

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo toàn diện và văn hóa đổi mới sáng tạo đến kết quả làm việc của nhóm: Trường hợp các công ty gia công phần mềm trên địa bàn Hà Nội

TRỊNH THỊ NHƯÂN*
NGUYỄN ĐẮC THÀNH**

Tóm tắt

Nghiên cứu này 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 876 thành viên trong 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 nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, Văn hóa đổi mới có vai trò quan trọng ảnh hưởng trung gian trong mối quan hệ từ Phong cách lãnh đạo toàn diện đến hiệu suất làm việc của nhóm. Ngoài ra, Văn hóa đổi mới sáng tạo cũng tác động tích cực đến sự sáng tạo cá nhân, từ đó, giúp nâng cao kết quả làm việc trong nhóm, những nhóm làm việc có văn hóa đổi mới mạnh sẽ đạt được thành quả cao hơn trong khi làm việc.

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

Summary

This study focuses on understanding the impact of inclusive leadership style on the performance of project team - a common practice in software outsourcing companies, and at the same time examines the mediating role of innovation culture in this relationship. Through assessing the suitability of the measurement model and testing structural equation modeling (SEM) employing the partial least squares (PLS) method, it provides an empirical evidence from a sample of 876 project team members at software outsourcing companies in Hanoi. The results show that innovation culture plays a mediating role in the relationship between inclusive leadership style and team performance. In addition, innovation culture has a positive impact on individual creativity, thereby improving the results of teamwork. In other words, project team with a strong innovation culture will achieve higher performance.

Keywords: software outsourcing company, performance of project team, Scrum team, inclusive leadership style, innovation culture

GIỚI THIỆU

Công nghệ thông tin là một ngành có cường độ cạnh tranh khốc liệt, là ngành mà đòi hỏi sự sáng tạo, đột phá liên tục theo thời gian. Theo Microsoft Vietnam Communications (2020), trong bối cảnh cả khu vực đang tiếp tục đối phó với những gián đoạn do đại dịch 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. Trên thực tế, có đến 98% các doanh nghiệp với nền văn hóa đổi mới hoàn thiện nhất (các doanh nghiệp

*, **, Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận bài: 06/01/2022; Ngày phản biện: 18/02/2022; Ngày duyệt đăng: 23/02/2022

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 nghệ thông tin nào. Việc xây dựng văn hóa đổi mới, chính vì vậy, cần bắt đầu từ văn hóa đổi mới nhóm làm việc.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

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

Thông thường nhiều nghiên cứu trước đây xem xét kết quả làm việc nhóm như là biến mục tiêu (target), biến đầu ra (outcome variable), còn phong cách lãnh đạo toàn diện như là điểm đầu biến giải thích cho sự thay đổi của biến mục tiêu.

Trong số các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo khác nhau, thì phong cách lãnh đạo toàn diện gần đây đã thu hút được sự tham gia của một số nhà khoa học Việt Nam, như: Nguyễn Đăng Hạ Huyền, Ngô Quang Huân và Trần Đăng Khoa (2019) tập trung nghiên cứu sự tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện của tổng giám đốc điều hành đến các thành phần của năng lực động, như: sự thấu hiểu, sự tái cấu trúc, hệ thống phát triển nhân sự đóng vai trò trung gian của mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động.

Một nghiên cứu khác của Cao Văn Tâm và Nguyễn Đông Phong (2019) xem xét mối quan hệ từ phong cách lãnh đạo 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 trước đây đều lấy phong cách lãnh đạo toàn diện là yếu tố xuất phát điểm ban đầu và trong nghiên cứu này cũng kế thừa xem xét phong cách lãnh đạo toàn diện là yếu tố giải thích cho sự thay đổi của kết quả làm việc nhóm.

Đặc điểm của nhóm làm việc của các doanh nghiệp công nghệ thông tin 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.

Mặc dù đã có nhiều nhà nghiên cứu đưa ra định nghĩa thế nào là kết quả làm việc (Performance), nhưng các tác giả vẫn chưa tìm được sự thống nhất trong

việc xác định những yếu tố chính của kết quả hoạt động. Về cơ bản, kết quả nhóm đề cập đến 2 khía cạnh: khía cạnh liên quan đến việc đạt được mục tiêu đã đặt ra (effectiveness) và khía cạnh liên quan đến việc sử dụng nguồn lực của tổ chức (efficiency). Mặc dù cả 2 khía cạnh này đều được sử dụng để mô tả kết quả làm việc, nhưng mối quan hệ cũng như sự phân biệt giữa 2 yếu tố này cũng chưa được làm rõ (O'Donell, 2002).

Theo Phạm Hương Thảo (2018), kết quả làm việc được định nghĩa là quá trình đánh giá hoạt động của tổ chức theo 2 khía cạnh về mức độ đạt được mục tiêu và cách thức sử dụng nguồn lực sẵn có của tổ chức. Trong tổ chức nhóm làm việc theo Scrum, thì kết quả làm việc của nhóm cũng được xác định dựa trên mục tiêu của nhóm và ước lượng thời gian cần thiết để hoàn thành tác vụ. Kết quả làm việc của nhóm Scrum cũng được đo bằng việc “hoàn thành” dự án. Nghiên cứu này kỳ vọng trưởng nhóm có phong cách càng toàn diện, thì nhóm làm việc càng hiệu quả hơn, chính vì vậy, giả thuyết được đưa ra như sau:

H1: Phong cách của lãnh đạo nhóm càng toàn diện, thì càng tác động tích cực đến Kết quả làm việc của nhóm.

Văn hóa đổi mới sáng tạo như là trung gian trong mối quan hệ

Có rất nhiều các định nghĩa khác nhau về văn hóa nhóm, song có thể hiểu rằng, văn hóa nhóm với tư cách là khuôn mẫu của những quan niệm chung của nhóm trong giải quyết những 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 (Phạm Ngọc Thanh, 2013).

Văn hóa đổi mới sáng tạo 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).

Văn hóa đổi mới sáng tạo có thể chịu sự ảnh hưởng từ trưởng nhóm. Thông thường trong các công ty gia công phần mềm đòi hỏi sự lãnh đạo nhóm toàn diện. Trưởng nhóm có phong cách lãnh đạo nhóm toàn diện thể hiện qua khía cạnh team leader cởi mở, sẵn sàng thảo luận phương thức làm việc mới, trưởng nhóm khuyến khích các thành viên nhóm tiếp cận kỹ năng làm việc mới (Ye, Wang và Guo, 2019). Do vậy, mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo toàn diện và văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm được thiết lập bằng giả thuyết như sau:

H2: Trưởng nhóm có phong cách lãnh đạo càng toàn diện, thì càng ảnh hưởng tích cực đến đổi mới sáng tạo văn hóa làm việc của nhóm.

Văn hóa đổi mới sáng tạo có thể giúp nhóm thay đổi cải tiến phương thức và thói quen làm việc cũ, từ đó, giúp nâng cao năng suất lao động của nhóm. Chính vì vậy, nghiên cứu này kỳ vọng nhóm có văn hóa đổi mới sáng tạo sẽ giúp nhóm đạt được kết quả

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 (Composite reliability)	Phương sai trích bình quân (AVE)	R ²
Phong cách lãnh đạo toàn diện - IL	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				
Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm - IP	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				
Kết quả làm việc của nhóm - IC	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				

BẢNG 2: TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ TÍNH PHÂN BIỆT CỦA FORNELL-LARCKER CRITERION

	Kết quả làm việc của nhóm	Phong cách lãnh đạo toàn diện	Văn hóa đổi mới sáng tạo
Kết quả làm việc của nhóm	0.891		
Phong cách lãnh đạo toàn diện	0.777	0.803	
Văn hóa đổi mới sáng tạo	0.741	0.695	0.812

BẢNG 3: HỆ SỐ HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT)

	Kết quả làm việc của nhóm	Phong cách lãnh đạo toàn diện	Văn hóa đổi mới sáng tạo
Kết quả làm việc của nhóm			
Phong cách lãnh đạo toàn diện	0.841		
Văn hóa đổi mới sáng tạo	0.827	0.771	

làm việc cao hơn. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

H3: Văn hóa đổi mới sáng tạo ảnh hưởng tích cực đến Kết quả làm việc của nhóm.

Các nghiên cứu trước đây đều sử dụng phong cách lãnh đạo toàn diện như biến số giải thích, song các biến trung gian và biến đích thì khác nhau và chưa có nghiên cứu nào xem xét vai trò trung gian của văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm trong mối quan hệ từ phong cách lãnh đạo toàn diện và kết quả làm việc của nhóm. Chính vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được phát triển như sau:

H4: Văn hóa đổi mới sáng tạo đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ Phong cách lãnh đạo toàn diện và Kết quả làm việc của nhóm.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ mẫu 876 thành viên trong 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. Nghiên cứu được thực hiện trong năm 2021 (*Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế.*)

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường

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 > 0.4, do đó, độ tin cậy của chỉ số đã được đảm bảo. Bên cạnh đó, trong nghiên cứu này, tác giả đã 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 thang đo: Phong cách lãnh đạo toàn diện (IL) có độ tin cậy tổng hợp = 0.942; Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm (IC) = 0.905; Kết quả làm việc của nhóm (TP) = 0.939. Nhìn chung, điểm tin cậy tổng hợp cho mỗi cấu trúc > 0.8, điều này chứng minh rằng, thang đo lường cả 3 khái niệm nghiên cứu đều có độ tin cậy nhất quán bên trong tốt.

Đánh giá tính giá trị hội tụ của thang đo

Bảng 1 cũng cho thấy, cả 3 thang đo: Phong cách lãnh đạo toàn diện; Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm và Kết quả làm việc của nhóm có giá trị AVE lần lượt là 0.644; 0.659 và 0.794 - cả 3 giá trị này đều > 0.5. Chính vì vậy, mỗi cấu trúc đều thể hiện giá trị hội tụ tốt.

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.

Bảng 2 cho thấy, giá trị phân biệt cho 3 cấu trúc đều đã 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.

Đối với Kết quả làm việc 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 như vậy, đối với Phong cách lãnh đạo toàn diện cũng có căn bậc 2 của AVE là 0.803 cao hơn so với các giá trị tương quan trong cột 0.695 và hàng của nó 0.777; cấu trúc Văn hóa đổi mới sáng tạo có căn bậc 2 của AVE là 0.812 cao hơn giá trị tương quan trong dòng (0.741 và 0.695).

Bảng 3 cho thấy, kết quả 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 về đánh giá độ tin cậy của thang đo, tính giá trị hội tụ của thang đo và tính giá trị phân biệt của thang đo có thể 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 sẽ được sử dụng để phân tích trong mô hình cấu trúc.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc phương trình SEM

Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến qua hệ số VIF

Bảng 4 và Bảng 5 cho thấy, tất cả các hệ số VIF đều nằm dưới ngưỡng ≤ 5 . Điều này chứng minh các biến tiềm ẩn không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Hệ số đường dẫn cấu trúc

Kết quả Bảng 6 cho thấy, các giá trị quan trọng đối với các hệ số đường dẫn được xác định từ quá trình bootstrapping. Các giả thuyết và mối liên hệ trong mô hình phương trình cấu trúc, như sau:

Đối với giả thuyết H1: Phong cách lãnh đạo toàn diện có tác động tích cực đến kết quả làm việc của nhóm với trọng số hồi quy là 0.506 và P-value rất bé (0.000), do vậy, giả thuyết H1 đã được chấp nhận.

Đối với giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo toàn diện có tác động tích cực đến Văn hóa đổi mới sáng tạo với trọng số hồi quy là 0.695 và P-value rất bé (0.000), do vậy, giả thuyết H2 đã được chấp nhận.

Đối với giả thuyết H3: Văn hóa đổi mới sáng tạo có tác động tích cực đến Kết quả làm việc của nhóm với trọng số hồi quy là 0.389 và P-value rất bé (0.000), do vậy, giả thuyết H3 đã được chấp nhận.

Ngoài ra, Bảng 6 cũng cho thấy, hệ số ảnh hưởng của Phong cách lãnh đạo toàn diện và Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm lần lượt là 0.506 và 0.389. Điều này cho thấy, phong cách của sếp giữ vai trò vô cùng quan trọng hơn là Văn hóa đổi mới sáng tạo làm việc của nhóm. Sự cá tính và đặc điểm cá nhân có tác động mạnh mẽ hơn so với bầu không khí chung.

Từ đó, có thể kết luận rằng, tất cả các bằng chứng trong nghiên cứu này chứng minh mô hình PLS-SEM được xác nhận mô hình phù hợp tốt với dữ liệu được khảo sát.

Kết quả phân tích vai trò của biến trung gian

Giả thuyết H₄: Kết quả từ Bảng 7 cho thấy, ảnh hưởng gián tiếp của Văn hóa

BẢNG 4: GIÁ TRỊ VIF BÊN NGOÀI

	VIF		VIF
IC1	2.792	IL5	2.992
IC2	2.802	IL6	2.557
IC3	2.322	IL7	3.022
IC4	1.914	IL8	2.267
IC5	1.390	IL9	1.858
IL1	2.708	TP1	2.743
IL2	2.559	TP2	2.950
IL3	2.516	TP3	3.346
IL4	2.889	TP4	2.711

BẢNG 5: GIÁ TRỊ VIF BÊN TRONG

	Kết quả làm việc của nhóm	Phong cách lãnh đạo toàn diện	Văn hóa đổi mới sáng tạo
Kết quả làm việc của nhóm			
Phong cách lãnh đạo toàn diện	1.934		1.000
Văn hóa đổi mới sáng tạo	1.934		

BẢNG 6: KẾT QUẢ HỆ SỐ ĐƯỜNG DẪN MÔ HÌNH CẤU TRÚC SEM

	Mẫu gốc (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Thống kê T (O /STDEV)	Giá trị P
Phong cách lãnh đạo toàn diện -> Kết quả làm việc của nhóm	0.506	0.505	0.028	17.939	0.000
Phong cách lãnh đạo toàn diện -> Văn hóa đổi mới sáng tạo	0.695	0.698	0.022	31.532	0.000
Văn hóa đổi mới sáng tạo -> Kết quả làm việc của nhóm	0.389	0.390	0.030	13.190	0.000

BẢNG 7: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH BIẾN TRUNG GIAN

	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp cụ thể	Tổng tác động	Giá trị P	Tác động trung gian
Phong cách lãnh đạo toàn diện -> Văn hóa đổi mới sáng tạo -> Kết quả làm việc của nhóm	0.506	0.270	0.777	0.000	Trung gian một phần

đổi mới sáng tạo là 0.270 với giá trị P-value rất bé 0.000 và có ý nghĩa thống kê. Do đó, Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm đã làm trung gian cho mối quan hệ giữa Phong cách lãnh đạo toàn diện và Kết quả làm việc của nhóm. Mặt khác, Phong cách lãnh đạo toàn diện của trưởng nhóm tác động trực tiếp, có ý nghĩa thống kê lên hiệu suất làm việc của nhóm (trọng số hồi quy là 0.506, P-value = 0.000). Vì vậy, Văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm đóng vai trò trung gian một phần. Do đó, giả thuyết H₄ đã được hỗ trợ.

HÀM Ý QUẢN TRỊ

Để thúc đẩy và củng cố văn hóa đổi mới trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin, nhằm tiến tới giai đoạn trưởng thành trong chuyển đổi số và cách phản ứng với các thách thức để phục hồi nhanh hơn trong bối cảnh hiện nay, nhóm tác giả đưa ra một số giải pháp, như sau:

Thứ nhất, về phát huy phong cách lãnh đạo toàn diện của trưởng nhóm

Trưởng nhóm nên chú ý đến phong cách lãnh đạo của mình, hướng sang dạng phong cách lãnh đạo toàn diện, thay vì chỉ là các phong cách lãnh đạo truyền thống, bởi kết quả này gợi suy rằng, có tác động rất tích cực của phong cách lãnh đạo toàn diện cả trực tiếp và gián tiếp đến tăng hiệu suất làm việc của nhóm dự án. Bên cạnh đó, các trưởng nhóm nên có lộ trình xây dựng và tạo dựng một phong cách lãnh đạo riêng biệt của mình - phong cách lãnh đạo toàn diện.

Thứ hai, về phát triển và thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo của nhóm

Trưởng nhóm cần chú trọng xây dựng và đổi mới văn hóa làm việc riêng trong nhóm của mình, ngoài ra, phát huy và có chính sách khích lệ những sáng kiến, đổi mới và sáng tạo riêng của cá nhân.

Nghiên cứu và áp dụng khung văn hóa đổi mới sáng tạo 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 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 (new trend) để thích ứng kịp thời với sự thay đổi của công nghệ, sử dụng các công nghệ công tác khi làm việc từ xa hay làm việc tại nhà (work from home) để tăng cường làm việc theo nhóm (teamwork) 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 (cloud computing), trí tuệ nhân tạo (AI) hay máy học (Machine learning).

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, theo đó, duy trì tốc độ đổi mới bằng cách khai mở khả năng của thành viên nhóm.

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.

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. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Ngọc Thanh (2013). *Đổi mới văn hóa lãnh đạo và quản lý ở Việt Nam hiện nay*, Nxb Chính trị quốc gia
2. Nguyễn Đăng Hạ Huyền, Ngô Quang Huân, Trần Đăng Khoa (2019). Phong cách lãnh đạo toàn diện và năng lực động: Vai trò trung gian của hệ thống quản lý nhân sự, *Tạp chí Jabes*, 8, 63-80
3. Cao Văn Tâm, Nguyễn Đông Phong (2019). Phong cách lãnh đạo toàn diện và sự đổi mới nhóm: vai trò của sự chia sẻ kiến thức trong nhóm và môi trường đổi mới trong tổ chức, *Tạp chí Jabes*, 9, 05-21
4. Nguyễn Văn Tuấn, Lê Nguyễn Hậu (2019). Thúc đẩy quản trị doanh nghiệp theo hướng trọng dịch vụ: Vai trò của văn hóa đổi mới, *Tạp chí Jabes*, 8, 45-62
5. Microsoft Vietnam Communications (2020). *Văn hóa đổi mới giúp tăng cường khả năng chống chịu của doanh nghiệp và khả năng phục hồi nền kinh tế*, truy cập từ <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/>
6. Phạm Hương Thảo (2018). *Nghiên cứu tác động của tính đa dạng nhóm đến kết quả làm việc nhóm trong các doanh nghiệp ngành Công nghệ thông tin ở Việt Nam*, truy cập từ http://sdh.neu.edu.vn/xem-tai-lieu/Nghien-cuu-sinh-Pham-Huong-Thao-bao-ve-luan-an-Tien-si__19760.html
7. 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