc hai phương sai trích của các thang đo trong mô hình đề xuất luôn lớn hơn sự tương quan giữa thang đo đó với các thang đo khác. Do vậy, các thang đo trong mô hình đề xuất đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

Động lực hướng đến xã hội của nhóm đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Dựa vào đề xuất của Cortina & cộng sự (2001), nhóm tác giả phân tích SEM tác động của biến điều tiết và các biến còn lại cùng một lúc. Nghiên cứu này sử dụng một biến chỉ thị đại diện cho sự tương tác giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và động lực hướng đến xã hội của nhóm. Nhóm

Bảng 1: Sự tương quan của các khái niệm, phương sai trích (AVE), độ tin cậy tổng hợp (CR)

	CR	AVE	1	2	3	4
1. Sự đổi mới của nhóm	0,802	0,503	0,710			
2. Phong cách lãnh đạo phục vụ	0,880	0,512	0,294	0,715		
3. Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm	0,884	0,523	0,344	0,264	0,723	
4. Động lực hướng đến xã hội của nhóm	0,856	0,545	0,019	-0,017	0,254	0,738

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.

nghiên cứu tính toán biến chỉ thị dựa vào công thức của Ping (1995). Nhóm tác giả sử dụng trung bình trung tâm (mean centering) khi tính toán biến chỉ thị nhằm mục đích tránh hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987).

Nghiên cứu này sử dụng bootstrap với $N = 1.000$ và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95% để xử lý SEM. Kết quả xử lý SEM cho thấy mô hình đề xuất nghiên cứu giải thích tốt dữ liệu thu thập từ thực tiễn (GFI = 0,923; NFI = 0,902; CFI = 0,975; RMSEA = 0,031; CMIN/DF = 1,314). Kết quả của các giả thuyết

Bảng 2: Kết quả phân tích các giả thuyết

Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value
Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự đổi mới của nhóm	0,217	0,000
Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm	0,264	0,000
Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm → Sự đổi mới của nhóm	0,263	0,000
Động lực hướng đến xã hội của nhóm → Sự đổi mới của nhóm	-0,017	0,784
Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm x Động lực hướng đến xã hội của nhóm → Sự đổi mới của nhóm	0,277	0,000
Phong cách lãnh đạo phục vụ → Sự chia sẻ kiến thức trong nhóm → Sự đổi mới của nhóm	0,069	0,001

được trình bày trong Bảng 2. Giả thuyết 1 đề xuất rằng phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhóm. Giả thuyết này được ủng hộ vì có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,217$; $p < 0,001$). Giả thuyết 2 đề xuất rằng sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm được chấp nhận ($\beta = 0,069$; $p < 0,01$). Vì giả thuyết 1 được chấp nhận nên sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian từng phần (partially mediate) liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, giả thuyết 3 cho rằng động lực hướng đến xã hội của nhóm điều tiết dương lên mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Kết quả cho thấy sự tương tác giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và động lực hướng đến xã hội của nhóm (sự chia sẻ kiến thức trong nhóm x động lực hướng đến xã hội của nhóm) ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhóm ($\beta = 0,277$; $p < 0,001$). Vì vậy, giả thuyết 3 được ủng hộ.

5. Thảo luận và hàm ý của nghiên cứu

Nghiên cứu này tiến hành nhằm mục đích kiểm tra ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo phục vụ, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và động lực hướng đến xã hội của nhóm lên sự đổi mới của nhóm. Nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát các phó nhóm và trưởng nhóm đang công tác ở các công ty sản xuất nông thủy sản xuất khẩu tại Long An, Đồng Nai, An Giang, Cần Thơ và thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả phân tích SEM cho thấy phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhóm. Hơn nữa, sự chia sẻ kiến thức trong nhóm là trung gian từng phần liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm. Bên cạnh đó, động lực hướng đến xã hội của nhóm củng cố ảnh hưởng của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm lên sự đổi mới của nhóm. Từ kết quả nghiên cứu này, bài báo có những đóng góp mới về mặt lý thuyết và thực tiễn như bên dưới.

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Ở góc độ lý thuyết, nghiên cứu này có những đóng góp mới như sau. Thứ nhất, đây là một trong các nghiên cứu đầu tiên kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ lên sự đổi mới của nhóm. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với kết quả của các nghiên cứu trước đây rằng phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhóm (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019; Ye & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện lên sự đổi mới của nhóm (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019; Ye & cộng sự, 2019) còn nghiên cứu này kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo phục vụ đến sự đổi mới của nhóm.

Thứ hai, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm, cụ thể hơn sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của các tác giả trước đây (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019; Ye & cộng sự, 2019). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong

(2019) đó là sự chia sẻ kiến thức là trung gian liên kết phong cách lãnh đạo và sự đổi mới của nhóm. Tuy nhiên, nghiên cứu của Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong (2019) tập trung kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện còn nghiên cứu này tập trung khám phá phong cách lãnh đạo phục vụ. Phong cách lãnh đạo toàn diện thể hiện sự cởi mở, khả năng tiếp cận và tính sẵn sàng trong việc tương tác với cấp dưới của nhà lãnh đạo (Nembhard & Edmondson, 2006), trong khi đó phong cách lãnh đạo phục vụ định hướng vào người khác, nhà lãnh đạo ưu tiên đáp ứng nhu cầu của cấp dưới, họ quan tâm đến mọi người và cộng đồng chung trong tổ chức hơn là quan tâm lợi ích cá nhân của họ (Eva & cộng sự, 2019).

Cuối cùng, dựa vào khung lý thuyết khả năng – động lực – cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu thảo luận vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội của nhóm đến mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Động lực hướng đến xã hội của nhóm mới được phát triển bởi Hu & Liden (2015). Vì thế, đây là đóng góp mới quan trọng nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Bolino & Grant (2016).

5.2. Hàm ý quản trị

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này có các hàm ý quản trị sau. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhóm. Do đó, các nhóm trưởng và nhóm phó có thể sử dụng phong cách lãnh đạo này khi chỉ đạo nhóm tìm kiếm các ý tưởng mới và triển khai các ý tưởng này vào thực tế. Họ có thể làm điều này bằng cách định hướng vào cấp dưới, ưu tiên đáp ứng nhu cầu của cấp dưới, quan tâm đến cấp dưới và cộng đồng hơn là quan tâm đến lợi ích cá nhân. Bên cạnh đó, công ty nên chú ý trong việc lựa chọn các ứng viên vào vị trí nhóm trưởng, nhóm phó đặc biệt là các nhóm cần sự đổi mới nhiều. Với kết quả nghiên cứu này, công ty nên chọn các ứng viên có tiềm năng lãnh đạo cấp dưới với phong cách phục vụ.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu cho thấy sự chia sẻ kiến thức trong nhóm liên kết mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo phục vụ và sự đổi mới của nhóm. Vì thế, nhóm trưởng, nhóm phó nên động viên và khuyến khích cấp dưới tham gia nhiều hơn vào việc trao đổi, chia sẻ thông tin, kiến thức và kinh nghiệm trong nhóm, đặc biệt là khi dự án, công việc cần các ý tưởng mới hoặc khi triển khai các ý tưởng, chiến lược mới. Hơn nữa, công ty nên chú ý tạo điều kiện thuận lợi để các thành viên trong nhóm chia sẻ kiến thức với nhau thông qua họp nhóm trực tiếp hoặc gián tiếp. Đồng thời, công ty nên xây dựng hệ thống lưu trữ dữ liệu để các nhóm dễ dàng lưu trữ và chia sẻ kiến thức và thông tin liên quan đến công việc với nhau.

Cuối cùng, kết quả cho thấy sự tương tác giữa sự chia sẻ kiến thức và động lực hướng đến xã hội của nhóm sẽ hướng nhóm đến việc đưa ra và triển khai nhiều ý tưởng, giải pháp, sản phẩm và quy trình làm việc vừa mới vừa hữu ích. Vì thế, để gia tăng sự đổi mới của nhóm, nhóm trưởng và nhóm phó ngoài việc khuyến khích các thành viên trong nhóm chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm đồng thời phải chú ý tới việc tạo điều kiện nhằm nâng cao động lực hướng đến xã hội của nhóm. Nhóm trưởng và nhóm phó có thể làm điều này bằng cách xây dựng cấu trúc và quy trình làm việc cho phép các thành viên trong nhóm tương tác nhiều hơn với những người hưởng lợi từ kết quả làm việc của họ hoặc cung cấp những sự cố của khách hàng và đồng nghiệp đang gặp phải. Những điều kiện này sẽ giúp nhóm hiểu được những nhu cầu của người khác, hiểu được những ý tưởng của họ ảnh hưởng đến người khác như thế nào. Từ đó, họ sẽ tập trung đưa ra và áp dụng nhiều ý tưởng không những mới mà còn hữu ích cho mọi người xung quanh.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu này còn có những hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện để tiến hành thu thập dữ liệu nên tính tổng quát của mô hình đề xuất bị hạn chế. Các nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu xác suất để có kết quả nghiên cứu tổng quát hơn. Thứ hai, bên cạnh động lực hướng đến xã hội của nhóm thì các đặc điểm khác của nhóm có thể điều tiết mối quan hệ giữa sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và sự đổi mới của nhóm. Đây là một hướng nghiên cứu triển vọng trong tương lai. Cuối cùng, có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhóm (Anderson & cộng sự, 2014), các nghiên cứu trong tương lai nên tiếp tục khám phá và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến sự đổi mới, nhất là ở Việt Nam vì các nghiên cứu về chủ đề này còn hạn chế ở nước ta (Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông Phong, 2019).

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., Potočník, K. & Zhou, J. (2014), 'Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework', *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Blau, P. (1964), *Power and exchange in social life*, NY: John Wiley & Sons.
- Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), 'The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance', *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bolino, M.C. & Grant, A.M. (2016), 'The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations', *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Brislin, R.W. (1986), 'The wording and translation of research instruments', in *Field Methods in Cross-cultural Research*, Berry, W.L.a.J. (Ed.), Beverly Hills: Sage, 137-164.
- Cao Văn Tâm & Nguyễn Đông 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.
- 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.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R.C. (2019), 'Servant leadership: A systematic review and call for future research', *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grant, A.M. (2008), 'Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity', *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A.M. & Berry, J.W. (2011), 'The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity', *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A.M. & Sumanth, J.J. (2009), 'Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness', *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Hackman, J.R. (1987), 'The design of work teams', in *Handbook of Organizational Behavior*, Lorsch (Ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 315-342.
- 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.
- Koh, D., Lee, K. & Joshi, K. (2019), 'Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model', *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Koseoglu, G., Liu, Y. & Shalley, C.E. (2017), 'Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity', *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C. (2015), 'Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28', *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C.E., Keem, S. & Zhou, J. (2016), 'Motivational mechanisms of employee creativity: A

-
- meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137(C), 236-263.
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M. & Babyegeya, E. (2016), 'Servant leadership, organisational citizenship behavior and creativity: The mediating role of team-member exchange', *Psychologica Belgica*, 56(4), 342-356.
- McAdams, D.P. & de St Aubin, E. (1992), 'A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography', *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003-1015.
- 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.
- Neubert, M.J., Hunter, E.M. & Tolentino, R.C. (2016), 'A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?', *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Ping, R.A. (1995), 'A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables', *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M. & Sabet, S. (2012), 'Servant leadership and organizational trust: The mediating effect of the leader trust and organizational communication', *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 70-78.
- 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.
- Le, T.C. & Bui, T.T. (2019), 'Mediating mechanisms linking developmental feedback with employee creativity', *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 108-121.
- 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.