



Original Article

Effects of an Inclusive Leadership Style on Team Performance: The Significance of Promoting Team Innovation Culture in Hanoi-based Software Outsourcing Firms

Nguyen Dac Thanh^{1,*}, Nguyen Thi Sam², Tran Thi Minh Phuong³,
Nguyen Thi Cam Nhung³, Chu Duc Tri¹

¹Thuongmai University, No. 79, Ho Tung Mau Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

²Foreign Trade University, No. 91, Chua Lang Street, Dong Da District, Hanoi, Vietnam

³University of Labour and Social Affairs, No. 43, Tran Duy Hung Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

Received: November 16, 2021

Revised: May 20, 2022; Accepted: June 25, 2022

Abstract: This study measures the effects of an inclusive leadership style on project team performance - a highly popular work style in software outsourcing firms and examines the mediating role of innovation culture of this relationship. The study provides empirical evidence from a sample of 396 project team members at Hanoi-based software outsourcing firms through assessing Partial Least Squares SEM (PLS-SEM). The findings show that innovation culture plays a mediating role between an inclusive leadership style and team performance, and emphasizes the necessity to develop an innovative culture framework including people, process, data and technologies to assess how businesses approach innovation. Finally, some managerial implications on team performance, leadership such as increased e-collaboration tools, virtual teams, and E-leadership styles are discussed.

Keyword: Software outsourcing company, team performance, inclusive leadership style, innovative culture.

* Corresponding author

E-mail address: thanhd@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4717>

Tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến kết quả làm việc của nhóm: Vai trò của thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm trong các công ty gia công phần mềm trên địa bàn Hà Nội

Nguyễn Đắc Thành^{1,*}, Nguyễn Thị Sâm², Trần Thị Minh Phương³,
Nguyễn Thị Cẩm Nhung³ Chu Đức Trí¹

¹Trường Đại học Thương mại, 79 Hồ Tùng Mậu, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Ngoại thương, 91 Chùa Láng, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam

³Trường Đại học Lao động - Xã hội, 43 Trần Duy Hưng, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 16 tháng 11 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 5 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2022

Tóm tắt: Nghiên cứu tập trung tìm hiểu sự tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện đến kết quả làm việc của nhóm dự án - hình thức phổ biến trong các công ty gia công phần mềm, đồng thời xem xét vai trò trung gian của văn hóa đổi mới sáng tạo trong mối quan hệ này. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ mẫu 396 thành viên thuộc các nhóm dự án tại các công ty gia công phần mềm trên địa bàn Hà Nội thông qua đánh giá sự phù hợp của mô hình đo lường và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM. Kết quả cho thấy văn hóa đổi mới sáng tạo ảnh hưởng trung gian tới mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc của nhóm, đồng thời nhấn mạnh sự cần thiết phải xây dựng khung văn hóa đổi mới sáng tạo bao gồm khía cạnh con người, quy trình, dữ liệu và công nghệ để đánh giá cách tiếp cận đổi mới của các doanh nghiệp. Cuối cùng là một số hàm ý quản trị về nhóm làm việc và lãnh đạo nhóm được thảo luận như tăng cường ứng dụng các công nghệ cộng tác, thiết lập mô hình đội nhóm ảo, định hướng lãnh đạo số.

Từ khóa: Công ty gia công phần mềm, kết quả làm việc của nhóm, phong cách lãnh đạo toàn diện, văn hóa đổi mới sáng tạo.

1. Đặt vấn đề

Ngành công nghệ thông tin là một ngành có cường độ cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi sự sáng tạo, đột phá liên tục theo thời gian. Trong bối cảnh toàn cầu đang tiếp tục đối phó với những gián đoạn do COVID-19 gây ra, 74% doanh nghiệp ở châu Á-Thái Bình Dương cho rằng đổi mới là điều bắt buộc để họ có khả năng phản ứng nhanh trước những thách thức và cơ hội của thị

trường, đồng thời đảm bảo khả năng chống chịu của hoạt động kinh doanh (Microsoft Vietnam Communications, 2020). Trên thực tế, hầu như tất cả (98%) doanh nghiệp với nền văn hóa đổi mới sáng tạo (VHĐMST) hoàn thiện nhất (các doanh nghiệp tiên phong) đồng ý rằng đổi mới là điều cần thiết để duy trì khả năng chống chịu trong thời kỳ khủng hoảng.

Nhóm làm việc đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp công

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: thanhnd@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4717>

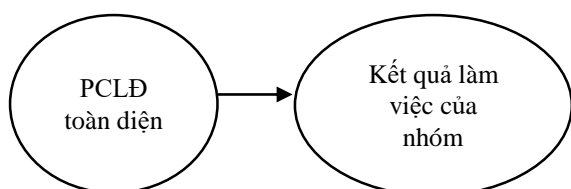
nghe thông tin nào. Vì vậy, việc xây dựng VHĐMST cần bắt đầu từ VHĐMST nhóm làm việc. Trong một nhóm, trưởng nhóm giữ vị trí then chốt và ảnh hưởng rất mạnh đến kết quả làm việc (KQLV) chung của nhóm.

Thực tế cho thấy một số công ty lớn trong lĩnh vực công nghệ thông tin (CNTT) cũng chú trọng xây dựng văn hóa nhóm như FPT, CMC hay Tinh Vân, song số lượng này không nhiều bởi 90% doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực CNTT hiện nay là doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), từ đó đặt ra vấn đề liệu có cần thiết phải thúc đẩy xây dựng VHĐMST nhóm hay không và VHĐMST nhóm đóng vai trò thế nào trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo (PCLĐ) toàn diện và KQLV của nhóm.

2. Khung phân tích về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc nhóm

2.1. Phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc của nhóm

Các nghiên cứu trước thường xem xét KQLV nhóm như là biến mục tiêu hay biến đầu ra, còn PCLĐ toàn diện như là điểm đầu biến giải thích cho sự thay đổi của biến mục tiêu.



Hình 1: Ảnh hưởng trực tiếp của PCLĐ toàn diện đến KQLV của nhóm

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

Về PCLĐ toàn diện, thời gian gần đây đã có một số nghiên cứu trong nước, như Nguyễn Đăng Hạ Huyền và cộng sự (2019) xem xét tác động của PCLĐ toàn diện của tổng giám đốc điều hành đến các thành phần của năng lực động như sự thấu hiểu, sự tái cấu trúc, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng hệ thống phát triển nhân sự đóng vai trò trung gian của mối quan hệ giữa PCLĐ

toàn diện và năng lực động. Hoặc Cao Văn Tâm và Nguyễn Đông Phong (2019) xem xét mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện của trưởng, phó nhóm trong các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu thực phẩm (nông sản và thủy sản) đến sự đổi mới của nhóm. Như vậy, các nghiên cứu này đều coi PCLĐ toàn diện là yếu tố xuất phát điểm ban đầu. Nghiên cứu này cũng kế thừa khi xem xét PCLĐ toàn diện là yếu tố giải thích cho sự thay đổi của KQLV nhóm.

Đặc điểm của nhóm làm việc trong các doanh nghiệp CNTT là làm việc dựa trên dự án (project-based team), với nguyên tắc làm việc theo Scrum - một phương pháp làm việc phổ biến nhất về phát triển dự án phần mềm. Theo khung làm việc nhóm Scrum bao gồm chủ sản phẩm (product owner), nhóm phát triển (development team) và scrum master. Nhóm Scrum thuộc thể loại nhóm tự quản và liên chức năng, họ lựa chọn cách thức tốt nhất để hoàn thành công việc. Mô hình nhóm Scrum được thiết kế để tối ưu hóa sự linh hoạt, sáng tạo và năng suất. Các nhóm Scrum chuyển giao sản phẩm theo phân đoạn lặp đi lặp lại và tăng dần, tối đa hóa cơ hội cho các phản hồi.

Mặc dù đã có nhiều nhà nghiên cứu đưa ra định nghĩa về KQLV, tuy nhiên vẫn chưa tìm được sự thống nhất trong việc xác định các yếu tố chính của KQLV. Về cơ bản, KQLV nhóm đề cập đến 2 khía cạnh: khía cạnh liên quan đến việc đạt được mục tiêu đã đặt ra và khía cạnh liên quan đến việc sử dụng nguồn lực của tổ chức. Mặc dù cả hai khía cạnh này đều được sử dụng để mô tả KQLV nhưng mối quan hệ cũng như sự phân biệt giữa hai yếu tố này chưa được làm rõ (O'Donnell, 2002). Theo Thao (2018), KQLV được định nghĩa là quá trình đánh giá hoạt động của tổ chức theo 2 khía cạnh gồm mức độ đạt được mục tiêu và cách thức sử dụng nguồn lực sẵn có của tổ chức.

Nghiên cứu này kỳ vọng trưởng nhóm có phong cách càng toàn diện thì nhóm làm việc càng hiệu quả hơn, do đó giả thuyết đầu tiên được xây dựng:

H1: Phong cách của lãnh đạo nhóm càng toàn diện thì càng tác động tích cực đến KQLV của nhóm.

2.2. Văn hóa đổi mới sáng tạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc của nhóm

Có nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa nhóm, song có thể hiểu văn hóa nhóm với tư cách là khuôn mẫu của những quan niệm chung của nhóm trong giải quyết các vấn đề về sự thích ứng bên ngoài và hội tụ bên trong của mình, cái có thể hoạt động đủ tốt để được xem là có hiệu lực và do vậy, được truyền cho những thành viên mới như là con đường đúng đắn để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong sự liên quan tới những vấn đề đó (Thanh, 2013).

VHĐMST trong nhóm có thể được hiểu là sự sẵn sàng của nhóm trong chấp nhận các ý tưởng mới, chấp nhận các rủi ro có thể xảy ra (Nguyễn Văn Tuấn và Lê Nguyễn Hậu, 2019).

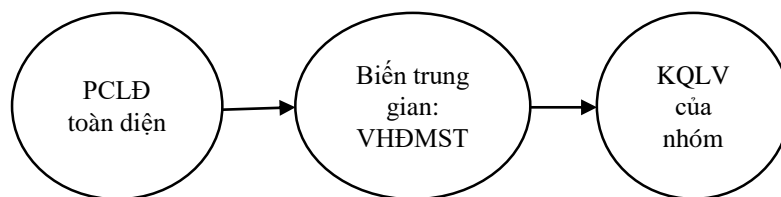
VHĐMST có thể chịu sự ảnh hưởng từ trưởng nhóm. Trong các công ty gia công phần

mềm thường đòi hỏi sự lãnh đạo toàn diện. Trưởng nhóm có PCLĐ toàn diện thể hiện qua khía cạnh họ sẽ cởi mở, sẵn sàng thảo luận phương thức làm việc mới, khuyến khích các thành viên nhóm tiếp cận kỹ năng làm việc mới (Ye và cộng sự, 2019). Do vậy, mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện và VHĐMST của nhóm được thiết lập:

H2: Trưởng nhóm có PCLĐ càng toàn diện thì càng ảnh hưởng tích cực đến VHĐMST của nhóm.

VHĐMST có thể giúp nhóm thay đổi phương thức, thói quen làm việc cũ để cải tiến, nâng cao năng suất lao động của nhóm. Vì vậy, nghiên cứu này kỳ vọng nhóm có VHĐMST sẽ đạt được KQLV cao hơn. Do đó:

H3: VHĐMST ảnh hưởng tích cực đến KQLV của nhóm



Hình 2: Ảnh hưởng gián tiếp của PCLĐ toàn diện đến KQLV của nhóm qua VHĐMST

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đều sử dụng PCLĐ toàn diện như biến số giải thích ảnh hưởng trực tiếp đến KQLV của nhóm, song các biến trung gian và biến đích thì khác nhau và chưa có nghiên cứu nào xem xét vai trò trung gian của VHĐMST trong mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện và KQLV của nhóm. Tổng quan tài liệu cho thấy cơ chế ảnh hưởng trung gian giữa PCLĐ toàn diện và KQLV của nhóm chưa được nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi. Đây là khoảng trống nghiên cứu quan trọng đối với các nhà quản trị nhóm vì trong bối cảnh văn hóa Á Đông như Việt Nam, cụ thể ở phía Bắc như Thủ đô Hà Nội thì sự lãnh đạo mang tính chuyên quyền, độc đoán vẫn còn phổ biến trong môi trường làm việc. Đặc biệt trong bối cảnh ảnh hưởng của đại dịch

COVID-19 đã làm thay đổi cách thức làm việc, như làm việc tại nhà, sử dụng các nền tảng ứng dụng công nghệ hỗ trợ (Zoom, Google Meeting, Microsoft Team). Vì vậy, lãnh đạo nhóm cũng cần thay đổi PCLĐ phù hợp với bối cảnh mới, từ đó hình thành nên văn hóa làm việc mới trong nhóm, lan tỏa và tác động đến KQLV của nhóm. Do đó:

H4: VHĐMST đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện và KQLV của nhóm.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, bao gồm:

Phương pháp tổng quan tài liệu lý thuyết và phân tích tổng hợp: Nhằm xác định lý thuyết nền tảng về PCLĐ và KQLV của nhóm, đó là cơ sở để tham khảo, kế thừa và phát triển thang đo lường.

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết nền tảng về PCLĐ và KQLV nhóm, các tác giả xây dựng thang đo nhập lần thứ nhất. Tiếp đó, các tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên sâu một số chuyên gia là trưởng nhóm, phó nhóm của nhóm dự án lập trình nhằm hiệu chỉnh, làm rõ ngữ nghĩa, câu từ của các yếu tố trong mô hình để hoàn thiện thang đo lường chính thức.

Phương pháp khảo sát: Nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ban đầu và ước lượng mô hình cấu trúc phương trình SEM, ngoài ra kỹ thuật bootstrapping được dùng để kiểm chứng vai trò trung gian của VHĐMST trong mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện với KQLV nhóm. Phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS) được sử dụng với các kỹ thuật: (i) Kỹ thuật đánh giá độ phù hợp mô hình đo lường: Đo lường độ tin cậy của cấu trúc, đo lường tính giá trị của cấu trúc; (ii) Kỹ thuật đánh giá độ phù hợp của mô hình cấu trúc: Ước lượng hệ số đường dẫn cấu trúc, ước lượng chỉ số R^2 , đo lường độ phù hợp tổng thể của mô hình cấu trúc; (iii) Kỹ thuật phân tích vai trò của biến trung gian: VHĐMST. Các tác giả tiến hành phân tích biến trung gian bằng phương pháp SEM để kiểm định vai trò trung gian của VHĐMST trong mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện và KQLV của nhóm, bởi SEM được xem

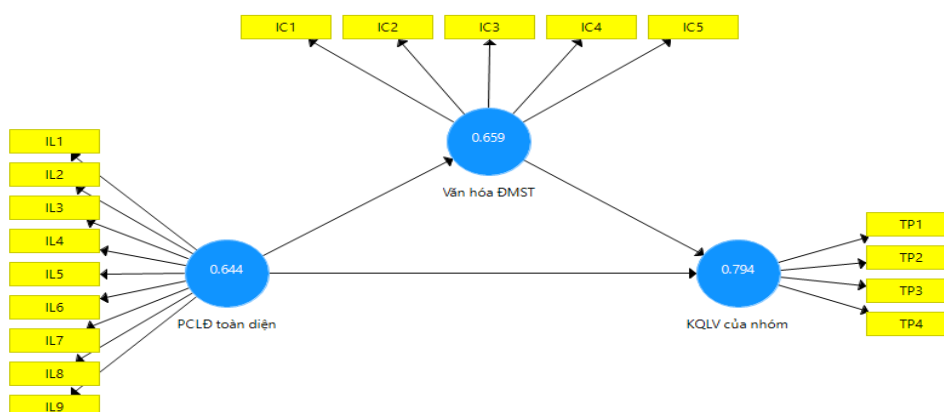
là một trong những phương pháp thích hợp nhất để kiểm tra tác động trung gian (Byrne, 2013).

Cách thức chọn mẫu: Nghiên cứu sử dụng cách thức chọn mẫu phi ngẫu nhiên thuận tiện, đây là phương pháp thuộc trường phái chọn mẫu phi xác suất mà phân tử mẫu được chọn một cách thuận tiện. Nó cho phép nhà nghiên cứu đạt được một số lượng lớn các phần tử mẫu trong một thời gian ngắn.

Số lượng mẫu: Theo Hair và cộng sự (2014), khi sử dụng mô hình SEM, nhà nghiên cứu cần phải đảm bảo kích thước mẫu tối thiểu. Bên cạnh đó, do không biết chính xác quy mô tổng thể của các nhân viên hiện đang làm việc tại các công ty CNTT nên các tác giả sử dụng công thức của Yamane (1967):

$$n = Z^2 \cdot \frac{p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Trong đó: n là kích thước mẫu tối thiểu; z: Giá trị tra bảng phân phối Z dựa trên độ tin cậy ($Z = 1,96$ tương ứng độ tin cậy 95%); p: Tỷ lệ ước lượng cỡ mẫu thành công; e: Sai số cho phép, mức phổ biến nhất là 0,05 (tương ứng khoảng tin cậy 95%). Như vậy, kích thước mẫu tối thiểu để áp dụng mô hình SEM trong nghiên cứu này là 384,16. Để đảm bảo an toàn, nghiên cứu tiến hành gửi đi 500 bảng hỏi, có 410 bảng hỏi được phản hồi (đạt 82%), sau khi làm sạch dữ liệu thì thu được 396 bảng hỏi hoàn chỉnh (14 bảng hỏi bị loại do có nhiều câu trả lời bị khuyết, bỏ trống). Dữ liệu được xử lý và phân tích qua ứng dụng Smart PLS professional version 3.0.



Hình 3: Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường
Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 1: Kết quả tóm tắt các hệ số tải trong mô hình PLS-SEM

	Biến quan sát	Hệ số tải của các chỉ số	Độ tin cậy chỉ số (bình phương hệ số tải)	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích bình quân	R ²
PCLĐ toàn diện	IL1	0,794	0,630	0,931	0,942	0,644	
	IL2	0,773	0,598				
	IL3	0,792	0,627				
	IL4	0,824	0,679				
	IL5	0,849	0,721				
	IL6	0,817	0,667				
	IL7	0,847	0,717				
	IL8	0,781	0,610				
	IL9	0,739	0,546				
VHĐMST của nhóm	IC1	0,871	0,759	0,867	0,905	0,659	0,483
	IC2	0,874	0,764				
	IC3	0,849	0,721				
	IC4	0,802	0,643				
	IC5	0,640	0,410				
KQLV của nhóm	TP1	0,883	0,780	0,913	0,939	0,794	0,682
	TP2	0,894	0,799				
	TP3	0,910	0,828				
	TP4	0,876	0,767				

Nguồn: Kết quả khảo sát.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường

4.1.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Bảng 1 cho thấy, hầu hết các giá trị của bình phương hệ số tải của mỗi chỉ số đều cao hơn 0,4. Do đó, độ tin cậy của chỉ số đã được đảm bảo. Bên cạnh đó, theo Giao và Vuong (2020), trong nghiên cứu này các tác giả sử dụng độ tin cậy tổng hợp Composite Reliability để thay thế hệ số Cronbach's Alpha khi phân tích độ tin cậy nhất

quán bên trong. Kết quả cho thấy các thành phần: IL có độ tin cậy tổng hợp = 0,942, IC = 0,905 và TP = 0,939. Nhìn chung, điểm tin cậy tổng hợp cho mỗi cấu trúc > 0,8, điều này chứng minh thang đo lường cả 3 khái niệm nghiên cứu đều có độ tin cậy nhất quán bên trong tốt.

4.1.2. Đánh giá tính giá trị hội tụ của thang đo

Theo Fornell và Larcker (1981), giá trị của phương sai trích trung bình AVE nên được sử dụng để đánh giá tính hợp lệ hội tụ của các biến tiềm ẩn. Giá trị hội tụ sẽ được xác nhận khi AVE

cho mỗi cấu trúc > 0,5. Bảng 1 cho thấy cả 3 thành phần IL, IC và TP đều có giá trị AVE > 0,5; lần lượt là 0,644; 0,659 và 0,794. Vì vậy, mỗi cấu trúc đều thể hiện giá trị hội tụ tốt.

4.1.3 Đánh giá tính phân biệt của thang đo

Giá trị phân biệt cho thấy tính duy nhất hoặc tính khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Ringle và cộng sự (2015) đề xuất cả 2 tiêu chí của Fornell và Larcker (1981) và phương pháp Heterotrait Monotrait Ratio nên được sử dụng để xác định tính giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn. Theo khuyến nghị của Fornell và Larcker (1981), tính giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn được tìm thấy khi căn bậc 2 của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn cao hơn các giá trị tương quan khác trong số các cấu trúc khác.

Bảng 2: Tiêu chí đánh giá tính phân biệt của Fornell và Larcker (1981)

	KQLV của nhóm	PCLĐ toàn diện	VHĐMST
KQLV của nhóm	0,891		
PCLĐ toàn diện	0,777	0,803	
VHĐMST	0,741	0,695	0,812

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 2 cho thấy giá trị phân biệt cho 3 cấu trúc đều đạt được tính phân biệt bởi vì căn bậc 2 của các AVE (đường chéo chính in đậm) cao hơn so với tương quan ngoài đường chéo (hàng và cột).

Đối với KQLV của nhóm có căn bậc 2 của AVE = 0,891, cao hơn so với các giá trị tương quan trong cột của nó (0,777 và 0,741).

Tương tự đối với cấu trúc PCLĐ toàn diện, cấu trúc tiềm ẩn của VHĐMST có căn bậc 2 của

AVE cao hơn giá trị tương quan trong dòng và trong cột của nó.

Theo Garson (2016), giá trị phân biệt giữa 2 biến liên quan được chứng minh khi hệ số HTMT < 1. Bên cạnh đó, theo Henseler và cộng sự (2015), HTMT phải thấp hơn 0,9. Bảng 3 cho thấy hệ số HTMT của mỗi cấu trúc đều có giá trị thấp hơn 0,9. Do vậy tiêu chí về giá trị phân biệt đã được thiết lập cho HTMT.

Tóm lại, từ các kết quả trên, nhóm tác giả đi đến kết luận rằng các thang đo được sử dụng trong mô hình nghiên cứu đã đạt được độ tin cậy và tính giá trị rất tốt. Do đó, cả 4 thang đo này đều được sử dụng để phân tích trong mô hình cấu trúc.

Bảng 3: Hệ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

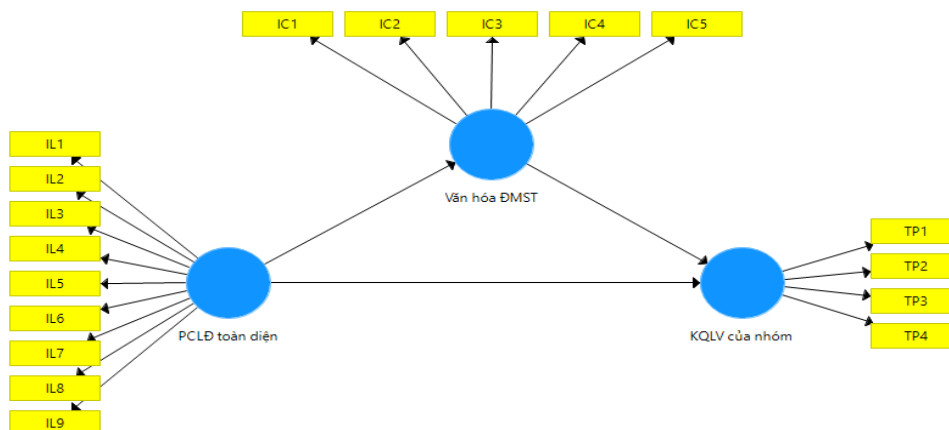
	KQLV của nhóm	PCLĐ toàn diện	VHĐMST
KQLV của nhóm			
PCLĐ toàn diện	0,841		
VHĐMST	0,827	0,771	

Nguồn: Kết quả khảo sát.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc phương trình SEM

4.2.1. Kết quả phân tích hệ số đường dẫn cấu trúc

Việc đánh giá hệ số đường dẫn mô hình cấu trúc của mô hình được thực hiện bằng phương pháp bootstrapping. Theo Hair và cộng sự (2016), bootstrapping là kỹ thuật lấy mẫu lặp lại để ước tính lỗi tiêu chuẩn mà không cần chuyển tiếp các giả định phân phối. Kết quả của bootstrapping gần đúng với tính chuẩn của dữ liệu. Nó được sử dụng để tính toán tầm quan trọng của thống kê t liên quan đến các hệ số đường dẫn (Wong, 2013).



Hình 4: Kiểm định mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần PLS-SEM

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 4: Kết quả hệ số đường dẫn mô hình cấu trúc SEM

	Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc	Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình của mẫu	Độ lệch tiêu chuẩn	Giá trị kiểm định thống kê T	Mức ý nghĩa của kiểm định t
PCLĐ toàn diện -> KQLV nhóm	0,506	0,505	0,028	17,939	0,000
PCLĐ toàn diện -> VHĐMST	0,695	0,698	0,022	31,532	0,000
VHĐMST -> KQLV nhóm	0,389	0,390	0,030	13,190	0,000

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 4 cho thấy các giá trị quan trọng đối với các hệ số đường dẫn được xác định từ quá trình bootstrapping. Cả 3 giả thuyết và mối liên hệ trong mô hình phương trình cấu trúc thể hiện như sau:

Đối với H1: PCLĐ toàn diện có tác động tích cực đến KQLV của nhóm với trọng số hồi quy là 0,506 và P-value rất nhỏ (0,000), do vậy H1 được chấp nhận. Đối với H2: PCLĐ toàn diện có tác động tích cực đến VHĐMST với trọng số hồi quy là 0,695 và P-value rất nhỏ (0,000), do vậy H2 được chấp nhận. Đối với H3: VHĐMST có tác động tích cực đến KQLV của nhóm với trọng số hồi quy là 0,389 và P-value rất nhỏ (0,000), do vậy H3 đã được chấp nhận.

Ngoài ra, hệ số ảnh hưởng của PCLĐ toàn diện và VHĐMST của nhóm lần lượt là 0,506 và 0,389. Điều này cho thấy phong cách của lãnh đạo giữ vai trò vô cùng quan trọng hơn so với VHĐMST làm việc của nhóm. Sự cá tính và đặc

điểm cá nhân có tác động mạnh mẽ hơn so với bầu không khí chung.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy mô hình PLS-SEM được xác nhận là mô hình phù hợp tốt với dữ liệu được khảo sát.

4.2.2. Kết quả phân tích vai trò của biến trung gian

Phân tích giả thuyết của biến trung gian H4: Bảng 5 cho thấy ảnh hưởng gián tiếp của VHĐMST là 0,270 với giá trị P-value rất nhỏ (0,000) và có ý nghĩa thống kê. Do đó, VHĐMST của nhóm có ảnh hưởng trung gian đến mối quan hệ giữa PCLĐ toàn diện và KQLV của nhóm. Mặt khác, PCLĐ toàn diện của trưởng nhóm tác động trực tiếp, có ý nghĩa thống kê đến hiệu suất làm việc của nhóm (trọng số hồi quy là 0,506, P-value = 0,000). Do đó, VHĐMST của nhóm đóng vai trò trung gian một phần. Tóm lại, giả thuyết H4 đã được hỗ trợ.

Bảng 5: Kết quả phân tích biến trung gian

Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp cụ thể	Tổng tác động	Mức ý nghĩa của kiểm định	Vai trò của ảnh hưởng trung gian
0,506	0,270	0,777	0,000	Trung gian một phần

Nguồn: Kết quả khảo sát.

5. Một số hàm ý đối với quản trị nhóm làm việc trong các công ty gia công phần mềm

5.1. Phát huy phong cách lãnh đạo toàn diện của trưởng nhóm

Trưởng nhóm nên chú ý đến PCLĐ của mình, hướng sang dạng PCLĐ toàn diện thay vì chỉ là các PCLĐ truyền thống bởi kết quả nghiên cứu đã chỉ ra PCLĐ toàn diện có tác động tích cực cả trực tiếp và gián tiếp đến KQLV của nhóm dự án. Điều này hàm ý các trưởng nhóm nên có lộ trình xây dựng và tạo dựng một PCLĐ riêng biệt của mình - PCLĐ toàn diện. Hơn nữa, trước khi tiến cử một người trở thành trưởng nhóm thì ban giám đốc nên kiểm tra, xem xét kỹ lưỡng tính cách và phong cách làm việc của họ. Lịch sử làm việc và quản lý của họ trong quá khứ là cơ sở dữ liệu tốt để nhìn nhận PCLĐ của họ. Điều này là tối quan trọng vì PCLĐ sẽ ảnh hưởng đến các hành vi, chính sách mà lãnh đạo nhóm xây dựng để phát triển năng lực cạnh tranh của nhóm.

5.2. Phát triển và thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy vai trò trung gian của VHĐMST và sự sáng tạo của nhóm. Do đó, trưởng nhóm cần chú trọng xây dựng và đổi mới văn hóa làm việc riêng trong nhóm của mình, đồng thời phát huy và có chính sách khích lệ những sáng kiến, đổi mới và sáng tạo riêng của cá nhân. Cụ thể:

Thứ nhất, nghiên cứu và áp dụng khung VHĐMST trong nhóm, bao gồm các khía cạnh con người, quy trình, dữ liệu và công nghệ để đánh giá cách tiếp cận đổi mới của nhóm dự án, xem xét các giai đoạn trưởng thành trong chuyển đổi và cách phản ứng với các thách thức để phục

hồi nhanh hơn, từ đó cải thiện hiệu suất làm việc trong nhóm.

- Về khía cạnh con người: Tăng cường đầu tư vào năng lực và kỹ năng mềm cho các thành viên trong nhóm. Thông qua tạo môi trường cởi mở và hòa nhập để thu hút nhân tài từ nhiều nguồn khác nhau vào các nhóm Scrum. Tích hợp nỗ lực đổi mới sáng tạo tại nơi làm việc cũng là nhiệm vụ cốt yếu để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số, có phần thưởng và hình thức khích lệ phù hợp để khuyến khích đổi mới và nâng cao kỹ năng cho các thành viên nhóm, duy trì tốc độ đổi mới bằng cách khai mở khả năng của thành viên nhóm.

- Về khía cạnh quy trình làm việc nhóm: Đổi mới và thiết kế lại các quy trình để tạo điều kiện cho thành viên nhóm liên tục thúc đẩy đổi mới. Xây dựng cách tiếp cận có hệ thống để thúc đẩy đổi mới - từ khâu lên ý tưởng đến khâu thương mại hóa - và thiết lập ngân sách chuyển đổi kỹ thuật số tập trung, cùng với KPI kỹ thuật số cho nhóm Scrum. Cần coi phương pháp lấy khách hàng làm trung tâm là trọng tâm của những cải tiến liên tục và thiết lập vòng lặp thông tin phản hồi để liên tục nắm bắt kiến thức.

- Về khía cạnh dữ liệu: Tận dụng dữ liệu để tăng khả năng cạnh tranh. Tận dụng giá trị của dữ liệu thông qua việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới cũng như các dòng doanh thu mới theo định hướng dữ liệu để tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức. Nên tận dụng thông tin chuyên sâu thúc đẩy bởi dữ liệu trong hoạt động cộng tác và ra quyết định trên toàn doanh nghiệp nhằm tạo ra văn hóa chia sẻ kiến thức.

- Về khía cạnh công nghệ: Cần tăng cường khả năng chống chịu với công nghệ mới, các nhóm dự án cần nắm bắt nhanh các xu hướng mới để thích ứng kịp thời với sự thay đổi của công nghệ, sử dụng các công nghệ cộng tác khi làm việc từ xa hay làm việc tại nhà để tăng cường làm việc theo nhóm tốt hơn. Tiếp cận và ứng

dụng sâu rộng các công nghệ linh hoạt mang đến sự đơn giản và nhanh nhạy như công nghệ điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo hay máy học...

Thứ hai, khung trường thành trong VHĐMST thể hiện cách tiếp cận của các doanh nghiệp đối với đổi mới sáng tạo của nhóm. Thông qua nghiên cứu, hiệu suất của các doanh nghiệp được sơ đồ hóa dựa trên 4 khía cạnh (con người, quy trình, dữ liệu và công nghệ), và các nhóm dự án được đưa vào 4 giai đoạn - theo chủ nghĩa truyền thống (giai đoạn 1), mới làm quen (giai đoạn 2), ứng dụng (giai đoạn 3) và tiên phong (giai đoạn 4). Nhóm tiên phong bao gồm các doanh nghiệp đạt đến độ hoàn thiện trong xây dựng VHĐMST. Trong 4 khía cạnh của VHĐMST thì các nhóm Scrum của các công ty gia công phần mềm nên tập trung vào yếu tố con người và quy trình, xác định đây là 2 ưu tiên hàng đầu trong tương lai gần. Hiện nay xu hướng các doanh nghiệp CNTT đều chuyển đổi thành doanh nghiệp số, do đó các nhóm dự án cũng là các nhóm số, nhóm ảo (virtual team), vì thế cần sớm thiết lập VHĐMST trong nhóm ảo như tăng cường làm việc tại nhà. Điều này đòi hỏi bản thân trưởng nhóm cũng cần áp dụng và sử dụng PCLĐ số (E-leadership).

Tài liệu tham khảo

- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Cao Van Tam & Nguyen Dong Phong (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of within team knowledge sharing and innovative climate. *Jabes*, 9, 05-21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Publishing Associates.
- Giao, H. N. K. & Vuong, B. N. (2020). *Business research method updated Smart PLS*. Textbook. Finance Publishing House.
- Hair, J. et al. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hair Jr, J. F. et al. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J. et al. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Microsoft Vietnam Communications (2020) innovation culture strengthens corporate resilience and economic recovery. <<https://news.microsoft.com/vi-vn/2020/10/10/van-hoa-doi-moi-giup-tang-cuong-kha-nang-chong-chiu-cua-doanh-nghiep-va-kha-nang-phuc-hoi-nen-kinh-te/>> Accessed 24.05.2022.
- Nguyen Dang Ha Huyen et al. (2019). Inclusive leadership and dynamic capabilities: The mediating role of HR management systems, *Jabes*, 8, 63-80.
- Nguyen Van Tuan & Le Nguyen Hau (2019). Promoting corporate administration based-on service-dominant orientation: the role of innovation culture, *Jabes*, 8, 45-62.
- Ringle, C. et al. (2015). *SmartPLS 3* [computer software]. SmartPLS GmbH.
- Thanh, P. N. (2013). *Renovating leadership and management culture in Vietnam*, National Political Publishing House.
- Thao, P. H. (2018). Study the impact of team diversity on team performance in enterprises in Information Technology sector in Vietnam. PhD Dissertation. National Economic University, Hanoi.
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. 2nd Edition, New York, Harper and Row.
- 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.