



Working Paper 2025.1.4.15

- Vol. 1, No. 4

**LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI NHÓM TRONG CÁC ĐƠN VỊ
THUỘC BỘ NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM**

Hồ Thị Thu Phương¹

Sinh viên K60 – TC Quản trị kinh doanh quốc tế – Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đào Thị Thanh Tú

Sinh viên K60 – TC Kinh tế Quốc tế - Khoa Kinh tế quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Phạm Thị Khánh Linh

Sinh viên K61 – TC Tiếng Anh thương mại - Khoa Tiếng Anh thương mại

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Phạm Ánh Dương

Sinh viên K60 – CLC Kinh doanh quốc tế - Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Ánh Thơ

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

¹ Tác giả liên hệ, Email: k60.2114210097@ftu.edu.vn

Tóm tắt

Nghiên cứu đã tìm hiểu mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TL) và đổi mới tổ chức (TI) trong các tổ chức nông nghiệp, nơi các rào cản về quy định và cấu trúc phân cấp có thể cản trở sự đổi mới. Bằng cách sử dụng PLS-SEM, kết quả cho thấy TL không có tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến TI, cho thấy rằng lãnh đạo đơn thuần có thể chưa đủ để thúc đẩy đổi mới. Thay vào đó, các yếu tố khác như văn hóa tổ chức, an toàn tâm lý, hoặc cơ chế chia sẻ tri thức có thể đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển hóa phong cách lãnh đạo thành kết quả đổi mới cụ thể. Phát hiện này đặt ra câu hỏi về giả định rằng lãnh đạo chuyển đổi luôn thúc đẩy đổi mới, đặc biệt trong các ngành có cơ cấu chặt chẽ. Về mặt quản trị, các nhà lãnh đạo nên tạo ra một môi trường khuyến khích thử nghiệm, giao tiếp cởi mở và học hỏi liên tục, thay vì chỉ dựa vào tầm nhìn chiến lược. Các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng phương pháp nghiên cứu theo thời gian và xem xét các yếu tố trung gian hoặc điều tiết để có thể hiểu rõ hơn về cách lãnh đạo tác động đến đổi mới trong các tổ chức có cấu trúc chặt chẽ.

Từ khóa: lãnh đạo chuyển đổi, đổi mới tổ chức, bộ nông nghiệp, tổ chức nông nghiệp

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TEAM INNOVATION IN VIETNAM'S AGRICULTURAL MINISTRY UNITS

Abstract

This study explores the relationship between transformational leadership (TL) and organizational innovation (TI) in agricultural organizations, where rigid structures and regulatory constraints often create barriers to innovation. Using PLS-SEM, the findings indicate that TL does not have a direct and statistically significant effect on TI, suggesting that leadership alone may not be enough to drive innovation. Instead, additional factors—such as organizational culture, psychological safety, or knowledge-sharing mechanisms—may play a crucial role in translating leadership behaviors into tangible innovative outcomes. These insights challenge the assumption that transformational leadership universally fosters innovation, especially in structured industries. From a managerial perspective, leaders should focus on cultivating an environment that encourages experimentation, open communication, and continuous learning rather than relying solely on visionary leadership. Future research should adopt longitudinal approaches and explore potential mediating or moderating factors to gain a more comprehensive understanding of how leadership influences innovation in structured settings.

Keywords: transformational leadership, team innovation, agricultural organization

1. Giới thiệu

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hóa hiện nay, sáng tạo và đổi mới là yếu tố thiết yếu giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động, nâng cao khả năng cạnh tranh và thúc đẩy tăng trưởng (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Açıkgöz & Günsel, 2011; Hu et al., 2013). Đổi mới được định nghĩa là việc tạo ra và ứng dụng các ý tưởng mới có giá trị (West & Farr, 1990), đóng vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu suất tổ chức, hỗ trợ tăng trưởng và đảm bảo sự tồn tại (Rosenbusch et al., 2011). Dù được nghiên cứu rộng rãi, phần lớn các công trình tập trung vào

cấp độ cá nhân (Park et al., 2014), trong khi Guzzo & Dickson (1996) nhấn mạnh tầm quan trọng của nghiên cứu cấp nhóm, vì nhóm đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra tri thức mới và thúc đẩy đổi mới trong tổ chức.

Sutton & Hargadon (1996) xác định nhóm là cơ chế quan trọng giúp tạo ra ý tưởng sáng tạo và là đơn vị trung tâm trong đổi mới tổ chức. Đổi mới nhóm giúp nâng cao chất lượng hoạt động, thích ứng hiệu quả với thay đổi (Yuan & Woodman, 2010; Tushman & O'Reilly, 2002), từ đó giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt hơn trên thị trường (Adams et al., 2024). King & Anderson (1992) cho rằng đổi mới nhóm chịu ảnh hưởng từ lãnh đạo, sự gắn kết, tính ổn định, cơ cấu và thành phần nhóm. Trong đó, mối quan hệ giữa lãnh đạo và đổi mới nhận được nhiều sự quan tâm, với nhiều nghiên cứu khẳng định lãnh đạo là yếu tố dự báo quan trọng nhất đối với đổi mới (Hughes et al., 2018; Park et al., 2014; Mumford et al., 2002).

Nghiên cứu này tập trung vào tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với đổi mới nhóm. Theo Bass & Avolio (1994), lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy thay đổi và đổi mới nhờ vào khả năng kích thích tư duy và tạo động lực (Hughes et al., 2018; Amabile & Pillemer, 2012). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh vai trò quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi trong thúc đẩy đổi mới ở nhiều cấp độ và lĩnh vực khác nhau (Eisenbeiss & Boerner, n.d.; Vaccaro et al., 2012).

Mặc dù vậy, vẫn còn hạn chế các nghiên cứu liên quan đến tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với đổi mới đội nhóm trong lĩnh vực Nông nghiệp. Nông nghiệp đóng vai trò thiết yếu đối với an ninh lương thực và phát triển bền vững nhưng đang đối mặt với nhiều thách thức như biến đổi khí hậu, suy giảm tài nguyên và cạnh tranh quốc tế. Nhằm thúc đẩy quản lý bền vững, Chính phủ Việt Nam đã có những bước đi quan trọng như sáp nhập Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn với Bộ Tài nguyên và Môi trường. Tuy nhiên, mô hình quản lý mới đòi hỏi sự đồng thuận và sáng tạo cao hơn từ các tổ chức trực thuộc.

Do đó, nghiên cứu này nhằm làm rõ cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới nhóm trong các tổ chức thuộc Bộ Nông nghiệp và Môi trường tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu sẽ bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho tài liệu hiện có và cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý nông nghiệp trong việc thúc đẩy đổi mới, xây dựng văn hóa tổ chức tích cực và tạo nền tảng vững chắc cho phát triển bền vững của ngành.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lãnh đạo chuyển đổi

Lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership) đã thu hút sự quan tâm đáng kể của giới học thuật và được công nhận rộng rãi là một trong những mô hình lãnh đạo có ảnh hưởng nhất (Mhatre và Riggio, 2014; Le và Lei, 2017, 2019). Theo Bass (1990) và Bass & Ronal (2006), lãnh đạo chuyển đổi được đặc trưng bởi bốn yếu tố chính: ảnh hưởng lý tưởng hóa – idealized influence (khả năng truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh rõ ràng, khơi dậy niềm tự hào, đồng thời xây dựng sự tôn trọng và tin tưởng), động lực truyền cảm hứng – inspirational motivation (khả năng truyền đạt kỳ vọng cao, sử dụng các biểu tượng để tập trung nỗ lực, diễn

giải những mục tiêu quan trọng một cách đơn giản và dễ hiểu), kích thích trí tuệ - intellectual stimulation (khuyến khích tư duy sáng tạo, tư duy phản biện và giải quyết vấn đề một cách hiệu quả), và quan tâm cá nhân – individualized consideration (đưa ra sự hỗ trợ riêng biệt, đối xử với mỗi nhân viên như một cá nhân riêng biệt, đồng thời cung cấp hướng dẫn và cố vấn phù hợp).

2.2. *Đổi mới cấp đội nhóm*

Đổi mới là động lực cốt lõi của tăng trưởng kinh tế và là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh ở cả cấp độ quốc gia và tổ chức (Hogan và Coote, 2014). Nó được định nghĩa là khả năng phát triển các sản phẩm, dịch vụ, quy trình làm việc và phương thức quản lý mới, mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức (Drucker, 2014). Ở cấp độ đội nhóm, đổi mới không chỉ giúp các nhóm làm việc hiệu quả hơn mà còn cho phép họ thích ứng với những thay đổi của thị trường, công nghệ và nhu cầu khách hàng. Đổi mới trong nhóm chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như lãnh đạo, sự hỗ trợ đổi mới và văn hóa tổ chức, góp phần tạo nên môi trường làm việc khuyến khích sáng tạo và cải thiện hiệu suất nhóm.

2.3. *Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới cấp đội nhóm*

Nhiều nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi thường gắn liền với phong cách lãnh đạo của nữ giới do đặc điểm thiên về sự quan tâm, hỗ trợ và đồng cảm (Stempel et al., 2015; Silva và Mendis, 2017). Với ảnh hưởng lý tưởng, lãnh đạo chuyển đổi có thể truyền cảm hứng và khuyến khích nhân viên nhận thức tầm quan trọng của đổi mới và chấp nhận thay đổi. Cách tiếp cận này cũng giúp xây dựng sự ủng hộ và phản ứng tích cực từ nhân viên đối với các sáng kiến đổi mới (Le và Lei, 2019). Động lực truyền cảm hứng giúp các nhà lãnh đạo hình dung một tương lai lý tưởng, định hướng rõ ràng con đường để đạt được mục tiêu, thiết lập tiêu chuẩn cao và thể hiện sự quyết tâm, qua đó thúc đẩy sự nhiệt huyết của nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ vượt mong đợi (Bass, 1999; Mumford et al., 2002).

Lãnh đạo chuyển đổi cũng thúc đẩy kích thích trí tuệ bằng cách thách thức tư duy truyền thống, khuyến khích các phương pháp giải quyết vấn đề mới và tạo ra môi trường làm việc an toàn, không bị chỉ trích, nơi nhân viên cảm thấy tự tin khi đưa ra ý tưởng sáng tạo (Bass, 1999; Bass et al., 2003). Đồng thời, với sự quan tâm cá nhân, họ cung cấp hỗ trợ phù hợp, thể hiện sự thấu hiểu và giải quyết những thách thức riêng của từng nhân viên, từ đó nâng cao năng lực sáng tạo của họ (Gong et al., 2009). Ngoài ra, lãnh đạo chuyển đổi còn khuyến khích sự tự chủ bằng cách trao quyền cho các thành viên trong nhóm chủ động đề xuất ý tưởng mới, tự giác tham gia vào quá trình đổi mới và trở thành những người tiên phong trong việc thúc đẩy thay đổi (Jung et al., 2008).

Các nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới. Jung et al. (2008) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến đổi mới trong tổ chức thông qua việc trao quyền và hỗ trợ đổi mới. Gumusluoglu và Ilsev (2009) cũng đưa ra kết luận tương tự, nhấn mạnh rằng nhận thức về sự hỗ trợ đổi mới, trao quyền tâm lý và động lực nội tại đóng vai trò trung gian làm tăng cường mối quan hệ này. Trong khi đó, Aragon Correa et al. (2007) phát hiện rằng học hỏi trong tổ chức là một yếu tố trung gian tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới tổ chức. Lãnh đạo chuyển đổi cũng có mối quan hệ tích cực

với năng lực đổi mới của cá nhân, thông qua các yếu tố trung gian như trao quyền tâm lý và xu hướng thể hiện bản thân (Pieterse et al., 2010; Rank et al., 2009). Ở cấp độ nhóm, lãnh đạo chuyển đổi được cho là có tác động tích cực đến đổi mới nhóm thông qua các yếu tố như hỗ trợ đổi mới và môi trường làm việc hướng đến sự xuất sắc (Eisenbeiss et al., 2008), cũng như ý định chia sẻ tri thức trong nhóm (Liu và Phillips, 2011).

Từ những tổng quan tài liệu trên, các tác giả đã đề xuất giả thuyết sau:
Giả thuyết H1: *Lãnh đạo chuyển đổi (TL) có tác động tích cực đến đổi mới nhóm (TI)*

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này tiến hành một số bước quan trọng nhằm phân tích ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đối với mức độ đổi mới của nhóm, bao gồm:

- **Bước 1:** Xây dựng bảng câu hỏi, lựa chọn đối tượng nghiên cứu và thu thập dữ liệu.
- **Bước 2:** Thực hiện thống kê mô tả đặc điểm mẫu và đánh giá thang đo.
- **Bước 3:** Phân tích mô hình đo lường để kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo.
- **Bước 4:** Tiến hành phân tích mô hình cấu trúc SEM để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu.

3.2. Thang đo

Mức độ lãnh đạo chuyển đổi được đánh giá bằng thang đo tám mục từ bảng câu hỏi về Lãnh đạo Đa yếu tố (MLQ), ban đầu được phát triển bởi Bass và Avolio (1995) và sau đó được sử dụng bởi Dai et al. (2013). TI được đo lường bằng thang đo bốn mục được điều chỉnh từ De Dreu (2006). Các phản hồi được ghi nhận trên thang đo Likert 5 mức, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý)

Bảng 1. Thang đo các nhân tố

Nhân tố	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
Lãnh đạo chuyển đổi (TL)	TL1	Cấp trên thấu hiểu hoàn cảnh và thường xuyên giúp đỡ, động viên cá nhân tôi	<i>Dai và cộng sự (2013)</i>
	TL2	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên thực hiện những thử nghiệm mới	
	TL3	Tôi tin rằng cấp trên của tôi có thể vượt qua mọi trở ngại trong công việc	
	TL4	Cấp trên luôn động viên nhân viên hành động theo tầm nhìn của tổ chức	

Nhân tố	Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
	TL5	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh	
	TL6	Cấp trên thường xuyên khuyến khích nhân viên suy nghĩ vấn đề cũ từ góc độ mới	
	TL7	Tôi tin mình có thể hoàn thành công việc dưới sự lãnh đạo như vậy	
	TL8	Cấp trên thường xuyên dành thời gian để hiểu rõ mong muốn, nhu cầu của nhân viên	
Đổi mới đội nhóm (TI)	TI1	Các thành viên trong nhóm thường xuyên thực hiện những ý tưởng mới nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm/ dịch vụ.	<i>Gumuslu oglu, L., Karakita poğlu- Aygün, Z., & Scandura , T. A. (2017)</i>
	TI2	Nhóm thường xuyên quan tâm đến các phương pháp và quy trình mới có thể cải thiện công việc của mình.	
	TI3	Các thành viên nhóm thường xuyên sáng tạo những dịch vụ, phương pháp hoặc quy trình mới.	
	TI4	Nhóm của chúng tôi là một nhóm đổi mới.	

Nguồn: Nhóm nghiên cứu đề xuất

3.3. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện trong hai giai đoạn từ tháng 1 năm 2025 đến tháng 2 năm 2025. Mẫu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phương pháp quả bóng tuyết. Sử dụng tỷ lệ 5:1 theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2019), mô hình nghiên cứu yêu cầu kích thước mẫu ít nhất là $12 \times 5 = 60$. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập trực tiếp tại một số đơn vị trực thuộc Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam trên địa bàn Hà Nội. Tổng cộng, 279 thành viên đã tham gia trả lời bảng câu hỏi, trong đó 258 phản hồi hợp lệ được đưa vào mẫu cuối cùng sau khi loại bỏ những phản hồi có quá nhiều dữ liệu bị thiếu hoặc có dấu hiệu thiên lệch rõ ràng. Để xử lý dữ liệu, nhóm tác giả sử dụng phần mềm SPSS và Smart PLS 3.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Kết quả thống kê mô tả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TL) có giá trị trung bình dao động từ 3.64 đến 4.16, phản ánh mức độ hiện diện tương đối cao của phong cách lãnh đạo này trong các tổ chức được khảo sát. Độ lệch chuẩn từ 0.709 đến 0.851 cho thấy mức độ phân tán vừa phải của dữ liệu. Độ lệch skewness dao động từ -1.319 đến -0.463, và kurtosis từ 0.373 đến 3.869, cho thấy một số biến có phân phối hơi lệch về phía thấp hơn.

Với đổi mới đội nhóm (TI), giá trị trung bình từ 3.69 đến 3.87, cho thấy mức độ đổi mới trong các nhóm làm việc là tương đối cao. Độ lệch chuẩn từ 0.622 đến 0.705 phản ánh sự phân tán dữ liệu ở mức trung bình. Các giá trị skewness từ -0.808 đến -0.077 và kurtosis từ -0.216 đến 1.880 cho thấy phần lớn các biến có phân phối gần với chuẩn.

Bảng 2. Thống kê mô tả

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Phong cách lãnh đạo chuyển đổi							
TL1	258	1	5	3.97	0.745	-1.319	3.869
TL2	258	1	5	3.88	0.851	-0.982	1.710
TL3	258	1	5	3.98	0.753	-0.787	1.781
TL4	258	1	5	4.06	0.746	-0.894	2.164
TL5	258	1	5	3.97	0.761	-0.809	1.746
TL6	258	1	5	3.77	0.788	-0.533	0.826
TL7	258	1	5	4.16	0.709	-1.169	3.657
TL8	258	1	5	3.64	0.850	-0.463	0.373
Valid N	258						
Đổi mới đội nhóm							
TI1	258	2	5	3.76	0.688	-0.508	0.440
TI2	258	2	5	3.87	0.622	-0.880	1.880
TI3	258	2	5	3.71	0.705	-0.186	-0.095
TI4	258	2	5	3.69	0.705	-0.077	-0.216
Valid N	258						

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp từ phần mềm

4.2. Phân tích mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá dựa trên các tiêu chí về độ tin cậy và độ hợp lệ nhằm đảm bảo rằng các thang đo được sử dụng có chất lượng tốt. Các tiêu chí được xem xét bao gồm độ tin cậy thang đo, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt (Hair et al., 2019).

Để đảm bảo giá trị hội tụ, các outer loadings phải lớn hơn 0.7 (Hair et al., 2019). Kết quả cho thấy tất cả các outer loadings của các biến quan sát TL và TI đều đạt tiêu chuẩn, ngoại trừ một số chỉ số có giá trị trong khoảng 0.6-0.7, vẫn được giữ lại do CR và AVE đạt yêu cầu.

Kết quả kiểm định cho thấy cả hai biến TL và TI đều có Cronbach's Alpha, rho_A, và độ tin cậy tổng hợp (CR) vượt ngưỡng 0.7, đảm bảo tính ổn định của thang đo. Đồng thời, phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn 0.5, chứng minh rằng các biến tiềm ẩn có khả năng giải thích hợp lý đối với các biến quan sát của chúng (Fornell & Larcker, 1981).

Ngoài ra, giá trị phân biệt được kiểm tra bằng chỉ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Kết quả cho thấy HTMT giữa TL và TI là 0.712, thấp hơn ngưỡng 0.85 do Henseler et al. (2015) đề xuất, xác nhận rằng hai khái niệm này có sự phân biệt rõ ràng.

Như vậy, mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hợp lệ, cho phép tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ tin cậy của mô hình

Biến tiềm ẩn	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	AVE
TL (Lãnh đạo chuyển đổi)	0.914	0.919	0.919	0.625
TI (Đổi mới nhóm)	0.88	0.881	0.881	0.736

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp từ phần mềm

4.3. Phân tích mô hình cấu trúc và kết quả nghiên cứu

Sau khi đảm bảo tính hợp lệ của mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được kiểm định thông qua các tiêu chí chính bao gồm hệ số đường dẫn (β), giá trị p, phương sai giải thích (R^2), và khả năng dự báo (Q^2_{predict}) (Hair et al., 2019).

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có tác động trực tiếp đến đổi mới nhóm ($\beta = 0.055$, $p = 0.637$), do $p\text{-value} > 0.05$. Điều này bác bỏ giả thuyết về tác động trực tiếp của TL lên TI, gợi ý rằng mối quan hệ này có thể được điều tiết hoặc trung gian bởi các yếu tố khác.

Mức độ giải thích phương sai của mô hình được đo lường thông qua R^2 của TI đạt 0.425, cho thấy 42.5% sự biến thiên của đổi mới nhóm được giải thích bởi các yếu tố trong mô hình. Theo Cohen (1988), mức này được xem là trung bình.

Ngoài ra, khả năng dự báo của mô hình được kiểm tra bằng Q^2_{predict} , với kết quả Q^2_{predict} của TI đạt 0.203, phản ánh khả năng dự báo hợp lý của mô hình, phù hợp với tiêu chuẩn của Shmueli et al. (2019).

Như vậy, các phát hiện này cho thấy rằng lãnh đạo chuyển đổi có thể không trực tiếp tác động đến đổi mới nhóm, mà có thể cần các cơ chế trung gian như an toàn tâm lý và học tập tạo sinh để phát huy tác động của nó đối với đổi mới trong tổ chức.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Mối quan hệ	Hệ số β	T-Statistic	P-Value	R^2 (TI)	Q^2_{predict} (TI)
TL $\rightarrow$ TI	0.055	0.472	0.637	0.425	0.203

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp từ phần mềm

5. Kết luận và khuyến nghị giải pháp

Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số giải pháp được đề xuất nhằm tăng cường tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với đổi mới nhóm. Trước hết, các tổ chức cần tập trung vào việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới, nơi nhân viên có thể thử nghiệm ý tưởng mới mà không sợ rủi ro hay thất bại. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc thiết lập các cơ chế hỗ trợ như ngân sách đổi mới, thời gian dành riêng cho sáng tạo, hoặc nền tảng trao đổi ý tưởng. Ngoài ra, việc làm việc nhóm liên chức năng cũng giúp mở rộng góc nhìn và tạo ra các giải pháp sáng tạo hơn.

Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cần được đào tạo về cách thúc đẩy sáng tạo trong nhóm, thay vì chỉ áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi một cách máy móc. Việc kết hợp các phương pháp lãnh đạo khác, chẳng hạn như lãnh đạo hỗ trợ (supportive leadership) hoặc lãnh đạo trao quyền (empowering leadership), có thể giúp nâng cao sự tham gia của nhân viên vào quá trình đổi mới. Đồng thời, tổ chức cũng nên thúc đẩy văn hóa học tập và chia sẻ tri thức bằng cách khuyến khích các nhóm làm việc học hỏi từ thất bại và điều chỉnh chiến lược đổi mới dựa trên kinh nghiệm thực tiễn. Xây dựng hệ thống chia sẻ tri thức nội bộ cũng giúp các nhóm học hỏi lẫn nhau và áp dụng ý tưởng đổi mới từ nhiều nguồn khác nhau.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi không có tác động trực tiếp đến đổi mới nhóm, do đó cần xem xét thêm các yếu tố trung gian như an toàn tâm lý, động lực sáng tạo, hoặc mức độ trao quyền trong nhóm. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm tra xem liệu có yếu tố nào đóng vai trò cầu nối giúp lãnh đạo chuyển đổi tác động mạnh hơn đến đổi mới nhóm hay không. Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định rằng lãnh đạo chuyển đổi không phải là yếu tố duy nhất quyết định mức độ đổi mới trong nhóm làm việc. Để nâng cao đổi mới nhóm, tổ chức cần chú trọng đến môi trường làm việc, văn hóa sáng tạo và các cơ chế hỗ trợ phù hợp. Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng mô hình để kiểm tra thêm các yếu tố trung gian nhằm làm rõ hơn cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến đổi mới trong tổ chức.

6. Hạn chế và định hướng nghiên cứu

Mặc dù nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết quan trọng về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (TL) đến đổi mới tổ chức (TI) trong các tổ chức thuộc lĩnh vực nông nghiệp, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét.

Thứ nhất, nghiên cứu này sử dụng thiết kế cắt ngang, chỉ thu thập dữ liệu tại một thời điểm cụ thể, do đó chưa thể đánh giá được sự thay đổi của mối quan hệ giữa TL và TI theo thời gian. Trong thực tế, đổi mới tổ chức thường là một quá trình dài hạn, chịu tác động của nhiều yếu tố khác nhau trong từng giai đoạn phát triển. Nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng phương pháp nghiên cứu dọc (longitudinal study) để theo dõi ảnh hưởng của TL đến TI theo thời gian, giúp hiểu rõ hơn về cơ chế tác động của lãnh đạo đối với sự đổi mới trong tổ chức nông nghiệp.

Thứ hai, mô hình nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung vào tác động trực tiếp của TL đến TI mà chưa xem xét đến các cơ chế trung gian hoặc điều tiết có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ này. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo có thể gián tiếp thúc đẩy đổi mới thông qua các yếu tố trung gian như văn hóa tổ chức, an toàn tâm lý, hoặc cơ chế học tập tổ chức (Bass & Riggio, 2006; Carmeli et al., 2010). Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mô hình bằng cách bổ sung các biến trung gian để hiểu rõ hơn về cơ chế tác động của TL đến TI trong bối cảnh ngành nông nghiệp.

Thứ ba, nghiên cứu này chỉ tập trung vào ngành nông nghiệp, nơi có đặc điểm tổ chức mang tính cấu trúc chặt chẽ và ít linh hoạt hơn so với các lĩnh vực khác. Điều này có thể khiến mối quan hệ giữa TL và TI trong bối cảnh nghiên cứu này khác biệt so với các ngành có mức độ đổi mới cao hơn, như công nghệ hoặc dịch vụ. Vì vậy, nghiên cứu trong tương lai nên so sánh mối quan hệ giữa TL và TI trong nhiều ngành khác nhau, từ đó cung cấp một cái nhìn tổng quát hơn về vai trò của lãnh đạo trong thúc đẩy đổi mới.

Cuối cùng, nghiên cứu hiện tại sử dụng dữ liệu tự báo cáo từ các nhà quản lý và nhân viên trong tổ chức, điều này có thể gây ra hiện tượng thiên lệch nhận thức (common method bias) (Podsakoff et al., 2003). Các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp thêm dữ liệu khách quan hơn, chẳng hạn như chỉ số đổi mới thực tế của tổ chức, dữ liệu từ báo cáo tài chính hoặc dữ liệu thứ cấp từ các tổ chức nghiên cứu ngành để đánh giá mức độ đổi mới một cách khách quan hơn.

Tài liệu tham khảo

Açıkgöz, A. & Günsel, A. (2011). "The effects of organizational climate on team innovativeness." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 920–927.

Adams, R., Pratiwi, A. & Sudirman, W. (2024). "The effects of multi-level diversity on team innovation: The role of collaborative capability." *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, Vol. 17, pp. 36–54.

Amabile, T. & Pillemer, J. (2012). "Perspective on the social psychology of creativity." *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 46.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.

Eisenbeiss, S. A. & Boerner, S. (no date). “Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles.”

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). “Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles.” *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 6, pp. 1438–1446.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39–50.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.” *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 4, pp. 461–473.

Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). “Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness.” *Annual Review of Psychology*, Vol. 47 No. 1, pp. 307–338.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Gudergan, S. P. (2021). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.

Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115–135.

Hu, H., Gu, Q. & Chen, J. (2013). “How and when does transformational leadership affect organizational creativity and innovation?” *Nankai Business Review International*, Vol. 4, pp. 147–166.

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*, Vol. 29 No. 5, pp. 549–569.

King, N., & Anderson, N. (1992). *Innovation in working groups*.

Liu, Y. & Phillips, J. (2011). “Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective.” *International Journal of Information Management*, Vol. 31, pp. 44–52.

Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. & Strange, J. (2002). “Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships.” *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 705–750.

Park, J., Hu, L., Wu, C. & Hooke, A. (2014). “Entrepreneurial leadership and innovativeness: The mediating role of team psychological safety.” *Korean Leadership Quarterly*, Vol. 5, pp. 25–61.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. & Bausch, A. (2011). “Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs.” *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, pp. 441–457.

Shmueli, G., Ray, S., Estrada-Gutiérrez, D. & Chatla, S. B. (2019). “The elephant in the room: Predictive performance of PLS models.” *Journal of Business Research*, Vol. 104, pp. 289–303.

Sutton, R. I. & Hargadon, A. (1996). “Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm.” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No. 4, pp. 685–718.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). “Innovation at work.” In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, pp. 3–13.