

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



VŨ THỊ MINH XUÂN

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẼ  
TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI CÁC HỢP TÁC XÃ  
NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ NGÀNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội, năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

--❧❧❧❧❧❧--

VŨ THỊ MINH XUÂN

ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẺ  
TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI CÁC HỢP TÁC XÃ  
NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 934.04.04

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn khoa học

PGS, TS. NGUYỄN THỊ MINH NHÀN

Hà Nội, năm 2026

**LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận án này là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi, do tôi thực hiện. Các kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và không vi phạm vấn đề đạo đức trong học thuật.

**Nghiên cứu sinh**

**Vũ Thị Minh Xuân**

## LỜI CẢM ƠN

Để có được kết quả nghiên cứu này, nghiên cứu sinh đã nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ nhiệt tình từ phía Nhà trường, các Thầy/Cô công tác tại trường Đại học Thương mại và quý Thầy/Cô đã tham gia vào Hội đồng đánh giá các cấp.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Viện Đào tạo Sau đại học, các Thầy/Cô đã truyền đạt những kiến thức quý báu và cho tôi những lời khuyên thiết thực trong quá trình học tập và nghiên cứu tại Trường.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ sự biết ơn của mình tới cô PGS,TS. Nguyễn Thị Minh Nhân đã định hướng, chỉ dẫn tôi từ những bước đi đầu tiên, luôn tận tâm giúp đỡ và động viên kịp thời trong suốt thời gian tôi thực hiện luận án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các Thầy/Cô trong Khoa Quản trị nhân lực, vừa là đơn vị quản lý chuyên môn vừa là nơi tôi công tác, đã luôn đồng hành, chia sẻ kinh nghiệm, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tôi học tập và thực hiện luận án.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình, chia sẻ thông tin và những góp ý quý giá của các chuyên gia, các nhà khoa học, các cán bộ của cơ quan quản lý Nhà nước về kinh tế tập thể, hợp tác xã cũng như các anh, chị đang làm việc tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam đã giúp cho tôi có được cơ sở dữ liệu quan trọng phục vụ cho luận án.

Tôi xin cảm ơn các anh chị đồng nghiệp, bạn bè, gia đình đã luôn ủng hộ, động viên tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

**Nghiên cứu sinh**

**Vũ Thị Minh Xuân**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG, HÌNH VẼ</b> .....	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....	<b>viii</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của nghiên cứu .....	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu .....	4
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	4
4. Câu hỏi nghiên cứu .....	6
5. Tiếp cận nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu .....	6
6. Những đóng góp mới của luận án .....	7
7. Kết cấu luận án .....	9
<b>CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU</b> .....	<b>10</b>
1.1. Tổng quan nghiên cứu về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới .....	10
<i>1.1.1. Tổng quan nghiên cứu về lãnh đạo số</i> .....	10
<i>1.1.2. Tổng quan nghiên cứu về chia sẻ tri thức</i> .....	18
<i>1.1.3. Tổng quan nghiên cứu về đổi mới</i> .....	21
1.2. Tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới .....	26
<i>1.2.1. Nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức</i> .....	26
<i>1.2.2. Nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới</i> .....	27
<i>1.2.3. Nghiên cứu về ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới</i> .....	33
1.3. Khoảng trống nghiên cứu .....	36
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 1</b> .....	<b>38</b>
<b>CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI TỔ CHỨC</b> .....	<b>39</b>
2.1. Cơ sở lý luận về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới .....	39
<i>2.1.1. Lãnh đạo số</i> .....	39
<i>2.1.2. Chia sẻ tri thức</i> .....	44
<i>2.1.3. Đổi mới</i> .....	47
2.2. Lý thuyết nền nghiên cứu mối quan hệ của lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới .....	51
<i>2.2.1. Lý thuyết cấp trên (The upper echelon theory)</i> .....	52

2.2.2. Lý thuyết khuếch tán đổi mới ( <i>Diffusion of Innovation Theory</i> ) .....	53
2.2.3. Lý thuyết dựa trên tri thức ( <i>Knowledge based view theory</i> ).....	54
2.2.4. Lý thuyết năng lực động ( <i>Dynamic Capabilities Theory</i> ) .....	55
2.3. Giả thuyết, mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại tổ chức .....	56
2.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu.....	56
2.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	60
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....</b>	<b>63</b>
<b>CHƯƠNG 3: BỐI CẢNH, QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ...</b>	<b>64</b>
3.1. Bối cảnh nghiên cứu .....	64
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam....	64
3.1.2. Quy mô và cơ cấu của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	65
3.1.3. Kết quả hoạt động của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	67
3.1.4. Đặc điểm nhân lực và quản trị nhân lực tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam.....	69
3.1.5. Đặc điểm và mức độ ứng dụng công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	71
3.2. Quy trình nghiên cứu .....	72
3.3. Phương pháp nghiên cứu .....	74
3.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	74
3.3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu.....	88
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....</b>	<b>93</b>
<b>CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI CÁC HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM.....</b>	<b>94</b>
4.1. Thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam.....	94
4.1.1. Thực trạng lãnh đạo số.....	94
4.1.2. Thực trạng chia sẻ tri thức.....	105
4.1.3. Thực trạng đổi mới .....	109
4.2. Kết quả kiểm định dữ liệu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu.....	115
4.2.1. Kiểm định sai lệch do phương pháp .....	115
4.2.2. Đánh giá mô hình đo lường .....	115
4.2.3. Đánh giá mô hình cấu trúc .....	119
4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu .....	124

4.3.1. Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam.....	124
4.3.2. Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	125
4.3.3. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	126
4.3.4. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	126
4.3.5. Vai trò của biến kiểm soát trong mô hình nghiên cứu .....	127
<b>TIỂU KẾT CHƯƠNG 4.....</b>	<b>129</b>
<b>CHƯƠNG 5: HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KHUYẾN NGHỊ TỪ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>130</b>
5.1. Căn cứ đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị.....	130
5.1.1. Bối cảnh liên quan đến đổi mới hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam đến năm 2030 .....	130
5.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam đến năm 2030.....	131
5.2. Đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị thúc đẩy đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam .....	133
5.2.1. Nâng cao năng lực lãnh đạo số tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam..	133
5.2.2. Thúc đẩy chia sẻ tri thức tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam.....	148
5.2.3. Một số hàm ý quản trị khác.....	154
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>157</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....</b>	<b>i</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>ii</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>xiv</b>

## DANH MỤC BẢNG, HÌNH VẼ

### DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tổng hợp một số yếu tố cấu thành lãnh đạo số trong các nghiên cứu.....	14
Bảng 1.2: Các kết quả nghiên cứu liên quan đến tác động của lãnh đạo số đến đổi mới.....	32
Bảng 1.3: Tổng hợp các công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới .....	34
Bảng 2.1: Định nghĩa yếu tố cấu thành lãnh đạo số.....	42
Bảng 2.2. Khung phân tích tích hợp các lý thuyết nền tảng chủ đạo trong mô hình nghiên cứu.....	51
Bảng 2.3: Giải thích các biến trong mô hình nghiên cứu .....	61
Bảng 3.1: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Lãnh đạo số” .....	76
Bảng 3.2: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Chia sẻ tri thức” .....	77
Bảng 3.3: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Đổi mới sản phẩm”, “Đổi mới quy trình” .....	78
Bảng 3.4: Thang đo hiệu chỉnh/bổ sung của các biến kiểm soát .....	80
Bảng 3.5: Thông tin HTXNN được khảo sát .....	83
Bảng 3.6: Thông tin về GD của HTXNN được khảo sát .....	85
Bảng 3.7: Thông tin về đối tượng trả lời.....	87
Bảng 4.1: Thống kê mô tả về thực trạng lãnh đạo số.....	94
Bảng 4.2: Biểu hiện năng lực lãnh đạo số - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn.....	100
Bảng 4.3: Thống kê mô tả về thực trạng chia sẻ tri thức tại HTXNN .....	105
Bảng 4.4: Biểu hiện của chia sẻ tri thức - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn.....	106
Bảng 4.5: Thống kê mô tả về thực trạng đổi mới tại HTXNN .....	109
Bảng 4.6: Biểu hiện của đổi mới - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn.....	111
Bảng 4.7: Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo .....	116
Bảng 4.8: Kết quả kiểm tra chỉ số Fornell-Larcker.....	118
Bảng 4.9: Kết quả kiểm tra chỉ số HTMT .....	118
Bảng 4.10: Kết quả đánh giá đa cộng tuyến .....	119
Bảng 4.11: Kết quả đánh giá chỉ số SRMR .....	119
Bảng 4.12: Kết quả kiểm định hệ số Q2 .....	120
Bảng 4.13: Kết quả kiểm định các giải thuyết nghiên cứu .....	120
Bảng 4.14: Báo cáo đánh giá tổng mức tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu ..	122
Bảng 4.15: Hệ số xác định R2 và hệ số xác định điều chỉnh R2adj .....	123
Bảng 5.1: Đề xuất nội dung đào tạo năng lực lãnh đạo số theo hướng cá nhân hóa ...	140
Bảng 5.2: Đề xuất giải pháp công nghệ lưu trữ, chia sẻ tri thức theo nhóm HTX .....	154

**DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo số .....	16
Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất .....	60
Hình 3.1: Thống kê số lượng HTXNN Việt Nam giai đoạn 2019-2025 .....	65
Hình 3.2: Tỷ trọng HTXNN trong cơ cấu HTX của Việt Nam.....	66
Hình 3.3: Cơ cấu HTXNN theo lĩnh vực hoạt động .....	66
Hình 3.4: Cơ cấu HTXNN theo vùng kinh tế .....	67
Hình 3.5: Một số kết quả hoạt động của HTXNN .....	68
Hình 3.6: Biến động số lượng thành viên của HTXNN .....	69
Hình 3.7: Quy trình nghiên cứu .....	73
Hình 4.1: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo tuổi của GD .....	97
Hình 4.2: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo trình độ đào tạo của GD .....	98
Hình 4.3: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo thời gian làm việc của GD tại HTX .....	99
Hình 4.4: Ứng dụng công nghệ số để đổi mới quy trình hoạt động tại các HTXNN tham gia đề án vùng nguyên liệu .....	112
Hình 4.5: Kết quả phân tích mô hình đo lường với các biến bậc 1.....	117
Hình 4.6: Kết quả phân tích mô hình đo lường với biến bậc 2.....	117
Hình 4.7: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc .....	123

**DANH MỤC HỘP**

Hộp 4.1: Kết quả phỏng vấn giai đoạn 2 về nguyên nhân chủ quan dẫn tới hạn chế năng lực lãnh đạo số.....	101
Hộp 4.2: Chia sẻ về động lực và thách thức trong đổi mới HTXNN .....	114
Hộp 5.2: Đề xuất mô hình đào tạo 70 : 20 : 10 áp dụng với vị trí GD HTXNN .....	145

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

### Từ viết tắt tiếng Việt

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CĐS	Chuyển đổi số
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	GĐ	Giám đốc
4	HĐQT	Hội đồng quản trị
5	HTX	Hợp tác xã
6	HTXNN	Hợp tác xã nông nghiệp
7	KTTT	Kinh tế tập thể
8	KH&ĐT	Kế hoạch và đầu tư
9	NCKH	Nghiên cứu khoa học
10	NCS	Nghiên cứu sinh
11	NN&PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn
12	NN&MT	Nông nghiệp và môi trường
13	TGD	Tổng giám đốc

### Từ viết tắt tiếng Anh

STT	Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
14	R&D	Research and Development	Nghiên cứu và phát triển
15	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của nghiên cứu

Đổi mới (Innovation) được công nhận là yếu tố quyết định chính cho các tổ chức đang tìm cách tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững (Wang và Wang, 2012). Xét về cấp độ, đổi mới có thể được chia thành hai dạng: cải tiến và triệt để. Đổi mới ở dạng cải tiến thường liên quan đến việc nâng cao hiệu quả các giải pháp hiện có nhằm giải quyết tốt hơn các vấn đề đã biết, còn đổi mới triệt để mang tính đột phá, có khả năng tạo ra các giá trị hoàn toàn mới và mở ra hướng phát triển khác biệt cho tổ chức. Trong bối cảnh chuyển đổi số (CĐS) hiện nay, đổi mới không chỉ là một lợi thế cạnh tranh mà còn là yêu cầu tất yếu để tổ chức có thể thích ứng, phát triển và tái cấu trúc hoạt động. Nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy đổi mới, đặc biệt là những yếu tố nội sinh được xem xét từ góc độ quản trị nhân lực như lãnh đạo, văn hóa tổ chức, phát triển nguồn nhân lực,... là cần thiết vì con người đóng vai trò then chốt trong quá trình đổi mới. Các yếu tố nội sinh này có thể tác động trực tiếp đến khả năng sáng tạo, sự tham gia của nhân viên vào các sáng kiến đổi mới cũng như kết quả đổi mới. Các nghiên cứu theo hướng này không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận trong việc làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố nội sinh và đổi mới, mà còn có giá trị thực tiễn trong việc đề xuất các hàm ý quản trị tiếp cận từ góc độ quản trị nhân lực nhằm hỗ trợ đổi mới trong tổ chức.

*Về lý luận*, các nghiên cứu trong nước và quốc tế đã đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới như: sự hỗ trợ của chính phủ, hạ tầng công nghệ thông tin, văn hóa doanh nghiệp, CĐS, quản trị tri thức, năng lực kết nối mạng lưới,... và đặc biệt là vai trò của lãnh đạo. Trong đó, các phong cách lãnh đạo như lãnh đạo chuyên đổi, lãnh đạo định hướng tri thức, lãnh đạo toàn diện,... được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới tại tổ chức. Trong bối cảnh CĐS, khi công nghệ đang trở thành động lực trung tâm thúc đẩy sự thay đổi toàn diện tổ chức và vận hành, năng lực lãnh đạo truyền thống dần trở nên không còn phù hợp, khái niệm lãnh đạo số (digital leadership) đã được đề xuất phản ánh năng lực của nhà lãnh đạo bao gồm khả năng và cách thức lãnh đạo trong việc kiến tạo tầm nhìn chiến lược, dẫn dắt thay đổi và truyền cảm hứng cho quá trình ứng dụng công nghệ số trong hoạt động tổ chức. So với các phong cách lãnh đạo truyền thống, lý luận về lãnh đạo số vẫn chưa được xác định rõ ràng. Bên cạnh đó, cơ sở khoa học về mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới hiện còn thiếu sự nhất quán. Một số học giả cho rằng lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến đổi mới (Mihardjo và cộng sự, 2019; Muniroh và cộng sự, 2022; Salamzadeh và cộng sự, 2021; T. Wang và cộng sự, 2022; Nguyễn Bá Lăng và Lê Ba Phong, 2023), trong khi đó Benitez và cộng sự (2022) không tìm thấy bằng chứng cho tác động trực tiếp giữa các biến số này. Do đó, việc tiếp tục tìm kiếm bằng chứng thực nghiệm cho mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới là cần thiết trong bối cảnh các tổ chức đang chuyển đổi theo hướng số hóa.

Một yếu tố khác được nhiều nghiên cứu xem xét trong mối quan hệ với đổi mới là chia sẻ tri thức. Trong đó, tri thức một nguồn lực chiến lược và quá trình đổi mới sẽ khó đạt hiệu quả nếu tổ chức không xây dựng được môi trường học hỏi, trao đổi và tích lũy tri thức. Lý thuyết dựa trên tri thức (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998) đã làm rõ tầm quan trọng của tri thức và chia sẻ tri thức trong việc tạo điều kiện cho đổi mới diễn ra. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới, tuy nhiên các kết quả thực nghiệm vẫn chưa đồng thuận hoàn toàn. Trong khi một số học giả khẳng định mối quan hệ tích cực giữa chia sẻ tri thức và đổi mới (Wang và Wang, 2012; Li và cộng sự, 2019; Lê Ba Phong và cộng sự, 2019; Berraies, 2020; Fatima và Masood, 2023), một số khác lại không tìm thấy bằng chứng thống kê có ý nghĩa cho mối liên hệ này (Liao và cộng sự, 2007; Chang và cộng sự, 2011). Những phát hiện chưa nhất quán cho thấy, cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới cần được tiếp tục nghiên cứu sâu hơn trong các bối cảnh khác nhau.

Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa 3 khía cạnh: lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới tại tổ chức vẫn chưa được nghiên cứu một cách toàn diện và hệ thống. Theo lý thuyết năng lực động (Teece và cộng sự, 1997), năng lực của tổ chức trong việc tích hợp, tái cấu hình và thích ứng các nguồn lực là yếu tố then chốt để ứng phó với môi trường thay đổi, lý thuyết cung cấp cơ sở để giải thích vai trò của lãnh đạo số trong việc kích hoạt năng lực này thông qua định hướng chiến lược, thúc đẩy văn hóa học tập, chia sẻ tri thức. Đồng thời, theo lý thuyết khuếch tán đổi mới (Rogers, 2003), sự lan tỏa, tiếp nhận đổi mới phụ thuộc vào khả năng truyền đạt, chia sẻ tri thức trong tổ chức, tạo điều kiện cho đổi mới diễn ra và được nhân rộng. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu hiện tại vẫn tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa các cặp biến số là lãnh đạo số và đổi mới hoặc giữa chia sẻ tri thức và đổi mới mà chưa làm rõ vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ tác động từ lãnh đạo số đến đổi mới. Do đó, nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ của cả ba biến số lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới là khoảng trống cần được nghiên cứu bổ sung.

**Về thực tiễn**, hợp tác xã nông nghiệp (HTXNN) ở Việt Nam là mô hình kinh tế tập thể có vai trò quan trọng, góp phần tổ chức lại sản xuất, hỗ trợ nông dân và thúc đẩy phát triển nông nghiệp bền vững. Theo báo cáo của Viện Chiến lược, chính sách nông nghiệp và môi trường (2025), đến cuối tháng 6/2025, cả nước có 22.334 HTXNN, chiếm khoảng 67% tổng số hợp tác xã trên toàn quốc, với hơn 4 triệu thành viên. Ở cấp độ chủ trương, Nghị quyết số 20-NQ/TW ngày 16/6/2022 về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể đã nhấn mạnh vai trò trung tâm của HTX, đồng thời định hướng phát triển HTX gắn với chuỗi giá trị, ứng dụng khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị khẳng định phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và CDS quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, nhấn mạnh các trọng tâm về thể chế, nhân lực, hạ tầng,

dữ liệu và công nghệ. Trên cơ sở các định hướng này, Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” và Quyết định số 296/QĐ-BNN-KHCN năm 2023 phê duyệt “Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050” đã cụ thể hóa mục tiêu đến năm 2030 đẩy mạnh ứng dụng công nghệ cao và công nghệ số trong toàn bộ chuỗi giá trị nông nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của ngành. Tuy nhiên, đến năm 2025, chỉ khoảng 12% HTXNN ứng dụng công nghệ cao, công nghệ số trong hoạt động đổi mới (Bộ NN&PTNT, 2025), cho thấy khoảng cách đáng kể giữa mục tiêu chính sách và năng lực triển khai trên thực tế.

Các báo cáo của cơ quan quản lý Nhà nước cũng gợi mở một số nguyên nhân liên quan đến hạn chế về năng lực lãnh đạo trong bối cảnh CDS và những bất cập trong hoạt động chia sẻ tri thức tại HTXNN. Thực tiễn cho thấy đội ngũ quản lý tại một số HTXNN đã có xu hướng bổ sung nhân lực có nền tảng chuyên môn (kỹ sư nông nghiệp, cán bộ kỹ thuật, nhân sự am hiểu thị trường và công nghệ), qua đó từng bước chuyển từ mô hình quản trị dựa trên kinh nghiệm sang hướng chuyên nghiệp hóa. Tuy nhiên, các số liệu hiện có phản ánh sự chuyên biến này chưa đồng đều và chất lượng nhân lực quản lý nhìn chung vẫn còn hạn chế. Theo Viện Chiến lược, chính sách nông nghiệp và môi trường (2025), mỗi HTXNN có trung bình 3,8 cán bộ; trong tổng số 72.359 cán bộ quản lý HTXNN, 44% chưa được đào tạo bài bản, 40% có trình độ trung cấp hoặc sơ cấp và chỉ 16% đạt trình độ cao đẳng, đại học hoặc sau đại học; riêng đội ngũ GD, 32% chưa qua đào tạo chính quy. Bên cạnh đó, độ tuổi trung bình của các cán bộ chủ chốt (Chủ tịch Hội đồng quản trị, giám đốc) dao động trong khoảng 50 - 65 tuổi, làm gia tăng thách thức trong việc cập nhật tiến bộ khoa học kỹ thuật và thích ứng với phương thức quản trị hiện đại. Trong bối cảnh đó, năng lực dẫn dắt thay đổi và thiết lập môi trường chia sẻ tri thức còn là điểm nghẽn; tri thức về kỹ thuật, thị trường và quản trị vẫn có xu hướng phân tán theo cá nhân, khó hệ thống hóa và chuyển giao, qua đó hạn chế khả năng khởi xướng và duy trì đổi mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh của HTXNN. Tuy nhiên, các nhận định hiện có chủ yếu dừng ở mô tả thực trạng và gợi ý nguyên nhân, trong khi bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại HTXNN Việt Nam vẫn còn hạn chế. Do vậy, cần thực hiện các nghiên cứu thực nghiệm với khảo sát trên diện rộng, áp dụng các phương pháp phân tích định lượng để kiểm định và lượng hóa tác động của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam, qua đó bổ sung bằng chứng khoa học về các mối quan hệ này trong bối cảnh đặc thù của khu vực kinh tế tập thể nông nghiệp.

Từ những lý do trên, có thể khẳng định nghiên cứu “*Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam*” là cần thiết cả ở phương diện lý luận và thực tiễn.

## 2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu của luận án là phân tích, đánh giá ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam, **trên cơ sở đó đề xuất** hàm ý quản trị và khuyến nghị thúc đẩy đổi mới tại các HTXNN Việt Nam dựa trên kết quả nghiên cứu.

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nêu trên, các nhiệm vụ nghiên cứu bao gồm:

*Thứ nhất*, tổng quan nghiên cứu về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới cũng như ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới. Từ đó xác định được khoảng trống nghiên cứu về mối quan hệ giữa các biến số này.

*Thứ hai*, hệ thống hóa cơ sở lý luận về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới bao gồm: các khái niệm, biểu hiện, vai trò và các yếu tố ảnh hưởng.

*Thứ ba*, xây dựng mô hình nghiên cứu và xác lập các giả thuyết nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới trên cơ sở các lý thuyết nền tảng.

*Thứ tư*, thu thập và tổng hợp dữ liệu sơ cấp, thứ cấp về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam; trên cơ sở dữ liệu đã thu thập, phân tích thực trạng và đánh giá mức độ ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam.

*Thứ năm*, đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị thúc đẩy đổi mới tại các HTXNN Việt Nam dựa trên kết quả nghiên cứu cũng như bối cảnh, định hướng và mục tiêu liên quan đến đổi mới HTXNN Việt Nam.

## 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

### 3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam.

### 3.2. Phạm vi nghiên cứu

#### 3.2.1. Phạm vi về không gian

Nghiên cứu tập trung khảo sát các HTXNN Việt Nam tại 4 vùng kinh tế Đồng bằng sông Hồng; Trung du và miền núi phía Bắc; Bắc Trung bộ và duyên hải miền Trung; Đồng Bằng sông Cửu Long, đây chính là các vùng kinh tế có số lượng HTXNN chiếm khoảng 89% tổng số HTXNN trên cả nước. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng giới hạn khảo sát tại HTXNN hoạt động trong 4 lĩnh vực trồng trọt, chăn nuôi, thủy sản và tổng hợp vì có khoảng 93,5% HTXNN hoạt động trong lĩnh vực này và 6,5% còn lại hoạt động trong các lĩnh vực lâm nghiệp, diêm nghiệp và nước sạch và các HTXNN đã ngừng hoạt động (Bộ NN&PTNT, 2024).

Ngoài ra, để bảo đảm các HTXNN có đủ điều kiện phản ánh các hoạt động đổi mới và ứng dụng công nghệ số, nghiên cứu khảo sát các HTXNN có thời gian hoạt động trên 03

năm (được thành lập trước tháng 7/2021). Điều kiện này giúp các HTXNN có đủ thời gian tích lũy tri thức, triển khai các hoạt động đổi mới và áp dụng công nghệ số, từ đó phản ánh chính xác hơn mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới.

### 3.2.2. Phạm vi về thời gian

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn năm từ 2019 – 2025, dữ liệu sơ cấp được tác giả thu thập từ tháng 4/2024 đến tháng 2/2025 thông qua khảo sát diện rộng, phỏng vấn sâu và nghiên cứu tình huống. Các hàm ý quản trị và khuyến nghị đề xuất đến năm 2030.

### 3.2.3. Phạm vi về nội dung

Tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây cho thấy lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới là những khái niệm có nội hàm đa chiều và được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Trong phạm vi luận án này, tác giả xác định và tiếp cận nội dung của các khái niệm như sau:

#### \* Lãnh đạo số:

Lãnh đạo số được tiếp cận là năng lực tích hợp bao gồm *khả năng và cách thức lãnh đạo* trong việc tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, xây dựng và thực hiện các chiến lược, kế hoạch cũng như dẫn dắt, truyền cảm hứng và khuyến khích các thành viên tham gia vào việc ứng dụng công nghệ số trong hoạt động của tổ chức. **Lãnh đạo số bao gồm các thành phần như năng lực sáng tạo, tư duy và tìm hiểu vấn đề, học hỏi, kiến thức chuyên sâu, tầm nhìn và hợp tác, dẫn dắt và truyền cảm hứng trong môi trường số.** Trong phạm vi của nghiên cứu, lãnh đạo số là khả năng của chức danh tổng giám đốc/giám đốc HTXNN, sau đây gọi chung là giám đốc (GD), với mục tiêu **đảm bảo tính tập trung của đơn vị phân tích, tính nhất quán trong đo lường và tăng khả năng đề xuất hàm ý quản trị cụ thể cho HTXNN Việt Nam.**

#### \* Chia sẻ tri thức:

Nghiên cứu kế thừa quan điểm của Van Den Hooff và De Ridder (2004), chia sẻ tri thức là một quá trình mà các cá nhân trao đổi những tri thức ẩn và tri thức hiện của họ để cùng nhau mở rộng tri thức, qua đó hỗ trợ việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Trong đó: Tri thức hiện (explicit knowledge) là loại tri thức có thể được mô tả, ghi lại, truyền đạt dễ dàng qua ngôn ngữ hoặc tài liệu; Tri thức ẩn (tacit knowledge) là loại tri thức khó diễn đạt hoặc truyền đạt bằng lời nói, tài liệu, tri thức này chủ yếu là kinh nghiệm, hiểu biết, cảm nhận, kỹ năng có được qua quá trình học hỏi và thực hành trong thực tế.

#### \* Đổi mới:

Nghiên cứu kế thừa tiếp cận của OECD (2018), theo đó đổi mới là kết quả của quá trình cải tiến hoặc làm mới sản phẩm và quy trình trong tổ chức, tạo ra khác biệt đáng kể và nâng cao hiệu quả, giá trị. Đổi mới gồm hai dạng chính: đổi mới sản phẩm

và đổi mới quy trình; trong đó đổi mới quy trình bao quát cả hoạt động sản xuất, cung ứng và các chức năng hỗ trợ như phân phối, marketing, bán hàng, quản trị. So với phân loại bốn nhóm của OECD (2005) (sản phẩm, quy trình, marketing, tổ chức), cách tiếp cận này tinh gọn và có tính khái quát cao hơn, phù hợp bối cảnh số hóa làm mờ ranh giới giữa các loại hình đổi mới.

**Việc luận giải lý do lựa chọn phạm vi nghiên cứu nêu trên sẽ được nêu cụ thể trong các mục tương ứng ở phần cơ sở lý luận của luận án.**

#### **4. Câu hỏi nghiên cứu**

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

(1) Khung nghiên cứu về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại tổ chức bao gồm những nội dung gì?

(2) Lãnh đạo số ảnh hưởng như thế nào đến chia sẻ tri thức và đổi mới trong tổ chức; chia sẻ tri thức có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới không?

(3) Những lý thuyết nền tảng nào giải thích mối quan hệ tác động của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại tổ chức?

(4) Mức độ và chiều hướng ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam như thế nào?

(5) Các hàm ý quản trị và khuyến nghị nào là cần thiết nhằm thúc đẩy đổi mới tại các HTXNN Việt Nam từ kết quả nghiên cứu?

### **5. Tiếp cận nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu**

#### **5.1. Tiếp cận nghiên cứu**

Luận án tiếp cận từ góc độ quản trị nhân lực với trọng tâm nghiên cứu về vai trò của lãnh đạo số và chia sẻ tri thức trong việc thúc đẩy đổi mới. Các hàm ý quản trị và khuyến nghị được đề xuất tập trung vào một số yếu tố cốt lõi của quản trị nhân lực như phát triển năng lực lãnh đạo, xây dựng môi trường học hỏi và sáng tạo, cải thiện hành vi cá nhân của người lao động để đáp ứng mục tiêu đổi mới.

#### **5.2. Phương pháp nghiên cứu**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu và trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đặt ra, luận án sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp nhằm đảm bảo tính logic, hệ thống và phù hợp với đặc điểm của đối tượng nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để tổng hợp cơ sở lý thuyết, phân tích các công trình liên quan và hình thành mô hình nghiên cứu cùng thang đo sơ bộ. Phương pháp phỏng vấn được triển khai qua hai giai đoạn nhằm hoàn thiện thang đo và lý giải các kết quả định lượng từ thực tiễn tại các

HTXNN. Phương pháp khảo sát thực tế bằng bảng hỏi được tiến hành để thu thập dữ liệu sơ cấp từ cán bộ quản lý, nhân sự chủ chốt tại các HTXNN với thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Dữ liệu khảo sát được phân tích bằng SPSS 26 thông qua các kỹ thuật thống kê mô tả, kiểm tra sai lệch do phương pháp và phân tích ANOVA. Mô hình đo lường, mô hình cấu trúc tiếp tục được kiểm định bằng SmartPLS 4 theo tiếp cận PLS-SEM nhằm đánh giá các mối quan hệ và kiểm định giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, phương pháp nghiên cứu tình huống tại một số HTXNN được áp dụng để khai thác sâu hơn yếu tố bối cảnh và đối chiếu với kết quả phân tích định lượng. Các phương pháp trên được trình bày chi tiết tại Chương 3 của luận án.

## 6. Những đóng góp mới của luận án

Với những kết quả nghiên cứu đạt được, luận án đem lại ý nghĩa quan trọng cả về lý thuyết và thực tiễn.

### ***Đóng góp ở phương diện lý luận:***

*Thứ nhất*, luận án đề xuất cấu trúc thang đo lãnh đạo số theo cách tiếp cận tích hợp, khắc phục tình trạng tiếp cận rời rạc giữa các thành phần đo lường trong các nghiên cứu trước. Trên cơ sở tổng hợp và lựa chọn có hệ thống các thang đo đã được công bố, luận án xây dựng bộ công cụ gồm 23 biến quan sát phản ánh sáu nhóm năng lực thuộc hai phương diện cốt lõi của lãnh đạo số: năng lực chiến lược và năng lực ảnh hưởng xã hội. So với các công trình trước đây thường chỉ tập trung vào một phương diện riêng lẻ, cách tiếp cận này cho phép phản ánh đầy đủ và toàn diện hơn nội hàm của khái niệm lãnh đạo số. Bên cạnh việc tích hợp cấu trúc đo lường lãnh đạo số, luận án cũng tiến hành điều chỉnh bốn biến quan sát nhằm làm rõ yếu tố “số” trong nội hàm năng lực lãnh đạo và hiệu chỉnh một thang đo để bảo đảm tính phù hợp với đặc thù của HTXNN. Các điều chỉnh này góp phần nâng cao giá trị nội dung và tính thích ứng bối cảnh của công cụ đo lường.

*Thứ hai*, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu gồm ba biến chính là lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, trong đó tính mới của mô hình là vai trò trung gian của chia sẻ tri thức với các giả thuyết nghiên cứu về: Tác động trực tiếp của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới; Tác động trực tiếp của chia sẻ tri thức đến đổi mới; Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới. Bên cạnh đó, luận án bổ sung cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới thông qua việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm làm rõ tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến. Cụ thể, nghiên cứu khẳng định tác động trực tiếp tích cực của lãnh đạo số đến đổi mới (đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình) và chia sẻ tri thức đến đổi mới - những quan hệ trước đây còn cho thấy kết quả chưa nhất quán; đồng thời làm rõ vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới.

*Thứ ba*, luận án xây dựng một khung phân tích tích hợp đa lý thuyết, khắc phục cách tiếp cận phân mảnh trong các nghiên cứu trước vốn chủ yếu sử dụng riêng lẻ từng lý thuyết để giải thích các mối quan hệ song phương. Mô hình nghiên cứu được phát triển trên cơ sở bốn lý thuyết nền tảng chủ đạo, bao gồm nhóm lý thuyết định hướng hành vi tổ chức (lý thuyết cấp trên, lý thuyết khuếch tán đổi mới) và nhóm lý thuyết định hướng chiến lược - năng lực tổ chức (lý thuyết năng lực động, lý thuyết dựa trên tri thức), đồng thời được bổ trợ bởi lý thuyết chấp nhận công nghệ và lý thuyết học tập tổ chức nhằm tăng cường chiều sâu giải thích cho các mối quan hệ. Việc tích hợp có hệ thống các nền tảng lý thuyết này đã hình thành một khung luận giải toàn diện cho mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, qua đó mở rộng phạm vi vận dụng và tăng cường tính kết nối giữa các dòng lý thuyết trong nghiên cứu đối với lĩnh vực quản trị tổ chức.

***Đóng góp ở phương diện thực tiễn:***

*Thứ nhất*, luận án cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam trên cơ sở dữ liệu khảo sát diện rộng, kết hợp phân tích tình huống và dữ liệu thứ cấp liên quan. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung tâm của lãnh đạo số trong việc thúc đẩy chia sẻ tri thức, với hệ số tác động tương đối mạnh ( $\beta = 0,507$ ). Mức độ tác động này lớn hơn so với ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,361$ ) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,332$ ). Đồng thời, chia sẻ tri thức được xác định là yếu tố thúc đẩy đổi mới, trong đó tác động đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,334$ ) cao hơn so với đổi mới quy trình ( $\beta = 0,298$ ). Kết quả phân tích trung gian cho thấy chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới, qua đó làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của lãnh đạo số đến kết quả đổi mới. Bên cạnh đó, các biến kiểm soát cũng cung cấp những phát hiện đáng chú ý: quy mô lao động và mức đầu tư cho công nghệ thông tin có tác động tích cực đến đổi mới; trong khi đó, quy mô thành viên có mối quan hệ nghịch chiều với đổi mới sản phẩm. Thời gian hoạt động của HTXNN không cho thấy ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đối với cả đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình.

*Thứ hai*, dựa trên bối cảnh, mục tiêu phát triển của HTXNN Việt Nam và những phát hiện nghiên cứu, luận án đã đề xuất các hàm ý quản trị và khuyến nghị nhằm thúc đẩy đổi mới thông qua hai động lực chính là lãnh đạo số và chia sẻ tri thức. Trong đó, năng lực lãnh đạo số được nâng cao thông qua các hoạt động đào tạo cá nhân hóa, quy hoạch nhân lực kế cận cho các vị trí quản lý, thu hút nhân lực trẻ có trình độ,... Về chia sẻ tri thức, các hàm ý quản trị bao gồm hệ thống hóa và số hóa tri thức nội bộ, nâng cao năng lực số cho người lao động và thành viên HTXNN, phát triển văn hóa học tập và

chia sẻ tri thức cùng với đầu tư ứng dụng công nghệ hỗ trợ lưu trữ, truy cập và lan tỏa tri thức. Các hàm ý quản trị và khuyến nghị này không chỉ giúp HTXNN xác định các ưu tiên trong phát triển năng lực lãnh đạo số và quản trị tri thức mà còn góp phần thúc đẩy đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình trong bối cảnh CDS.

## **7. Kết cấu luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 5 chương bao gồm:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại tổ chức

Chương 3: Bối cảnh, quy trình và phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

Chương 5: Hàm ý quản trị và khuyến nghị từ kết quả nghiên cứu

## CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

### 1.1. Tổng quan nghiên cứu về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới

#### 1.1.1. Tổng quan nghiên cứu về lãnh đạo số

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã thúc đẩy sự thay đổi phương thức sản xuất, kinh doanh dựa trên các công nghệ số. Bối cảnh mới đặt ra yêu cầu phát triển năng lực lãnh đạo phù hợp bởi nhà lãnh đạo cấp cao không chỉ là những người xây dựng và thực thi chiến lược mà còn là người truyền cảm hứng về văn hóa CĐS trong tổ chức, tiến trình CĐS của tổ chức cần bắt đầu từ việc thay đổi tư duy, thay vì bắt đầu từ khía cạnh công nghệ. Từ những vấn đề thực tiễn, các nghiên cứu thuộc lĩnh vực khoa học quản trị đã dành sự quan tâm cho các chủ đề liên quan đến năng lực lãnh đạo trong kinh tế số với sự xuất hiện của thuật ngữ lãnh đạo số (digital leadership). Trong những nghiên cứu đã công bố, các học giả tập trung làm rõ khái niệm, cấu trúc thành phần và các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo số, đồng thời phân tích tác động của lãnh đạo số ở cả cấp độ cá nhân người lao động và cấp độ tổ chức. Cụ thể:

##### (i) Về khái niệm lãnh đạo số:

Trong đa số nghiên cứu, các học giả tiếp cận khái niệm lãnh đạo số như một *năng lực tích hợp* bao gồm *khả năng* và *cách thức lãnh đạo*, trong đó: Khả năng là những tiềm năng mà nhà lãnh đạo có, bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ; cách thức lãnh đạo là những hành động thực tế mà nhà lãnh đạo thể hiện qua việc áp dụng khả năng của mình vào trong công việc. Các nghiên cứu này thường nhấn mạnh đến năng lực lãnh đạo cốt lõi trong bối cảnh CĐS: *Năng lực chiến lược* trong xây dựng tầm nhìn và triển khai hiệu quả chiến lược, kế hoạch CĐS của tổ chức; *Năng lực ảnh hưởng xã hội* trong dẫn dắt, truyền cảm hứng và thúc đẩy sự tham gia tích cực của các thành viên trong tổ chức vào quá trình CĐS. Tuy nhiên, nhiều học giả có xu hướng phát triển khái niệm lãnh đạo số dựa trên một khía cạnh riêng lẻ của khái niệm lãnh đạo tổng thể, chưa phản ánh đầy đủ bản chất tích hợp của lãnh đạo trong môi trường số. Cụ thể:

Ở nhóm tiếp cận lãnh đạo số từ góc độ *năng lực chiến lược*, nhiều công trình tiêu biểu nhấn mạnh khả năng và cách thức lãnh đạo trong việc kiến tạo tầm nhìn và dẫn dắt quá trình CĐS của tổ chức. Chẳng hạn, El Sawy và cộng sự (2020) xem lãnh đạo số là khả năng và cách thức thực hiện các hoạt động phù hợp để đạt được thành công chiến lược áp dụng công nghệ số và hệ sinh thái kinh doanh của tổ chức. Zhu (2015) cùng các nghiên cứu tiếp nối như Wasono và Furinto (2018), Niu và cộng sự (2022) cho rằng lãnh đạo số là khả năng và cách thức của nhà lãnh đạo trong việc tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, có ý nghĩa cho quá trình áp dụng công nghệ số và xây dựng, thực hiện các chiến lược để hiện thực hóa tầm nhìn này. Zeike và cộng sự (2019),

định nghĩa lãnh đạo số là năng lực của lãnh đạo trong việc khai thác cơ hội công nghệ để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Trong khi đó, Ehmig-Klassen và Schallmo (2021), Antonopoulou và cộng sự (2021) tiếp cận theo hướng nhấn mạnh tư duy số, kỹ năng số và năng lực chuyên môn cần thiết để khởi xướng và điều phối các hoạt động đổi mới dựa trên công nghệ. Nhìn chung, các nghiên cứu tiêu biểu này thống nhất coi lãnh đạo số là biểu hiện của năng lực chiến lược trong việc định hướng, triển khai và tối ưu hóa quá trình CDS của tổ chức.

Ở nhóm thứ hai, một số học giả khác tập trung vào *năng lực ảnh hưởng xã hội* khi nhấn mạnh khả năng và cách thức mà nhà lãnh đạo *tác động đến con người cũng như văn hóa tổ chức* trong bối cảnh CDS, một số quan điểm tiêu biểu như: Lãnh đạo số là dẫn dắt, truyền cảm hứng cũng như thiết lập, duy trì văn hóa học tập công nghệ số, duy trì một tổ chức phát triển dựa trên công nghệ số (Zhong, 2017); Lãnh đạo số là khả năng và hành động của nhà lãnh đạo trong thúc đẩy thành viên của tổ chức tham gia vào quá trình áp dụng công nghệ số (Peng, 2022). Lãnh đạo số là truyền cảm hứng cho tổ chức và nhân viên tin tưởng vào những sáng kiến đột phá và đôi khi đầy rủi ro liên quan đến việc áp dụng công nghệ số (Abbu và cộng sự, 2022). Lãnh đạo số là sự kết hợp giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và việc sử dụng công nghệ số để tối ưu hóa lợi ích của công nghệ số, từ đó cải thiện hiệu suất kinh doanh (De Waal và cộng sự, 2016). Lãnh đạo số là một phong cách lãnh đạo hướng vào việc thực hiện CDS tức là áp dụng công nghệ số và tạo ra văn hóa thay đổi bền vững trong tổ chức, cũng như quản lý để dẫn dắt tổ chức trong môi trường kinh doanh số toàn diện (Klein, 2020).

(ii) *Về yếu tố cấu thành lãnh đạo số:*

Lãnh đạo số bao gồm một tập hợp các năng lực đa dạng, đã được xác định và phát triển qua nhiều công trình nghiên cứu gần đây. Các nghiên cứu này đề xuất các yếu tố cấu thành lãnh đạo số dưới dạng các năng lực cốt lõi, bao gồm khả năng và cách thức lãnh đạo. Mặc dù tên gọi của các yếu tố này không trực tiếp bao gồm yếu tố “số”, các năng lực cốt lõi này được lý giải và áp dụng trong bối cảnh CDS. Tổng quan các cách tiếp cận này được trình bày tại Bảng 1.1. Trong đó, nhiều tác giả thể hiện sự đồng thuận cao khi cùng đề cập đến một số năng lực cốt lõi là đặc trưng của lãnh đạo số như:

- *Sáng tạo*: là năng lực phát triển các mô hình kinh doanh và sáng tạo trong việc ứng dụng công nghệ số. Nhà lãnh đạo cần có khả năng đưa ra các giải pháp sáng tạo và đổi mới để ứng phó với các thay đổi trong môi trường kinh doanh và công nghệ. Larjovuori và cộng sự (2018) chỉ ra rằng nhà lãnh đạo phải biết khơi dậy và thúc đẩy sự sáng tạo trong tổ chức, từ đó tạo ra các giải pháp đổi mới giúp tổ chức duy trì sự cạnh tranh trong thị trường. Sáng tạo không chỉ giúp tổ chức phát triển các ý tưởng mới mà còn giúp lãnh đạo nhận diện và khai thác các cơ hội tiềm năng trong quá trình CDS.

- *Tư duy và tìm hiểu vấn đề*: là năng lực phân tích vấn đề một cách sâu sắc, đưa ra những giải pháp sáng tạo và ứng dụng công nghệ để giải quyết các thách thức phát sinh trong quá trình CDS. Promsri (2019), Magesa và Jonathan (2022) đều nhấn mạnh rằng lãnh đạo số cần tư duy linh hoạt, thích ứng nhanh với các tình huống thay đổi và giải quyết vấn đề trong môi trường không chắc chắn, từ đó có thể giúp nhà lãnh đạo vượt qua các khó khăn trong quá trình chuyển đổi và tạo ra các chiến lược đổi mới hiệu quả.

- *Học hỏi*: là năng lực học hỏi liên tục, cập nhật tri thức mới và áp dụng các bài học từ thực tiễn vào quá trình lãnh đạo. Ehmig-Klassen và Schallmo (2021) khẳng định rằng lãnh đạo số gắn liền với tư duy học hỏi, sẵn sàng tiếp nhận các tri thức mới từ nhiều nguồn và áp dụng tri thức vào chiến lược, kế hoạch CDS của tổ chức. Năng lực học hỏi không chỉ giúp nhà lãnh đạo duy trì khả năng thích ứng mà còn giúp họ dẫn dắt tổ chức qua các thử thách của quá trình CDS.

- *Kiến thức chuyên sâu*: là kiến thức chuyên sâu về công nghệ số, theo đó các nhà lãnh đạo cần có sự hiểu biết về các công nghệ số có thể giúp tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động. Zhu (2015) đã chỉ ra rằng lãnh đạo số cần phải có kiến thức sâu rộng về công nghệ để có thể đưa ra các quyết định chiến lược đúng đắn. Việc nắm vững các công nghệ số không chỉ giúp nhà lãnh đạo đưa ra quyết định hợp lý mà còn tạo dựng sự tin tưởng và ảnh hưởng trong tổ chức khi áp dụng các giải pháp công nghệ mới. Tương tự, Promsri (2019) nhận định rằng lãnh đạo số bao gồm kiến thức về công nghệ số, giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ các thay đổi trong môi trường số và tác động của các công nghệ này đối với quá trình áp dụng công nghệ số trong tổ chức.

- *Tầm nhìn*: bao gồm khả năng và những hành động của nhà lãnh đạo trong xác định một hướng đi rõ ràng cho tổ chức, giúp định hướng các hoạt động CDS của tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh đầy biến động. Tầm nhìn này không chỉ được xây dựng từ một sự phân tích kỹ lưỡng về các xu hướng công nghệ mà còn phải đảm bảo tính khả thi, sáng tạo và phù hợp với chiến lược phát triển lâu dài của tổ chức. Zhu (2015) nhấn mạnh rằng tầm nhìn chiến lược là yếu tố quyết định, giúp tổ chức thích ứng và dẫn dắt sự thay đổi trong kỷ nguyên số. Mihardjo và cộng sự (2019) cũng cho rằng tầm nhìn của nhà lãnh đạo cần phải rõ ràng, được truyền đạt hiệu quả đến toàn bộ các cấp trong tổ chức, từ đó tạo ra sự thống nhất trong hành động và giúp mỗi thành viên hiểu rõ mục tiêu chung. Hơn nữa, tầm nhìn chiến lược được coi là yếu tố then chốt để định hình hướng đi của tổ chức, đồng thời xây dựng nền tảng vững chắc cho quá trình CDS.

- *Hợp tác*: bao gồm khả năng và hành động của nhà lãnh đạo trong xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác, không chỉ ở phạm vi nội bộ tổ chức mà còn với các đối tác bên ngoài, nhằm hỗ trợ quá trình CDS. Mihardjo và cộng sự (2019) cho rằng lãnh đạo số cần khuyến khích sự hợp tác giữa các nhóm chức năng trong tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh CDS, khi mà sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của quá trình này. Năng lực hợp tác cũng đòi hỏi nhà lãnh đạo phải xây dựng

được một nền văn hóa chia sẻ thông tin, khuyến khích sự hợp tác sáng tạo và thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm. Tương tự, Promsri (2019) cho rằng lãnh đạo số gắn liền với việc thúc đẩy sự hợp tác giữa nhân viên và các nhóm, nhằm đảm bảo tất cả các cá nhân trong tổ chức cùng hợp tác để đạt được thành công trong quá trình CĐS.

- *Dẫn dắt và truyền cảm hứng*: Nhà lãnh đạo cần dẫn dắt, truyền cảm hứng cho nhân viên, khuyến khích sự tham gia và cam kết của họ trong quá trình CĐS. Magesa và Jonathan (2022) chỉ ra rằng lãnh đạo số là truyền cảm hứng, tạo động lực cho nhân viên và giúp họ hiểu được mục đích, lợi ích của CĐS. Năng lực này bao gồm việc khuyến khích sự sáng tạo, tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp ý tưởng và truyền đạt các thông điệp về sự thay đổi trong tổ chức một cách rõ ràng, thuyết phục. Trong khi đó, Wrede và cộng sự (2020) nhấn mạnh hành động quan trọng của nhà lãnh đạo trong CĐS là dẫn dắt sự thay đổi, trong đó, cần thúc đẩy một nền văn hóa học tập vững chắc, cởi mở cho những sai lầm, truyền đạt về các nỗ lực số hóa một cách cởi mở và minh bạch, khơi dậy sự quan tâm của nhân viên thông qua các cơ hội học hỏi và trao đổi ý kiến.

Bên cạnh đó, trong một số nghiên cứu, các tác giả cũng đề cập thêm một vài yếu tố khác của lãnh đạo số như: kỹ năng số (Ehmig-Klassen và Schallmo, 2021), khả năng thích ứng, nhanh nhạy, chuyên nghiệp và chấp nhận rủi ro trong môi trường thay đổi nhanh chóng (Promsri, 2019), quyết đoán (De Wall, 2016), phản xạ (Al-Husban và cộng sự, 2021), tin cậy (Magesa và Jonathan, 2022),...

**Bảng 1.1: Tổng hợp một số yếu tố cấu thành lãnh đạo số trong các nghiên cứu**

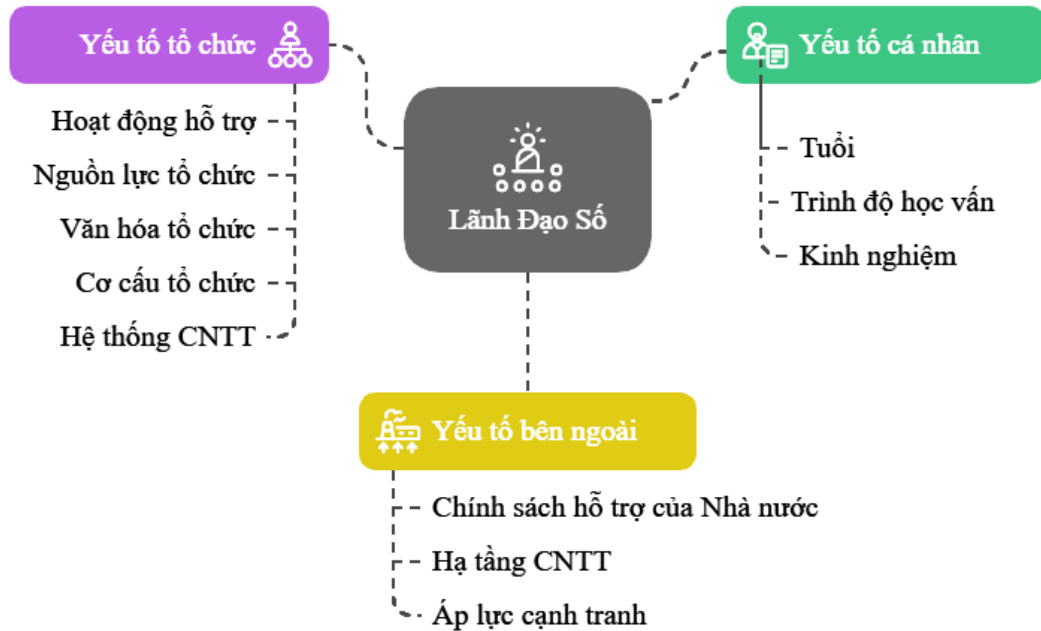
Yếu tố Nguồn	Tâm nhìn	Hợp tác	Kiến thức chuyên sâu	Tư duy và tìm hiểu vấn đề	Sáng tạo	Học hỏi	Dẫn dắt, truyền cảm hứng	Kỹ năng số	Nhanh nhạy	Thích ứng	Phản xạ	Quyết đoán	Tin cậy	Chuyên nghiệp	Chấp nhận rủi ro
Zhu (2015)	x		x	x	x	x									
De Waal và cộng sự (2016)							x					x			
Wasono và Furinto (2018)	x	x	x	x	x	x									
Larjovuori và cộng sự (2018)			x	x		x	x								
Srivastava và Joshi (2018)	x					x	x								
Oberer và Erkollar (2018)		x		x					x						
Mihardjo và cộng sự (2019)	x	x	x	x	x	x									
Sasmoko và cộng sự, 2019	x	x	x	x	x	x									
Promsri (2019)		x	x						x	x				x	x
Imran và cộng sự (2020)															x
Klein (2020)	x		x	x	x	x	x		x						
El Sawy và cộng sự (2022)				x			x		x						
Hensellek (2020)			x	x				x							
Wrede và cộng sự (2020)			x				x								
Al-Husban và cộng sự (2021)	x	x	x	x	x	x					x				
Ehmig-Klassen và Schallmo (2021)			x	x				x							

Yếu tố Nguồn	Tâm nhìn	Hợp tác	Kiến thức chuyên sâu	Tư duy và tìm hiểu vấn đề	Sáng tạo	Học hỏi	Dẫn dắt, truyền cảm hứng	Kỹ năng số	Nhanh nhạy	Thích ứng	Phản xạ	Quyết đoán	Tin cậy	Chuyên nghiệp	Chấp nhận rủi ro
Chữ Bá Quyết (2021)	x					x									
Wang và cộng sự, 2022	x	x	x	x	x	x									
Magesa và Jonathan (2022)	x	x	x		x		x			x		x	x		x
Sağbaş và Erdoğan (2022)	x	x	x				x			x					
Lagemann và Wedel (2022)	x	x	x				x	x							
Rumangkit và Hadi (2022)	x					x								x	
Borah và cộng sự (2022)							x								
Abbu và cộng sự (2022)	x		x	x			x								
Benitez và cộng sự (2022)															
Muniroh (2022)	x						x	x							
Erhan và cộng sự (2022)	x						x								
Niu và cộng sự (2022)	x		x	x	x		x								
Oktaysoy và cộng sự (2023)			x	x		x	x								
Shin và cộng sự (2023)						x									
Fatima và Masood (2023)	x			x		x	x								

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

(iii) Về các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo số:

Tổng quan nghiên cứu cho thấy lãnh đạo số chịu ảnh hưởng từ nhiều nhóm yếu tố khác nhau. Có ba nhóm yếu tố chính thường được giới thiệu bao gồm cá nhân lãnh đạo, các điều kiện thuộc về tổ chức và yếu tố môi bên ngoài (Hình 1.1).



**Hình 1.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo số**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Yếu tố cá nhân của nhà lãnh đạo:** Nhân khẩu học và nền tảng chuyên môn ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực tiếp nhận, triển khai và dẫn dắt các sáng kiến số. Porfirio và cộng sự (2021) đề cập đến tuổi, học vấn để dự đoán sự sẵn sàng của nhà lãnh đạo đối với CĐS. Lãnh đạo trẻ tuổi và trình độ học vấn cao, đặc biệt là những người được đào tạo chuyên môn công nghệ thường có khuynh hướng tiếp cận công nghệ mới nhanh hơn. Bên cạnh đó, kinh nghiệm trong tổ chức đã trải qua CĐS trước đó hoặc từng lãnh đạo các dự án công nghệ cũng là một lợi thế. Theo Pratama và Amalia (2024), các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm đa lĩnh vực, đặc biệt là kinh nghiệm trong môi trường làm việc có mức độ số hóa cao, sẽ có khả năng tích hợp công nghệ vào chiến lược tổ chức hiệu quả hơn.

**Yếu tố thuộc về tổ chức:** Tổ chức là bối cảnh trung tâm nơi lãnh đạo số được hình thành và thực hành. Theo Wang và cộng sự (2022), trong những tổ chức khuyến khích đổi mới sáng tạo thì nhà lãnh đạo có nhiều không gian hơn để triển khai các thử nghiệm công nghệ, từ đó năng lực lãnh đạo số được phát triển một cách tự nhiên qua thực tiễn công việc. Các hoạt động hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo số như tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng số. Khin và Ho (2019) nhấn mạnh rằng các chương trình huấn luyện có hệ thống về quản lý dữ liệu, tư duy công nghệ số giúp gia tăng

đáng kể năng lực lãnh đạo để phù hợp với yêu cầu mới. Tuyển dụng hoặc thu hút nhân lực có trình độ cao, có kinh nghiệm triển khai CDS cũng giúp gia tăng nguồn lực lãnh đạo của tổ chức (Kazim, 2019). Ngoài ra, các tổ chức có hệ thống CNTT tiên tiến, khả năng phân quyền và trao quyền cao tạo ra môi trường thuận lợi cho những quyết định về CDS của nhà lãnh đạo (Chen và cộng sự, 2010).

*Yếu tố môi trường bên ngoài:* Điều kiện vĩ mô như luật pháp, hạ tầng công nghệ và mức độ cạnh tranh sẽ tạo ra môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến việc định hình lãnh đạo số. Theo mô hình TOE của Tornatzky và cộng sự (1990), môi trường chính sách và pháp lý có ảnh hưởng đến khả năng đổi mới về công nghệ trong tổ chức. Chính sách hỗ trợ của Nhà nước như chiến lược CDS quốc gia, ưu đãi thuế cho đầu tư vào công nghệ hay hạ tầng CNTT tạo môi trường để các doanh nghiệp, tổ chức đẩy mạnh đổi mới số, nâng cao năng lực lãnh đạo số (Weber-Lewerenz, 2022). Ví dụ, tại nhiều quốc gia châu Âu và Đông Á, các chương trình tài trợ chính phủ cho phát triển năng lực lãnh đạo trong lĩnh vực công nghệ đã giúp gia tăng đáng kể số lượng nhà quản lý có năng lực số cao. Bên cạnh đó, hệ sinh thái số ngày càng hoàn thiện đòi hỏi nhà lãnh đạo phải mở rộng mạng lưới hợp tác, hiểu rõ các xu hướng số và chủ động dẫn dắt thay đổi (Iansiti và Lakhani, 2020). Cuối cùng, áp lực cạnh tranh từ thị trường, từ khách hàng và đối thủ trong thời đại số là động lực lớn để phát triển năng lực lãnh đạo số. Verhoef và cộng sự (2021) chính tốc độ số hóa gia tăng mạnh trong các ngành như tài chính, bán lẻ và logistics đã yêu cầu sự thay đổi của các nhà lãnh đạo, buộc họ phải chủ động thay đổi từ cách thức quản trị truyền thông sang vị trí của những người dẫn dắt sự thay đổi dựa trên công nghệ số.

*(iv) Về ảnh hưởng của lãnh đạo số đối với cá nhân và tổ chức:*

Lãnh đạo số có ảnh hưởng đến người lao động và hoạt động của tổ chức, cụ thể:

*Với cá nhân người lao động,* lãnh đạo số ảnh hưởng đến hành vi cũng như năng lực của họ. Trước hết, lãnh đạo số thúc đẩy *hành vi làm việc đổi mới*, thể hiện qua khả năng đề xuất, thực thi và bảo vệ các ý tưởng sáng tạo (Erhan và cộng sự, 2022; Karafakioglu và Afacan Findikli, 2024; Wang và cộng sự, 2022). Thông qua vai trò thiết lập môi trường làm việc số, tạo điều kiện học tập, lãnh đạo số giúp cải thiện *năng suất làm việc của cá nhân* (Sulistiana và Darma, 2023). Đồng thời, một số nghiên cứu chứng minh vai trò của lãnh đạo số trong *phát triển hiểu biết và vận hành công nghệ số* của nhân viên (Retnowati và Santosa, 2023; Shin và cộng sự, 2023). Lãnh đạo số còn nâng cao *sự gắn kết công việc* và *trao quyền*, giúp tăng động lực làm việc và trách nhiệm trong công việc của nhân viên (Li và cộng sự, 2024; Yang và cộng sự, 2024; Khan và cộng sự, 2025). Lãnh đạo số cũng tác động đến chia sẻ tri thức - nền tảng cho đổi mới và học hỏi nội bộ, theo (Anwar và Saraih, 2024), lãnh đạo số góp phần xây dựng văn hóa và dòng chảy tri thức tại tổ chức.

Với cấp độ tổ chức, lãnh đạo số không chỉ đưa ra định hướng chiến lược mà còn dẫn dắt quá trình áp dụng công nghệ số trong hoạt động của tổ chức (Yusuf và cộng sự, 2023; Muslim và Setyono, 2024). Theo các phân tích của Chatterjee và cộng sự (2023), Shin và cộng sự (2023), lãnh đạo số tăng cường khả năng số hóa của nhân viên, nuôi dưỡng tinh thần đổi mới, áp dụng các quy trình hoạt động thông minh, từ đó hiệu quả hoạt động của tổ chức được nâng cao. Các nghiên cứu khác nhấn mạnh rằng sự hiện diện của lãnh đạo số thúc đẩy đáng kể năng lực đổi mới (Wang và cộng sự, 2022; Malik và cộng sự, 2024). Song song đó, Retnowati và Santosa (2023) cùng Shin và cộng sự (2023) cho rằng lãnh đạo số giúp xây dựng văn hóa số, xây dựng môi trường làm việc nuôi dưỡng sự sáng tạo.

**Tổng hợp lại**, các học giả đã tiếp cận lãnh đạo số theo nhiều hướng: Xác định khái niệm và phạm vi của lãnh đạo số, chủ yếu nhấn mạnh đến năng lực chiến lược cùng năng lực ảnh hưởng xã hội; Thảo luận yếu tố cấu thành của lãnh đạo số; Xem xét sự tác động của đặc điểm cá nhân, điều kiện tổ chức và bối cảnh bên ngoài đến lãnh đạo số; Đánh giá sự tác động của lãnh đạo số đến cá nhân và tổ chức. Mặc dù cách tiếp cận cũng có sự khác biệt, các công trình này đều góp phần làm rõ bản chất cũng như yếu tố cấu thành của lãnh đạo số.

### **1.1.2. Tổng quan nghiên cứu về chia sẻ tri thức**

Chia sẻ tri thức (Knowledge sharing) đã xuất hiện từ lâu trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực quản trị tổ chức và hành vi con người. Đây được hiểu là quá trình trao đổi, truyền đạt hoặc chuyển giao thông tin, kinh nghiệm, kỹ năng và hiểu biết giữa các cá nhân. Hiểu biết hiện khai thác khái niệm, nội dung của chia sẻ tri thức, môi trường của chia sẻ tri thức cũng như vai trò của chia sẻ tri thức với người lao động và tổ chức.

#### *(i) Về khái niệm chia sẻ tri thức:*

Hiện nay, có hai cách tiếp cận phổ biến đối với khái niệm chia sẻ tri thức:

*Thứ nhất*, chia sẻ tri thức là hành vi mang tính cá nhân, nhấn mạnh sự chủ động, tự nguyện và có ý thức của mỗi người trong việc chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, hiểu biết với người khác. Nền tảng cho cách tiếp cận này bắt nguồn từ Polanyi (1966), người cho rằng tri thức chỉ có thể được chia sẻ thông qua hành động của cá nhân nhất là với loại tri thức ngầm còn gọi là tri thức ẩn. Kế thừa quan điểm đó, Hendriks (1999) xem chia sẻ tri thức là sự giao tiếp giữa người tiếp nhận và chủ thể tri thức. Các nghiên cứu sau này tiếp tục mở rộng theo hướng nhấn mạnh mục đích và giá trị của hành vi này, coi chia sẻ tri thức là hoạt động hợp tác có chủ đích nhằm tạo lập tri thức mới và nâng cao hiệu quả công việc (Van Den Hooff và De Ridder, 2004; Wang và Noe, 2010).

*Thứ hai*, chia sẻ tri thức gắn với vai trò điều phối của tổ chức. Theo đó chia sẻ tri thức được xem như một quá trình mang tính hệ thống của tổ chức, gắn với các quy định, quy trình vận hành, văn hóa - là môi trường để hoạt động trao đổi tri thức diễn ra.

Theo Nhâm Phong Tuân và Nguyễn Thị Tuyết Mai (2021), hoạt động chia sẻ tri thức là một giai đoạn của quản trị tri thức, khi tri thức ngầm (kinh nghiệm, bí quyết,...) của mỗi thành viên được chuyển hóa thành tài sản trí tuệ của tổ chức. Tương tự, Trần Thị Thu và Nguyễn Thùy Dung (2013) xem đây là quá trình lan tỏa tri thức nhằm củng cố sự thống nhất và gia tăng giá trị tổ chức. Faizuniah và Aizzat (2013) giới thiệu một số công cụ được chuẩn hóa nên được sử dụng để chia sẻ tri thức như sổ tay công việc hoặc các chương trình đào tạo chính thức của tổ chức.

(ii) *Về biểu hiện của chia sẻ tri thức:*

Việc xác định biểu hiện cụ thể của chia sẻ phụ thuộc vào cách tiếp cận khái niệm mà các học giả lựa chọn:

\* *Theo hướng tiếp cận hành vi cá nhân*, chia sẻ tri thức là hoạt động mang tính chủ ý và tự nguyện, trong đó mỗi cá nhân cung cấp hoặc tiếp nhận tri thức từ những cá nhân khác. Biểu hiện của hành vi cá nhân như:

- Chia sẻ tri thức bao gồm hành vi *đóng góp tri thức* (knowledge donating), hành vi *thu nhận tri thức* (knowledge collecting), đây là quá trình hai chiều khi cá nhân vừa chủ động chia sẻ tri thức của mình vừa tiếp nhận tri thức từ người khác. Cách phân loại này được sử dụng trong các nghiên cứu của Van Den Hooff và De Ridder (2004) Lin (2007), Manafi và Subramaniam (2015), Liao và cộng sự (2017).

- Chia sẻ tri thức là hành vi tương ứng với loại tri thức mà cá nhân chia sẻ, bao gồm tri thức ẩn - tacit knowledge, tri thức hiện - explicit knowledge. Trong đó, *tri thức ẩn* thường được chia sẻ với hoạt động giao tiếp trực tiếp và trải nghiệm thực tế như quan sát, trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm, bí quyết,... (Holste và Fields, 2010; Lin, 2007; Lee Endres và cộng sự, 2007), còn *tri thức hiện* thường được chia sẻ với ghi chép, hệ thống hóa và truyền đạt rõ ràng như văn bản, báo cáo, hướng dẫn sử dụng,... (Coakes, 2006; Huang và cộng sự, 2011).

\* *Theo hướng tiếp cận quá trình mang tính tổ chức*, chia sẻ tri thức vận hành với các quy trình, hệ thống và chính sách cụ thể. Quan điểm này cho rằng tổ chức cần tạo điều kiện cho hành vi chia sẻ thông qua các cơ chế chính thức như hội thảo, chia sẻ bài học, đào tạo nội bộ hoặc các quy định truyền thông giữa các bộ phận (Hult và Ferrell, 1997; Calantone và cộng sự, 2002). Các biểu hiện trong hướng tiếp cận này thường phản ánh mức độ cam kết của tổ chức trong việc thúc đẩy chia sẻ tri thức (Darroch, 2003; Yang, 2007). Mặc dù cách tiếp cận này cung cấp góc nhìn hệ thống về thiết kế tổ chức, tuy nhiên lại không được áp dụng phổ biến trong các nghiên cứu khám phá cơ chế tâm lý - hành vi cụ thể của cá nhân.

(iii) *Các yếu tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức:*

**Các nghiên cứu cho thấy chia sẻ tri thức trong tổ chức chịu sự chi phối bởi nhiều nhóm yếu tố khác nhau, bao gồm yếu tố cá nhân, yếu tố tổ chức, yếu tố công nghệ và đặc**

điểm của tri thức được chia sẻ,... (H. Lee và Choi, 2003; Lin, 2007; Kang và cộng sự, 2008; Noor và cộng sự, 2014).

Ở cấp độ tổ chức, chia sẻ tri thức chịu ảnh hưởng bởi văn hóa học tập, cơ cấu tổ chức, hoạt động đào tạo, hệ thống khen thưởng, sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao, (Kang và cộng sự, 2008; Noor và cộng sự, 2014). Theo đó, văn hóa học tập thúc đẩy niềm tin vào giá trị của trao đổi tri thức; cơ cấu linh hoạt tạo điều kiện cho giao tiếp theo cả chiều dọc và chiều ngang; đào tạo góp phần lan tỏa tri thức một cách chính thức; trong khi cơ chế khen thưởng phù hợp khuyến khích sự tham gia chủ động của nhân viên; sự cam kết và định hướng của lãnh đạo cấp cao có ý nghĩa quan trọng trong việc định hình môi trường thuận lợi cho chia sẻ tri thức. Bên cạnh đó, Noor và cộng sự (2014) cũng đề cập đến hạ tầng kỹ thuật, mạng nội bộ và các công cụ, phần mềm hỗ trợ là nền tảng quan trọng giúp tri thức được lưu trữ, truyền tải và khai thác hiệu quả, đặc biệt trong môi trường tổ chức hiện đại.

Ở cấp độ cá nhân, thái độ trong giao tiếp, mức độ tin cậy và chất lượng quan hệ giữa các thành viên ảnh hưởng đáng kể đến hành vi chia sẻ tri thức (Kang và cộng sự, 2008; Lin, 2007). Sự cởi mở và hợp tác tạo điều kiện cho trao đổi tri thức, trong khi sự nghi ngờ hoặc quan hệ tiêu cực có thể trở thành rào cản. Ngoài ra, chuẩn mực chủ quan và năng lực của cá nhân cũng chi phối mức độ và hiệu quả tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức (Noor và cộng sự, 2014).

Bên cạnh đó, đặc điểm của tri thức cũng tác động đến khả năng chia sẻ. Tri thức rõ ràng, cụ thể và hữu ích sẽ khuyến khích cá nhân tham gia chia sẻ, trong khi tri thức mơ hồ hoặc ít giá trị đối với người tiếp nhận có thể làm giảm động lực trao đổi (Kang và cộng sự, 2008).

*Như vậy*, chia sẻ tri thức bị chi phối bởi các yếu tố thuộc về bản thân người tham gia, môi trường của tổ chức cũng như đặc tính của tri thức. Trong đó, thực tiễn quản lý được xem là yếu tố then chốt vì quyết định, cách thức điều hành của lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của nhân viên.

*(iv) Vai trò của chia sẻ tri thức với người lao động và tổ chức:*

- Chia sẻ tri thức ảnh hưởng đến kết quả làm việc, khả năng học tập, sự hài lòng của nhân viên,... Vuori và Okkonen (2012) cho rằng chia sẻ tri thức trên kênh thông tin xã hội nội bộ có thể thúc đẩy sự hợp tác giữa các cá nhân, từ đó gia tăng hiệu quả công việc. Đồng thời, theo Mesmer-Magnus và DeChurch (2009), trao đổi tri thức trong nhóm cải thiện khả năng ra quyết định, hiệu suất làm việc của nhóm và khả năng đổi mới của từng nhân viên. Thêm vào đó, Lin (2007) chỉ ra rằng mức độ gắn bó và sự thỏa mãn với công việc cũng được đảm bảo khi nhân viên cảm nhận rằng họ được làm việc trong một môi trường có văn hóa chia sẻ và hợp tác.

Ở cấp độ tổ chức, chia sẻ tri thức không chỉ là phương tiện lan tỏa tri thức mà còn lại động lực tạo ra giá trị tổ chức bền vững. Tổng hợp các bằng chứng thực nghiệm, Wang và Noe (2010) cho thấy chia sẻ tri thức chính thức giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức giúp tối ưu quy trình làm việc, cải thiện tốc độ và chất lượng ra quyết định. Lin (2007) nhấn mạnh, tổ chức có môi trường chia sẻ tri thức thuận lợi thường sở hữu năng lực đổi mới cao hơn nhờ khai thác hiệu quả tri thức nội bộ. Tương tự, Cummings (2004) nhấn mạnh rằng sự đa dạng nhóm và việc trao đổi tri thức giữa các nhóm là yếu tố thúc đẩy sáng tạo, khả năng thích nghi. Senge (2006) lập luận rằng một tổ chức chỉ có thể đổi mới liên tục và phát triển bền vững khi các cá nhân phát huy văn hóa chia sẻ và chủ động học hỏi.

**Tổng hợp lại**, hiểu biết về chia sẻ tri thức đã được tích lũy với rất nhiều nghiên cứu, từ đó hình thành một khối tri thức tập trung vào nhiều chủ đề cốt lõi, bao gồm việc xây dựng và diễn giải khái niệm, nhận diện các dạng thức chia sẻ tri thức, hệ thống yếu tố chi phối đến chia sẻ tri thức, phân tích vai trò của chia sẻ tri thức. Mặc dù vậy, xét trên phương diện vai trò tri thức trong thực tiễn tổ chức, chủ đề này vẫn còn dư địa đáng kể để tiếp tục khai thác nhằm nhận diện rõ hơn mối quan hệ với các kết quả đầu ra của cá nhân và tổ chức, đồng thời khám phá những yếu tố mới có thể chi phối quá trình chia sẻ tri thức.

### **1.1.3. Tổng quan nghiên cứu về đổi mới**

Đổi mới (Innovation) là chủ đề được đề cập trong nhiều nghiên cứu ở trong nước và nước ngoài. Các nghiên cứu đã công bố tập trung khai thác khái niệm, các loại đổi mới, đánh giá đổi mới, các yếu tố chi phối đổi mới cũng như vai trò của đổi mới đối với tổ chức.

#### *(i) Về khái niệm đổi mới:*

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy, có một số hướng tiếp cận chính sau về đổi mới:

*Thứ nhất, đổi mới gắn liền với sáng tạo, ý tưởng:* Nền tảng của cách tiếp cận này được đặt ra bởi Schumpeter từ những năm 1934, theo đó đổi mới là việc tạo ra điều mới hoặc thực hiện những việc đang có bằng một phương thức khác (Schumpeter và Swedberg, 2021). Kế thừa quan điểm đó, nhiều nghiên cứu nhấn mạnh rằng đổi mới chỉ thực sự xảy ra khi các ý tưởng sáng tạo được hiện thực hóa và vận hành hiệu quả trong tổ chức (Hurley và Hult, 1998; Amabile và cộng sự, 1996). Một số học giả cụ thể hóa hơn khi xem đổi mới bao gồm việc hình thành, chấp nhận và áp dụng các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc dịch vụ mới vào thực tiễn nhằm tạo giá trị gia tăng (Calantone và cộng sự, 2002); Livingstone và cộng sự, 1998). Ở góc độ đầu ra và thương mại hóa, Hitt và cộng sự (1997) xem đổi mới là quá trình biến phát minh thành sản phẩm thương mại, vì vậy đổi mới đề cập đến đầu ra và quá trình đi đến một giải pháp khả thi về mặt công nghệ cho một vấn đề được kích hoạt bởi cơ hội công nghệ hoặc nhu cầu từ phía khách hàng. Các nghiên cứu sau này tiếp tục mở rộng khi coi đổi mới là việc triển khai ý tưởng mới nhằm cải tiến hoặc tạo mới sản phẩm, quy trình trong tổ chức, có thể bắt nguồn từ khách hàng hoặc các thành viên nội bộ (Tsai và cộng sự, 2010; Wingwon, 2012; Waheed và cộng sự, 2019). Nhìn chung, dòng nghiên cứu này thống nhất

xem đổi mới là quá trình chuyên hóa ý tưởng sáng tạo thành giá trị thực tiễn thông qua việc triển khai và ứng dụng trong tổ chức.

*Thứ hai, đổi mới liên kết chặt chẽ với tri thức:* Du Plessis (2007) nhấn mạnh rằng đổi mới liên quan đến những thay đổi về sản phẩm, quy trình, cấu trúc nội bộ dựa trên tri thức và ý tưởng mới. Drucker (1994), Cho và Pucik (2005) cho rằng quá trình sử dụng tri thức hiện có để hình thành tri thức mới là cơ sở của đổi mới. Tương tự, Nyström (1990), Ramadani và cộng sự (2017) giới thiệu đổi mới bao gồm việc hiện thực hóa tri thức và ý tưởng mới thành sản phẩm, dịch vụ hay quy trình, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh và thỏa mãn nhu cầu khách hàng đang biến động. Cuối cùng, Damanpour (1991) cho rằng đổi mới là quá trình tiếp nhận, lan tỏa, khai thác tri thức mới trong tổ chức để thúc đẩy hiệu quả và sự thích nghi.

*Thứ ba, đổi mới được xem như là kết quả:* theo OECD (2005) đổi mới bao gồm việc áp dụng các sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình mới hoặc được nâng cấp rõ rệt, cũng như việc triển khai những cách tiếp cận marketing mới hoặc các hình thức tổ chức mới trong hoạt động doanh nghiệp và tương tác với các bên liên quan. Khái niệm được OECD (2018) phát triển sau này tập trung kết quả đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình, cụ thể đổi mới là việc tạo ra hoặc nâng cấp đáng kể một sản phẩm hay một quy trình sao cho khác biệt rõ rệt so với các sản phẩm hoặc quy trình trước đây của tổ chức và đã được đưa ra sử dụng cho người dùng hoặc áp dụng trong nội bộ. Cùng quan điểm, Carnegie và Butlin (1993) cho rằng đổi mới là một cái gì đó mới hoặc cải tiến được thực hiện bởi một doanh nghiệp tạo ra giá trị gia tăng đáng kể hoặc trực tiếp cho doanh nghiệp hoặc trực tiếp cho khách hàng.

*Thứ tư, đổi mới vừa là quá trình và vừa là kết quả:* đổi mới liên quan đến việc tổ chức khai thác các nguồn lực sẵn có để tạo ra giá trị gia tăng từ những thay đổi tích cực trong hoạt động. Hill và cộng sự (2014) nhấn mạnh rằng đổi mới là quá trình tổ chức khai thác năng lực và nguồn lực của mình để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ hay công nghệ mới, qua đó nâng cao khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tương tự, theo Varadarajan (2018) bằng việc huy động các tri thức và nguồn lực phù hợp, các ý tưởng được chuyên hóa thành những quy trình hoặc sản phẩm mới hay được cải tiến.

*(ii) Các loại đổi mới:*

Tổng quan nghiên cứu cho thấy, tùy theo tiêu chí có các loại đổi mới khác nhau.

*\* Theo độ sâu của đổi mới:*

*Đổi mới gia tăng* (Incremental innovation) là quá trình cải tiến liên tục trên cơ sở công nghệ hiện tại, nhằm điều chỉnh thiết kế, tính năng hoặc giá cả của sản phẩm, dịch vụ phục vụ nhu cầu hiện hữu của thị trường (Propris, 2002). Hình thức này tập trung

vào việc tinh chỉnh, mở rộng, cải thiện và khai thác kiến thức, kỹ năng và chu trình kỹ thuật hiện có (Gatignon và cộng sự, 2002).

*Đổi mới triệt để* (Radical innovation) được hiểu là kết quả của việc triển khai các công nghệ hoàn toàn mới, nhằm tạo ra những giá trị hoặc nhu cầu mà thị trường và khách hàng trước đó chưa từng nhận thức hoặc chấp nhận (Propris, 2002). Hình thức đổi mới này không chỉ thay đổi sản phẩm hoặc quy trình hiện tại mà còn tái định hình thị trường, đồng thời gia tăng giá trị mới cho tổ chức và khách hàng (Jansen và cộng sự, 2006). So với các loại đổi mới khác, đổi mới triệt để đi kèm với mức độ không chắc chắn và rủi ro cao hơn (Moguilnaia và cộng sự, 2005).

*\* Theo các lĩnh vực đổi mới:*

*Đổi mới sản phẩm* (Product innovation): là việc phát triển hoặc ra mắt một sản phẩm, dịch vụ mới hoặc phiên bản cải tiến đáng kể, cả về chức năng, thông số kỹ thuật, trải nghiệm người dùng lẫn khả năng ứng dụng thực tiễn (OECD, 2005; OECD, 2018). Quá trình này bao gồm khai thác ý tưởng mới, nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và thương mại nhằm đưa sản phẩm cải tiến đến với khách hàng (Myers và Marquis, 1969; Gee, 1981; Soete và Freeman, 2012).

*Đổi mới quy trình* (Process innovation): **Quan niệm về đổi mới của OCED đã có sự điều chỉnh qua các lần ban hành Cẩm nang Oslo. Theo phiên bản năm 2005, đổi mới được hiểu là việc áp dụng vào thực tiễn các sản phẩm, quy trình, phương pháp marketing hoặc mô hình tổ chức mới hay được cải tiến đáng kể (OECD, 2005). Đến phiên bản năm 2018, khái niệm này được tinh giản và nhấn mạnh hơn vào kết quả triển khai: đổi mới là việc tạo ra hoặc nâng cấp sản phẩm và quy trình, với điều kiện các yếu tố này đã được đưa vào sử dụng hoặc cung cấp cho người dùng trong thực tế (OECD, 2018). Như vậy, trong lần cập nhật năm 2018, nội hàm của đổi mới quy trình cũng được mở rộng, bao quát không chỉ các chức năng cốt lõi như sản xuất hàng hóa và cung ứng dịch vụ, mà còn bao gồm các hoạt động hỗ trợ như phân phối và hậu cần, marketing, bán hàng, hành chính và quản lý,...**

*(iii) Về đánh giá đổi mới:*

Trong các mô hình thực nghiệm sử dụng biến đổi mới, các tác giả thường lựa chọn hệ thống chỉ số đánh giá đổi mới gồm hai nhóm chính: chỉ số trực tiếp và chỉ số gián tiếp. Chỉ số trực tiếp thường là các dữ liệu định lượng, có thể đo lường được từ nguồn thông tin sẵn có trong tổ chức (như số lượng sản phẩm hoặc quy trình được cải tiến, doanh thu từ hoạt động đổi mới, bằng sáng chế,...). Ngược lại, chỉ số gián tiếp phản ánh nhận định chủ quan của người tham gia nghiên cứu về kết quả đổi mới.

*Chỉ số trực tiếp:*

- Chỉ tiêu cho R&D: Tổng số tiền chi tiêu cho hoạt động R&D (Tidd, 2001)

- Số lượng bằng sáng chế: Số lượng bằng sáng chế hoặc các sáng chế được cấp cho tổ chức trong một thời kỳ nhất định (Tidd, 2001);

- Tỷ lệ nhân viên nghiên cứu: Đây là chỉ số đo lường tỷ lệ giữa số lượng nhân viên nghiên cứu và tổng số nhân viên trong tổ chức, thể hiện mức độ chú trọng của tổ chức với hoạt động R&D (Tidd, 2001);

- Doanh thu, lợi nhuận từ sản phẩm hoặc dịch vụ mới: Phần trăm doanh thu, lợi nhuận do sản phẩm hoặc dịch vụ mới mang lại (Edison và cộng sự, 2013);

- Tỷ lệ đổi mới sản phẩm hoặc dịch vụ: Phần trăm các sản phẩm hay dịch vụ mới so với tổng số sản phẩm/dịch vụ do tổ chức tạo ra (Edison và cộng sự, 2013);...

*Chỉ số gián tiếp:*

- Chỉ số phát triển sản phẩm, phát triển quy trình mới: Đánh giá mức độ đổi mới triệt để sản phẩm mới hoặc quy trình của tổ chức (Tidd, 2001; Yang và cộng sự, 2009);

- Chỉ số cải tiến sản phẩm, cải tiến quy trình hiện có: Đánh giá mức độ đổi mới gia tăng các sản phẩm hoặc quy trình hiện có của tổ chức, bao gồm các thay đổi về thiết kế, tính năng sản phẩm cũng như tối ưu hoá các hoạt động sản xuất và vận hành kinh doanh (Bakar và Ahmad, 2010; Edison và cộng sự, 2013);

- Chỉ số đánh giá sản phẩm mới, quy trình mới hoặc cải tiến vượt trội khi so sánh với tổ chức ở thời gian trước trước: Đo lường sự tiến bộ của tổ chức trong việc phát triển và cải tiến sản phẩm, quy trình theo thời gian (Bakar và Ahmad, 2010; Yang và cộng sự, 2009);

- Chỉ số đánh giá sản phẩm mới, quy trình mới hoặc cải tiến vượt trội so sánh với đối thủ, hoặc so sánh với trung bình của thị trường/của ngành: So sánh kết quả đổi mới của tổ chức với mức trung bình ngành hoặc đối thủ cạnh tranh (Homburg và cộng sự, 1999; Tidd, 2001);...

*(iv) Về các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới:*

Hoạt động đổi mới trong tổ chức chịu tác động của một số nhóm yếu tố khác nhau. Nhiều nghiên cứu đã tiếp cận vấn đề này bằng cách phân loại thành hai nhóm: Yếu tố thuộc môi trường vĩ mô, yếu tố liên quan đến môi trường tổ chức.

*Yếu tố thuộc môi trường vĩ mô:* Esmailzadeh và cộng sự (2018) cho rằng chính sách hỗ trợ công nghệ và môi trường pháp lý thuận lợi là hai nhân tố thiết yếu thúc đẩy đổi mới ở lĩnh vực năng lượng tái tạo trong bối cảnh các nền kinh tế phát triển. Tương tự, Coccia (2020) chỉ ra rằng sự thay đổi thể chế hướng tới dân chủ hóa ảnh hưởng tích cực đến mức độ lan tỏa đổi mới công nghệ, thông qua việc mở cửa nền kinh tế, sự ổn định của hệ thống chính trị và mức độ ưu tiên dành cho giáo dục và hoạt động R&D.

*Yếu tố thuộc môi trường vi mô:* Ảnh hưởng từ các lực lượng cạnh tranh như khách hàng, đối tác, đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế,... là lực đẩy cho quá trình đổi mới. Trong đó, khách hàng là nguồn cảm hứng cho hoạt động đổi mới khi họ thể hiện nhu cầu đa dạng, thay đổi nhanh và ngày càng cá nhân

hóa (Casaca và Miguel, 2024). Theo Zhang và cộng sự (2022), thị trường cạnh tranh dẫn tới thay đổi quan hệ giữa doanh nghiệp, người tiêu dùng và nhà cung cấp, dẫn tới những thay đổi trong quá trình đổi mới của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự hợp tác với các đối tác cũng cung cấp nguồn lực, công nghệ và tri thức cần thiết để đổi mới, nhất là trong các ngành công nghiệp dựa vào chuỗi cung ứng mở rộng (Atkinson và cộng sự, 2022).

*Yếu tố thuộc môi trường nội tại của tổ chức:* Nhà lãnh đạo là người định hướng đổi mới thông qua việc thiết lập tầm nhìn, tạo điều kiện học hỏi, khơi dậy cảm hứng sáng tạo và những giá trị văn hóa đổi mới tại mỗi tổ chức (Lin, 2007). Theo Wang và Noe (2010), chia sẻ tri thức là cách chuyển đổi tri thức thuộc về cá nhân người lao động thành tri thức ở cấp độ tổ chức, từ đó tạo nền tảng cho đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình của tổ chức. Ngoài ra, một số yếu tố như CDS, cơ sở hạ tầng CNTT, văn hóa tổ chức cũng có vai trò đối với đổi mới trong tổ chức (Chu và cộng sự, 2019; Srivastava và Joshi, 2018).

*(v) Về ảnh hưởng của đổi mới đến năng lực vận hành của tổ chức:*

Nhìn chung, nhiều nghiên cứu thống nhất rằng đổi mới là yếu tố ảnh hưởng đến các khía cạnh hoạt động của tổ chức theo nhiều hướng khác nhau. Đổi mới không chỉ là động lực thúc đẩy sự phát triển mà còn định hình cách mà tổ chức hoạt động. Trong các phân tích học thuật, tác động của đổi mới thường được xem xét thông qua ba khía cạnh chính: hiệu quả hoạt động kinh doanh, năng lực cạnh tranh và năng suất lao động.

*Mối liên hệ giữa đổi mới và hiệu quả hoạt động:* Naqbia và cộng sự (2020), Darroch (2005) cho rằng đổi mới giúp tổ chức sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả, cải thiện quy trình vận hành và gia tăng hiệu quả tài chính gồm lợi nhuận, tốc độ tăng trưởng và thị phần. Tuy nhiên, Darroch (2005) cũng lưu ý rằng vai trò của đổi mới là khác biệt tùy theo loại hình đổi mới gia tăng hay đổi mới mang tính đột phá.

*Mối liên hệ giữa đổi mới và năng lực cạnh tranh:* Hana (2013), Castellani và Zanfei (2006) nhấn mạnh rằng đổi mới cho phép tổ chức có được sự khác biệt về sản phẩm dịch vụ hay quy trình hoạt động, từ đó giúp cải thiện năng lực thích ứng của tổ chức. Đổi mới được thực hiện thường xuyên còn góp phần tăng cường khả năng phản ứng kịp thời với những biến động của thị trường, củng cố khả năng thỏa mãn nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng, từ đó duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững.

*Mối liên hệ giữa đổi mới và năng suất lao động:* Theo Castellani và Zanfei (2006) các tổ chức định hướng đổi mới có đầu tư mạnh vào R&D và công nghệ mới, do vậy năng suất lao động của người lao động có xu hướng tăng hơn so với các tổ chức ít quan tâm đến hoạt động đổi mới.

*Tổng hợp lại,* các học giả đã tiếp cận đổi mới ở nhiều phương diện khác nhau. Các công trình thường tập trung vào việc làm rõ khái niệm, mô tả các dạng đổi mới ở những cấp độ và lĩnh vực khác nhau, cũng như đề xuất các cách thức đánh giá đổi mới bằng các chỉ số trực tiếp hoặc gián tiếp. Bên cạnh việc phân tích một số động lực và rào

cản đổi mới ở cấp độ vĩ mô, môi trường cạnh tranh và đặc điểm tổ chức, nhiều nghiên cứu cũng phân tích ảnh hưởng của đổi mới đối với hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và năng suất lao động. Những nghiên cứu gần đây có xu hướng mở rộng sang các ngành và quy mô tổ chức đa dạng hơn, góp phần bổ sung hiểu biết về cách đổi mới vận hành trong từng loại tổ chức. Các nghiên cứu trong tương lai có thể tiếp tục khai thác đổi mới trong các bối cảnh cụ thể với sự khác biệt về ngành nghề, quy mô, mức độ tích lũy tri thức,... nhằm làm rõ điều kiện thúc đẩy đổi mới đối với từng bối cảnh cụ thể.

## **1.2. Tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới**

Cho đến nay, một số nghiên cứu đề cập đến mối liên hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới đã được công bố. Tuy nhiên, phần lớn các công trình này tiếp cận theo từng cặp biến (ví dụ, tác động của lãnh đạo số đến đổi mới hoặc vai trò của chia sẻ tri thức đối với đổi mới), thay vì xem xét đồng thời ba biến số trong một mô hình tích hợp. Tổng hợp các nghiên cứu cụ thể như sau:

### **1.2.1. Nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức**

Bối cảnh CDS dẫn tới sự ra đời của một số nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm câu trả lời cho câu hỏi có mối liên hệ nào giữa lãnh đạo số và chia sẻ tri thức không? Mặc dù vậy, chủ đề nghiên cứu này còn tương đối mới, chủ yếu đến từ các học giả quốc tế, các nghiên cứu phân tích định lượng chưa nhiều. **Trong đó, các nghiên cứu thường sử dụng lý thuyết cấp trên được đề xuất bởi Hambrick và Mason (1984) để giải thích mối quan hệ này.** Một số nghiên cứu có liên quan được tổng hợp như sau:

Lyu (2024) thực hiện nghiên cứu khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo số và tính bền vững của tổ chức trong một nền kinh tế số. Thực hiện phân tích các trường hợp điển hình để hiểu rõ cách thức lãnh đạo số ảnh hưởng đến nhiều yếu tố thuộc về tổ chức trong đó có chia sẻ tri thức. Dữ liệu từ phỏng vấn cho thấy lãnh đạo số giúp xác định tầm nhìn và chiến lược số của tổ chức một cách hiệu quả, đồng thời hỗ trợ công nghệ số làm điều kiện thuận lợi cho trao đổi tri thức giữa các cá nhân.

Anwar và Saraih (2024) nghiên cứu về cơ chế mà lãnh đạo số tác động đến hành vi chia sẻ tri thức, cảm xúc học tập của học sinh tại các trường tư thục ở Pakistan khi nhu cầu tích hợp công nghệ vào quản trị và giảng dạy trở nên cấp thiết. Phân tích dữ liệu thu thập được từ 320 học sinh bằng mô hình SEM cho thấy nhiều biểu hiện của lãnh đạo số như truyền cảm hứng, định hướng tầm nhìn, quản trị công nghệ và tạo dựng sự tin cậy thúc đẩy chia sẻ tri thức.

Wrede và cộng sự (2020) sử dụng phương pháp phỏng vấn với đối tượng là lãnh đạo cấp cao của các công ty lớn tại Đức, phát hiện của nghiên cứu chỉ ra một số hoạt động chính mà họ thực hiện trong CDS: tìm hiểu tri thức về CDS, xây dựng các điều kiện cho CDS và tạo ra văn hóa đổi mới. Hơn nữa, những phát hiện nhấn mạnh rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao là điều kiện nền tảng cho quá trình này. Trước tiên họ cần phát triển sự

hiểu biết sâu sắc về CDS và những tác động đối với công ty của chính họ, trước khi đưa ra các lựa chọn ảnh hưởng đến tổ chức theo cả hai cách chính thức tức là thiết kế tổ chức và không chính thức tức là xây dựng văn hóa số. Theo tác giả, hành động quan trọng lãnh đạo cấp cao trong CDS là dẫn dắt cá nhân tham gia vào tiến trình CDS, trong đó, lãnh đạo thúc đẩy văn hóa học tập cởi mở cho những sai lầm, chia sẻ kiến thức chuyên môn với nhân viên, truyền đạt về các nỗ lực số hóa một cách cởi mở và minh bạch, khơi dậy sự quan tâm của nhân viên thông qua các cơ hội học hỏi và trao đổi ý kiến.

Với quan điểm tương tự, Srivastava và Joshi (2018) đã kiểm định mô hình ảnh hưởng của lãnh đạo công nghệ đến chia sẻ tri thức. Mẫu khảo sát bao gồm 100 nhân viên (nhân viên bán thời gian và toàn thời gian) và người quản lý/giám sát trực tiếp của họ tại 25 khách sạn từ Uttarakhand Ấn Độ. Phân tích hồi quy cung cấp bằng chứng về tác động tích cực giữa lãnh đạo công nghệ và chia sẻ tri thức. Khi người lãnh đạo coi công nghệ số là hữu ích và có ý nghĩa đối với doanh nghiệp của họ, họ sẽ khuyến khích nhân viên sử dụng và tìm hiểu, điều đó thúc đẩy nhân viên từ bỏ nỗi sợ hãi và do dự về công nghệ mới, kích thích họ tích cực sử dụng công nghệ trong công việc.

*Tóm lại*, chủ đề nghiên cứu về vai trò của lãnh đạo số đối với chia sẻ tri thức vẫn còn nhiều khoảng trống, thiếu vắng các nhận định về mối quan hệ giữa hai biến số dựa trên bằng chứng thực nghiệm. Vì vậy, cần bổ sung các nghiên cứu mới nhằm làm rõ hơn bản chất của mối quan hệ này.

### ***1.2.2. Nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới***

Sự ra đời của khái niệm *lãnh đạo số* đã thúc đẩy nhiều học giả quan tâm khảo sát về cơ chế tác động của lãnh đạo số đến các lĩnh vực đổi mới trong tổ chức. Các nghiên cứu đã công bố cung cấp hiểu biết về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến nhiều lĩnh vực như đổi mới xanh, đổi mới mang tính khám phá, tái cấu trúc mô hình kinh doanh (Mihardjo và cộng sự, 2019; Muniroh và cộng sự, 2022; Salamzadeh và cộng sự, 2021; T. Wang và cộng sự, 2022; Nguyễn Bá Lăng và Lê Ba Phong, 2023). Tuy vậy, các kết quả thực nghiệm lại cho thấy sự không đồng nhất, một số công trình lại chỉ ra rằng ảnh hưởng của lãnh đạo số đối với đổi mới chỉ được truyền dẫn qua các biến trung gian thay vì diễn ra trực tiếp (Benitez và cộng sự, 2022). Những kết quả không nhất quán này cho thấy nên tiếp tục làm rõ cách thức lãnh đạo số hình thành tác động đối với đổi mới trong những bối cảnh khác nhau. Đáng chú ý, tại Việt Nam, các nghiên cứu trực diện kiểm định mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới còn tương đối ít. **Luận giải mối quan hệ này, một số lý thuyết nền tảng thường được sử dụng như lý thuyết cấp trên (Hambrick và Mason, 1984), lý thuyết khuyết tán đổi mới (Rogers, 2003),...** Tổng hợp một số nghiên cứu liên quan sau:

Mihardjo và cộng sự (2019) thu thập dữ liệu của 88 nhà quản trị cấp cao tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực viễn thông hoạt động trên 5 năm, có chi tiêu đầu tư hơn 10 triệu USD ở Innonesia. Mô hình nghiên cứu về mối quan hệ của lãnh

đạo số, quản trị sự đổi mới, năng lực động. Một số biểu hiện của lãnh đạo số: kiến thức sâu rộng, tầm nhìn toàn cầu và hợp tác, sự tò mò, khả năng phản xạ, sáng tạo. Quản trị đổi mới bao gồm 4 khía cạnh: đổi mới mô hình, đổi mới vị trí, đổi mới quy trình và đổi mới sản phẩm. Dữ liệu được phân tích phản ánh lãnh đạo số là trọng tâm của quá trình CDS với tác động trực tiếp và gián tiếp đến quản trị đổi mới đều được chứng minh.

Wang và cộng sự (2022) triển khai một nghiên cứu định lượng trên 88 lãnh đạo cấp cao và 401 nhân viên thuộc nhiều doanh nghiệp đang CDS tại Trung Quốc. Lý thuyết cấp trên (Hambrick và Mason, 1984) và lý thuyết dựa trên nguồn lực (Barney, 1991) được sử dụng để đề xuất mô hình đánh giá ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới khám phá. Kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò của lãnh đạo số trong đẩy mạnh đổi mới khám phá và tác động này trở nên mạnh hơn khi doanh nghiệp sở hữu hệ thống công nghệ số phù hợp cũng như văn hóa khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức.

Borah và cộng sự (2022) thực hiện một nghiên cứu với 549 lao động tại các doanh nghiệp xây dựng, sản xuất, công nghệ tại Trung Quốc. Mục tiêu nghiên cứu nhằm phân tích tác động của lãnh đạo số đến đổi mới theo cơ chế lan truyền thông qua hành vi sử dụng phương tiện truyền thông xã hội trong doanh nghiệp. Dữ liệu từ bối cảnh cho thấy tồn tại vai trò điều chỉnh tích cực của lãnh đạo số đến đổi mới. Vai trò trung gian của sử dụng phương tiện truyền thông xã hội cũng được ghi nhận, các nhà lãnh đạo số không chỉ kích thích sự chú ý của người khác thông qua các quy tắc mà họ còn tập trung vào việc chia sẻ thông tin và huấn luyện.

Sarfraz và cộng sự (2022) thu thập dữ liệu khảo sát gồm 299 người lao động làm việc trong các công ty sản xuất của tỉnh Punjab, Pakistan. Các biến số trong mô hình là lãnh đạo số, năng lực đổi mới, hiệu suất bền vững của tổ chức. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng lãnh đạo số đóng vai trò đáng kể trong quá trình nâng cao năng lực đổi mới và hiệu suất của tổ chức. Trong đó, năng lực chuyên môn của lãnh đạo có vị trí quan trọng để thúc đẩy quá trình đổi mới, cụ thể hơn, một trong những năng lực quan trọng của lãnh đạo số là tố chất năng động.

Rumangkit và Hadi (2022) khảo sát 100 chủ doanh nghiệp thủ công sáng tạo tại Lampung (Indonesia) nhằm phân tích vai trò của lãnh đạo số với đổi mới và chất lượng quản trị. Từ kết quả phân tích dữ liệu, tác giả xác định tầm nhìn, định hướng kỹ thuật số, khả năng cải tiến hệ thống và tác phong chuyên nghiệp thuộc về lãnh đạo cấp cao có tác động tích cực đến đổi mới. Từ đó, nghiên cứu cho rằng sự liên kết giữa lãnh đạo số là điều kiện để gia tăng kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Benitez và cộng sự (2022) triển khai nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm xây dựng và kiểm định mô

hình về ảnh hưởng của lãnh đạo số đối với đổi mới. Ở giai đoạn định tính, phỏng vấn sâu 16 lãnh đạo cấp cao thuộc nhiều doanh nghiệp ở Tây Ban Nha và châu Âu được thực hiện nhằm thu thập dữ liệu phục vụ việc phát triển mô hình nghiên cứu lý thuyết. Sau đó, khảo sát được thực hiện với 117 doanh nghiệp để kiểm chứng các giả thuyết của mô hình nghiên cứu. Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo số không có tác động trực tiếp đến đổi mới tổ chức, mà tác động gián tiếp thông qua khả năng số hóa nền tảng. Cụ thể, lãnh đạo số ảnh hưởng tích cực đến khả năng số hóa nền tảng, bao gồm ba yếu tố chính: tích hợp cơ sở hạ tầng CNTT, tích hợp quy trình kinh doanh và tích hợp dữ liệu. Sau đó, khả năng số hóa nền tảng này làm trung gian trong việc thúc đẩy hiệu suất đổi mới. Kết quả nghiên cứu này mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo về mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới trong các bối cảnh khác nhau, chẳng hạn như ở các quốc gia và ngành công nghiệp khác, nhằm kiểm tra khả năng áp dụng rộng rãi của mô hình và sự khác biệt trong các điều kiện môi trường khác nhau.

Muniroh và cộng sự (2022) khảo sát 160 người lao động trong tổng số 306 nhân viên của PT Telkom Indonesia. Tác giả sử dụng phương pháp định lượng với kỹ thuật PLS-SEM để phân tích tác động của các yếu tố như lãnh đạo số, văn hóa số, học hỏi tổ chức và đổi mới đối với hiệu suất nhân viên. Kết quả cho thấy, lãnh đạo số có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới trong tổ chức, nhưng không tác động trực tiếp đến hiệu suất nhân viên. Mặc dù văn hóa số và học hỏi tổ chức không có tác động trực tiếp đến hiệu suất, nhưng học hỏi tổ chức lại thúc đẩy đổi mới. Đặc biệt, đổi mới là yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến hiệu suất nhân viên. Kết quả này cung cấp một góc nhìn quan trọng về vai trò của lãnh đạo số trong việc thúc đẩy đổi mới tổ chức, qua đó ảnh hưởng đến sự phát triển và hiệu quả công việc của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh sự cần thiết phải cải thiện lãnh đạo số, văn hóa số và học hỏi tổ chức để thúc đẩy đổi mới và nâng cao hiệu suất nhân viên.

Salamzadeh và cộng sự (2021) thu thập dữ liệu từ 132 nhân viên làm việc tại các công ty công nghiệp ở Malaysia để phân tích ảnh hưởng của lãnh đạo số đến năng lực tổ chức. Trong đó khả năng đổi mới được xem xét là một thành phần của năng lực tổ chức. Kết quả cho thấy lãnh đạo số có ảnh hưởng rõ rệt đến khả năng đổi mới và khi năng lực này được phát huy mạnh mẽ, doanh nghiệp đạt được hiệu quả hoạt động vượt trội và củng cố đáng kể vị thế của mình trên thị trường.

Niu và cộng sự (2022) phân tích ảnh hưởng của lãnh đạo số, quản lý môi trường, xã hội và quản trị (ESG) đến đổi mới tổ chức và bền vững tổ chức tại các công ty ở Hàn Quốc và Trung Quốc. Trước hết, nghiên cứu xác định lãnh đạo số bao gồm khả năng định hình tầm nhìn CDS, thiết lập chiến lược để triển khai tầm nhìn một cách hiệu quả. Trong đó tầm nhìn số là nền tảng quan trọng để các yếu tố khác của lãnh đạo số

phát huy tác dụng, góp phần định hướng đổi mới và nâng cao năng lực thích ứng thay đổi của tổ chức. Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát từ 288 nhà quản trị làm việc tại các doanh nghiệp ở Hàn Quốc và Trung Quốc cho thấy lãnh đạo số có tác động tích cực đến quản lý ESG và đổi mới, qua đó thúc đẩy bền vững tổ chức.

Yopan và cộng sự (2022) tiến hành nghiên cứu định lượng tại 75 doanh nghiệp ở Indonesia nhằm phân tích vai trò của lãnh đạo số trong quá trình tái cấu trúc mô hình kinh doanh. Các bằng chứng thực nghiệm chỉ ra rằng tác động của lãnh đạo số không dừng lại ở đổi mới mô hình kinh doanh mà còn ảnh hưởng thông qua cơ chế định hướng khách hàng, hay nói cách khác, đó là khả năng của doanh nghiệp trong việc thấu hiểu và thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng các giải pháp số. Từ các kết quả thu được, nhóm tác giả nhận định rằng việc thúc đẩy năng lực lãnh đạo số có thể cho phép doanh nghiệp định hình mô hình kinh doanh phù hợp hơn với chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm.

Nguyễn Ngọc Quỳnh và Phan Thế Công (2021) nghiên cứu về CDS của doanh nghiệp và HTXNN Việt Nam trong bối cảnh Covid-19, nhấn mạnh rằng thành công CDS không chỉ phụ thuộc công nghệ hay thể chế mà ở cấp vi mô gắn chặt với quyết tâm và năng lực lãnh đạo. Theo đó, người lãnh đạo cần dám thay đổi, chấp nhận rủi ro và dẫn dắt đổi mới mô hình kinh doanh, xây dựng mô hình quản trị dựa trên công nghệ số phù hợp thực tiễn. Nghiên cứu đồng thời chỉ ra rào cản lớn từ nhận thức và năng lực quản lý trong các đơn vị quy mô nhỏ, vận hành theo cách thủ công/truyền thống và đề xuất giải pháp trọng tâm là truyền thông, đào tạo nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý và thành viên. Dù không trực diện đo lường “lãnh đạo số” và “đổi mới”, nghiên cứu cung cấp luận cứ liên quan để thảo luận vai trò lãnh đạo như động lực thúc đẩy thay đổi và đổi mới ở cấp độ tổ chức trong bối cảnh CDS.

Lê Thị Thanh Loan và cộng sự (2021) nghiên cứu về thúc đẩy ứng dụng công nghệ cao trong HTXNN ở Việt Nam, với mục tiêu nâng cao hiệu quả sản xuất và chất lượng sản phẩm. Nghiên cứu chỉ ra rằng, để HTXNN ứng dụng công nghệ cao thành công, cần phải có năng lực lãnh đạo mạnh mẽ, đặc biệt là từ ban quản trị HTX, để kết nối các thành viên và thúc đẩy đổi mới. Các yếu tố quan trọng bao gồm việc nâng cao nhận thức về vai trò của công nghệ cao, cải thiện chính sách tín dụng và linh hoạt trong thể chấp. Mặc dù nghiên cứu không trực tiếp khẳng định ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tổ chức, nhưng mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo về lãnh đạo số trong việc thúc đẩy đổi mới và ứng dụng công nghệ cao trong đó bao gồm công nghệ số tại các HTXNN, giúp cải thiện quy trình sản xuất và đáp ứng yêu cầu thị trường.

Nguyễn Bá Lãng và Lê Ba Phong (2023) thực hiện một nghiên cứu nhằm đánh giá vai trò của lãnh đạo số đối với năng lực đổi mới bao gồm đổi mới sản phẩm và

đổi mới quy trình tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đánh giá vai trò của hai biến kiểm soát là quy mô lực lượng lao động và thời gian hoạt động của doanh nghiệp. Mô hình cấu trúc được phân tích dựa vào dữ liệu thu thập từ 149 quản lý bộ phận ở 94 doanh nghiệp. Phát hiện nghiên cứu cho thấy lãnh đạo số có vai trò nâng cao năng lực đổi mới tổng thể, song mức độ tác động khác biệt giữa các loại đổi mới. Tác động của lãnh đạo số đối với đổi mới quy trình đạt mức cao hơn so với đổi mới sản phẩm. Nghiên cứu cũng phát hiện sự khác biệt giữa các doanh nghiệp trong việc tiếp nhận đổi mới: doanh nghiệp nhỏ thường chịu tác động mạnh hơn ở đổi mới quy trình, trong khi doanh nghiệp vừa có xu hướng nhạy hơn với đổi mới sản phẩm.

Hoàng Hà (2024) thực hiện nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam còn nhiều hạn chế về nguồn lực và mức độ sẵn sàng CDS khác nhau, trong khi sự sẵn sàng này được xem là điều kiện quan trọng cho triển khai CDS ở tổ chức. Nghiên cứu lý thuyết/tổng quan, vận dụng lý thuyết thể chế và tổng hợp các nghiên cứu trước để đề xuất mô hình và hệ giả thuyết về tác động của lãnh đạo số đến sự linh hoạt của tổ chức và sự sẵn sàng CDS, đồng thời xem chiến lược số như biến điều tiết các quan hệ này. Kết quả của nghiên cứu là một khung mô hình lý thuyết (chưa kiểm định định lượng) làm cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo. Mô hình này gợi mở hướng nghiên cứu: lãnh đạo số có thể thúc đẩy đổi mới thông qua việc nâng cao năng lực linh hoạt và mức sẵn sàng CDS - những tiền đề giúp tổ chức triển khai sáng kiến số và tạo ra kết quả đổi mới trong hoạt động.

Lê Thị Mỹ Linh và cộng sự (2025) đã xây dựng mô hình liên kết giữa lãnh đạo số, văn hóa số và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận hỗn hợp, gồm phỏng vấn sâu lãnh đạo và nhân viên để hiệu chỉnh thang đo/bảng hỏi và hỗ trợ diễn giải, sau đó khảo sát nhân viên ở nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam (chủ yếu thuộc nhóm ngành công nghệ và sản xuất) và phân tích mối quan hệ giữa các biến. Kết quả cho thấy lãnh đạo số thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên, đồng thời góp phần hình thành văn hóa số; văn hóa số cũng làm gia tăng hành vi đổi mới và đóng vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo số lên đổi mới. Trong nghiên cứu này, đổi mới được đo ở cấp cá nhân, việc nhấn mạnh vai trò văn hóa số gợi mở hướng nghiên cứu mở rộng sang đổi mới ở cấp độ tổ chức, xem văn hóa/điều kiện tổ chức như nền tảng chuyển hóa lãnh đạo số thành kết quả đổi mới rộng hơn.

**Bảng 1.2: Các kết quả nghiên cứu liên quan đến tác động của lãnh đạo số đến đổi mới**

Tác giả	Mẫu khảo sát	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Biến kiểm soát	Kết quả
Mihardjo và cộng sự (2019)	Nhà quản trị cấp cao tại DN viễn thông lớn ở Indonesia	Lãnh đạo số	Năng lực động	Quản trị sự đổi mới		Lãnh đạo số tạo điều kiện đổi mới thông qua môi trường linh hoạt và định hướng kỹ thuật số
Sarfraz và cộng sự (2022)	299 nhân viên nhà quản trị và quản lý tại các công ty sản xuất ở Punjab (Pakistan)	Lãnh đạo số		Hiệu suất bền vững của tổ chức		Tác động tích cực
Borah và cộng sự (2022)	Khảo sát hơn 500 người lao động tại các DNVVN ở Trung Quốc	Lãnh đạo số	Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội	Đổi mới (sản phẩm hoặc dịch vụ, quy trình, vị trí trên thị trường)		Tăng cường đổi mới thông qua việc khai thác truyền thông xã hội
Rumangkit và Hadi (2022)	100 chủ doanh nghiệp tiểu thủ công nghiệp sáng tạo ở Lampung Indonesia	Lãnh đạo số	Khả năng đổi mới	Quản trị chất lượng tổng thể		Tác động tích cực
Benitez và cộng sự (2022)	Phỏng vấn lãnh đạo của một số công ty tại Tây Ban Nha, thu thập dữ liệu của nhân viên tại các doanh nghiệp châu Âu	Lãnh đạo số	Năng lực số hóa nền tảng	Kết quả đổi mới	Quy mô DN, ngành nghề, thời gian hoạt động, mức đầu tư CNTT	<b>Ảnh hưởng trực tiếp không được xác lập trong mô hình</b>
Muniroh (2022)	160 nhân viên tại DN công nghệ Indonesia	Lãnh đạo số	Đổi mới tổ chức	Hiệu suất nhân viên		Ảnh hưởng từ lãnh đạo số đối với đổi mới xuất hiện theo kênh trực tiếp và đem lại hiệu ứng tích cực cho tổ chức.

Tác giả	Mẫu khảo sát	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Biến kiểm soát	Kết quả
Wang và cộng sự (2022)	Lãnh đạo cấp cao và nhân viên tại doanh nghiệp ở nhiều tỉnh Trung Quốc	Lãnh đạo số	Định hướng kinh doanh số; Văn hóa số	Đổi mới khám phá	Thời gian DN đã vận hành	Ảnh hưởng tích cực xuất hiện ở hai mức: trực tiếp và thông qua các tác nhân trung gian.
Salamzadeh và cộng sự (2022)	132 nhân viên DN công nghiệp Malaysia	Lãnh đạo số		Năng lực đổi mới		Tác động tích cực
Niu (2022)	Nhà quản lý tại DN ở Hàn Quốc và Trung Quốc	Lãnh đạo số		Đổi mới		Tác động tích cực
Yopan và cộng sự (2022)	75 DN tại Indonesia	Lãnh đạo số	Định hướng khách hàng	Đổi mới mô hình hoạt động		Đóng góp tích cực thông qua cơ chế tác động song song: trực tiếp và gián tiếp
Nguyễn Bá Lăng và Lê Ba Phong (2023)	149 DN nhỏ & vừa ở Việt Nam	Lãnh đạo số		Năng lực đổi mới (lĩnh vực sản phẩm, quy trình)	Quy mô nhân sự và thời gian DN đã vận hành	Tác động tích cực

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Tổng hợp các nghiên cứu gần đây cho thấy vai trò của lãnh đạo số đối với những phương diện khác nhau thuộc đổi mới đang ngày càng được chú trọng. Một số công trình ghi nhận rằng lãnh đạo số ảnh hưởng đến đổi mới thông qua cả tác động trực tiếp và trung gian. Song cũng có nghiên cứu không có bằng chứng thực nghiệm rõ ràng hỗ trợ cho mối quan hệ trực tiếp này. Điều đó cho thấy vấn đề nghiên cứu cần được tiếp tục khảo cứu ở mức độ sâu hơn để làm rõ cách thức lãnh đạo số định hình quá trình đổi mới trong tổ chức.

### **1.2.3. Nghiên cứu về ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới**

Nhiều nghiên cứu đã đánh giá ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới. Các học giả thường tiếp cận khái niệm này bằng cách tiếp cận chia sẻ tri thức thành những dạng phổ biến như chia sẻ tri thức ẩn, chia sẻ tri thức hiện, hoặc phân biệt giữa hành vi thu thập và hành vi đóng góp tri thức, tùy theo mục tiêu và hướng tiếp cận của từng nghiên cứu. Tuy nhiên, các kết quả ghi nhận trong tài liệu hiện nay chưa hoàn toàn thống nhất. Một số nghiên cứu khẳng định tác động tích cực và trực tiếp của chia sẻ tri

thức đến đổi mới (Lin, 2007; Z. Wang và Wang, 2012; Kim và Shim, 2018; Li và cộng sự, 2019; Nham và cộng sự, 2020; Berraies và cộng sự, 2021; Lei và cộng sự, 2020; Phạm Thị Thu Thủy, 2024). Ngược lại, một số nghiên cứu cho rằng ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới chỉ được tạo lập thông qua các yếu tố trung gian (Liao và cộng sự, 2007; Yeşil và cộng sự, 2013). **Trong các nghiên cứu, một số lý thuyết nền tảng được sử dụng để luận giải cho mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới như: lý thuyết dựa trên tri thức Barney (1991), lý thuyết học tập tổ chức (Moustaghfir & Schiuma, 2013),...**

**Bảng 1.3: Tổng hợp các công trình nghiên cứu về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới**

Tác giả	Mẫu khảo sát	Sự phân loại hành vi chia sẻ tri thức	Tiếp cận đổi mới	Biến kiểm soát	Kết quả
Lin (2007)	172 lao động trong ngành sản xuất, ngân hàng, CNTT, vận tải, bán lẻ, bất động sản, y tế và tiện ích	Đóng góp tri thức Thu thập tri thức	Năng lực đổi mới		Tác động tích cực của chia sẻ tri thức đến đổi mới
Liao và cộng sự (2007)	355 nhân viên làm việc trong ngành điện tử, bảo hiểm, tài chính và y tế tại Đài Loan	Đóng góp tri thức Thu thập tri thức	Đổi mới sản phẩm Đổi mới quy trình Đổi mới quản lý		<b>- Không ảnh hưởng trực tiếp</b> - Tác động thông qua trung gian khả năng hấp thụ (Năng lực và động lực của nhân viên)
Wang và Wang (2012)	209 GD và các quản lý cấp cao khác từ 89 công ty công nghệ ở Trung Quốc	Chia sẻ tri thức ẩn Chia sẻ tri thức hiện	Tốc độ đổi mới Chất lượng đổi mới		Chia sẻ tri thức hiện tạo hiệu ứng tích cực đối với cả tốc độ và chất lượng đổi mới; ngược lại, chia sẻ tri thức ẩn chỉ cải thiện chất lượng đổi mới.
Yeşil và cộng sự (2013)	51 quản lý công ty ở Thổ Nhĩ Kỳ	Đóng góp và thu thập tri thức	Kết quả đổi mới		<b>- Không ảnh hưởng trực tiếp</b> - Năng lực đổi mới là trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới
Chang và cộng sự (2017)	449 lao động đảm nhiệm công việc liên quan đến tiếp thị, kinh doanh, dịch vụ từ 49 nhà cung cấp phụ tùng ô tô và 7 đại lý ô tô	Đóng góp và thu thập tri thức	Đổi mới (sản phẩm; quy trình; marketing; chiến lược)		<b>Ảnh hưởng trực tiếp không được xác nhận</b>

Tác giả	Mẫu khảo sát	Sự phân loại hành vi chia sẻ tri thức	Tiếp cận đổi mới	Biến kiểm soát	Kết quả
	tại Đài Loan				
Kim và Shim (2018)	199 nhân viên và chủ sở hữu doanh nghiệp du lịch ở Hàn Quốc	Hành vi chia sẻ tri thức	Đổi mới		Ảnh hưởng theo hướng tích cực
Li và cộng sự (2019)	176 nhân lực tại các công ty xây dựng quy mô vừa và lớn ở Trung Quốc	Chia sẻ tri thức (Cơ chế khuyến khích chia sẻ tri thức của DN)	Kết quả đổi mới	Quy mô nhân lực	Ảnh hưởng theo hướng tích cực
Lei và cộng sự (2020)	365 giám đốc/quản lý, trưởng các phòng ban, trưởng nhóm hoặc nhân viên trong các phòng ban hành chính từ 115 doanh nghiệp tại Việt Nam	Chia sẻ tri thức ẩn và hiện	Đổi mới căn bản Đổi mới gia tăng	Quy mô nhân lực; Lĩnh vực; Số năm hoạt động	Tác động lớn hơn đến đổi mới căn bản so với đổi mới gia tăng
Berraies và cộng sự (2021)	209 quản lý cấp trung tại các công ty CNTT ở Tunisia	Chia sẻ tri thức ẩn và hiện	Đổi mới khám phá Đổi mới khai thác		Chia sẻ tri thức ảnh hưởng rõ rệt hơn với đổi mới khám phá
Nham và cộng sự (2020)	392 nhân viên trong bốn công ty viễn thông lớn nhất Việt Nam	Thu thập tri thức Đóng góp tri thức	Đổi mới (Sản phẩm; Quy trình; Quản lý)		Thu thập tri thức không tạo ra ảnh hưởng trực tiếp đối với đổi mới sản phẩm, quy trình và quản lý. Đóng góp tri thức có vai trò tích cực đối với đổi mới sản phẩm/quản lý.
Lei và cộng sự (2021)	339 GD, trưởng bộ phận, trưởng nhóm phận và nhân sự chủ chốt của bộ phận tổ chức, kế toán, marketing và R&D tại các DN lớn ở Việt Nam	Chia sẻ tri thức ẩn Chia sẻ tri thức hiện	Đổi mới tiết kiệm (Chức năng và chi phí tiết kiệm)	Quy mô lao động Lĩnh vực Mức độ chi tiêu cho R&D	Chia sẻ tri thức hiện có ảnh hưởng tích cực và rõ ràng hơn chia sẻ tri thức ẩn
Phạm Thị Thu Thủy (2024)	325 nhà quản trị và nhân viên tại các doanh nghiệp sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao, kinh doanh thương mại	Hành vi chia sẻ tri thức	Đổi mới sản phẩm Đổi mới quy trình	Quy mô Lĩnh vực hoạt động	Tác động tích cực

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

Nhìn chung, các nghiên cứu về vai trò của chia sẻ tri thức đối với đổi mới trong tổ chức có những kết luận khác biệt. Một số công trình ghi nhận tác động trực tiếp và tích cực, nhưng cũng có những nghiên cứu không xác lập được bằng chứng ủng hộ mối quan hệ. Do vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên được thực hiện với mục tiêu làm sáng tỏ tính chất phức tạp của mối quan hệ này.

**Tóm lại**, mặc dù đã có nghiên cứu phân tích mức độ kết nối của lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, tuy nhiên phần lớn các nghiên cứu hiện có vẫn tập trung phân tích theo từng cặp biến số, chẳng hạn tác động của lãnh đạo số đến đổi mới hoặc ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới. Các nghiên cứu xem xét đồng thời cả ba biến lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới trong một mô hình tích hợp còn tương đối ít. Một số nghiên cứu đã đề cập mối quan hệ giữa ba biến số này và gợi ý rằng lãnh đạo số có thể thúc đẩy đổi mới thông qua tăng cường chia sẻ tri thức, tuy nhiên các kết quả này chủ yếu mang tính định tính hoặc ở mức gợi mở, chưa được kiểm định định lượng một cách hệ thống và toàn diện (Fatima và Masood, 2023; Wang và cộng sự, 2022). **Bên cạnh đó, có thể nhận định rằng các nghiên cứu hiện nay vẫn thiếu một khung tiếp cận tích hợp đa lý thuyết nhằm giải thích một cách toàn diện và hệ thống mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới.**

### 1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Từ việc hệ thống các tài liệu nghiên cứu có liên quan, một số khoảng trống nghiên cứu được xác định như sau:

*Thứ nhất*, khái niệm lãnh đạo số ngày càng được quan tâm trong các nghiên cứu gần đây, song vẫn còn thiếu các nghiên cứu xây dựng thang đo phản ánh phản ánh một cách toàn diện nội hàm của khái niệm này theo tiếp cận năng lực bao gồm khả năng và cách thức lãnh đạo. Phần lớn các thang đo nhấn mạnh năng lực hoạch định chiến lược hoặc tập trung vào năng lực dẫn dắt và tạo ảnh hưởng trong quá trình áp dụng công nghệ số, dẫn đến việc đo lường chưa bao quát đầy đủ cả hai phương diện chiến lược và ảnh hưởng xã hội của lãnh đạo số. Sự thiếu hụt này có thể làm hạn chế khả năng giải thích kết quả thực nghiệm và góp phần tạo ra sự khác biệt trong các phát hiện nghiên cứu. Do đó, cần tiếp tục hoàn thiện cơ sở lý luận và tiếp cận đo lường nhằm phản ánh đầy đủ đặc trưng cốt lõi của lãnh đạo số.

*Thứ hai*, đã có những nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, song phần lớn chỉ dừng lại ở các quan hệ song phương (lãnh đạo số - chia sẻ tri thức, lãnh đạo số - đổi mới hoặc chia sẻ tri thức - đổi mới). Các nghiên cứu tiếp cận đồng thời cả ba biến số trong một mô hình tích hợp còn hạn chế, đặc biệt là việc làm rõ *vai trò trung gian của chia sẻ tri thức* trong quá trình chuyển hóa từ năng lực lãnh đạo số sang kết quả đổi mới. Khoảng trống này cho thấy sự cần thiết phải kiểm định một khung phân tích toàn diện nhằm làm sáng tỏ con đường tác động giữa ba biến số.

Bên cạnh đó, các bằng chứng thực nghiệm hiện có *thiếu sự thống nhất*. Một số nghiên cứu khẳng định tác động trực tiếp và tích cực của lãnh đạo số đối với đổi mới, trong khi các nghiên cứu khác cho rằng mối quan hệ này chỉ phát huy thông qua các yếu tố trung gian. Tương tự, vai trò của chia sẻ tri thức đối với đổi mới cũng được lý giải theo những hướng khác nhau, khi có quan điểm nhấn mạnh tác động trực tiếp, còn quan điểm khác lại đề cao cơ chế trung gian. Sự khác biệt trong các kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa các biến số chưa được xác lập một cách ổn định và nhất quán, đòi hỏi tiếp tục kiểm định trong các bối cảnh tổ chức khác nhau nhằm củng cố bằng chứng thực nghiệm và làm rõ bản chất của các mối quan hệ này.

*Thứ ba*, các nghiên cứu trước đã vận dụng nhiều nền tảng lý thuyết như lý thuyết cấp trên, lý thuyết dựa trên tri thức, lý thuyết năng lực động, lý thuyết khuếch tán đổi mới, lý thuyết chấp nhận công nghệ, lý thuyết học tập tổ chức,... để giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, song phần lớn chỉ khai thác từng lý thuyết riêng lẻ nhằm luận giải các quan hệ song phương. Cách tiếp cận phân tán này chưa lý giải đầy đủ con đường tác động tổng thể giữa ba biến số, đặc biệt là vai trò trung gian của chia sẻ tri thức. Do đó, cần có các nghiên cứu *kết hợp đa lý thuyết* nhằm xây dựng một khung luận giải tích hợp và toàn diện cho mô hình nghiên cứu.

*Thứ tư*, các nghiên cứu về lãnh đạo số cũng như mối liên hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới chủ yếu được thực hiện trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp, sản xuất, tiêu dùng, viễn thông... tại một số quốc gia như Hàn Quốc, Trung Quốc, Indonesia, Thái Lan. Trong khi đó, các nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, đặc biệt đối với HTXNN, còn hạn chế, thể hiện ở phạm vi khảo sát chưa rộng và số lượng bằng chứng thực nghiệm chưa nhiều. Sự khác biệt về đặc điểm tổ chức, cơ chế quản trị và điều kiện triển khai CDS giữa doanh nghiệp và HTXNN cho thấy các kết quả nghiên cứu trước đây khó có thể khái quát trực tiếp cho bối cảnh này. Vì vậy, việc mở rộng nghiên cứu trong điều kiện thực tiễn Việt Nam không chỉ góp phần kiểm định và bổ sung mô hình lý thuyết, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm phù hợp với đặc thù tổ chức, qua đó nâng cao giá trị ứng dụng của kết quả nghiên cứu.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã hệ thống hóa và phân tích các công trình nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới và mối quan hệ giữa các biến số này. Trên cơ sở tổng hợp và so sánh các kết quả nghiên cứu, nội dung chương đã chỉ ra những điểm tương đồng cũng như những khác biệt trong cách tiếp cận của các nghiên cứu trước, qua đó làm rõ những vấn đề đã được làm sáng tỏ và những nội dung vẫn còn bỏ ngỏ.

Trong đó, 4 khoảng trống nghiên cứu được xác định:

*Một là*, khái niệm lãnh đạo số ngày càng được quan tâm nhưng các thang đo hiện có chưa phản ánh đầy đủ nội hàm của khái niệm theo tiếp cận năng lực, đặc biệt là sự kết hợp giữa năng lực chiến lược và ảnh hưởng xã hội. Cách tiếp cận đo lường còn thiên lệch theo từng khía cạnh riêng lẻ làm hạn chế khả năng giải thích kết quả thực nghiệm.

*Hai là*, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới chủ yếu tập trung vào các quan hệ song phương, trong khi các mô hình tích hợp đồng thời ba biến số còn hạn chế. Đồng thời, các bằng chứng thực nghiệm chưa đạt được sự thống nhất, cho thấy mối quan hệ giữa các biến số cần tiếp tục được kiểm định trong những bối cảnh cụ thể.

*Ba là*, mặc dù có nhiều nền tảng lý thuyết đã được vận dụng để giải thích các mối quan hệ liên quan, song phần lớn các nghiên cứu vẫn khai thác từng lý thuyết riêng lẻ. Do đó, cần có cách tiếp cận tích hợp đa lý thuyết nhằm xây dựng một khung luận giải toàn diện hơn cho mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới.

*Bốn là*, phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm hiện có được thực hiện trong các lĩnh vực và bối cảnh quốc gia khác, trong khi các nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh tổ chức tại Việt Nam, đặc biệt đối với khu vực HTXNN, vẫn còn hạn chế cả về phạm vi khảo sát và bằng chứng thực nghiệm.

Những khoảng trống nghiên cứu nêu trên là cơ sở khoa học quan trọng để định hướng việc xác lập mục tiêu nghiên cứu, xây dựng mô hình và phát triển các giả thuyết nghiên cứu, được trình bày trong Chương 2 của luận án.

## CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI TỔ CHỨC

### 2.1. Cơ sở lý luận về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới

#### 2.1.1. Lãnh đạo số

##### 2.1.1.1. Khái niệm và vai trò của lãnh đạo số

###### a. Khái niệm lãnh đạo số

Khái quát các nghiên cứu về chủ đề lãnh đạo số được trình bày ở mục 1.1.1 cho thấy trong đa số nghiên cứu, các học giả tiếp cận khái niệm lãnh đạo số như một *năng lực tích hợp* bao gồm *khả năng* và *cách thức lãnh đạo*, trong đó: Khả năng là những tiềm năng mà nhà lãnh đạo có, bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ; Cách thức lãnh đạo là những hành động thực tế mà nhà lãnh đạo thể hiện qua việc áp dụng khả năng của mình vào trong công việc. Các nghiên cứu này thường tiếp cận lãnh đạo số theo các khía cạnh: (i) *Nhấn mạnh năng lực chiến lược* trong xây dựng tầm nhìn và triển khai hiệu quả chiến lược, kế hoạch CDS của tổ chức; (ii) *Đặt trọng tâm vào năng lực ảnh hưởng xã hội* trong dẫn dắt, truyền cảm hứng và thúc đẩy sự tham gia tích cực của các thành viên trong tổ chức vào quá trình CDS. Tuy nhiên, những hướng tiếp cận này chủ yếu xây dựng khái niệm lãnh đạo số dựa trên từng thành tố riêng lẻ của năng lực lãnh đạo, do đó chưa phản ánh đầy đủ tính chất tích hợp và toàn diện vốn có của vai trò lãnh đạo trong CDS, một môi trường đòi hỏi sự tích hợp giữa năng lực chiến lược và năng lực ảnh hưởng xã hội.

Trên cơ sở đó, luận án tích hợp đồng thời năng lực chiến lược và năng lực ảnh hưởng xã hội trong một cấu trúc khái niệm thống nhất. Cách tiếp cận này kế thừa quan điểm của Niu và cộng sự (2022), Zeike và cộng sự (2019) - nhấn mạnh vai trò của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng cũng như hiện thực hóa tầm nhìn chiến lược trong bối cảnh số và quan điểm của Zhong (2017) về vai trò ảnh hưởng, truyền cảm hứng của nhà lãnh đạo đối với các thành viên trong tiến trình CDS. Theo đó, luận án xác định quan điểm:

*Lãnh đạo số là khả năng và cách thức lãnh đạo trong việc tạo dựng một tầm nhìn rõ ràng; xây dựng, triển khai các chiến lược, kế hoạch; đồng thời dẫn dắt, truyền cảm hứng, khuyến khích các thành viên tham gia ứng dụng công nghệ số vào hoạt động của tổ chức.*

Từ khái niệm có thể thấy:

*Thứ nhất*, lãnh đạo số được tiếp cận từ góc độ năng lực, bao gồm cả khả năng và cách thức lãnh đạo. Trong đó, khả năng đề cập đến tiềm năng của nhà lãnh đạo, bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ, trong khi cách thức lãnh đạo là những hành động cụ thể mà nhà lãnh đạo thể hiện khi áp dụng khả năng của mình vào thực tiễn công việc.

*Thứ hai*, lãnh đạo số thể hiện ở năng lực định hình và phát triển tầm nhìn chiến lược cho tổ chức trong kỷ nguyên số. Tầm nhìn này cần rõ ràng, có định hướng dài hạn và phù hợp bối

cảnh phát triển của công nghệ số. Đây là cơ sở để tổ chức chủ động thích ứng, xác lập ưu tiên phát triển và dẫn dắt các hoạt động đổi mới theo hướng áp dụng công nghệ số.

*Thứ ba* lãnh đạo số còn thể hiện qua năng lực xây dựng, triển khai hiệu quả các chiến lược, kế hoạch ứng dụng công nghệ số vào hoạt động tổ chức. Điều này bao gồm việc lựa chọn giải pháp công nghệ phù hợp, xác lập lộ trình thực hiện rõ ràng và phân bổ nguồn lực phù hợp. Năng lực này cho phép tổ chức thích ứng linh hoạt với thay đổi môi trường và nâng cao hiệu quả vận hành.

*Thứ tư*, lãnh đạo số bao hàm năng lực định hướng, truyền động lực để thúc đẩy sự tham gia của thành viên vào quá trình ứng dụng công nghệ số trong tổ chức. Năng lực này rất quan trọng trong tiến trình CĐS, bởi công nghệ không phải là thành tố duy nhất chi phối mức độ thành công của CĐS. Hiệu quả của triển khai các giải pháp số bắt nguồn sự thay đổi về tư duy và văn hóa số trong tổ chức, nếu con người không thay đổi cách nghĩ và cách làm, thì ngay cả khi có những công nghệ số tiên tiến cũng khó có thể phát huy được hết giá trị.

*Thứ năm*, bản chất của lãnh đạo số không tách biệt khỏi nội hàm của lãnh đạo vì đều hướng tới mục tiêu chung là dẫn dắt tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược. Tuy nhiên, sự khác biệt chủ yếu giữa lãnh đạo số và lãnh đạo nằm ở bối cảnh và cách thức áp dụng. Lãnh đạo số phát triển từ nền tảng của lãnh đạo, nhưng được áp dụng trong môi trường số hóa, nơi công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới tổ chức. Trong khi lãnh đạo truyền thống tập trung vào việc duy trì ổn định và quản lý quy trình hiện tại, lãnh đạo số yêu cầu năng lực thích ứng với thay đổi, sử dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình và phát triển các chiến lược đổi mới phù hợp. Vì vậy, lãnh đạo số thực chất là sự tiếp nối và mở rộng của lãnh đạo trong môi trường số, nơi mà đổi mới và công nghệ trở thành yếu tố cốt lõi.

#### *b. Vai trò của lãnh đạo số*

Lãnh đạo số giữ vai trò định hướng và dẫn dắt tổ chức thích ứng với những biến động trong kỷ nguyên số hóa. Cụ thể:

*Thứ nhất*, lãnh đạo số được xem là nhân tố then chốt giúp duy trì sự gắn kết giữa tầm nhìn phát triển của tổ chức với các cơ hội, thách thức từ tiến bộ công nghệ. Ở góc độ này, lãnh đạo số thể hiện năng lực dự báo và điều phối sự thay đổi một cách chủ động, hiệu quả. Nhà lãnh đạo cần nhận diện được cách thức mà công nghệ có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, từ đó chủ động điều chỉnh chiến lược kinh doanh cũng như các biện pháp để thực hiện chiến lược này (Turyadi và cộng sự, 2023). Việc phát triển các chiến lược phù hợp được thể hiện thông qua sự cởi mở đối với việc sử dụng công nghệ số, cho phép tổ chức theo đuổi các sáng kiến nâng cao khả năng cạnh tranh trong thời đại số (Bughin và cộng sự, 2019).

*Thứ hai*, lãnh đạo số thúc đẩy chia sẻ tri thức và phát triển năng lực số của nhân viên, hai yếu tố cốt lõi làm nên sức mạnh thích ứng và đổi mới của tổ chức trong kỷ nguyên số. Trong môi trường làm việc số, nơi tri thức được sản sinh và thay đổi liên tục, khả năng tiếp nhận, chuyển hóa và chia sẻ tri thức trở thành năng lực sống còn của

lực lượng lao động. Lãnh đạo số tạo điều kiện và động lực để diễn ra quá trình này thông qua việc thiết lập nền tảng công nghệ, khuyến khích học hỏi chủ động và xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức (Bresciani và cộng sự, 2021). Thêm vào đó, với năng lực lãnh đạo số, nhà lãnh đạo còn truyền cảm hứng học tập và hỗ trợ nhân viên trong việc phát triển các năng lực số như năng lực thích ứng và sử dụng công nghệ số (Shin và cộng sự, 2023). Năng lực số chính là nền tảng để nhân viên có thể đóng góp vào phổ biến tri thức mới trong tổ chức. Tóm lại, lãnh đạo số gắn liền với nhà lãnh đạo sử dụng công nghệ số thành thạo, kiến tạo hệ sinh thái học tập kỹ thuật số, nơi năng lực số và tri thức được nuôi dưỡng, lan tỏa và chuyển hóa thành giá trị tổ chức.

*Thứ ba*, lãnh đạo số thúc đẩy đổi mới ở góc độ tổ chức, tác động sâu rộng đến cả văn hóa đổi mới, quy trình và sản phẩm trong bối cảnh CDS. Trước hết, lãnh đạo số góp phần kiến tạo văn hóa đổi mới, nghĩa là đổi mới trở thành giá trị được khuyến khích và duy trì trong toàn bộ tổ chức. Văn hóa này được nuôi dưỡng thông qua sự dẫn dắt của nhà lãnh đạo biết truyền cảm hứng, tạo dựng tầm nhìn chung, khuyến khích tinh thần thử nghiệm trong áp dụng công nghệ số (Oberer và Erkollar, 2018). Bên cạnh đó, lãnh đạo số góp phần gia tăng đổi mới quy trình bằng cách áp dụng công nghệ số để tái cấu trúc phương thức vận hành nội bộ. Các nền tảng số AI, phân tích dữ liệu lớn,... giúp nâng cao kết quả hoạt động và mở ra khả năng thiết kế lại quy trình để thích ứng với các mô hình tổ chức linh hoạt, định hướng khách hàng hơn (Borowska, 2019). Lãnh đạo số đảm bảo đổi mới sản phẩm hiệu quả hơn vì yếu tố này tạo môi trường thuận lợi để thúc đẩy sự cộng tác đa chiều, khai thác tri thức khách hàng và hỗ trợ đội ngũ phát triển sản phẩm. Khả năng định hướng đổi mới dựa trên dữ liệu và công nghệ giúp nhà lãnh đạo nhanh chóng nhận diện cơ hội thị trường điều chỉnh sản phẩm để tương thích với nhu cầu thị trường (Wasono và Furinto, 2018).

*Thứ tư*, lãnh đạo số giúp phân phối nguồn lực phù hợp nhằm triển khai hiệu quả các giai đoạn CDS. Theo Qiao và cộng sự (2024) các nhà lãnh đạo có năng lực lãnh đạo số hiểu rõ công nghệ, biết cách tận dụng dữ liệu và tư duy hệ thống để phân bổ hợp lý tài chính, nhân sự đến hạ tầng. Bên cạnh đó, Albannai và cộng sự (2024) cho rằng lãnh đạo số hiệu quả phản ánh khả năng cân đối nguồn lực giữa công nghệ và con người, bảo đảm sự đồng thuận và cam kết trong nội bộ tổ chức khi triển khai các sáng kiến số. Malik và cộng sự (2024) lại nhấn mạnh lãnh đạo số giúp nhà lãnh đạo biết cách phân tích dữ liệu bằng công nghệ số để liên tục điều chỉnh kế hoạch phân bổ nguồn lực và phản ứng linh hoạt với các thay đổi của môi trường kinh doanh. Như vậy, lãnh đạo số là năng lực chủ động dẫn dắt tổ chức thông qua việc phân bổ nguồn lực một cách thông minh, linh hoạt và có chiến lược để tối ưu hóa hiệu suất tổng thể trong kỷ nguyên số.

*Thứ năm*, lãnh đạo số giúp thực hiện quản trị rủi ro hiệu quả hơn. Năng lực lãnh đạo số cho phép nhà lãnh đạo xác định các cơ hội và rủi ro phát sinh từ tiến bộ công nghệ, từ đó xây dựng chiến lược, kế hoạch để thực hiện quản trị rủi ro một cách có hiệu quả hơn (Promsri, 2019). Bên cạnh đó, biểu hiện nổi bật của lãnh đạo số là tư duy chấp nhận rủi ro trong đổi

mới. Thay vì tránh né, họ tạo điều kiện cho thử nghiệm, học hỏi từ sai lầm và khuyến khích phê bình mang tính xây dựng trong tổ chức. Điều này giúp hình thành văn hóa đổi mới gắn liền với quản trị rủi ro chủ động, nơi chiến lược luôn được theo dõi, điều chỉnh linh hoạt để thích ứng với các rủi ro mới trong môi trường số không ngừng biến động (Tanniru, 2018).

#### 2.1.1.2. Yếu tố cấu thành lãnh đạo số

Tổng quan nghiên cứu tổng hợp tại mục 1.1.1 cho thấy, lãnh đạo số bao gồm nhiều năng lực cốt lõi đã và đang được khám phá trong các công trình khoa học gần đây. Mặc dù có sự tiếp cận khác nhau song phần lớn các nghiên cứu đều đề xuất các thành tố cấu thành lãnh đạo số dưới dạng những năng lực đặc trưng. Dựa trên việc tổng hợp và đánh giá các tài liệu liên quan, nghiên cứu này lựa chọn một số yếu tố tiêu biểu để đo lường lãnh đạo số, cụ thể được trình bày trong bảng 2.1, bao gồm: Sáng tạo; Tư duy và tìm hiểu vấn đề; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tầm nhìn và khả năng hợp tác; Dẫn dắt và truyền cảm hứng. Tên gọi của các năng lực này không trực tiếp thể hiện yếu tố "số" vì bản chất của lãnh đạo số phát triển từ lãnh đạo truyền thống, và các khía cạnh này là sự mở rộng của các năng lực lãnh đạo trong môi trường số. Các năng lực này được lý giải trong bối cảnh CDS và được đo lường qua các thang đo phản ánh các khía cạnh số, giúp đánh giá năng lực lãnh đạo trong môi trường số. Việc lựa chọn các yếu tố này được lý giải bởi hai lý do chính: Thứ nhất, đây là những năng lực được đề cập phổ biến trong nhiều nghiên cứu học thuật, thể hiện tính khái quát và độ tin cậy cao về mặt lý thuyết; Thứ hai, các yếu tố này phù hợp với nội hàm khái niệm lãnh đạo số mà nghiên cứu sử dụng, tức là sự kết hợp giữa năng lực chiến lược trong hoạch định và triển khai CDS, cùng với năng lực tạo ảnh hưởng và dẫn dắt các cá nhân khác trong môi trường số.

**Bảng 2.1: Định nghĩa yếu tố cấu thành lãnh đạo số**

STT	Yếu tố cấu thành	Định nghĩa	Nguồn tham khảo
1	Sáng tạo	Là năng lực tư duy sáng tạo và đổi mới để chuyển hóa các ý tưởng cho tương lai thành những giải pháp khả thi trong hoạt động kinh doanh, giúp đề xuất các mô hình kinh doanh mang tính sáng tạo dựa trên công nghệ số.	Zhu (2015); Wang và cộng sự (2022)
2	Tư duy và tìm hiểu vấn đề	Là năng lực nhận thức và đưa ra các hành động hợp lý đối với những sự kiện và vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị, bao gồm việc tư duy phù hợp để bảo đảm quá trình ứng dụng công nghệ số được triển khai hiệu quả tại tổ chức.	Zhu (2015); Wang và cộng sự (2022) Ehmig-Klassen và Schallmo (2021)
3	Học hỏi	Là năng lực tìm kiếm, khám phá những tri thức mới để lãnh đạo tổ chức trong môi trường phức tạp, trong đó bao gồm cả năng lực học hỏi những tri thức mới về công nghệ số có thể áp dụng trong hoạt động của tổ chức.	Zhu (2015); Wang và cộng sự (2022); Mollah và cộng sự (2023)
4	Kiến thức	Là sự hiểu biết toàn diện và sâu rộng giúp nhà lãnh đạo vận dụng	Zhu (2015); Wang và

STT	Yếu tố cấu thành	Định nghĩa	Nguồn tham khảo
	<i>chuyên sâu</i>	hiệu quả trong quá trình ra quyết định. Đặc biệt, kiến thức liên quan đến công nghệ số cho phép họ nhận diện rõ những biến chuyển của môi trường số và đánh giá được ảnh hưởng của các công nghệ này đối với việc triển khai CDS trong tổ chức.	cộng sự (2022); Abbu và cộng sự (2022); Promsri (2019)
5	<i>Tầm nhìn và hợp tác</i>	Là định hướng dài hạn giúp tổ chức thích ứng với sự phức tạp của môi trường kinh doanh. Trong bối cảnh CDS, tầm nhìn này đặc biệt nhấn mạnh đến định hướng rõ ràng về việc ứng dụng các công nghệ số. Thể hiện ở việc xây dựng và duy trì mạng lưới liên kết trong hoạt động kinh doanh nhằm tìm kiếm cơ hội mới thông qua việc ứng dụng công nghệ số. Đồng thời, tạo động lực cho nhân viên để đảm bảo rằng mọi thành viên đều tích cực phối hợp trong quá trình triển khai các công nghệ này.	Zhu (2015); Wang và cộng sự (2022); Promsri (2019); Larjovuori và cộng sự (2018)
6	<i>Dẫn dắt, truyền cảm hứng</i>	Là năng lực khuyến khích các thay đổi tích cực trong tổ chức. Nhà lãnh đạo tạo động lực để từng cá nhân quan tâm và chủ động tham gia vào quá trình CDS, đồng thời hỗ trợ các thành viên thích ứng và triển khai những thay đổi công nghệ cần thiết.	Magesa và Jonathan (2022); Larjovuori và cộng sự (2018); Mollah và cộng sự (2023)

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

### 2.1.1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo số

Tổng quan các nghiên cứu được trình bày tại mục 1.1.1 cho thấy, yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển năng lực lãnh đạo số thường được phân tích từ ba nhóm chính: đặc điểm của nhà lãnh đạo, các điều kiện thuộc về tổ chức và môi trường bên ngoài. Nghiên cứu này kế thừa và lựa chọn cách tiếp cận bao gồm cả ba nhóm yếu tố trên bởi đây là khung phân tích mang tính toàn diện, cho phép phân tích ảnh hưởng từ yếu tố bên trong và bối cảnh bên ngoài đến lãnh đạo số.

*Yếu tố cá nhân* gồm tuổi, trình độ, kinh nghiệm công tác trong môi trường có yếu tố CDS - đây là những yếu tố giúp định hình tư duy và mức độ sẵn sàng tiếp cận các công nghệ số, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng lãnh đạo trong bối cảnh CDS (Porfirio và cộng sự, 2021; Pratama và Amalia, 2024).

*Yếu tố tổ chức* phản ánh môi trường nội bộ nơi nhà lãnh đạo làm việc. Các yếu tố liên quan như: các chương trình hỗ trợ phát triển lãnh đạo số như đào tạo và thu hút nhân lực cho các vị trí quản lý; mức độ sẵn sàng tài chính, công nghệ, nhân lực của tổ chức; văn hóa của tổ chức; hạ tầng CNTT và cơ cấu bộ máy tổ chức. Đây là các yếu tố này quyết định mức độ thuận lợi hay khó khăn trong triển khai CDS cũng như khả năng lan tỏa tầm nhìn chiến lược từ lãnh đạo đến toàn tổ chức (Wang và cộng sự, 2022; Khin và Ho, 2019; Kazim, 2019; Chen và cộng sự, 2010).

*Yếu tố môi trường bên ngoài* phản ánh các tác nhân khách quan có khả năng hỗ trợ hoặc cản trở phát triển lãnh đạo số, bao gồm: chính sách, chương trình hỗ trợ của Nhà nước, hạ tầng CNTT và áp lực cạnh tranh trong ngành (Weber-Lewerenz, 2022; Iansiti và Lakhani, 2020; Verhoef và cộng sự, 2021).

### **2.1.2. Chia sẻ tri thức**

#### *2.1.2.1. Khái niệm và tầm quan trọng của chia sẻ tri thức*

##### *a. Khái niệm chia sẻ tri thức*

Tổng quan tài liệu ở mục 1.1.2 cho thấy rằng việc lý giải khái niệm chia sẻ tri thức thường được dựa trên hai hướng tiếp cận chính. Hướng thứ nhất xem chia sẻ tri thức từ phương diện cá nhân, nhấn mạnh động cơ, sự chủ động của mỗi người trong quá trình trao đổi tri thức. Hướng thứ hai tiếp cận hiện tượng này từ cấp độ tổ chức, chia sẻ tri thức là một quá trình được hình thành và vận hành thông qua các cơ chế quản lý, quy tắc phối hợp hay văn hóa của tổ chức.

Nghiên cứu này kế thừa cách tiếp cận chia sẻ tri thức từ Van Den Hooff và De Ridder (2004), theo đó chia sẻ tri thức là hành vi cá nhân có chủ đích, hình thành từ tương tác xã hội vì tri thức, đặc biệt là tri thức ngầm gắn liền với trải nghiệm và nhận thức cá nhân, không dễ dàng hệ thống hóa. Cách tiếp cận này làm rõ vai trò chủ thể, tính tự nguyện và động lực cá nhân. Đồng thời, nghiên cứu phát triển hướng tiếp cận này bằng cách đặt hành vi cá nhân trong môi trường tổ chức, nhấn mạnh vai trò của chia sẻ tri thức như một đóng góp thiết thực vào việc hiện thực mục tiêu của tổ chức.

Nghiên cứu xác định quan điểm:

*Chia sẻ tri thức là quá trình mà các cá nhân trao đổi những tri thức ẩn và tri thức hiện của họ để cùng nhau mở rộng tri thức, qua đó góp phần đạt được mục tiêu của tổ chức.*

Khái niệm cho thấy:

*Thứ nhất*, chia sẻ tri thức phản ánh quá trình tương tác hai chiều nghĩa là mỗi cá nhân có thể là người truyền đạt tri thức hay người tiếp nhận tri thức. Người truyền đạt chia sẻ những hiểu biết, kinh nghiệm và thông tin của mình, người tiếp nhận không chỉ nhận thông tin một cách thụ động mà có thể tham gia bằng cách đặt câu hỏi, yêu cầu làm rõ hoặc đóng góp quan điểm cá nhân.

*Thứ hai*, trong quá trình chia sẻ, tri thức không phải là thứ được giữ nguyên mà có thể được thay đổi, bổ sung hoặc làm sâu sắc hơn. Các cá nhân, thông qua tương tác và thảo luận, có thể khám phá những cách nhìn mới, làm phong phú thêm tri thức của bản thân.

*Thứ ba*, mục đích của hoạt động chia sẻ tri thức là tạo điều kiện để tổ chức đạt được mục tiêu chung. Tri thức là nguồn lực quan trọng của quá trình ra quyết định, thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Chia sẻ tri thức hiệu quả giúp cải thiện hiệu suất công việc, tạo điều kiện cho các sáng kiến mới được hình thành, từ đó thúc đẩy quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức.

### *b. Tầm quan trọng của chia sẻ tri thức*

Chia sẻ tri thức có vai trò quan trọng đối với tổ chức, phân tích cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, chia sẻ tri thức giúp cải thiện hiệu suất làm việc của cá nhân. Theo đó, chia sẻ tri thức giúp nâng cao khả năng truy xuất dữ liệu, tài nguyên mới để thực hiện mục đích học tập, giải quyết các vấn đề và tự hoàn thiện (Din và Haron, 2012). Bằng cách chia sẻ về quy trình, công cụ và tài nguyên trong thực hiện công việc, nhân viên có thể tận dụng tri thức thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Do đó, các doanh nghiệp xây dựng môi trường cởi mở và chính sách khen thưởng để khuyến khích các thành viên chia sẻ tri thức một cách tích cực và tự nguyện.

*Thứ hai*, chia sẻ tri thức khuyến khích sự đổi mới trong tổ chức. Theo Darroch và McNaughton (2002), một tổ chức khuyến khích chia sẻ tri thức có thể tạo ra môi trường cho những ý tưởng mới, các khả năng đổi mới liên quan đến thiết kế các dịch vụ, sản phẩm, mô hình kinh doanh, quy trình và kế hoạch hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, Cavusgil và cộng sự (2003) nhận thấy rằng lượng tri thức ngầm được chuyển giao càng lớn thì cơ hội đổi mới của tổ chức càng cao. Chia sẻ tri thức ngầm là cần thiết cho đổi mới vì điều này khó được người khác nhân rộng. Chia sẻ tri thức là một cơ chế chuyển đổi tri thức ngầm thành tri thức rõ ràng và cả hai loại tri thức này đều là đầu vào để đạt được sự đổi mới.

*Thứ ba*, chia sẻ tri thức đóng góp vào việc hình thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Trong cách tiếp cận dựa trên tri thức, các tác giả như Grant (1996), Davenport và Prusak (1998), Foss và Pedersen (2002) đều xem tri thức là một dạng tài nguyên cốt lõi, là cơ sở để bảo đảm lợi thế cạnh tranh khi thị trường biến động. Dưới góc nhìn này, để xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên nhân lực, các tổ chức không chỉ cần thu hút những nhân sự giàu tri thức mà còn phải tạo cơ chế để kiến thức của họ được chia sẻ, chuyển giao cho những thành viên khác, qua đó khai thác hiệu quả lượng tri thức đã tích lũy trong tổ chức (Damodaran và Olphert, 2000). Trao đổi tri thức giữa các thành viên vì thế trở thành kênh quan trọng giúp tổ chức tiếp cận và huy động các nguồn lực tri thức tiềm ẩn (Cabrera và Cabrera, 2002). Ở khía cạnh này, chia sẻ tri thức có thể được hiểu như một dạng hoạt động tập trung vào tri thức, thông qua đó người lao động đóng góp hiểu biết của mình cho quá trình vận dụng tri thức vào công việc, khuyến khích đổi mới và củng cố lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Jackson và cộng sự, 2006). Đồng thời, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chia sẻ tri thức có thể giúp tiết giảm chi phí vận hành, cải thiện phối hợp trong nhóm, nâng cao chất lượng của các dự án phát triển sản phẩm mới và hiệu quả làm việc của nhân viên, từ đó góp phần cải thiện tốc độ xuất hiện của sản phẩm, dịch vụ mới trên thị trường (Collins và Smith, 2006).

*Thứ tư*, chia sẻ tri thức thúc đẩy học tập tổ chức và bảo quản tri thức của tổ chức. Theo Senge và cộng sự (1999), tổ chức chỉ học hỏi thông qua những cá nhân học tập. Việc

học tập của cá nhân không đảm bảo cho việc học tập của tổ chức nhưng không có nó thì việc học tập của tổ chức sẽ không diễn ra. Ý tưởng ở đây là cần phải mở rộng sự tập trung ra ngoài quá trình học tập cá nhân sang học tập hợp tác. Spinello (2013) nhấn mạnh sự kết nối giữa việc học tập và chia sẻ tri thức vì cả hai đều là những thành phần bổ sung cho nhau. Sự hiện diện của chia sẻ tri thức là điều kiện giúp học tập của tổ chức diễn ra hiệu quả hơn. Chia sẻ tri thức thuận lợi cho quá trình học tập liên tục trong tổ chức, nhân viên có thể học hỏi từ chuyên môn, thành công và thất bại của đồng nghiệp, giúp xây dựng một văn hóa học tập và phát triển. Bên cạnh đó, tổ chức thường phải đối mặt với rủi ro mất tri thức quý giá khi nhân viên ra đi hoặc nghỉ hưu. Khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức của cá nhân có thể giúp tổ chức thu thập, bảo quản tri thức, đảm bảo rằng tri thức được giữ lại và có thể truyền đạt cho thế hệ nhân viên tiếp theo.

*Thứ năm*, chia sẻ tri thức góp phần hình thành sự gắn kết và hợp tác trong nội bộ tổ chức. Động cơ liên quan đến hành vi chia sẻ tri thức gắn liền với được và mất, được xem xét từ quan điểm cá nhân như là các khía cạnh quyết định hợp tác hay không hợp tác, nghĩa là chia sẻ hay không chia sẻ (Cabrera và Cabrera, 2002). Chia sẻ tri thức khuyến khích tinh thần hợp tác và phối hợp làm việc nhóm giữa các cá nhân. Sẵn sàng chia sẻ tri thức có thể tạo ra sự tin tưởng và sự gắn kết, dẫn đến mối quan hệ và sự hợp tác trở lên hiệu quả hơn (Pais và Santos, 2014).

#### 2.1.2.2. Biểu hiện của chia sẻ tri thức

Tổng quan nghiên cứu ở mục 1.1.2 cho thấy có hai cách tiếp cận biểu hiện của chia sẻ tri thức: thứ nhất, tiếp cận theo hướng hành vi đóng góp và tiếp nhận tri thức, nhấn mạnh vai trò chủ động của cá nhân trong việc cung cấp và tìm kiếm tri thức; thứ hai, tiếp cận dựa trên loại tri thức được chia sẻ, bao gồm chia sẻ tri thức ẩn và chia sẻ tri thức hiện.

Trong hai hướng tiếp cận biểu hiện của chia sẻ tri thức đã trình bày, nghiên cứu *lựa chọn tiếp cận theo loại tri thức được chia sẻ (tri thức ẩn và tri thức hiện)*, nhằm phù hợp với nội hàm khái niệm chia sẻ tri thức đã xác định. Hơn nữa, tri thức hiện dễ mã hóa và truyền đạt, trong khi tri thức ẩn gắn với kinh nghiệm, khó chia sẻ trực tiếp, điều này cho thấy mỗi dạng tri thức đòi hỏi một phương pháp tiếp cận riêng. Cách tiếp cận này phù hợp về lý thuyết và hữu ích đối với thực tiễn quản lý, giúp thiết kế biện pháp khuyến khích chia sẻ tri thức phù hợp với từng loại tri thức trong tổ chức.

#### 2.1.2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức

Tổng quan các nghiên cứu được trình bày tại mục 1.1.2 cho thấy rằng, chia sẻ tri thức chịu ảnh hưởng đồng thời bởi một số nhóm yếu tố khác nhau. Dựa trên cơ sở hệ thống nghiên cứu đã có, nghiên cứu này xác định ba nhóm yếu tố chính có ảnh hưởng đến chia sẻ tri thức như: yếu tố cá nhân, yếu tố tổ chức, đặc điểm của tri thức. Việc lựa chọn các yếu tố

này là phù hợp vì các yếu tố phản ánh được các cấp độ ảnh hưởng từ bên trong cá nhân đến bối cảnh tổ chức và hệ thống hỗ trợ chia sẻ tri thức.

*Thứ nhất, yếu tố cá nhân* gồm năng lực của bản thân và chuẩn mực chủ quan là hai khía cạnh quan trọng chi phối hành vi chia sẻ tri thức (Noor và cộng sự, 2014). Trước hết, năng lực bản thân liên quan đến mức độ tự tin, những kiến thức xã hội, kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết để chia sẻ hiệu quả. Trong khi đó, chuẩn mực chủ quan liên quan đến những kỳ vọng mà họ đặt ra cho đồng nghiệp hoặc lãnh đạo trong việc chia sẻ kiến thức. Sự kết hợp của hai yếu tố này cho phép đánh giá toàn diện cả động lực nội tại và áp lực xã hội ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức trong tổ chức.

*Thứ hai, yếu tố tổ chức* gồm hỗ trợ của quản lý, yếu tố văn hóa và chính sách khen thưởng (Kang và cộng sự, 2008; Noor và cộng sự, 2014). Sự hỗ trợ của quản lý không chỉ tạo điều kiện thuận lợi về mặt chính sách mà còn đóng vai trò dẫn dắt hành vi chia sẻ. Văn hóa tổ chức khuyến khích hợp tác tạo môi trường để tăng cường cá nhân chia sẻ tri thức. Ngoài ra, hệ thống khen thưởng hợp lý là động lực khuyến khích hành vi chia sẻ một cách thường xuyên và tự nguyện. Bên cạnh đó, công nghệ hỗ trợ chia sẻ tri thức, là công cụ trung gian và là nền tảng kỹ thuật giúp quá trình chia sẻ diễn ra thuận lợi, nhanh chóng và hiệu quả hơn (Noor và cộng sự, 2014).

*Thứ ba, đặc điểm của tri thức*, cụ thể là tính rõ ràng và tính hữu ích chi phối quyết định chia sẻ tri thức (Kang và cộng sự, 2008). Tri thức càng dễ hiểu, dễ ứng dụng và mang lại giá trị thực tiễn thì khả năng được chia sẻ càng cao. Ngược lại, tri thức mơ hồ hoặc ít liên quan đến công việc sẽ ít có khả năng được chia sẻ trong môi trường tổ chức.

### **2.1.3. Đổi mới**

#### *2.1.3.1. Khái niệm và sự cần thiết của đổi mới*

##### *a. Khái niệm đổi mới*

Tổng quan nghiên cứu tại mục 1.1.3 cho thấy một số hướng tiếp cận chính về nội hàm của đổi mới: Đổi mới đòi hỏi sự sáng tạo và những ý tưởng nhằm tối ưu hơn hiệu quả vận hành; Đổi mới là quá trình ứng dụng và chuyển hóa tri thức với mục đích tạo ra giá trị; Đổi mới là kết quả của quá trình cải tiến hoặc làm mới sản phẩm, quy trình; Đổi mới đồng thời là quá trình và kết quả tạo ra là những thay đổi mang lại lợi ích cho tổ chức.

Nghiên cứu này lựa chọn tiếp cận của OECD (2018), đổi mới là *kết quả của quá trình cải tiến hoặc làm mới sản phẩm hoặc quy trình* vì cách tiếp cận này liên kết chặt chẽ với mô hình nghiên cứu về sự kết nối giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới, khi đổi mới được xem là kết quả của việc áp dụng tri thức và công nghệ số trong phát triển sản phẩm, quy trình của tổ chức. Theo đó, nghiên cứu xác lập quan điểm:

*Đổi mới là kết quả của quá trình cải tiến hoặc làm mới sản phẩm hay quy trình của tổ chức, tạo ra sự khác biệt đáng kể so với trước, trong đó sản phẩm mới hoặc cải tiến được đưa ra thị trường và quy trình mới hoặc cải tiến được triển khai trong tổ chức.*

Khái niệm cho thấy:

*Một là, về mức độ của đổi mới, có thể bao gồm việc tạo ra sản phẩm, áp dụng quy trình mới hoặc nâng cấp các sản phẩm và quy trình đang có. Mức độ đổi mới được đánh giá dựa trên tính mới mẻ và sự cải tiến so với các phiên bản trước đó của sản phẩm hoặc quy trình.*

*Hai là, về nội dung của đổi mới, bao gồm đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình hoặc đổi mới đồng thời cả sản phẩm và quy trình. Trong đó, đổi mới sản phẩm là phát triển những sản phẩm mới, hay tối ưu hơn những sản phẩm đang có. Đổi mới quy trình gắn với việc tạo ra và áp dụng quy trình mới hay cải tiến quy trình hiện có, bao gồm các thay đổi quan trọng trong phương thức sản xuất, cung cấp dịch vụ hoặc quản lý các hoạt động nội bộ. Trong nhiều trường hợp, đổi mới không chỉ diễn ra ở một trong hai yếu tố mà có thể xuất hiện song song ở cả sản phẩm lẫn quy trình.*

*Ba là, kết quả của đổi mới tạo ra sự khác biệt so với các sản phẩm và quy trình trước đó. Một sản phẩm được xem là kết quả của đổi mới khi sản phẩm mới hoặc sản phẩm cải tiến được đưa ra thị trường. Bên cạnh đó, đối với quy trình, đổi mới được thể hiện khi quy trình mới hoặc quy trình cải tiến được triển khai trong tổ chức.*

#### *b. Sự cần thiết của đổi mới đối với tổ chức*

Sự cần thiết đổi mới ở phạm vi tổ chức được phản ánh trên một số phương diện sau:

*Thứ nhất, đổi mới tạo điều kiện để năng suất lao động được cải thiện. Khi một tổ chức đưa ra các ý tưởng mới, quy trình, công nghệ hoặc sản phẩm mới, thường dẫn đến sự tăng cường hiệu suất và hiệu quả. Ví dụ, việc triển khai tự động hóa các bước trong sản xuất hoặc triển khai những công cụ phần mềm hiện đại có khả năng nâng cao hiệu quả hoạt động, tiết kiệm chi phí và cải thiện chất lượng đầu ra, từ đó trực tiếp tăng năng suất lao động. Khi nhân viên được đào tạo và trao quyền để thực hiện các sáng kiến sáng tạo, thì sự đổi mới sẽ cải thiện năng suất (Chang và cộng sự, 2011). Cụ thể hai lĩnh vực đổi mới liên quan đến quy trình và sản phẩm đều được chứng minh giúp thúc đẩy năng suất của nhân viên (Mairesse và Robin, 2009; Huergo và Jaumandreu, 2004). Tuy nhiên, so với đổi mới sản phẩm thì tác động của đổi mới quy trình đến năng suất lao động là lớn hơn (Hall và cộng sự, 2009).*

*Thứ hai, đổi mới giúp hình thành và củng cố lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Đổi mới và lợi thế cạnh là hai khái niệm có mối liên hệ chặt chẽ, bởi đổi mới góp phần quyết định sự thành công và khả năng phát triển của doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh được hình thành khi sản phẩm hay dịch vụ đem lại giá trị vượt trội cho khách hàng,*

khác biệt so với các lựa chọn thay thế trên thị trường hoặc đạt được lợi thế về chi phí so với đối thủ (Porter, 1980). Đổi mới đã được thừa nhận như yếu tố quan trọng giúp các công ty tạo lập giá trị và giữ vững lợi thế cạnh tranh trong môi trường đầy biến động và phức tạp (Bilton và Cummings, 2009). Thêm vào đó, Aziz và Samad (2016) cho rằng đổi mới là chiến lược giúp tổ chức tạo ra lợi thế cạnh tranh khi những ưu thế hiện tại không còn hiệu quả.

*Thứ ba*, đổi mới góp phần nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức. Theo Calantone và cộng sự, 2002, những tổ chức đạt được kết quả đổi mới tốt hơn sẽ đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu của thị trường, từ đó đạt được hiệu suất cao hơn hoặc lợi nhuận vượt trội. Cụ thể, khi một tổ chức đạt được mục tiêu đổi mới nghĩa là họ có thể giới thiệu sản phẩm/dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng thì tổ chức đó có thể gia tăng hiệu quả tài chính, phát triển năng lực vận hành tổ chức (Damanpour, 1991). Khi phát triển, sản xuất hoặc bán sản phẩm mới trước đối thủ, tổ chức đó có thể chiếm lĩnh các phân khúc thị trường mới vì kiến thức về những đổi mới này không có sẵn đối với đối thủ cạnh tranh (Liao và cộng sự, 2010). Do đó, tốc độ đổi mới đảm bảo phản ứng nhanh hơn đối thủ bằng cách giới thiệu sản phẩm mới với thời gian và chi phí thấp hơn, điều này sẽ nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức (Tidd và Bessant, 2020). Bên cạnh đó, chất lượng đổi mới đồng nghĩa với việc tạo ra nhiều sản phẩm, áp dụng nhiều quy trình với nhiều tính năng mới, giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng lỗi thời của sản phẩm hoặc dịch vụ, quy trình hoạt động, từ đó thúc đẩy kết quả hoạt động của tổ chức (Singh, 2008).

*Thứ tư*, đổi mới là yếu tố quan trọng góp phần bảo đảm sự phát triển bền vững của tổ chức. Đối với tổ chức, phát triển bền vững hướng tới việc đạt được ba mục tiêu hiệu quả kinh tế, tác động tới môi trường và đóng góp cho xã hội (Rana, 2019). Sự cạnh tranh ngày càng tăng yêu cầu các tổ chức quan tâm đến đổi mới để tìm kiếm lợi thế cạnh tranh bền vững bởi vì cách hiệu quả nhất để duy trì sự thịnh vượng là thực hiện đổi mới (Hanaysha và cộng sự, 2022). Cụ thể, đổi mới tác động đến phát triển bền vững bằng cách giảm tác động tiêu cực đến môi trường, tiết kiệm năng lượng, nâng cao danh tiếng thương hiệu, đảm bảo phúc lợi cho xã hội,... (Dyllick và Muff, 2016).

### 2.1.3.2. Phân loại và đánh giá đổi mới

#### a. Phân loại đổi mới

Tổng quan các nghiên cứu cho thấy, đổi mới thường được phân loại theo hai hướng chủ yếu. Cách phân loại thứ nhất dựa trên chiều sâu của đổi mới, phân biệt giữa đổi mới mức độ gia tăng và đổi mới mức độ triệt để; cách phân loại thứ hai dựa trên lĩnh vực đổi mới, tập trung vào đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Hai cách phân loại này có mối quan hệ chặt chẽ và mang tính bổ trợ, trong đó phân loại theo lĩnh vực

phản ánh *phạm vi và đối tượng* của đổi mới, còn phân loại theo chiều sâu cho thấy *mức độ và tính chất* của đổi mới.

Trên cơ sở đó, luận án lựa chọn cách phân loại theo lĩnh vực đổi mới, cụ thể là đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình, nhằm làm rõ các hình thức đổi mới cụ thể trong hoạt động của tổ chức. Đồng thời, trong mỗi lĩnh vực đổi mới, nghiên cứu tiếp tục xem xét chiều sâu của đổi mới (gia tăng hoặc triệt để) nhằm phản ánh đầy đủ tính chất, mức độ tác động và độ mới của từng loại hình đổi mới trong bối cảnh tổ chức.

#### *b. Đánh giá đổi mới*

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu, có thể nhận thấy rằng trong các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng biến đổi mới, hệ thống chỉ số đánh giá đổi mới thường được phân thành hai nhóm chủ yếu, bao gồm *chỉ số trực tiếp* và *chỉ số gián tiếp*. Các chỉ số trực tiếp chủ yếu dựa trên những dữ liệu định lượng có thể đo lường từ các nguồn thông tin sẵn có trong tổ chức, chẳng hạn như số lượng sản phẩm mới được phát triển, doanh thu tạo ra từ các hoạt động đổi mới hoặc số lượng bằng sáng chế. Nhóm chỉ số trực tiếp có ưu điểm là dữ liệu sẵn có nên thuận lợi trong thu thập và mang tính khách quan, rõ ràng về kết quả đổi mới. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, luận án lựa chọn tiếp cận theo *chỉ số gián tiếp* phản ánh nhận định chủ quan của các đối tượng tham gia nghiên cứu về kết quả đổi mới. Cụ thể, các chỉ số gián tiếp phản ánh một số khía cạnh như: (i) mức độ đổi mới triệt để đối với sản phẩm mới hoặc quy trình của tổ chức; (ii) mức độ đổi mới gia tăng đối với các sản phẩm hoặc quy trình hiện có; (iii) mức độ tiến bộ của tổ chức trong việc phát triển và cải tiến sản phẩm, quy trình theo thời gian; (iv) kết quả đổi mới so với với mức trung bình của ngành hoặc với các đối thủ cạnh tranh. Lựa chọn các chỉ số gián tiếp để đánh giá đổi mới được lý giải bởi một số lý do sau:

*Thứ nhất*, trong nhiều trường hợp, các tổ chức không muốn chia sẻ thông tin tài chính hoặc các dữ liệu quan trọng về hoạt động R&D, sản phẩm hay quy trình mới do các vấn đề bảo mật hoặc chính sách nội bộ. Việc sử dụng chỉ số gián tiếp giúp vượt qua những rào cản này, đồng thời cho phép thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn.

*Thứ hai*, đổi mới không chỉ phản ánh qua các chỉ số về tài chính hay số lượng sản phẩm, quy trình mới mà còn đóng vai trò cốt lõi trong chiến lược phát triển dài hạn của tổ chức. Đánh giá kết quả đổi mới dựa trên quan điểm của quản lý và nhân viên mang lại các góc nhìn đa chiều hơn.

*Thứ ba*, chỉ số gián tiếp mang lại tính linh hoạt và khả năng áp dụng rộng rãi trong nghiên cứu định lượng, đặc biệt khi dữ liệu cụ thể khó thu thập hoặc có sự khác biệt lớn giữa các tổ chức. Khi được xây dựng hệ thống và có thang đo rõ ràng, các chỉ số này có được sử dụng hiệu quả để đo lường mức độ đổi mới.

## 2.2. Lý thuyết nền nghiên cứu mối quan hệ của lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới

Trong nghiên cứu mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, việc lựa chọn và tích hợp các lý thuyết nền tảng được thực hiện trên cơ sở đặc điểm đa cấp của mô hình nghiên cứu. Cụ thể, mô hình bao gồm các biến ở cả cấp độ tổ chức (lãnh đạo số, đổi mới) và cấp độ cá nhân (chia sẻ tri thức). Lãnh đạo số được tiếp cận như một năng lực và định hướng ở cấp độ tổ chức, phản ánh năng lực của nhà lãnh đạo trong dẫn dắt CDS và định hình kết quả đổi mới; trong khi chia sẻ tri thức là hành vi ở cấp độ cá nhân, còn đổi mới là kết quả ở cấp độ tổ chức. Sự đan xen giữa các cấp độ phân tích này đòi hỏi một khung lý thuyết tích hợp thay vì dựa vào một lý thuyết đơn lẻ.

Trên cơ sở đó, luận án kết hợp *nhóm lý thuyết hành vi tổ chức* (lý thuyết cấp trên, lý thuyết khuếch tán đổi mới) để lý giải vai trò của nhà lãnh đạo và cơ chế hình thành, lan tỏa hành vi chia sẻ tri thức trong tổ chức; đồng thời vận dụng *nhóm lý thuyết chiến lược - năng lực tổ chức* (lý thuyết năng lực động, lý thuyết dựa trên tri thức) nhằm giải thích quá trình chuyên hóa nguồn lực tri thức và năng lực lãnh đạo thành kết quả đổi mới ở cấp độ tổ chức. Sự tích hợp này cho phép xây dựng một khung phân tích liên kết từ vai trò của lãnh đạo, đến hành vi cá nhân và cuối cùng là kết quả chiến lược của tổ chức.

**Bảng 2.2. Khung phân tích tích hợp các lý thuyết nền tảng chủ đạo trong mô hình nghiên cứu**

<b>Nhóm lý thuyết</b>	<b>Lý thuyết nền tảng</b>	<b>Mối quan hệ được giải thích</b>
<b>Định hướng hành vi tổ chức</b>	Lý thuyết cấp trên	Lãnh đạo số → Chia sẻ tri thức; Lãnh đạo số → Đổi mới
	Lý thuyết khuếch tán đổi mới	Lãnh đạo số → Đổi mới; Chia sẻ tri thức → Đổi mới
<b>Định hướng chiến lược - năng lực tổ chức</b>	Lý thuyết dựa trên tri thức	Chia sẻ tri thức → Đổi mới
	Lý thuyết năng lực động	Lãnh đạo số → Đổi mới; Chia sẻ tri thức → Đổi mới

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Bên cạnh những lý thuyết nền tảng chủ đạo, một số lý thuyết hỗ trợ khác có thể được vận dụng để giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới. Cụ thể, dưới góc độ học tập tổ chức, chia sẻ tri thức không chỉ nâng cao khả năng học hỏi của cá nhân mà còn hỗ trợ thúc đẩy các quá trình đổi mới (Moustaghfir & Schiuma, 2013). Bên cạnh đó, lý thuyết chấp nhận công nghệ (TAM) do Davis (1989) đề xuất giải thích cách cá nhân, tổ chức hình thành sự chấp nhận đối với công nghệ mới, qua đó làm rõ tầm quan trọng của

lãnh đạo số đối với đổi mới. Việc tích hợp các lý thuyết góp phần lấp đầy khoảng trống của các nghiên cứu trước đây vốn thường tiếp cận từng mối quan hệ một cách rời rạc hoặc tập trung vào một cấp độ phân tích riêng biệt, chưa giải thích đầy đủ tác động xuyên cấp giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới trong một mô hình thống nhất. Qua đó, luận án không chỉ củng cố lập luận lý thuyết về quá trình chuyển hóa từ năng lực lãnh đạo đến kết quả đổi mới thông qua hành vi chia sẻ tri thức, mà còn đóng góp vào việc phát triển một khung lý thuyết tích hợp có khả năng giải thích toàn diện hơn các mối quan hệ này trong bối cảnh CDS. Cụ thể một số lý thuyết nền tảng như sau:

### **2.2.1. Lý thuyết cấp trên (*The upper echelon theory*)**

Lý thuyết cấp trên lần đầu tiên được giới thiệu bởi Hambrick và Mason (1984) nhằm đưa ra một góc nhìn mới cho câu hỏi phổ biến của lý thuyết hành vi tổ chức đó là tại sao các tổ chức lại hành động theo cách họ đã làm. Lý thuyết giải thích mối quan hệ qua lại giữa tình huống chiến lược, đặc điểm của các nhà quản trị cấp cao, các lựa chọn chiến lược và kết quả của tổ chức.

Lý thuyết cấp trên nhấn mạnh đến 7 biến số đến nhân khẩu học hỗ trợ việc dự đoán hành vi và các kết quả chiến lược bao gồm:

*Tuổi* dự đoán khả năng chấp nhận rủi ro và thích nghi với sự thay đổi. So với các nhà quản trị lớn tuổi, người trẻ có xu hướng theo đuổi những lựa chọn rủi ro hơn, chẳng hạn như thay đổi chiến lược (Wiersema và Bantel, 1992) và đầu tư đáng kể vào nghiên cứu và phát triển (Barker và Mueller, 2002).

*Nền tảng chức năng* ảnh hưởng đến cách tiếp cận chiến lược. Nhà quản trị có kinh nghiệm ở các chức năng đầu ra (marketing, R&D) thường định hướng đổi mới, trong khi người có nền tảng ở chức năng đầu vào (sản xuất, kế toán) thiên về hiệu quả (Barker và Mueller, 2002).

*Kinh nghiệm nghề nghiệp* bao gồm nhiệm kỳ và kinh nghiệm trong ngành/tổ chức khác, giúp hình thành các góc nhìn đa dạng và tác động đến việc đưa ra các quyết định chiến lược (Hambrick và Mason, 1984).

*Trình độ học vấn* liên quan đến năng lực nhận thức các vấn đề, khả năng tư duy sáng tạo. Nhà quản trị với học vấn cao và tư duy sáng tạo có thể xử lý thông tin tốt hơn, sẵn sàng theo đuổi chiến lược đổi mới (Bantel và Jackson, 1989; Wiersema và Bantel, 1992).

*Nền tảng kinh tế, xã hội* có khả năng tác động đến động cơ hành động. Các nhà quản trị xuất thân từ tầng lớp kinh tế, xã hội thấp hơn thường tìm kiếm sự khẳng định thông qua các hành động chiến lược táo bạo như mở rộng, đa dạng hóa (Hambrick và Mason, 1984).

*Vị thế tài chính* thể hiện qua mức sở hữu cổ phần và thu nhập, ảnh hưởng đến định hướng ngắn hạn hay dài hạn. Nhà quản trị có sở hữu cổ phần cao thường ưu tiên các hành động dài hạn, như đầu tư R&D, để tối đa hóa lợi ích cổ đông (Barker và Mueller, 2002).

*Tính không đồng nhất* phản ánh sự đa dạng về tuổi, học vấn, kinh nghiệm giúp mở rộng góc nhìn và tăng tính sáng tạo, song cũng có thể dẫn đến xung đột và khó đạt đồng thuận (Bantel và Jackson, 1989; Simons và cộng sự, 1999; Knight và cộng sự, 1999).

Lý thuyết cấp trên cho rằng các đặc điểm nền tảng và hệ giá trị của đội ngũ lãnh đạo cấp cao sẽ định hình cách họ nhận thức và phản ứng trước các vấn đề chiến lược. Những thuộc tính có thể nhận thấy như tuổi tác, chuyên môn, kinh nghiệm làm việc hay trình độ học vấn,... được xem là các chỉ báo phản ánh xu hướng đánh giá và lựa chọn hành động của họ, từ đó tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức. Theo Hambrick và Mason (1984), kết quả tổ chức có thể được giải thích một phần thông qua những đặc điểm này.

**Tóm lại**, lý thuyết cấp trên có thể giải thích mối quan hệ giữa lãnh đạo số và chia sẻ tri thức, cũng như giữa lãnh đạo số và đổi mới. Với năng lực lãnh đạo số, bao gồm khả năng và cách thức lãnh đạo trong việc tạo dựng tầm nhìn rõ ràng, xây dựng và triển khai các chiến lược, kế hoạch, đồng thời dẫn dắt, truyền cảm hứng và khuyến khích các thành viên tham gia vào việc ứng dụng công nghệ số, nhà lãnh đạo có thể tạo ra môi trường khuyến khích chia sẻ tri thức và thúc đẩy đổi mới trong tổ chức thông qua các quyết định chiến lược liên quan đến công nghệ và đổi mới.

### **2.2.2. Lý thuyết khuếch tán đổi mới (*Diffusion of Innovation Theory*)**

Lý thuyết khuếch tán đổi mới (DOI), do Rogers khởi xướng vào năm 1962, mô tả quá trình một đổi mới được lan truyền và được các thành viên trong xã hội tiếp nhận theo thời gian. Theo Rogers (2003), cơ chế khuếch tán đổi mới được xây dựng gồm bốn yếu tố: đặc tính của đổi mới, các phương tiện truyền thông, yếu tố thời gian và bối cảnh xã hội. Khuếch tán được hiểu là quá trình trong đó thông tin về đổi mới được lan tỏa tới các thành viên trong một hệ thống xã hội theo những khoảng thời gian nhất định. Lý thuyết có thể được xem xét trong bối cảnh hành vi tổ chức, khi nghiên cứu cách thức các tổ chức và các thành viên trong tổ chức tiếp nhận và áp dụng các đổi mới.

Theo lý thuyết khuếch tán đổi mới, các cá nhân hoặc tổ chức không chấp nhận đổi mới cùng một lúc mà được phân loại thành năm nhóm khác nhau, phản ánh mức độ sẵn sàng thay đổi. Cụ thể gồm: *innovators* là những người đổi mới tiên phong, sẵn sàng thử nghiệm và chấp nhận rủi ro; *early adopters* là những người chấp nhận sớm, có vai trò định hướng và dẫn dắt người khác; *early majority* là nhóm chấp nhận đổi mới tương đối sớm, cẩn trọng nhưng cởi mở với ý tưởng mới; *late majority* là nhóm chấp nhận đổi mới tương đối muộn, thường đợi khi đổi mới đã được kiểm chứng; *laggards* là nhóm tụt hậu, bảo thủ và chậm chấp nhận thay đổi. Sự phân loại này giúp giải thích tại sao và bằng cách nào một đổi mới lan tỏa khác nhau trong từng bối cảnh tổ chức. Quá trình khuếch tán diễn ra mạnh mẽ hơn khi có sự hiện diện của người dẫn dắt ý kiến (opinion

leaders) hoặc tác nhân thay đổi (change agents), họ là người có thể định hướng, truyền cảm hứng để thúc đẩy người khác chấp nhận đổi mới.

Bên cạnh đó, một trong những điều kiện then chốt để đổi mới được lan tỏa thành công là chia sẻ tri thức. Trong khung lý thuyết khuếch tán đổi mới, chia sẻ tri thức đóng vai trò như kênh truyền thông nội bộ giúp lan tỏa các ý tưởng trong tổ chức. Khi nhân viên chủ động chia sẻ kinh nghiệm, bài học và thông tin, họ không chỉ mở rộng “mạng lưới xã hội đổi mới” (innovation network) mà còn góp phần tăng cường năng lực hấp thụ tri thức, nâng cao khả năng thích ứng và chấp nhận đổi mới của toàn tổ chức.

Trong bối cảnh CDS, lý thuyết khuếch tán đổi mới cung cấp cơ sở lý luận để giải thích con đường tác động của lãnh đạo số đến đổi mới ở cấp độ tổ chức. Theo cách tiếp cận này, nhà lãnh đạo với năng lực lãnh đạo số được xem như tác nhân thay đổi, giữ vai trò khởi xướng, định hướng và duy trì tiến trình đổi mới. Thông qua việc thúc đẩy ứng dụng công nghệ số, xây dựng môi trường khuyến khích chia sẻ tri thức và chấp nhận thử nghiệm, lãnh đạo số tạo điều kiện cho các ý tưởng mới được hình thành và lan tỏa trong tổ chức.

Theo lý thuyết khuếch tán đổi mới, đổi mới được truyền tải thông qua các kênh truyền thông và lan rộng trong hệ thống xã hội theo thời gian, với các chủ thể có mức độ tiếp nhận khác nhau. Trong bối cảnh tổ chức, chia sẻ tri thức có thể được xem như một kênh truyền thông nội bộ, giữ vai trò lan tỏa tri thức và ý tưởng mới giữa các thành viên. Khi tri thức được chia sẻ rộng rãi, các ý tưởng có điều kiện được trao đổi, điều chỉnh và chuyển hóa thành các giải pháp cụ thể, qua đó góp phần nâng cao khả năng chấp nhận và duy trì đổi mới.

**Như vậy**, lý thuyết khuếch tán đổi mới cho phép lý giải mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới thông qua tiến trình lan tỏa và chấp nhận đổi mới trong tổ chức. Sự kết hợp giữa vai trò định hướng của lãnh đạo và quá trình chia sẻ tri thức nội bộ tạo nền tảng cho việc hình thành và củng cố kết quả đổi mới trong bối cảnh CDS.

### **2.2.3. Lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge based view theory)**

Barney (1991) cho rằng nguồn lực là những tài sản đặc thù của doanh nghiệp với đặc điểm hiếm, có giá trị, khó để bắt chước và không thể thay thế. Quan điểm này giải thích con đường doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh là thông qua các nguồn lực mà họ sở hữu hoặc kiểm soát.

Lý thuyết dựa trên tri thức đã được phát triển từ lý thuyết dựa trên nguồn lực khi coi tri thức là nguồn lực quan trọng về mặt chiến lược của doanh nghiệp. Kogut và Zander (1992) khẳng định vai trò của tri thức như một lợi thế và thiết lập nền tảng cho lý thuyết về doanh nghiệp. Họ thừa nhận rằng điều doanh nghiệp làm tốt hơn thị trường là việc tạo ra

và chuyên giao tri thức trong doanh nghiệp. Theo quan điểm của họ, tri thức được nắm giữ bởi các cá nhân (kinh nghiệm và bí quyết), tuy nhiên tri thức cũng gắn liền với các nguyên tắc tổ chức mà theo đó mọi người tự nguyện hợp tác trong bối cảnh tổ chức. Nonaka và Takeuchi (1995) bổ sung cho công trình của Kogut và Zander (1992) bằng cách cung cấp một khuôn khổ để hiểu sự tích hợp tri thức cá nhân và tri thức của tổ chức, các tác giả cho rằng quá trình khuếch đại tri thức do các cá nhân tạo ra và kết tinh nó như một phần của mạng lưới tri thức của tổ chức. Các quá trình này tạo thành một vòng xoáy tri thức, có tính lặp lại cao. Vòng xoáy này liên quan đến sự tác động qua lại giữa các loại tri thức (tri thức tiềm ẩn và tri thức hiện hữu) ở cấp độ cá nhân cũng như cấp độ tổ chức.

Thêm vào đó, một số học giả phát triển lý thuyết dựa trên tri thức đã thảo luận cơ chế liên quan đến sự kết nối của tri thức và đổi mới. Khả năng đổi mới của một doanh nghiệp được coi là một chức năng của tri thức có sẵn (Cohen và Levinthal, 1990), khả năng tổng hợp và áp dụng tri thức kết hợp với tiềm năng chưa được khám phá của công nghệ sẽ tạo điều kiện cho đổi mới của doanh nghiệp (Kogut và Zander, 1992), sự đổi mới xuất phát từ quá trình trao đổi, kết hợp và vận dụng tri thức (Galunic và Rodan, 1998; George và cộng sự, 2008). Hàm ý của các nghiên cứu cho rằng tri thức là tiền đề của năng lực và lợi thế chiến lược đến từ hình thức cung cấp sản phẩm hay quy trình đổi mới, nghĩa là tri thức yếu tố cốt lõi của quá trình đổi mới.

*Như vậy*, lý thuyết dựa trên tri thức góp phần giải thích vai trò của chia sẻ tri thức đối với đổi mới khi tri thức được xem là một trong những nguồn lực cốt lõi, chia sẻ tri thức góp phần gia tăng tri thức của cá nhân và tổ chức từ đó thúc đẩy sự đổi mới dựa trên tri thức. Theo đó, lãnh đạo cần tạo cơ chế thúc đẩy chia sẻ tri thức nhằm gia tăng tri thức của các thành viên trong tổ chức. Những tri thức đó được họ sử dụng khi tham gia vào các khâu, giai đoạn trong quá trình tạo ra sản phẩm, quy trình mới hoặc cải tiến.

#### **2.2.4. Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory)**

Lý thuyết năng lực động (DCT) được đề xuất bởi Teece và cộng sự (1997), mở rộng từ lý thuyết dựa trên nguồn lực nhằm giải thích cách các tổ chức duy trì và phát triển lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng. Trong khi lý thuyết dựa trên nguồn lực cho rằng lợi thế cạnh tranh có thể đến từ việc tổ chức sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế (Barney, 1991), thì lý thuyết năng lực động tập trung vào năng lực thích ứng của tổ chức với những biến động từ môi trường dựa trên khả năng tái cấu hình, tích hợp và đổi mới các nguồn lực.

Theo Teece và cộng sự (1997), năng lực động là khả năng của doanh nghiệp trong việc tích hợp, xây dựng, tái cấu trúc các năng lực bên trong, bên ngoài nhằm ứng phó với sự biến động của thị trường và công nghệ. Hai yếu tố cốt lõi của khái niệm này bao gồm: Tính “năng động” phản ánh khả năng đổi mới và thích ứng nhanh chóng của tổ chức trong

môi trường luôn biến động; “Năng lực” liên quan đến khả năng kết hợp hiệu quả các nguồn lực nhằm thực hiện chiến lược. Năng lực động vừa là tài sản, vừa là tập hợp các quy trình, thói quen tổ chức và kỹ năng quản trị cho phép doanh nghiệp học hỏi, sáng tạo, chuyển đổi tri thức và đổi mới (Helfat và cộng sự, 2009; Eisenhardt và Martin, 2017).

**Tóm lại**, dựa trên lý thuyết năng lực động, lãnh đạo số và chia sẻ tri thức có thể được coi là một số yếu tố cấu thành của năng lực động trong tổ chức. Lãnh đạo số không chỉ định hướng chiến lược CDS mà còn tạo nền tảng giúp tổ chức tái cấu trúc và điều chỉnh các nguồn lực để thích ứng với sự thay đổi của môi trường công nghệ và thị trường. Đồng thời, chia sẻ tri thức đóng vai trò là cơ chế then chốt để tích lũy và chuyên hóa tri thức, là điều kiện thiết yếu để tổ chức thích ứng, tái cấu trúc và đổi mới. Do đó, lý thuyết năng lực động cung cấp cơ sở lý thuyết để lý giải tác động trực tiếp của lãnh đạo số và chia sẻ tri thức đến đổi mới.

### **2.3. Giả thuyết, mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại tổ chức**

#### **2.3.1. Các giả thuyết nghiên cứu**

##### *a. Tác động của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức tại tổ chức*

Lãnh đạo số là năng lực của lãnh đạo để định hướng tầm nhìn, hoạch định và thực thi chiến lược chiến lược, hệ thống kế hoạch kế hoạch cũn như dẫn dắt các thành viên trong quá trình CDS của tổ chức (Niu và cộng sự, 2022; Zeike và cộng sự, 2019; Zhong, 2017). Một số biểu hiện của lãnh đạo số đề được đề cập trong các nghiên cứu gần đây: khả năng tư duy, khả năng giải quyết vấn đề, năng lực sáng tạo; tầm nhìn và khả năng hợp tác, khả năng học hỏi và khám phá những tri thức mới để lãnh đạo tổ chức trong môi trường phức tạp; kiến thức chuyên sâu về công nghệ số;... (Zhu, 2015; Mihardjo và cộng sự, 2019; Sasmoko và cộng sự, 2019). Những khả năng này được tích hợp để nhà lãnh đạo biết cách nắm bắt cơ hội để phát triển hoạt động kinh doanh trong nền kinh tế số (Zeike và cộng sự, 2019).

Chia sẻ tri thức là quá trình chuyển giao tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức để sử dụng và tạo ra tri thức cần thiết của quá trình đổi mới. Là một hoạt động lấy tri thức làm trung tâm, chia sẻ tri thức là phương tiện cơ bản mà qua đó nhân viên có thể trao đổi tri thức, đóng góp vào việc áp dụng tri thức để thúc đẩy sự đổi mới và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức (Wang và Noe, 2010). Quá trình này sẽ trở nên hiệu quả hơn khi tối đa nhân viên tham gia vào việc chia sẻ và chuyển giao tri thức của họ (Fatima và Masood, 2023).

Trong bối cảnh áp dụng công nghệ số ở các tổ chức, chia sẻ tri thức có thể được kích thích khi người lãnh đạo coi công nghệ số là hữu ích và có vai trò quan trọng (Srivastava và Joshi, 2018). Fatima và Masood (2023) cũng cho rằng lãnh đạo số hỗ trợ hiệu quả hành vi chia sẻ tri thức giữa các cá nhân trong tổ chức. Sự kết nối của

lãnh đạo số, chia sẻ tri thức có thể được giải thích bởi lý thuyết cấp trên của Hambrick và Mason (1984) khi tác giả nhấn mạnh đặc điểm thuộc về lãnh đạo như kinh nghiệm, giá trị,... có thể chi phối lựa chọn của họ khi điều hành hoạt động của tổ chức. Cụ thể hơn, lãnh đạo số bao gồm hiểu biết về công nghệ số, hiểu được sự thay đổi của công nghệ số ảnh hưởng đến tổ chức như thế nào, có tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng liên quan đến việc áp dụng công nghệ số và có khả năng truyền đạt tầm nhìn số đến các thành viên trong tổ chức (Promsri, 2019). Với năng lực lãnh đạo số, nhà lãnh đạo có xu hướng chia sẻ một cách cởi mở về chiến lược kinh doanh, những tri thức của bản thân, khuyến khích nhân viên trình bày các ý tưởng để giải quyết những vấn đề ở tổ chức, khuyến khích nhân viên chia sẻ tri thức với đồng nghiệp (Erhan và cộng sự, 2022; Abbu và cộng sự, 2022). Tương tự, Wrede và cộng sự (2020) nhấn mạnh đến vai trò của nhà lãnh đạo cấp cao trong tiến trình CĐS là dẫn dắt sự thay đổi thông qua chia sẻ tri thức, truyền đạt về các kế hoạch áp dụng công nghệ số một cách cởi mở và minh bạch, khơi dậy sự quan tâm của nhân viên thông qua các cơ hội học tập và trao đổi ý kiến với các cá nhân khác. Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức cũng có thể được làm rõ bởi lý thuyết nhận thức xã hội (Bandura, 1986), lý thuyết này đưa ra ý tưởng mọi người học bằng cách xem những gì người khác làm, năng lực lãnh đạo số giúp nhà lãnh đạo có thể trở thành một hình mẫu tích cực trong việc tham gia vào quá trình chia sẻ tri thức tại tổ chức.

Vì vậy, giả thuyết của nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Lãnh đạo số tác động tích cực đến chia sẻ tri thức.*

#### *b. Tác động của lãnh đạo số đến đổi mới*

OECD (2018) đã đề xuất quan điểm về đổi mới trong kinh doanh, theo đó đổi mới là việc một sản phẩm/quy trình của tổ chức được tạo mới/cải tiến có khác biệt đáng kể so với các sản phẩm hoặc quy trình trước đó. Sản phẩm sau khi đổi mới đã được cung cấp cho người dùng tiềm năng hoặc quy trình sau khi đổi mới đã được tổ chức đưa vào sử dụng. Đổi mới là một yếu tố quan trọng để duy trì và tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức trong môi trường kinh doanh phức tạp và thay đổi (Bilton và Cummings, 2009). Các tổ chức có tích cực đổi mới sẽ có cơ hội thành công hơn trong nỗ lực thỏa mãn nhu cầu của thị trường, đạt được hiệu suất tốt hơn hoặc lợi nhuận vượt trội (Calantone và cộng sự, 2002).

Nhiều học giả coi khả năng lãnh đạo là yếu tố then chốt chi phối đổi mới, bởi tiến trình đổi mới cần sự cho phép và hỗ trợ của người lãnh đạo (Rosling và cộng sự, 2011; Elenkov và cộng sự, 2005). Các khía cạnh thể hiện vai trò của lãnh đạo đối với tiến trình đổi mới như kiểm soát, điều phối nguồn lực phục vụ đổi mới (Bass, 1985) hay xây dựng văn hóa tổ chức, là môi trường nuôi dưỡng sự đổi mới (Jassawalla và

Sashittal, 2002). Năng lực lãnh đạo thậm chí còn quan trọng hơn khi đổi mới hướng tới sự thay đổi căn bản vì loại đổi mới này đòi hỏi mức độ học hỏi và thay đổi thường mang tính đột phá, rủi ro và tốn kém hơn (Prajogo và Ahmed, 2006).

Trong bối cảnh CDS, vai trò của lãnh đạo là trung tâm để gia tăng kết quả đổi mới dựa trên việc tối ưu hóa công nghệ số trong hoạt động của tổ chức (Kohli và Johnson, 2011; De Waal và cộng sự, 2016). Lý thuyết cấp trên của Hambrick và Mason (1984), lý thuyết dựa trên nguồn lực của Barney (1991) có thể được sử dụng để giải thích cách các nhà lãnh đạo với năng lực lãnh đạo số như là một nguồn lực chiến lược giúp tăng cường đổi mới. Theo đó, cạnh tranh gia tăng và sự phát triển công nghệ số yêu cầu các tổ chức phải sản xuất và cung cấp được hàng hóa, dịch vụ với giá trị gia tăng cao hơn cũng như tối ưu hóa quy trình quản lý dựa trên áp dụng công nghệ số (Oberer và Erkollar, 2018). Trong tình hình này, lãnh đạo số sẽ khuyến khích sử dụng hiệu quả các công nghệ số giúp tăng cơ hội khám phá những phương thức mới để tạo ra giá trị với những thay đổi về sản phẩm, khuôn khổ tổ chức và mô hình kinh doanh (Borowska, 2019). Một số nghiên cứu khác cũng đề cập đến vai trò của lãnh đạo số đối với hai loại đổi mới là đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Cụ thể, lãnh đạo số là nền tảng thúc đẩy việc hình thành sản phẩm mới hoặc cải tiến khi nhà lãnh đạo vận dụng công nghệ vào tư duy quản trị, qua đó định hướng nỗ lực của nhân viên và khơi gợi các đề xuất sáng tạo nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng (Sasmoko và cộng sự, 2019). Bên cạnh đóng góp vào đổi mới sản phẩm, lãnh đạo số còn định hình các mô hình quản trị sáng tạo, phong cách làm việc hiệu quả hơn, giúp tổ chức tăng cường sức cạnh tranh và thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã đề ra (Wasono và Furinto, 2018).

Vì vậy, giả thuyết của nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H2: Lãnh đạo số tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm*

*H3: Lãnh đạo số tác động tích cực đến đổi mới quy trình.*

### *c. Tác động của chia sẻ tri thức đến đổi mới*

Lý thuyết dựa trên nguồn lực của Barney (1991) và lý thuyết dựa trên tri thức (Grant, 1996) cho rằng tri thức là nguồn lực chiến lược và tổ chức như một thực thể năng động liên tục phát triển thông qua sản xuất, sử dụng tri thức. Do đó, nhà lãnh đạo cần coi trọng tri thức và tạo ra cũng như thúc đẩy chia sẻ tri thức, hoạt động này bao gồm việc trao đổi thông tin và bí quyết giữa các cá nhân để hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể trong tổ chức (An và cộng sự, 2014; Swanson và cộng sự, 2020).

Theo Wang và Wang (2012) các sáng kiến đổi mới có xu hướng phụ thuộc nhiều vào kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên trong quá trình tạo ra giá trị, do đó chia sẻ tri thức có thể được coi là đầu vào có giá trị cho đổi mới. Cũng theo Wang và Wang (2012) để hoàn thành tốt hơn các nhiệm vụ đổi mới, tổ chức cần quản lý tri thức

một cách hiệu quả dựa trên sự sẵn sàng chia sẻ tri thức của các cá nhân. Singh (2008) lập luận rằng chia sẻ tri thức góp phần vào việc học tập của cá nhân, điều cần thiết cho các phương pháp làm việc mới. Hay thông qua chia sẻ tri thức, nhân viên có thể đề xuất được các ý tưởng mới cũng như có nhiều khả năng hơn trong việc biến các ý tưởng thành đổi mới, từ đó nâng cao khả năng đổi mới (Choi và cộng sự, 2016).

Cho đến nay, đã có một số nghiên cứu đề cập đến cách chia sẻ tri thức kết nối với các loại đổi mới khác nhau. Trong đó, nghiên cứu của Lee và cộng sự (2013) từ 162 công ty sản xuất ở Malaysia đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy chia sẻ tri thức có liên quan tích cực và đáng kể đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Liao và cộng sự (2007) cũng có phát hiện tương tự về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và hai loại đổi mới này khi nghiên cứu thực nghiệm tại các ngành thâm dụng tri thức của Đài Loan.

Vì vậy, giả thuyết của nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H4: Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm*

*H5: Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến đổi mới quy trình.*

#### *d. Mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới*

Lý thuyết cấp trên (Upper Echelons Theory) của Hambrick và Mason (1984) nhấn mạnh rằng đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo như tuổi, kinh nghiệm làm việc,... sẽ ảnh hưởng đến nhận thức và quyết định của họ, từ đó có thể chi phối đến lựa chọn chiến lược và kết quả hoạt động của tổ chức. Lý thuyết này là nền tảng để lý giải vai trò trung tâm của lãnh đạo số trong tạo môi trường khuyến khích hành vi chia sẻ tri thức và định hướng đổi mới trong tổ chức. Theo đó, nhà lãnh đạo với tư duy đổi mới và hiểu biết về công nghệ số sẽ có xu hướng lựa chọn các giải pháp quản trị khuyến khích chia sẻ tri thức và áp dụng công nghệ số nhằm nâng cao năng lực đổi mới.

Le và Lei (2019) nhấn mạnh chia sẻ tri thức là động lực của sự đổi mới bởi nhân viên sẽ tham gia tích cực hơn vào quá trình sáng tạo khi họ có niềm tin vào giá trị của tri thức được chia sẻ. Do đó, lãnh đạo có thể khuyến khích và tạo môi trường để nhân viên đóng góp tri thức với người khác và thu nhận tri thức cho bản thân, xây dựng văn hóa chia sẻ qua đó cải thiện hiệu suất công việc, đóng góp vào đổi mới (Birasnav và cộng sự, 2013).

Bổ sung cho cách tiếp cận này, lý thuyết năng lực động của Teece và cộng sự (1997) được sử dụng để giải thích cơ chế kết nối giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới. Theo lý thuyết này, năng lực động của tổ chức được hiểu là khả năng tích hợp, tái cấu hình và thích ứng các nguồn lực để phản ứng với môi trường thay đổi. Trong bối cảnh CDS, lãnh đạo số có vai trò kích hoạt năng lực động dựa trên định hướng chiến lược, hỗ trợ áp dụng công nghệ và thúc đẩy văn hóa học hỏi. Chia sẻ tri thức chính là chìa khóa để tổ chức tích lũy, chuyên hóa và khai thác tri thức, từ đó tạo ra năng lực đổi mới bền vững.

Đồng thời, lý thuyết khuếch tán đổi mới (Rogers, 2003) cho rằng sự lan tỏa và chấp nhận các đổi mới trong tổ chức phụ thuộc vào khả năng truyền đạt và tiếp nhận thông tin cũng như tri thức. Do đó, chia sẻ tri thức vừa là công cụ để tăng cường hiểu biết vừa là điều kiện tiên quyết để đổi mới có thể diễn ra và được nhân rộng. Lãnh đạo số thúc đẩy chia sẻ tri thức để tri thức được lan tỏa, những tri thức mới, có giá trị trở thành nguồn lực quan trọng của quá trình đổi mới trong tổ chức.

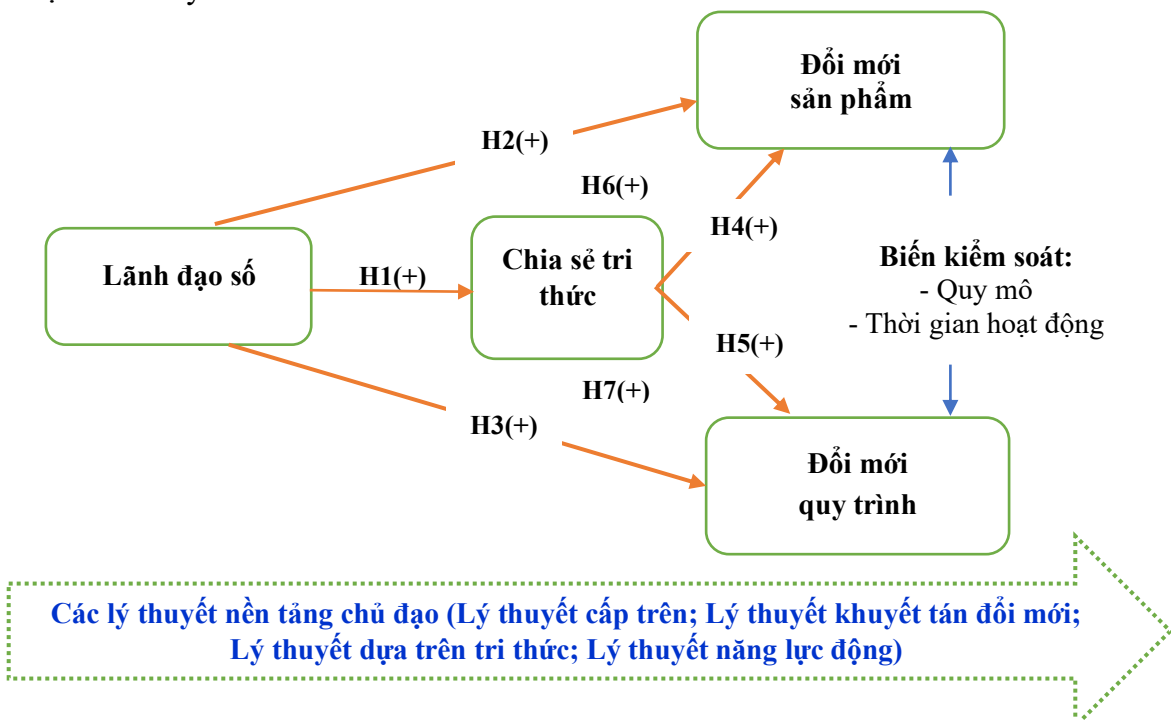
Vì vậy, giả thuyết của nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H6: Tác động của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm được trung gian bởi chia sẻ tri thức*

*H7: Tác động của lãnh đạo số đến đổi mới quy trình được trung gian bởi chia sẻ tri thức.*

### 2.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ giả thuyết nghiên cứu và các lý thuyết nền tảng, mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày ở hình 2.1.



**Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Mô hình nghiên cứu đề xuất được xây dựng trên cơ sở các giả thuyết về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới và các lý thuyết nền tảng chủ đạo, làm cơ sở luận giải mối quan hệ giữa các biến trong mô hình, bao gồm: lý thuyết cấp trên (Hambrick và Mason, 1984); lý thuyết dựa trên tri thức (Nonaka và Takeuchi, 1995); lý thuyết năng lực động (Teece và cộng sự, 1997); lý thuyết khuếch tán đổi mới (Rogers, 2003).

Mô hình nghiên cứu có 4 loại biến, cụ thể:

*Biến độc lập:* Lãnh đạo số - là biến bậc hai không được đo lường trực tiếp mà được đo lường qua 06 biến tiềm ẩn bậc một là các biểu hiện của lãnh đạo số: *Sáng tạo; Tư duy*

và tìm hiểu vấn đề; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tâm nhìn toàn cầu và Hợp tác; Dẫn dắt, truyền cảm hứng. Các yếu tố này được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu Wang và cộng sự (2022) và bổ sung năng lực dẫn dắt, truyền cảm hứng theo nghiên cứu của Magesa và Jonathan (2022) (Đã giới thiệu cụ thể ở mục 2.1.1.2).

*Biến phụ thuộc:* Đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình sử dụng thang đo từ Donate và Guadamillas (2010) với 04 quan sát đo lường kết quả đổi mới sản phẩm trong năm, ví dụ như “Phát triển sản phẩm mới”; 04 quan sát đo lường kết quả đổi mới quy trình, ví dụ như “Phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới”.

*Biến trung gian:* Chia sẻ tri thức kế thừa nghiên cứu của của Huang (2009) với 05 quan sát phản ánh hành vi chia sẻ tri thức ẩn và chia sẻ tri thức hiện, ví dụ như “Tôi thường xuyên chia sẻ báo cáo công việc và tài liệu chính thức của mình với các thành viên trong nhóm”,...

*Biến kiểm soát:* Thời gian hoạt động, quy mô lao động của tổ chức. Hai biến kiểm soát này đã được lựa chọn trong nhiều nghiên cứu về đổi mới (Benitez và cộng sự, 2022; Wang và cộng sự, 2022; Nguyễn Bá Lân và Lê Ba Phong, 2023).

**Bảng 2.3: Giải thích các biến trong mô hình nghiên cứu**

STT	Tên biến	Giải thích các biến	Nguồn gốc được kế thừa và phát triển
1	Lãnh đạo số	Là khả năng của nhà lãnh đạo trong việc tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, xây dựng và thực hiện các chiến lược, kế hoạch cũng như dẫn dắt, truyền cảm hứng và khuyến khích các thành viên tham gia vào quá trình ứng dụng công nghệ số trong hoạt động của tổ chức	Niu và cộng sự (2022); Zeike và cộng sự (2019); Zhong (2017)
2	Chia sẻ tri thức	Là một quá trình mà các cá nhân trao đổi những tri thức ẩn và tri thức hiện của họ để cùng nhau mở rộng tri thức, qua đó hỗ trợ việc đạt được mục tiêu của tổ chức.	Van Den Hooff và De Ridder (2004)
3	Đổi mới sản phẩm	Là một hàng hóa/dịch vụ mới hoặc được cải tiến, khác biệt đáng kể so với các hàng hóa/dịch vụ trước đây của tổ chức và đã được giới thiệu trên thị trường.	OECD (2018)
4	Đổi mới quy trình	Là một quy trình kinh doanh mới hoặc được cải tiến cho một hoặc nhiều chức năng kinh doanh khác biệt đáng kể so với các quy trình kinh doanh trước đây của tổ chức và đã được đưa vào sử dụng trong tổ chức.	OECD (2018)

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

So với các nghiên cứu trước, mô hình nghiên cứu đề xuất có một số điểm mới với kỳ vọng là lấp khoảng trống đã được trình bày ở mục 1.3, cụ thể một số điểm mới như sau:

*Một là*, cấu trúc thang đo lãnh đạo số theo cách tiếp cận tích hợp hội tụ của hai thành tố là năng lực chiến lược và năng lực ảnh hưởng xã hội, từ đó giúp khắc phục tình trạng tiếp cận rời rạc giữa các thành phần đo lường trong các nghiên cứu trước;

*Hai là*, mô hình nghiên cứu tích hợp, xem xét vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới. Cách tiếp cận tích hợp cho phép làm rõ con đường tác động từ lãnh đạo số đến đổi mới thông qua chia sẻ tri thức, qua đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho mối quan hệ chưa được kiểm định đầy đủ trong các nghiên cứu trước.

*Bà là*, sử dụng một khung phân tích tích hợp đa lý thuyết, khắc phục cách tiếp cận phân mảnh trong các nghiên cứu trước vốn chủ yếu sử dụng riêng lẻ từng lý thuyết để giải thích các mối quan hệ song phương.

## TIÊU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã tổng hợp và phát triển cơ sở lý luận liên quan đến ảnh hưởng của lãnh đạo số đối với chia sẻ tri thức và đổi mới trong tổ chức. Cụ thể:

*Thứ nhất*, hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, bao gồm các khái niệm, vai trò, biểu hiện và các yếu tố ảnh hưởng. Chương này bổ sung hiểu biết về lãnh đạo số khi đề xuất nội hàm của lãnh đạo số là sự hội tụ của hai thành tố: *năng lực chiến lược*, thể hiện khả năng định hình tầm nhìn, xây dựng và triển khai chiến lược, kế hoạch; *năng lực ảnh hưởng xã hội*, yếu tố cốt lõi của lãnh đạo trong mọi bối cảnh. Cụ thể bao gồm các năng lực: *Sáng tạo; Tư duy và tìm hiểu vấn đề; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tầm nhìn và hợp tác; Dẫn dắt, truyền cảm hứng*

*Thứ hai*, đề xuất mô hình nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở hai nhóm lý thuyết nền tảng chủ đạo: *Nhóm lý thuyết về hành vi tổ chức* bao gồm lý thuyết cấp trên và lý thuyết khuếch tán đổi mới, tập trung vào các yếu tố hành vi và tương tác trong tổ chức, giải thích cách thức chia sẻ tri thức và đổi mới được thúc đẩy trong bối cảnh hành vi tổ chức; *Nhóm lý thuyết về định hướng chiến lược – năng lực tổ chức*, với các lý thuyết như lý thuyết năng lực động và lý thuyết dựa trên tri thức, làm rõ các yếu tố chiến lược và năng lực tổ chức cần thiết để thích ứng với thay đổi và thúc đẩy đổi mới. Mô hình bao gồm 7 giả thuyết: 05 giả thuyết tác động trực tiếp giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới sản phẩm/đổi mới quy trình; 02 giả thuyết trung gian phản ánh vai trò của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới. Bên cạnh đó, biến kiểm soát như quy mô lao động và thời gian hoạt động cũng được đưa vào mô hình nhằm nâng cao độ chính xác trong phân tích mối quan hệ giữa các biến.

*Thứ ba*, giải thích tính mới của nghiên cứu trên một số khía cạnh chính: *cấu trúc thang đo lãnh đạo số theo cách tiếp cận tích hợp, khắc phục tình trạng tiếp cận rời rạc giữa các thành phần đo lường trong các nghiên cứu trước; mô hình nghiên cứu tích hợp, xem xét vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới; sử dụng một khung phân tích tích hợp đa lý thuyết, khắc phục cách tiếp cận phân mảnh trong các nghiên cứu trước vốn chủ yếu sử dụng riêng lẻ từng lý thuyết để giải thích các mối quan hệ song phương.*

## CHƯƠNG 3: BỐI CẢNH, QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Bối cảnh nghiên cứu

#### 3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

HTXNN là mô hình tổ chức sản xuất tập thể có vị trí rất quan trọng trong sự phát triển của nền nông nghiệp Việt Nam. Mô hình này từng bước được hoàn thiện về phương thức tổ chức, khung pháp lý và nhân sự, đồng thời ngày càng thích nghi tốt hơn với cơ chế thị trường:

*Giai đoạn hình thành (trước 1986):* HTXNN xuất hiện trong bối cảnh cải cách nông nghiệp và chủ trương xây dựng kinh tế tập thể. Ở giai đoạn này, các hợp tác xã sản xuất chủ yếu hoạt động dựa trên sự chỉ đạo và kế hoạch hóa, với năng lực tự chủ còn hạn chế. Mặc dù mô hình này góp phần huy động lao động nông thôn, cải thiện an ninh lương thực hoạt động còn thiếu tính tự chủ và không tạo được động lực bền vững cho xã viên.

*Giai đoạn chuyển đổi (1986–2012):* Đổi mới kinh tế từ năm 1986 đặt ra yêu cầu cải cách mô hình HTXNN. Luật Hợp tác xã các năm 1996 và 2003 xác lập nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và tự chủ trong hoạt động, tạo cơ sở pháp lý quan trọng cho quá trình chuyển đổi mô hình. Tuy vậy, nhiều HTXNN vẫn gặp khó khăn trong hoạt động do thiếu nguồn lực, hạn chế về năng lực quản trị và mức độ đáp ứng nhu cầu thị trường.

*Giai đoạn phát triển mô hình HTX kiểu mới (từ năm 2012 đến nay):* Luật Hợp tác xã năm 2012 đánh dấu bước chuyển then chốt trong việc hoàn thiện mô hình HTX, HTXNN phát triển theo cơ chế thị trường, nhấn mạnh tính tự chủ, tăng cường vai trò của thành viên đối với các hoạt động quản lý điều hành. Sau năm 2012, nhiều chương trình mục tiêu quốc gia, chính sách hỗ trợ đã tạo động lực quan trọng để HTXNN đổi mới phương thức quản trị, nâng cao khả năng cạnh tranh và kết quả hoạt động.

HTXNN có vai trò quan trọng tổ chức sản xuất nông nghiệp, cung cấp dịch vụ và thúc đẩy phát triển nông thôn:

*Thứ nhất,* HTXNN hỗ trợ các hộ nông dân liên kết lại để sản xuất quy mô lớn, nắm bắt cơ hội tiếp cận các tiến bộ kỹ thuật một cách đồng bộ, nâng cao chất lượng và đa dạng hàng hóa/dịch vụ, giảm chi phí và tăng năng suất. Mô hình này đặc biệt phù hợp với yêu cầu sản xuất hiện đại theo hướng tiêu chuẩn hóa và truy xuất nguồn gốc sản phẩm.

*Thứ hai,* HTXNN tổ chức các dịch vụ nông nghiệp thiết yếu như dịch vụ cung cấp giống cây trồng, vật tư, dịch vụ kỹ thuật, thủy lợi, cũng như các dịch vụ chế biến, bảo quản và tiêu thụ nông sản. Đây là vai trò quan trọng bởi thị trường nông sản có mức độ cạnh tranh cao và yêu cầu sản phẩm ổn định về chất lượng.

*Thứ ba,* HTXNN thúc đẩy ứng dụng CDS: Nhiều HTXNN đã bước đầu triển khai CNTT trong quản lý điều hành, sử dụng phần mềm truy xuất nguồn gốc, quản lý sổ tay điện tử cho thành viên, mở rộng thị trường tiêu thụ trên các kênh thương mại điện tử,... Đây mạnh ứng dụng công nghệ số thể hiện vai trò hạt nhân của HTXNN đối với quá trình CDS ngành nông nghiệp.

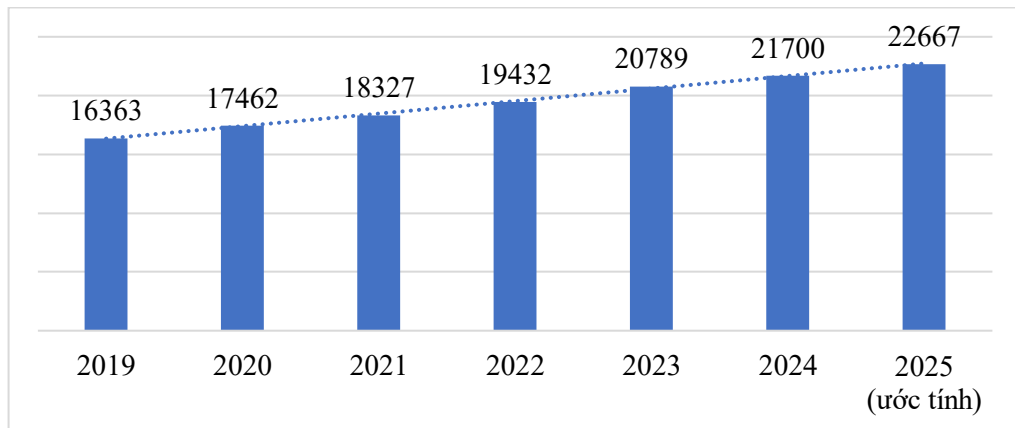
*Thứ tư*, HTXNN góp phần phát triển nông thôn mới: Ngoài chức năng kinh tế, HTXNN tham gia giải quyết việc làm, cải thiện thu nhập, bảo vệ môi trường, thúc đẩy gắn kết cộng đồng,... Thực hiện các chức năng này hiệu quả góp phần phát triển kinh tế, xã hội, văn hóa ở khu vực nông thôn.

*Như vậy*, HTXNN không chỉ giữ vai trò quan trọng về mặt pháp lý và chính trị trong hệ thống tổ chức sản xuất nông nghiệp, mà còn thể hiện chức năng thực tiễn trong việc hỗ trợ tái cơ cấu ngành nông nghiệp, phát triển kinh tế nông thôn và triển khai các chiến lược phát triển bền vững tại Việt Nam. Trong bối cảnh hiện nay, việc nâng cao năng lực quản trị, đổi mới mô hình hoạt động và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ là những yếu tố quyết định giúp HTXNN phát huy vai trò hiệu quả hơn.

### **3.1.2. Quy mô và cơ cấu của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam**

#### **3.1.2.1. Số lượng hợp tác xã nông nghiệp**

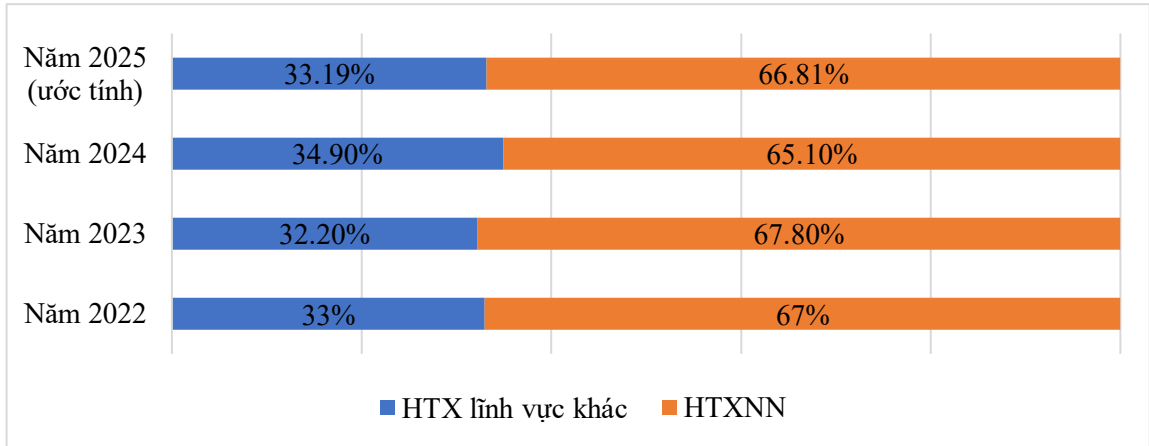
Tại Việt Nam, nông nghiệp giữ vai trò đặc biệt quan trọng, đặc biệt đối với khu vực nông thôn. HTXNN bắt đầu hình thành vào năm 1948 và đã phát triển qua nhiều giai đoạn gắn liền với những biến động về chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước. Kể từ năm 2013, số lượng HTXNN tăng mạnh, với mức trung bình khoảng 800 HTXNN mới mỗi năm; riêng giai đoạn 2018–2025 đã ghi nhận tốc độ tăng trưởng đáng kể (Hình 3.1). Năm 2024, trong tổng số 21.700 HTXNN trên cả nước, có 14.300 HTXNN được đánh giá là hoạt động đạt hiệu quả, chiếm 65,6% (Bộ NN&PTNT, 2024). Tính đến cuối năm 2025, số lượng HTXNN tiếp tục tăng, đạt khoảng 22.667.



**Hình 3.1: Thống kê số lượng HTXNN Việt Nam giai đoạn 2019-2025**

*Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024) và tổng hợp của tác giả*

Trong cơ cấu HTX của cả nước, số lượng HTXNN luôn chiếm tỷ trọng cao nhất do hình thức HTXNN đã tồn tại từ lâu và gắn liền với truyền thống làm việc cộng đồng ở khu vực nông thôn. Tại Việt Nam, HTXNN trở thành một mô hình tổ chức sản xuất giúp nông dân tăng cường sức mạnh tập thể, giảm chi phí và cải thiện hiệu quả sản xuất. Trong giai đoạn 2022-2025, tỷ lệ HTXNN trên tổng số HTX của cả nước đều duy trì ở mức trên 65% (Hình 3.2).



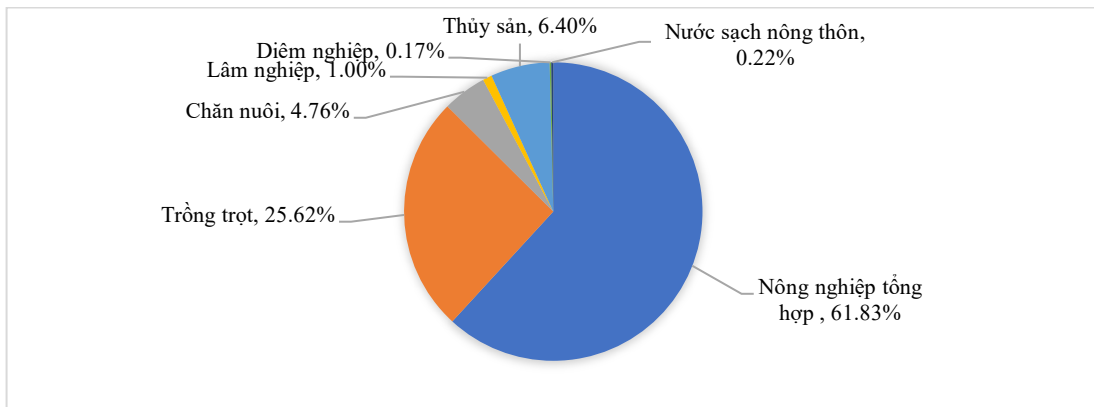
**Hình 3.2: Tỷ trọng HTXNN trong cơ cấu HTX của Việt Nam**

*Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024) và tổng hợp của tác giả*

### 3.1.2.2. Cơ cấu hợp tác xã nông nghiệp

*\* Theo lĩnh vực hoạt động:*

Theo Thông tư 09/2017 của Bộ NN&PTNT về phân loại HTXNN theo lĩnh vực hoạt động, các loại hình HTXNN bao gồm: HTX trồng trọt, HTX chăn nuôi, HTX lâm nghiệp, HTX diêm nghiệp, HTX nước sạch nông thôn, HTX nông nghiệp tổng hợp và HTX thủy sản. Tại Việt Nam, HTX trồng trọt luôn chiếm tỷ trọng cao do đây là lĩnh vực chủ yếu trong nông nghiệp, sử dụng phần lớn diện tích đất đai và lao động ở nông thôn. Theo Cục Kinh tế hợp tác và phát triển nông thôn, tính đến hết năm 2025, HTX trồng trọt chiếm 25,62% tổng số HTXNN trên cả nước, tỷ lệ HTXNN hoạt động chuyên ngành ở các lĩnh vực như thủy sản, chăn nuôi, lâm nghiệp lần lượt là 6,4%, 4,67% và 1,00% (Hình 3.3). Tỷ trọng HTXNN tổng hợp đạt cao nhất với 61,83%, đây là những HTXNN có hoạt động từ hai lĩnh vực trong các lĩnh vực như trồng trọt, chăn nuôi, lâm nghiệp, thủy sản, diêm nghiệp, nước sạch nông thôn. Việc tổ chức hợp tác xã theo mô hình tổng hợp giúp các thành viên hợp tác sản xuất, tiêu thụ, chế biến và nâng cao giá trị gia tăng cho sản phẩm, ví dụ như một HTXNN tổng hợp có thể vừa trồng lúa, chăn nuôi, phát triển các dịch vụ hỗ trợ như bảo vệ thực vật, thu hoạch và chế biến nông sản, từ đó nâng cao giá trị sản phẩm cuối cùng.

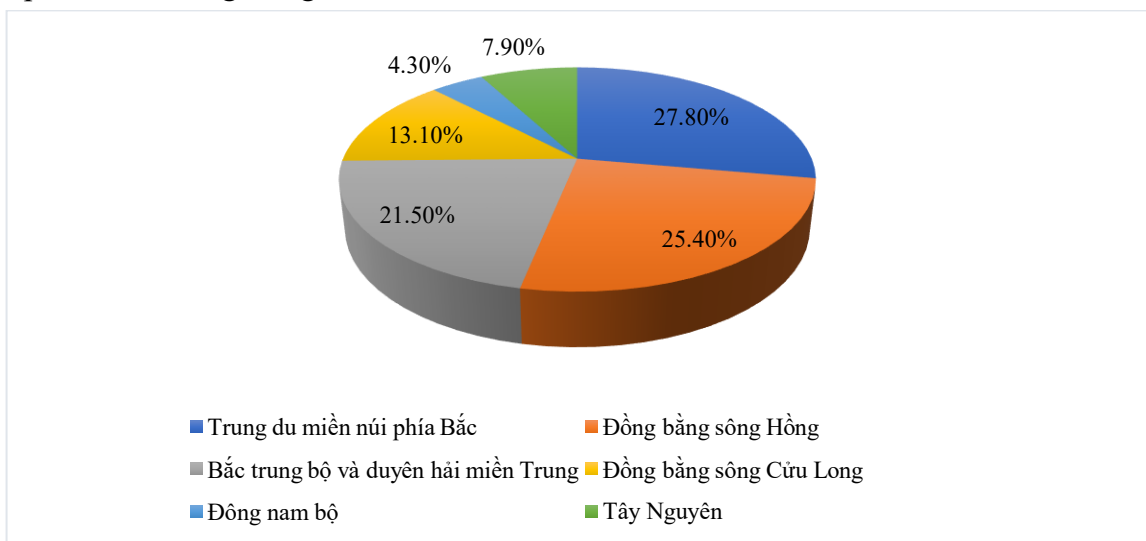


**Hình 3.3: Cơ cấu HTXNN theo lĩnh vực hoạt động**

*Nguồn: Cục Kinh tế hợp tác và phát triển nông thôn (2025)*

*\* Theo vùng kinh tế:*

Theo phân tích của Bộ NN&PTNT (2024), HTXNN phân bố nhiều nhất tại khu vực trung du và miền núi phía Bắc với tỷ lệ 27,8%, tiếp theo là khu vực đồng bằng sông Hồng, Bắc Trung Bộ và duyên hải miền Trung và đồng bằng sông Cửu Long (25,4%, 21,5% và 13,1%) (Hình 3.4). Đây là những khu vực có diện tích đất nông nghiệp lớn và có điều kiện thuận lợi để phát triển các chuỗi giá trị trong nông nghiệp, từ sản xuất đến chế biến đến tiêu thụ sản phẩm dựa trên đặc điểm sinh thái của từng vùng. Chẳng hạn, ở đồng bằng sông Hồng, nhiều HTXNN tập trung vào canh tác lúa, chế biến gạo và phát triển các sản phẩm nông sản đặc trưng như rau củ, quả. Tại các tỉnh duyên hải miền Trung, các HTXNN tham gia sản xuất và chế biến thủy sản, cung cấp cho thị trường trong nước và xuất khẩu.



**Hình 3.4: Cơ cấu HTXNN theo vùng kinh tế**

*Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024)*

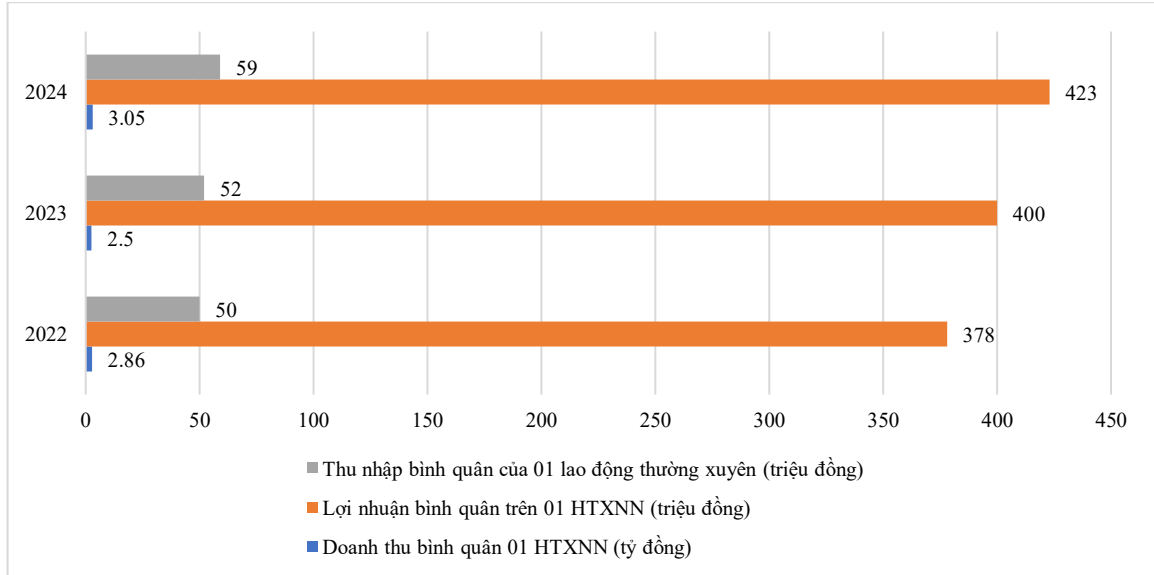
### 3.1.3. Kết quả hoạt động của hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

*\* Về kết quả sản xuất - kinh doanh:*

Trong vài năm trở lại đây, hoạt động của HTXNN cho thấy sự phục hồi mạnh sau đại dịch Covid-19 (Hình 3.5). Năm 2022, doanh thu bình quân một HTXNN đạt 2,86 tỷ đồng với mức tăng 2,27 lần khi đối sánh với năm 2021; lợi nhuận bình quân đạt 378 triệu đồng, tăng 41% so với cùng kỳ. Thu nhập bình quân lao động thường xuyên đạt 50 triệu đồng/năm. Sang năm 2023, doanh thu bình quân giảm xuống 2,5 tỷ đồng (giảm 12,6% so với 2022), nhưng lợi nhuận lại tăng lên 400 triệu đồng và thu nhập lao động đạt 52 triệu đồng/năm, cho thấy hiệu quả hoạt động tiếp tục duy trì ổn định. Đến năm 2024, các chỉ tiêu tiếp tục tăng trưởng: doanh thu bình quân đạt 3,05 tỷ đồng, lợi nhuận bình quân đạt 423 triệu đồng và thu nhập của lao động đạt 59 triệu đồng/năm, phản ánh mức độ củng cố về hiệu quả kinh doanh của HTXNN.

Năm 2024, cả nước có khoảng 21.700 HTXNN (Bộ NN&PTNT, 2024). Trong đó: 14.300 HTXNN hoạt động hiệu quả (đạt 65,6%); có gần 2.500 HTXNN ứng dụng công

nghệ cao, CDS; 4.339 HTXNN tham gia bao tiêu nông sản cho thành viên. 2.169 HTXNN sản xuất được các sản phẩm OCOP, đạt tỷ lệ 37,9% số chủ thể của sản phẩm OCOP trên toàn quốc, có khoảng 1.200 HTXNN tham gia phát triển dịch vụ du lịch cộng đồng.



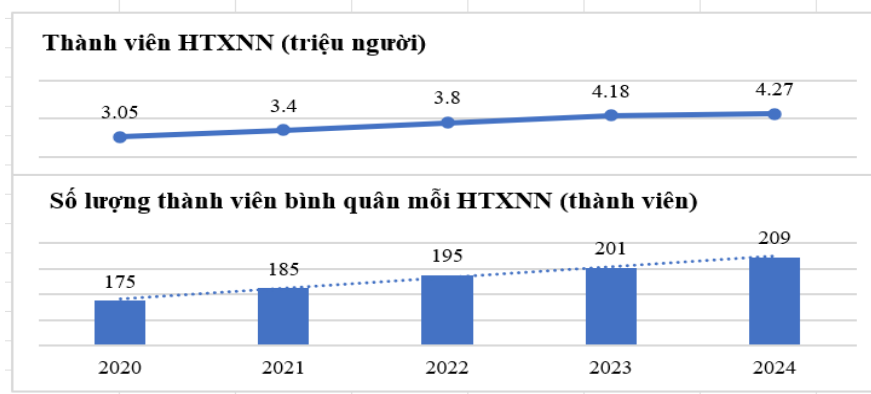
**Hình 3.5: Một số kết quả hoạt động của HTXNN**

*Nguồn: Bộ NN&PTNT, 2024 và tổng hợp của tác giả*

Như vậy, mặc dù hoạt động của HTXNN đã những kết quả tích cực, song hiệu quả chung vẫn chưa tương xứng với tiềm năng và vai trò của KTTT. Nhiều HTXNN chưa khai thác tốt chức năng tổ chức sản xuất và cung ứng dịch vụ, đặc biệt là các dịch vụ kỹ thuật, chế biến, đóng gói, tiêu thụ nông sản,... Một số nguyên nhân của hạn chế như: nhiều HTXNN có quy mô nhỏ, thiếu vốn, công nghệ lạc hậu, trình độ quản trị còn yếu; Chính sách, chương trình hỗ trợ phát triển HTXNN tuy đã ban hành nhưng còn thiếu tính đồng bộ, triển khai còn chậm;...

*\* Về thành viên của hợp tác xã nông nghiệp:*

Tại Việt Nam, thành viên của HTXNN chủ yếu là các cá nhân hoặc hộ gia đình. Thành viên HTXNN không chỉ là đối tượng thụ hưởng dịch vụ mà còn tham gia trực tiếp vào hoạt động quản lý và phát triển HTX. Kể từ khi Luật HTX năm 2012 được triển khai, tổng số thành viên và số thành viên bình quân của các HTXNN đều giảm qua các năm trước khi bắt đầu tăng trở lại vào giai đoạn 2020–2021, dù tốc độ tăng chưa cao. Đến cuối năm 2023, cả nước có khoảng 4,18 triệu thành viên HTXNN, với bình quân 201 thành viên/HTXNN; năm 2024 tăng lên 4,27 triệu thành viên, tương ứng khoảng 210 thành viên/HTXNN (Hình 3.6). Tuy nhiên, tốc độ tăng chậm chủ yếu xuất phát từ việc hiệu quả hoạt động của một số HTXNN còn hạn chế, khiến khả năng thu hút thành viên mới chưa cao.



**Hình 3.6: Biến động số lượng thành viên của HTXNN**

*Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024) và tổng hợp của tác giả*

### 3.1.4. Đặc điểm nhân lực và quản trị nhân lực tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

#### \* Về đặc điểm nhân lực của HTXNN:

Hiện nay, khoảng 1,57 triệu lao động thường xuyên đang làm việc trong các HTXNN Việt Nam, trong đó khoảng 360.000 người đồng thời là thành viên HTX; bình quân mỗi HTXNN sử dụng khoảng 75 lao động thường xuyên (Viện Chiến lược, chính sách nông nghiệp và môi trường, 2025). Nếu như trước đây, lực lượng lao động trong HTXNN chủ yếu là nông dân tham gia theo kinh nghiệm sản xuất truyền thống, thì hiện nay, cùng với yêu cầu phát triển theo chuỗi giá trị, tiêu chuẩn hóa và CDS, cơ cấu nhân lực đã có xu hướng đa dạng hơn, xuất hiện thêm các vị trí như kỹ sư nông nghiệp, cán bộ kỹ thuật, kỹ thuật viên vận hành thiết bị, nhân sự phụ trách chất lượng - truy xuất nguồn gốc, bán hàng và kết nối thị trường. Sự chuyển dịch này cho thấy nhân lực HTXNN không còn chỉ được nhìn nhận như “lao động nông nghiệp” theo nghĩa truyền thống, mà cần được phát triển theo hướng nhân lực có khả năng tiếp cận công nghệ, phối hợp công việc dựa trên dữ liệu và cần có khả năng học hỏi liên tục.

Đồng thời, yêu cầu phát triển nhân lực không chỉ đặt ra đối với lực lượng lao động trực tiếp, mà còn đặc biệt cấp thiết đối với đội ngũ quản lý - những người quyết định khả năng tổ chức, điều phối và dẫn dắt đổi mới tại HTXNN. Trước đây, ở nhiều HTXNN, các vị trí quản lý chủ chốt thường do nông dân sản xuất giỏi hoặc cán bộ địa phương nghỉ hưu đảm nhiệm; hoạt động điều hành vì vậy thiên về kinh nghiệm thực tiễn và uy tín cộng đồng hơn là quản trị theo chuẩn mực chuyên môn. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, cùng với yêu cầu phát triển HTXNN theo chuỗi giá trị, tiêu chuẩn hóa và CDS, đội ngũ đảm nhiệm các chức danh quản lý đã bắt đầu có sự dịch chuyển theo hướng đa dạng và chuyên môn hóa hơn. Ở một số HTXNN, các vị trí như Chủ tịch HĐQT, GD, nhân sự chủ chốt phụ trách kế toán, kỹ thuật/tiêu thụ đã xuất hiện thêm những người có nền tảng chuyên môn (kỹ sư nông nghiệp, kỹ thuật viên, nhân sự am hiểu thị trường, công nghệ,...), qua đó từng bước bổ sung các năng lực quản trị mới như quản trị chất lượng, truy xuất nguồn gốc, tổ chức sản xuất theo quy trình và vận hành công cụ số. Mặc dù vậy, sự chuyển biến về chất lượng đội ngũ giữ các chức danh

quản lý chưa diễn ra đồng đều và nhìn chung còn hạn chế. Theo số liệu của Cục Kinh tế Hợp tác và Phát triển nông thôn (2025), mỗi HTXNN chỉ có khoảng 3-5 cán bộ quản lý thường trực; trong tổng số 72.359 cán bộ quản lý HTXNN, 44% chưa được đào tạo chính thức, 40% có trình độ trung cấp hoặc sơ cấp và chỉ 16% đạt trình độ cao đẳng, đại học hoặc trên đại học. Đáng lưu ý, riêng chức danh GD HTXNN, tỷ lệ chưa qua đào tạo vẫn ở mức cao (32%). Bên cạnh đó, độ tuổi trung bình của cán bộ quản lý chủ chốt phổ biến trong khoảng 50-65 tuổi, làm gia tăng khó khăn trong việc tiếp cận tư duy quản trị hiện đại và ứng dụng công nghệ số. Những đặc điểm này cho thấy, dù các chức danh quản lý đã có xu hướng được đảm nhiệm bởi lực lượng đa dạng và chuyên môn hơn, nhưng “điểm nghẽn” về năng lực lãnh đạo trong bối cảnh CDS vẫn tồn tại.

**\* Về quản trị nhân lực tại HTXNN:**

Quản trị nhân lực tại các HTXNN Việt Nam có những đặc điểm riêng biệt, phản ánh đặc trưng của mô hình HTX và những thách thức trong việc phát triển nguồn nhân lực trong ngành nông nghiệp. Các đặc điểm chính bao gồm:

*Thứ nhất, về hoạch định nhân lực,* nhiều HTXNN vẫn chủ yếu lập kế hoạch nhân lực ngắn hạn theo mùa vụ, trong khi chiến lược và quy hoạch nhân lực trung hạn, dài hạn chưa được thực hiện hệ thống (Viện Chiến lược, Chính sách nông nghiệp và môi trường, 2025). Trong bối cảnh CDS, hạn chế này làm chậm việc xác định và phát triển các năng lực then chốt như quản trị dữ liệu, chất lượng, truy xuất nguồn gốc, vận hành công nghệ, phát triển thị trường, gia tăng phụ thuộc vào một số cá nhân nắm giữ tri thức và làm tăng rủi ro đứt gãy tri thức khi biến động nhân lực. Do đó, vai trò của lãnh đạo số trở nên thiết yếu trong định hướng chiến lược nhân lực gắn với chia sẻ tri thức, tạo nền tảng cho đổi mới tại HTXNN.

*Thứ hai, về tổ chức quản trị nhân lực,* thực tiễn tại nhiều HTXNN cho thấy cơ cấu bộ máy còn đơn giản và mức độ chuyên môn hóa chưa cao. Do quy mô hoạt động nhỏ và số lượng cán bộ quản lý hạn chế, phần lớn HTXNN không bố trí bộ phận hoặc nhân sự chuyên trách về quản trị nhân lực; các quyết định nhân sự chủ yếu do GD hoặc Chủ tịch HĐQT đảm nhiệm, trong khi cơ chế phân quyền và sự tham gia của các bộ phận chuyên môn còn hạn chế. Trong bối cảnh CDS, đặc điểm tổ chức này có thể làm giảm hiệu quả phối hợp liên chức năng và hạn chế việc thiết lập các cơ chế chính thức để chia sẻ tri thức, qua đó ảnh hưởng đến năng lực đổi mới của HTXNN. Bên cạnh đó, đối với các hoạt động tác nghiệp của quản trị nhân lực, thực tiễn tại nhiều HTXNN cho thấy tuyển dụng chủ yếu dựa vào lao động địa phương và quan hệ cá nhân; bố trí - sử dụng nhân lực ít dựa trên tiêu chí năng lực và phân tích công việc; đào tạo còn mang tính ngắn hạn, thiếu nội dung về quản trị và năng lực số trong khi đãi ngộ bị giới hạn bởi nguồn lực tài chính nên khó thu hút và giữ chân lao động có chất lượng. Những đặc điểm này phản ánh bối cảnh mà tri thức dễ phân tán, khó lan tỏa và khó chuyển hóa thành đổi mới, qua đó làm nổi bật vai trò của lãnh đạo số trong thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới tại HTXNN.

*Thứ ba, về lãnh đạo trong quản trị nhân lực,* vai trò lãnh đạo trong quản trị nhân lực tại nhiều HTXNN hiện vẫn tập trung vào điều hành tác nghiệp (phân công, huy động lao động, xử

lý công việc thường nhật), trong khi các nội dung mang tính phát triển như quy hoạch nhân lực, xây dựng cơ chế học hỏi và khuyến khích sáng kiến chưa được triển khai đồng đều. Việc hình thành môi trường làm việc thúc đẩy chia sẻ tri thức, trao quyền và ghi nhận đóng góp, đặc biệt thông qua công cụ số còn hạn chế. Trong bối cảnh CDS, đặc điểm này có thể làm giảm mức độ lan tỏa tri thức nội bộ và hạn chế khả năng chuyển hóa tri thức thành đổi mới.

*Thứ tư, về kiểm soát quản trị nhân lực*, các báo cáo và tổng hợp thực tiễn cho thấy công tác kiểm soát nhân lực tại nhiều HTXNN chưa được chuẩn hóa, theo dõi và đánh giá kết quả làm việc vẫn chủ yếu dựa vào nhận xét của cán bộ quản lý, trong khi tiêu chí, quy trình và công cụ hỗ trợ (đặc biệt công cụ số) còn thiếu. Hạn chế này làm giảm khả năng ghi nhận, phản hồi và lưu trữ thông tin hiệu suất, khiến tri thức khó được tích lũy và lan tỏa trong tổ chức. Đây là bối cảnh làm nổi bật vai trò của lãnh đạo số trong thiết lập cơ chế kiểm soát dựa trên dữ liệu nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới tại HTXNN.

Bên cạnh các đặc điểm gắn với các chức năng quản trị, hoạt động quản trị nhân lực tại HTXNN còn có điểm khác biệt so với nhiều loại hình tổ chức/doanh nghiệp khác là thường nhận được sự hỗ trợ từ cơ quan nhà nước và các tổ chức trong, ngoài nước. Tuy nhiên, theo báo cáo của Bộ NN&MT (2025), nhiều HTXNN chưa thụ hưởng đầy đủ các chính sách này. Một nguyên nhân đáng chú ý là mức độ chủ động của HTXNN trong việc xây dựng kế hoạch, chuẩn bị điều kiện và tổ chức thực hiện còn hạn chế, cùng với nguồn lực nội tại mỏng, điều này làm giảm khả năng tiếp cận và tận dụng các hỗ trợ về tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Thực trạng trên là bối cảnh cho thấy vai trò của lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo số trong việc nâng cao năng lực hấp thụ hỗ trợ và chuyển hóa hỗ trợ thành đổi mới tại HTXNN.

### ***3.1.5. Đặc điểm và mức độ ứng dụng công nghệ trong bối cảnh chuyển đổi số tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam***

Trong bối cảnh CDS trở thành yêu cầu tất yếu, việc ứng dụng công nghệ tại các HTXNN ngày càng được chú trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh. Mức độ ứng dụng công nghệ có sự khác biệt giữa các khâu sản xuất, tiêu thụ và quản lý:

*Thứ nhất*, trong hoạt động sản xuất, theo Bộ NN&PTNT (2024), số lượng HTXNN ứng dụng công nghệ cao tăng từ 28 HTX năm 2013 lên khoảng 2.500 HTX năm 2023. Các công nghệ được áp dụng bao gồm hệ thống tưới tự động, nhà màng, thiết bị bay không người lái trong phun thuốc bảo vệ thực vật... Việc ứng dụng này giúp giảm đáng kể chi phí lao động, tiết kiệm nước tưới và hạn chế tác động tiêu cực đến môi trường. Ví dụ như ứng dụng tưới tự động cho cây sầu riêng có thể giảm 95% công lao động sử dụng và giảm lượng nước tưới khoảng 30%, hay một số HTXNN áp dụng phun thuốc bảo vệ thực vật cho lúa bằng thiết bị máy bay không người lái có thể giảm chi phí thuốc bảo vệ thực vật khoảng 20%-30%, giảm công lao động, tác động tích cực đến môi trường và bảo vệ sức khỏe của NLĐ và cộng đồng (Bộ NN&PTNT, 2023). Tuy nhiên, tỷ lệ HTXNN triển khai công nghệ đồng bộ ở nhiều khâu sản xuất - kinh doanh vẫn còn thấp, chỉ khoảng 12% HTXNN, cho thấy mức độ tích hợp công nghệ chưa cao.

*Thứ hai*, trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm, nhiều HTXNN đã sử dụng mạng xã hội và các nền tảng thương mại điện tử để quảng bá và tiêu thụ sản phẩm, góp phần mở rộng thị trường và tăng khả năng tiếp cận khách hàng, tuy nhiên các ứng dụng này chủ yếu tập trung ở khâu tiếp thị và bán hàng, chưa gắn kết chặt chẽ với hệ thống quản trị tổng thể (Trần Thế Cường và cộng sự, 2023)

*Thứ ba*, trong hoạt động quản lý và điều hành, mức độ số hóa trong quản trị nội bộ còn hạn chế. Nhiều HTXNN vẫn thực hiện kế toán, quản lý thành viên và thống kê theo phương thức thủ công hoặc bán thủ công; việc triển khai các phần mềm quản lý tích hợp, hệ thống truy xuất nguồn gốc hay quản lý dữ liệu tập trung chưa phổ biến. Điều này phản ánh mức độ sẵn sàng CDS chưa đồng đều và phụ thuộc nhiều vào năng lực quản trị của từng HTXNN (Trần Thế Cường và cộng sự, 2023).

Như vậy, ứng dụng công nghệ tại các HTXNN Việt Nam hiện nay thể hiện hai đặc điểm đáng chú ý: (i) CDS đã trở thành yêu cầu thực tiễn và có những bước tiến so với giai đoạn trước; (ii) quá trình ứng dụng công nghệ vẫn còn phân tán, thiếu tính hệ thống và phụ thuộc vào vai trò điều hành của đội ngũ lãnh đạo.

### **3.2. Quy trình nghiên cứu**

Đề tài sử dụng phương pháp thu thập, xử lý dữ liệu theo quy trình nghiên cứu được tóm tắt ở hình 3.7.

#### *Bước 1: Nghiên cứu tài liệu*

Mục tiêu của giai đoạn này là hệ thống hóa các tài liệu có liên quan ở trong nước và nước ngoài về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu phản ánh ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN ở Việt Nam, đồng thời xây dựng các thang đo dự kiến cho những biến số sử dụng trong mô hình.

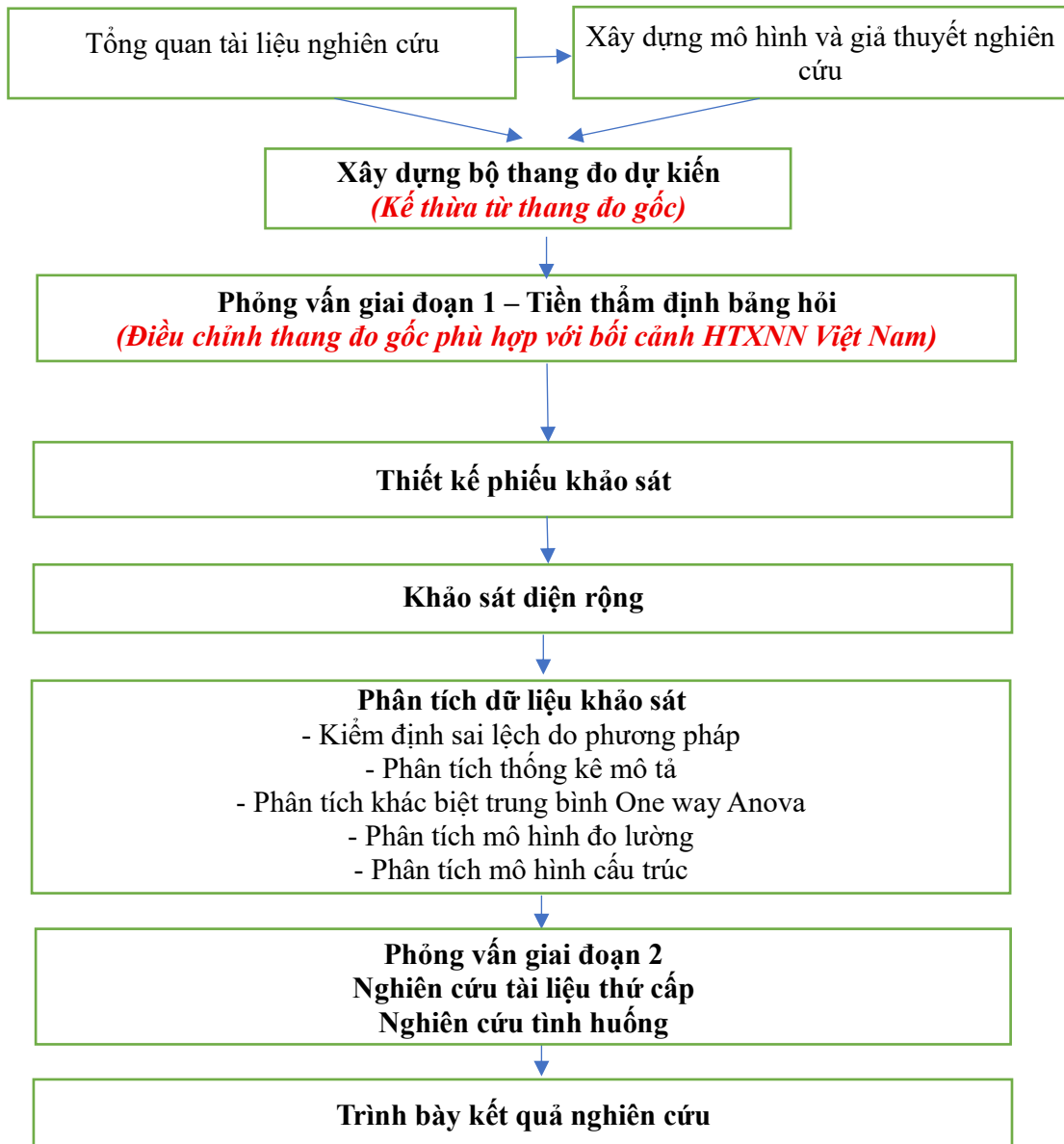
#### *Bước 2: Phỏng vấn giai đoạn 1*

Lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới là các phạm trù tương đối trừu tượng có thể khiến người nghiên cứu gặp khó khăn trong việc đo lường một cách chính xác. Phương pháp phỏng vấn được sử dụng để thu thập dữ liệu sơ cấp làm căn cứ điều chỉnh thang đo lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới tại HTXNN Việt Nam, giúp đảm bảo tính chính xác và hiệu quả của các công cụ đo lường trong nghiên cứu. Đối tượng phỏng vấn gồm: Chuyên gia là giảng viên có chuyên môn sâu về quản trị nhân lực, quản trị kinh doanh; Cán bộ quản lý tại cơ quan quản lý của Nhà nước về KTTT, HTX; Cán bộ của Liên minh HTX các cấp; Nhân sự chủ chốt tại HTXNN Việt Nam.

#### *Bước 3: Thiết kế phiếu khảo sát và thực hiện khảo sát diện rộng*

Phiếu được thiết kế căn cứ vào kết quả phỏng vấn giai đoạn 1, gồm bốn nội dung chính: (1) Đánh giá về các biểu hiện lãnh đạo số của GD HTXNN; (2) Đánh giá về hành vi chia sẻ tri thức của người lao động; (3) Đánh giá về đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình của HTXNN; (4) Thông tin về HTXNN, GD của HTXNN, thông tin của người trả lời.

Khảo sát diện rộng thực hiện với 367 HTXNN. Đối tượng tham gia khảo sát là nhân lực chủ chốt của HTXNN (Thành viên HĐQT, Ban GD, thành viên ban kiểm soát, các nhân lực chủ chốt phụ trách kế toán, kỹ thuật, kinh doanh).



**Hình 3.7: Quy trình nghiên cứu**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

#### *Bước 4: Phân tích dữ liệu khảo sát*

Trước hết, dữ liệu từ khảo sát diện rộng được xử lý bằng phần mềm SPSS 26, nhằm đánh giá các khía cạnh liên quan đến lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam. Các kỹ thuật được sử dụng bao gồm:

- Phân tích sai lệch do phương pháp nhằm kiểm tra tính khách quan của dữ liệu;
- Phân tích thống kê mô tả để xác định đặc điểm mẫu khảo sát và đánh giá được thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN được khảo sát;
- Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA để xem xét sự khác biệt về lãnh đạo số theo tuổi, trình độ đào tạo, thời gian làm việc tại HTXNN của GD.

Tiếp theo, kỹ thuật phân tích mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được thực hiện trên phần mềm Smart Pls 4 nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam.

*Bước 5: Phỏng vấn giai đoạn 2*

Phương pháp phỏng vấn được sử dụng để giải thích cụ thể hơn các kết quả nghiên cứu, phỏng vấn 02 cán bộ quản lý KTTT, HTX, 02 cán bộ Liên minh HTX các cấp và 04 nhân sự chủ chốt của HTXNN tại một số địa phương. Thực hiện phỏng vấn trong thời gian 12/2024 đến 02/2025 bằng nhiều hình thức với nội dung được ghi chép lại phục vụ cho phân tích tiếp theo.

*Bước 6: Nghiên cứu tình huống*

Phương pháp nghiên cứu tình huống được thực hiện nhằm giải thích rõ hơn kết quả phân tích dữ liệu trên diện rộng về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới trong bối cảnh cụ thể của các HTXNN của Việt Nam. Dựa trên phương pháp chọn mẫu có chủ đích, đảm bảo tiêu chí đa dạng vùng miền và quy mô thành viên, nghiên cứu tình huống với 2 HTXNN đang trong quá trình CDS. Dữ liệu được thu thập từ phỏng vấn, quan sát thực tế và phân tích tài liệu nội bộ, nhằm làm rõ vai trò của lãnh đạo số trong thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới.

*Bước 7: Trình bày kết quả nghiên cứu*

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát được tổng hợp và xử lý, đồng thời so sánh với các nguồn dữ liệu thứ cấp để bảo đảm tính khách quan và toàn diện trong việc đánh giá mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN ở Việt Nam. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu thu được, tác giả đề xuất những giải pháp nhằm thúc đẩy đổi mới trong HTXNN Việt Nam, trong đó nhấn mạnh hai yếu tố then chốt là lãnh đạo số và chia sẻ tri thức.

### **3.3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

##### *3.3.1.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu*

Phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng nhằm tổng quan các nghiên cứu liên quan đến các khái niệm của luận án như: lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới, cũng như mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu này trong bối cảnh tổ chức. Các tài liệu được thu thập từ nhiều nguồn có giá trị khoa học cao như sách chuyên khảo, giáo trình, luận án, báo cáo và các bài báo khoa học trên các tạp chí trong nước và quốc tế được xếp hạng uy tín (Scopus, WoS,...).

Quá trình nghiên cứu tài liệu được triển khai theo hướng tiếp cận hệ thống và có chọn lọc. Trước hết, các công trình được phân loại theo chủ đề và theo cách tiếp cận lý thuyết nhằm xác định sự phát triển khái niệm, sự khác biệt về hướng tiếp cận định nghĩa và thang đo biến nghiên cứu. Tiếp theo, NCS tiến hành phân tích, so sánh và tổng hợp các kết quả thực nghiệm đã được ghi nhận về tác động của lãnh đạo số đến hành vi chia sẻ tri thức của người lao động và đổi mới tại tổ chức. Trên nền tảng tổng quan tài liệu, khoảng trống lý thuyết thực nghiệm được nhận diện, bao gồm những vấn đề chưa được nghiên cứu đầy đủ, chưa được kiểm chứng trong bối cảnh cụ thể hoặc còn tồn tại

các kết luận trái chiều. Khoảng trống này là cơ sở khoa học để hình thành các câu hỏi nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu, đề xuất mô hình nghiên cứu sơ bộ của luận án. Đồng thời, phương pháp nghiên cứu tài liệu còn đóng vai trò là nền tảng để NCS hệ thống và phát triển cơ sở lý luận về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới. Quá trình này giúp xác định rõ nội hàm khái niệm, các thành phần cấu thành và đề xuất các thang đo sơ bộ phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án.

### 3.3.1.2. Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp phỏng vấn được thực hiện nhằm hiệu chỉnh, phát triển thang đo cho các biến nghiên cứu cũng như bổ sung thông tin phục vụ thảo luận kết quả nghiên cứu. Đối tượng phỏng vấn được lựa chọn bằng phương pháp chọn mẫu có chủ đích, dựa trên tiêu chí phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và mức độ am hiểu về lãnh đạo số, chia sẻ tri thức, đổi mới cũng như trong bối cảnh HTXNN Việt Nam. Đối tượng phỏng vấn thỏa mãn ít nhất một trong các tiêu chí lựa chọn sau: Kinh nghiệm nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị nhân lực hoặc các lĩnh vực liên quan đến quản trị HTX; Tham gia trực tiếp vào quản lý, điều hành hoặc hỗ trợ HTXNN, đảm bảo có kinh nghiệm thực tiễn và hiểu biết về thực trạng hoạt động của HTXNN; Hiểu biết về CDS hoặc đổi mới trong tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh của HTXNN.

Đối tượng phỏng vấn là 10 người bao gồm: 02 chuyên gia là giảng viên trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị nhân lực; 02 cán bộ của cơ QLNN về KTTT, HTX; 02 cán bộ của Liên minh HTX ở các cấp trung ương và địa phương; 04 nhân sự chủ chốt của các HTXNN. Đối tượng phỏng vấn đảm bảo tính đại diện theo vị trí công tác, trình độ, kinh nghiệm. Các đối tượng phỏng vấn đa dạng cung cấp thông tin đa chiều và đảm bảo đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra (*Phụ lục 4 – Danh sách đối tượng phỏng vấn*).

Phỏng vấn thực hiện linh hoạt với các hình thức trực tiếp, trực tuyến thông qua điện thoại. Mỗi cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra trong khoảng thời gian 40 - 60 phút và được tác giả ghi chép hoặc ghi âm lại khi người trả lời cho phép. Kỹ thuật thực hiện phỏng vấn chủ yếu là quan sát và trao đổi trực tiếp. Dữ liệu phỏng vấn được phân tích bằng phương pháp phân tích nội dung theo chủ đề.

Phương pháp phỏng vấn được thực hiện ở 2 giai đoạn:

#### a. Phỏng vấn giai đoạn 1

Phỏng vấn lần 1 với cả 10 đáp viên để đánh giá mức độ phù hợp thang đo dự kiến của các biến nghiên cứu, hiệu chỉnh/ bổ sung phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, từ đó hình thành bảng hỏi hoàn chỉnh (*Phụ lục 1 – Thang đo gốc bằng tiếng Anh*). Thời gian thực hiện: ngày 20/4/2024 đến ngày 20/5/2024. (*Phụ lục 2 – Câu hỏi phỏng vấn giai đoạn 1*).

Kết quả hiệu chỉnh thang đo từ phỏng vấn giai đoạn 1 như sau:

#### \* Thang đo biến “Lãnh đạo số”:

Thang đo dự kiến của biến “Lãnh đạo số” (DL) được kế thừa từ nghiên cứu Wang và cộng sự (2022), Magesa và Jonathan (2022), theo đó, lãnh đạo số là biến bậc hai không được đo lường trực tiếp mà được đo lường qua 06 biến tiềm ẩn bậc một phản ánh các năng lực: Sáng tạo; Tư duy và tìm hiểu vấn đề; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tầm nhìn và hợp tác; Dẫn dắt, truyền cảm hứng. Kết quả phỏng vấn cho thấy 10/10 đáp viên có quan điểm

thống nhất khi cho rằng thang đo tác giả đề xuất đã phản ánh được khá toàn diện các khía cạnh của lãnh đạo số, tuy nhiên một số thang đo cần hiệu chỉnh để phù hợp với đặc điểm của HTXNN Việt Nam, cụ thể:

- Tư duy và tìm hiểu vấn đề: 6/10 đáp viên góp ý để cụm từ “vấn đề trong công việc” là khá chung chung, nên bổ sung diễn đạt ở cả 3 thang đo TAI 1, TAI 2 và TAI3 để đề cập trực diện đến khả năng tư duy về áp dụng công nghệ số trong công việc.

- Kiến thức chuyên sâu: 8/10 đáp viên cho rằng thang đo DK3 không rõ ràng khi diễn đạt “kiến thức và hiểu biết sâu sắc về chính sách”, cần bổ sung chính sách cụ thể để người trả lời hiểu được rõ ràng phát biểu này. Theo đáp viên 3, “... nên cụ thể là chính sách của nhà nước, địa phương,... liên quan đến hoạt động của HTX”.

- Dẫn dắt, truyền cảm hứng: 6/10 đáp viên gợi ý bổ sung diễn đạt ở một hoặc một số thang đo khả năng thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình học hỏi, áp dụng công nghệ số tại HTXNN.

Kết quả phỏng vấn là cơ sở để tác giả hiệu chỉnh thang đo biến lãnh đạo số, chi tiết tại bảng 3.1.

**Bảng 3.1: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Lãnh đạo số”**

Mã hóa	Thang đo dự kiến	Thang đo hiệu chỉnh sau phỏng vấn
<b>Sáng tạo (CRE)</b>		
CRE1	Lãnh đạo sáng tạo trong kinh doanh với khả năng tư duy sâu sắc	Giữ nguyên
CRE2	Lãnh đạo có tư duy sáng tạo và đổi mới	
CRE3	Lãnh đạo có thể hiện thực hóa các ý tưởng kinh doanh	
CRE4	Lãnh đạo luôn tìm kiếm sự thay đổi	
<b>Tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>		
TAI1	Lãnh đạo luôn suy nghĩ một cách cẩn thận về các vấn đề của HTX	Lãnh đạo luôn suy nghĩ một cách cẩn thận về các vấn đề của HTX, bao gồm cả các vấn đề liên quan đến áp dụng công nghệ số
TAI2	Lãnh đạo luôn duy trì việc tìm hiểu các vấn đề trong công việc	Lãnh đạo luôn duy trì việc tìm hiểu các vấn đề trong công việc, bao gồm cả các vấn đề liên quan đến áp dụng công nghệ số trong hoạt động của HTX
TAI3	Lãnh đạo có kiến thức sâu rộng về các vấn đề trong công việc	Lãnh đạo có kiến thức và hiểu biết sâu sắc về các vấn đề trong công việc, bao gồm cả kiến thức về áp dụng công nghệ số
<b>Học hỏi (CUR)</b>		
CUR1	Lãnh đạo luôn mong muốn học hỏi kiến thức để thích nghi với sự thay đổi	Giữ nguyên
CUR2	Lãnh đạo có khả năng học hỏi	
CUR3	Lãnh đạo có khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng liên quan đến công nghệ số trong công việc	
<b>Kiến thức sâu rộng (DK)</b>		
DK1	Lãnh đạo có hiểu biết về các xu thế phát triển khoa học và công nghệ	Giữ nguyên
DK2	Lãnh đạo thành thạo về công nghệ số	
DK3	Lãnh đạo có hiểu biết sâu về chính các chính sách	Lãnh đạo có hiểu biết sâu về các chính sách (của nhà nước, địa phương,...) liên quan đến hoạt động của HTX
DK4	Lãnh đạo đưa ra các quyết định dựa trên việc đào sâu kiến thức để giải thích, giả định và tổng hợp thông tin	Giữ nguyên
<b>Tầm nhìn và hợp tác (VAC)</b>		
VAC1	Lãnh đạo có tầm nhìn, có thể hình dung và xác định mục tiêu dài hạn	Giữ nguyên

Mã hóa	Thang đo dự kiến	Thang đo hiệu chỉnh sau phỏng vấn
	và định hướng phát triển cho HTX	
VAC2	Lãnh đạo có khả năng đưa ra định hướng và có thể trở thành người điều phối quá trình ứng dụng công nghệ số trong kinh doanh	
VAC3	Lãnh đạo tích cực xây dựng mạng lưới cộng tác cho HTX	
<b>Dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>		
INS1	Lãnh đạo có khả năng thuyết phục người khác theo quan điểm của mình	Lãnh đạo có khả năng thuyết phục người khác theo quan điểm của mình, bao gồm quan điểm về ứng dụng công nghệ số
INS2	Lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức và các thành viên khác trong HTX	Giữ nguyên
INS3	Lãnh đạo có khả năng thể hiện, truyền đạt những cảm xúc tích cực và mạnh mẽ trong công việc	
INS4	Lãnh đạo là người giữ lời hứa để tôi có thể tin tưởng	
INS5	Lãnh đạo có khả năng thúc đẩy người khác nỗ lực làm việc	
INS6	Lãnh đạo sẵn sàng xem xét những ý tưởng và quan điểm mới hoặc khác biệt với quan điểm của mình	

*Nguồn: Tổng hợp của NCS*

*\* Thang đo biến “Chia sẻ tri thức”:*

Thang đo dự kiến của biến “Chia sẻ tri thức” (KS) được kế thừa từ nghiên cứu của Huang (2009). Dữ liệu phỏng vấn cho thấy quan điểm thống nhất khi cho rằng thang đo tác giả kế thừa đã phản ánh được nội hàm của hành vi chia sẻ tri thức, tuy nhiên 6/10 đáp viên cho rằng trong HTXNN, nhân sự chủ chốt làm việc theo cơ chế phối hợp linh hoạt và thường xuyên tương tác với nhiều đồng nghiệp khác nhau. Vì vậy, cụm “thành viên trong nhóm của tôi” không phù hợp với thực tế này, nên thay bằng “các đồng nghiệp và thành viên HTX” sẽ phản ánh chính xác hơn bối cảnh chia sẻ tri thức trong HTXNN.

Kết quả phỏng vấn là cơ sở để tác giả hiệu chỉnh thang đo biến chia sẻ tri thức, chi tiết tại bảng 3.2.

**Bảng 3.2: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Chia sẻ tri thức”**

Mã hóa	Thang đo dự kiến	Thang đo hiệu chỉnh sau phỏng vấn
KS1	Tôi thường xuyên chia sẻ báo cáo công việc và tài liệu chính thức của mình với các thành viên trong nhóm của tôi	Tôi thường xuyên chia sẻ báo cáo công việc và tài liệu chính thức của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX
KS2	Tôi luôn cung cấp sổ tay hướng dẫn, các phương pháp và các tài liệu mẫu của mình cho các thành viên trong nhóm của tôi	Tôi luôn cung cấp sổ tay hướng dẫn, các phương pháp và các tài liệu mẫu của mình cho các đồng nghiệp và thành viên HTX
KS3	Tôi thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm và bí quyết làm việc của mình với các thành viên trong nhóm của tôi	Tôi thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm và bí quyết làm việc của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX
KS4	Tôi luôn cung cấp bí quyết của mình theo yêu cầu của các thành viên trong nhóm của tôi	Tôi luôn cung cấp bí quyết của mình theo yêu cầu của các đồng nghiệp
KS5	Tôi chia sẻ kiến thức chuyên môn từ quá trình học tập hoặc đào tạo của mình với các thành viên trong nhóm của tôi	Tôi chia sẻ kiến thức chuyên môn từ quá trình học tập hoặc đào tạo của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

\* *Thang đo biến “Đổi mới quy trình”, “Đổi mới sản phẩm”:*

Thang đo dự kiến kế thừa của Donate và Guadamillas (2010) để đánh giá mức độ đổi mới quy trình, đổi mới sản phẩm trong năm. Kết quả phỏng vấn cho thấy các đáp viên đều thống nhất khi cho rằng thang đo tác giả kế thừa đã phản ánh được nội hàm của “Đổi mới quy trình” và “Đổi mới sản phẩm”, tuy nhiên thang đo PCI3 và PDI4 chưa hợp lý. Theo đáp viên 3, “*Đổi thủ cạnh tranh của HTXNN bao gồm doanh nghiệp nông nghiệp, thương lái, các kênh phân phối trực tuyến, các HTXNN cung cấp sản phẩm tương tự, ... Việc xác định cụ thể đổi thủ cạnh tranh có cùng tính chất hoạt động sẽ phù hợp hơn để so sánh mức độ đổi mới về sản phẩm và quy trình*”. Theo đáp viên 7, “*Sử dụng cụm từ đổi thủ cạnh tranh là không phù hợp với thực tiễn hoạt động của HTX, rất khó để đưa ra câu trả lời chính xác, để dễ so sánh thì nên điều chỉnh là các HTXNN cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự*”.

Kết quả phỏng vấn là cơ sở để tác giả hiệu chỉnh thang đo biến lãnh đạo số, chi tiết tại bảng 3.3.

**Bảng 3.3: Kết quả hiệu chỉnh thang đo dự kiến của biến “Đổi mới sản phẩm”, “Đổi mới quy trình”**

Mã hóa	Thang đo dự kiến	Thang đo hiệu chỉnh sau phỏng vấn
Đổi mới sản phẩm (PDI): Kết quả đổi mới về sản phẩm (bao gồm hàng hóa, dịch vụ) của HTX trong năm qua:		
PDI1	Phát triển các sản phẩm mới	Giữ nguyên
PDI2	Sửa đổi và/hoặc cải tiến sản phẩm hiện có	Giữ nguyên
PDI3	Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với đối thủ cạnh tranh	Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTXNN cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự
PDI4	Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với 3 năm trước	Giữ nguyên
Đổi mới quy trình (PCI): Kết quả đổi mới về quy trình (bao gồm quy trình sản xuất, quảng cáo và bán hàng, quản lý,...) của HTX trong năm qua:		
PCI1	Áp dụng các phương pháp và quy trình sản xuất mới	Giữ nguyên
PCI2	Cải tiến cho các phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh hiện có	Giữ nguyên
PCI3	Có nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) hơn so với đối thủ cạnh tranh	Có nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTXNN cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự
PCI4	Giới thiệu nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) so với 3 năm trước	Giữ nguyên

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

*\* Thang đo biến kiểm soát:*

Trong mô hình dự kiến, NCS đề xuất 3 biến kiểm soát bao gồm: Thời gian hoạt động của HTXNN, quy mô HTXNN theo lao động, quy mô HTXNN theo thành viên. Biến kiểm soát là số năm hoạt động áp dụng theo Nguyễn Bá Lăng và Lê Ba Phong (2023), quy mô lao động theo Sách trắng HTX Việt Nam (Bộ KH&ĐT, 2023), quy mô thành viên theo Nghị định số 113/2024/NĐ-CP ngày 12/9/2024, quy định chi tiết một số điều của Luật Hợp tác xã năm 2023.

Dữ liệu phỏng vấn cho thấy đáp viên đều nhận định rằng việc lựa chọn ba biến kiểm soát trên là phù hợp. Tuy nhiên, 06 đáp viên (gồm cán bộ cơ quan QLNN và KTTT, HTX và nhân sự chủ chốt của HTXNN) cho rằng thang đo của biến “thời gian hoạt động” cần được điều chỉnh, cụ thể:

Đáp viên 4 cho rằng, *“Tôi thấy một sự khác biệt rất rõ về mặt pháp lý. Trước khi Luật HTX năm 2012 có hiệu lực, các HTXNN hoạt động khá ràng buộc trong cơ chế cũ, thường gặp khó khăn khi tiếp cận vốn hoặc triển khai các hoạt động mở rộng quy mô. Sau khi Luật 2012 chính thức có hiệu lực từ tháng 7 năm 2013, nhiều HTXNN mới được thành lập có điều kiện thuận lợi hơn, như tự chủ tài chính, chủ động hơn trong quản lý và dễ dàng hơn trong tiếp cận các chương trình hỗ trợ của Nhà nước. Vì vậy nên xem xét đưa mốc thời gian quan trọng này khi phân loại HTXNN”*.

Đáp viên 8 có quan điểm tương tự: *“Nhiều HTXNN thành lập trước khi Luật HTX 2012 có hiệu lực có thể theo mô hình truyền thống, chủ yếu tập trung vào sản xuất và phục vụ lợi ích của các thành viên. Sau thời điểm này, các HTXNN có thể áp dụng mô hình hoạt động linh hoạt hơn, bao gồm việc mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ, gia tăng sự liên kết với các doanh nghiệp và các tổ chức ngoài HTX, áp dụng công nghệ và các giải pháp mới trong quản lý và sản xuất. Vì vậy nên lấy mốc tháng 7/2013 là thời điểm có hiệu lực của Luật HTX 2012, đây thời điểm đánh dấu sự chuyển đổi rõ ràng cả về mô hình và hành lang pháp lý cho hoạt động của HTXNN”*.

Ngoài ra, 7/10 đáp viên đề xuất bổ sung thêm một biến kiểm soát về mức độ đầu tư cho CNTT vì cho rằng CDS và đổi mới chỉ có thể thực hiện hiệu quả khi có nền tảng công nghệ tương xứng. Trên cơ sở đó, tác giả đã bổ sung và xác định biến kiểm soát này được đo lường thông qua tỷ lệ đầu tư CNTT hàng năm so với doanh thu của HTXNN. Dựa trên số liệu trong Cẩm nang CDS (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021), chi phí CDS được khuyến nghị ở mức 1–3% doanh thu/năm, trong khi mức đầu tư trung bình hiện nay của doanh nghiệp Việt Nam chỉ khoảng 0,3%. Từ đó, thang đo thứ bậc được xây dựng cho biến kiểm soát này gồm ba mức: “Cao” ( $\geq 0,5\%$  doanh thu/năm), “Trung bình” (từ 0,3% đến dưới 0,5%) và “Thấp” (dưới 0,3%).

Từ kết quả phỏng vấn, tác giả đã hiệu chỉnh thang đo của biến kiểm soát dự kiến và bổ sung biến kiểm soát mới, chi tiết được trình bày trong bảng 3.4.

**Bảng 3.4: Thang đo hiệu chỉnh/bổ sung của các biến kiểm soát**

Mã hóa	Thang đo dự kiến	Kết quả phỏng vấn
<b>Số năm hoạt động của HTX</b>		Hiệu chỉnh
1	Từ 3 đến dưới 7 năm	Từ 3 năm đến dưới 7 năm
2	Từ 7 đến 10 năm	Từ 7 năm đến dưới 11 năm
3	Trên 10 năm	Trên 11 năm (Sau khi áp dụng Luật HTX 2012)
<b>Quy mô lao động</b>		
1	Dưới 10 lao động	Giữ nguyên
2	Từ 10 đến dưới 50 lao động	
3	Từ 50 đến dưới 99 lao động	
4	Từ 100 lao động trở lên	
<b>Quy mô thành viên</b>		
1	Từ 5 đến dưới 10 thành viên	Giữ nguyên
2	Từ 10 đến dưới 200 thành viên	
3	Từ 200 đến dưới 400 thành viên	
4	Từ 400 thành viên trở lên	
<b>Mức độ đầu tư cho CNTT</b>		Bổ sung
1	Cao (0,5% doanh thu trở lên)	
2	Trung bình (0,3% đến nhỏ hơn 0,5 % doanh thu)	
3	Thấp (Nhỏ hơn 0,3% doanh thu)	

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

b) *Phỏng vấn giai đoạn 2*: Phỏng vấn lần 2 được thực hiện lại với 8/10 đáp viên đã phỏng vấn ở giai đoạn 1, bao gồm cán bộ của cơ QLNN về KTTT, HTX; cán bộ của Liên minh HTX ở các cấp và nhân sự chủ chốt của các HTXNN. Việc lựa chọn các đáp viên này nhằm phục vụ mục tiêu của giai đoạn 2 là làm rõ và diễn giải các kết quả phân tích dữ liệu thực nghiệm trong bối cảnh hoạt động thực tiễn của các HTXNN, các đáp viên đều là những cá nhân có kinh nghiệm trực tiếp trong công tác quản lý, điều hành hoặc hỗ trợ hoạt động của HTXNN. Nội dung phỏng vấn nhằm bổ sung thông tin để diễn giải, thảo luận các kết quả từ khảo sát diện rộng (*Phụ lục 3 – Câu hỏi phỏng vấn giai đoạn 2*). Thực hiện sau khi đã có kết quả nghiên cứu định lượng, từ ngày 15/12/2024 đến ngày 20/02/2025.

### 3.3.1.3. Phương pháp khảo sát thực tế

#### a. Thiết kế phiếu khảo sát

Sử dụng bộ thang đo đã được hiệu chỉnh sau phỏng vấn giai đoạn 1 để thiết kế phiếu khảo sát (*Phụ lục 5*). Các biến nghiên cứu được đo lường bằng thang Likert 7 mức độ. Các biến về mức độ đồng thuận, thang đo từ 1 – Rất không đồng ý đến 7 – Rất đồng ý; Các biến đánh giá mức độ, thang đo từ 1 – Rất thấp đến 7 – Rất cao.

Phiếu khảo sát gồm 4 phần:

Phần 1: Đánh giá biểu hiện lãnh đạo số của GD HTXNN qua 23 thang đo, phân ánh 6 khía cạnh năng lực: Sáng tạo; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tư duy và giải quyết vấn đề; Tầm nhìn và Hợp tác; Dẫn dắt và truyền cảm hứng.

Phần 2: Đánh giá hành vi chia sẻ tri thức của bản thân với 5 thang đo.

Phần 3: Đánh giá mức độ đổi mới của HTXNN trong năm với 8 thang đo.

Phần 4: Thông tin chung:

- Thông tin về HTXNN: tên và địa chỉ HTXNN (Thông tin không bắt buộc trả lời), thời gian hoạt động, lĩnh vực, quy mô HTXNN theo số lượng thành viên; quy mô HTXNN theo tổng nguồn vốn; mức độ đầu tư cho CNTT hằng năm.

- Thông tin về GD HTXNN; giới tính, tuổi, trình độ, thời gian làm việc tại HTXNN.

- Thông tin của người trả lời: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian công tác tại HTXNN và chức danh công việc.

*b. Tiến hành khảo sát khảo sát*

*(i) Xác định kích thước mẫu*

Theo Hair và cộng sự (2014), kích thước mẫu trong nghiên cứu SEM nên lớn hơn 100 và có thể xác định theo quy tắc  $n \geq 5 \cdot k$ , trong đó  $k$  là số biến quan sát. Với 36 biến quan sát, cỡ mẫu tối thiểu theo quy tắc này là  $36 \times 5 = 180$ . Tuy nhiên, do nghiên cứu sử dụng phương pháp PLS-SEM, quy tắc “10 lần” của Barclay và cộng sự (1995) được xem là tiêu chuẩn phù hợp hơn. Theo đó, kích thước mẫu tối thiểu phải bằng hoặc lớn hơn 10 lần số biến quan sát nhiều nhất của một cấu trúc trong mô hình. Trong nghiên cứu này, cấu trúc có số biến quan sát lớn nhất là 23, do đó cỡ mẫu tối thiểu là 230. Trên cơ sở đó và có tính đến khả năng loại bỏ các phiếu không hợp lệ, nghiên cứu đặt mục tiêu thu thập tối thiểu 250 quan sát hợp lệ nhằm đảm bảo vượt ngưỡng yêu cầu và tăng độ tin cậy của ước lượng mô hình.

*(ii) Đối tượng khảo sát và hình thức khảo sát*

Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là toàn bộ các HTXNN Việt Nam với đặc điểm số lượng lớn và phân bố tại khắp các tỉnh, thành phố trên cả nước. Do quy mô và sự đa dạng của tổng thể cùng với các hạn chế về nguồn lực và dữ liệu, việc khảo sát toàn bộ các HTXNN trên toàn quốc là không khả thi. Vì vậy, nghiên cứu lựa chọn phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên có điều kiện để đảm bảo tính đại diện đồng thời đáp ứng mục tiêu nghiên cứu. Theo đó, mẫu khảo sát được chọn ngẫu nhiên từ tổng thể các HTXNN nhưng giới hạn trong các điều kiện sau:

- Vùng kinh tế: Các HTX thuộc bốn vùng kinh tế có số lượng HTXNN lớn nhất, bao gồm Trung du và miền núi phía Bắc, Đồng bằng sông Hồng, Bắc Trung Bộ và Duyên hải miền Trung, Đồng bằng sông Cửu Long. Các vùng này chiếm khoảng 88% tổng số HTXNN trên cả nước và có đặc điểm nông nghiệp phát triển, phù hợp để nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới và CDS trong tổ chức.

- Lĩnh vực hoạt động: HTXNN hoạt động trong các lĩnh vực trồng trọt, chăn nuôi, thủy sản và tổng hợp. Việc tập trung vào các lĩnh vực này giúp nghiên cứu phản ánh

chính xá hơn thực trạng đổi mới và áp dụng công nghệ số trong các hoạt động sản xuất, chế biến và dịch vụ nông nghiệp.

- Thời gian hoạt động: Khảo sát các HTXNN đã hoạt động trên 3 năm (được thành lập trước tháng 7/2021). Điều kiện này nhằm đảm bảo các HTXNN có đủ thời gian tích lũy tri thức, thực hiện các hoạt động đổi mới cũng như áp dụng công nghệ số, giúp phản ánh chính xác hơn mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới.

Chọn mẫu ngẫu nhiên trong phạm vi các HTXNN thỏa mãn các điều kiện trên đảm bảo rằng mỗi HTXNN trong nhóm đủ điều kiện đều có cơ hội được chọn như nhau, đồng thời giữ được tính đại diện và khách quan cần thiết. Đáp viên là nhân lực chủ chốt của HTXNN (Thành viên HĐQT, Ban GD, Ban kiểm soát hoặc phụ trách kế toán, kỹ thuật, kinh doanh).

Phiếu khảo sát được thiết kế dưới hai hình thức là bảng câu hỏi khảo sát trên giấy và link khảo sát online trên google biểu mẫu. Khảo sát trong giai đoạn tháng 6 - 10/2024. Cụ thể:

- Đối với hình thức trực tiếp, phiếu khảo sát được gửi đến đáp viên tham dự tập huấn do Liên minh HTX và Chi cục NN&PTNT tại Hà Nội, Hưng Yên, Hòa Bình, Phú Thọ (Đơn vị hành chính trước ngày 12/6/2025).

- Đối với hình thức gián tiếp, tác giả kết hợp nhiều cách để tiếp cận và gửi link khảo sát online tới đáp viên thông qua: Gửi link đến các nhóm zalo có thành viên là quản lý, nhân lực chủ chốt HTXNN như nhóm HTX OCOP, nhóm HTXNN các tỉnh/thành phố, nhóm kế toán HTX Sorimachi,... Link phiếu khảo sát được gửi thông qua cán bộ Phòng KTHT, thuộc Cục KTHT của Bộ NN&PTNT, Liên minh HTX, Chi cục NN&PTNT của các tỉnh/thành phố; Từ thông tin về HTXNN được một số Liên minh HTX, Sở NN&PTNT tỉnh/thành phố cung cấp, tác giả tiến hành gọi điện mời khảo sát, sau khi có sự đồng ý của đáp viên, tác giả gửi link phiếu khảo sát qua zalo cá nhân của đáp viên. Bên cạnh đó, tác giả cũng nhờ các đáp viên này giới thiệu thêm những người phù hợp nhằm mở rộng đối tượng khảo sát có thể tiếp cận.

Do bảng hỏi trực tuyến được phân phối qua nhiều kênh khác nhau, nghiên cứu không xác định được chính xác số lượng người đã tiếp cận khảo sát qua hình thức này. Trong thời gian thu thập dữ liệu, tổng cộng 367 phản hồi được ghi nhận từ cả hai hình thức trực tuyến và bảng hỏi giấy. Sau quá trình kiểm tra và làm sạch dữ liệu, các phản hồi không hợp lệ (bao gồm bảng hỏi có nhiều câu trả lời bị bỏ trống hoặc có mẫu trả lời đồng nhất cho toàn bộ thang đo) đã được loại bỏ. Kết quả, 339 phản hồi hợp lệ được sử dụng cho phân tích, chiếm khoảng 92,4% tổng số phản hồi thu về.

## (iii) Tổng quan mẫu nghiên cứu

\* Thống kê mô tả HTXNN được khảo sát:

Mặc dù nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp với kỹ thuật “quả bóng tuyết”, vốn không phải là phương pháp chọn mẫu xác suất, tác giả đã chủ động kiểm soát cơ cấu mẫu theo các tiêu chí quan trọng phản ánh đặc trưng của tổng thể HTXNN Việt Nam như lĩnh vực hoạt động, thời gian hoạt động, quy mô thành viên, quy mô lao động và vùng kinh tế. Việc chủ động kiểm soát cơ cấu mẫu được thực hiện thông qua: xác định trước các tiêu chí sàng lọc đối tượng khảo sát (vùng kinh tế, lĩnh vực hoạt động, thời gian hoạt động trên 3 năm); theo dõi cơ cấu phản hồi theo từng tiêu chí trong quá trình thu thập dữ liệu; (ưu tiên tiếp cận bổ sung các nhóm còn thiếu hoặc có tỷ lệ thấp nhằm hạn chế sự lệch mẫu theo vùng và lĩnh vực. Đồng thời, cơ cấu mẫu được đối chiếu với số liệu thống kê chính thức của Bộ NN&PTNT (2024) nhằm hạn chế sai lệch mẫu và nâng cao khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Một số thông tin về HTXNN được khảo sát được cụ thể tại bảng 3.5.

**Bảng 3.5: Thông tin HTXNN được khảo sát**

Các tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Lĩnh vực hoạt động	Trồng trọt	141	41,59
	Chăn nuôi	35	10,32
	Thủy sản	23	6,78
	Tổng hợp	140	41,30
Thời gian hoạt động	Từ 3 năm đến dưới 7 năm	175	51,62
	Từ 7 năm đến 10 năm	92	27,14
	Trên 10 năm	72	21,24
Quy mô thành viên	Từ 5 đến dưới 10 thành viên	111	31,74
	Từ 10 đến dưới 200 thành viên	147	43,36
	Từ 200 đến dưới 400 thành viên	52	15,34
	Trên 400 thành viên	29	8,55
Quy mô lao động	Dưới 10 lao động	133	39,23
	Từ 10 đến dưới 50 lao động	143	42,18
	Từ 50 đến 99 lao động	55	16,22
	Từ 100 lao động trở lên	8	2,36
Vùng kinh tế	Đồng Bằng sông Hồng	118	34,81
	Trung du và miền núi phía Bắc	86	25,37
	Bắc Trung bộ và duyên hải miền Trung	75	22,12
	Đồng Bằng sông cửu Long	60	17,70
Tổng số		<b>339</b>	<b>100%</b>

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra

Về lĩnh vực hoạt động: Theo phân loại của Bộ NN&PTNT, HTXNN được phân loại theo lĩnh vực hoạt động bao gồm trồng trọt, chăn nuôi, thủy sản, lâm nghiệp, diêm nghiệp, nước sạch và tổng hợp. Trong 339 HTXNN được khảo sát, có 82,89% HTX trồng trọt và tổng hợp, 10,32% HTX chăn nuôi và 6,78% HTX thủy sản. Giải thích cho việc dữ liệu khảo sát tập trung nhiều hơn tại HTX trồng trọt, HTX tổng hợp vì thực tiễn cho thấy 82,5% HTXNN hoạt động trong các lĩnh vực này và chỉ có khoảng 1,5% HTXNN hoạt động trong các lĩnh vực như lâm nghiệp, diêm nghiệp, nước sạch (Bộ NN&PTNT, 2024).

Về thời gian hoạt động: Nghiên cứu khảo sát HTXNN hoạt động trên 3 năm để đảm bảo HTXNN đã có đủ thời gian phát triển, thử nghiệm, thực hiện, đánh giá được kết quả đổi mới cũng như so sánh được kết quả đổi mới giữa các giai đoạn hoạt động khác nhau. Trong 339 HTXNN được khảo sát, có 51,62% HTXNN hoạt động từ 3 đến dưới 7 năm, 27,14% HTXNN hoạt động từ 7 năm đến 10 năm, 21,24% hoạt động trên 10 năm. Như vậy trên một nửa số HTXNN được khảo sát có thời gian hoạt động dưới 7 năm, điều này có thể được giải thích bởi trong giai đoạn 2017-2022, số lượng HTXNN thành lập mới đã tăng gấp 2 lần giai đoạn trước đó (Bộ NN&PTNT, 2024).

Về quy mô thành viên: Thành viên HTXNN là những cá nhân hoặc tổ chức góp vốn, chia sẻ quyền lợi, nghĩa vụ và các trách nhiệm liên quan đến hoạt động của HTXNN. Trong tổng số mẫu nghiên cứu, dữ liệu khảo sát tập trung tại HTXNN có dưới 200 thành viên là khá phù hợp với tỷ lệ thực tế khoảng 70% tại nước ta (Bộ NN&PTNT, 2024).

Về quy mô lao động: Trong 339 HTXNN được khảo sát, 81,41% HTXNN có dưới 50 lao động, 16,22% HTXNN có từ 50 đến 99 lao động và chỉ có 2,36% HTXNN có từ 100 lao động trở lên. Dữ liệu khảo sát tập trung tại HTXNN có ít hơn 100 lao động, tỷ lệ này tương đối phù hợp với thực tiễn tại Việt Nam, trung bình 80 lao động làm việc thường xuyên/1 HTXNN (Bộ NN&PTNT, 2024).

Về vùng kinh tế: Mẫu khảo sát tập trung ở bốn vùng kinh tế có khoảng 89% HTXNN trên cả nước (Bộ NN&PTNT, 2024), đơn vị hành chính trước 12/6/2025, bao gồm: Đồng bằng sông Hồng (Hà Nội, Hưng Yên, Hải Dương, Hà Nam, Quảng Ninh), Trung du và miền núi phía Bắc (Lạng Sơn, Bắc Giang, Tuyên Quang, Hòa Bình, Phú Thọ), Bắc Trung bộ và duyên hải miền Trung (Thanh Hóa, Nghệ An, Bình Định, Ninh Thuận, Bình Thuận), Đồng bằng sông Cửu Long (Tiền Giang, Trà Vinh, An Giang, Đồng Tháp, Hậu Giang). Trong 339 HTXNN được khảo sát, có 34,81% thuộc Đồng Bằng sông Hồng, tỷ lệ này ở Trung du và miền núi phía Bắc, Bắc Trung bộ và duyên hải miền Trung, Đồng Bằng sông Cửu Long lần lượt là 25,37%, 22,12%, 17,7%.

Như vậy, xét trên các tiêu chí quan trọng phản ánh đặc trưng của tổng thể HTXNN Việt Nam như lĩnh vực hoạt động, thời gian hoạt động, quy mô thành viên,

quy mô lao động và vùng kinh tế, cơ cấu mẫu nghiên cứu tương đối phù hợp với thực tiễn phân bố của HTXNN trên phạm vi cả nước. Mặc dù phương pháp lấy mẫu không phải là chọn mẫu xác suất, việc kiểm soát cơ cấu mẫu và đối chiếu với số liệu thống kê chính thức giúp đảm bảo mức độ đại diện cần thiết cho mục tiêu phân tích và kiểm định mô hình nghiên cứu.

*\* Thống kê mô tả về GD HTXNN được khảo sát*

Tại các HTXNN được khảo sát, đặc điểm của GD được thống kê theo các tiêu chí như giới tính, độ tuổi, trình độ đào tạo và thời gian làm việc tại HTXNN. Số liệu thống kê tại bảng 3.6.

**Bảng 3.6: Thông tin về GD của HTXNN được khảo sát**

Các tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	285	84,07
	Nữ	54	15,93
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	14	4,13
	Từ 30 đến dưới 45 tuổi	138	40,71
	Từ 45 đến dưới 60 tuổi	170	50,15
	Trên 60 tuổi	17	5,01
Trình độ đào tạo	THPT	64	18,88
	Sơ cấp	58	17,11
	Trung cấp	99	29,20
	Cao đẳng	76	22,42
	Đại học và trên đại học	42	12,39
Thời gian làm việc tại HTXNN	Dưới 5 năm	89	26,25
	Từ 5 đến 10 năm	170	50,15
	Trên 10 năm	80	23,60
Tổng số		<b>339</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra*

Về giới tính của GD HTXNN: trong số 339 HTXNN được khảo sát, có sự chênh lệch rất lớn về tỷ lệ giới tính của GD, trong đó nam chiếm 84,07% và nữ chỉ chiếm 15,93%. Điều này được giải thích bởi hiện nay đang tồn tại khoảng trống về bình đẳng giới trong khu vực kinh tế tập thể, theo bà Cao Xuân Thu Vân - Chủ tịch Liên minh HTX Việt Nam: “*Tỷ lệ nữ tham gia lãnh đạo, quản lý chỉ chiếm khoảng trên 25% trong tổng số lãnh đạo của các HTX và phần lớn chỉ giữ chức vụ từ cấp phó trở xuống*”.

Về độ tuổi của GD HTXNN: tại các HTXNN được khảo sát, chỉ có 4,13% GD dưới 30 tuổi, trong khi đó có đến 50,15% HTXNN được khảo sát có GD ở độ tuổi từ

45 đến dưới 60 tuổi, tỷ lệ HTXNN có GD trên 60 tuổi là 5,01%. Tỷ lệ này phản ánh được thực tế tại các HTXNN Việt Nam, theo Bộ NN&PTNT (2024) độ tuổi trung bình của GD HTXNN là 50 tuổi, người cao tuổi nhất là 83 tuổi và thấp nhất là 20 tuổi.

Về trình độ đào tạo của GD HTX: Trình độ đào tạo của GD HTXNN được khảo sát còn hạn chế, 18,88% người chỉ có trình độ THPT, trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng có tỷ lệ lần lượt là 17,11%, 29,20% và 22,42%. GD có trình độ từ đại học trở lên 12,39%. Cơ cấu này khá phù hợp với thực trạng của các HTXNN Việt Nam hiện nay, tại nhiều khu vực nông thôn, nhiều GD HTXNN có xuất phát điểm là nông dân, họ có kinh nghiệm làm việc sản xuất nông nghiệp nhưng chưa được đào tạo bài bản. Bên cạnh đó chế độ đãi ngộ của GD HTXNN ở nhiều nơi còn thấp, không đủ để thu hút những nhân lực có trình độ cao về làm việc.

Về thời gian làm việc tại HTXNN của GD: GD làm việc tại HTXNN trên 5 năm chiếm đến 73,75%. Điều này có thể giải thích được trên một số khía cạnh như: Thứ nhất, nhiều HTXNN lựa chọn những người làm việc lâu năm đảm nhận vị trí GD xuất phát từ sự ổn định và đáng tin cậy mà họ mang lại, những người này không chỉ có kinh nghiệm sâu rộng về hoạt động của HTXNN, mà còn có thể có mối quan hệ với cộng đồng thành viên, đối tác,... Thứ hai, trong bối cảnh thiếu hụt nhân lực quản lý có năng lực để thay thế thì những người có nhiều năm làm việc tại HTXNN trở thành lựa chọn tự nhiên của nhiều HTX.

Như vậy, GD HTXNN trong mẫu khảo sát có đặc điểm nhân khẩu học (độ tuổi, giới tính) và nền tảng nghề nghiệp (trình độ đào tạo và thời gian làm việc), khá tương đồng với đặc điểm của tổng thể, nên có thể khẳng định rằng mẫu khảo sát có tính đại diện cao. Kết quả đánh giá thực trạng lãnh đạo số thu được từ mẫu có thể được khái quát một cách hợp lý và có căn cứ khoa học cho toàn bộ tổng thể nghiên cứu.

*\* Thống kê mô tả đối tượng trả lời khảo sát:*

Đối tượng trả lời khảo sát là nhân lực chủ chốt đảm nhiệm các vị trí công việc khác nhau tại HTXNN. Đặc điểm của đối tượng trả lời được thống kê theo giới tính, độ tuổi, trình độ đào tạo, thời gian làm việc tại HTXNN và vị trí công tác. Số liệu thống kê được trình bày ở bảng 3.7.

**Bảng 3.7: Thông tin về đối tượng trả lời**

Các tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	215	63,42
	Nữ	124	36,58
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	19	5,60
	Từ 30 đến dưới 45 tuổi	185	54,57
	Từ 45 đến dưới 60 tuổi	127	37,46
	Trên 60 tuổi	8	2,36
Trình độ đào tạo	THPT	23	6,78
	Sơ cấp	65	19,17
	Trung cấp	108	31,86
	Cao đẳng	92	27,14
	Đại học và trên đại học	51	15,04
Thời gian làm việc tại HTXNN	Dưới 5 năm	103	30,38
	Từ 5 đến 10 năm	193	56,93
	Trên 10 năm	43	12,68
Vị trí công tác	Thành viên Hội đồng quản trị	69	20,35
	Thành viên Ban kiểm soát	59	17,40
	Ban giám đốc HTX	91	26,84
	Nhân lực chủ chốt phụ trách kế toán, kỹ thuật, kinh doanh	120	35,40
<b>Tổng số</b>		<b>339</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra*

Trong 339 nhân lực chủ chốt của HTXNN trả lời khảo sát:

Về giới tính, tỷ lệ nhân lực chủ chốt được khảo sát là nam giới cao hơn nữ giới, cụ thể 63,42% nam và 36,58% nữ.

Về độ tuổi, người được khảo sát chủ yếu thuộc 2 nhóm là từ 30 đến dưới 45 tuổi và từ 45 đến dưới 60 tuổi, tỷ lệ 54,57% và 37,46%,

Về trình độ đào tạo, có đến 74,04% có trình độ từ trung cấp, trong đó trình độ CĐ trở lên chiếm 42,18%.

Về thời gian làm việc tại HTXNN, 69,61% người trả lời có thâm niên làm việc tại HTXNN từ 5 năm trở lên, trong đó làm việc từ 5 đến 10 năm chiếm 56,93 % và có trên 10 năm làm việc chiếm 12,68%.

Về vị trí công tác, có 20,35% người trả lời là thành viên HĐQT, 17,40% là thành viên ban kiểm soát. Và tỷ lệ này với vị trí trong ban GD, nhân lực chủ chốt (phụ trách kế hoạch, sản xuất, kinh doanh, kế toán, nhân sự, marketing) lần lượt là 26,84% và 35,40%. Họ là những người có sự tương tác thường xuyên trong công việc với GD HTXNN, tiếp cận được với các thông tin về hoạt động của HTXNN trên nhiều mảng công việc khác nhau.

Như vậy, đối tượng trả lời khảo sát có tỷ lệ khá cao là những người đã qua đào tạo và có từ 5 năm trở lên công tác tại HTXNN, thêm vào đó họ đảm nhiệm những vị trí chủ chốt như thành viên HĐQT, Ban GD, thành viên ban kiểm soát, các nhân lực chủ chốt phụ trách kế toán, kỹ thuật, kinh doanh. Những đặc điểm này có thể giúp đối tượng khảo

sát đưa ra được nhận định tin cậy hơn về thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và kết quả đổi mới tại HTXNN mà họ đang công tác.

#### **3.3.1.4. Phương pháp nghiên cứu tình huống**

Phương pháp nghiên cứu tình huống được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, hướng tới những HTXNN có khả năng cung cấp dữ liệu phong phú và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Nghiên cứu tình huống được thực hiện từ tháng 12/2024 đến tháng 02/2025 tại HTX Rạch Lọp và HTX Rau Quả Sạch Chúc Sơn. Các HTXNN được lựa chọn dựa trên ba tiêu chí sau:

*Thứ nhất, sự hiện diện thực chất của hoạt động CDS:* cả hai HTXNN đều đang triển khai các hoạt động CDS trong quản lý, sản xuất và phân phối sản phẩm, thể hiện qua việc ứng dụng phần mềm quản lý, số hóa hồ sơ và truy xuất nguồn gốc,... Bên cạnh đó, đây là những HTXNN được địa phương ghi nhận là mô hình hoạt động hiệu quả, có định hướng đổi mới rõ nét, đồng thời thể hiện sự hợp tác và sẵn sàng chia sẻ thông tin, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu đầy đủ, bảo đảm độ tin cậy của dữ liệu nghiên cứu.

*Thứ hai, sự đa dạng vùng miền nhằm bảo đảm tính đại diện của bối cảnh nghiên cứu:* HTX Rạch Lọp (trước 12/6/2025 thuộc tỉnh Trà Vinh, hiện nay là tỉnh Vĩnh Long) thuộc Đồng bằng sông Cửu Long, trong khi HTX Rau Quả Sạch Chúc Sơn (Hà Nội) thuộc khu vực Đồng bằng sông Hồng. Lựa chọn hai HTXNN thuộc hai vùng địa lý khác nhau nhằm bảo đảm rằng nghiên cứu bao quát được đặc điểm bối cảnh đa dạng của HTXNN tại Việt Nam. Sự khác biệt vùng miền không phải là đối tượng phân tích của luận án, nhưng việc tiếp cận hai bối cảnh địa lý khác nhau giúp tăng cường tính phong phú của dữ liệu.

*Thứ ba, sự đa dạng về quy mô thành viên:* Theo Nghị định 113/2024/NĐ-CP, HTXNN được phân loại theo số lượng thành viên chính thức: HTX Rạch Lọp có 519 thành viên (HTX quy mô lớn), trong khi HTX Rau Quả Sạch Chúc Sơn có 67 thành viên (HTX quy mô nhỏ). Việc lựa chọn hai HTX có quy mô khác nhau giúp luận án tiếp cận được sự đa dạng về cấu trúc tổ chức, phân tích cách biểu hiện lãnh đạo số và chia sẻ tri thức được vận hành trong những bối cảnh tổ chức có mức độ phức tạp khác nhau.

#### **3.3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phương pháp phân tích định lượng. Do tính chất phức tạp của đường dẫn trong mô hình nghiên cứu nên tác giả lựa chọn mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để phân tích dữ liệu. Phương pháp thống kê kiểm tra các mối quan hệ lý thuyết giữa các biến quan sát và các biến tiềm ẩn. Cụ thể hơn, nghiên cứu sử dụng mô hình phương pháp bình phương tối thiểu từng phần PLS-SEM (Partial Least Squares) để ước lượng các tham số nhằm tối đa hóa phần phương sai được giải thích của các biến phụ thuộc trong mô hình. Việc lựa chọn phương pháp này xuất phát từ một số, một số lý do lựa chọn phương pháp này như sau:

*Thứ nhất*, sử dụng PLS-SEM là thích hợp với mô hình phức tạp gồm nhiều cấu trúc tác động. Đối với mô hình nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới của HTXNN Việt Nam, PLS-SEM cho phép phân tích mối quan hệ giữa biến độc lập, trung gian và phụ thuộc cùng một lúc mà không cần phải chia nhỏ từng phần mô hình hay thực hiện các phân tích riêng biệt.

*Thứ hai*, PLS - SEM không đặt ra yêu cầu khắt khe về phân phối chuẩn do vậy phù hợp với mô hình nghiên cứu này khi lãnh đạo số là một khái niệm tương đối mới mẻ, xác định các yếu tố cấu thành của lãnh đạo số là vấn đề nghiên cứu cần được tiếp tục khám phá.

*Thứ ba*, PLS – SEM cho phép xử lý dữ liệu trên kích thước mẫu nhỏ mà vẫn đạt được độ tin cậy trong kết quả, do đó lựa chọn phù hợp với mô hình có đối tượng khảo sát là nhân lực chủ chốt tại các HTXNN Việt Nam, việc tiếp cận những người quản lý tại các tổ chức này có thể gặp nhiều rào cản về thời gian và địa lý.

Quy trình xử lý dữ liệu được thực hiện theo các bước, sử dụng phần mềm SPSS 26 để phân tích thống kê mô tả mẫu khảo sát và kiểm định sai lệch do phương pháp, phần mềm SmartPLS 4 để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

*Bước 1: Mã hóa dữ liệu và thực hiện thống kê mô tả về đặc trưng của mẫu nghiên cứu:* Trước hết, dữ liệu được mã hóa theo các ký hiệu để phục vụ cho các giai đoạn phân tích tiếp theo. Bên cạnh đó, thống kê mô tả cung cấp những thông tin cơ bản như trung bình, độ lệch chuẩn, tần suất và tỷ lệ phần trăm giúp hiểu rõ hơn về đặc điểm phân phối của các biến trong mẫu. Bước này có thể giúp nhận diện được xu hướng chính, sự phân bố của các dữ liệu và những đặc điểm của mẫu khảo sát, từ đó đưa ra các kết luận sơ bộ trước khi thực hiện các phân tích phức tạp hơn.

*Bước 2: Kiểm tra tính đồng nhất (common method bias) trong dữ liệu khảo sát*

Kiểm định Harman's One-Factor Test (Kiểm định đơn nhân tố của Harman) trên phần mềm SPSS 26 để xác định xem có tồn tại một yếu tố chung nào trong dữ liệu có thể gây nhiễu và làm sai lệch kết quả hay không. Bước phân tích này là cần thiết vì dữ liệu của tất cả các biến trong mô hình nghiên cứu được thu thập từ cùng một đối tượng và ở cùng một thời điểm, người tham gia có thể có xu hướng bị ảnh hưởng bởi cảm xúc cá nhân với vấn đề khảo sát hoặc người tham gia có thể nhớ lại các câu trả lời trước đó dẫn đến câu trả lời không phản ánh đúng thực tế. Khi nhân tố trích đạt mức giải thích trên 50% phương sai của các biến quan sát, kết luận tồn tại CMB. Nếu phương sai trích dưới 50%, có thể kết luận không tồn tại CMB (Cooper và cộng sự, 2020)

*Bước 3: Đánh giá mô hình đo lường:* Mục tiêu là đảm bảo rằng các biến quan sát (indicators) trong mô hình phản ánh đúng các biến ẩn (latent variables). Đánh giá này giúp xác minh tính hợp lý, tin cậy và khả năng khái quát của các công cụ đo lường. Các chỉ số được xem xét trong mô hình đo lường là:

Thứ nhất, đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo. Theo Hair và cộng sự (2014): “Một số chỉ tiêu thường được sử dụng như tiêu chuẩn chỉ số nhân tố bên ngoài Outer loading, Cronbach’s Alpha, độ tin cậy tổng hợp CR (Composite Reliability) và phương sai trích AVE (Average Variance Extracted)”.

- Outer loading  $\geq 0,7$  là mức yêu cầu để biến quan sát có thể được coi là đo lường một cách hợp lý biến ẩn (latent variable). Nếu outer loading của một biến quan sát thấp hơn 0,7, nó có thể không đóng góp đủ vào việc đo lường biến ẩn, và có thể cần phải loại bỏ hoặc thay thế. Khi hệ số tải dao động từ 0,4 đến 0,7, biến quan sát vẫn có thể được giữ lại nếu các chỉ số Cronbach’s Alpha và AVE đáp ứng tiêu chuẩn.

- Cronbach’s Alpha cần đạt mức tối thiểu 0,7 để bảo đảm thang đo thể hiện độ tin cậy phù hợp. Tuy nhiên, nếu giá trị alpha nhỏ hơn 0,7, có thể cần phải cải thiện thang đo bằng cách loại bỏ các biến quan sát yếu.

- Composite Reliability (CR) đạt từ 0,7 trở lên nhằm bảo đảm mức độ tin cậy tốt. Nếu  $CR < 0,7$ : Thang đo cần phải cải thiện hoặc điều chỉnh, ví dụ bằng cách loại bỏ quan sát không có đóng góp đáng kể vào độ tin cậy của thang đo.

- Phương sai trích trung bình AVE cần phải đạt ít nhất 0,5 để chứng tỏ rằng các biến quan sát giải thích hơn 50% sự biến thiên của biến ẩn. Trường hợp  $AVE < 0,5$  có thể cần phải loại bỏ một số biến quan sát hoặc cải thiện thang đo để tăng cường giá trị hội tụ.

Thứ hai, đánh giá giá trị phân biệt của thang đo phản ánh mức độ mà một biến ẩn (latent variable) có thể được phân biệt rõ ràng với các biến ẩn khác trong mô hình. Nói cách khác, giá trị phân biệt đảm bảo rằng các biến ẩn không bị trùng lặp hoặc không rõ ràng, mỗi biến ẩn đo lường một khái niệm riêng biệt. Hai phương pháp thường được sử dụng để đánh giá giá trị phân biệt trong các nghiên cứu sử dụng phương pháp PLS-SEM là:

- Fornell-Larcker Criterion – đây là một phương pháp cổ điển để kiểm tra giá trị phân biệt được đề xuất bởi Fornell và Larcker (1981), phương pháp này yêu cầu căn bậc hai của AVE đối với mỗi nhân tố phải lớn hơn hệ số tương quan giữa nhân tố đó và các nhân tố khác.

- HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) được giới thiệu bởi Henseler và cộng sự (2015) là một chỉ số hiện đại và đang dần trở thành phương pháp chính để kiểm tra giá trị phân biệt trong PLS-SEM. Chỉ số HTMT nhỏ hơn 0,85 đảm bảo các biến ẩn trong mô hình có thể được phân tách một cách rõ ràng.

Trong mô hình nghiên cứu của luận án, biến lãnh đạo số (DL) được xem như một cấu trúc bậc hai, được đo lường thông qua sáu biến quan sát bậc một. Việc đo lường này được thực hiện theo dạng cấu trúc phản ánh - phản ánh (reflective second-order construct). Để xác định mức độ tin cậy tổng hợp của biến bậc hai, nghiên cứu xác định điểm cho các biến tiềm ẩn cấp 1 (latent variables), sau đó sử dụng các giá trị này làm biến quan sát đại

diện cho cấu trúc bậc hai của lãnh đạo số. Tiếp theo, mô hình SEM được chạy lại nhằm kiểm tra độ tin cậy và mức độ phù hợp của cấu trúc lãnh đạo số bậc hai.

*Bước 4: Đánh giá mô hình cấu trúc:* Sau khi hoàn tất việc xem xét mô hình đo lường, bước tiếp theo là kiểm tra mô hình cấu trúc để xác định mức độ phù hợp của mô hình, đồng thời kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Đánh giá mô hình cấu trúc thường được thực hiện bằng phương pháp Bootstrap với số lần lặp lại khoảng 5.000 mẫu để ước lượng độ tin cậy của các hệ số. Mức ý nghĩa thống kê thường sử dụng là 5%. Bước này sử dụng các giá trị:

- Hệ số phóng đại phương sai - VIF (Variance Inflation Factor) phản ánh mô hình có gặp vấn đề đa cộng tuyến hay không. Theo Henseler và cộng sự (2015): “Mô hình được xem là không gặp đa cộng tuyến khi  $VIF \leq 10$ ”. Hair và cộng sự (2016) đề xuất tiêu chí nghiêm ngặt hơn: “ $VIF \geq 5$ : có thể tồn tại cộng tuyến đáng kể và mô hình có nguy cơ bị ảnh hưởng;  $3 < VIF < 5$ : khả năng có cộng tuyến, nhưng mức độ tác động chưa quá nghiêm trọng;  $VIF < 3$ : có thể xem mô hình không gặp vấn đề cộng tuyến, tức là các biến độc lập không có tương quan cao đến mức gây ảnh hưởng đến kết quả phân tích”.

- Hệ số  $Q^2$  xác định mức độ mà mô hình có thể dự đoán dữ liệu ngoài mẫu, tức là mức độ mà mô hình có thể dự báo chính xác giá trị của các biến phụ thuộc khi sử dụng dữ liệu không nằm trong tập mẫu phân tích.  $Q^2$  hiệu chỉnh ( $Q^2$  adjusted) là phiên bản đã được điều chỉnh nhằm loại bỏ các sai lệch có thể phát sinh khi mô hình chứa nhiều tham số hoặc có mức độ giải thích cao. Theo Hair và cộng sự (2016): “Giá trị  $Q^2$  càng lớn thì khả năng dự đoán của mô hình càng tốt. Cụ thể:  $Q^2 \leq 0.15$ : năng lực dự báo thấp;  $0.15 < Q^2 \leq 0.35$ : khả năng dự báo ở mức trung bình;  $Q^2 > 0.35$ : mô hình đạt mức dự báo tốt”.

- Chỉ số SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) đánh giá mức độ phù hợp giữa mô hình nghiên cứu và dữ liệu thực tế. Giá trị SRMR càng nhỏ cho thấy mô hình càng phù hợp; thông thường, SRMR dưới 0,08 được xem là đạt mức phù hợp chấp nhận được.

- Hệ số đường dẫn (Path Coefficient), cùng với các chỉ số như P-value, T-value và  $f^2$ , được sử dụng để đánh giá các quan hệ trong mô hình. Ở mức tin cậy 95%, quan hệ là có ý nghĩa khi T-value vượt quá 1,96 và P-value nhỏ hơn 0,05. Mức độ ảnh hưởng của biến độc lập đến biến phụ thuộc được đo bằng chỉ số  $f^2$ . Theo Hair và cộng sự (2016), tác động được phân loại như sau:  $f^2 < 0,15$ : ảnh hưởng yếu;  $0,15 \leq f^2 < 0,35$ : ảnh hưởng trung bình;  $f^2 \geq 0,35$ : ảnh hưởng mạnh.

- Chỉ số  $R^2$  và  $R^2$  hiệu chỉnh xem xét mức độ mà các biến độc lập giải thích sự thay đổi xảy ra ở biến phụ thuộc. Trong đó,  $R^2$  hiệu chỉnh là phiên bản điều chỉnh của  $R^2$ , được tính toán để loại bỏ tác động của số lượng biến độc lập, qua đó phản ánh chính xác hơn năng lực giải thích thực sự của mô hình. Cách điều chỉnh này làm giảm

nguy cơ mô hình cho kết quả cao giả tạo khi bổ sung thêm biến không cần thiết. Giá trị của  $R^2$  và  $R^2$  hiệu chỉnh nằm trong khoảng từ 0 đến 1; giá trị càng gần 1 cho thấy các biến độc lập giải thích biến phụ thuộc càng tốt.

- *Bước 5: Kiểm định sự khác biệt trung bình giữa các nhóm khảo sát*

Sử dụng phần mềm SPSS 26 với phân tích One way ANOVA để trả lời câu hỏi có sự khác biệt trung bình về biểu hiện lãnh đạo số của GD ở các nhóm tuổi, trình độ đào tạo và thời gian làm việc tại HTXNN hay không? Các giá trị được xem xét bao gồm giá trị Sig của Levene's test, giá trị Sig của kiểm định Anova và Sig của Welch's test. Có hai trường hợp cho thấy sự khác biệt giữa các nhóm là có ý nghĩa về mặt thống kê: Trường hợp thứ nhất, giá trị Sig của Levene's test lớn hơn 0,05 và giá trị Sig của kiểm định Anova nhỏ hơn 0,05. Trường hợp thứ hai, giá trị Sig của Levene's test nhỏ hơn 0,05 và giá trị Sig của Welch's test cũng nhỏ hơn 0,05.

### TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày bối cảnh, quy trình và phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án.

Trước hết, các giai đoạn phát triển, vị trí, vai trò, quy mô, cơ cấu, kết quả sản xuất - kinh doanh, đặc điểm nhân lực và hoạt động quản trị nhân lực cũng như đặc điểm và mức độ ứng dụng công nghệ trong bối cảnh CDS của các HTXNN Việt Nam được trình bày cụ thể. Nội dung này không chỉ phác họa rõ bối cảnh nghiên cứu mà còn làm nổi bật tính đặc thù và vai trò quan trọng của HTXNN trong phát triển kinh tế nông thôn, qua đó khẳng định giá trị thực tiễn của đề tài.

Tiếp theo, quy trình nghiên cứu được xây dựng một cách logic và chặt chẽ, tương thích với yêu cầu đánh giá mô hình lý thuyết, bao gồm các bước: nghiên cứu tài liệu; phỏng vấn giai đoạn 1; thiết kế phiếu khảo sát và triển khai khảo sát diện rộng; phân tích dữ liệu khảo sát; phỏng vấn giai đoạn 2; nghiên cứu tình huống và trình bày kết quả nghiên cứu.

Đồng thời, nội dung chương cũng làm rõ phương pháp nghiên cứu nhằm khai thác chiều sâu của vấn đề nghiên cứu, đảm bảo độ tin cậy và khả năng khái quát hóa của kết quả. Cụ thể, các phương pháp được sử dụng: phương pháp thu thập dữ liệu (phương pháp nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn, khảo sát, nghiên cứu tình huống) và phương pháp phân tích dữ liệu với các công cụ, kỹ thuật xử lý phù hợp theo từng giai đoạn nghiên cứu.

## CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN CHIA SẺ TRI THỨC VÀ ĐỔI MỚI TẠI CÁC HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

### 4.1. Thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

#### 4.1.1. Thực trạng lãnh đạo số

##### 4.1.1.1. Phân tích thực trạng lãnh đạo số

Lãnh đạo số phản ánh qua sáu nhóm yếu tố: Sáng tạo; Tư duy và tìm hiểu vấn đề; Học hỏi; Kiến thức chuyên sâu; Tầm nhìn và hợp tác; Dẫn dắt và truyền cảm hứng. Trong thu thập dữ liệu khảo sát, người được khảo sát đánh giá mức độ đồng ý với các phát biểu mô tả biểu hiện lãnh đạo số của GD HTXNN theo thang đo 7 điểm, từ 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 7 - hoàn toàn đồng ý. Dữ liệu khảo sát sau khi làm sạch được sử dụng để thực hiện các phân tích thống kê, bao gồm phân tích thống kê mô tả và phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA), với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS phiên bản 26.

Về kết quả phân tích thống kê mô tả cho từng yếu tố cấu thành lãnh đạo số, kết quả tổng hợp tại Bảng 4.1.

**Bảng 4.1: Thống kê mô tả về thực trạng lãnh đạo số**

Biến	Quan sát		Điểm TB từng quan sát	Điểm TB theo biến bậc 1	Độ lệch chuẩn
Sáng tạo	CRE1	Lãnh đạo có năng lực sáng tạo	5,41	5,31	1,066
	CRE2	Lãnh đạo có tư duy sáng tạo và đổi mới	5,38		0,982
	CRE3	Lãnh đạo thể hiện thực hóa các ý tưởng kinh doanh	5,05		0,985
	CRE4	Lãnh đạo không ngừng tìm kiếm sự thay đổi	5,41		1,017
Tư duy và tìm hiểu vấn đề	TAI1	Lãnh đạo luôn suy nghĩ một cách cẩn thận về các vấn đề của HTX, bao gồm cả các vấn đề liên quan đến áp dụng công nghệ số	5,61	5,42	0,841
	TAI2	Lãnh đạo luôn duy trì việc tìm hiểu các vấn đề trong công việc, bao gồm cả các vấn đề liên quan đến áp dụng công nghệ số trong hoạt động của HTX	5,42		0,815
	TAI3	Lãnh đạo có kiến thức và hiểu biết sâu sắc về các vấn đề trong công việc, bao gồm cả kiến thức về áp dụng công nghệ số	5,24		0,866
Học hỏi	CUR1	Lãnh đạo luôn mong muốn học hỏi kiến thức để thích nghi với sự thay đổi	5,74	5,47	0,846
	CUR2	Lãnh đạo có khả năng học hỏi	5,42		0,796
	CUR3	Lãnh đạo có khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng liên quan đến công nghệ số trong công việc	5,25		0,839

Biến	Quan sát		Điểm TB từng quan sát	Điểm TB theo biến bậc 1	Độ lệch chuẩn
Kiến thức chuyên sâu	DK1	Lãnh đạo có hiểu biết về các xu thế phát triển khoa học và công nghệ	4,84	4,92	1,109
	DK2	Lãnh đạo thành thạo về công nghệ số	4,21		1,186
	DK3	Lãnh đạo có hiểu biết sâu về các chính sách (của nhà nước, địa phương,...) liên quan đến hoạt động của HTX	5,5		0,921
	DK4	Lãnh đạo đưa ra các quyết định dựa trên việc đào sâu kiến thức để giải thích, giả định và tổng hợp thông tin	5,10		1,062
Tầm nhìn và hợp tác	VAC1	Lãnh đạo có tầm nhìn, có thể hình dung và xác định mục tiêu dài hạn và định hướng phát triển cho HTX	5,37	5,23	0,922
	VAC2	Lãnh đạo có khả năng đưa ra định hướng và có thể trở thành người điều phối quá trình ứng dụng công nghệ số trong kinh doanh	4,91		0,971
	VAC3	Lãnh đạo tích cực xây dựng mạng lưới cộng tác cho HTX	5,40		0,969
Dẫn dắt và truyền cảm hứng	INS1	Lãnh đạo có khả năng thuyết phục người khác theo quan điểm của mình, bao gồm quan điểm về ứng dụng công nghệ số	5,37	5,34	1,022
	INS2	Lãnh đạo có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức và các thành viên khác trong HTX	5,48		1,030
	INS3	Lãnh đạo có khả năng thể hiện, truyền đạt những cảm xúc tích cực và mạnh mẽ trong công việc	5,23		1,032
	INS4	Lãnh đạo là người giữ lời hứa để tôi có thể tin tưởng	5,42		0,983
	INS5	Lãnh đạo có khả năng thúc đẩy người khác nỗ lực làm việc	5,32		1,065
	INS6	Lãnh đạo sẵn sàng xem xét những ý tưởng và quan điểm mới hoặc khác biệt với quan điểm của mình	5,23		1,072

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

### **Một số phát hiện từ kết quả phân tích thống kê mô tả:**

*Thứ nhất*, trong sáu yếu tố cấu thành lãnh đạo số, *kiến thức chuyên sâu* có điểm đánh giá thấp nhất, điểm TB là 4,92 với độ lệch chuẩn là 1,04, phản ánh mức độ phân tán khá lớn trong đánh giá. Cụ thể hơn, quan sát phản ánh “hiểu biết về các xu thế phát triển khoa học và công nghệ” và “thành thạo về công nghệ số” có mức điểm thấp nhất với điểm TB là 4,84 và 4,24, quan sát có mức điểm cao nhất là “hiểu biết sâu về các chính sách (của nhà nước, địa phương,...) liên quan đến hoạt động của HTX” với giá trị 5,5. Trong đó:

- “Kiến thức về công nghệ số” được đánh giá ở mức điểm thấp nhất có thể do các nguyên nhân như: Trình độ đào tạo của GD HTXNN còn hạn chế, thậm chí có những người chưa qua đào tạo nên thiếu nền tảng vững vàng về công nghệ, khó khăn trong

việc đánh giá và lựa chọn công nghệ phù hợp với thực tiễn của HTXNN; Thêm vào đó, có nhiều cơ hội đào tạo về nông nghiệp được cung cấp bởi nhiều tổ chức nhưng các chương trình đào tạo chuyên sâu về công nghệ số trong nông nghiệp cho GD HTXNN chưa đáp ứng nhu cầu thực tiễn.

- Hiểu biết về các chính sách có *mức điểm cao nhất* có thể được giải thích bởi một số lý do như: Tại Việt Nam, các chính sách, chương trình hỗ trợ từ nhà nước và địa phương là yếu tố chi phối quan trọng đến hiệu quả hoạt động của HTXNN. Hệ thống quy định về tín dụng, đất đai, môi trường, thuế và chương trình khuyến nông được cơ quan quản lý thông tin và cập nhật thường xuyên tới HTX. Bên cạnh đó, qua quá trình làm việc thực tế, nhiều GD HTXNN đã tích lũy kinh nghiệm trong việc triển khai các chính sách và phối hợp với cơ quan quản lý. Điều này giúp họ nhận thức đầy đủ hơn về tác động của chính sách đối với hoạt động sản xuất - kinh doanh của HTXNN.

*Thứ hai, năng lực “Học hỏi” được đánh giá cao nhất* trong sáu nhóm yếu tố với điểm TB đạt 5,47 và độ lệch chuẩn thấp (SD = 0,82). Đây là dấu hiệu cho thấy năng lực học tập được ghi nhận khá tích cực và ổn định trong nhóm đối tượng khảo sát. Trong nội hàm của yếu tố này, “mong muốn học hỏi để thích nghi với thay đổi” có điểm cao nhất (5,74), trong khi “khả năng học hỏi” và “khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng về công nghệ số” có điểm thấp hơn, lần lượt là 5,42 và 5,25.

*Thứ ba, năng lực còn lại như “Tầm nhìn và hợp tác” (Mean = 5,23; SD = 0,95), “Sáng tạo” (Mean = 5,31; SD = 1,05), “Dẫn dắt và truyền cảm hứng” (Mean = 5,34; SD = 1,02) và “Khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề” (Mean = 5,42; SD = 0,84) đều có điểm trung bình ở mức khá, tuy nhiên đi kèm với đó là độ lệch chuẩn dao động từ trung bình đến cao, cho thấy mức độ khác biệt đáng kể giữa các cá nhân trong các thành tố của lãnh đạo số. Cụ thể hơn:*

- Yếu tố “*Tầm nhìn và hợp tác*” có điểm TB là 5,23. Trong các quan sát của yếu tố này thì “*khả năng đưa ra định hướng và có thể trở thành người điều phối quá trình ứng dụng công nghệ số trong kinh doanh*” rất quan trọng, phản ánh tầm nhìn và khả năng của GD trong hoạch định và triển khai quá trình ứng dụng công nghệ số của HTXNN. Mặc dù vậy, đây lại là quan sát có mức điểm TB thấp nhất trong nhóm với giá trị là 4,91.

- Yếu tố “*Sáng tạo*” có điểm TB là 5,31. Điểm số cho các quan sát của yếu tố này có giá trị thấp nhất là 5,05 tương ứng với biểu hiện “*khả năng hiện thực hóa các ý tưởng kinh doanh*”. Lý do có thể đến từ bản thân GD, nguồn lực nội tại của HTXNN và yếu tố môi trường bên ngoài. Trong đó, hạn chế về trình độ đào tạo dẫn tới một bộ phận GD HTXNN thiếu kiến thức, kỹ năng về quản trị chiến lược, tài chính và marketing,... điều này ảnh hưởng đến khả năng phát triển và triển khai ý tưởng kinh doanh mới. Hay hạn chế nguồn lực nội tại của HTXNN liên quan đến khó khăn về vốn để triển khai các ý tưởng mới, thiếu

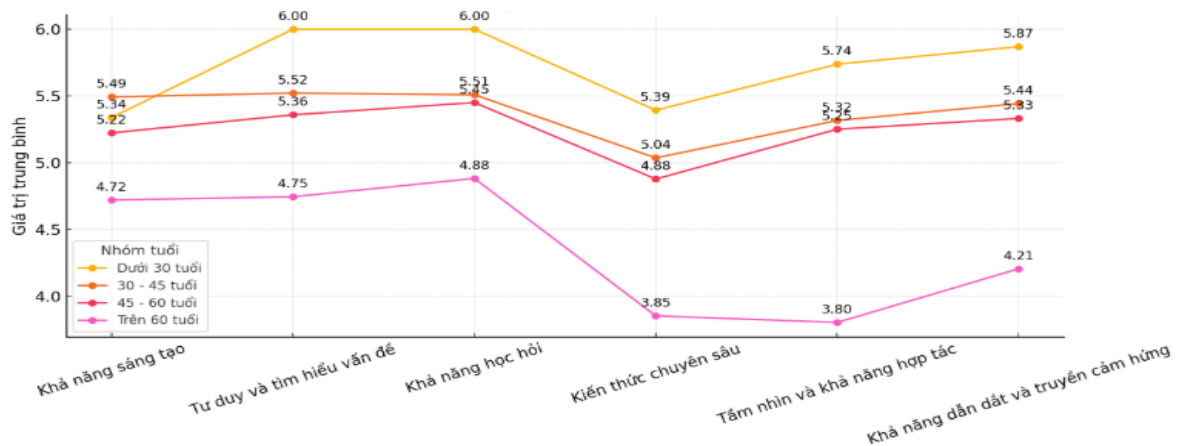
công nghệ và hạ tầng cần thiết để hiện thực hóa các ý tưởng mới, thiếu đội ngũ lao động có trình độ cao, am hiểu về công nghệ số, quản lý tổ chức,... Ngoài ra, có thể do một số nguyên nhân đến từ môi trường bên ngoài như sự cạnh tranh, khó khăn trong tiếp cận chương trình hỗ trợ của Nhà nước và các tổ chức khác,...

- Yếu tố “*Dẫn dắt và truyền cảm hứng*” có điểm TB là 5,34, điểm số cho các quan sát của yếu tố này không có sự chênh lệch nhiều. Hai quan sát có điểm thấp nhất trong nhóm là “*sẵn sàng xem xét những ý tưởng và quan điểm mới hoặc khác biệt với quan điểm của mình*” và “*khả năng thể hiện, truyền đạt những cảm xúc tích cực và mạnh mẽ trong công việc*”. Hai năng lực này của GD HTXNN cần được được phát triển vì đây là điều kiện quan trọng để xây dựng môi trường làm việc đổi mới, tạo động lực và truyền cảm hứng cho các cá nhân khác trong HTXNN.

- Yếu tố “*Tư duy và tìm hiểu vấn đề*” có điểm TB là 5,42. Quan sát có mức điểm cao nhất 5,61 là “*suy nghĩ một cách cẩn thận về các vấn đề của HTX, bao gồm cả các vấn đề liên quan đến áp dụng công nghệ số*”. Điều này cho thấy sự cẩn trọng nhất định của GD HTXNN khi xem xét các vấn đề của HTX cũng như nhận thức về vai trò của công nghệ số đối với cơ hội phát triển của HTX.

**Về kết quả phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA** đối với lãnh đạo số theo tuổi, trình độ đào tạo và thời gian làm việc của GD tại HTXNN trên bộ dữ liệu khảo sát cho thấy (Chi tiết kết quả phân tích dữ liệu tại phụ lục 8):

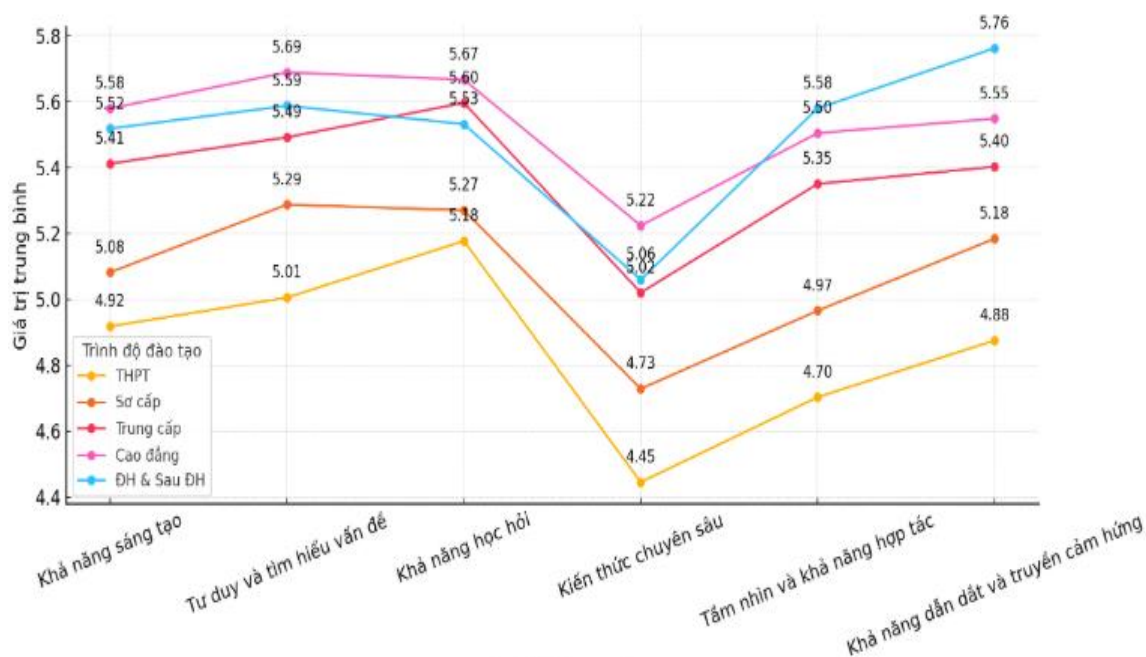
- Theo độ tuổi, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ) giữa các nhóm tuổi đối với 6 yếu tố cấu thành lãnh đạo số: *Sáng tạo (CRE)*, *tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)*, *học hỏi (CUR)*, *kiến thức chuyên sâu (DK)*, *tâm nhìn và hợp tác (VAC)*, *dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)*. Trong đó, GD dưới 45 tuổi có điểm TB cao hơn trên tất cả các yếu tố lãnh đạo số. Điều này có thể xuất phát từ sự linh hoạt trong tư duy, khả năng tiếp cận công nghệ mới và tinh thần đổi mới cao hơn so với các nhóm tuổi lớn hơn (Hình 4.1).



**Hình 4.1: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo tuổi của GD**

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên SPSS 26

- Theo trình độ đào tạo, kiểm định Levene cho thấy không có sự khác biệt phương sai đáng kể giữa các nhóm ( $p > 0,05$ ), cho phép sử dụng kết quả từ kiểm định ANOVA thông thường. Tất cả các yếu tố của lãnh đạo số đều cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê theo trình độ học vấn của GD ( $p < 0,001$ ). Trong đó, GD có trình độ từ CD trở lên thể hiện mức độ vượt trội về các biểu hiện của lãnh đạo số so với nhóm có trình độ THPT hoặc sơ cấp. Điều này cho thấy nền tảng giáo dục có vai trò quan trọng trong việc hình thành tư duy chiến lược, nâng cao khả năng học hỏi và thúc đẩy năng lực dẫn dắt đổi mới trong HTXNN (Hình 4.2).



**Hình 4.2: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo trình độ đào tạo của GD**

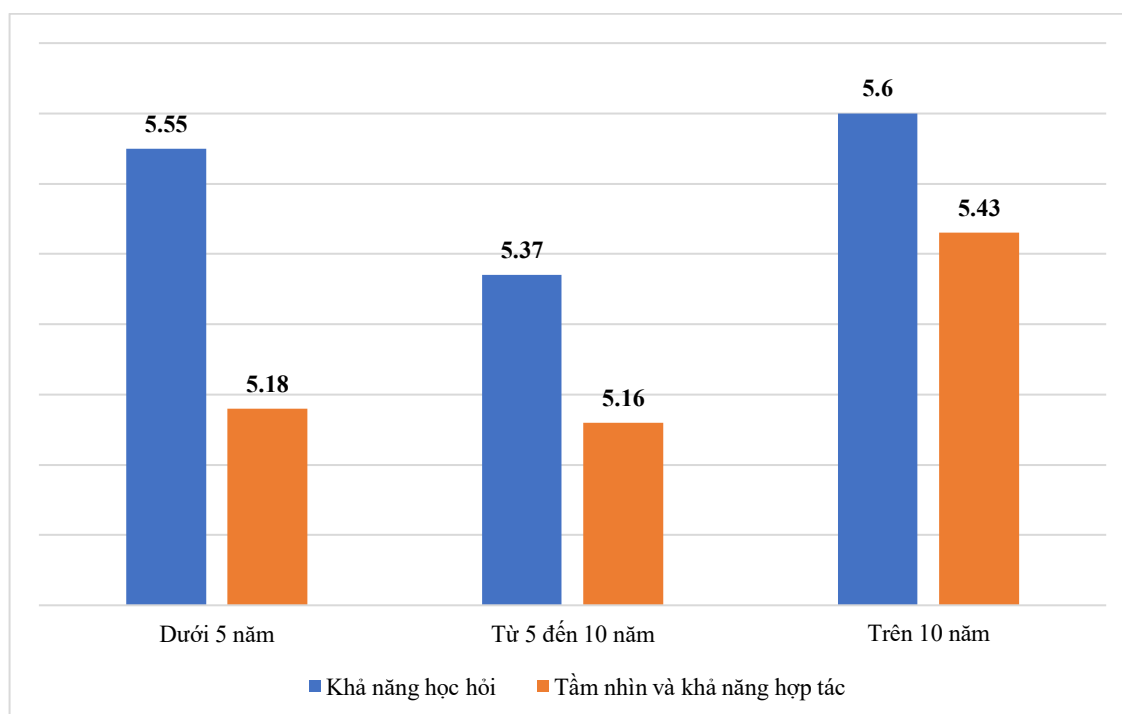
Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên SPSS 26

- Theo thời gian làm việc tại HTXNN, tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ) giữa các nhóm có thời gian làm việc khác nhau với 2 yếu tố cấu thành lãnh đạo số: Học hỏi (CUR), tâm nhìn và hợp tác (VAC). Các yếu tố còn lại không ghi nhận sự khác biệt đáng kể, điều này hàm ý rằng ảnh hưởng của thời gian công tác tại HTXNN chủ yếu thể hiện ở các năng lực liên quan đến định hướng phát triển và khả năng thích ứng với tri thức mới. Cụ thể:

Đối với năng lực học hỏi, GD HTXNN có thời gian làm việc trên 10 năm đạt điểm TB cao nhất, tiếp theo là nhóm dưới 5 năm, trong khi nhóm từ 5 đến 10 năm có điểm thấp nhất, nghĩa là khả năng học hỏi có xu hướng cao hơn ở 2 cực của thâm niên công tác (Hình 4.3). Phát hiện này cho thấy, năng lực học hỏi không đơn thuần tỷ lệ thuận với thâm niên, mà chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm tâm lý và hành vi nghề nghiệp ở từng giai đoạn. GD mới vào vị trí thường chủ động tiếp cận tri thức để thích nghi và

khẳng định năng lực, trong khi GD với thời gian công tác nhiều năm có xu hướng duy trì cập nhật tri thức mới để đáp ứng với các yêu cầu thay đổi trong quản lý HTXNN hiện đại. Ngược lại, nhóm ở giữa giai đoạn nghề nghiệp có thể thiếu động lực đổi mới, do cảm giác “ổn định giả” trong quá trình điều hành.

Đối với tầm nhìn và hợp tác, nhóm GD có thời gian làm việc trên 10 năm đạt mức điểm cao hơn đáng kể so với hai nhóm còn lại, nghĩa là *tầm nhìn và hợp tác phát triển vượt trội ở nhóm có kinh nghiệm lâu năm hơn*. Đây là một phát hiện mới, bổ sung cho các nghiên cứu trước vốn chưa làm rõ được mối liên hệ giữa thâm niên công tác và năng lực hoạch định chiến lược. Kết quả cho thấy tầm nhìn và hợp tác vốn đòi hỏi hiểu biết sâu sắc về bối cảnh vận hành, các mối liên kết nội bộ và đối tác bên ngoài được hình thành rõ nét khi lãnh đạo tích lũy đủ thời gian làm việc thực tế trong HTXNN. Điều này phù hợp trong môi trường HTXNN, nơi ra quyết định phụ thuộc nhiều vào sự đồng thuận, uy tín cá nhân và kinh nghiệm điều phối tập thể.



**Hình 4.3: So sánh biểu hiện lãnh đạo số theo thời gian làm việc của GD tại HTX**

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu trên SPSS 26*

Kết quả nghiên cứu tình huống cũng ghi nhận một số điểm tương đồng với kết quả phân tích dữ liệu khảo sát về thực trạng lãnh đạo số (Bảng 4.2). Cụ thể, trình độ chuyên môn và độ tuổi của lãnh đạo được ghi nhận có mối liên hệ nhất định với mức độ thể hiện năng lực lãnh đạo số trong các HTXNN được nghiên cứu.

**Bảng 4.2: Biểu hiện năng lực lãnh đạo số - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn**

	<b>HTX Rạch Lọp</b>	<b>HTX Rau quả sạch Chúc Sơn</b>
<b>Bối cảnh nghiên cứu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thành lập vào cuối năm 2016 tại Tiểu Cần, Vĩnh Long, với 355 thành viên. Đến nay, HTX có 519 thành viên và trên 200 lao động thường xuyên.</li> <li>- Từ năm 2022, khi thị trường nông nghiệp đặt ra nhiều yêu cầu mới về chất lượng cùng với các chính sách thúc đẩy CDS, HTX bắt đầu quan tâm đến CDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thành lập năm 2016 tại Chương Mỹ, Hà Nội, với 16 thành viên. Đến nay, HTX có 67 thành viên và khoảng 40 lao động thường xuyên.</li> <li>- Từ năm 2020, HTX bước vào giai đoạn chuyển đổi quan trọng về nhân sự lãnh đạo và định hướng phát triển dài hạn, CDS bắt đầu được quan tâm.</li> </ul>
<b>Biểu hiện lãnh đạo số</b>	<p>Cơ cấu quản lý gồm HĐQT, Ban kiểm soát, GD và PGD với trình độ đại học và thạc sĩ. Chủ tịch HĐQT sinh năm 1980 và GD sinh năm 1986. Trong bối cảnh HTXNN ở Việt Nam, đây được xem là đội ngũ lãnh đạo tương đối trẻ và có trình độ chuyên môn cao.</p> <p><b>Biểu hiện lãnh đạo số:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tầm nhìn và hợp tác: CDS là định hướng tất yếu, đồng thời xây dựng đội ngũ kế thừa (tuyển dụng lao động trẻ có trình độ thạc sỹ năm 2017, bổ nhiệm Phó GD năm 2019, GD năm 2021) và chủ động kết nối các tổ chức hỗ trợ (JICA, Sorimachi, Agriterra...) cho thấy năng lực định hướng chiến lược, huy động nguồn lực cho CDS.</li> <li>- Sáng tạo, kiến thức chuyên sâu, tư duy và tìm hiểu vấn đề: được phản ánh thông qua quyết định triển khai phần mềm quản lý canh tác, kế toán số và truy xuất nguồn gốc phản ánh khả năng đánh giá tính phù hợp của công nghệ với nhu cầu thực tiễn của HTX.</li> <li>- Học hỏi: tích cực tham gia các khóa tập huấn và chủ động cập nhật tri thức về công nghệ số.</li> <li>- Dẫn dắt và truyền cảm hứng: đối thoại và tạo đồng thuận trong HTX quy mô thành viên lớn cho thấy năng lực tạo ảnh hưởng và thúc đẩy sự tham gia vào quá trình CDS.</li> </ul>	<p>Giai đoạn 2016–2020, bộ máy điều hành nhỏ, lãnh đạo lớn tuổi, trình độ hạn chế (GD học hết lớp 7). Năm 2020, HTX có kỹ sư nông nghiệp đã về hưu về đảm nhiệm vai trò Tổng GD kiêm Chủ tịch HĐQT; Năm 2023, HTX có thêm nhân lực trẻ, trình độ đại học ở các vị trí quản lý.</p> <p><b>Biểu hiện lãnh đạo số:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tầm nhìn và hợp tác: Giai đoạn 2016–2020, HTX vận hành theo kinh nghiệm, doanh thu dưới 10 tỷ đồng/năm. Từ 2020, lãnh đạo mới với chuyên môn cao trong lĩnh vực nông nghiệp đã lập kế hoạch kinh doanh bài bản và xác định công nghệ số là ưu tiên, thể hiện khả năng tái định hướng phát triển dài hạn.</li> <li>- Sáng tạo, kiến thức chuyên sâu, tư duy và tìm hiểu vấn đề: Ứng dụng giải pháp số góp phần nâng doanh thu lên 20,8 tỷ đồng năm 2023 và mở rộng thị trường, phản ánh sáng tạo, kiến thức và tư duy trong lựa chọn và vận dụng công nghệ phù hợp.</li> <li>- Học hỏi: Chủ động tham gia hội thảo, tổ chức tập huấn phản ánh khả năng hấp thụ và phát triển tri thức cho HTX.</li> <li>- Dẫn dắt và truyền cảm hứng: Quá trình điều hành đã góp phần mở rộng quy mô hoạt động của HTX, thể hiện qua việc số lượng nhân lực tăng từ 3 lên khoảng 40 người và số lượng thành viên tăng từ 16 lên 67 thành viên. Tỷ lệ nhân lực trẻ ngày càng tăng.</li> </ul>
<b>Phát hiện nghiên cứu</b>	<p>Lãnh đạo trẻ và có trình độ chuyên môn cao có xu hướng thể hiện các năng lực lãnh đạo số rõ hơn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi mới thành lập, đội ngũ lãnh đạo <i>tuổi cao, trình độ hạn chế, quản lý theo kinh nghiệm, năng lực lãnh đạo số hạn chế.</i></li> <li>- Lãnh đạo có <i>trình độ chuyên môn cao, có năng lực dẫn dắt, truyền cảm hứng, thể hiện sự tâm huyết</i> với HTX tham gia điều hành, <i>năng lực lãnh đạo số được cải thiện.</i></li> </ul>

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

**Tóm lại,** kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, nghiên cứu tình huống cho thấy năng lực lãnh đạo số được đánh giá tích cực ở một số khía cạnh như năng lực học hỏi, tư duy và tìm hiểu vấn đề. Tuy nhiên, kiến thức chuyên sâu liên quan đến công nghệ số, khả năng xây dựng định hướng và tổ chức triển khai các giải pháp số trong hoạt động của HTXNN còn hạn chế. Một số nguyên nhân của hạn chế như sau:

*Thứ nhất, đặc điểm nhân khẩu học thuộc về GD HTXNN, cụ thể tỷ lệ GD HTXNN lớn tuổi, chưa qua đào tạo chuyên môn hiện vẫn ở mức cao.* Theo Bộ NN&PTNT (2024), chỉ 25,1% GD có trình độ CĐ trở lên, trong khi 32% chưa được đào tạo chuyên môn, điều này dẫn tới hạn chế khả năng tiếp cận tri thức mới, công nghệ số và triển khai các sáng kiến đổi mới trong HTXNN. Về cơ cấu tuổi, GD HTXNN dưới 30 tuổi chỉ chiếm 1,43%, trong khi nhóm từ 50 tuổi trở lên đạt tới 55%, riêng khu vực Đồng bằng sông Hồng, con số này lên đến 70%. Độ tuổi trung bình của GD HTXNN là 50 tuổi, cao nhất 83 tuổi và thấp nhất 20 tuổi. Những GD lớn tuổi nhìn chung có nhiều kinh nghiệm quản lý truyền thống và am hiểu cộng đồng, song lại gặp khó khăn khi tiếp cận công nghệ trong quản lý. Kết quả phỏng vấn với cán bộ quản lý và lãnh đạo HTXNN cho thấy rào cản chủ yếu không nằm ở thái độ tiếp nhận, mà xuất phát từ hạn chế về năng lực số và khả năng thích ứng công nghệ. Việc nhiều GD phải “nhờ con cháu” hoặc phụ thuộc vào cán bộ trẻ khi sử dụng công cụ số cho thấy khoảng cách số vẫn còn đáng kể trong đội ngũ lãnh đạo HTXNN (Hộp 4.1).

**Hộp 4.1: Kết quả phỏng vấn giai đoạn 2 về nguyên nhân chủ quan dẫn tới hạn chế năng lực lãnh đạo số**

Đáp viên 3 – Cán bộ Phòng KTHT (Thuộc Cục KTHT): *“Tôi thấy tuổi đời cao thường đi kèm với nhiều năm kinh nghiệm quản lý, đó là điều không thể phủ nhận. Nhiều anh chị GD lớn tuổi rất giỏi trong việc điều hành HTX, xử lý các mối quan hệ, hiểu thị trường. Tuy nhiên, khi nói đến công nghệ số thì lại là một câu chuyện khác. Không ít người trong số họ còn gặp khó khăn trong việc tiếp cận những công nghệ mới, hoặc đơn giản là chưa quen với việc sử dụng các nền tảng số.”*

Đáp viên 6 – Cán bộ Liên minh HTX tỉnh Hòa Bình: *“Tôi từng làm việc với một số HTX mà GD khá lớn tuổi, rất tâm huyết nhưng lại không biết cách sử dụng phần mềm quản lý hay các công cụ tiếp thị số. Mọi thứ vẫn phải làm thủ công hoặc nhờ người khác. Điều này khiến quá trình CDS gặp nhiều khó khăn, dù ý tưởng thì có.”*

Đáp viên 7 – GD một HTXNN ở thành phố Hà Nội: *“Tôi là kỹ sư nông nghiệp, về hưu thì bắt đầu làm việc ở HTX, làm nghề này mấy chục năm nên kinh nghiệm sản xuất thì không thiếu. Về quản lý HTX, tôi cũng đã quen với việc điều hành, xử lý công việc, làm việc với bà con nông dân... Tuy nhiên, tôi phải thừa nhận là khi công nghệ số phát triển nhanh như bây giờ, tôi gặp không ít khó khăn. Tuổi tác khiến tôi không còn nhanh nhạy như lớp*

*trẻ, tiếp cận cái mới chậm hơn, nhất là máy công cụ như sổ tay điện tử, phần mềm truy xuất nguồn gốc, hay kể cả việc dùng mạng xã hội để quảng bá sản phẩm. Nhiều khi phải nhờ đến con cháu hoặc cán bộ trẻ trong HTX hỗ trợ.”*

Đáp viên 9 – GD một HTXNN ở tỉnh Hưng Yên: *“Tôi chỉ học hết cấp ba rồi đi làm nông, sau này được bà con tín nhiệm nên đứng ra làm GD HTX. Xuất thân từ nông dân nên trước đây cũng không có điều kiện học hành bài bản, nhất là về quản lý hay công nghệ. Sau này có tham gia lớp sơ cấp về quản lý HTX do huyện tổ chức, cũng hiểu được một số nội dung cơ bản, như tổ chức sản xuất, kế toán đơn giản, rồi quy trình hoạt động của HTX. Nhưng riêng về mảng công nghệ số thì vẫn còn nhiều thứ tôi thấy mình chưa nắm vững. Thực ra tôi rất muốn đưa công nghệ vào HTX vì biết đó là hướng đi lâu dài, nhưng mình chưa hiểu rõ nên cũng chưa mạnh dạn triển khai sâu hơn ở HTX.”*

***Nguồn: Kết quả phỏng vấn giai đoạn 2***

*Thứ hai, môi trường nội tại của HTXNN còn một số yếu tố cản trở việc phát huy năng lực lãnh đạo số, trong đó:*

Công tác thu hút nhân lực cho các vị trí quản lý tại HTXNN hiện nay còn nhiều bất cập. Theo Bộ NN&PTNT (2024), nhiều người trẻ không mặn mà với việc làm tại HTX vì cho rằng đây là môi trường thiếu hấp dẫn, ít cơ hội phát triển nghề nghiệp. Trong khi đó, phần lớn HTXNN không đủ nguồn lực để đầu tư cho đào tạo hoặc xây dựng các chính sách đãi ngộ cạnh tranh nhằm thu hút nhân lực có năng lực công nghệ và kỹ năng quản trị hiện đại. Một cán bộ tại Cục Kinh tế hợp tác (Đáp viên 3) nhận định: *“Vấn đề hiện nay là không có người trẻ muốn làm việc lâu dài với HTXNN. Họ cảm thấy không có gì hấp dẫn, thu nhập thấp, mà cũng không thấy tương lai phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Mà đã không thu hút được lớp trẻ, thì rất khó để kỳ vọng vào việc áp dụng công nghệ mới”*. Như vậy, khi không có chiến lược đầu tư vào nhân sự chất lượng thì đội ngũ lãnh đạo hiện hữu vừa thiếu động lực đổi mới, vừa thiếu người kế thừa có tư duy số.

Nhiều HTXNN không đủ năng lực tài chính để triển khai các triển khai các giải pháp số hoặc thuê chuyên gia hỗ trợ. Phỏng vấn với một GD HTXNN tại tỉnh Hưng Yên (Đáp viên 9) cho thấy: *“Tôi muốn làm phần mềm quản lý sản xuất, truy xuất nguồn gốc nhưng kinh phí HTX thì hạn hẹp. Nếu không có hỗ trợ từ Nhà nước hay các chương trình tài trợ thì HTX khó mà tự triển khai”*. Như vậy tài chính hạn chế không chỉ ảnh hưởng đến tốc độ ứng dụng công nghệ số mà còn làm suy giảm vai trò chủ động của người lãnh đạo trong quản lý HTXNN.

Điều kiện cơ sở hạ tầng CNTT còn yếu kém ở nhiều HTXNN. Theo Nguyễn Thị Thu Phương và Trần Mạnh Hải (2022), nhiều HTXNN chưa được trang bị thiết bị kết

nội mạng, an toàn an ninh thông tin và mạng nội bộ, hoặc nếu có thì cấu hình thấp, chủ yếu phục vụ hoạt động kế toán, tra cứu thông tin thị trường ở mức cơ bản. Sự thiếu hụt thiết bị số, phần mềm quản lý trong nông nghiệp và hạ tầng mạng ổn định gây cản trở đáng kể đến khả năng tiếp cận công nghệ số của đội ngũ lãnh đạo. Khi điều kiện tiếp cận không đảm bảo, lãnh đạo HTXNN khó có cơ hội trải nghiệm thực tế các giải pháp công nghệ mới, từ đó bị hạn chế về tư duy chiến lược và vai trò định hướng trong quá trình CDS. Như Đáp viên 6 chia sẻ: *“Nhiều nơi tôi tới, thậm chí chưa có máy tính dùng riêng cho GD. Họ bảo quản lý bằng sổ tay hoặc làm báo cáo bằng điện thoại. Muốn nói đến CDS thì ít nhất phải có điều kiện cơ bản đã.”*

Văn hóa tổ chức tại nhiều HTXNN chưa tạo thành môi trường để phát triển năng lực lãnh đạo số. Trong đó, văn hóa bảo thủ, ngại thay đổi, dựa nhiều vào thói quen vận hành cũ tạo áp lực vô hình, làm giảm vai trò dẫn dắt và đổi mới của người lãnh đạo. Một cán bộ tại Liên minh HTX tỉnh (Đáp viên 5) chia sẻ: *“Không phải GD nào cũng không muốn làm mới, nhưng có khi thành viên HTX phản đối, họ quen cách làm cũ rồi. Nhiều người nghĩ đưa công nghệ vào là rắc rối, là tốn kém. Thành ra lãnh đạo cũng bị bó tay”*. Điều này phản ánh rằng, văn hóa tổ chức không chỉ là bối cảnh mà còn là chất xúc tác hoặc lực cản đối với sự phát triển khả năng lãnh đạo trong bối cảnh CDS.

*Thứ ba, chính sách, chương trình hỗ trợ của Nhà nước nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý HTXNN trong bối cảnh CDS vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thực tiễn. Cụ thể:*

- Chính sách, chương trình thu hút nhân lực chất lượng cao cho HTXNN đã được đề cập trong các chương trình hỗ trợ phát triển kinh tế tập thể giai đoạn 2015–2020 và 2021–2025, trong đó nhấn mạnh nhu cầu bổ sung đội ngũ quản lý có trình độ và chuyên môn phù hợp. Nhiều địa phương triển khai các chính sách hỗ trợ riêng, yêu cầu HTXNN phải đáp ứng một số tiêu chí nhất định như có liên kết chuỗi giá trị, có kế hoạch sản xuất - kinh doanh rõ ràng, có nhu cầu tuyển dụng nhân sự chuyên môn, đồng thời cam kết mức lương bổ sung khi tuyển dụng. Các chính sách này nhìn chung đem lại tác động tích cực ban đầu, với mức hỗ trợ tiền lương thường tương đương khoảng 1,5 lần mức lương tối thiểu vùng và kéo dài từ 24 đến 36 tháng. Tuy vậy, số lượng HTXNN đáp ứng đầy đủ điều kiện để được hưởng hỗ trợ vẫn còn rất thấp so với tổng số HTXNN hiện có.

- Chính sách, chương trình đào tạo nhân lực: Các khóa bồi dưỡng về công nghệ số trong nông nghiệp vẫn còn mang tính khái quát, chủ yếu giới thiệu các khái niệm và lĩnh vực ứng dụng mà chưa đi sâu vào kỹ năng thực hành. Thời lượng thực tiễn tại

HTX còn hạn chế và thường chỉ được tổ chức dưới dạng tham quan. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo tổ chức chủ yếu tại các thành phố lớn, các trung tâm đào tạo của Bộ NN&PTNT hoặc một số trường ĐH, CĐ, khiến GD HTXNN ở vùng nông thôn, miền núi hay vùng sâu và vùng xa khó tiếp cận do phải di chuyển xa và tốn kém chi phí.

#### 4.1.1.2. Đánh giá chung thực trạng lãnh đạo số

a. *Về ưu điểm:* Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy đội ngũ GD HTXNN bước đầu đã thể hiện một số năng lực lãnh đạo số. Nổi bật nhất là năng lực học hỏi, tư duy và tìm hiểu vấn đề, đây là những năng lực nền tảng cho việc thích ứng và tiếp cận công nghệ mới. Nhóm GD dưới 45 tuổi, có trình độ CĐ trở lên được ghi nhận là có mức độ thể hiện lãnh đạo số cao hơn so với các nhóm tuổi khác. Đặc biệt, năng lực học hỏi nổi bật ở cả nhóm GD có thâm niên công tác nhỏ hơn 5 năm và nhóm có trên 10 năm thâm niên, cho thấy sự chủ động thích ứng và tinh thần cập nhật tri thức trong cả hai giai đoạn nghề nghiệp. Bên cạnh đó, tầm nhìn và hợp tác được phát triển mạnh ở nhóm có thâm niên trên 10 năm, phản ánh ưu thế tích lũy kinh nghiệm trong điều hành và phối hợp.

b. *Về hạn chế:* Biểu hiện lãnh đạo số của phần lớn GD HTXNN vẫn dừng ở mức cơ bản, chủ yếu thể hiện qua thái độ sẵn sàng và khả năng học hỏi, trong khi các năng lực chuyên sâu như nền tảng kiến thức liên quan đến công nghệ số, thiết kế định hướng chiến lược số và năng lực điều phối quá trình đưa công nghệ vào hoạt động HTXNN vẫn còn bộc lộ nhiều điểm yếu. Ngoài ra, sự phân hóa đáng kể về mức độ nhận diện và biểu hiện năng lực giữa các nhóm GD thể hiện qua mức độ phân tán trong dữ liệu khảo sát diện rộng, cho thấy các HTXNN vẫn chưa hình thành được một chuẩn năng lực tối thiểu về lãnh đạo số.

c. *Về nguyên nhân của hạn chế:* Những hạn chế nêu trên bắt nguồn từ ba nhóm nguyên nhân chính như:

*Nguyên nhân thuộc về cá nhân nhà lãnh đạo:* Tuổi cao và trình độ học vấn hạn chế của một bộ phận GD HTXNN ảnh hưởng toàn diện đến năng lực lãnh đạo số, làm giảm khả năng ứng dụng công nghệ, tư duy phân tích và thích ứng với đổi mới. Kinh nghiệm lâu năm, nếu không đi kèm học hỏi liên tục, dễ trở thành quán tính quản trị, hạn chế khả năng xây dựng tầm nhìn chiến lược và thúc đẩy CDS.

*Nguyên nhân thuộc về tổ chức:* Nhiều HTXNN thiếu định hướng phát triển nhân lực, cơ chế thu hút nguồn lao động có trình độ, đặc biệt là lực lượng trẻ. Hạn chế về tài chính, hạ tầng CNTT yếu và văn hóa tổ chức thiên về duy trì ổn định cũng làm giảm cơ hội đào tạo, tiếp cận công nghệ số của GD HTXNN.

*Nguyên nhân từ môi trường bên ngoài:* Mặc dù Nhà nước có nhiều chương trình hỗ trợ, tuy nhiên tỷ lệ HTXNN tiếp cận còn thấp; các chương trình đào tạo thiếu chuyên sâu về công nghệ số và chưa phù hợp với đặc thù HTXNN.

#### **4.1.2. Thực trạng chia sẻ tri thức**

##### **4.1.2.1. Phân tích thực trạng chia sẻ tri thức**

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát về thực trạng chia sẻ tri thức được trình bày ở bảng 4.3.

**Bảng 4.3: Thống kê mô tả về thực trạng chia sẻ tri thức tại HTXNN**

Biến	Quan sát		Điểm TB từng quan sát	Điểm TB theo biến bậc 1	Độ lệch chuẩn
Chia sẻ tri thức	KS1	Tôi thường xuyên chia sẻ báo cáo công việc và tài liệu chính thức của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX	5,36	4,97	1,018
	KS2	Tôi luôn cung cấp sổ tay hướng dẫn, các phương pháp và các tài liệu mẫu của mình cho các đồng nghiệp và thành viên HTX	4,81		0,906
	KS3	Tôi thường xuyên chia sẻ kinh nghiệm và bí quyết làm việc của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX	4,73		0,895
	KS4	Tôi luôn cung cấp bí quyết của mình theo yêu cầu của các đồng nghiệp và thành viên HTX	5,01		0,917
	KS5	Tôi chia sẻ kiến thức chuyên môn từ quá trình học tập hoặc đào tạo của mình với các đồng nghiệp và thành viên HTX	4,96		0,876

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

Kết quả khảo sát về hành vi chia sẻ tri thức tại các HTXNN cho thấy mức độ chia sẻ hiện nay vẫn còn mang tính hình thức và chưa thực sự trở thành một phần thường xuyên trong văn hóa tổ chức. Cụ thể, điểm TB tổng hợp của biến "chia sẻ tri thức" đạt 4,97/7, phản ánh sự đồng thuận ở mức TB khá, nghĩa là hành vi chia sẻ tri thức chưa phổ biến hoặc mang tính chủ động cao trong nội bộ tổ chức.

Phân tích chi tiết theo từng biểu hiện hành vi cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa hai loại hình tri thức (tri thức hiện và tri thức ẩn):

- Hành vi chia sẻ báo cáo công việc và tài liệu chính thức (KS1), đại diện cho tri thức hiện, có điểm TB cao nhất (5,36). Đây là dạng tri thức có thể dễ được hệ thống hóa, lưu trữ và truyền đạt bằng văn bản, thường gắn với yêu cầu trong quy trình làm việc nên được chia sẻ tương đối thường xuyên và nhất quán.

- Trong khi đó, các biểu hiện hành vi liên quan đến tri thức ẩn, như chia sẻ kinh nghiệm làm việc (KS3 - 4,73), bí quyết cá nhân (KS4 - 5,01), kiến thức tiếp thu từ đào tạo (KS5 - 4,96) lại có điểm trung bình thấp hơn. Điều này phản ánh rằng việc chia sẻ tri thức ẩn vẫn còn hạn chế trong môi trường HTXNN, hành vi này thường diễn ra khi có yêu cầu cụ thể, thay vì chủ động và liên tục.

Xét về độ lệch chuẩn, KS1 có độ lệch chuẩn cao nhất (1,018). Điều này gợi ý rằng ngay cả với tri thức hiện vốn dễ chia sẻ hơn và thường là bắt buộc thì mức độ thực hiện vẫn không đồng đều giữa các cá nhân, có thể do khác biệt về vai trò, nhận thức hoặc khả năng tiếp cận tài liệu. Ở chiều ngược lại, các hành vi liên quan đến tri thức ẩn có độ lệch chuẩn thấp hơn (0,876 đến 0,917), phản ánh sự nhất quán tương đối trong mức độ hạn chế chia sẻ loại hình tri thức này, nghĩa là có một tỷ lệ lớn người lao động chưa sẵn sàng hoặc không có điều kiện để chia sẻ kinh nghiệm, hiểu biết cá nhân.

Nghiên cứu tình huống tại hai HTXNN cũng củng cố kết quả khảo sát khi cho thấy chia sẻ tri thức chủ yếu tập trung vào tri thức hiện, trong khi tri thức ẩn và tính chuẩn hóa hành vi chia sẻ còn hạn chế, đặc biệt ở HTXNN có quy mô thành viên lớn và có sự chênh lệch về trình độ lao động, thông tin cụ thể ở bảng 4.4.

**Bảng 4.4: Biểu hiện của chia sẻ tri thức - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn**

<b>Nội dung phản ánh</b>	<b>HTX Rạch Lọp (khoảng 200 lao động)</b>	<b>HTX Rau quả sạch Chúc Sơn (khoảng 40 lao động)</b>
<i>Chia sẻ tri thức hiện (báo cáo, tài liệu, quy trình)</i>	Diễn ra khá phổ biến thông qua tập huấn kỹ thuật, hướng dẫn sử dụng phần mềm, quy trình sản xuất chuẩn	Được thực hiện thông qua hội thảo, đào tạo chuyên môn, tài liệu kỹ thuật
<i>Chia sẻ tri thức ẩn (kinh nghiệm, bí quyết)</i>	Chủ yếu theo cơ chế “người biết hướng dẫn người chưa biết”, mang tính hỗ trợ cá nhân, chưa hình thành văn hóa trao đổi rộng	Có khuyến khích trao đổi chuyên môn, nhưng vẫn phụ thuộc vào sự chủ động của từng cá nhân
<i>Mức độ chủ động trong chia sẻ tri thức</i>	Không đồng đều do quy mô nhân sự lớn; một bộ phận lao động hạn chế về trình độ và công nghệ nên ít tham gia	Tương đối thuận lợi hơn nhờ quy mô nhỏ và trẻ hóa nhân lực
<i>Mức độ chuẩn hóa hành vi chia sẻ tri thức</i>	Chưa trở thành chuẩn mực chung; phụ thuộc vào nhóm nòng cốt	Chưa có cơ chế chính thức hóa hành vi chia sẻ thành quy định thống nhất

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

**Tóm lại**, một số phát hiện nghiên cứu về thực trạng chia sẻ tri thức tại các HTXNN được khảo sát như sau: Một là, chia sẻ tri thức hiện diễn ra phổ biến hơn so với tri thức ẩn, chủ yếu do tính định dạng rõ ràng và sự gắn kết với quy trình làm việc

chính thức; Hai là, chia sẻ tri thức ần vẫn là một điểm yếu đáng kể, phản ánh sự thiếu vắng văn hóa học tập, trao đổi phi chính thức và sự tin cậy nội bộ giữa các thành viên. Ba là, mức độ phân tán cao trong hành vi chia sẻ tri thức hiện hữu cho thấy cần hướng dẫn, quy định để hành vi này trở thành chuẩn mực thống nhất trong toàn HTXNN.

Như vậy, hành vi chia sẻ thức của người lao động ở HTXNN còn hạn chế, chưa hình thành như một thói quen tổ chức. Có thể kể đến một số nguyên nhân của hạn chế như sau:

*Thứ nhất, yếu tố cá nhân:* Lao động tại HTXNN có tỷ lệ lớn là chưa được đào tạo bài bản về kỹ thuật nông nghiệp. Nhiều người làm việc theo kinh nghiệm truyền miệng, thiếu kiến thức nền để lý giải hành vi sản xuất, dẫn đến không đủ khả năng chia sẻ hiệu quả với người khác. Việc không hiểu rõ “vì sao phải làm như vậy” khiến tri thức bị hạn chế ở mức thao tác, không thể chuyển hóa thành tri thức tổ chức. Một GD HTXNN tại Hưng Yên (Đáp viên 9) cho biết: “*Có lao động phụ trách kỹ thuật làm việc lâu năm nhưng khi hỏi lý do tại sao phải xử lý đất theo cách đó thì chỉ nói ‘trước giờ vẫn làm thế’. Họ không nắm bản chất, nên khó để chỉ lại cho người khác*”. Trong điều kiện như vậy, chia sẻ tri thức khó thực hiện vì tri thức chưa đủ định hình hoặc chưa đủ sâu để truyền đạt.

*Thứ hai, yếu tố tổ chức:* Phần lớn HTXNN có quy mô nhỏ, tổ chức quản lý theo hình thức kiêm nhiệm, chưa phân công rõ vai trò đào tạo nội bộ hay quản lý tri thức. Việc chia sẻ chủ yếu mang tính tự phát, thiếu người điều phối, thiếu quy định rõ ràng và không có hình thức công nhận đóng góp. Nhân sự phụ trách kỹ thuật tại một HTXNN ở Hòa Bình (Đáp viên 10) chia sẻ: “*Ở HTX có một mình tôi phụ trách chung, liên quan đến các kỹ thuật trồng trọt. Mỗi người một mảng, ai làm phần việc của mình, HTX không tổ chức trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm gì cả*”. Trong bối cảnh đó, ngay cả khi người lao động có kiến thức, họ cũng thiếu động lực chia sẻ vì không được khuyến khích hoặc tạo điều kiện.

Bên cạnh đó, hạ tầng công nghệ là điều kiện quan trọng để chia sẻ, lưu trữ tri thức. Tuy nhiên, nhiều HTXNN chưa được trang bị hệ thống công nghệ phù hợp để phục vụ mục tiêu này. Đa số HTXNN hiện nay chỉ sử dụng máy tính cho công tác kế toán hoặc hành chính cơ bản, rất ít nơi có phần mềm quản lý sản xuất, kho dữ liệu hay các nền tảng trực tuyến để người lao động có thể trao đổi, học hỏi lẫn nhau. Chia sẻ thông tin thường thực hiện qua các kênh cá nhân như điện thoại, Zalo hoặc trực tiếp trao đổi tại hiện trường nhưng không có cơ chế lưu trữ lâu dài hay phân quyền truy cập nội bộ. GD HTXNN tại Hưng Yên (Đáp viên 9) cho biết: “*HTX có một máy tính chủ yếu dùng để làm sổ sách. Còn muốn chia sẻ hình ảnh hay tài liệu thì gửi riêng qua điện thoại. Nhưng nhiều người không quen dùng, với lại gửi xong rồi cũng không còn lưu*

*lại ở đâu*”. Thực tế này phản ánh một rào cản mang tính hệ thống, khi không có nền tảng công nghệ phù hợp, dòng tri thức nội bộ bị ngắt quãng, phụ thuộc vào cá nhân và không thể tích lũy thành tài sản tổ chức. Trong điều kiện đó, việc học hỏi lẫn nhau, kế thừa kinh nghiệm hay cập nhật thông tin kỹ thuật trở nên khó khăn, đặc biệt khi lực lượng lao động biến động hoặc thay đổi theo mùa vụ.

*Thứ ba, yếu tố đặc điểm của tri thức:* Trong bối cảnh HTXNN, tri thức mà người lao động sở hữu chủ yếu là tri thức ẩn, tức những kinh nghiệm tích lũy từ kinh nghiệm làm việc thực tế, gắn liền với điều kiện tự nhiên, thời vụ, loại cây trồng và đặc thù của từng địa phương. Đây là loại tri thức khó mã hóa thành tài liệu, hướng dẫn hay quy trình chuẩn và thường chia sẻ hiệu quả thông qua quan sát trực tiếp, kèm cặp trong thực hành hoặc tương tác không chính thức. Tuy nhiên, đặc điểm lao động phân tán, ít có điều kiện làm việc nhóm, cùng với mô hình tổ chức còn đơn giản khiến các hình thức chia sẻ tri thức ẩn này chưa phổ biến tại HTXNN. Nhân sự phụ trách kỹ thuật tại một HTXNN ở Hòa Bình cho biết: *“Khi làm giống lúa, có những công đoạn như ngâm, ủ, hay điều chỉnh nước khi gieo, mỗi vùng có cách khác nhau. Tôi có thể làm tốt, nhưng để nói rõ từng bước thì rất khó. Nếu người khác không làm cùng thì tôi cũng không biết phải chỉ từ đâu*”. Câu trả lời này cho thấy tri thức trong HTXNN không tách rời khỏi ngữ cảnh lao động và kinh nghiệm cá nhân và vì vậy, việc chia sẻ sẽ rất hạn chế nếu không có môi trường tương tác trực tiếp.

#### 4.1.2.2. Đánh giá chung thực trạng chia sẻ tri thức

*a. Về ưu điểm:* Chia sẻ tri thức hiện được thực hiện phổ biến hơn so với tri thức ẩn, chủ yếu nhờ vào tính định dạng rõ ràng và sự gắn kết với các quy trình làm việc chính thức. Đây là loại tri thức có thể truyền đạt thông qua tài liệu, hướng dẫn hoặc chỉ đạo kỹ thuật, và thường gắn liền với các hoạt động quản lý hoặc sinh hoạt nội bộ.

*b. Về hạn chế:* Chia sẻ tri thức ẩn vẫn là một điểm yếu đáng chú ý, phản ánh sự thiếu hình thành văn hóa học tập, các hoạt động trao đổi không chính thức và mức độ tin cậy giữa các cá nhân. Bên cạnh đó, chia sẻ tri thức diễn ra rời rạc, thiếu sự nhất quán trong các bước thực hiện và chưa được thiết lập như một quy chuẩn chung trong nội bộ HTXNN.

#### *c. Về nguyên nhân của hạn chế:*

*Nguyên nhân thuộc về cá nhân người lao động:* Lao động tại HTXNN có tỷ lệ cao là chưa được đào tạo bài bản về kỹ thuật nông nghiệp. Họ thường thực hiện công việc dựa vào kinh nghiệm truyền miệng, thiếu nền tảng lý thuyết để giải thích hành vi sản xuất, nên khả năng truyền đạt tri thức cho người khác còn hạn chế.

*Nguyên nhân thuộc về HTXNN:* Nhiều HTXNN có quy mô nhỏ, bộ máy quản lý kiêm nhiệm, chưa xác lập rõ chức năng đào tạo nội bộ và quản lý tri thức. Hoạt động

chia sẻ chủ yếu mang tính tự phát, thiếu điều phối, thiếu quy định và cơ chế ghi nhận đóng góp. Hạ tầng CNTT còn hạn chế; hệ thống hỗ trợ lưu trữ và chia sẻ tri thức chưa được đầu tư, máy tính chủ yếu phục vụ hành chính - kế toán, trong khi việc trao đổi qua điện thoại, Zalo hoặc trò chuyện trực tiếp không bảo đảm khả năng lưu trữ và truy cập lâu dài.

*Nguyên nhân xuất phát từ đặc điểm của tri thức:* Tri thức tại HTXNN phần lớn là tri thức ẩn, gắn với kinh nghiệm thực tiễn, điều kiện tự nhiên, mùa vụ, giống cây trồng và đặc thù địa phương. Đây là dạng tri thức khó mã hóa thành tài liệu hay quy trình chuẩn, thường chỉ truyền đạt hiệu quả qua quan sát, kèm cặp hoặc tương tác phi chính thức. Trong khi đó, lao động phân tán và cơ cấu tổ chức đơn giản khiến các hình thức chia sẻ tri thức ẩn này chưa phát huy được hiệu quả tại HTXNN.

### 4.1.3. Thực trạng đổi mới

#### 4.1.3.1. Phân tích thực trạng đổi mới

Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát về thực trạng đổi mới tại các HTXNN Việt Nam được trình bày ở bảng 4.5.

**Bảng 4.5: Thống kê mô tả về thực trạng đổi mới tại HTXNN**

Biến	Quan sát		Điểm TB từng quan sát	Điểm TB theo biến bậc 1	Độ lệch chuẩn
Đổi mới sản phẩm	PDI1	Phát triển các sản phẩm mới	4,16	4,71	1,072
	PDI2	Sửa đổi và/hoặc cải tiến sản phẩm hiện có	4,89		1,047
	PDI3	Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTX nông nghiệp cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự	4,69		1,189
	PDI4	Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với 3 năm trước	5,10		1,181
Đổi mới quy trình	PCI1	Áp dụng các phương pháp và quy trình sản xuất mới	4,47	5,02	1,013
	PCI2	Cải tiến cho các phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh hiện có	5,24		0,971
	PCI3	Có nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTX nông nghiệp cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự	5,00		1,093
	PCI4	Giới thiệu nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) so với 3 năm trước	5,38		1,099

*Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả*

Kết quả khảo sát về đổi mới ở các HTXNN cho thấy mức độ đổi mới vẫn ở ngưỡng TB khá với ưu thế thuộc về đổi mới gia tăng hơn là đổi mới triệt để. Dữ liệu thống kê ở bảng 4.3 phản ánh những đặc trưng đáng chú ý sau:

*Thứ nhất, đổi mới quy trình đạt mức cao hơn đổi mới sản phẩm*, điểm TB đổi mới quy trình (5,02) cao hơn mức đạt được của đổi mới sản phẩm (4,71) trên thang 7 điểm. Kết quả này cho thấy các HTXNN hiện có xu hướng chú trọng tới việc tối ưu hóa hoạt động nội bộ thay vì đổi mới đầu ra. Đây là xu hướng phù hợp với đặc thù của HTXNN, khi tài chính còn hạn chế và phải chịu áp lực đổi mới công nghệ trong sản xuất thì đổi mới quy trình khả thi hơn so với mở rộng danh mục sản phẩm.


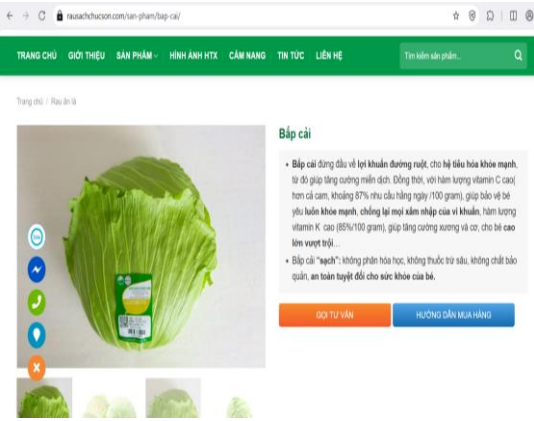
*Thứ hai, đổi mới gia tăng chiếm ưu thế so với đổi mới triệt để*, khi phân tích chi tiết từng quan sát, có thể thấy các dạng đổi mới gia tăng - cải tiến trên nền tảng sẵn có đạt điểm trung bình cao hơn các dạng đổi mới triệt để - tạo ra khác biệt lớn. Cụ thể: Đối với đổi mới sản phẩm: cải tiến sản phẩm hiện có (PDI2: 4,89) và giới thiệu sản phẩm mới so với ba năm trước (PDI4: 5,10) đều cao hơn phát triển sản phẩm mới (PDI1: 4,16); Đối với đổi mới quy trình: cải tiến quy trình hiện có (PCI2: 5,24) và đổi mới so với ba năm trước (PCI4: 5,38) vượt trội hơn so với việc triển khai phương pháp hoàn toàn mới (PCI1: 4,47). Kết quả này cho thấy HTXNN có xu hướng ưu tiên cải tiến từng bước, ít thực hiện các thay đổi mang tính đột phá. Đây là đặc điểm thường thấy ở các tổ chức quy mô nhỏ, hạn chế công nghệ và khả năng chấp nhận rủi ro từ đổi mới còn thấp.

*Thứ ba, đổi mới so với ba năm trước cho thấy xu hướng cải thiện*: Điểm trung bình cao nhất trong cả hai nhóm thuộc về các quan sát so sánh mức độ đổi mới hiện tại với ba năm trước: PDI4 (5,10) và PCI4 (5,38). Kết quả này hàm ý rằng đổi mới ở HTXNN tuy chưa thật sự mạnh về chất, nhưng vẫn có sự cải thiện đáng kể trong thời gian vừa qua.

*Thứ tư, độ lệch chuẩn phản ánh sự không đồng đều*: Độ lệch chuẩn ở cả hai nhóm dao động từ 0,971 đến 1,189, phản ánh mức độ khác biệt đáng kể giữa các HTXNN về kết quả đổi mới. Đặc biệt, các chỉ báo như PDI3 (1,189) và PDI4 (1,181) liên quan đến việc giới thiệu sản phẩm mới so với các HTXNN khác hoặc so với quá khứ có độ lệch cao, cho thấy một số HTXNN đổi mới tích cực, trong khi một số khác vẫn ở mức độ khiêm tốn. Điều này hàm ý rằng đổi mới của HTXNN đang có sự phân hóa rõ rệt.

*Như vậy*, kết quả khảo sát diện rộng phản ánh mức độ đổi mới trong HTXNN hiện ở mức trung bình khá, chủ yếu tập trung vào cải tiến quy trình và sản phẩm hiện có. Tuy nhiên, mức độ phân hóa giữa các HTXNN khá rõ rệt. Bằng chứng từ nghiên cứu tình huống tiếp tục củng cố các phát hiện của nghiên cứu (Bảng 4.6). Cụ thể, mặc dù tồn tại sự khác biệt về quy mô thành viên, hoạt động đổi mới tại hai HTXNN vẫn tập trung chủ yếu vào đổi mới quy trình hơn là đổi mới sản phẩm. Trong bối cảnh sản xuất nông nghiệp chịu sự chi phối của điều kiện tự nhiên và chu kỳ sinh học, đổi mới thường diễn ra theo hướng cải tiến và chuẩn hóa trên nền tảng hiện có thay vì thay đổi mang tính đột phá. Đồng thời, giữa hai HTXNN cũng ghi nhận sự khác biệt nhất định về cách thức và mức độ triển khai các hoạt động đổi mới.

**Bảng 4.6: Biểu hiện của đổi mới - tình huống với HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn**

Nội dung	HTX Rạch Lọp (519 thành viên)	HTX Chúc Sơn (67 thành viên)
<p><b>Đổi mới quy trình</b></p>	<p>Ứng dụng phần mềm FaceFarm trong quản lý sản xuất; phần mềm kế toán WACA; tích hợp truy xuất nguồn gốc QR và website giới thiệu sản phẩm. Triển khai theo lộ trình nhằm từng bước số hóa và chuẩn hóa quy trình.</p> <p>Hình ảnh phần mềm Facefarm của HTX:</p> 	<p>Ứng dụng hệ thống camera giám sát, trạm thời tiết iMetos, phần mềm truy xuất nguồn gốc eGap; kế toán số và thương mại điện tử. Tập trung tích hợp công nghệ nhằm nâng cao minh bạch và hiệu quả điều phối.</p> <p>Hình ảnh website bán hàng của HTX:</p> 
<p><b>Đổi mới sản phẩm</b></p>	<p>Sản phẩm gạo đạt OCOF 4 sao; nâng cao chất lượng, kiểm soát độ ẩm và tồn dư; tăng cường minh bạch thông qua truy xuất nguồn gốc. Chủ yếu gia tăng giá trị sản phẩm hiện có.</p>	<p>Sản phẩm đạt chứng nhận VietGAP và GlobalGAP; cải tiến bao bì, tem nhãn tích hợp QR; nâng cao tiêu chuẩn chất lượng và mở rộng thị trường tiêu thụ.</p>
<p><b>Đặc điểm của đổi mới</b></p>	<p>Đổi mới tập trung hơn vào chuẩn hóa và số hóa quy trình; sản phẩm được cải tiến theo hướng nâng cao giá trị và minh bạch. Hoạt động đổi mới mang tính cải tiến từng bước, chưa xuất hiện thay đổi mang tính đột phá.</p>	<p>Đổi mới nhấn mạnh tích hợp công nghệ trong quản lý và tiêu chuẩn hóa sản phẩm; mở rộng kênh phân phối. Các hoạt động chủ yếu theo hướng cải tiến và mở rộng, chưa có sự tái cấu trúc căn bản sản phẩm.</p>

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Những kết quả từ khảo sát diện rộng và nghiên cứu tình huống khá tương đồng với dữ liệu thứ cấp, cho thấy bức tranh nhất quán về thực trạng đổi mới trong HTXNN hiện nay, trong đó:

Một là, đổi mới quy trình được triển khai phổ biến hơn so với đổi mới sản phẩm. Hiện nay, đổi mới quy trình chủ yếu được thúc đẩy bởi nhu cầu áp dụng công nghệ trong

hoạt động quản lý và sản xuất lại HTXNN. Theo Bộ NN&PTNT (2023), số lượng HTXNN ứng dụng công nghệ cao tăng đáng kể, từ 28 HTX năm 2013 lên 2.500 HTX năm 2025. Trong nông nghiệp, công nghệ cao gồm nhiều kỹ thuật hiện đại giúp nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng sản phẩm nông nghiệp và tối ưu hóa các công đoạn sản xuất. Những năm gần đây, nhiều HTXNN đã áp dụng công nghệ để đổi mới quy trình, tạo ra hiệu quả tích cực về kinh tế, xã hội và môi trường. Ví dụ, việc ứng dụng tưới nhỏ giọt giúp giảm đáng kể lượng nước sử dụng và công lao động; hay công nghệ vòi phun tự động trong trồng lúa giúp giảm chi phí thuốc bảo vệ thực vật từ 20 - 30% và công lao động. Những cải tiến này đồng thời bảo đảm an toàn cho người lao động và cộng đồng. Tuy vậy, tỷ lệ HTXNN ứng dụng công nghệ cao một cách đồng bộ, triển khai ở nhiều khâu của hoạt động sản xuất kinh doanh vẫn còn khiêm tốn, chỉ đạt khoảng 12% trên tổng số hơn 20.789.

Hai là, đổi mới quy trình diễn ra rõ rệt hơn ở các HTXNN tham gia liên kết theo chuỗi giá trị. Liên kết chuỗi giá trị đối với các HTXNN là mô hình kết nối HTXNN với các tổ chức, doanh nghiệp liên quan từ khâu canh tác đến tiêu thụ. Mục tiêu của mô hình liên kết này là tạo ra hệ thống sản xuất - tiêu thụ hiệu quả, nâng cao giá trị sản phẩm, tăng năng suất, giảm chi phí, mở rộng thị trường. Kết quả triển khai “Đề án thí điểm vùng nguyên liệu nông, lâm sản giai đoạn 2022–2025” cho thấy đến tháng 2/2024, mới có 353 HTXNN tại 13 tỉnh tham gia mô hình này. Tại các HTXNN tham gia liên kết, đổi mới quy trình được thực hiện một cách hệ thống hơn, gắn với yêu cầu minh bạch hóa dữ liệu và đáp ứng chuẩn mực thị trường trong nước và xuất khẩu (Hình 4.4). Tuy nhiên, tỷ lệ HTXNN tham gia vẫn ở mức rất thấp so với tổng số HTXNN đang hoạt động trên toàn quốc, cho thấy quá trình đổi mới, đặc biệt là đổi mới quy trình gắn với liên kết chuỗi giá trị và ứng dụng công nghệ số còn hạn chế.



**Hình 4.4: Ứng dụng công nghệ số để đổi mới quy trình hoạt động tại các HTXNN tham gia đề án vùng nguyên liệu**

Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024)

*Ba là, đổi mới sản phẩm đạt được kết quả đáng khích lệ mặc dù mức độ cải tiến chưa thật sự cao.* Sản xuất nông sản sạch và hữu cơ ngày càng được nhiều HTXNN quan tâm. Số lượng HTXNN có sản phẩm đạt chứng nhận OCOP, sản xuất sản phẩm theo tiêu chuẩn VietGAP, GlobalGAP ngày càng tăng (*Phụ lục 10 – Thông tin về tình hình phát triển các sản phẩm đạt chứng nhận OCOP của HTXNN Việt Nam*). Bên cạnh đó, một số HTXNN đã chuyển sang chế biến sâu nâng cao giá trị của sản phẩm nông sản. Tuy nhiên, nhiều HTXNN có năng lực đổi mới sản phẩm vẫn còn hạn chế, chủ yếu dừng lại ở cải tiến bao bì, mẫu mã hoặc thay đổi giống cây trồng. Đổi mới triệt để về sản phẩm như chế biến sâu, đa dạng hóa danh mục sản phẩm vẫn chỉ diễn ra ở một số HTXNN có điều kiện thuận lợi hơn.

*Bốn là, đổi mới dịch vụ cung cấp cho thành viên đã có những bước tiến đáng kể nhưng vẫn đối mặt với nhiều thách thức:* Trước đây, các HTXNN cung cấp vào dịch vụ truyền thống như dịch vụ giống cây trồng, vật tư nông nghiệp hoặc hỗ trợ tiêu thụ sản phẩm qua kênh truyền thống. Tuy nhiên, trước yêu cầu ngày càng cao của thị trường và nhịp độ phát triển của công nghệ số, một số HTXNN đã chủ động đổi mới và mở rộng dịch vụ ứng dụng các tiến bộ KHCN vào sản xuất nông nghiệp, chẳng hạn sử dụng giống cây trồng mới, kỹ thuật canh tác hiện đại hoặc quy trình sản xuất an toàn. Bên cạnh đó, nhiều HTXNN cũng đã khai thác các kênh tiêu thụ sản phẩm hiện đại, như đưa sản phẩm vào hệ thống siêu thị, chuỗi cửa hàng, bán online qua nền tảng số..., giúp tăng giá trị sản phẩm (*Phụ lục 11 – Tỷ lệ HTXNN cung cấp các loại dịch vụ*). Tuy nhiên, sự đổi mới này vẫn đối mặt với nhiều thách thức, chẳng hạn như thiếu nguồn lực để đầu tư cho công nghệ, năng lực số của người lao động và thành viên HTXNN còn hạn chế, cũng như khó khăn trong phát triển hệ thống logistics và kết nối với các nền tảng thương mại điện tử.

Đổi mới trong các HTXNN chịu tác động từ các yếu tố bên trong và bên ngoài. Mặc dù đã ghi nhận một vài kết quả tích cực, song quá trình đổi mới tại HTXNN vẫn còn chậm. Những lý do dẫn đến hạn chế này đã được nêu trong Nghị quyết 106 của Chính phủ về phát triển HTXNN cho rằng hoạt động của các HTXNN chưa đạt hiệu quả do chưa đảm nhiệm tốt vai trò tổ chức sản xuất và chưa nâng cao được dịch vụ, nhất là các dịch vụ sau thu hoạch. Những hạn chế này xuất phát từ quy mô nhỏ, năng lực điều hành còn yếu, liên kết với doanh nghiệp chưa cao và chính sách hỗ trợ thiếu đồng bộ, trong khi địa phương cũng chưa có giải pháp triển khai rõ ràng. Phân tích định tính từ nghiên cứu thực địa cho thấy, yếu tố nội tại và bên ngoài không tách rời, mà có mối quan hệ tương hỗ trong việc thúc đẩy hoặc cản trở đổi mới của HTXNN (Hộp 4.2 trình bày kết quả phỏng vấn giai đoạn 2 về động lực và thách thức của đổi mới).

#### **Hộp 4.2: Chia sẻ về động lực và thách thức trong đổi mới HTXNN**

Giám đốc HTXNN ở Hà Nội (Đáp viên 7): “HTX được dự án hỗ trợ phần mềm kế toán và tổ chức tập huấn về kỹ năng sử dụng công nghệ số. Lúc đầu cũng khá ngại vì anh em chưa quen, nhưng sau một thời gian áp dụng thì thấy rất tiện lợi, nhất là khi cần trao đổi thông tin nhanh với khách hàng qua mạng hoặc gửi báo cáo cho cơ quan chức năng.”

Phó GD HTXNN ở Hà Nội (Đáp viên 8): “Trước đây HTX sản xuất theo kiểu nhỏ lẻ, mạnh ai nấy làm, nên ít ai nghĩ đến chuyện thay đổi hay áp dụng kỹ thuật mới. Nhưng từ khi ký hợp đồng liên kết với doanh nghiệp, họ yêu cầu quy trình phải rõ ràng, có mã truy xuất và ghi chép đầy đủ. Lúc đó buộc phải tổ chức lại sản xuất cho bài bản hơn, và thực sự thấy hiệu quả rõ rệt sau một vài vụ.”

Giám đốc HTXNN ở Hưng Yên (Đáp viên 9): “Chúng tôi rất muốn đầu tư thêm máy móc sơ chế để nâng cao chất lượng sản phẩm, nhưng HTX không có tài sản thế chấp, cũng không được vay vốn như doanh nghiệp. Việc tiếp cận nguồn tài chính hầu như chỉ trông chờ vào các chương trình hỗ trợ từ bên ngoài, mà xin được thì thủ tục phức tạp và phải chờ rất lâu, thành ra rất bị động.”

Nhân sự phụ trách kỹ thuật HTXNN ở Hòa Bình (Đáp viên 10): “Nhiều bác thành viên HTX nghe nói đến việc thay giống mới, làm truy xuất nguồn gốc hay áp dụng tiêu chuẩn là đã lắc đầu ngay. Họ quen làm theo cách truyền thống nhiều năm rồi, nên nếu không có đầu ra chắc chắn thì mình cũng khó thuyết phục được mọi người thay đổi. Người tiêu dùng bây giờ thay đổi nhiều, họ đòi hỏi sản phẩm phải rõ ràng về nguồn gốc, có bao bì, tem nhãn và mẫu mã nhìn chuyên nghiệp. Nếu HTX không thay đổi thì mất thị trường, nhưng để làm được như vậy thì phải đầu tư khá nhiều, không phải HTX nào cũng đủ điều kiện.”

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

#### **4.1.3.2. Đánh giá chung về thực trạng đổi mới**

*a. Về ưu điểm:* Một số HTXNN đã có những chuyển biến rõ hơn trong vài năm trở lại đây đối với cả đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình, thể hiện xu hướng tích cực trong việc bước đầu thích ứng với yêu cầu đổi mới.

*b. Về hạn chế:* Đổi mới sản phẩm còn hạn chế, đổi mới triệt để ít được thực hiện và kết quả đổi mới giữa các HTXNN không đồng đều. Sự chênh lệch thể hiện qua độ lệch chuẩn cao, cho thấy bên cạnh một số HTXNN có đổi mới tích cực, nhiều HTXNN vẫn dừng ở mức khiêm tốn, chủ yếu duy trì mô hình truyền thống.

*c. Nguyên nhân của hạn chế:* Những hạn chế nêu trên bắt nguồn từ hai nhóm nguyên nhân chính như:

*Nguyên nhân thuộc về tổ chức:* Đội ngũ quản lý của nhiều HTXNN chưa được trang bị đầy đủ kiến thức nền tảng về quản trị, nên còn lúng túng trong triển khai đổi mới. Ngoài ra, nhiều HTXNN có quy mô nhỏ khó có điều kiện tiếp cận tín dụng, thiết bị sản xuất lạc hậu, khó tiếp cận công nghệ mới. Mô hình tổ chức đơn giản, chưa có cơ chế khuyến khích sáng kiến khiến đổi mới diễn ra rời rạc, thiếu chiến lược và không

được nhân rộng. Đặc biệt, văn hóa đổi mới chưa trở thành chuẩn mực chung, làm giảm động lực ưu tiên cho đổi mới.

*Nguyên nhân đến từ các yếu tố bên ngoài:* Sự phát triển nhanh của công nghệ khiến HTXNN gặp khó khăn trong việc theo kịp; chính sách hỗ trợ còn phân tán, thiếu đồng bộ và chưa phù hợp với năng lực thực tế của HTXNN.

## **4.2. Kết quả kiểm định dữ liệu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

### **4.2.1. Kiểm định sai lệch do phương pháp**

Để hạn chế sai lệch do phương pháp, tác giả đã sử dụng kết hợp phương pháp thiết kế bảng hỏi và phương pháp thống kê. Một mặt, khi thiết kế bảng hỏi câu hỏi về tên và địa chỉ của HTXNN là câu hỏi không bắt buộc phải trả lời, không có câu hỏi định danh cụ thể người trả lời, bên cạnh đó bảng hỏi cũng khẳng định các thông tin mà đáp viên cung cấp sẽ được bảo mật tuyệt đối, xử lý khuyết danh và chỉ sử dụng cho nghiên cứu. Bên cạnh đó, thông qua phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi, tác giả đã hiệu chỉnh diễn đạt các biến quan sát với ngôn ngữ rõ ràng, phù hợp với bối cảnh để người trả lời hiểu đúng nội dung của từng câu hỏi. Mặt khác, sau khi thu thập, làm sạch và mã hóa dữ liệu, tác giả sử dụng phương pháp kiểm định đơn nhân tố được đề xuất bởi Harman (1967) trên phân mềm SPSS 26. Theo đó, nhân tố đơn giải thích được 39,235 % phương sai biến quan sát và thấp hơn so với ngưỡng 50% được đề xuất bởi Cooper và cộng sự (2020), kết quả phân tích chi tiết tại phụ lục 7. Vì vậy có thể kết luận sai lệch do phương pháp không phải là vấn đề đáng kể trong nghiên cứu này.

### **4.2.2. Đánh giá mô hình đo lường**

#### **4.2.2.1. Đánh giá chất lượng biến quan sát, độ tin cậy tổng hợp, tính hội tụ của thang đo**

*a. Đánh giá chất lượng biến quan sát:* Kết quả phân tích (Bảng 4.7) cho thấy, hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đạt giá trị  $> 0,7$ , nghĩa là các biến quan sát có quan hệ mạnh với biến ẩn và có thể được xem là có chất lượng tốt.

*b. Đánh giá độ tin cậy và mức độ hội tụ của thang đo:*

Việc kiểm tra độ tin cậy và khả năng hội tụ của thang đo được tiến hành theo hai bước. Ở bước đầu, độ tin cậy của thang đo được xem xét thông qua các biến gốc; tiếp đó, ở bước hai, độ tin cậy và mức độ hội tụ của các biến bậc 2 (DL) được đánh giá dựa trên mô hình đo lường tiềm ẩn (Latent Scores) và phân tích bằng thuật toán PLS. Kết quả chi tiết tại Phụ lục 9. Trong đó:

Giá trị Cronbach's Alpha của các nhóm biến bậc 1 và bậc 2 đạt từ 0,797 đến 0,890, vượt mức tối thiểu 0,7 - phản ánh sự ổn định của các biến quan sát. Tương tự, giá trị CR đạt từ 0,868 đến 0,917 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy tổng hợp tốt.

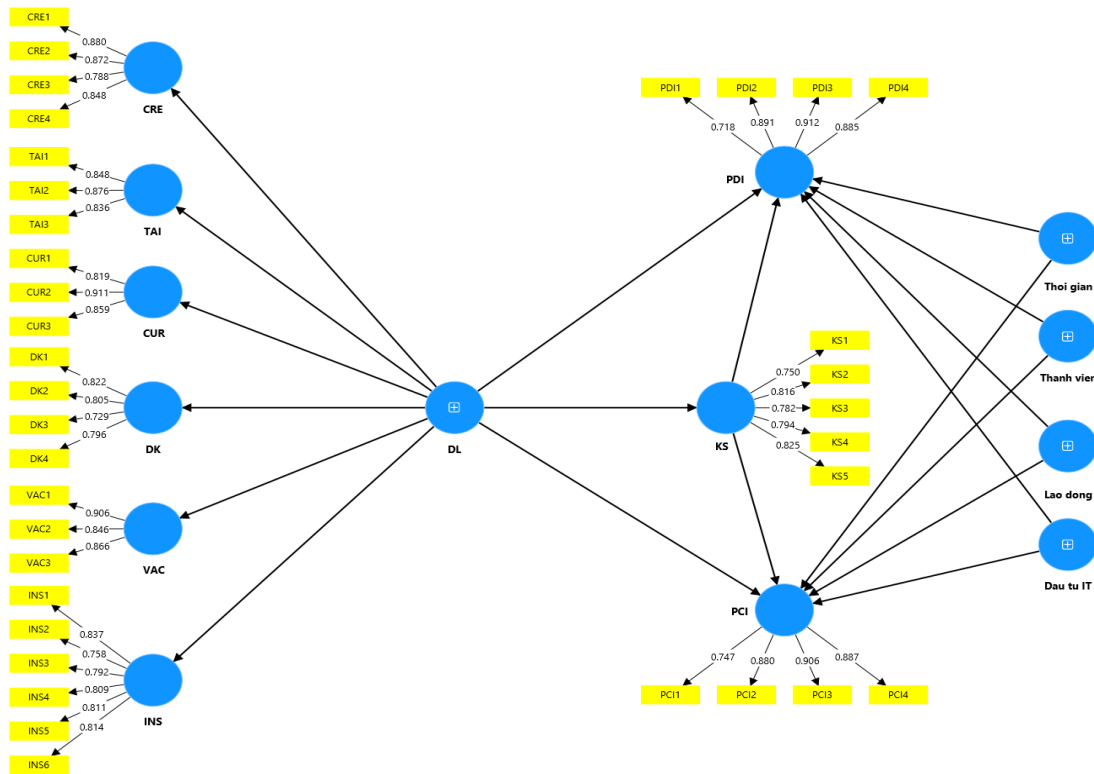
Phương sai trích AVE đều lớn hơn 0,5, biến tiềm ẩn lý giải được phần lớn phương sai của các biến quan sát và thỏa mãn điều kiện về tính hội tụ của mô hình đo lường.

Kết quả kiểm định mô hình đo lường cho cả biến bậc 1 và bậc 2 được minh họa trong Hình 4.5 và 4.6

**Bảng 4.7: Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo**

Biến đo lường		Hệ số tải ngoài	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	AVE
1. Lãnh đạo số (DL)			0,883	0,912	0,633
Khả năng sáng tạo (CRE)	CRE1	0,880	0,869	0,911	0,718
	CRE2	0,872			
	CRE3	0,788			
	CRE4	0,848			
Khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)	TAI1	0,848	0,813	0,889	0,728
	TAI2	0,876			
	TAI3	0,836			
Khả năng học hỏi (CUR)	CUR1	0,819	0,829	0,898	0,746
	CUR2	0,911			
	CUR3	0,859			
Kiến thức chuyên sâu (DK)	DK1	0,822	0,797	0,868	0,622
	DK2	0,805			
	DK3	0,729			
	DK4	0,796			
Tầm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)	VAC1	0,906	0,844	0,906	0,762
	VAC2	0,846			
	VAC3	0,866			
Khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)	INS1	0,837	0,890	0,916	0,646
	INS2	0,758			
	INS3	0,792			
	INS4	0,809			
	INS5	0,811			
	INS6	0,814			
2. Chia sẻ tri thức (KS)	KS1	0,750	0,853	0,895	0,630
	KS2	0,816			
	KS3	0,782			
	KS4	0,794			
	KS5	0,825			
3. Đổi mới sản phẩm (PDI)	PDI1	0,718	0,875	0,915	0,731
	PDI2	0,891			
	PDI3	0,912			
	PDI4	0,885			
4. Đổi mới quy trình (PCI)	PCI1	0,747	0,878	0,917	0,735
	PCI2	0,880			
	PCI3	0,906			
	PCI4	0,887			
5. Biến kiểm soát	Lao dong	1,000	1,000	1,000	1,000
	Thanh vien	1,000	1,000	1,000	1,000
	Thoi gian	1,000	1,000	1,000	1,000
	Dau tu IT	1,000	1,000	1,000	1,000

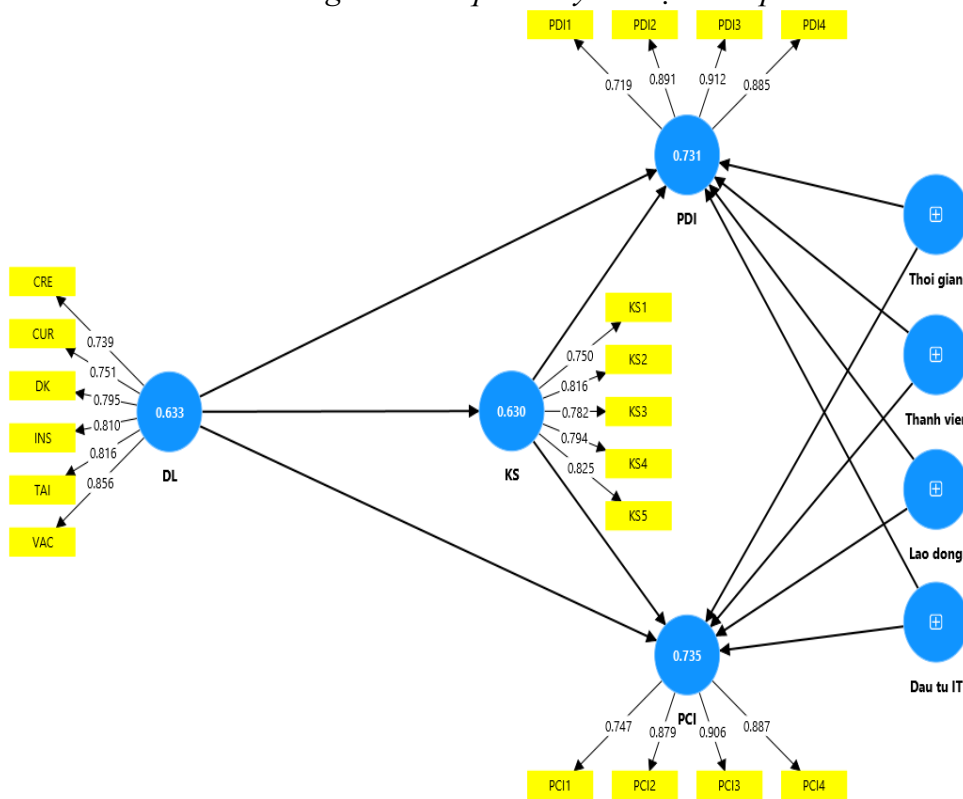
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4



**Hình 4.5: Kết quả phân tích mô hình đo lường với các biến bậc 1**

*Ghi chú: giá trị nằm trên mũi tên từ biến tiềm ẩn đến biến quan sát là hệ số outer loading*

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*



**Hình 4.6: Kết quả phân tích mô hình đo lường với biến bậc 2**

*Ghi chú: Số nằm trên mũi tên từ biến tiềm ẩn đến biến quan sát là hệ số outer loading, số nằm trong ô tròn xanh là AVE*

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

#### 4.2.2.2. Đánh giá tính phân biệt của thang đo

Khả năng phân biệt giữa các biến tiềm ẩn được đánh giá căn cứ vào: căn bậc hai của AVE, theo gợi ý của Fornell & Larcker (1981), chỉ số HTMT theo Henseler và cộng sự (2015). Kết quả phân tích (bảng 4.8) cho thấy giá trị căn bậc hai AVE của từng biến tiềm ẩn đều cao hơn mức tương quan của biến đó với các biến tiềm ẩn khác, cho thấy từng biến tiềm ẩn phân biệt rõ ràng với phần còn lại của mô hình. Nghĩa là mỗi biến tiềm ẩn giữ được tính đặc trưng của nó và không bị trộn lẫn với các biến tiềm ẩn khác trong mô hình.

**Bảng 4.8: Kết quả kiểm tra chỉ số Fornell-Larcker**

	DL	KS	PCI	PDI	Dau tu IT	Lao dong	Thanh vien	Thoi gian
DL	0,795							
KS	0,507	0,794						
PCI	0,598	0,637	0,857					
PDI	0,599	0,625	0,688	0,855				
Dau tu IT	0,271	0,392	0,396	0,403	1,000			
Lao dong	0,257	0,391	0,561	0,399	0,280	1,000		
Thanh vien	0,051	0,029	0,085	-0,030	-0,040	0,107	1,000	
Thoi gian	0,235	0,262	0,220	0,178	0,081	0,123	0,084	1,000

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

Henseler và cộng sự (2015): Chỉ số HTMT dưới 0,9 được xem là dấu hiệu cho thấy các khái niệm có mức độ phân biệt tốt. Kết quả tính toán tại bảng 4.9 cho thấy toàn bộ giá trị HTMT giữa các cặp biến đều nhỏ hơn ngưỡng này. Cụ thể, giá trị HTMT cao nhất là của cặp  $HTMT_{PCI-PDI} = 0,779$  và thấp nhất là  $HTMT_{DL-KS} = 0,573$ . Đối với nhóm biến kiểm soát so với các biến còn lại trong mô hình, giá trị cao nhất là  $HTMT_{KS-Laodong} = 0,426$ , trong khi mức thấp nhất là  $HTMT_{PDI-Thanh vien} = 0,036$ . Điều này cho thấy các biến trong mô hình duy trì được tính độc lập và được phân tách một cách rõ rệt.

**Bảng 4.9: Kết quả kiểm tra chỉ số HTMT**

	DL	KS	PCI	PDI	Dau tu IT	Lao dong	Thanh vien	Thoi gian
DL								
KS	0,573							
PCI	0,672	0,733						
PDI	0,674	0,716	0,779					
Dau tu IT	0,284	0,424	0,419	0,427				
Lao dong	0,270	0,426	0,601	0,427	0,280			
Thanh vien	0,052	0,067	0,089	0,036	0,040	0,107		
Thoi gian	0,249	0,288	0,234	0,181	0,081	0,123	0,084	

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

### 4.2.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Mô hình nghiên cứu bao gồm biến lãnh đạo số ở cấp độ bậc 2 (DL). Do đó, trước khi đánh giá mô hình cấu trúc, tác giả tiến hành xác định điểm số của các biến tiềm ẩn (latent scores) và kết nối các điểm số này với các biến bậc 1 (CRE, TAI, CUR, DK, VAC, INS). Khi đó, các biến bậc 1 đóng vai trò như các thang đo thành phần của biến bậc 2 DL trong mô hình cấu trúc.

#### 4.2.3.1. Kiểm tra đa cộng tuyến

Bảng 4.10 trình bày kết quả đánh giá đa cộng tuyến. Trong số các cặp biến, PCI-KS và PDI-KS có giá trị VIF cao nhất, cùng đạt 1,640. Các giá trị VIF còn lại của những cặp biến khác đều nhỏ hơn 3. Nghĩa là mô hình không xuất hiện vấn đề đa cộng tuyến và dữ liệu đáp ứng yêu cầu để tiếp tục phân tích.

**Bảng 4.10: Kết quả đánh giá đa cộng tuyến**

	KS	PCI	PDI
DL	1,000	1,385	1,385
KS		1,640	1,640
Dau tu IT		1,225	1,225
Lao dong		1,228	1,228
Thanh vien		1,024	1,024
Thoi gian		1,098	1,098

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

#### 4.2.3.2. Đánh giá sự phù hợp và khả năng dự báo của mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng chỉ số SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) để đánh giá mức độ phù hợp giữa mô hình và dữ liệu thực tế. SRMR càng thấp cho thấy mô hình càng phù hợp. Với giá trị SRMR nhỏ hơn 0,08, mô hình được xem là đạt yêu cầu về độ phù hợp. Kết quả trình bày tại bảng 4.11 cho thấy chỉ số SRMR của mô hình đều thấp hơn ngưỡng này, do đó có thể kết luận mô hình đo lường và mô hình cấu trúc phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

**Bảng 4.11: Kết quả đánh giá chỉ số SRMR**

	Mô hình bão hòa Saturated model	Mô hình đo lường Estimated model
SRMR	0,051	0,078
d_ ULS	0,708	1,684
d_ G	0,265	0,311

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

Bên cạnh đó, hệ số  $Q^2$  được tính toán nhằm kiểm tra khả năng dự báo của mô hình đối với các biến phụ thuộc. Dựa trên kết quả trong bảng 4.12, các biến đo lường PDI và PCI đều có giá trị  $Q^2$  vượt mức 0,35, phản ánh khả năng dự báo mạnh. Biến tri thức chia sẻ (KS) đạt giá trị  $Q^2$  bằng 0,153, cho thấy mức dự báo trung bình nhưng vẫn nằm trong phạm vi chấp nhận được.

**Bảng 4.12: Kết quả kiểm định hệ số Q2**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Kết luận về mức độ dự báo
KS	1695,000	1435,071	0,153	Trung bình
PCI	1356,000	751,289	0,446	Cao
PDI	1356,000	829,140	0,389	Cao

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

#### 4.2.3.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Đánh giá mô hình cấu trúc được thực hiện thông qua phương pháp Bootstrap nhằm ước lượng độ ổn định của các tham số. Quy trình này sử dụng 5.000 mẫu lặp và áp dụng mức ý nghĩa 5% để xác định tính đáng tin cậy của các kiểm định.

Trong giai đoạn này, các chỉ số được xem xét bao gồm hệ số đường dẫn (Path Coefficients), P-value, T-value và các chỉ số liên quan khác. Kết quả kiểm định các giả thuyết được tổng hợp trong bảng 4.13, bao gồm cả các tác động trực tiếp và gián tiếp.

**Bảng 4.13: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	T value	P value	Kết luận giả thuyết	Giá trị f <sup>2</sup>
H1	Lãnh đạo số -> Chia sẻ tri thức	0,507	0,053	9,526	0,000	Chấp nhận	0,346
H2	Lãnh đạo số -> Đổi mới sản phẩm	0,361	0,048	7,540	0,000	Chấp nhận	0,204
H3	Lãnh đạo số -> Đổi mới quy trình	0,332	0,074	4,483	0,000	Chấp nhận	0,206
H4	Chia sẻ tri thức -> Đổi mới sản phẩm	0,334	0,056	6,070	0,000	Chấp nhận	0,153
H5	Chia sẻ tri thức -> Đổi mới quy trình	0,298	0,066	4,490	0,000	Chấp nhận	0,141
	Quy mô lao động -> Đổi mới sản phẩm	0,146	0,047	3,132	0,002	Chấp nhận	0,038
	Quy mô lao động -> Đổi mới quy trình	0,327	0,043	7,619	0,000	Chấp nhận	0,227
	Quy mô thành viên -> Đổi mới sản phẩm	-0,068	0,031	2,199	0,028	Chấp nhận	0,010
	Quy mô thành viên -> Đổi mới quy trình	0,027	0,035	0,783	0,434	Chưa khẳng định	
	Thời gian hoạt động -> Đổi mới sản phẩm	-0,019	0,044	0,430	0,667	Chưa khẳng định	
	Thời gian hoạt động -> Đổi mới quy trình	0,013	0,038	0,344	0,731	Chưa khẳng định	
	Đầu tư IT -> Đổi mới sản phẩm	0,129	0,046	2,841	0,005	Chấp nhận	0,020
	Đầu tư IT -> Đổi mới quy trình	0,097	0,038	2,582	0,010	Chấp nhận	0,030
H6	Lãnh đạo số -> Chia sẻ tri thức -> Đổi mới sản phẩm	0,173	0,036	4,861	0,000	Chấp nhận	
H7	Lãnh đạo số -> Chia sẻ tri thức -> Đổi mới quy trình	0,151	0,039	3,904	0,000	Chấp nhận	

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

*a. Với các giả thuyết về tác động trực tiếp:*

Đối với các giả thuyết về tác động trực tiếp, kết quả bootstrap cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận khi các giá trị thống kê đạt yêu cầu (T-Value lớn hơn 1,96 và P-Value nhỏ hơn 0,05) theo Hair và cộng sự, (2011) cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa.

Để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, nghiên cứu sử dụng chỉ số  $f^2$  dựa trên hướng dẫn của Cohen (1998), phương pháp này cũng được Hair và cộng sự (2016) khuyến nghị áp dụng trong PLS-SEM để đánh giá mức độ tác động của các mối quan hệ. Kết quả phân tích cho thấy, lãnh đạo số tác động đến chia sẻ tri thức đạt mức mạnh với  $f^2 = 0,346$ . Trong khi đó, tác động của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình đạt mức trung bình, với  $f^2$  đạt 0,204 và 0,206. Cuối cùng, tác động của chia sẻ tri thức lên đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình được ghi nhận ở mức nhỏ hơn, với  $f^2$  tương ứng là 0,153 và 0,141.

*b. Với các biến kiểm soát:*

- Thời gian hoạt động của HTXNN không tạo ra mối liên hệ có ý nghĩa với đổi mới sản phẩm hay đổi mới quy trình, tức giả thuyết chưa được khẳng định (P-value là 0,667 và 0,731).

- Quy mô thành viên của HTXNN không tạo ra tác động có ý nghĩa đối với đổi mới quy trình (T-value = 0,783; P-value = 0,434). Tuy vậy, biến này lại thể hiện ảnh hưởng nhẹ đến đổi mới sản phẩm với mức ý nghĩa thống kê đạt ngưỡng cho phép (T-value = 2,199; P-value = 0,028). Điều đáng chú ý là hệ số Beta mang giá trị âm (- 0,068), cho thấy số lượng thành viên càng lớn thì mức độ đổi mới sản phẩm lại có xu hướng giảm. Tuy nhiên, mức độ tác động này rất nhỏ, thể hiện qua chỉ số  $f^2 = 0,010$ .

- Quy mô lao động có tác động rõ rệt lên cả đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình, với P-value là 0,002 và 0,000. Dù vậy, khi xét về cường độ tác động, quy mô lao động chỉ tạo ra ảnh hưởng trung bình đối với đổi mới quy trình ( $f^2 = 0,227$ ) và ở mức nhỏ đối với đổi mới sản phẩm ( $f^2 = 0,038$ ).

- Đầu tư vào CNTT có tác động đáng kể đến hai dạng đổi mới (P-value = 0,005 đối với đổi mới sản phẩm và 0,010 đối với đổi mới quy trình). Mức độ tác động của biến này là nhỏ với  $f^2$  chỉ đạt 0,020 đối với đổi mới sản phẩm và 0,030 đối với đổi mới quy trình.

*c. Với các giả thuyết về tác động gián tiếp:*

Hai giả thuyết về tác động gián tiếp (H6 và H7) được xác nhận vì các giá trị kiểm định đều đạt mức ý nghĩa thống kê cần thiết, với T-Value vượt quá 1,96 và P-Value nhỏ hơn 0,05 (Hair và cộng sự, 2011). Kết quả này cho thấy lãnh đạo số ảnh hưởng đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình thông qua cơ chế chia sẻ tri thức với hệ số tác động gián tiếp chuẩn hóa đạt 0,173 và 0,152.

Khi áp dụng tiêu chí của Baron và Kenny (1986) để đánh giá vai trò trung gian, có thể thấy rằng trung gian một phần xảy ra khi cả tác động gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa; trong khi trung gian toàn phần xuất hiện khi chỉ có tác động gián tiếp đạt ý nghĩa thống kê. Như vậy, chia sẻ tri thức là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, bởi tác các tác động trực tiếp (H2, H3) và tác động gián tiếp (H6, H7) đều có ý nghĩa thống kê.

*d. Kết quả đánh giá tổng mức tác động:*

Số liệu phản ánh tổng mức tác động giữa tại bảng 4.14.

**Bảng 4.14: Báo cáo đánh giá tổng mức tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu**

Mối quan hệ	Hệ số Beta	Độ lệch chuẩn	T value	P value
Lãnh đạo số -> Chia sẻ tri thức	0,507	0,053	9,526	0,000
Lãnh đạo số -> Đổi mới sản phẩm	0,534	0,045	11,754	0,000
Lãnh đạo số -> Đổi mới quy trình	0,483	0,061	7,950	0,000
Chia sẻ tri thức -> Đổi mới sản phẩm	0,340	0,056	6,070	0,000
Chia sẻ tri thức -> Đổi mới quy trình	0,298	0,066	4,490	0,000
Quy mô lao động -> Đổi mới sản phẩm	0,146	0,047	3,132	0,002
Quy mô lao động -> Đổi mới quy trình	0,327	0,043	7,619	0,000
Quy mô thành viên -> Đổi mới sản phẩm	-0,068	0,031	2,199	0,028
Quy mô thành viên -> Đổi mới quy trình	0,027	0,035	0,783	0,434
Thời gian hoạt động -> Đổi mới sản phẩm	-0,019	0,044	0,430	0,667
Thời gian hoạt động -> Đổi mới quy trình	0,013	0,038	0,344	0,731
Đầu tư IT -> Đổi mới sản phẩm	0,129	0,046	2,841	0,005
Đầu tư IT -> Đổi mới quy trình	0,097	0,038	2,582	0,010

*Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4*

Dữ liệu ở bảng 4.14 cho thấy: Một là, tổng tác động từ lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình là tổng của tác động trực tiếp và tác động gián tiếp vì chia sẻ tri thức đóng vai trò là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số với đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình. Hệ số  $\beta$  phản ánh tổng tác động đến đổi mới sản phẩm là 0,534 và đổi mới quy trình là 0,483. Như vậy, tồn tại quan hệ tích cực giữa lãnh đạo số, đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình của HTXNN, trong đó tác động đến đổi mới sản phẩm ở mức tương đối mạnh và tác động nhỏ hơn với đổi mới quy trình. Hai là, lãnh đạo số có tác động tích cực và mạnh thứ hai đến chia sẻ tri thức với hệ số  $\beta = 0,507$ ; T-value = 9,526; P-value = 0,000. Ba là, chia sẻ tri thức đồng thời tác động đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,340$ ; T-value = 6,070; P-value = 0,000;  $f^2 = 0,118$ ) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,298$ ; T-value =

4,490; P-value = 0,000). Như vậy, tồn tại mối quan hệ tác động trực tiếp, tích cực từ chia sẻ tri thức đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình của HTXNN.

#### 4.2.3.4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy

$R^2$  và  $R^2_{adj}$  là hai chỉ số quan trọng trong đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy, phản ánh phần trăm biến thiên của biến phụ thuộc mà mô hình giải thích được. Mô hình nghiên cứu có 3 biến nội sinh bao gồm chia sẻ tri thức (KS), đổi mới sản phẩm (PDI), đổi mới quy trình (PCI), kết quả đo lường hệ số  $R^2$  và  $R^2_{adj}$  tại bảng 4.15.

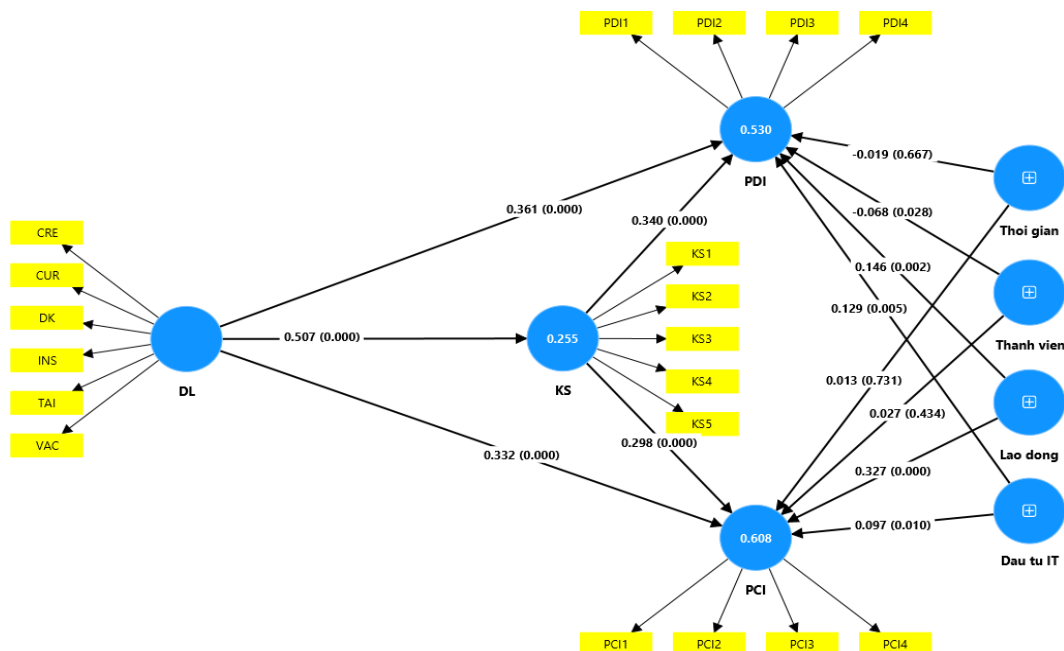
**Bảng 4.15: Hệ số xác định  $R^2$  và hệ số xác định điều chỉnh  $R^2_{adj}$**

	$R^2$	$R^2_{adj}$
Chia sẻ tri thức (KS)	0,257	0,255
Đổi mới sản phẩm (PDI)	0,538	0,530
Đổi mới quy trình (PCI)	0,615	0,608

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4

Kết quả ước lượng trong bảng 4.15 cho thấy giá trị  $R^2$  điều chỉnh của ba biến phụ thuộc là chia sẻ tri thức (KS), đổi mới sản phẩm (PDI) và đổi mới quy trình (PCI) đạt lần lượt 0,255; 0,530 và 0,608. Các mức  $R^2$  này cho biết mô hình có khả năng giải thích khoảng 25,5% sự biến thiên của chia sẻ tri thức, hơn 50% đối với đổi mới sản phẩm và khoảng 60,8% trong trường hợp đổi mới quy trình.

Hình 4.7 minh họa một cách tổng quan mối quan hệ của các biến trong mô hình.



**Hình 4.7: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc**

Ghi chú: giá trị trên đường dẫn thể hiện tổng mức tác động và P value, giá trị trong ô tròn xanh là  $R^2_{adj}$

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm Smart PLS 4

### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

#### 4.3.1. Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy lãnh đạo số có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chia sẻ tri thức tại các HTXNN Việt Nam ( $\beta = 0,507$ ; P-value = 0,000). Điều này hàm ý rằng năng lực lãnh đạo số thể hiện ở tư duy đổi mới, khả năng học hỏi, tầm nhìn công nghệ và năng lực điều phối có liên hệ chặt chẽ với việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức trong tổ chức. Bằng chứng từ nghiên cứu tình huống góp phần làm rõ cơ chế này. Tại HTX Rạch Lọp, năng lực định hướng số hóa của lãnh đạo được thể hiện qua việc tổ chức cập nhật dữ liệu sản xuất và chuẩn hóa quy trình, qua đó hình thành môi trường trao đổi thông tin thường xuyên. Tại HTX rau quả sạch Chúc Sơn, năng lực kết nối và khuyến khích học hỏi của lãnh đạo được phản ánh qua các hoạt động tập huấn và ứng dụng công nghệ truy xuất nguồn gốc, góp phần thúc đẩy tương tác chuyên môn giữa các thành viên. Những quan sát này tương thích với kết quả định lượng, cho thấy vai trò của lãnh đạo số trong kiến tạo môi trường chia sẻ tri thức.

Kết quả này thống nhất với quan điểm của một số nghiên cứu, theo đó hành vi chia sẻ tri thức có thể được kích thích khi người lãnh đạo coi công nghệ số là hữu ích với tổ chức, khi đó họ trở thành người hỗ trợ hiệu quả cho các hoạt động chia sẻ tri thức trong tổ chức (Srisathan và cộng sự, 2020; Fatima và Masood, 2023). Cụ thể hơn, với năng lực lãnh đạo số, nhà lãnh đạo có xu hướng chia sẻ thông tin về chiến lược kinh doanh và các kế hoạch áp dụng công nghệ số của tổ chức, chia sẻ tri thức của bản thân, khơi dậy sự quan tâm của nhân viên thông qua các cơ hội học hỏi và trao đổi ý kiến với các cá nhân khác trong tổ chức (Wrede và cộng sự, 2020; Abbu và cộng sự, 2022; Erhan và cộng sự, 2022). Trong bối cảnh HTXNN Việt Nam, nơi năng lực số của người lao động và thành viên còn hạn chế, khi GD chủ động ứng dụng công nghệ số, truyền đạt tầm nhìn và tạo môi trường học hỏi thì người lao động có xu hướng gia tăng trao đổi thông tin và kinh nghiệm sản xuất, kinh doanh. Do đó, tác động tích cực của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức trong HTXNN có thể được củng cố bởi đặc thù bối cảnh tổ chức này.

Như vậy, nghiên cứu đã góp phần bổ sung các hiểu biết mới về mối quan hệ giữa lãnh đạo số và chia sẻ tri thức trong bối cảnh chưa có nhiều nghiên cứu đề cập đến mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất giải pháp, khuyến nghị nâng cao năng lực lãnh đạo số của GD HTXNN, từ đó có thể giúp thúc đẩy văn hóa chia sẻ tri thức tại các HTXNN Việt Nam.

### 4.3.2. Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy lãnh đạo số tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,361$ ; P-value = 0,000) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,332$ ; P-value = 0,000) tại các HTXNN Việt Nam, với mức ảnh hưởng tương đối tương đồng giữa hai loại hình đổi mới. Điều này cho thấy lãnh đạo số bao gồm khả năng nhận diện cơ hội công nghệ, tư duy chiến lược, năng lực phân bổ nguồn lực và điều phối thực thi có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các hoạt động đổi mới trong tổ chức. Trong bối cảnh CDS nông nghiệp, năng lực này cho phép lãnh đạo chủ động lựa chọn và triển khai các giải pháp công nghệ phù hợp, qua đó tạo ra những điều chỉnh trong quy trình vận hành cũng như nâng cao giá trị sản phẩm. Quan sát từ hai nghiên cứu tình huống cho thấy, tại HTX Rạch Lọp và HTX rau quả sạch Chúc Sơn, việc ứng dụng phần mềm quản lý, hệ thống truy xuất nguồn gốc, tiêu chuẩn chất lượng và nền tảng phân phối số đều gắn với định hướng và quyết định chiến lược của lãnh đạo. Những bằng chứng này tương thích với kết quả định lượng, cho thấy vai trò trực tiếp của năng lực lãnh đạo số trong thúc đẩy đổi mới.

Phát hiện này đi ngược lại với kết quả nghiên cứu của Benitez và cộng sự (2022) khi các học giả cho rằng lãnh đạo số không có tác động trực tiếp đến đổi mới mà chỉ ảnh hưởng gián tiếp thông qua yếu tố trung gian. Kết quả nghiên cứu một lần nữa ủng hộ quan điểm của nhiều học giả khác, những người nhấn mạnh vai trò quan trọng và tác động trực tiếp của lãnh đạo số đối với đổi mới (Borah và cộng sự, 2022; Nguyen và Le, 2023; Niu và cộng sự, 2022; Salamzadeh và cộng sự, 2021; Wang và cộng sự, 2022; Yopan và cộng sự, 2022). Sự khác biệt này có thể được lý giải từ góc độ bối cảnh nghiên cứu. Trong các HTXNN Việt Nam, đổi mới thường không diễn ra một cách tự phát từ các cấp dưới mà phụ thuộc nhiều vào định hướng, quyết định và sự dẫn dắt trực tiếp của lãnh đạo. Với năng lực lãnh đạo số, GD HTXNN có vai trò then chốt trong việc khởi xướng các ý tưởng đổi mới, thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong sản xuất, quản lý và kết nối thị trường, từ đó tạo ra các thay đổi mang tính đổi mới trong hoạt động của HTX. Bên cạnh đó, trong bối cảnh trình độ công nghệ và năng lực đổi mới của các thành viên HTXNN còn hạn chế, sự can thiệp trực tiếp của lãnh đạo số trở thành yếu tố quyết định để chuyển hóa các cơ hội công nghệ thành các kết quả đổi mới cụ thể. Do đó, tác động trực tiếp của lãnh đạo số đến đổi mới trong HTXNN có thể mạnh hơn so với các bối cảnh doanh nghiệp đã có hệ thống đổi mới tương đối hoàn thiện, nơi vai trò trung gian thường được nhấn mạnh.

Như vậy, nghiên cứu đã góp phần bổ sung hiểu biết mới về mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình trong bối cảnh vẫn còn những quan

điểm trái chiều trong các nghiên cứu. Đây là cơ sở đề xuất giải pháp, khuyến nghị nâng cao năng lực lãnh đạo số của GD HTXNN, từ đó có thể giúp thúc đẩy đổi mới tại các HTXNN Việt Nam.

#### ***4.3.3. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam***

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy chia sẻ tri thức có tác động tích cực, trực tiếp đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,340$ ; P-value = 0,000) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,298$ ; P-value = 0,000) tại các HTXNN Việt Nam. Mức độ tác động đến đổi mới sản phẩm cao hơn so với đổi mới quy trình, cho thấy sự lan tỏa tri thức giữa các thành viên không chỉ góp phần cải thiện phương thức tổ chức sản xuất mà còn hỗ trợ hình thành các ý tưởng nâng cao chất lượng và giá trị sản phẩm nông nghiệp. Kết quả này khẳng định vai trò trung tâm của tri thức như một nguồn lực chiến lược trong quá trình đổi mới của HTXNN. Các bằng chứng từ nghiên cứu tình huống tại hai HTXNN được khảo sát cũng củng cố kết quả định lượng. Tại các HTXNN này, việc trao đổi kinh nghiệm canh tác, thông tin thị trường và kiến thức về ứng dụng công nghệ số giữa các thành viên đã hỗ trợ quá trình chuẩn hóa quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng nông sản và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của thị trường. Sự lan tỏa tri thức trong nội bộ HTXNN tạo điều kiện để các sáng kiến cải tiến được chia sẻ và nhân rộng, qua đó thúc đẩy hoạt động đổi mới cả ở cấp độ sản phẩm và quy trình.

Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu nhấn mạnh tác động trực tiếp và tích cực của chia sẻ tri thức đến đổi mới (Lin, 2007; Wang và Wang, 2012; Kim và Shim, 2018; Lei và cộng sự, 2020; Nham và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng khác với một số quan điểm cho rằng chia sẻ tri thức chỉ ảnh hưởng đến đổi mới thông qua các biến trung gian (Liao và cộng sự, 2007; Yeşil và cộng sự, 2013; Chang và cộng sự, 2017). Trong bối cảnh HTXNN Việt Nam, nơi đặc trưng bởi sự hợp tác, tương tác thường xuyên giữa các thành viên và tính phụ thuộc lẫn nhau trong sản xuất, chia sẻ tri thức có thể chuyên hóa trực tiếp thành các cải tiến trong hoạt động và sản phẩm mà không nhất thiết phải thông qua một cơ chế trung gian phức tạp.

Như vậy, nghiên cứu bổ sung hiểu biết mới về mối quan hệ giữa chia sẻ tri thức và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình hoạt động của tổ chức trong bối cảnh vẫn còn những quan điểm trái chiều trong các nghiên cứu. Đây là cơ sở đề xuất giải pháp, khuyến nghị thúc đẩy chia sẻ tri thức hướng tới gia tăng kết quả đổi mới của HTXNN Việt Nam.

#### ***4.3.4. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam***

Tồn tại tác động trung gian một phần của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình thông qua chia sẻ tri thức vì tác động trực tiếp lãnh đạo số đến đổi mới

sản phẩm và đổi mới quy trình cũng như tác động gián tiếp thông qua chia sẻ tri thức đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,173$ ; P-value = 0,000), đổi mới quy trình ( $\beta = 0,151$ ; P-value = 0,000) đều có ý nghĩa thống kê. Cơ chế tác động trong mối quan hệ trung gian giúp giải thích cách mà yếu tố trung gian (chia sẻ tri thức) làm cầu nối giữa yếu tố độc lập (lãnh đạo số) và yếu tố phụ thuộc (đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình). Tại các HTXNN Việt Nam, lãnh đạo số ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức quản lý và phát triển HTXNN thông qua việc áp dụng công nghệ số và các phương thức quản lý hiện đại. Với năng lực này, GD có xu hướng tạo ra môi trường thuận lợi cho quá trình chia sẻ tri thức, chẳng hạn như cung cấp tài liệu học tập về các công nghệ mới hoặc khuyến khích trao đổi kinh nghiệm trong giúp các người lao động và thành viên tiếp cận với các kiến thức về công nghệ mới, từ đó ứng dụng chúng vào việc đổi mới quy trình hoạt động và sản phẩm của HTXNN.

Kết quả nghiên cứu ủng hộ quan điểm của các nghiên cứu đã công bố về vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới. Theo đó, quản lý cấp cao nên coi trọng tri thức hơn để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong tổ chức nhằm biến nguồn tài nguyên vô hình quan trọng này thành năng lực đổi mới có tính năng động (Fatima và Masood, 2023). Hay lãnh đạo số truyền đạt tầm nhìn về CDS, trao quyền, sự tin tưởng cho các thành viên, khuyến khích họ tham gia tích cực vào việc xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp với CDS, chia sẻ và sáng tạo tri thức, từ đó ảnh hưởng tích cực đến đổi mới khám phá của tổ chức (Wang và cộng sự, 2022).

Như vậy, nghiên cứu đã góp phần bổ sung các hiểu biết về vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình hoạt động của tổ chức khi có rất ít nghiên cứu đề cập trực diện đến mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu là cơ sở đề xuất giải pháp, khuyến nghị nâng cao năng lực lãnh đạo số của GD HTXNN, thúc đẩy chia sẻ tri thức từ đó giúp HTXNN Việt Nam nâng cao kết quả đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình hoạt động trong bối cảnh đổi mới của sản xuất nông nghiệp.

#### **4.3.5. Vai trò của biến kiểm soát trong mô hình nghiên cứu**

Nghiên cứu sử dụng 4 biến kiểm soát với mục tiêu đánh giá được chính xác hơn tác động của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình tại HTXNN Việt Nam, bao gồm: Thời gian hoạt động, quy mô lao động, quy mô thành viên và mức độ đầu tư cho IT.

*Thứ nhất*, sự khác biệt về thời gian hoạt động của HTXNN không thể hiện mối quan hệ đáng kể với đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình hoạt động của HTX, nghĩa là giả thuyết chưa được khẳng định (giá trị P value lần lượt là 0,667 và 0,731 đều  $> 0,05$ ). Kết luận này ủng hộ quan điểm của (Nguyễn Bá Lân và Lê Ba Phong, 2023) khi

nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam.

*Thứ hai*, quy mô lao động tác động đến cả đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình với giá trị P value đạt lần lượt là 0,002 và 0,000. Tuy nhiên quy mô lao động thể hiện mức độ tác động đến đổi mới quy trình lớn hơn đổi mới sản phẩm. Phát hiện này ủng hộ quan điểm của Nguyễn Bá Lân và Lê Ba Phong (2023). Có thể lý giải điều này bởi quy mô lao động lớn thường đi đôi với khả năng tích lũy nguồn lực nhiều hơn, bao gồm cả tài chính và con người. Điều này cho phép HTXNN có nhiều cơ hội hơn để đầu tư vào công nghệ mới, hệ thống quy trình sản xuất hiện đại và nghiên cứu, phát triển sản phẩm.

*Thứ ba*, quy mô thành viên không cho thấy tác động đến đổi mới quy trình hoạt động (T-value = 0,783; P-value = 0,434 > 0,05). Tuy nhiên quy mô thành viên lại cho thấy có tác động đến đổi mới sản phẩm (T-value = 2,254; P-value = 0,024 < 0,05), với hệ số  $\beta$  có giá trị âm ( $\beta = -0,068$ ), nghĩa là có mối quan hệ nghịch chiều giữa quy mô thành viên và đổi mới sản phẩm. Đây là một phát hiện khá thú vị có thể được giải thích dựa trên một trong những nguyên tắc cơ bản của mô hình HTX là tính dân chủ trong quản lý, trong đó các thành viên đều có quyền tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức. Mặc dù nguyên tắc này mang lại tính công bằng và sự tham gia tích cực, nhưng cũng có thể tạo ra những khó khăn trong việc đạt được sự đồng thuận. Theo đó, khi quy mô thành viên tăng có thể dẫn đến khó khăn trong việc thống nhất về các quyết định liên quan đến đổi mới sản phẩm.

*Thứ tư*, mức độ đầu tư cho IT tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm ( $\beta = 0,129$ ; P-value = 0,005) và đổi mới quy trình ( $\beta = 0,097$ ; P-value = 0,010). Theo đó, đầu tư cho IT cung cấp nền tảng công nghệ cần thiết để HTXNN có thể thực hiện các đổi mới quy trình và đổi mới sản phẩm. Một số ví dụ như, đầu tư vào các hệ thống quản lý nông nghiệp thông minh để giám sát và quản lý quá trình sản xuất hay đầu tư vào các nền tảng thương mại điện tử giúp HTXNN mở rộng thị trường.

## TIÊU KẾT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày và phân tích thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam thông qua tổng hợp dữ liệu khảo sát từ 339 HTXNN, dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn sâu. Kết quả cho thấy, lãnh đạo số tại các HTXNN thể hiện rõ nhất ở năng lực học hỏi, khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề. Tuy nhiên, hạn chế về khả năng xây dựng định hướng và điều phối việc ứng dụng công nghệ số vào hoạt động tổ chức. Chia sẻ tri thức còn mang tính tự phát, đặc biệt với tri thức ẩn, trong khi hoạt động đổi mới diễn ra chưa đồng đều, chủ yếu theo hướng gia tăng và ở quy mô nhỏ.

Nội dung chương cũng trình bày kết quả kiểm định 7 giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, trong đó tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Kết quả cho thấy lãnh đạo số tác động mạnh hơn đến chia sẻ tri thức so với đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình; chia sẻ tri thức ảnh hưởng mạnh hơn đến đổi mới sản phẩm so với đổi mới quy trình; chia sẻ tri thức là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và đổi mới. Đồng thời, phân tích các biến kiểm soát chỉ ra mức độ ảnh hưởng khác nhau: thời gian hoạt động không tác động đáng kể, quy mô thành viên có ảnh hưởng nhẹ và nghịch chiều đến đổi mới sản phẩm, trong khi quy mô lao động và mức độ đầu tư CNTT có tác động tích cực và đáng kể đến cả hai loại đổi mới.

Thêm vào đó, hai nghiên cứu tình huống tại HTX Rạch Lọp và HTX Rau quả sạch Chúc Sơn cung cấp dữ liệu định tính bổ sung, hỗ trợ và xác nhận các kết quả định lượng từ khảo sát, tăng độ tin cậy và tính thuyết phục của phát hiện nghiên cứu.

Cuối cùng, nội dung chương đã tổng hợp và luận giải những phát hiện nghiên cứu của đề tài, đồng thời đặt chúng trong bối cảnh tham chiếu với các nghiên cứu trong và ngoài nước để đối chiếu, làm rõ mức độ tương đồng và khác biệt, qua đó củng cố cơ sở khoa học cho các kết luận và khuyến nghị của nghiên cứu.

## CHƯƠNG 5: HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KHUYẾN NGHỊ TỪ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 5.1. Căn cứ đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị

Đề đưa ra các đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị, nghiên cứu dựa trên các căn cứ: (i) Kết quả nghiên cứu về thực trạng lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam; (ii) Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam; (iii) Bối cảnh liên quan đến đổi mới HTXNN Việt Nam; (iv) Định hướng, mục tiêu phát triển HTXNN Việt Nam. Các căn cứ (i) và (ii) **đã được trình bày chi tiết trong các mục 4.1, 4.2**, do đó phần này sẽ tập trung phân tích các căn cứ liên quan đến bối cảnh, định hướng và mục tiêu phát triển HTXNN Việt Nam.

#### 5.1.1. Bối cảnh liên quan đến đổi mới hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam đến năm 2030

Bối cảnh liên quan đến đổi mới HTXNN Việt Nam đến năm 2030 được định hình bởi các xu hướng kinh tế, công nghệ, môi trường và thể chế, tạo ra những yêu cầu và thách thức mới đối với HTXNN, trong đó:

*Thứ nhất, toàn cầu hóa tiếp tục diễn ra mạnh mẽ bên cạnh xu hướng phân cực.* Trong giai đoạn hiện nay, quá trình toàn cầu hóa không còn diễn ra theo chiều hướng đồng nhất hóa mà đang chuyển sang mô hình phân mảnh với sự gia tăng của các rào cản kỹ thuật, các yêu cầu về truy xuất nguồn gốc, tiêu chuẩn xanh. Điều này khiến thương mại nông sản trở nên cạnh tranh hơn và chịu sức ép tuân thủ cao hơn. Đối với HTXNN Việt Nam, bối cảnh này vừa mở ra cơ hội tiếp cận thị trường, vừa đặt ra yêu cầu đổi mới mạnh mẽ về quản trị, tiêu chuẩn hóa sản phẩm và nâng cao tính minh bạch trong chuỗi giá trị.

*Thứ hai, kinh tế tri thức và kinh tế số đang tạo ra xu thế tất yếu đối với khu vực HTXNN.* Tri thức, dữ liệu và công nghệ số ngày càng trở thành nguồn lực chủ đạo thúc đẩy năng suất và giá trị gia tăng trong nông nghiệp. Các mô hình canh tác thông minh, quản trị nông nghiệp dựa trên dữ liệu, thương mại điện tử nông sản hay hệ thống truy xuất nguồn gốc số đang thay đổi cách thức tổ chức sản xuất và vận hành HTXNN. Xu thế này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo HTXNN không chỉ nâng cao kỹ năng công nghệ mà còn phải có tư duy đổi mới, khả năng học hỏi, thích ứng và dẫn dắt quá trình CDS. Do đó, đổi mới năng lực quản trị số đang trở thành điều kiện tiên quyết để HTXNN duy trì sức cạnh tranh và bắt kịp tốc độ phát triển của nền kinh tế số.

*Thứ ba, thể chế về khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo được hoàn thiện.* Chính sách của Nhà nước trong giai đoạn mới đặt trọng tâm vào việc tăng cường ứng dụng KHCN, phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và thúc đẩy chuyển giao công nghệ trong nông nghiệp. Điều này tạo cơ hội cho HTXNN tiếp cận các chương trình hỗ

trợ, mô hình công nghệ và nguồn lực đầu tư. Tuy nhiên, chính sách đổi mới chỉ phát huy hiệu quả khi HTXNN có đủ năng lực quản trị, nhân lực và cơ chế nội bộ để tiếp nhận, triển khai và lan tỏa các tiến bộ công nghệ. Do đó, yêu cầu nâng cao năng lực thể chế và năng lực đổi mới của HTXNN trở nên cấp thiết nhằm tận dụng tốt các cơ hội từ môi trường chính sách thuận lợi.

*Thứ tư, định hướng phát triển kinh tế xanh và yêu cầu giảm phát thải đang trở thành xu thế chủ đạo*, đặt ra yêu cầu chuyển đổi mô hình hoạt động của HTXNN. Các cam kết quốc tế của Việt Nam về giảm phát thải ròng bằng “0” đến năm 2050 cùng với sự gia tăng của các tiêu chuẩn xanh đối với sản phẩm nông nghiệp đã thúc đẩy quá trình chuyển đổi sang sản xuất bền vững, nông nghiệp tuần hoàn và sử dụng hiệu quả tài nguyên. Đối với HTXNN, việc chuyển đổi sang mô hình kinh tế xanh vừa là nghĩa vụ tuân thủ, vừa là cơ hội tạo giá trị gia tăng, mở rộng thị trường và nâng cao uy tín sản phẩm. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi năng lực đầu tư, khả năng tiếp nhận công nghệ và sự thay đổi trong tư duy quản trị, dẫn dắt của đội ngũ lãnh đạo HTXNN.

*Thứ năm, bối cảnh vận hành thực tế của HTXNN Việt Nam hiện nay vẫn còn nhiều hạn chế*. Nhiều HTXNN có quy mô nhỏ, nguồn lực tài chính hạn chế, cơ sở hạ tầng còn yếu và năng lực quản trị không đồng đều. Đội ngũ lãnh đạo phần lớn lớn tuổi, trình độ đào tạo và năng lực số còn hạn chế, trong khi khả năng thu hút nhân lực trẻ, có kỹ năng công nghệ vào làm việc tại HTXNN vẫn rất thấp. Mô hình tổ chức sản xuất còn manh mún, liên kết chuỗi giá trị chưa chặt chẽ và văn hóa tổ chức còn nặng tính truyền thống. Những đặc điểm này tạo ra rào cản lớn đối với việc triển khai các sáng kiến đổi mới và CDS, đồng thời làm giảm khả năng thích ứng của HTXNN trong bối cảnh môi trường kinh tế - công nghệ thay đổi nhanh chóng.

Tổng thể các bối cảnh trên cho thấy, HTXNN Việt Nam đang hoạt động trong một môi trường thay đổi nhanh, phức tạp và đầy thách thức. Tuy nhiên, chính trong những bối cảnh đó cũng mở ra nhiều cơ hội mới để các HTXNN đổi mới toàn diện, từ công nghệ, tri thức, mô hình quản trị đến liên kết thị trường. Đổi mới không còn là lựa chọn mà đã trở thành yêu cầu tất yếu để các HTXNN tồn tại, thích ứng và phát triển trong bối cảnh CDS và hội nhập quốc tế hiện nay.

### **5.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam đến năm 2030**

Định hướng và mục tiêu phát triển HTXNN đã được xác định rõ trong Nghị quyết số 20-NQ/TW về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể trong giai đoạn mới và Nghị quyết số 106/NQ-CP ngày 18/7/2023 về phát triển hợp tác xã nông nghiệp trong tái cơ cấu ngành nông nghiệp và xây dựng nông thôn mới. Theo đó:

*Về định hướng phát triển HTXNN Việt Nam:* Trong bối cảnh HTXNN Việt Nam đang chịu tác động mạnh mẽ từ các xu thế toàn cầu như CDS, biến đổi khí hậu, hội

nhập quốc tế, phát triển kinh tế tuần hoàn và yêu cầu nâng cao năng lực tổ chức nội tại, việc xác lập định hướng đổi mới là yêu cầu cấp thiết. Trước tình hình đó, Đảng đã xác định định hướng chiến lược nhằm phát triển HTXNN theo hướng bền vững, hiện đại, thích ứng và có khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

*Thứ nhất*, cần tiếp tục khẳng định rõ bản chất của HTXNN là tổ chức kinh tế tập thể của nông dân, được xây dựng trên cơ sở sở hữu tập thể và vận hành vì lợi ích chung của các thành viên. HTXNN không chỉ là đơn vị sản xuất, mà còn là lực lượng nòng cốt trong phát triển kinh tế nông nghiệp và nông thôn. Trong điều kiện nền nông nghiệp đang chuyển dần sang mô hình sản xuất hàng hóa lớn, hiện đại và chuyên môn hóa cao, HTXNN giữ vai trò kết nối các hộ nông dân nhỏ lẻ thành một hệ thống hợp tác có tổ chức, giúp nâng cao hiệu quả sản xuất, chia sẻ rủi ro và tăng sức cạnh tranh. Mô hình HTXNN cũng góp phần giải quyết hiệu quả các thách thức đặt ra bởi kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, thúc đẩy liên kết vùng, tạo ra giá trị gia tăng và phát triển nông nghiệp bền vững.

*Thứ hai*, phát triển HTXNN phải bảo đảm nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng, dân chủ và cùng có lợi. Đây là nền tảng để xây dựng mô hình HTXNN hiệu quả, phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội cụ thể của từng địa phương. Việc phát triển HTXNN cần gắn với nhu cầu thực tiễn của nông dân, dựa trên đặc điểm sản xuất tại chỗ, không rập khuôn mô hình, không nóng vội, tránh duy ý chí. Quá trình này cần được tổ chức theo lộ trình phù hợp, từ quy mô nhỏ đến lớn, trên cơ sở củng cố nền tảng tổ chức và năng lực nội tại. Đồng thời, HTXNN cần chủ động tận dụng các xu thế công nghệ mới, mô hình tiên tiến và định hướng thị trường để nâng cao hiệu quả hoạt động, từng bước tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị nông sản trong nước và quốc tế.

*Thứ ba*, HTXNN cần phát triển với chất lượng, tính bền vững và đa dạng mô hình hoạt động. Đổi mới tại HTXNN không chỉ giới hạn ở phương thức sản xuất mà còn phải gắn với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông nghiệp - nông thôn và CDS. Các HTXNN cần ứng dụng công nghệ cao, kỹ thuật sản xuất tiên tiến, xây dựng hệ thống truy xuất nguồn gốc và thực hiện các tiêu chuẩn về an toàn, môi trường, năng suất. Song song đó, HTXNN phải góp phần xây dựng nền nông nghiệp sinh thái, kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, từ đó nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống nông dân và phát triển nông thôn văn minh, hiện đại.

*Thứ tư*, phát triển HTXNN là nhiệm vụ chính trị quan trọng, cần sự vào cuộc đồng bộ của cả hệ thống chính trị. Cấp ủy, chính quyền các cấp, Mặt trận Tổ quốc và các tổ chức chính trị - xã hội ở địa phương đóng vai trò chủ đạo trong việc chỉ đạo, hướng dẫn và giám sát quá trình phát triển HTXNN. Việc phát triển HTXNN cần có định hướng rõ ràng, phù hợp với điều kiện thực tế. Cùng với đó, các chính sách hỗ trợ

phải đi vào thực chất, lấy hiệu quả thực tế làm thước đo thay vì chạy theo chỉ tiêu hình thức. Vai trò của Nhà nước trong việc kiến tạo môi trường pháp lý, cung cấp dịch vụ công và đầu tư hạ tầng cho HTXNN là điều kiện không thể thiếu để bảo đảm quá trình đổi mới diễn ra đồng bộ và hiệu quả.

*Về mục tiêu phát triển HTXNN Việt Nam:*

Đến năm 2030, phát triển HTXNN Việt Nam hướng tới một nền nông nghiệp hiện đại, bền vững và có khả năng cạnh tranh cao, trong đó HTXNN đóng vai trò trung tâm trong chuỗi giá trị nông nghiệp, ứng dụng công nghệ cao và CDS để nâng cao hiệu quả quản lý, sản xuất và thị trường.

Mục tiêu về quy mô và mạng lưới HTXNN: Hình thành hệ thống HTXNN đồng bộ về số lượng và chất lượng, với trên 5.000 HTXNN hoạt động ổn định; Tối thiểu 500 HTXNN tham gia hợp tác trong chuỗi giá trị, xây dựng mạng lưới liên kết hiệu quả với doanh nghiệp, tổ chức khoa học – công nghệ và các chủ thể khác trong nông nghiệp.

Mục tiêu về chất lượng sản xuất và quản trị: Gia tăng tỷ lệ HTXNN sản xuất nông sản an toàn, chuẩn hóa quy trình và thực hiện truy xuất nguồn gốc theo chuẩn, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và xuất khẩu; Nâng cao thu nhập và chất lượng đời sống cho nông dân, coi đây là tiêu chí quan trọng phản ánh tính bền vững và hiệu quả của HTXNN.

Mục tiêu về đổi mới và liên kết: Thúc đẩy HTXNN tăng cường liên kết với doanh nghiệp và các chủ thể trong chuỗi giá trị, tạo cơ hội tiếp cận công nghệ, thông tin và nguồn lực mới; Khuyến khích đổi mới sáng tạo trong hoạt động sản xuất, chế biến và dịch vụ nông nghiệp, góp phần triển khai nông nghiệp xanh, bền vững và thích ứng với biến đổi khí hậu.

## **5.2. Đề xuất hàm ý quản trị và khuyến nghị thúc đẩy đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo số và chia sẻ tri thức đều có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình của các HTXNN Việt Nam. Đây là hai yếu tố then chốt, có thể can thiệp và cải thiện để thúc đẩy đổi mới HTXNN trong bối cảnh CDS. Dưới góc độ quản trị nhân lực, đây là các yếu tố gắn với con người và hành vi tổ chức, trong khi lãnh đạo số định hướng quá trình đổi mới thông qua chiến lược, công nghệ và tầm nhìn, thì chia sẻ tri thức đóng là nền tảng tri thức thực tiễn, nơi các sáng kiến có thể hình thành và lan tỏa. Vì vậy, để thúc đẩy đổi mới của HTXNN cần tập trung cải thiện hai yếu tố này.

### **5.2.1. Nâng cao năng lực lãnh đạo số tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu cho thấy biểu hiện lãnh đạo số của phần lớn GD HTXNN hiện mới chỉ ở mức cơ bản, chủ yếu thể hiện ở thái độ sẵn sàng và tinh thần học hỏi,

trong khi các năng lực chuyên sâu như tư duy chiến lược số, hiểu biết công nghệ và khả năng điều phối CĐS còn nhiều hạn chế. Bên cạnh đó, thực trạng năng lực lãnh đạo số giữa các GD cũng phân hóa rõ, chưa hình thành mặt bằng chung trong toàn hệ thống HTXNN.

Nguyên nhân của thực trạng này xuất phát từ ba nhóm yếu tố. Thứ nhất là yếu tố cá nhân, 55% GD HTXNN từ 50 tuổi trở lên, chỉ khoảng 25,1% có trình độ CĐ trở lên và 46,03% chưa từng tham gia bất kỳ hình thức đào tạo nào, dẫn đến khó khăn trong tiếp cận công nghệ số (Bộ NN&PTNT, 2024). Thứ hai là yếu tố nội tại, nhiều HTX chưa có quy hoạch nhân sự quản lý, thiếu đầu tư cho đào tạo, thu hút nhân lực trẻ có trình độ. Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức thiên về ổn định, ngại thay đổi, làm việc theo thói quen cũng cản trở vai trò định hướng đổi mới của lãnh đạo. Thứ ba là yếu tố bên ngoài, nhiều HTXNN khó tiếp cận với chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Một số hàm ý quản trị và khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo số tại các HTXNN Việt Nam như sau:

#### *5.2.1.1. Nâng cao năng lực lãnh đạo số thông qua sự chủ động của cá nhân*

Để HTXNN có thể phát triển bền vững và thành công trong quá trình CĐS, việc nâng cao năng lực lãnh đạo số của đội ngũ quản lý là điều cực kỳ quan trọng. Các nhà quản lý không chỉ cần kiến thức chuyên môn về nông nghiệp mà còn phải hiểu cũng như có khả năng áp dụng thành thạo công nghệ số vào công tác quản lý và sản xuất. Dưới đây là các giải pháp mà đội ngũ quản lý HTXNN cần thực hiện để nâng cao năng lực lãnh đạo số, dẫn dắt tổ chức đạt được mục tiêu đổi mới và CĐS:

*Thứ nhất*, một trong những bước quan trọng đầu tiên là đội ngũ quản lý HTXNN phải tự nhận diện và đánh giá năng lực của chính mình. Họ cần phải tự đặt câu hỏi: “Bản thân có hiểu rõ các công cụ công nghệ số trong nông nghiệp hay không?”, “Bản thân có khả năng lãnh đạo quá trình CĐS của HTX hay không?” Đây là những câu hỏi thiết yếu để xác định rõ mức độ sẵn sàng của bản thân đối với quá trình này. Khi nhận diện được năng lực của mình, các nhà quản lý có thể xác định được những năng lực nào còn thiếu sót, từ đó lên kế hoạch cải thiện và phát triển bản thân một cách hiệu quả. Điều này sẽ giúp họ không chỉ đối phó với thay đổi mà còn có thể chủ động dẫn dắt tổ chức hướng tới các mục tiêu dài hạn trong bối cảnh CĐS mạnh mẽ như hiện nay.

*Thứ hai*, không ngừng học hỏi và nâng cao năng lực cá nhân là yêu cầu không thể thiếu đối với nhà quản lý HTXNN khi công nghệ thay đổi nhanh chóng. Việc xây dựng thói quen tự học giúp các họ có thể tiếp thu những kiến thức mới, đặc biệt là về công nghệ số và quản lý trong nông nghiệp. Các khóa học trực tuyến, sách chuyên ngành, hội thảo hoặc những buổi đào tạo chuyên sâu về công nghệ như AI, IoT trong nông nghiệp sẽ giúp các họ cập nhật các xu hướng mới và ứng dụng vào hoạt động của HTXNN. Bên

cạnh đó, việc học hỏi từ những mô hình HTXNN thành công, nghiên cứu các ứng dụng công nghệ trong sản xuất và quản lý sẽ giúp các đội ngũ quản lý HTXNN không chỉ nắm bắt kiến thức mới mà còn biết cách ứng dụng vào thực tế, nâng cao hiệu quả công việc.

*Thứ ba*, khả năng tư duy sáng tạo của đội ngũ quản lý HTXNN là yếu tố thiết yếu trong việc duy trì và phát triển tổ chức thích ứng với bối cảnh CDS và ứng dụng công nghệ cao vào sản xuất nông nghiệp. Các nhà quản lý cần phải có khả năng tư duy linh hoạt, sáng tạo để không chỉ giải quyết các vấn đề hiện tại mà còn định hướng cho tương lai, tìm kiếm các giải pháp mới để áp dụng công nghệ số vào quy trình sản xuất, quản lý và marketing. Bên cạnh đó, với khả năng suy nghĩ sáng tạo, họ sẽ có thể thúc đẩy và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình đổi mới, đưa ra các sáng kiến và cải tiến, qua đó tạo ra một văn hóa sáng tạo trong tổ chức. Để phát triển khả năng tư duy sáng tạo, đội ngũ quản lý HTXNN có thể thực hiện một số cách như: Chủ động học hỏi những kiến thức mới, đặc biệt là về công nghệ số, nông nghiệp thông minh và các phương pháp quản lý hiện đại để mở rộng tầm nhìn và bắt kịp các xu hướng đổi mới trong ngành; Làm quen với các phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo, chẳng hạn như kỹ thuật “brainstorming” hoặc “design thinking”, những phương pháp này giúp nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau, áp dụng những kỹ thuật này trong công việc hàng ngày sẽ giúp họ phát triển tư duy sáng tạo và khả năng giải quyết vấn đề hiệu quả hơn; tư duy sáng tạo phải là một quá trình liên tục vì vậy họ cần tạo ra thời gian và không gian cho bản thân để suy nghĩ sáng tạo, tránh bị cuốn vào công việc hành chính hàng ngày mà không có thời gian suy nghĩ và tìm kiếm các giải pháp đổi mới;...

*Thứ tư*, trong môi trường hoạt động của HTXNN, phát huy khả năng dẫn dắt, truyền cảm hứng là yếu tố then chốt để đảm bảo sự thành công trong quá trình áp dụng công nghệ số. HTXNN với đặc thù là mô hình quản lý dân chủ, đòi hỏi đội ngũ quản lý HTXNN không chỉ truyền đạt tầm nhìn, chiến lược mà còn phải tạo điều kiện cho tất cả các thành viên tham gia vào quá trình ra quyết định, đặc biệt trong việc áp dụng công nghệ mới. Khả năng dẫn dắt, truyền cảm hứng thông qua giao tiếp rõ ràng, dễ hiểu và thuyết phục của họ giúp tạo sự đồng thuận, tạo niềm tin và thúc đẩy người lao động và thành viên tích cực tham gia vào các sáng kiến CDS.

### *5.2.1.2. Nâng cao năng lực lãnh đạo số thông qua các tác nghiệp quản trị nhân lực*

#### *a. Thực hiện quy hoạch nhân lực kế cận cho các vị trí quản lý*

HTXNN cần xây dựng quy hoạch nhân lực kế cận cho các vị trí quản lý, đây là một giải pháp cần thiết và cấp bách vì đội ngũ quản lý của HTXNN hiện nay đa phần là những người có tuổi đời cao, kinh nghiệm lâu năm, nhiều quản lý thiếu khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của công nghệ số và thị trường. Quy hoạch nhân lực kế cận giúp tăng cường sự ổn định trong nội bộ HTXNN, tránh tình trạng

“vắng bóng” người kế thừa khi các lãnh đạo hiện tại nghỉ hưu hoặc không thể tiếp tục công tác. Hoạt động này cũng giúp HTXNN chủ động chuẩn bị đội ngũ lãnh đạo mới, có độ tuổi trẻ hơn và trình độ đào tạo cao hơn, họ có đủ khả năng duy trì và phát triển các hoạt động sản xuất, kinh doanh, đặc biệt là ứng dụng công nghệ số vào quản lý và sản xuất. Một số hoạt động cụ thể mà HTXNN nên thực hiện như:

*Thứ nhất*, quy hoạch nhân lực kế cận cho các vị trí quản lý của HTXNN cần xác định rõ các vị trí chủ chốt và yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo cũng như phẩm chất cá nhân phù hợp. Trong đó, các vị trí quản lý cần có năng lực lãnh đạo số, bao gồm các biểu hiện cụ thể như khả năng sáng tạo, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, khả năng học hỏi, kiến thức chuyên sâu, tầm nhìn và khả năng hợp tác, khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng, tất cả các năng lực này cần được đặt trong bối cảnh CDS để giúp lãnh đạo HTXNN tạo ra một tầm nhìn rõ ràng, xây dựng và thực hiện các chiến lược, kế hoạch cũng như dẫn dắt các thành viên tham gia vào việc ứng dụng công nghệ số trong hoạt động của tổ chức. Đồng thời, quy hoạch nhân lực kế cận cũng cần đánh giá năng lực hiện tại của đội ngũ nhân lực để phát hiện và phát triển những nhân lực tiềm năng, có khả năng đảm nhiệm các vị trí quản lý cấp cao của HTXNN trong tương lai. Những nhân lực được quy hoạch cần được xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp một cách rõ ràng, kết hợp với các chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng lãnh đạo, cũng như hiểu biết về công nghệ và đổi mới trong nông nghiệp. Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cho đối tượng này cũng phải được tính toán hợp lý, bao gồm chế độ lương, thưởng và phúc lợi để thu hút, giữ chân nhân tài, đồng thời tạo ra môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và khuyến khích khả năng sáng tạo của họ. Quá trình quy hoạch cũng cần được theo dõi, đánh giá định kỳ và điều chỉnh kịp thời để đáp ứng yêu cầu phát triển của HTXNN.

*Thứ hai*, nhân sự trẻ, đặc biệt là những người mới ra trường với trình độ chuyên môn cao nhưng thiếu kinh nghiệm thực tiễn, do vậy quy hoạch họ vào các vị trí quản lý của HTXNN cần theo một lộ trình cụ thể và hợp lý. Ban đầu, họ nên được bố trí vào các vị trí chuyên môn như nhân sự kỹ thuật hoặc kinh doanh,... để ứng dụng kiến thức chuyên môn và làm quen với quy trình hoạt động của HTXNN. Quá trình phát triển những nhân lực trẻ này không chỉ dừng lại ở việc giao nhiệm vụ mà cần được hỗ trợ qua các hình thức đào tạo đa dạng, như tham gia các khóa đào tạo từ cơ quan quản lý Nhà nước, các cơ sở đào tạo. Bên cạnh đó, trong quá trình làm việc, họ cũng cần được sự hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm từ các quản lý có thâm niên trong HTXNN, qua đó giúp họ hiểu rõ hơn về môi trường làm việc thực tế, các chiến lược phát triển và các thách thức trong công tác quản lý. Việc tích lũy kiến thức và kỹ năng qua công việc

thực tế và các chương trình đào tạo sẽ là nền tảng vững chắc để những nhân lực trẻ này có thể dần đảm nhận các vị trí lãnh đạo trong tương lai tại HTXNN.

*b. Thu hút nhân lực trẻ, có trình độ cho các vị trí quản lý*

Hiện nay, đội ngũ nhân lực quản lý nói chung và nhân lực đảm nhiệm vị trí GD nói riêng của nhiều HTXNN có độ tuổi cao, trình độ đào tạo, năng lực lãnh đạo số còn hạn chế. Họ gặp nhiều khó khăn để điều hành hoạt động của HTXNN trong bối cảnh phát triển nông nghiệp hiện đại thông qua việc áp dụng công nghệ cao, công nghệ số. Trong những năm qua, công tác thu hút nhân lực trẻ, có trình độ cao cho các vị trí quản lý của HTXNN đã được quan tâm nhưng vẫn khó triển khai ở phần lớn các HTXNN. Một số nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này như:

*Thứ nhất*, mức lương và các chế độ đãi ngộ tại nhiều HTXNN hiện nay chưa hấp dẫn đối với lao động trẻ, đặc biệt là những người mới tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng. Các bạn trẻ thường mong muốn mức lương cạnh tranh và các chế độ phúc lợi đầy đủ, nhưng nhiều HTXNN chưa đáp ứng được yêu cầu này do hạn chế về nguồn lực tài chính hoặc chưa xây dựng được hệ thống đãi ngộ hợp lý. Ngoài ra, nhiều HTXNN cũng chưa thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, khiến người lao động trẻ cảm thấy thiếu an toàn và dễ tìm kiếm cơ hội khác.

*Thứ hai*, nhiều HTXNN vẫn duy trì phương thức sản xuất và quản lý truyền thống, hạn chế trong ứng dụng công nghệ mới. Điều này không đáp ứng được nhu cầu của những lao động trẻ có trình độ cao, đặc biệt là những người được đào tạo về công nghệ, kỹ thuật hay quản lý. Các bạn trẻ muốn làm việc trong môi trường có sử dụng công nghệ tiên tiến, nhưng HTXNN lại thiếu công cụ, hệ thống hỗ trợ phù hợp, khiến công việc trở nên nhàm chán và không có cơ hội phát triển.

*Thứ ba*, nhiều HTXNN chưa thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các trường đại học, cao đẳng, đặc biệt là các cơ sở đào tạo về nông nghiệp, công nghệ và quản lý. Thiếu sự kết nối này làm cho HTXNN không thể giới thiệu được mô hình của mình đến sinh viên và thu hút nhân lực trẻ có chất lượng. Đồng thời, các cơ sở đào tạo cũng khó cập nhật được nhu cầu thực tế từ thị trường lao động, khiến việc tuyển dụng và đào tạo không đáp ứng nhu cầu của HTXNN.

*Thứ tư*, mặc dù Nhà nước có các chính sách hỗ trợ đào tạo và thu hút nhân lực có trình độ cao, nhiều HTXNN lại chưa tận dụng được các cơ hội này. Họ thiếu thông tin về các chương trình hỗ trợ hoặc không có khả năng triển khai hiệu quả các chính sách này, dẫn đến việc không thu hút được nhân sự trẻ có tay nghề cao. Nếu không chủ động nắm bắt cơ hội từ Nhà nước, HTXNN sẽ khó giải quyết được tình trạng thiếu hụt lao động có chất lượng.

Như vậy, thu hút lao động trẻ có trình độ cao là một bài toán đặt ra cho các HTXNN Việt Nam trong bối cảnh phát triển nông nghiệp số. Để bắt kịp xu hướng phát

triển, các HTXNN cần có một đội ngũ nhân lực quản lý trẻ, có khả năng áp dụng kiến thức mới, sáng tạo và linh hoạt. Các giải pháp cần được thực hiện đồng bộ, kết hợp giữa sự chủ động từ phía HTXNN và việc tận dụng các cơ hội từ sự hỗ trợ của Nhà nước. Một số công việc cụ thể mà HTXNN cần thực hiện như:

*Một là*, HTXNN cần xây dựng và triển khai chính sách đãi ngộ hợp lý và rõ ràng để đảm bảo quyền lợi cho người lao động và tạo ra môi trường làm việc tích cực. Trong đó, hệ thống lương thưởng công bằng và hợp lý là yếu tố đầu tiên cần được chú trọng, lương phải được xây dựng trên cơ sở năng lực và đóng góp thực tế của mỗi nhân viên. Đồng thời, HTXNN cũng cần xây dựng chính sách thưởng cho những thành tích xuất sắc, qua đó khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, đặc biệt là những người trẻ, giúp họ cảm thấy công sức của mình được công nhận và đánh giá xứng đáng. Bên cạnh đó, việc thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế sẽ tạo sự an tâm cho nhân viên, giúp họ cảm thấy an toàn về mặt tài chính và sức khỏe, từ đó xây dựng lòng tin và sự gắn bó lâu dài với HTXNN. Thêm vào đó, HTXNN cần chú trọng xây dựng một môi trường học hỏi và thăng tiến, nơi mà nhân lực trẻ có thể liên tục nâng cao chuyên môn và được tạo cơ hội thăng tiến trong công việc. Những cơ hội này không chỉ giúp nhân viên phát triển nghề nghiệp mà còn thể hiện sự quan tâm của HTX đến sự nghiệp của họ, tạo động lực để họ cống hiến lâu dài. Khi những điều kiện này được thực hiện một cách đồng bộ và hiệu quả, HTXNN không chỉ thu hút được nhân lực trẻ có chất lượng mà còn tạo được một đội ngũ nhân viên trung thành và gắn bó, góp phần vào sự phát triển bền vững của HTXNN.

*Hai là*, HTXNN nên chủ động tiếp cận và thu hút nhân lực trẻ tại địa phương, đặc biệt là những người đã tốt nghiệp từ các cơ sở đào tạo về lĩnh vực nông nghiệp hoặc có chuyên môn liên quan. Đây là giải pháp khả thi và quan trọng đối với sự phát triển bền vững của HTXNN vì nhân lực trẻ địa phương thường có hiểu biết tốt về đặc thù nông nghiệp của vùng, từ đó dễ dàng thích ứng và phát huy hiệu quả trong công việc. Họ cũng có lợi thế về khả năng gắn bó lâu dài với HTXNN, nhờ sự kết nối chặt chẽ với cộng đồng và gia đình, từ đó giúp tăng cường tính ổn định về nhân sự cho HTXNN. Để thu hút nhóm đối tượng này, HTXNN có thể chủ động tổ chức các hoạt động hướng nghiệp, các khóa đào tạo ngắn hạn, hoặc các buổi chia sẻ về cơ hội nghề nghiệp và khởi nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp tại địa phương. Những hoạt động này không chỉ giúp thanh niên địa phương hiểu rõ hơn về công việc tại HTXNN, mà còn tạo dựng niềm tin và động lực cho họ khi lựa chọn làm việc tại HTXNN, qua đó thúc đẩy sự phát triển lâu dài và bền vững của tổ chức.

*Ba là*, HTXNN nên tạo mối quan hệ kết nối với các cơ sở đào tạo, đặc biệt là các trường trung cấp, cao đẳng, đại học đào tạo nhân lực trong lĩnh vực nông nghiệp. Đây

là một trong những cách thức hiệu quả giúp HTXNN thu hút và phát triển đội ngũ lao động trẻ có chất lượng, đặc biệt trong bối cảnh nông nghiệp ngày càng phát triển theo hướng hiện đại và ứng dụng công nghệ cao. Một số công việc cụ thể có thể triển khai để tăng cường sự kết nối như: Kết hợp để tổ chức các chương trình thực tập cho sinh viên tại HTXNN, các chương trình này sẽ giúp sinh viên nắm bắt thực tế về quy trình sản xuất, quản lý và áp dụng công nghệ trong nông nghiệp cũng như môi trường làm việc tại HTXNN; Tạo điều kiện để sinh viên học kết hợp lý thuyết tại trường và thực hành tại HTXNN, ví dụ với các khóa học về nông nghiệp thông minh, CDS trong nông nghiệp,...; Kết nối để chia sẻ thông tin tuyển dụng của HTXNN tới những sinh viên năm cuối của các cơ sở đào tạo này.

*Thứ tư*, HTXNN cần nắm bắt cơ hội thu hút nhân lực chất lượng từ sự hỗ trợ của Nhà nước. Trong chương trình hỗ trợ phát triển KTTT, HTX của Chính phủ có chính sách hỗ trợ thu hút cán bộ quản lý trẻ và có trình độ chuyên môn làm việc trong các HTX. Ở từng địa phương đã xây dựng và triển khai chính sách cụ thể nhằm thu hút trí thức trẻ về làm việc tại các HTXNN. Kinh phí được hỗ trợ để trả lương thường dao động khoảng 1,5 lần lương tối thiểu vùng trong 24-36 tháng. Để nắm bắt được cơ hội này, các HTXNN cần chuẩn bị các điều kiện như:

- Một số điều kiện pháp lý: (i) Hoạt động hợp pháp, tuân thủ các quy định của Nhà nước về tổ chức, quản lý, và sản xuất nông nghiệp; (ii) Thực hiện đúng các lĩnh vực nông nghiệp mà mình đã đăng ký và có kế hoạch phát triển cụ thể, hướng tới áp dụng công nghệ cao, nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm. Các HTX hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp sạch, nông nghiệp công nghệ cao sẽ dễ dàng được các cơ quan nhà nước, địa phương hỗ trợ; (iii) Tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường, sử dụng nguồn tài nguyên bền vững và phát triển theo hướng xanh, sạch, và bền vững.

- Một số điều kiện liên quan đến chính sách nhân lực và kế hoạch phát triển: HTXNN cần có chính sách nhân lực và kế hoạch phát triển rõ ràng để thể hiện tiềm năng phát triển lâu dài và khả năng tạo ra việc làm ổn định cho lao động trẻ có trình độ cao. Các loại chính sách, kế hoạch mà HTXNN nên quan tâm như: (i) Xây dựng các chính sách tuyển dụng, đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến cho lao động. Điều này sẽ giúp địa phương và các cơ quan nhà nước đánh giá được mục tiêu phát triển bền vững của HTXNN và khả năng duy trì đội ngũ nhân lực; (ii) Xây dựng phương án sản xuất, kinh doanh, bao gồm việc áp dụng công nghệ cao, CDS, cải thiện năng suất lao động và hiệu quả sản xuất vì thường các cơ quan hỗ trợ sẽ ưu tiên HTXNN có kế hoạch ứng dụng công nghệ và phát triển kinh tế số trong nông nghiệp.

*c. Tăng cường đào tạo nâng cao năng lực lãnh đạo số cho đội ngũ quản lý*

Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực lãnh đạo số của GD HTXNN chịu ảnh hưởng đáng kể bởi ba đặc điểm cá nhân: độ tuổi, trình độ học vấn và thời gian công tác tại HTXNN. Cụ thể, GD dưới 45 tuổi đạt điểm trung bình cao hơn trên tất cả các yếu tố, phản ánh tư duy linh hoạt và tinh thần đổi mới mạnh mẽ. GD có trình độ cao đẳng trở lên thể hiện vượt trội về khả năng học hỏi, tư duy chiến lược và triển khai đổi mới. Về thâm niên công tác, nhóm GD trên 10 năm đạt điểm cao nhất về tầm nhìn và khả năng hợp tác, cho thấy vai trò tích lũy kinh nghiệm trong việc hình thành tư duy chiến lược và điều phối tổ chức. Đối với khả năng học hỏi, điểm số cao nhất ghi nhận ở nhóm trên 10 năm, tiếp theo là nhóm dưới 5 năm, trong khi nhóm 5 - 10 năm có điểm thấp nhất, hàm ý rằng khả năng học hỏi có xu hướng cao hơn ở hai đầu của thâm niên công tác, còn nhóm trung gian có thể thiếu động lực đổi mới do tâm lý ổn định trong điều hành.

Từ những phát hiện đó, cần triển khai chương trình đào tạo năng lực lãnh đạo số theo hướng cá nhân hóa, không chỉ áp dụng cho GD mà mở rộng tới toàn bộ đội ngũ nhân sự chủ chốt của HTX (Thành viên HĐQT, Ban GD, thành viên ban kiểm soát, các nhân lực chủ chốt phụ trách kế toán, kỹ thuật, kinh doanh). Việc đào tạo cần phù hợp với đặc điểm cụ thể của từng nhóm, đồng thời đảm bảo khả năng thực hiện trong bối cảnh HTXNN còn nhiều hạn chế về nguồn lực tài chính và nhân sự. Theo đó:

*Thứ nhất, phân loại đối tượng đào tạo theo đặc điểm cá nhân và lựa chọn nội dung đào tạo phù hợp:* HTXNN cần phân nhóm đội ngũ quản lý theo ba tiêu chí: độ tuổi, trình độ học vấn và thời gian công tác, từ đó xác định mục tiêu đào tạo phù hợp. Bảng dưới đây tổng hợp định hướng cá nhân hóa đào tạo theo từng nhóm:

**Bảng 5.1: Đề xuất nội dung đào tạo năng lực lãnh đạo số theo hướng cá nhân hóa**

Đặc điểm	Mục tiêu	Nội dung đào tạo	Cách thức thực hiện
Dưới 45 tuổi	Phát triển tư duy chiến lược, khả năng đổi mới và dẫn dắt CĐS	- Quản trị chiến lược số - Ứng dụng công nghệ trong chuỗi giá trị - Ra quyết định dựa trên dữ liệu	Tham gia khóa đào tạo chuyên sâu, kết nối mạng lưới HTXNN hoạt động hiệu quả
Từ 45 tuổi trở lên	Củng cố khả năng tiếp cận và ứng dụng công nghệ cơ bản	- Kỹ năng sử dụng thiết bị số cơ bản - Lưu trữ, trao đổi thông tin trong môi trường số	- Tập huấn tại chỗ, trực quan - Có người hỗ trợ kỹ thuật kèm cặp - Học theo nhóm nhỏ ngay tại HTXNN
Trình độ cao đẳng trở lên	Nâng cao năng lực lãnh đạo theo chiều sâu	- Lập kế hoạch CĐS - Phân tích dữ liệu trong điều hành - Tổ chức đổi mới quy trình	- Tham gia khóa chuyên đề nâng cao - Học qua nền tảng số - Giao lưu chia sẻ với HTXNN tiên tiến
Trình độ THPT trở	Trang bị kỹ năng thực hành cơ bản, dễ tiếp thu	- Sử dụng phần mềm đơn giản - Theo dõi hoạt động qua biểu mẫu	- Đào tạo trực tiếp, học theo tình huống

Đặc điểm	Mục tiêu	Nội dung đào tạo	Cách thức thực hiện
xuống		trực tuyến	- Tài liệu ngắn gọn, minh họa cụ thể - Có hỗ trợ tại chỗ từ cán bộ kỹ thuật
Dưới 5 năm công tác	Hình thành tư duy lãnh đạo, thích nghi với môi trường số hóa	- Nhận diện vai trò lãnh đạo số - Kỹ năng tổ chức và điều hành, tiếp cận công cụ công nghệ số	- Học nền tảng qua khóa cơ bản - Kết hợp chia sẻ từ GD có kinh nghiệm - Học qua thực hành
Từ 5 đến 10 năm công tác	Tái kích hoạt động lực học tập, thúc đẩy tư duy cải tiến	- Cải tiến quy trình hiện có - Ứng dụng công cụ số đơn giản - Đánh giá và thử nghiệm sáng kiến	- Giao nhiệm vụ cụ thể tại HTXNN - Đào tạo kết hợp thực hành, thử nghiệm mô hình ứng dụng số
Trên 10 năm công tác	Cập nhật tri thức mới, phát huy vai trò định hướng	- Lập kế hoạch phát triển HTXNN - Xây dựng mối liên kết nội bộ và đối tác - Chia sẻ tri thức và dẫn dắt thay đổi	Đào tạo chuyên đề ngắn hạn, học kết hợp chia sẻ kinh nghiệm, hội thảo nhóm liên HTXNN

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

*Thứ hai, lựa chọn hình thức tổ chức đào tạo linh hoạt, phù hợp với điều kiện của HTXNN.* Để nâng cao năng lực lãnh đạo số, việc lựa chọn hình thức đào tạo cần căn cứ vào điều kiện thực tế về nguồn lực, trình độ và đặc thù hoạt động của từng HTXNN. Thay vì áp dụng một mô hình đào tạo cứng nhắc, các HTXNN cần triển khai linh hoạt, kết hợp nhiều phương thức nhằm đảm bảo hiệu quả, tiết kiệm chi phí và phù hợp với đa dạng đối tượng quản lý. Dưới đây là một số hình thức đào tạo có thể áp dụng linh hoạt trong thực tiễn:

- Tổ chức đào tạo theo cụm HTXNN tại địa phương giúp tiết kiệm chi phí và tăng tính thực tiễn. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế và mô hình quản lý kiêm nhiệm phổ biến tại các HTXNN, việc tập hợp cán bộ quản lý từ nhiều HTXNN trong cùng xã hoặc huyện, với sự phối hợp của liên minh HTX hoặc phòng nông nghiệp địa phương, sẽ giúp chia sẻ chi phí, tận dụng cơ sở vật chất có sẵn như hội trường xã hoặc trạm khuyến nông. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để cán bộ các HTXNN giao lưu, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau, đặc biệt với các nội dung phổ thông như kỹ năng sử dụng công cụ số, quản lý tổ chức và vai trò của CĐS.

- Tham gia các chương trình đào tạo có tài trợ của Nhà nước hoặc tổ chức quốc tế để giảm chi phí. Hiện nay, nhiều chương trình đào tạo miễn phí hoặc được hỗ trợ chi phí do Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Liên minh HTX Việt Nam, FAO, GIZ và các tổ chức phát triển quốc tế triển khai đang tập trung vào các kỹ năng thiết thực như quản trị chuỗi giá trị, số hóa hoạt động quản lý, và đổi mới mô hình kinh doanh. Mỗi HTXNN cần cử đúng người phù hợp với nội dung và có cơ chế chia sẻ kiến thức sau đào tạo để lan tỏa hiệu quả trong nội bộ.

- Tận dụng đào tạo trực tuyến và học liệu mở để mở rộng cơ hội tiếp cận tri thức với chi phí thấp. Các nền tảng miễn phí như YouTube hoặc học liệu miễn phí từ viện nghiên cứu và trường đại học cung cấp nhiều nội dung hữu ích cho đội ngũ quản lý HTXNN. Tuy nhiên, để khai thác hiệu quả, cần có sự hỗ trợ ban đầu như hướng dẫn cách tìm kiếm, tạo nhóm học tập hoặc phân công người có kỹ năng số hỗ trợ những thành viên còn hạn chế.

- Triển khai đào tạo tại chỗ theo hình thức "cầm tay chỉ việc" dành cho cán bộ lớn tuổi hoặc ít tiếp cận công nghệ. Hình thức này phù hợp với những người ít có điều kiện học tập từ xa, đặc biệt khi có sự hỗ trợ từ sinh viên thực tập, cán bộ kỹ thuật trẻ hoặc chuyên gia nông nghiệp địa phương. Nội dung nên gắn với công việc thực tế như sử dụng điện thoại thông minh để quản lý tổ sản xuất, ghi nhật ký điện tử hoặc dùng phần mềm đơn giản để lưu trữ thông tin.

- Lồng ghép đào tạo vào các hoạt động thường kỳ của HTXNN để tăng tính gắn kết giữa lý thuyết và thực hành. Thông qua các buổi họp tổ sản xuất, sinh hoạt kỹ thuật hoặc triển khai mô hình canh tác mới, HTXNN có thể tích hợp nội dung đào tạo nhằm giúp đội ngũ vừa học vừa làm, phù hợp với điều kiện thời gian hạn hẹp.

*Tóm lại*, việc tổ chức đào tạo năng lực lãnh đạo số trong HTXNN cần được thiết kế linh hoạt, kết hợp nhiều hình thức phù hợp với đặc điểm tổ chức và nguồn lực thực tế. Sự kết hợp giữa đào tạo tập trung, đào tạo tại chỗ, tự học trực tuyến và học thông qua hoạt động thực tiễn sẽ góp phần nâng cao hiệu quả, giảm chi phí và đảm bảo tính bền vững trong phát triển năng lực lãnh đạo số cho đội ngũ quản lý HTXNN.

#### *d. Xây dựng văn hóa đổi mới tại hợp tác xã nông nghiệp*

Xây dựng văn hóa tổ chức hỗ trợ đổi mới là một giải pháp quan trọng nhằm phát triển năng lực lãnh đạo số trong các HTXNN. Một môi trường tổ chức cởi mở, khuyến khích học hỏi và sẵn sàng tiếp nhận cái mới là điều kiện cần thiết để GD HTX phát huy vai trò định hướng, triển khai CDS và dẫn dắt tổ chức đổi mới. Xây dựng văn hóa đổi mới cần được thực hiện thông qua các biện pháp cụ thể, phù hợp với đặc thù của phần đông các HTXNN là quy mô nhỏ và hạn chế về nguồn lực. Trong đó, một số biện pháp có thể thực hiện như:

*Thứ nhất*, tổ chức sinh hoạt nội bộ định kỳ với nội dung xoay quanh đổi mới và CDS. Đây là cơ hội để GD HTXNN rèn luyện kỹ năng truyền đạt tầm nhìn, khuyến khích trao đổi thông tin và dẫn dắt thảo luận. Việc duy trì các buổi sinh hoạt theo tổ sản xuất hoặc nhóm nhỏ có thể thực hiện với chi phí thấp, nhưng mang lại hiệu quả trong việc hình thành thói quen chia sẻ và tạo nền tảng cho lãnh đạo thực hành các yếu tố của lãnh đạo số như truyền thông, thúc đẩy học hỏi và định hướng thay đổi.

*Thứ hai*, thiết lập cơ chế ghi nhận và khuyến khích các sáng kiến cải tiến trong nội bộ HTXNN. Giám đốc HTXNN có thể khởi xướng và duy trì cơ chế tiếp nhận, phản hồi và công khai các đề xuất đổi mới từ thành viên. Việc ghi nhận sáng kiến và biểu dương kịp thời giúp tạo động lực cho người lao động và củng cố vai trò lãnh đạo của GD như một người định hướng và hỗ trợ đổi mới. Đây là điều kiện để năng lực lãnh đạo số được rèn luyện trong môi trường có sự tương tác và khích lệ tích cực.

*Thứ ba*, lồng ghép nội dung đổi mới và CDS vào hệ thống đánh giá, khen thưởng trong HTXNN. Việc xây dựng các tiêu chí như tinh thần học hỏi, tham gia chia sẻ tri thức, đề xuất sáng kiến... trong đánh giá cá nhân hoặc tổ sản xuất không chỉ thúc đẩy văn hóa đổi mới mà còn giúp GD HTXNN có cơ sở cụ thể để triển khai các hoạt động quản lý theo hướng số hóa. Đây là cách GD thể hiện vai trò trong việc định hình văn hóa tổ chức gắn với mục tiêu chuyển đổi.

*Thứ tư*, phát triển kênh thông tin nội bộ đơn giản, phù hợp để tăng cường truyền thông tổ chức. Việc GD HTXNN chủ động sử dụng các nền tảng phổ biến như Zalo hoặc Facebook để chia sẻ thông tin sản xuất, tài liệu kỹ thuật hoặc thông báo quản lý vừa giúp nâng cao kỹ năng số của bản thân vừa tạo môi trường số cơ bản để hình thành thói quen trao đổi trong tổ chức. Đây là bước đi thiết thực để GD HTXNN tiếp cận công nghệ và từng bước đưa hoạt động quản lý sang hình thức số hóa, phù hợp với năng lực và điều kiện thực tế.

*Tóm lại*, xây dựng văn hóa tổ chức hỗ trợ đổi mới không chỉ là mục tiêu quản trị dài hạn mà còn là hoạt động giúp phát triển năng lực lãnh đạo số cho GD HTXNN. Thông qua việc chủ động dẫn dắt các hoạt động đổi mới nhỏ, xây dựng cơ chế khuyến khích sáng kiến, củng cố kênh thông tin nội bộ và lồng ghép đổi mới vào quản lý nhân lực, người lãnh đạo từng bước hình thành và nâng cao các năng lực cốt lõi của lãnh đạo số.

### *5.2.1.3. Nâng cao năng lực lãnh đạo số thông qua sự hỗ trợ của cơ quan quản lý Nhà nước và Liên minh hợp tác xã Việt Nam*

#### *a. Cơ quan quản lý Nhà nước tăng cường hỗ trợ nâng cao năng lực lãnh đạo số cho HTXNN*

Cơ quan quản lý Nhà nước liên quan đến phát triển HTXNN ở Việt Nam là các cơ quan cấp Trung ương và địa phương có nhiệm vụ hỗ trợ, quản lý và giám sát hoạt động của các HTX trong lĩnh vực nông nghiệp, đảm bảo các chính sách phát triển, hỗ trợ tài chính, đào tạo và chuyển giao công nghệ. Cụ thể, các cơ quan quản lý nhà nước liên quan đến HTXNN bao gồm: Bộ NN&MT; các Sở NN&MT cấp tỉnh, thành phố; Bộ Kế hoạch và Đầu tư; Bộ Tài chính; Ngân hàng Chính sách Xã hội và các Bộ ngành liên quan khác như Bộ Công Thương, Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Thông tin và Truyền thông. Những cơ quan này cùng phối hợp triển khai các chính sách, chiến lược phát triển HTXNN, hỗ trợ tài chính, chuyển giao công nghệ và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong mô hình HTXNN. Một số khuyến nghị cụ thể như:

*Thứ nhất, nâng cao hiệu quả của các chương trình đào tạo bồi dưỡng nhân lực cho HTXNN, trong đó đặt trọng tâm với các chương trình đào tạo về công nghệ số trong nông nghiệp, đào tạo nghề cho GD HTXNN, theo đó:*

(i) Tăng cường các chương trình đào tạo về kiến thức, kỹ năng liên quan đến áp dụng công nghệ số trong nông nghiệp cho đối tượng là đội ngũ quản lý HTXNN vì CDS không chỉ đơn thuần là áp dụng các công nghệ mới mà còn là sự thay đổi trong tư duy, chiến lược quản lý và cách thức vận hành tổ chức.

#### **Hộp 5.1: Đề xuất một số chương trình đào tạo về công nghệ số đối với GD HTXNN**

##### *1. Kiến thức về chuyển đổi số và xu hướng công nghệ trong nông nghiệp*

- Chuyển đổi số: GD HTX cần hiểu rõ CDS là gì, mục tiêu và lợi ích của việc CDS đối với HTXNN, từ việc tối ưu hóa sản xuất, nâng cao chất lượng quản lý đến việc tạo ra các cơ hội mới trong tiêu thụ sản phẩm.

- Các xu hướng công nghệ trong nông nghiệp: Hiểu biết về các công nghệ số đang ảnh hưởng đến nông nghiệp như IoT (Internet of Things), AI (Trí tuệ nhân tạo), Big Data (Dữ liệu lớn),...

- Các công cụ và nền tảng số phục vụ quản lý HTXNN: Hiểu biết về các phần mềm quản lý sản xuất, chuỗi cung ứng, kho bãi, phân phối, sàn thương mại điện tử, quản lý tài chính,...

##### *2. Kỹ năng quản lý HTXNN trong bối cảnh chuyển đổi số:*

- Lập kế hoạch và chiến lược CDS: GD HTX cần có khả năng xây dựng một kế hoạch CDS cụ thể, từ việc xác định các mục tiêu, lựa chọn công nghệ phù hợp, đến việc triển khai và giám sát quá trình chuyển đổi.

- Tổ chức và triển khai các công nghệ số: Quản lý việc áp dụng các hệ thống công nghệ vào thực tế, như ứng dụng phần mềm quản lý sản xuất, quản lý tài chính, quản lý nhân sự, công nghệ để giám sát và tối ưu hóa quy trình sản xuất, ứng dụng thương mại điện tử trong kinh doanh, bảo mật thông tin và an toàn mạng.

##### *3. Kỹ năng chuyển giao công nghệ và đào tạo lao động, thành viên HTX*

- Đào tạo và phát triển kỹ năng số cho lao động và thành viên HTX: GD HTX cần biết cách đào tạo đội ngũ nhân viên và thành viên HTX về các công cụ và kỹ năng số cơ bản như sử dụng phần mềm quản lý, khai thác dữ liệu số, ứng dụng các công nghệ vào sản xuất nông nghiệp.

- Tư vấn và hỗ trợ chuyển giao công nghệ: Cung cấp các dịch vụ tư vấn về việc áp dụng công nghệ mới cho các thành viên HTX, bao gồm các giải pháp như phần mềm quản lý (quản lý tài chính, nhân sự, kho,...), công nghệ Internet of Things (IoT) trong nông nghiệp thông minh, các giải pháp tự động hóa trong sản xuất.

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

(ii) Một số chương trình đào tạo có thể xem xét áp dụng mô hình đào tạo 70:20:10 được đề xuất bởi Morgan McCall, Robert Eichinger và Michael Lombardo tại Trung tâm

sáng tạo lãnh đạo CCL. Đây là mô hình đào tạo được thiết kế để tối ưu hóa quá trình học tập và phát triển nghề nghiệp trong môi trường lãnh đạo, quản lý. Theo mô hình này, 70% quá trình học tập đến từ kinh nghiệm thực tiễn, 20% từ các hoạt động giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm và 10% từ các khóa học chính thức. Mô hình đào tạo này khá phù hợp để áp dụng đào tạo đội ngũ quản lý HTXNN Việt Nam vì thực tiễn công việc yêu cầu họ có kiến thức lý thuyết, kinh nghiệm thực tiễn và khả năng giao tiếp, kết nối cộng đồng. Việc áp dụng mô hình này sẽ giúp lãnh đạo HTXNN học hỏi từ thực tế sản xuất và từ các HTXNN khác, tạo điều kiện thuận lợi để họ có thể áp dụng nhanh chóng các kiến thức mới vào công việc.

### **Hộp 5.2: Đề xuất mô hình đào tạo 70 : 20 : 10 áp dụng với vị trí GD HTXNN**

#### 1. Học từ kinh nghiệm thực tiễn (70%)

GD HTXNN phải đối mặt với các vấn đề thực tế trong sản xuất nông nghiệp, quản lý tài chính, nhân sự, phát triển thị trường, cũng như các vấn đề liên quan đến quản trị chuỗi giá trị nông sản,... 70% học từ kinh nghiệm thực tiễn giúp học viên rèn luyện kỹ năng qua việc trực tiếp tham gia vào hoạt động của HTXNN. Các GD HTXNN có thể học hỏi trực tiếp từ các tình huống thực tế trong công việc quản lý hàng ngày và đưa ra những quyết định đúng đắn, nhanh chóng. Đây là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao khả năng giải quyết vấn đề thực tiễn, một yếu tố then chốt trong việc vận hành và phát triển HTXNN.

#### 2. Học từ hoạt động giao lưu và chia sẻ kinh nghiệm (20%)

GD HTXNN có thể học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm với các GD HTXNN khác trong và ngoài khu vực, giúp mở rộng kiến thức và góc nhìn trong việc quản lý và phát triển HTXNN. 20% học từ giao lưu và chia sẻ kinh nghiệm thúc đẩy sự hợp tác giữa các HTXNN, từ đó tạo ra một mạng lưới hỗ trợ và hợp tác mạnh mẽ hơn. Việc học từ kinh nghiệm của người khác cũng giúp học viên tránh được những sai lầm đã xảy ra trong các HTXNN khác, đồng thời có thể học hỏi để áp dụng những mô hình thành công vào thực tế.

#### 3. Học từ khóa học chính thức (10%)

Khóa học chính thức cung cấp kiến thức cơ bản và nền tảng. Tuy nhiên, 10% học từ các khóa học chính thức không phải là yếu tố duy nhất mà GD HTXNN cần. Thay vào đó, nội dung khóa học được thiết kế có tính ứng dụng cao và gắn với thực tế hoạt động của HTXNN. Các khóa học sẽ cung cấp kiến thức lý thuyết, giúp GD HTXNN hiểu được các nguyên lý cơ bản của quản lý tổ chức và khi kết hợp với các kiến thức thực tiễn, học thông qua trải nghiệm họ mới có thể thuận lợi ứng dụng thành công vào công việc quản lý hàng ngày.

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

(iii) Nâng cao hiệu quả và phạm vi triển khai chương trình đào tạo GD HTXNN theo đó: Bổ sung chi tiết hơn nội dung cũng như tăng thời lượng đào tạo về công

nghệ số áp dụng trong HTXNN, làm rõ được lợi ích, cách thức áp dụng các công nghệ số trong quản lý, sản xuất, bán hàng,... ; Giao nhiệm vụ triển khai chương trình đào tạo cho nhiều cơ sở đào tạo ở các khu vực sẽ giúp chương trình này không chỉ tập trung tại các trung tâm lớn mà còn lan tỏa đến các vùng nông thôn, nơi có nhiều HTXNN cần nâng cao năng lực quản lý. Việc mở rộng quy mô đào tạo, bao gồm cả các trường đại học, cao đẳng, và các trung tâm đào tạo nghề ở các tỉnh, huyện, sẽ giúp GD HTX và các nhà quản lý khác dễ dàng tiếp cận chương trình mà không phải di chuyển xa, từ đó tiết kiệm chi phí và thời gian cho học viên; Đầu tư ngân sách hỗ trợ cho chương trình đào tạo này nhiều hơn, từ các nguồn lực ngân sách nhà nước và các quỹ hỗ trợ phát triển nông thôn. Việc tăng cường đầu tư sẽ giúp nâng cao chất lượng đào tạo dựa trên cơ sở vật chất hiện đại, giảng viên có kinh nghiệm, tài liệu học tập phong phú hơn; xây dựng các chính sách ưu đãi, như miễn giảm học phí hoặc hỗ trợ chi phí cho các học viên đến từ các HTXNN khó khăn, đặc biệt là ở các khu vực miền núi, vùng sâu, vùng xa.

*Thứ hai*, cơ quan quản lý Nhà nước cần nâng cao hiệu quả của các chương trình hỗ trợ tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực. Do tỷ lệ rất lớn HTXNN hiện nay chưa đủ điều kiện để tiếp nhận sự hỗ trợ đầy đủ, nên cơ quan quản lý cần tăng cường hoạt động tư vấn giúp các HTXNN chuẩn bị các điều kiện cần thiết để có thể tham gia vào các chương trình hỗ trợ thu hút nhân lực chất lượng cao. Điều này bao gồm việc giúp các HTXNN cải thiện cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, nâng cao chế độ đãi ngộ và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân lực trẻ. Bên cạnh đó, việc kết nối các HTXNN với các trường đại học, tổ chức nghiên cứu sẽ tạo cơ hội cho các sinh viên và nhà nghiên cứu được thực tập, tham gia các dự án nghiên cứu và triển khai công nghệ mới tại các HTXNN, từ đó gia tăng cơ hội tuyển dụng nhân lực có tay nghề cao.

*Thứ ba*, cơ quan quản lý Nhà nước cần hoàn thiện các chương trình hỗ trợ bảo hiểm xã hội (BHXH) trong khu vực kinh tế tập thể, đặc biệt là đối với các HTXNN, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển và thu hút nhân lực chất lượng cao. Các chương trình BHXH hiện nay cần được mở rộng và nâng cao mức hỗ trợ cho người lao động trong các HTXNN, đặc biệt là các HTXNN đang CDS và có nhu cầu tuyển dụng nhân lực trẻ, có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu của nền nông nghiệp hiện đại. Việc hoàn thiện chương trình BHXH không chỉ giúp bảo vệ quyền lợi cho người lao động mà còn tạo ra một môi trường làm việc ổn định, công bằng và hấp dẫn, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với HTXNN. Điều này sẽ góp phần xây dựng một lực lượng lao động chuyên nghiệp, có kỹ năng, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu CDS và phát triển bền vững của HTXNN trong tương lai.

*b. Liên minh hợp tác xã Việt Nam tăng cường hỗ trợ nâng cao năng lực lãnh đạo số cho HTXNN*

Liên minh HTX Việt Nam đóng vai trò là tổ chức hỗ trợ, định hướng, đại diện và bảo vệ quyền lợi của các HTXNN, giúp các HTX này phát triển bền vững và nâng cao khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường hiện nay. Vị trí của Liên minh HTX Việt Nam có thể được xem là một cầu nối quan trọng giữa các HTXNN và các cơ quan nhà nước. Liên minh HTX Việt Nam đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ CDS cho các HTXNN, từ việc nâng cao năng lực quản lý, cung cấp giải pháp công nghệ đến việc kết nối và hỗ trợ tài chính. Qua đó, các HTXNN có thể tận dụng tốt các cơ hội từ nền nông nghiệp số, từ việc tối ưu hóa sản xuất, nâng cao hiệu quả kinh tế đến việc mở rộng thị trường và nâng cao giá trị thương hiệu. Trong đó, một số khuyến nghị cụ thể đối với Liên minh HTX Việt Nam để giúp HTXNN nâng cao chất lượng nhân lực, thúc đẩy chia sẻ tri thức để từ đó gia tăng kết quả đổi mới như:

*Thứ nhất*, hỗ trợ đào tạo và phát triển năng lực số cho quản lý HTXNN. Theo đó, Liên minh HTX Việt Nam có thể tăng cường tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo và chương trình bồi dưỡng về các kỹ năng số cơ bản và chuyên sâu, ví dụ như: Sử dụng phần mềm quản lý HTX để quản lý sản xuất nông nghiệp, tài chính và kho vận; Quản trị dữ liệu và phân tích thông tin để phát triển kỹ năng xử lý và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) trong việc đưa ra quyết định chính xác và tối ưu;... Nhiệm vụ này có thể giao cho các trường đào tạo thuộc hệ thống Liên minh HTX Việt Nam triển khai thực hiện.

*Thứ hai*, mở rộng và phát triển mối quan hệ hợp tác sâu rộng hơn với các trường đại học, viện nghiên cứu và các công ty công nghệ nhằm triển khai các chương trình đào tạo và tư vấn CDS cho các HTXNN. Việc này sẽ không chỉ giúp tăng cường chất lượng đào tạo, nâng cao kỹ năng số cho cán bộ và nhân viên của HTXNN mà còn tạo cơ hội để các HTXNN tiếp cận các giải pháp công nghệ tiên tiến, những tư vấn chuyên sâu, giúp HTXNN thực hiện CDS hiệu quả, thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh trong nền nông nghiệp hiện đại.

*Thứ ba*, tăng cường hỗ trợ các HTXNN trong việc xây dựng chiến lược, kế hoạch CDS một cách bài bản. Trong đó cần triển khai các hoạt động tư vấn các bước CDS phù hợp với từng HTXNN; giới thiệu các phần mềm, thiết bị công nghệ tiên tiến nhất trong nông nghiệp, giúp các HTXNN lựa chọn giải pháp phù hợp với điều kiện thực tế của mình; Tư vấn việc triển khai các chương trình đào tạo cho cán bộ và người lao động trong HTXNN để nâng cao khả năng sử dụng công nghệ.

*Thứ tư*, tạo ra các cơ hội học hỏi và trao đổi kinh nghiệm giữa các HTXNN trong việc ứng dụng công nghệ, qua đó nâng cao năng lực nhân lực của các HTXNN chưa

thực hiện CDS. Các hoạt động có thể bao gồm: Tổ chức các chuyến tham quan học hỏi tại các HTXNN tiên tiến đã thành công trong việc ứng dụng công nghệ vào sản xuất và kinh doanh; Tổ chức các cuộc thi sáng tạo trong nông nghiệp số để thúc đẩy tinh thần sáng tạo và ứng dụng công nghệ của các HTXNN, đồng thời tạo cơ hội học hỏi từ những mô hình thành công; Xây dựng các mạng lưới học hỏi, chia sẻ thông tin giữa các HTXNN, đặc biệt trong việc chia sẻ các giải pháp công nghệ, bài học thành công và thất bại trong quá trình CDS.

*Thứ năm*, thực hiện đồng bộ các hoạt động hỗ trợ về vốn, công nghệ cho HTXNN. Cụ thể, Liên minh cần giúp các HTXNN tiếp cận vốn ưu đãi để đầu tư vào công nghệ, thiết bị hiện đại và phát triển các nền tảng số phục vụ sản xuất và kinh doanh. Đồng thời, cần đẩy mạnh hỗ trợ chuyển giao công nghệ số, từ phần mềm quản lý sản xuất đến các thiết bị công nghệ cao như IoT, AI, Big Data, giúp HTXNN áp dụng vào thực tế sản xuất nông nghiệp một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, Liên minh cần đề xuất với Chính phủ các chính sách hỗ trợ cụ thể và hiệu quả hơn cho HTXNN, bao gồm các ưu đãi thuế, hỗ trợ nghiên cứu và phát triển công nghệ, cũng như khuyến khích đầu tư vào nông nghiệp số. Các chính sách này cũng cần bao gồm các chương trình đào tạo chuyên sâu, giúp nâng cao kỹ năng số cho đội ngũ quản lý và lao động của HTXNN.

### **5.2.2. Thúc đẩy chia sẻ tri thức tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, ở nhiều HTXNN chia sẻ tri thức chưa thực sự trở thành một hành vi thường xuyên và chủ động, nghĩa là chia sẻ tri thức diễn ra khi có yêu cầu từ đồng nghiệp hoặc khi cảm thấy cần thiết thay vì trở thành một phần tự nhiên trong văn hóa tổ chức. Nguyên nhân xuất phát từ ba yếu tố chính: (i) Tri thức nông nghiệp mang tính kinh nghiệm, khó chuẩn hóa và chia sẻ; (ii) Hạn chế về năng lực chuyên môn, năng lực số và chênh lệch trình độ giữa người lao động và các thành viên của HTXNN; (iii) HTXNN thiếu nền tảng văn hóa học tập, cơ chế khuyến khích chia sẻ tri thức và hạ tầng công nghệ. Một số hàm ý quản trị và khuyến nghị được đề xuất nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức tại HTXNN Việt Nam trong bối cảnh CDS hiện nay như sau:

#### **5.2.2.1. Hệ thống hóa và số hóa tri thức nội bộ trong hợp tác xã nông nghiệp**

Để thúc đẩy chia sẻ tri thức trong điều kiện hạn chế về nguồn lực và trình độ công nghệ, các HTXNN cần tập trung vào việc hệ thống hóa và số hóa tri thức nội bộ một cách phù hợp với thực tiễn hoạt động. Theo đó, một số hoạt động mà HTXNN nên thực hiện:

*Thứ nhất*, thu thập và hệ thống hóa tri thức: HTXNN nên tổ chức thu thập các kinh nghiệm, quy trình sản xuất, quản lý và tiếp thị từ các cán bộ, thành viên lâu năm dưới dạng văn bản, ghi âm hoặc video ngắn. Các thông tin này cần được sắp xếp theo chủ đề, dễ tra cứu, đồng thời sử dụng ngôn ngữ đơn giản, gần gũi với người lao động.

*Thứ hai*, số hóa tri thức dưới dạng tài liệu đa phương tiện: Tri thức thu thập được cần được số hóa thành các tài liệu điện tử như video hướng dẫn, sơ đồ tư duy, bản ghi âm hoặc tài liệu hình ảnh minh họa sinh động. Nội dung nên ngắn gọn, tập trung vào các kỹ thuật, quy trình thực tiễn để áp dụng trong sản xuất và kinh doanh.

*Thứ ba*, xây dựng kho tri thức nội bộ dễ truy cập: HTXNN nên thiết lập các kênh lưu trữ tri thức số đơn giản, ví dụ như thư mục trên máy tính, ổ cứng ngoài, hoặc nhóm chia sẻ qua Zalo/Facebook nội bộ để mọi thành viên dễ dàng truy cập và học hỏi bất cứ lúc nào.

*Thứ tư*, tổ chức các buổi chia sẻ tri thức định kỳ: Kết hợp với hệ thống số hóa, HTXNN cần duy trì các buổi gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm thực tế, đồng thời sử dụng các tài liệu số để hỗ trợ việc học tập và nâng cao chuyên môn cho người lao động.

*Thứ năm*, cử cán bộ có năng lực số tham gia các khóa đào tạo do cơ quan quản lý hoặc tổ chức hỗ trợ, nhằm đảm bảo việc cập nhật, bảo trì và phổ biến kho tri thức được liên tục, hiệu quả.

*Tóm lại*, các giải pháp hệ thống hóa và số hóa tri thức nội bộ được đề xuất ở trên giúp tận dụng tối đa nguồn lực nội bộ và bên ngoài, giảm chi phí, phù hợp với trình độ và điều kiện thực tế của HTXNN, từ đó tạo nền tảng cho CDS và đổi mới của HTXNN.

#### 5.2.2.2. Nâng cao năng lực số cho người lao động và thành viên hợp tác xã nông nghiệp

Trong quá trình nâng cao năng lực cho người lao động tại các HTXNN, năng lực số cần được ưu tiên phát triển, bởi đây không chỉ là yêu cầu thiết yếu trong bối cảnh CDS hiện nay mà còn là yếu tố thúc đẩy quá trình chia sẻ tri thức. Việc sở hữu năng lực số giúp người lao động tiếp cận, xử lý và truyền đạt thông tin hiệu quả hơn, từ đó góp phần lan tỏa tri thức trong nội bộ HTXNN. Một số khuyến nghị cụ thể nhằm phát triển năng lực số cho người lao động tại các HTXNN Việt Nam được thiết kế phù hợp với điều kiện thực tiễn về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý của HTXNN, cụ thể như sau:

- Tổ chức đào tạo kiến thức, kỹ năng số cơ bản cho người lao động: Trong bối cảnh phần lớn lao động tại HTXNN có độ tuổi trung bình cao, trình độ học vấn không đồng đều và ít tiếp cận với công nghệ, việc tổ chức các lớp đào tạo kiến thức, kỹ năng số cơ bản tại địa phương là giải pháp thiết thực và khả thi. Nội dung đào tạo nên tập trung vào những kiến thức, kỹ năng số ứng dụng ngay được trong công việc như: sử dụng điện thoại thông minh để tra cứu thời tiết, giá cả thị trường; vận hành phần mềm ghi chép nhật ký sản xuất; sử dụng mạng xã hội để quảng bá và bán sản phẩm nông sản. Các lớp học nên được tổ chức tại các điểm thuận tiện như nhà văn hóa xã, trụ sở HTXNN với quy mô nhỏ (từ 15–20 người/lớp) và sử dụng phương pháp “học đi đôi với hành”. Bên cạnh đó, HTXNN có thể tìm kiếm sự hỗ trợ từ các tổ chức như Hội Nông dân, Liên minh HTX hoặc các trung tâm khuyến nông trong việc cung cấp giảng viên

và tài liệu đào tạo miễn phí. Hình thức đào tạo này giúp người lao động dễ tiếp cận, tăng tính thực tiễn và giảm áp lực tâm lý khi học công nghệ mới.

Bên cạnh đó, do nhiều lao động trong HTXNN gặp khó khăn khi tiếp thu kiến thức trừu tượng hoặc văn bản dài dòng, HTX nên sử dụng các video hướng dẫn ngắn, có minh họa trực quan bằng hình ảnh. Nội dung có thể bao gồm các bước cơ bản như: cách tra cứu thông tin mùa vụ trên Google, cách tạo mã QR, cách đăng bài lên Facebook bán hàng, cách sử dụng phần mềm nhật ký sản xuất... Những video này có thể được phát vào đầu buổi họp HTX, chia sẻ qua nhóm Zalo hoặc chiếu ở điểm sinh hoạt chung. Ngoài ra, tài liệu dạng sơ đồ tư duy, hình ảnh “từng bước một” có thể in ra và dán tại nơi làm việc. Hình thức này giúp người lao động ghi nhớ nhanh hơn, ít phụ thuộc vào khả năng đọc hiểu, đồng thời có thể chủ động xem lại bất cứ lúc nào.

- Kết hợp chuyển giao công nghệ với đào tạo kiến thức, kỹ năng số: HTXNN khi tiếp cận các mô hình hỗ trợ kỹ thuật hoặc nhận tài trợ công nghệ (như phần mềm quản lý canh tác, hệ thống truy xuất nguồn gốc, thiết bị đo độ ẩm đất...) nên yêu cầu các đơn vị cung cấp tổ chức song song khóa hướng dẫn sử dụng cho người lao động. Việc học đi đôi với việc triển khai thiết bị thực tế sẽ giúp người lao động không chỉ tiếp cận được công nghệ mới, mà còn hình thành kỹ năng số thông qua thực hành. Đặc biệt, các phần mềm hoặc ứng dụng được lựa chọn nên có giao diện đơn giản, hỗ trợ tiếng Việt và có thể sử dụng trên điện thoại phổ thông. Quá trình này nên được ghi lại thành tài liệu nội bộ để có thể sử dụng lại khi có nhân sự mới hoặc cần củng cố kiến thức.

- Xây dựng nhóm “hạt nhân số” trong nội bộ HTXNN: Để khắc phục tình trạng thiếu người hướng dẫn và hỗ trợ công nghệ số tại chỗ, HTXNN nên chủ động xây dựng nhóm “hạt nhân số” – bao gồm những thành viên trẻ tuổi, có nền tảng cơ bản về công nghệ, nhiệt tình và sẵn sàng chia sẻ kiến thức. Nhóm này có thể được cử đi tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu do cơ quan quản lý Nhà nước, các tổ chức hỗ trợ, cơ sở đào tạo tổ chức. Sau khi được đào tạo, họ sẽ có nhiệm vụ chuyển giao lại kiến thức cho các thành viên khác thông qua các buổi chia sẻ nội bộ, video hướng dẫn hoặc hỗ trợ trực tiếp khi người lao động gặp khó khăn trong sử dụng công nghệ số. Việc xây dựng đội ngũ nòng cốt này không chỉ giúp tiết kiệm chi phí đào tạo mà còn tạo ra mạng lưới hỗ trợ kỹ thuật bền vững bên trong HTXNN. Đồng thời, đây cũng là cách để thúc đẩy nội lực, khuyến khích sự chủ động trong quá trình CDS.

- Gắn đào tạo công nghệ số với công việc hàng ngày để tăng hiệu quả thực hành: Thay vì tổ chức các khóa học tách biệt, HTXNN nên tích hợp việc học công nghệ vào các hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày nhằm nâng cao tính thực hành và hiệu quả áp dụng. Cụ thể, người lao động có thể được hướng dẫn sử dụng phần mềm nhật ký sản xuất ngay trong quá trình canh tác hoặc sử dụng Zalo để nhận thông tin từ ban điều hành HTX

như lịch phun thuốc, thời gian thu hoạch, giá bán sản phẩm. Những kỹ năng như chụp ảnh, quay video để quảng bá sản phẩm cũng có thể được lồng ghép khi chuẩn bị hàng hóa tiêu thụ. Ngoài ra, việc tạo mã QR truy xuất nguồn gốc có thể được thực hiện cùng lúc với đóng gói sản phẩm, giúp người lao động hiểu rõ ý nghĩa và cách làm. Với phương pháp “học trong công việc”, người lao động không bị áp lực phải “học thêm”, mà sẽ dần hình thành kỹ năng thông qua trải nghiệm thực tế. Đây là giải pháp đơn giản, ít tốn kém nhưng có hiệu quả cao, đặc biệt phù hợp với điều kiện của HTXNN hiện nay.

- Tận dụng sự hỗ trợ từ lực lượng tình nguyện viên số và sinh viên thực tập: Một giải pháp hiệu quả và ít tốn kém là HTXNN chủ động kết nối với các trường đại học, đặc biệt là các trường có đào tạo về công nghệ thông tin, quản trị kinh doanh, hoặc nông nghiệp công nghệ cao, để tiếp nhận sinh viên thực tập. Các sinh viên này có thể hỗ trợ HTXNN trong việc hướng dẫn sử dụng phần mềm, tạo tài khoản mạng xã hội, lập gian hàng trên sàn thương mại điện tử hoặc ghi hình, thiết kế tài liệu quảng bá sản phẩm. Đồng thời, nhiều tổ chức như Đoàn Thanh niên, Hội Liên hiệp Thanh niên cũng đang phát triển các chương trình “tình nguyện viên số” để hỗ trợ cộng đồng nông thôn. Việc HTXNN chủ động phối hợp với các đơn vị này sẽ giúp người lao động có cơ hội được tiếp cận kỹ năng số một cách trực tiếp, dễ hiểu và gần gũi. Đây không chỉ là cách tiết kiệm chi phí đào tạo, mà còn tạo ra môi trường khuyến khích chia sẻ tri thức trong HTXNN.

*Tóm lại*, các giải pháp trên đều đặt trọng tâm vào tính thực tiễn, linh hoạt, chi phí thấp và phù hợp với trình độ người lao động, đảm bảo khả năng triển khai trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế của HTXNN Việt Nam. Bên cạnh đó, HTXNN cũng cần chú ý nắm bắt các các chương trình hỗ trợ từ Nhà nước, doanh nghiệp công nghệ và tổ chức xã hội để nâng cao hiệu quả triển khai các giải pháp.

### 5.2.2.3. Phát triển văn hóa học tập và chia sẻ tri thức trong hợp tác xã nông nghiệp

Trong bối cảnh HTXNN ở Việt Nam, việc chia sẻ tri thức đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nhân lực và thúc đẩy đổi mới trong sản xuất nông nghiệp hiện đại. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, chia sẻ tri thức tại các HTXNN vẫn còn nhiều hạn chế do một số nguyên nhân như sự khác biệt về trình độ giữa các cá nhân trong HTX, thiếu cơ chế khuyến khích và sự thiếu nhận thức của lãnh đạo về tầm quan trọng của hoạt động này đối với sự phát triển của HTXNN. Đặc thù của HTXNN ở Việt Nam thường gặp khó khăn trong việc duy trì một đội ngũ nhân lực có trình độ cao, do đó, việc chia sẻ tri thức không chỉ là một hoạt động học hỏi mà còn là yếu tố quyết định giúp các HTXNN phát triển và thích ứng với yêu cầu của sản xuất nông nghiệp hiện đại. Để thúc đẩy chia sẻ tri thức, một giải pháp quan trọng nên thực hiện là:

*Thứ nhất*, lãnh đạo HTXNN cần nhận thức rõ tầm quan trọng của việc chia sẻ tri thức trong tổ chức, vì đây chính là yếu tố then chốt giúp phát huy tiềm năng của nhân lực, thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Thực tế, tại nhiều HTXNN hiện nay, lãnh đạo vẫn chưa đánh giá đúng vai trò của việc trao đổi thông tin và sáng kiến giữa các thành viên trong tổ chức. Một số lãnh đạo vẫn chỉ tập trung vào yếu tố tài chính, vốn đầu tư hay công nghệ mà chưa chú trọng đến việc xây dựng môi trường chia sẻ tri thức, nơi mà mọi thành viên đều có thể học hỏi, đóng góp và phát triển. Tuy nhiên, trong bối cảnh ngành nông nghiệp ngày càng hiện đại hóa, việc xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân lực chất lượng, có khả năng sáng tạo và đổi mới là điều vô cùng quan trọng. Nếu chỉ tập trung vào các yếu tố vật chất mà bỏ qua yếu tố con người, HTXNN sẽ khó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì sự phát triển bền vững. Chính vì vậy, lãnh đạo HTXNN cần nhận thức rằng việc chia sẻ tri thức không chỉ giúp nâng cao năng lực quản lý, cải thiện quy trình sản xuất mà còn là cách để nhân viên gắn bó với tổ chức, đóng góp ý tưởng sáng tạo, từ đó tạo ra giá trị bền vững cho HTXNN.

*Thứ hai*, HTXNN cần xây dựng một cơ chế khuyến khích chia sẻ tri thức giữa các thành viên trong tổ chức, vì đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao chất lượng nhân lực và thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc. Các HTXNN thường có cấu trúc tổ chức đơn giản, ít bộ phận chuyên môn và đội ngũ nhân viên có sự chênh lệch về trình độ chuyên môn và kinh nghiệm. Vì vậy, việc tạo ra cơ chế khuyến khích chia sẻ tri thức là cần thiết để giảm bớt khoảng cách này. Một giải pháp hữu ích là tổ chức các buổi đào tạo, tọa đàm, hoặc các chương trình cố vấn giữa những người có kinh nghiệm lâu năm và nhân viên mới, đặc biệt là các nhân viên trẻ. Qua những hoạt động này, các nhân viên trẻ có thể học hỏi từ kinh nghiệm thực tế, cách thức giải quyết vấn đề của những người đi trước, đồng thời có cơ hội đóng góp các ý tưởng sáng tạo và các giải pháp mới. Điều này không chỉ giúp nâng cao kỹ năng cho nhân viên mà còn thúc đẩy sự đổi mới trong công việc và quy trình của HTXNN. Các hoạt động chia sẻ tri thức này cần được tổ chức thường xuyên và liên tục, không chỉ trong các buổi đào tạo chính thức mà còn thông qua các cuộc gặp gỡ, thảo luận hay các hình thức trao đổi hàng ngày tại nơi làm việc. Điều này đảm bảo rằng mọi thành viên đều có cơ hội học hỏi, chia sẻ và phát triển, đồng thời góp phần tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, sáng tạo, và gắn kết trong HTXNN.

*Thứ ba*, ghi nhận những đóng góp của các cá nhân khi tham gia vào hoạt động chia sẻ tri thức là một yếu tố vô cùng quan trọng trong việc xây dựng và duy trì văn hóa chia sẻ tri thức tại các HTXNN. Đặc thù của HTXNN tại Việt Nam là thường xuyên có sự phân hóa về trình độ chuyên môn và kinh nghiệm giữa các thành viên, do đó việc khuyến khích chia sẻ tri thức và ghi nhận những đóng góp không chỉ giúp phát huy

tiềm năng của từng cá nhân mà còn tạo ra môi trường làm việc gắn kết và sáng tạo. Để làm được điều này, HTXNN có thể thiết lập các cơ chế công nhận và tưởng thưởng cho những nhân viên tích cực chia sẻ tri thức, như cấp chứng nhận, công nhận tại các cuộc họp hoặc trao phần thưởng vật chất như tiền thưởng hoặc cơ hội thăng tiến. Việc công nhận những đóng góp của nhân viên sẽ không chỉ tạo động lực để họ tiếp tục chia sẻ và cải tiến công việc mà còn tạo sự khích lệ mạnh mẽ đối với các cá nhân khác trong HTX. Ngoài ra, HTXNN cũng có thể tổ chức các hoạt động định kỳ để vinh danh những cá nhân hoặc nhóm đã có sáng kiến, đóng góp lớn vào quá trình cải tiến công việc hoặc sáng tạo trong sản xuất. Điều này có thể được thực hiện qua các chương trình khen thưởng hàng quý hoặc hàng năm, thông qua các buổi gặp gỡ, chia sẻ thành công và học hỏi từ những đóng góp của nhân viên. Thực tế cho thấy, khi nhân viên cảm thấy công sức của mình được ghi nhận và trân trọng, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài với HTX, đồng thời thúc đẩy một cộng đồng làm việc cởi mở, sáng tạo và không ngừng cải tiến. Quan trọng hơn, việc ghi nhận đóng góp còn giúp HTXNN tạo ra một nền tảng tri thức vững chắc, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng đổi mới bền vững trong ngành nông nghiệp hiện đại.

#### *5.2.2.4. Đầu tư và ứng dụng công nghệ hỗ trợ lưu trữ, truy cập và chia sẻ tri thức trong hợp tác xã nông nghiệp*

Để khắc phục hạn chế trong việc lưu trữ, truy cập và chia sẻ tri thức nội bộ, đồng thời phù hợp với đặc điểm hạn chế về nguồn lực tài chính, công nghệ và trình độ nhân lực của các HTXNN Việt Nam, việc đầu tư và ứng dụng các công nghệ hỗ trợ chia sẻ tri thức cần được thực hiện một cách thực tiễn, linh hoạt và tiết kiệm. Cụ thể, các HTXNN có thể áp dụng các giải pháp sau:

*Thứ nhất*, HTXNN cần lựa chọn và triển khai nền tảng công nghệ đơn giản, chi phí thấp, dễ sử dụng. Theo đó, với nguồn lực tài chính và trình độ công nghệ còn hạn chế, các HTXNN nên ưu tiên lựa chọn các nền tảng số có chi phí thấp hoặc miễn phí, thân thiện với người dùng như Google Drive, Zalo, hoặc nhóm Facebook nội bộ để lưu trữ và chia sẻ tài liệu, kinh nghiệm và thông tin sản xuất. Các nền tảng này tận dụng tốt hạ tầng công nghệ cơ bản hiện có tại các vùng nông thôn như điện thoại thông minh và mạng internet di động phổ biến. Việc sử dụng các công cụ đơn giản, quen thuộc giúp giảm thiểu rào cản kỹ thuật, tăng khả năng tiếp cận của thành viên, đồng thời thúc đẩy thói quen chia sẻ tri thức thường xuyên, chủ động trong HTXNN.

*Thứ hai*, HTXNN cần trang bị thiết bị công nghệ cơ bản phù hợp với năng lực và tài chính. Các HTXNN cần đầu tư thiết bị công nghệ thiết yếu như máy tính, máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh cho cán bộ quản lý và nhóm “hạt nhân số” để đảm bảo việc truy cập và sử dụng hiệu quả các nền tảng chia sẻ tri thức. Đầu tư này cần cân

đối với khả năng tài chính hạn hẹp của HTXNN bằng cách ưu tiên mua thiết bị đã qua sử dụng, thuê thiết bị hoặc tận dụng các chương trình hỗ trợ của Nhà nước, tổ chức xã hội. Thiết bị phải dễ vận hành, và phù hợp với năng lực kỹ thuật của người sử dụng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc lưu trữ, truy cập và trao đổi thông tin nội bộ.

**Bảng 5.2: Đề xuất giải pháp công nghệ lưu trữ, chia sẻ tri thức theo nhóm HTX**

	<b>HTX ít thành viên/lao động</b>	<b>HTX nhiều thành viên/lao động</b>
<b>HTX có điều kiện tài chính</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đầu tư phần mềm lưu trữ, chia sẻ ở mức cơ bản (cloud dung lượng nhỏ), giao diện dễ dùng.</li> <li>- Xây dựng kho tri thức đơn giản: tài liệu hóa quy trình, hướng dẫn sản xuất</li> <li>- Áp dụng ứng dụng làm việc nhóm phổ biến</li> <li>- Tổ chức tập huấn kỹ năng số bước đầu, phù hợp trình độ thành viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết lập kho dữ liệu chung đơn giản, phân chia thư mục theo nhóm sản xuất để dễ tìm kiếm.</li> <li>- Sử dụng công cụ phân quyền cơ bản trong Google Drive hoặc Microsoft 365 bản thấp.</li> <li>- Chuẩn hóa quy trình chia sẻ thông tin để giảm phụ thuộc vào công nghệ phức tạp.</li> <li>- Tập huấn theo nhóm để mọi thành viên có thể tiếp cận.</li> </ul>
<b>HTX hạn chế về tài chính</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dùng hoàn toàn công cụ miễn phí: Google Drive, Zalo nhóm, YouTube không công khai để lưu video kỹ thuật.</li> <li>- Tổ chức họp định kỳ để chia sẻ tri thức thay cho công nghệ phức tạp.</li> <li>- Ghi chép, lưu trữ tri thức bằng tài liệu PDF đơn giản, dễ xem trên điện thoại.</li> <li>- Đào tạo nội bộ theo mô hình “người biết hướng dẫn người chưa biết”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dùng công cụ miễn phí.</li> <li>- Phân công “người phụ trách chia sẻ tri thức” ở từng nhóm.</li> <li>- Tận dụng tối đa hỗ trợ của khuyến nông và Liên minh HTX trong tập huấn CDS mức cơ bản.</li> </ul>

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

### 5.2.3. Một số hàm ý quản trị khác

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, ngoài vai trò của lãnh đạo số và chia sẻ tri thức, quy mô lao động, quy mô thành viên và mức độ đầu tư CNTT là những yếu tố có ảnh hưởng đến đổi mới sản phẩm và quy trình tại HTXNN. Trên cơ sở đó, để thúc đẩy đổi mới thì các HTXNN có thể triển khai các biện pháp sau:

*Thứ nhất*, HTXNN nên tối ưu hóa tổ chức lao động theo quy mô thực tế. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng quy mô lao động tác động tích cực đến đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình. Do vậy, HTXNN nên tập trung vào việc tận dụng hiệu quả nhân sự hiện có mà không tăng gánh nặng quản lý: Phân công công việc phù hợp với năng lực và kinh nghiệm của cán bộ, nhân sự chủ chốt, đồng thời linh hoạt điều chỉnh khi nguồn lực thay

đổi, nhằm đảm bảo các hoạt động đổi mới được triển khai hiệu quả mà không làm tăng áp lực cho nhân sự; Khuyến khích nhân sự phối hợp, chia sẻ kinh nghiệm nội bộ thông qua các nhóm công việc nhỏ, trao đổi trực tiếp hoặc tham vấn ngắn hạn, thay vì tổ chức các chương trình đào tạo phức tạp, tốn kém. Tổ chức các buổi đào tạo ngắn hạn tập trung vào kỹ năng thực tiễn và công nghệ cơ bản, dễ áp dụng vào công việc hàng ngày, nhằm nâng cao khả năng áp dụng kiến thức và cải tiến quy trình một cách khả thi.

*Thứ hai*, xây dựng cơ chế quản trị nội bộ linh hoạt cho các HTXNN có quy mô thành viên lớn. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quy mô thành viên có mối quan hệ âm với đổi mới sản phẩm, chủ yếu do cơ chế quản lý dân chủ trong HTXNN Việt Nam có thể làm chậm quá trình thống nhất quyết định. Để khắc phục tình trạng này, HTXNN có thể thiết lập cơ chế quản trị nội bộ linh hoạt, vừa duy trì nguyên tắc dân chủ, vừa nâng cao hiệu quả ra quyết định. Cụ thể, HTXNN có thể thành lập nhóm ra quyết định đại diện gồm những thành viên chủ chốt được đại diện ủy quyền từ các thành viên khác. Nhóm ra quyết định có nhiệm vụ nghiên cứu, đánh giá và đề xuất các phương án đổi mới, sau đó trình hội đồng thành viên hoặc đại hội thành viên xem xét, thông qua. Mọi quyết định của nhóm đại diện đều được thông báo đầy đủ tới toàn bộ thành viên, kèm cơ chế phản hồi để đảm bảo quyền tham gia của mọi thành viên không bị hạn chế. Cơ chế này giúp giảm thiểu trở ngại do số lượng thành viên lớn, thúc đẩy đổi mới hiệu quả hơn, đồng thời vẫn tuân thủ nguyên tắc dân chủ và quyền của thành viên theo Luật HTX tại Việt Nam.

*Thứ ba*, tăng cường đầu tư CNTT và bảo đảm nguồn lực tài chính. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ đầu tư CNTT tác động tích cực đến cả đổi mới sản phẩm và quy trình, do đó các HTXNN cần bảo đảm nguồn lực tài chính đủ mạnh để triển khai công nghệ phù hợp với quy mô và loại hình sản xuất của mình. Nguồn lực này có thể được huy động từ quỹ nội bộ, các chương trình hỗ trợ của Nhà nước, vay vốn từ tổ chức tín dụng hoặc hợp tác với doanh nghiệp để chuyển giao và triển khai công nghệ. Các HTXNN nên ưu tiên áp dụng phần mềm quản lý sản xuất, hệ thống truy xuất nguồn gốc, nền tảng thương mại điện tử, đồng thời bắt đầu từ những công nghệ đơn giản nhưng hiệu quả như hệ thống tưới tiêu tự động, số hóa kho và dữ liệu khách hàng.

## TIỂU KẾT CHƯƠNG 5

Nội dung chương đề cập đến bối cảnh phát triển đổi mới tại HTXNN Việt Nam đến năm 2030, chịu tác động của các xu hướng kinh tế, công nghệ, môi trường và thể chế, từ đó làm rõ những yêu cầu và thách thức mới đối với các HTXNN. Đồng thời, định hướng và mục tiêu của Nhà nước trong phát triển HTXNN được trình bày để cung cấp cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp phù hợp.

Để thúc đẩy đổi mới dựa trên hai động lực chính là lãnh đạo số và chia sẻ tri thức, nội dung chương làm rõ các hàm ý quản trị và khuyến nghị từ kết quả nghiên cứu cụ thể:

Một là, nâng cao năng lực lãnh đạo số được triển khai ở ba cấp độ: Quản lý HTXNN chủ động nâng cao nhận thức, năng lực số của bản thân; HTXNN quy hoạch nhân lực kế cận, thu hút nhân lực trẻ có trình độ, tăng cường đào tạo đội ngũ quản lý và xây dựng văn hóa đổi mới; Cơ quan quản lý Nhà nước và Liên minh hợp tác xã tạo môi trường thuận lợi cho phát triển lãnh đạo số.

Hai là, thúc đẩy chia sẻ tri thức tập trung vào: Hệ thống hóa và số hóa tri thức nội bộ; Nâng cao năng lực số cho người lao động và thành viên HTXNN; Phát triển văn hóa học tập và chia sẻ tri thức trong HTXNN; Đầu tư và ứng dụng công nghệ hỗ trợ lưu trữ, truy cập và chia sẻ tri thức.

Bên cạnh đó, một số hàm ý quản trị khác cũng được đề xuất dựa trên kết quả nghiên cứu về vai trò của các biến kiểm soát, cụ thể HTXNN nên tối ưu hóa tổ chức lao động theo quy mô thực tế; xây dựng cơ chế quản trị nội bộ linh hoạt; tăng cường đầu tư CNTT và bảo đảm nguồn lực tài chính.

## KẾT LUẬN

Đề tài luận án “Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới tại các HTXNN Việt Nam” đã được triển khai và thu được một số kết quả chính như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu đã xây dựng một mô hình lý thuyết giải thích cách thức lãnh đạo số tác động đến hành vi chia sẻ tri thức và đổi mới trong các HTXNN. Mô hình này được hình thành dựa trên việc nhận diện khoảng trống trong các công trình trước đây và kế thừa nhiều nền tảng lý thuyết quan trọng, bao gồm các lý thuyết về hành vi tổ chức (lý thuyết cấp trên, khuếch tán đổi mới), các lý thuyết về chiến lược và quản lý tổ chức (lý thuyết dựa trên tri thức, lý thuyết năng lực động). Kết quả thực nghiệm trong bối cảnh HTXNN đã củng cố và mở rộng khả năng khái quát hóa của các lý thuyết này trong bối cảnh mới. Đồng thời, nghiên cứu đã kế thừa và điều chỉnh bộ thang đo lãnh đạo số biểu hiện hai nhóm năng lực cốt lõi là năng lực chiến lược trong việc định hình tầm nhìn định hướng và tổ chức thực thi CDS; năng lực tạo ảnh hưởng đối với con người. Đây là đóng góp lý thuyết quan trọng, không chỉ củng cố các lý thuyết nền tảng mà còn cung cấp công cụ đo lường thực tiễn cho các nghiên cứu tiếp theo.

*Thứ hai*, kết quả phân tích thực nghiệm cho thấy các mối quan hệ được xây dựng trong mô hình đều được chứng minh, khi bằng chứng khảo sát xác nhận tác động của lãnh đạo số đối với hành vi chia sẻ tri thức và đổi mới trong các HTXNN Việt Nam. Theo đó, ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê, chia sẻ tri thức là trung gian kết nối tác động của lãnh đạo số với đổi mới quy trình và đổi mới sản phẩm. Bên cạnh phần định lượng, nghiên cứu cũng triển khai nghiên cứu một số tình huống cụ thể nhằm làm rõ biểu hiện lãnh đạo số trong bối cảnh thực tiễn, qua đó hỗ trợ diễn giải sâu hơn cho các phát hiện thống kê.

*Thứ ba*, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị và khuyến nghị nhằm tăng cường hoạt động đổi mới trong các HTXNN Việt Nam, được dẫn dắt chủ yếu bởi năng lực lãnh đạo số và quá trình chia sẻ tri thức. Trong đó, các biện pháp liên quan đến phát triển năng lực lãnh đạo số cần có sự phối hợp của từng cá nhân trong HTX, cùng với sự hỗ trợ từ cơ quan QLNN và các tổ chức liên quan. Đối với thúc đẩy chia sẻ tri thức, trọng tâm là tăng cường vai trò của HTX trong việc kiến tạo một môi trường làm việc thuận lợi, khuyến khích trao đổi và lan tỏa tri thức giữa các thành viên.

Mặc dù đạt nỗ lực và đạt được những kết quả nhất định, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế: *Một là*, bộ dữ liệu khảo sát phản ánh tình hình của một nhóm HTXNN tại một số tỉnh, thành phố đại diện cho bốn vùng kinh tế nên khó bao quát toàn bộ bức tranh ở quy mô quốc gia; *Hai là*, mô hình nghiên cứu giải thích được một phần biến động của chia sẻ tri thức, đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, cho thấy khả năng tồn tại tại các yếu tố khác chưa được đưa vào mô hình; *Ba là*, nghiên cứu chưa kiểm định được sự khác biệt trong tác động của lãnh đạo số đến chia sẻ tri thức và đổi mới theo các loại hình HTXNN do cỡ mẫu của các nhóm chăn nuôi và thủy sản trong nghiên cứu hiện tại chưa đủ để tiến hành phân tích đa nhóm một cách tin cậy.

Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng theo hướng kiểm định vai trò trung gian hoặc điều tiết của một số biến số, chẳng hạn như chính sách hỗ trợ của Nhà nước, năng lực của người lao động hoặc văn hóa tổ chức. Bên cạnh đó, có thể khảo sát theo từng loại hình HTXNN với cỡ mẫu cân bằng hơn nhằm kiểm định sự khác biệt trong cơ chế tác động giữa lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới tại HTXNN ở các lĩnh vực.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN  
QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Vũ Thị Minh Xuân (2025), Tác động của lãnh đạo số và chuyển đổi số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 171, 35-54.
2. Vũ Thị Minh Xuân, Nguyễn Thị Minh Nhân (2024), Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến đổi mới tại các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của văn hóa số, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, Số 194, 18-37.
3. Vũ Thị Minh Xuân (2023), Tác động của lãnh đạo số đến đổi mới của tổ chức, *Tạp chí tài chính*, Kỳ 2(8), 69-73.
4. Vũ Thị Minh Xuân (2026), Tác động của yếu tố cá nhân đến đổi mới xanh thông qua chuyển đổi số: bằng chứng từ các hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Thương mại*, Số 210, 34-46.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

- Chính phủ (2024), *Nghị định số 113/2024/NĐ-CP ngày 12/9/2024, quy định chi tiết một số điều của Luật Hợp tác xã năm 2023.*
- Trần Thế Cường và cộng sự (2024), *Tổng quan về chuyển đổi số trong hợp tác xã nông nghiệp và hàm ý chính sách*, Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam 2024, 22(7): 958-971
- Ban chấp hành Trung ương (2022), *Nghị quyết số 20-NQ/TW về tiếp tục đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả kinh tế tập thể trong giai đoạn mới.*
- Bộ Nông nghiệp và môi trường (2025), *Báo cáo kết quả 06 năm triển khai thực hiện Nghị định số 98/2018/NĐ-CP ngày 05/07/2018 của Chính phủ về chính sách khuyến khích phát triển hợp tác, liên kết trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2024), *Báo cáo toàn cảnh Hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam 2023.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2023), *Báo cáo toàn cảnh Hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam 2022.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2022), *Báo cáo toàn cảnh Hợp tác xã nông nghiệp Việt Nam 2021.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2023), *Quyết định 296/QĐ-BNN-KHCN về việc phê duyệt chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2024), *Quyết định 877/QĐ-BNN-CĐS về việc ban hành Kế hoạch chuyển đổi số của năm 2024.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2024), *Kết quả triển khai “Đề án thí điểm xây dựng vùng nguyên liệu nông, lâm sản đạt chuẩn phục vụ tiêu thụ trong nước và xuất khẩu giai đoạn 2022-2025”.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2020), *Báo cáo tổng hợp kết quả đề tài NCKH cấp Nhà nước “Nghiên cứu đề xuất thể chế, chính sách khởi nghiệp HTX gắn với chương trình mỗi xã một sản phẩm (OCOP)” thuộc Chương trình Khoa học và công nghệ phục vụ xây dựng nông thôn mới giai đoạn 2016-2020.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2017), *Thông tư số 09/2017/TT-BNNPTNT về hướng dẫn phân loại và đánh giá hợp tác xã hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp.*
- Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn (2021), *Quyết định số 4468/QĐ-BNN-KTHT ban hành ngày 17/11/2021 về phê duyệt chương trình đào tạo trình độ sơ cấp và giáo trình đào tạo nghề “Giám đốc hợp tác xã nông nghiệp” phục vụ đào tạo nghề nông nghiệp cho lao động nông thôn.*
- Bộ Kế hoạch và đầu tư (2023), *Sách trắng HTX Việt Nam.*
- Bộ Thông tin và truyền thông (2021), *Cảm nang chuyển đổi số.*
- Hoàng Hà (2024), *Mô hình lý thuyết về ảnh hưởng của lãnh đạo số và sự linh hoạt của tổ chức đến sự sẵn sàng chuyển đổi số*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng, 20-25.
- Nguyễn Bá Lăng, Lê Ba Phong (2023), *Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến năng lực đổi mới của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Tập 49 – Số 6A.
- Lê Thị Mỹ Linh và cộng sự (2025), *Tác động của phong cách lãnh đạo số đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò trung gian của văn hóa số*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, (332), 64-74.
- Lê Thị Thanh Loan và cộng sự (2021), *Thúc đẩy ứng dụng công nghệ cao cho các hợp tác xã nông nghiệp: Lý luận và thực tiễn*, Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, 19(8), 1115-1124.

- Thủ tướng chính phủ (2021), *Quyết định số 340/QĐ-TTg về phê duyệt Chiến lược phát triển kinh tế tập thể, hợp tác xã giai đoạn 2021 – 2030*
- Thủ tướng Chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg về phê duyệt Chiến lược CDS quốc gia đến 2025, tầm nhìn 2030.*
- Quốc hội (2023), *Luật số 17/2023/QH15 – Luật hợp tác xã*
- Nguyễn Ngọc Quỳnh và Phan Thế Công (2021), *Chuyển đổi số ở các doanh nghiệp nông sản Việt Nam trong bối cảnh đại dịch Covid-19*, Kỷ yếu Hội thảo quốc gia: Quản trị kinh doanh trong nền kinh tế số
- Phạm Thị Thu Thủy (2024), *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức đến đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân.
- Trần Thị Thu và Nguyễn Thùy Dung (2013), *Lãnh đạo, cơ chế chia sẻ tri thức và động lực làm việc của giảng viên*. Tạp chí Kinh tế và phát triển, 6-12.
- Nhâm Phong Tuấn, Nguyễn Thị Tuyết Mai (2021), *Chia sẻ tri thức và đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Quốc Gia.
- Viện Chiến lược, chính sách nông nghiệp và môi trường (2025), *Báo cáo đánh giá chính sách tăng cường, hỗ trợ cán bộ, lao động vào làm việc tại hợp tác xã nông nghiệp và đề xuất giải pháp cho thời gian tới.*

### Tài liệu tiếng Anh

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39–49.
- Abd Aziz, N. N., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effects of firm age in foods manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256–266.
- Al Naqbia, E., Alshuridehb, M., AlHamadc, A., & Al, B. (2020). The impact of innovation on firm performance: A systematic review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(5), 31–58.
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*.
- Al-Husban, D. A. O., Almarshad, M. N. D., & Altahrawi, M. A. (2021). Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5), 1–16.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
- An, X., Deng, H., Chao, L., & Bai, W. (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 574–590.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405–428.
- Anwar, S., & Saraih, U. N. (2024). Digital leadership in the digital era of education: Enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*, 38(6), 1581–1611.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and

- organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3–4), 297–317.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23–28).
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption ans use as an Illustration* (Vol 2). Technology Studies.
- Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management science*, 48(6), 782–801.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Berraies, S. (2020). Effect of middle managers’ cultural intelligence on firms’ innovation performance: Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*, 49(4), 1015–1038.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318.
- Bilton, C., & Cummings, S. (2009). *Creative strategy: From innovation to sustainable advantage*. John Wiley & Sons.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhné*, 11(2), 64–75.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87–111.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022a). Linking social media usage and SME’s sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022b). Linking social media usage and SME’s sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900.
- Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Współczesna Gospodarka*, 10(3), 11–19.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital leadership. Trong *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world*. Emerald Publishing Limited.
- Bughin, J., Manyika, J., & Catlin, T. (2019). Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. *Boston: McKinsey Global Institute*, 15.

- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5), 687–710.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002a). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002b). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
- Carnegie, R., & Butlin, M. (1993). *Managing the innovative enterprise: Australian companies competing with the world's best*. Information Australia.
- Casaca, J. A., & Miguel, L. P. (2024). The Influence of Personalization on Consumer Satisfaction: Trends and Challenges. *Data-Driven Marketing for Strategic Success*, 256–292.
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2006). Multinational firms, innovation and productivity. Trong *Multinational Firms, Innovation and Productivity*. Edward Elgar Publishing.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011a). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International journal of hospitality management*, 30(4), 812–818.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011b). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818.
- Chang, W.-J., Liao, S.-H., & Wu, T.-T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: A case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 471–490.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., & Teubner, A. (2010). Information systems strategy: Reconceptualization, measurement, and implications. *MIS quarterly*, 233–259.
- Cho, H., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic management journal*, 26(6), 555–575.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459–479.
- Chu, Y., Chi, M., Wang, W., & Luo, B. (2019). The impact of information technology capabilities of manufacturing enterprises on innovation performance: Evidences from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(21), 5946.
- Coakes, E. (2006). Storing and sharing knowledge: Supporting the management of knowledge made explicit in transnational organisations. *The Learning Organization*, 13(6), 579–593.
- Coccia, M. (2020). *Effects of the institutional change based on democratization on origin and diffusion of technological innovation*. CocciaLab Working Paper No. 44/2020, CNR – National Research Council of Italy.
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. roHillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associatesutledge.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128–152.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544–560.

- Cooper, B., Eva, N., Fazlelahi, F. Z., Newman, A., Lee, A., & Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of vocational behavior, 121*, 103472.
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science, 50*(3), 352–364.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal, 34*(3), 555–590.
- Damodaran, L., & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology, 19*(6), 405–413.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge management, 7*(5), 41–54.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management, 9*(3), 101–115.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital, 3*(3), 210–222.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. *Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information Seeking Behavior and Technology Adoption, 205*(219), 5.
- De Waal<sup>1</sup>, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn<sup>1</sup>, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. *12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016, 52*.
- Din, N., & Haron, S. (2012). Knowledge sharing as a culture among Malaysian online social networking users. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 50*, 1043–1050.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management, 17*(2), 82–94.
- Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management, 11*(4), 20–29.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & environment, 29*(2), 156–174.
- Edison, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013a). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of systems and software, 86*(5), 1390–1407.
- Edison, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013b). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of systems and software, 86*(5), 1390–1407.
- Ehmig-Klassen, K., & Schallmo, D. (2021). Digital Leadership: Approaches and Practical Insights from the B2B Sector. *ISPIM Conference Proceedings, 1–21*.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic Capabilities: What Are They? Trong C. E. Helfat (B.t.v), *Strategic Management Journal*. Wiley.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. Trong *Strategic information management*. Routledge.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal, 26*(7), 665–682.

- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022a). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022b). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.
- Esmailzadeh, M., Noori, S., Aliahmadi, A., & Nouralizadeh, H. (2018). Identifying and prioritizing macroeconomic factors affecting the photovoltaics technological innovation system in Iran using the ISM approach. *Journal of Energy Planning And Policy Research*, 4(3), 77–111.
- Faizuniah, P., & Azzat, M. N. (2013). Knowledge and the importance of knowledge sharing in organizations. *Conference on Business management Research 2013-11*, 12.
- Fatima, T., & Masood, A. (2023). Impact of digital leadership on open innovation: A moderating serial mediation model. *Journal of Knowledge Management*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49–67.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic management journal*, 19(12), 1193–1201.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management science*, 48(9), 1103–1122.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation, and international competitiveness*.
- George, G., Kotha, R., & Zheng, Y. (2008). Entry into insular domains: A longitudinal study of knowledge structuration and innovation in biotechnology firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1448–1474.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109–122.
- Hair, J. F., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed)*. USA: SAGE.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106–121.
- Hall, B. H., Lotti, F., & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: Empirical evidence for Italy. *Small business economics*, 33, 13–33.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193–206.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of competitiveness*, 5(1), 82–96.
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67–78.
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35(1967), 359–378.

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91–100.
- 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*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 1–15.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767–798.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*, 14(1), 128–140.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.
- Huang, C.-C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786–797.
- Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 21(6), 557–577.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). Firms' age, process innovation and productivity growth. *International Journal of Industrial Organization*, 22(4), 541–559.
- Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of business research*, 40(2), 97–111.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42–54.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2020). Leadership Competencies for Digital Transformation: Evidence from Multiple Cases. Trong J. I. Kantola, S. Nazir, & V. Salminen (B.t.v), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. Springer International Publishing.
- Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. Trong *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661–1674.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42–54.
- Kang, Y.-J., Kim, S.-E., & Chang, G.-W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 31(14), 1548–1568.

- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1–21.
- Kazim, F. A. (2019). Digital transformation and leadership style: A multiple case study. *The ISM journal of international business*, 3(1), 24–33.
- Khan, A. N., Wang, Y., Khan, N. A., & Ahmad, A. (2025). Digital Leadership Enhances Employee Empowerment, Techno-work Engagement, and Sustainability: SEM Analysis in Public Healthcare. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 62.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.
- Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(6), 2417–2437.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & management studies: An international journal*, 8(1), 883–902.
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO leadership lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Lagemann, J., & Wedel, F. H. (2022). A Literature Review on Digital Leadership Capabilities. *Fh-Wedel. De, Summer*, 1–16.
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). *Leadership in the digital business transformation*. 212–221.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*, 23(3), 527–547.
- Lee Endres, M., Endres, S. P., Chowdhury, S. K., & Alam, I. (2007). Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the open source community. *Journal of knowledge management*, 11(3), 92–103.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179–228.
- Lee, V.-H., Leong, L.-Y., Hew, T.-S., & Ooi, K.-B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of knowledge management*, 17(6), 848–872.
- Lei, H., Gui, L., & Le, P. B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832–1852.
- Lei, H., Ha, A. T. L., & Le, P. B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849–862.
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11(9), 2713.
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in psychology*, 15, 1368442.
- Liao, C., Wang, H.-Y., Chuang, S.-H., Shih, M.-L., & Liu, C.-C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026.

- Liao, S., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590–609.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Livingstone, L. P., Palich, L. E., & Carini, G. R. (1998). Viewing strategic innovation through the logic of contradiction. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 8(1), 46–54.
- Lyu, J. (2024). How does digital leadership improve organizational sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, 434, 140148.
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4), 777–796.
- Mairesse, J., & Robin, S. (2009). Innovation and productivity: A firm-level analysis for French Manufacturing and Services using CIS3 and CIS4 data (1998-2000 and 2002-2004). *Paris: Crest-Ensaie*, 7.
- Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2024). Digital leadership, business model innovation and organizational change: Role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*.
- Manafi, M., & Subramaniam, I. D. (2015). Relationship between human resources management practices, transformational leadership, and knowledge sharing on innovation in Iranian electronic industry. *Asian Social Science*, 11(10), 358.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 94(2), 535.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsyah, F., & Elidjen, E. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, 9(7), 1059–1070.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285–297.
- Moguilnaia, N. A., Vershinin, K. V., Sweet, M. R., Spulber, O. I., De Souza, M. M., & Narayanan, E. M. S. (2005). Innovation in power semiconductor industry: Past and future. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 429–439.
- Mollah, M. A., Choi, J.-H., Hwang, S.-J., & Shin, J.-K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of knowledge management*, 17(4), 495–510.
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58–75.
- Muslim, A., & Setyono, L. (2024). Exploring the Nexus of Digital Leadership and Digital Literacy on Higher Education Performance: The Role of Digital Innovation. *European Journal of Educational Research*, 13(1).

- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. National Science Foundation.
- Nham, T. P., Nguyen, T.-M., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020a). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing, 15*(2), 275–301.
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation and sustainability. *Sustainability, 14*(23), 15639.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*: Oxford University Press. *New York, 995*.
- Noor, A. D., Hashim, H. S., & Ali, N. (2014). Factors influencing knowledge sharing in organizations: A literature review. *International Journal of Science and Research, 3*(9), 1314–1319.
- Nyström, H. (1990). Technological and market innovation: Strategies for product and company development. (*No Title*).
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International journal of organizational leadership, 7*(4), 404–412.
- OECD, E. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *Paris 2005, Sp, 46*, 1–34.
- OECD, E. (2018). Guidelines for collecting, reporting, and using data on innovation: The measurement of scientific, technological and innovation activities. *Luxembourg: OECD Publishing, Paris: Eurostat*.
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2023). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Pais, L., & Santos, N. R. dos. (2014). Knowledge sharing, cooperation, and personal development. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement, 278–302*.
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science, 5*(4), 210–225.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy, 41*(155), 1–18.
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research, 124*, 610–619.
- Porter Michael, E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *The Free Press, New York*.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&d Management, 36*(5), 499–515.
- Pratama, S. A., & Amalia, L. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Digital Leadership on Organizational Performance mediated by Employee Engagement and moderated by Emotional Intelligence. *Journal of Computational Analysis & Applications, 33*(2).
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management, 2*(08), 01–08.
- Proprius, L. D. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development, 14*(4), 337–353.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems, 12*(11), 457.
- Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L.-P., Rexhepi, G., & Ibraimi, S. (2017). The impact of knowledge spillovers and innovation on firm-performance: Findings from the

- Balkans countries. *International entrepreneurship and management journal*, 13, 299–325.
- Rana, S. (2019). Sustainability in business: Some research perspectives. *FIIB Business review*, 8(2), 77–78.
- Retnowati, C. N., & Santosa, B. (2023). Digital leadership, culture & employee capabilities: Sustainable organizational performance in education-a case study. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(6), 257–265.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed). *Free Press*, 576.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956–974.
- Rumangkit, S., & Hadi, A. S. (2022). The role of digital leadership to improve innovation capabilities and TQM of MSMEs in Indonesia. *Management*, 2, H3.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17–35.
- Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., & Palalić, R. (2021). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(1), 195–211.
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Abdullah, M. I., Ozturk, I., & Tariq, J. (2022). Exploring a pathway to sustainable performance in manufacturing firms: The interplay between innovation capabilities, green process, product innovations and digital leadership. *Sustainability*, 14(10), 5945.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633–1644.
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B., & Guman, E. C. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662–673.
- Singh, J. (2008). Distributed R&D, cross-regional knowledge integration and quality of innovative output. *Research Policy*, 37(1), 77–96.
- Soete, L., & Freeman, C. (2012). *The economics of industrial innovation*. routledge.
- Spinello, R. A. (2013). The knowledge chain. Trong *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (tr 189–207). Routledge.
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, 7(1), 1717408.
- Srivastava, A. P., & Joshi, Y. (2018). Examining the role of technology leadership on knowledge sharing behaviour. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 14(4), 13–29.

- Sulistiana, I. N., & Darma, G. S. (2023). Digital leadership, work-life balance, compensation, job satisfaction, and employee engagement. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(5), 981–993.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96.
- Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of business & industrial marketing*, 18(1), 6–21.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. *Management of information systems*, 93, 109.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). The processes of technological innovation. *Lexington Books*.
- Tsai, M.-T., & Tsai, C.-L. (2010). Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: Exploring the moderating effects of industrial clusters fabric. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(4).
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The Role Of Digital Leadership In Organizations To Improve Employee Performance And Business Success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671–1677.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117–130.
- Varadarajan, R. (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. Trong *Innovation and strategy*. Emerald Publishing Limited.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901.
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of knowledge management*, 16(4), 592–603.
- Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). *Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited*. 52.
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. *Sustainability*, 11(3), 621.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115–131.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.29), 125–130.

- Weber-Lewerenz, B. C. (2022). Perspective Chapter: The Sovereign Way-How Diversity in Construction Is Key of Success in the Digital Age. Trong *Digital Transformation-Towards New Frontiers and Business Opportunities*. IntechOpen.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, organization capability, strategic decision making and innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. *J. Mgmt. & Sustainability*, 2, 137.
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567.
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement. *Sage Open*, 14(2).
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83–90.
- Yang, M.-L., Wang, A. M.-L., & Cheng, K.-C. (2009). The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29(8), 527–536.
- Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217–225.
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The role of digital leadership, customer orientation and business model innovation for IoT companies. *International Journal of Business*, 27(2), 1–22.
- Yusuf, M., Satia, M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International journal of data and network science*, 7(4), 1983–1990.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- Zhang, J. A., Chen, G., O’Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2022). How employee exploration and exploitation affect task performance: The influence of organizational competitive orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 930–964.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange (JETDE)*, 10(1), 3.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1:

#### THANG ĐO GỐC CỦA CÁC BIẾN BẰNG TIẾNG ANH

Items	Source
<b>DIGITAL LEADERSHIP</b>	
<p>- Creativity:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The top leader of our company is creative businesses leader with though ability</li> <li>2. The top leader of our company has creativity and innovative mindset</li> <li>3. The top leader of our company could formulate the idea of The future into reality of business</li> <li>4. The top leader of our company constantly seeking change</li> </ol>	<p>Wang và cộng sự (2022)</p>
<p>- Thinking and inquisition:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The top leader of our company always reflects</li> <li>2. The top leader of our company continues to explore problems at work</li> <li>3. The top leader of our company has profound knowledge, ability, and depth of understanding</li> </ol>	
<p>- Curiosity:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The top leader of our company keeps his/her thirst for knowledge to learn and adapt to change</li> <li>2. The top leader of our company has the learning capability</li> <li>3. The top leader of our company has the capability to implementing the learning and digital capability</li> </ol>	
<p>- Deep knowledge:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The top leader of our company masters the trend of scientific and technological development</li> <li>2. The top leader of our company is proficient in digital technology</li> <li>3. The top leader of our company has the knowledge and understand in depth in terms of policy</li> <li>4. The top leader of our company by using their interpretation, assumption and synthesizing the information could profound the knowledge to take the decision making.</li> </ol>	
<p>- Global vision and collaboration:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The top leader of our company has a global vision and vision</li> <li>2. The top leader of our company has the ability to provide direction and could become an orchestra in transforming the digital business transformation</li> <li>3. The top leader of our company actively builds strong domestic and global networks</li> </ol>	
<p>- Inspirational role:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convincing: Unusually able to persuade others of his/her viewpoint</li> <li>2. Influence: Capacity to influence the organization, convince others to influence</li> <li>3. Enthusiastic: Demonstrates and imparts strong positive emotions for work</li> <li>4. Trustworthy: Deserves trust, can be believed and relied upon to keep his/her word</li> <li>5. Motivationa:l Stimulates others to put forth efforts above and beyond the call of duty and make personal sacrifices</li> <li>6. Openness: Willing to consider ideas and opinions that are new or different to his/her own</li> </ol>	
<b>KNOWLEDGE SHARING</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I share my work reports and official documents with our team members</li> </ol>	<p>Huang (2009)</p>

Items	Source
frequently in R&D.	adapted from Bock và cộng sự (2005)
2. I always provide my manuals, methodologies and models to our R&D team members.	
3. I share my experience or know-how from work with our team members frequently in R&D.	
4. I always provide my know-where or know-whom at the request of our team members in R&D.	
5. I try to share my expertise from my education or training with our team members in a more effective way in R&D.	
<b>INNOVATION</b>	
<b>- Process innovation results.</b> Assessment results obtained in the last year for this company: (1—very low to 7—very high):	Donate và Guadamillas (2010)
1. Development of new production methods and procedures	
2. Development of improvements for existing methods and procedures	
3. Introduction of more new (or improved) methods and procedures than its major competitors	
4. Introduction of more new (or improved) methods and procedures than 3 years ago	
<b>- Product innovation results.</b> Assessment results obtained in the last year for this company: (1—very low to 7—very high):	
1. Development of new products	
2. Modification and/or improvement of existing products	
3. Introduction of more new (or improved) products than its major competitors	
4. Introduction of more new (or improved) products than 3 years ago	

**PHỤ LỤC 2:**  
**NỘI DUNG PHỎNG VẤN GIAI ĐOẠN 1**  
**(Điều chỉnh/Bổ sung thang đo)**

## **I. Các câu hỏi dành cho chuyên gia, cán bộ tại cơ quan quản lý Nhà nước và Liên minh HTX các cấp, nhân lực chủ chốt của HTX**

1. Theo anh/chị, lãnh đạo số được biểu hiện ở 6 khía cạnh (Sáng tạo; Tư duy và tìm hiểu vấn đề; Kiến thức chuyên sâu; Tầm nhìn và hợp tác; Học hỏi; Dẫn dắt, truyền cảm hứng) có phù hợp không? Nếu không thì tại sao?
2. Theo anh/chị, tiếp cận đổi mới bao gồm đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình có phù hợp không? Nếu không thì tại sao?
3. Theo anh/chị, có cần bổ sung thêm các thang đo khác để đánh giá lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới không? Nếu có xin chia sẻ đề xuất cụ thể?
4. Theo anh/chị, các tiêu chí phân loại HTX theo thời gian hoạt động, quy mô lao động, quy mô thành viên có phù hợp không? Nếu không thì tại sao?
5. Theo anh/chị, có cần bổ sung thêm tiêu chí phân loại HTX khác không? Nếu có xin chia sẻ chi tiết?
6. Những phát biểu đánh giá biểu hiện lãnh đạo số, chia sẻ tri thức và đổi mới có phản ánh đúng bản chất của các khái niệm này không?
7. Theo anh/chị, có những phát biểu nào bị trùng lặp không? Phương án điều chỉnh nếu có?
8. Theo anh/chị, có những phát biểu nào sử dụng câu từ thiếu mạch lạc, không rõ ràng?
9. Theo anh/chị, có những phát biểu nào không phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại HTXNN Việt Nam không?
10. Theo anh/chị, các câu hỏi có phù hợp với đối tượng khảo sát của nghiên cứu không? Có vấn đề gì về ngữ cảnh hoặc thông tin mà đối tượng khảo sát có thể không hiểu rõ không?
11. Đánh giá của anh/chị về hình thức trình bày của bảng hỏi?
12. Anh/chị có ý kiến nào khác về bảng hỏi không?

## **II. Một số câu hỏi dành riêng cho nhân lực chủ chốt của HTX**

1. Anh/chị có thông tin để trả lời các câu hỏi không?
2. Có câu hỏi nào trong bảng hỏi khiến anh/chị cảm thấy không thoải mái hoặc không muốn trả lời không? Nếu có anh/chị giải thích lý do?
3. Anh/chị có cảm thấy rằng các câu hỏi này tôn trọng sự riêng tư và bảo mật thông tin cá nhân của anh/chị không? Anh/chị gợi ý phương án điều chỉnh nếu cần?
4. Anh/chị có cảm thấy bảng hỏi quá dài hoặc quá ngắn không? Nếu có, anh/chị có thể đưa ra đề xuất gì để cải thiện độ dài hoặc sự hợp lý của bảng hỏi?

### **PHỤ LỤC 3:**

#### **NỘI DUNG PHỎNG VẤN GIAI ĐOẠN 2**

## **I. Các câu hỏi dành cho cán bộ tại cơ quan quản lý Nhà nước và Liên minh HTX các cấp**

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về thực trạng năng lực lãnh đạo số của GD các HTXNN hiện nay? Những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân cụ thể?
2. Theo anh/chị, yếu tố nào ảnh hưởng nhiều nhất đến năng lực lãnh đạo số của GD HTXNN?
3. Hiện nay đã có những chương trình đào tạo nào hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo số cho GD HTXNN? Mức độ phù hợp và hiệu quả ra sao?
4. Anh/chị nhận định thế nào về thực trạng chia sẻ tri thức tại HTXNN? Ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân?
5. Theo anh/chị, yếu tố nào đang thúc đẩy hoặc cản trở hành vi chia sẻ tri thức trong HTXNN (về văn hóa tổ chức, công nghệ, cơ chế khuyến khích, vai trò lãnh đạo...)?
6. Thực trạng đổi mới trong HTXNN hiện nay được thể hiện như thế nào? Cụ thể, anh/chị đánh giá ra sao về hoạt động đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình?
7. Theo anh/chị, những yếu tố nào đang thúc đẩy hoặc cản trở hoạt động đổi mới tại HTXNN?
8. Anh/chị đánh giá thế nào về vai trò của chuyển đổi số trong thúc đẩy đổi mới trong các HTXNN?
9. Các chính sách hỗ trợ hiện hành (về công nghệ, vốn, đào tạo...) có thực sự phát huy hiệu quả trong việc nâng cao năng lực lãnh đạo số, thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới tại HTXNN không?
10. Theo anh/chị, trong thời gian tới, cần có những điều chỉnh hoặc hỗ trợ gì về mặt thể chế, chính sách, nguồn lực để nâng cao năng lực lãnh đạo số, thúc đẩy chia sẻ tri thức và đổi mới trong HTXNN?

## **II. Một số câu hỏi dành cho nhân lực chủ chốt của HTX**

1. Anh/chị có thể chia sẻ một số hoạt động chuyển đổi số mà HTX đã triển khai trong thời gian gần đây?
2. Theo quan sát của anh/chị, lãnh đạo HTX có phát huy được vai trò trong việc định hướng, triển khai và ứng dụng công nghệ số không? Nếu có, thể hiện qua những khía cạnh nào?
3. Anh/chị đánh giá thế nào về năng lực sử dụng công nghệ, học hỏi và truyền cảm hứng của ban lãnh đạo HTX trong bối cảnh hiện nay?
4. Theo anh/chị, những yếu tố nào đang hạn chế năng lực lãnh đạo số tại HTX?
5. Trong công việc hàng ngày, anh/chị có thường xuyên trao đổi, chia sẻ kiến thức hoặc kinh nghiệm với đồng nghiệp không? Việc chia sẻ đó diễn ra qua những hình thức nào?

6. Theo anh/chị, điều gì khiến các thành viên trong HTX sẵn sàng (hoặc không sẵn sàng) chia sẻ tri thức với nhau?
7. Ban lãnh đạo HTX có tạo điều kiện hoặc khuyến khích chia sẻ tri thức không? Hình thức hỗ trợ đó là gì?
8. Theo anh/chị, nguyên nhân chính nào khiến việc chia sẻ tri thức trong HTX chưa được thúc đẩy mạnh mẽ (nếu có)?
9. Trong năm vừa qua, HTX đã có kết quả đổi mới thế nào?
10. Theo anh/chị, các hoạt động đổi mới này thường xuất phát từ đâu? (từ lãnh đạo, từ thành viên, từ áp lực thị trường hay do yêu cầu từ bên ngoài?)
11. Việc áp dụng công nghệ mới hoặc chuyển đổi số có mang lại hiệu quả rõ rệt cho hoạt động sản xuất – kinh doanh tại HTX không?
12. Anh/chị nhận thấy những yếu tố nào là rào cản khiến đổi mới trong HTX còn hạn chế?
13. Trong quá trình triển khai chuyển đổi số và đổi mới, HTX gặp phải những khó khăn nào?
14. Anh/chị hoặc các thành viên HTX có từng tham gia các khóa đào tạo về công nghệ số, quản lý, sản xuất hiện đại không? Nếu có, chương trình đó có hữu ích không?
15. Theo anh/chị, HTX cần được hỗ trợ thêm về mặt nào để phát triển tốt hơn?
16. Anh/chị nghĩ vì sao các chính sách hỗ trợ hiện nay đôi khi chưa phát huy hiệu quả như kỳ vọng? Có phải do không sát với nhu cầu thực tế, thiếu thông tin, hay triển khai chưa đồng bộ?

**PHỤ LỤC 4:**  
**DANH SÁCH ĐỐI TƯỢNG PHÒNG VẤN**

<b>STT</b>	<b>Chức danh</b>	<b>Giới tính</b>	<b>Tuổi</b>	<b>Trình độ</b>	<b>Kinh nghiệm</b>	<b>Cơ quan công tác</b>
1	Giảng viên	Nam	39	Tiến sĩ	14 năm	Trường đại học quốc tế tại Việt Nam
2	Giảng viên	Nữ	40	Tiến sĩ	15 năm	Trường đại học công lập tại Việt Nam
3	Cán bộ quản lý	Nữ	45	Tiến sĩ	20 năm	Phòng Kinh tế hợp tác, Cục Kinh tế hợp tác và Phát triển nông thôn, Bộ NN&MT
4	Cán bộ quản lý	Nữ	42	Đại học	18 năm	Chi cục nông nghiệp và phát triển nông thôn tỉnh Hưng Yên
5	Cán bộ quản lý	Nam	49	Tiến sĩ	12 năm	Liên minh HTX thành phố Hà Nội
6	Cán bộ quản lý	Nữ	40	Đại học	13 năm	Liên minh HTX tỉnh Hòa Bình (Từ 01/07/2025: Liên Minh HTXNN tỉnh Phú Thọ)
7	Giám đốc	Nam	64	Đại học	6 năm	HTXNN ở Hà Nội
8	Phó giám đốc	Nữ	38	Đại học	3 năm	HTXNN ở Hà Nội
9	Giám đốc	Nam	45	Sơ cấp	17 năm	HTXNN ở Hưng Yên
10	Nhân sự phụ trách kỹ thuật	Nam	40	Cao đẳng	13 năm	HTXNN ở Hòa Bình





### 3. Đánh giá về kết quả đổi mới của HTX

Đổi mới của HTX liên quan đến:

- Đưa ra thị trường sản phẩm (hàng hóa/dịch vụ) mới hoặc được cải tiến đáng kể so với sản phẩm được sản xuất, kinh doanh trước đây.

- Áp dụng quy trình kinh doanh mới hoặc cải tiến đáng kể so với quy trình kinh doanh trước đây của HTX. (bao gồm quy trình sản xuất, quảng cáo và tiêu thụ hàng hóa/dịch vụ, quản lý vận hành HTX, ...)

Anh (chị) đánh giá thế nào về mức độ đổi mới của HTX trong thời gian qua? Xin hãy chọn

**MỘT** số thích hợp với từng nhận định theo thang đo từ 1 đến 7, trong đó:

Rất thấp	Thấp	Hơi thấp	Trung bình	Hơi cao	Cao	Rất cao
1	2	3	4	5	6	7

Nhận định	1	2	3	4	5	6	7	Code
<b>Kết quả đổi mới về sản phẩm (bao gồm hàng hóa, dịch vụ) của HTX trong năm qua:</b>								
Phát triển các sản phẩm mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PDI1
Sửa đổi và/hoặc cải tiến sản phẩm hiện có	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PDI2
Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTX nông nghiệp cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PDI3
Giới thiệu nhiều sản phẩm mới (hoặc cải tiến) hơn so với 3 năm trước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PDI4
<b>Kết quả đổi mới về quy trình (bao gồm quy trình sản xuất, quảng cáo và bán hàng, quản lý,...) của HTX trong năm qua :</b>								
Áp dụng các phương pháp và quy trình sản xuất mới	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PCI1
Cải tiến cho các phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh hiện có	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PCI2
Có nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) hơn so với các HTX nông nghiệp cùng sản xuất, kinh doanh hàng hóa, dịch vụ tương tự	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PCI3
Giới thiệu nhiều phương pháp và quy trình sản xuất, kinh doanh mới (hoặc cải tiến) so với 3 năm trước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PCI4

### 4. Thông tin về HTX:

Tên HTX:

.....  
 .....

Địa chỉ: .....

(Anh/Chị có thể để trống tên, địa chỉ HTX)

CAP Quy mô HTX theo tổng nguồn vốn:

- Dưới 1 tỷ đồng  
 Từ 1 tỷ đồng đến dưới 5 tỷ đồng  
 Từ 5 tỷ đồng đến dưới 10 tỷ đồng  
 Từ 10 tỷ đồng trở lên

**TIME** Số năm hoạt động của HTX (tính từ khi thành lập tới nay):  
 Từ 3 năm đến dưới 7 năm  
 Từ 7 năm đến dưới 11 năm  
 Trên 11 năm (**Sau khi áp dụng Luật HTX 2012**)

**INDUS** Lĩnh vực hoạt động của HTX:  
 Trồng trọt  
 Chăn nuôi  
 Thủy sản  
 Tổng hợp  
 Khác:

**MEM** Quy mô HTX theo số thành viên:  
 Từ 5 đến dưới 10 thành viên  
 Từ 10 đến dưới 200 thành viên  
 Từ 200 đến dưới 400 thành viên  
 Từ 400 thành viên trở lên

**5. Thông tin về Giám đốc/Tổng giám đốc của HTX:**

**POS (1)** Giám đốc/Tổng giám đốc của HTX là:  
 Thành viên HTX  
 Không là thành viên HTX

**Độ tuổi:**

**AGE (1)**  Dưới 30 tuổi  
 Từ 30 đến dưới 45 tuổi  
 Từ 45 đến dưới 60 tuổi  
 Trên 60 tuổi

**SEXE (1)** **Giới tính:**  
 Nam giới  
 Nữ giới

**6. Thông tin của người trả lời khảo sát:**

**POS (2)** Vị trí công tác:  
 Thành viên Hội đồng quản trị  
 Thành viên Ban kiểm soát  
 Phó giám đốc HTX  
 Nhân lực chủ chốt (Phụ trách kinh doanh, kế toán, kỹ thuật,...)

**SEXE (2)** **Giới tính:**  
 Nam giới  
 Nữ giới

**AGE (2)** **Độ tuổi:**  
 Dưới 30 tuổi  
 Từ 30 đến dưới 45 tuổi  
 Từ 45 đến dưới 60 tuổi  
 Trên 60 tuổi

**REV** Doanh thu của HTX năm 2023:  
 Dưới 2 tỷ đồng  
 Từ 2 tỷ đồng đến 10 tỷ đồng  
 Từ 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng  
 Trên 50 tỷ đồng

**LABOR** Số lao động thường xuyên của HTX:  
 Dưới 10 lao động  
 Từ 10 đến dưới 50 lao động  
 Từ 50 đến dưới 99 lao động  
 Từ 100 lao động trở lên

**IT** Mức độ đầu tư cho CNTT hàng năm:  
 Thấp (< 0,3 % doanh thu)  
 Trung bình (Từ 0,3% đến dưới 0,5% doanh thu)  
 Cao (Từ 0,5% doanh thu trở lên)

**EDU (1)** **Trình độ:**  
 THPT  
 Sơ cấp  
 Trung cấp  
 Cao đẳng  
 Đại học  
 Sau đại học

**TIME (1)** **Thời gian làm việc tại HTX:**  
 Dưới 5 năm  
 Từ 5 đến 10 năm  
 Trên 10 năm

**EDU (2)** **Trình độ:**  
 THPT  
 Sơ cấp  
 Trung cấp  
 Cao đẳng  
 Đại học  
 Sau đại học

**TIME (2)** **Thời gian làm việc tại HTX:**  
 Dưới 5 năm  
 Từ 5 đến 10 năm  
 Trên 10 năm

**XIN CẢM ƠN ANH/CHỊ ĐÃ DÀNH THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC HOÀN THÀNH PHIẾU KHẢO SÁT NÀY!**

**PHỤ LỤC 6:**  
**BÁO CÁO KẾT QUẢ MÔ TẢ DỮ LIỆU**

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CRE1	339	1	7	5.41	1.066
CRE2	339	1	7	5.38	.982
CRE3	339	1	7	5.05	.958
CRE4	339	1	7	5.41	1.017
TAI1	339	2	7	5.61	.841
TAI2	339	2	7	5.42	.815
TAI3	339	1	7	5.24	.866
CUR1	339	3	7	5.74	.846
CUR2	339	3	7	5.42	.796
CUR3	339	1	7	5.25	.839
DK1	339	1	7	4.84	1.109
DK2	339	1	7	4.21	1.186
DK3	339	1	7	5.50	.921
DK4	339	1	7	5.10	1.062
VAC1	339	1	7	5.37	.922
VAC2	339	1	7	4.91	.971
VAC3	339	1	7	5.40	.969
INS1	339	1	7	5.37	1.022
INS2	339	1	7	5.48	1.030
INS3	339	1	7	5.23	1.032
INS4	339	1	7	5.42	.983
INS5	339	1	7	5.32	1.065
INS6	339	1	7	5.23	1.072
KS1	339	2	7	5.36	1.080
KS2	339	2	7	4.81	.906
KS3	339	3	7	4.73	.895
KS4	339	2	7	5.01	.917
KS5	339	2	7	4.96	.876
PDI1	339	1	7	4.16	1.072
PDI2	339	2	7	4.89	1.047
PDI3	339	2	7	4.69	1.189
PDI4	339	2	7	5.10	1.181
PCI1	339	1	7	4.47	1.013
PCI2	339	2	7	5.24	.971
PCI3	339	2	7	5.00	1.093
PCI4	339	1	7	5.38	1.099
Valid N (listwise)	339				

**PHỤ LỤC 7:**  
**KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH HARMAN'S ONE-FACTOR TEST**  
**(Phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS 26)**

Communalities		
	Initial	Extraction
CRE1	1.000	.422
CRE2	1.000	.323
CRE3	1.000	.272
CRE4	1.000	.354
TAI1	1.000	.449
TAI2	1.000	.390
TAI3	1.000	.409
CUR1	1.000	.405
CUR2	1.000	.356
CUR3	1.000	.294
DK1	1.000	.320
DK2	1.000	.267
DK3	1.000	.332
DK4	1.000	.452
VAC1	1.000	.592
VAC2	1.000	.429
VAC3	1.000	.522
INS1	1.000	.510
INS2	1.000	.330
INS3	1.000	.385
INS4	1.000	.406
INS5	1.000	.412
INS6	1.000	.455
KS1	1.000	.325
KS2	1.000	.313
KS3	1.000	.237
KS4	1.000	.249
KS5	1.000	.424
PDI1	1.000	.274
PDI2	1.000	.465
PDI3	1.000	.536
PDI4	1.000	.452
PCI1	1.000	.329
PCI2	1.000	.452
PCI3	1.000	.534
PCI4	1.000	.452

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14.124	39.235	39.235	14.124	39.235	39.235
2	3.063	8.509	47.744			
3	1.890	5.249	52.993			
4	1.446	4.016	57.009			
5	1.418	3.938	60.947			
6	1.163	3.231	64.178			
7	1.028	2.856	67.034			
8	.953	2.647	69.680			
9	.864	2.400	72.080			
10	.745	2.068	74.148			
11	.715	1.985	76.134			
12	.679	1.886	78.019			
13	.609	1.692	79.711			
14	.573	1.592	81.303			
15	.552	1.535	82.837			
16	.508	1.411	84.248			
17	.448	1.243	85.492			
18	.424	1.179	86.670			
19	.405	1.125	87.795			
20	.375	1.041	88.836			
21	.356	.989	89.825			
22	.343	.952	90.777			
23	.337	.936	91.713			
24	.318	.884	92.598			
25	.300	.834	93.432			
26	.291	.807	94.240			
27	.264	.733	94.972			
28	.259	.720	95.693			
29	.235	.652	96.344			
30	.220	.612	96.957			
31	.210	.583	97.540			
32	.204	.567	98.106			
33	.202	.562	98.668			
34	.178	.494	99.163			
35	.167	.464	99.627			
36	.134	.373	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix<sup>a</sup>  
Component  
1

CRE1	.649
CRE2	.568
CRE3	.521
CRE4	.595
TAI1	.670
TAI2	.624
TAI3	.640
CUR1	.636
CUR2	.596
CUR3	.543
DK1	.566
DK2	.517
DK3	.576
DK4	.672
VAC1	.770
VAC2	.655
VAC3	.722
INS1	.714
INS2	.574
INS3	.620
INS4	.637
INS5	.642
INS6	.674
KS1	.570
KS2	.559
KS3	.487
KS4	.499
KS5	.651
PDI1	.523
PDI2	.682
PDI3	.732
PDI4	.672
PCI1	.574
PCI2	.672
PCI3	.731
PCI4	.672

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

**PHỤ LỤC 8**  
**KẾT QUẢ PHÂN TÍCH KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH ONE WAY ANOVA**  
**(Phân tích dữ liệu trên phần mềm SPSS 26)**

Phân nhóm dựa trên đặc điểm của GD bao gồm tuổi, trình độ đào tạo, thời gian làm việc tại HTX. Trong đó:

- Tuổi phân loại theo 4 nhóm: Dưới 30 tuổi, từ 30 đến dưới 45 tuổi, từ 45 đến dưới 60 tuổi và trên 60 tuổi.

- Trình độ đào tạo phân loại theo 5 nhóm: THPT, sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học.

- Thời gian làm việc tại HTX theo 3 nhóm: Dưới 5 năm, từ 5 đến 10 năm, trên 10 năm.

**1. Kết quả phân tích khác biệt trung bình về lãnh đạo số theo tuổi của GD**

<b>(1) Sự khác biệt về khả năng sáng tạo (CRE)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,285	3	335	<b>0,079</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
11,796	3	5,625	<b>0,001</b>
<b>(2) Sự khác biệt về khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,987	3	335	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
9,581	3	38,361	<b>0,000</b>
<b>(3) Sự khác biệt về khả năng học hỏi (CUR)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,217	3	335	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
4,082	3	36,927	<b>0,013</b>
<b>(4) Sự khác biệt về kiến thức chuyên sâu (DK)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,499	3	335	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
7,078	3	38,002	<b>0,001</b>
<b>(5) Sự khác biệt về tầm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,697	3	335	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
8,831	3	38,214	<b>0,000</b>
<b>(6) Sự khác biệt về khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,009	3	335	<b>0,007</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
8,676	3	37,242	<b>0,000</b>

Nhóm tuổi	Trung bình	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)	Sai số chuẩn (Std. Error)
<b>(1) Khả năng sáng tạo (CRE)</b>			
Dưới 30 tuổi	5,3393	0,94872	0,25356
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,4928	0,78416	0,06675
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	5,2235	0,83163	0,06378
Trên 60 tuổi	4,7206	1,15543	0,28023
<b>Tổng số</b>	<b>5,3127</b>	<b>0,85308</b>	<b>0,04633</b>
<b>(2) Khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>			
Dưới 30 tuổi	6,0000	0,47140	0,12599
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,5217	0,70562	0,06007
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	5,3588	0,61432	0,04712
Trên 60 tuổi	4,7451	1,23339	0,29914
<b>Tổng số</b>	<b>5,4208</b>	<b>0,71695</b>	<b>0,03894</b>
<b>(3) Khả năng học hỏi (CUR)</b>			
Dưới 30 tuổi	6,0000	0,72795	0,19455
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,5097	0,64965	0,05530
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	5,4510	0,67783	0,05199
Trên 60 tuổi	4,8824	1,10517	0,26804
<b>Tổng số</b>	<b>5,4690</b>	<b>0,71331</b>	<b>0,03874</b>
<b>(4) Kiến thức chuyên sâu (DK)</b>			
Dưới 30 tuổi	5,3929	0,57775	0,15441
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,0362	0,86894	0,07397
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	4,8779	0,68492	0,05253
Trên 60 tuổi	3,8529	1,39491	0,33832
<b>Tổng số</b>	<b>4,9122</b>	<b>0,84760</b>	<b>0,04604</b>
<b>(5) Tâm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
Dưới 30 tuổi	5,7381	0,52589	0,14055
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,3164	0,72754	0,06193
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	5,2510	0,69922	0,05363
Trên 60 tuổi	3,8039	1,50489	0,36499
<b>Tổng số</b>	<b>5,2252</b>	<b>0,83251</b>	<b>0,04522</b>
<b>(6) Khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>			
Dưới 30 tuổi	5,8690	0,71665	0,19153
Từ 30 đến dưới 45 tuổi	5,4432	0,87696	0,07465
Từ 45 đến dưới 60 tuổi	5,3314	0,66370	0,05090
Trên 60 tuổi	4,2059	1,11107	0,26947
<b>Tổng số</b>	<b>5,3427</b>	<b>0,83116</b>	<b>0,04514</b>

## 2. Kết quả phân tích khác biệt trung bình về lãnh đạo số theo trình độ đào tạo của GD

<b>(1) Sự khác biệt về khả năng sáng tạo (CRE)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,287	4	334	<b>0,275</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
21,186	4	7,869	<b>0,000</b>
<b>(2) Sự khác biệt về khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,999	4	334	<b>0,408</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
19,197	4	10,373	<b>0,000</b>
<b>(3) Sự khác biệt về khả năng học hỏi (CUR)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,543	4	334	<b>0,704</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
12,479	4	6,533	<b>0,000</b>
<b>(4) Sự khác biệt về kiến thức chuyên sâu (DK)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,707	4	334	<b>0,588</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
25,349	4	9,733	<b>0,000</b>
<b>(5) Sự khác biệt về tầm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,965	4	334	<b>0,427</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
34,093	4	14,222	<b>0,000</b>
<b>(6) Sự khác biệt về khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
0,650	4	334	<b>0,627</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
26,406	4	10,647	<b>0,000</b>

Nhóm tuổi	Trung bình	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)	Sai số chuẩn (Std. Error)
<b>(1) Khả năng sáng tạo (CRE)</b>			
THPT	4,9180	0,90529	0,11316
Sơ cấp	5,0819	0,88529	0,11624
Trung cấp	5,4116	0,72695	0,07306
Cao đẳng	5,5789	0,88243	0,10122
Đại học và sau đại học	5,5179	0,66807	0,10309
<b>Tổng số</b>	<b>5,3127</b>	<b>0,85308</b>	<b>0,04633</b>
<b>(2) Khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>			
THPT	5,0052	0,71391	0,08924
Sơ cấp	5,2874	0,72399	0,09506
Trung cấp	5,4916	0,64654	0,06498
Cao đẳng	5,6886	0,71042	0,08149
Đại học và sau đại học	5,5873	0,57880	0,08931
<b>Tổng số</b>	<b>5,4208</b>	<b>0,71695</b>	<b>0,03894</b>
<b>(3) Khả năng học hỏi (CUR)</b>			
THPT	5,1771	0,67447	0,08431
Sơ cấp	5,2701	0,74785	0,09820
Trung cấp	5,5960	0,66883	0,06722
Cao đẳng	5,6667	0,68638	0,07873
Đại học và sau đại học	5,5317	0,69477	0,10721
<b>Tổng số</b>	<b>5,4690</b>	<b>0,71331</b>	<b>0,03874</b>
<b>(4) Kiến thức chuyên sâu (DK)</b>			
THPT	4,4453	0,82792	0,10349
Sơ cấp	4,7284	0,75260	0,09882
Trung cấp	5,0202	0,80312	0,08072
Cao đẳng	5,2237	0,91522	0,10498
Đại học và sau đại học	5,0595	0,62423	0,09632
<b>Tổng số</b>	<b>4,9122</b>	<b>0,84760</b>	<b>0,04604</b>
<b>(5) Tâm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
THPT	4,7031	0,90290	0,11286
Sơ cấp	4,9655	0,81576	0,10711
Trung cấp	5,3502	0,71329	0,07169
Cao đẳng	5,5044	0,79534	0,09123
Đại học và sau đại học	5,5794	0,57528	0,08877
<b>Tổng số</b>	<b>5,2252</b>	<b>0,83251</b>	<b>0,04522</b>
<b>(6) Khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>			
THPT	4,8750	0,78624	0,09828
Sơ cấp	5,1839	0,79820	0,10481
Trung cấp	5,4024	0,74877	0,07525
Cao đẳng	5,5482	0,88728	0,10178
Đại học và sau đại học	5,7619	0,65966	0,10179
<b>Tổng số</b>	<b>5,3427</b>	<b>0,83116</b>	<b>0,04514</b>

### 3. Kết quả phân tích khác biệt trung bình về lãnh đạo số theo thời gian làm việc của GD tại HTX

<b>(1) Sự khác biệt về khả năng sáng tạo (CRE)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,444	2	336	<b>0,088</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
1,099	2	0,754	<b>0,474</b>
<b>(2) Sự khác biệt về khả năng tư duy và tìm hiểu vấn đề (TAI)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7,466	2	336	<b>0,001</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
2,546	2	161,905	<b>0,062</b>
<b>(3) Sự khác biệt về khả năng học hỏi (CUR)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,516	2	336	<b>0,221</b>
<b>ANOVA</b>			
Sum of squares	df	F	Sig.
3,539	2	3,529	<b>0,030</b>
<b>(4) Sự khác biệt về kiến thức chuyên sâu (DK)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
12,028	2	336	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
0,100	2	164,630	<b>0,095</b>
<b>(5) Sự khác biệt về tầm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
9,710	2	336	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
3,292	2	154,087	<b>0,040</b>
<b>(6) Sự khác biệt về khả năng dẫn dắt và truyền cảm hứng (INS)</b>			
<b>Kiểm tra tính đồng nhất của phương sai (Test of Homogeneity of Variances)</b>			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
12,891	2	336	<b>0,000</b>
<b>Robust Tests of Equality of Means</b>			
Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
1,564	2	167,248	<b>0,212</b>

<b>Nhóm tuổi</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)</b>	<b>Sai số chuẩn (Std. Error)</b>
<b>(3) Khả năng học hỏi (CUR)</b>			
<b>Dưới 5 năm</b>	5,5468	0,77565	0,08222
<b>Từ 5 đến 10 năm</b>	5,3686	0,66276	0,05083
<b>Trên 10 năm</b>	5,5958	0,72273	0,08080
<b>Tổng số</b>	<b>5,4690</b>	<b>0,71331</b>	<b>0,03874</b>
<b>(5) Tâm nhìn và khả năng hợp tác (VAC)</b>			
<b>Dưới 5 năm</b>	5,1723	1,06139	0,11251
<b>Từ 5 đến 10 năm</b>	5,1569	0,66487	0,05099
<b>Trên 10 năm</b>	5,4292	0,84226	0,09417
<b>Tổng số</b>	<b>5,2252</b>	<b>0,83251</b>	<b>0,04522</b>

## PHỤ LỤC 9:

## KẾT QUẢ TÍNH ĐIỂM LATENT SCORES CHO BIẾN BẬC 2 (DL)

Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC	Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC
1	-2.144	-0.675	-0.263	0.593	0.803	-0.292	171	0.528	2.136	0.461	-0.391	0.836	0.134
2	-0.951	0.730	-0.263	0.593	-0.594	0.911	172	0.528	2.136	-0.369	-0.002	0.359	0.946
3	-2.424	-2.068	-0.501	-0.611	-0.594	-1.886	173	-0.641	-0.675	0.033	-0.411	-0.594	-0.292
4	-2.714	-2.494	-1.035	-2.410	-1.039	-1.886	174	-1.277	-2.081	-0.205	-0.411	-1.072	-0.292
5	0.218	-2.081	-2.028	-2.030	-0.594	-1.494	175	-0.375	-0.675	0.372	-0.411	-0.594	-0.292
6	0.218	-0.675	-0.590	-1.631	-1.547	0.911	176	-0.375	-0.675	-0.205	-0.411	-0.594	-0.292
7	-0.411	-0.262	-1.285	0.144	-0.561	-0.257	177	-0.375	-2.081	-0.871	-1.615	-0.594	-0.292
8	-0.048	-1.584	0.654	0.549	-0.594	-0.697	178	-1.544	-0.675	0.033	-1.015	-1.072	-0.292
9	0.146	0.730	-0.828	0.002	-1.514	-0.257	179	0.795	0.730	0.329	0.593	0.359	0.911
10	0.182	-0.675	0.348	0.593	0.803	0.946	180	1.698	1.710	1.900	1.397	1.725	2.114
11	0.195	0.730	-1.035	-0.635	0.803	-0.174	181	1.408	1.640	1.631	0.388	1.756	-0.292
12	-1.854	-0.675	-0.501	-0.382	0.803	0.911	182	-0.733	-2.849	-4.429	-3.668	-3.321	-3.782
13	-1.234	-0.675	-0.130	0.607	-0.117	0.114	183	0.818	1.227	-0.770	1.997	1.281	2.114
14	0.182	-0.250	-0.130	0.208	0.803	-0.648	184	0.505	1.227	-1.417	0.584	-1.039	0.114
15	-0.072	-0.250	-2.211	-0.217	-0.594	-1.103	185	1.105	-0.191	-0.205	0.164	0.836	0.114
16	-0.375	-0.179	-2.539	-2.964	0.803	-1.935	186	-2.164	-3.486	-2.801	-2.434	-3.389	-2.648
17	-1.226	-1.584	-4.473	-1.986	-0.594	-1.935	187	1.105	1.227	-1.035	0.807	1.281	2.114
18	-1.580	-2.081	-1.807	-2.332	-0.149	0.422	188	1.395	0.801	0.996	1.201	1.756	2.114
19	-0.375	0.730	-1.331	-5.227	0.803	-1.494	189	1.698	0.801	1.335	1.168	0.359	1.317
20	-0.398	-0.675	-1.004	1.148	-0.592	-0.292	190	-0.951	-2.081	-0.501	-1.615	-1.991	-1.494
21	0.195	0.789	0.493	-2.624	-1.102	0.911	191	0.795	1.227	0.563	1.222	1.248	1.317
22	0.498	-0.191	-1.374	-0.208	-0.561	-0.292	192	1.062	1.652	0.461	1.617	0.803	2.114
23	0.212	-0.675	-0.369	-0.056	-1.036	-0.292	193	1.105	2.136	-0.443	-0.216	1.281	1.757
24	0.152	-0.179	0.731	0.397	0.803	-0.292	194	0.795	1.227	0.996	1.193	0.834	0.911
25	-0.387	0.247	-1.701	0.602	-1.991	-0.292	195	0.225	-0.179	0.033	-0.231	0.359	-0.292
26	-1.290	0.247	-1.569	-2.224	-1.991	-3.900	196	-0.065	0.305	0.567	0.149	-0.117	-0.292
27	-3.604	0.234	-3.751	-2.650	-1.991	-5.103	197	-0.084	-0.179	0.134	-0.231	-0.119	-0.292
28	-0.351	-0.179	-2.211	-1.546	-0.117	-3.900	198	-0.375	-0.604	0.033	-0.231	-0.149	-0.292
29	-1.018	-0.191	-2.211	-1.955	-3.864	-1.494	199	0.838	1.227	1.277	0.768	1.756	1.352
30	-1.037	0.305	-0.934	-1.623	-0.594	-1.494	200	-0.375	-0.179	-0.501	-0.007	-0.117	-0.292
31	-0.885	0.305	-0.563	-0.988	-0.117	-1.494	201	-0.375	-0.675	-0.532	-0.631	-0.594	-0.292
32	0.225	-0.250	-1.324	0.188	0.803	-0.292	202	-0.375	-0.675	-0.532	-0.631	-0.594	-0.292
33	-0.872	0.234	-1.915	-0.815	-0.149	-0.292	203	1.395	1.652	-0.193	1.407	0.803	1.708
34	0.472	-0.675	-2.680	-0.977	-0.119	-0.292	204	1.388	1.710	-0.193	1.041	0.803	0.862
35	-0.115	-0.191	-1.701	-0.202	-0.627	-0.292	205	-0.052	1.227	-0.770	0.812	0.803	0.114
36	-0.381	0.234	0.688	0.573	-0.594	-0.292	206	1.371	0.305	1.573	1.392	1.281	0.555
37	0.795	-0.179	1.335	-0.431	0.328	0.911	207	1.085	0.317	1.662	1.222	2.201	0.960
38	-0.635	0.247	0.192	1.617	0.328	-0.292	208	1.408	0.730	0.668	1.188	1.279	0.911
39	-0.065	-0.121	-0.443	0.403	0.803	-0.292	209	1.698	0.317	1.900	1.197	1.756	0.555
40	-0.641	-2.023	-1.304	-1.655	-2.911	-2.697	210	0.238	0.660	0.223	1.397	0.326	2.114
41	-1.000	-0.675	0.103	-0.636	-1.516	-0.292	211	1.661	1.652	0.996	1.173	1.281	1.317
42	0.225	-0.604	1.573	1.421	0.328	-0.292	212	1.371	1.640	0.223	0.593	0.328	0.911

Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC	Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC
43	0.238	-0.604	-0.840	1.188	0.803	-1.494	213	1.141	1.652	1.335	0.597	1.281	1.757
44	0.261	0.801	0.329	0.388	-0.117	-0.292	214	1.408	1.710	1.573	0.413	0.328	1.352
45	0.189	-0.179	0.033	1.182	0.359	-0.292	215	1.105	0.730	0.996	1.407	0.803	0.911
46	1.081	-0.179	0.610	-0.401	-0.149	0.911	216	-0.944	-2.081	-1.078	-1.395	-1.991	-1.054
47	-4.186	-3.486	-2.801	-3.259	-4.786	-2.697	217	-0.944	-1.159	0.045	-0.620	-0.594	-0.292
48	-1.544	-2.506	-1.167	-1.615	-1.991	-1.494	218	-0.375	-0.179	0.372	-0.231	-0.594	-0.292
49	-0.944	0.305	0.700	0.802	0.328	0.911	219	0.541	0.743	0.712	-0.011	-0.594	-0.648
50	0.775	0.730	0.700	0.383	0.328	-0.292	220	-0.375	-0.179	0.033	-0.016	-0.119	-0.292
51	-0.618	-0.675	0.166	0.422	-0.117	-0.292	221	-0.065	0.247	-0.443	-0.192	-0.594	-0.243
52	0.775	-0.675	-0.116	0.637	-0.594	0.911	222	-0.375	1.710	0.033	-0.231	-0.594	0.114
53	0.795	0.305	-1.210	-0.207	0.803	-1.851	223	-0.048	-0.675	-0.431	-0.231	-0.594	-0.292
54	0.795	0.730	0.757	0.993	-0.594	0.555	224	-0.375	-0.179	-0.501	-0.002	-0.119	0.114
55	0.528	-0.191	-1.035	1.412	0.803	-0.243	225	-0.072	1.227	-0.205	-0.011	-0.594	-0.292
56	0.795	-0.604	0.223	-0.231	-0.561	0.114	226	-0.944	-0.179	0.033	-0.611	0.328	0.065
57	-0.375	-0.604	-1.035	-0.192	-0.117	0.149	227	-0.065	-0.179	-1.035	-0.411	-0.594	-0.292
58	1.408	0.305	-0.607	0.397	-0.119	1.352	228	0.838	1.227	1.246	0.423	1.281	1.757
59	1.105	-0.179	-0.400	-1.391	0.359	1.757	229	1.395	0.730	1.573	1.382	0.328	0.911
60	-1.811	0.305	-0.205	1.407	-0.119	0.995	230	-0.084	-0.675	0.134	-0.211	-0.594	-0.292
61	-1.234	0.730	-1.405	-1.615	-2.469	-1.054	231	-0.072	-0.179	-0.205	-1.020	-0.119	-0.292
62	1.062	-0.675	-0.607	0.393	0.392	0.198	232	-0.072	-0.675	0.033	-0.011	-0.594	-0.292
63	-0.375	0.247	-0.739	-0.591	-0.594	-0.292	233	0.485	1.227	1.561	1.397	1.756	1.757
64	0.485	0.730	1.027	0.193	1.756	-1.851	234	-0.072	-0.179	0.033	-0.016	-0.594	-0.292
65	-0.084	-1.101	0.372	-0.231	0.803	-0.292	235	0.218	-0.675	0.033	-0.211	-1.039	-0.292
66	0.528	0.305	0.700	0.988	-0.117	2.114	236	-0.072	0.317	0.801	-0.231	-0.563	-0.292
67	-0.375	-1.030	-1.035	-0.211	-0.594	-0.292	237	-0.084	-0.675	0.033	-0.202	-1.039	-0.292
68	-2.447	0.730	0.223	0.597	1.281	0.149	238	-0.072	-0.604	-0.443	-0.011	-1.039	-0.292
69	-1.277	-0.675	1.234	0.593	1.281	0.065	239	0.238	-0.675	0.045	0.198	-0.594	-0.292
70	-2.101	0.730	0.223	0.623	0.836	1.401	240	-1.211	-0.179	-0.205	-0.002	-0.594	-0.292
71	-2.137	-0.675	-0.443	-0.211	-0.117	-0.648	241	-1.254	-1.584	-1.097	-0.231	-0.594	-0.292
72	-0.641	-0.675	0.372	-0.202	-0.594	-0.648	242	0.528	-0.179	0.757	1.208	0.836	0.520
73	-0.964	0.305	0.700	-0.002	-0.117	-0.208	243	1.395	1.227	1.234	1.202	1.723	0.555
74	-1.274	0.730	0.567	0.004	0.326	-1.005	244	1.661	0.305	0.996	1.787	1.281	0.555
75	-0.041	0.730	-0.073	1.397	1.756	0.960	245	0.831	-0.592	0.996	0.593	1.279	0.555
76	-0.041	-0.675	0.166	0.977	0.359	0.247	246	0.505	1.227	0.996	0.384	0.803	0.911
77	-0.065	-0.675	-0.205	-0.016	-0.594	-0.292	247	-0.888	1.227	0.223	1.193	0.359	0.960
78	0.528	0.730	0.461	-1.050	0.803	1.401	248	-0.084	-0.108	1.900	1.368	-1.006	1.317
79	1.395	0.730	0.461	-0.591	0.803	1.401	249	1.098	-0.179	1.265	1.193	0.359	0.555
80	1.408	0.730	-0.116	0.593	-0.594	0.555	250	0.795	0.317	1.573	1.193	2.201	0.114
81	0.795	0.730	0.461	0.602	1.281	0.960	251	0.528	0.801	1.662	1.388	1.756	0.555
82	1.395	0.730	0.461	1.012	-0.594	0.555	252	1.085	0.801	1.662	0.203	1.725	0.555
83	0.528	0.730	0.166	0.612	-0.117	0.555	253	1.388	-0.179	1.472	0.203	1.248	0.555
84	-0.641	0.305	0.372	0.189	0.326	-0.243	254	1.085	-0.604	1.530	-0.011	0.803	0.555
85	0.485	-0.675	0.996	0.193	0.359	0.149	255	0.775	0.305	1.234	0.973	0.773	0.911
86	0.505	-0.250	0.329	0.018	-0.117	-0.648	256	1.085	1.227	0.996	1.407	1.756	-0.243
87	0.182	-0.179	0.996	0.008	0.328	0.149	257	0.195	0.305	0.906	0.973	1.279	0.198
88	-0.338	-0.675	0.033	-0.202	-0.594	-0.257	258	1.085	-0.179	1.662	0.793	1.756	-0.208

Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC	Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC
89	0.261	0.730	0.567	-0.820	0.803	-0.340	259	0.485	1.227	1.265	1.168	1.725	0.149
90	0.238	0.247	0.329	-0.036	-0.117	0.506	260	0.225	0.305	1.039	-0.231	1.279	-0.243
91	0.528	-0.675	0.134	-0.811	-0.117	-0.648	261	1.085	-0.604	0.329	0.973	1.248	0.520
92	0.238	0.305	-0.443	-0.231	-0.149	-1.005	262	0.202	1.227	1.335	-1.811	1.281	0.149
93	-0.641	-0.675	-0.205	-0.016	-0.594	-0.599	263	-0.688	-1.584	0.769	0.583	0.392	-0.292
94	0.238	-0.675	-0.104	-0.611	-0.594	-0.208	264	-0.375	-0.675	-0.205	-0.611	-0.561	-0.292
95	0.818	-0.675	-1.035	-0.411	-0.117	0.149	265	-0.375	-0.675	-0.501	-0.411	-1.514	-1.005
96	0.238	-0.675	-0.104	-0.630	-0.594	0.555	266	-0.065	-0.179	-0.431	-0.611	-0.119	-0.292
97	0.528	0.730	0.223	-1.040	0.326	-0.208	267	-2.714	-0.675	0.329	-0.231	-0.119	-1.005
98	1.352	0.234	-0.400	-1.786	1.281	0.555	268	-0.375	-0.179	1.008	-0.231	0.836	-0.292
99	-0.951	0.730	-0.590	0.407	-0.594	-1.172	269	-0.084	-0.675	0.033	0.169	-0.594	-0.292
100	1.098	0.730	0.996	-1.219	-0.594	0.911	270	0.528	-0.179	-0.431	0.973	0.328	0.555
101	-2.424	-2.081	-1.393	-2.230	-1.991	-2.292	271	-2.157	0.305	1.335	0.584	1.281	0.555
102	1.698	0.730	1.573	0.008	0.359	0.555	272	-0.084	1.227	0.329	0.793	1.248	0.555
103	0.795	0.730	1.234	0.384	0.328	0.911	273	1.364	0.801	1.292	1.002	0.836	0.555
104	0.818	0.730	1.900	0.213	0.803	0.960	274	0.528	-1.101	0.668	-1.435	-0.117	-0.292
105	1.105	0.730	0.329	-0.227	-0.594	0.471	275	0.795	0.305	-0.501	0.973	0.328	0.555
106	0.238	0.234	0.360	0.178	-0.117	0.911	276	0.238	-0.121	0.223	0.773	-0.531	0.198
107	1.408	0.730	1.202	0.778	0.803	0.911	277	0.795	0.305	-0.205	0.393	0.359	0.555
108	1.105	0.730	0.996	1.002	-0.117	0.471	278	-0.375	-0.675	-0.205	-0.231	0.359	0.520
109	1.698	0.730	0.134	0.378	0.803	0.555	279	-0.375	-0.675	-0.205	-0.231	-1.039	0.114
110	0.818	0.730	1.234	1.202	0.803	0.911	280	-0.072	-0.179	-0.282	-0.611	-0.117	-0.292
111	1.431	1.227	0.134	1.402	-0.117	0.555	281	-0.375	-0.675	-0.443	-0.202	-1.483	0.114
112	1.105	0.730	0.996	0.584	0.803	0.911	282	-0.072	1.710	0.329	-0.022	-0.117	-0.648
113	1.105	0.305	1.190	1.002	0.326	0.114	283	-0.375	-0.179	0.668	0.184	-0.119	-0.292
114	0.528	-1.501	0.567	1.201	0.803	0.555	284	-0.108	-0.179	0.712	-0.820	-0.117	0.149
115	0.225	-0.179	0.894	0.593	-0.147	0.555	285	0.528	1.214	0.801	1.168	0.328	1.317
116	-0.641	-0.675	0.033	-0.407	-0.594	-0.732	286	1.085	1.227	0.579	0.188	1.279	0.911
117	-0.375	-0.675	1.234	0.793	-0.594	0.911	287	-0.932	-2.081	-1.155	-1.435	-1.516	-1.494
118	-0.641	-0.675	0.033	-0.411	-0.594	-0.648	288	-2.404	2.136	0.033	0.388	1.279	0.520
119	-0.065	-0.675	-0.443	-0.411	-0.594	-0.292	289	-2.411	-0.675	-0.840	0.184	-0.119	-1.005
120	-2.447	-0.675	-0.205	-0.411	0.359	-0.648	290	-2.404	-0.675	-0.770	-0.806	-0.117	-1.005
121	0.238	-0.675	-0.104	-0.211	-0.117	-0.292	291	-2.424	-0.675	-0.489	-0.806	-0.119	-0.648
122	-0.072	-0.675	-0.205	-0.411	-0.594	-0.648	292	-0.084	-0.675	-0.443	-1.015	-0.119	-0.599
123	-0.072	-0.675	-0.431	-0.211	-0.117	-0.292	293	-0.084	-0.179	-0.828	-0.231	-0.117	-1.089
124	-0.072	-0.675	-0.205	-0.411	-0.149	-1.005	294	-0.641	1.227	-0.501	-0.031	-0.594	0.114
125	-0.041	-0.675	-0.116	0.008	-0.117	0.065	295	-2.447	-0.179	-0.116	-0.022	-0.594	0.114
126	-0.375	-0.675	0.045	-0.611	-0.117	-0.292	296	0.238	-0.179	-1.689	0.178	-0.119	-0.648
127	-0.065	-0.675	0.360	-0.231	-0.119	-0.292	297	0.225	0.317	-0.205	0.008	0.359	-0.648
128	0.528	0.730	-0.104	0.617	1.279	0.555	298	0.225	-1.159	-0.602	0.198	-0.594	-1.005
129	0.528	0.730	-0.696	0.793	0.328	0.555	299	-0.641	-0.179	-0.871	-0.231	0.359	-0.208
130	0.218	0.730	0.656	0.599	0.328	0.911	300	0.535	-0.179	-1.066	-0.231	-0.119	-0.648
131	-0.641	1.227	0.996	1.588	0.359	1.317	301	0.225	-0.675	-0.559	-0.231	-0.594	0.149
132	0.795	0.730	0.996	0.793	0.803	0.911	302	-0.084	-0.675	-0.840	-0.231	-0.149	-0.648
133	-4.750	-3.912	-3.700	-5.047	-5.231	-4.746	303	0.202	0.305	-0.263	0.189	-0.594	0.198
134	-0.351	-0.675	0.033	-0.211	-0.594	-0.648	304	0.195	-0.675	-1.035	-0.231	-0.117	-0.648

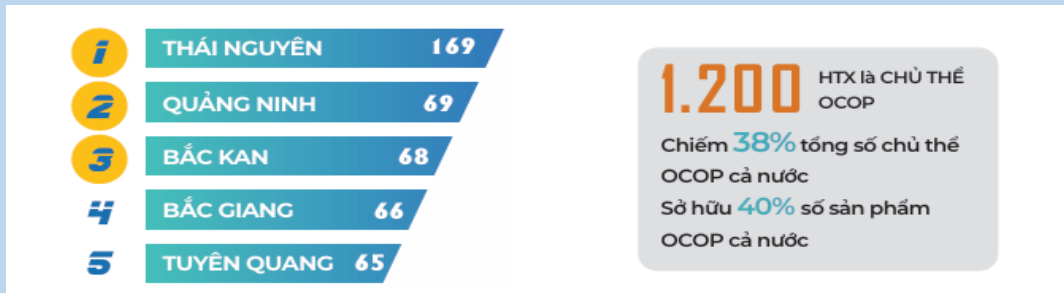
Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC	Case	CRE	CUR	DK	INS	TAI	VAC
135	-0.065	-0.675	0.134	-0.202	-1.039	-0.292	305	0.195	0.234	-1.035	-0.231	-0.119	-0.243
136	-0.641	-0.675	-0.205	-0.611	-0.561	-0.243	306	0.195	-0.675	-1.035	-0.231	-0.119	-0.648
137	0.225	-0.675	-0.104	-0.036	-1.039	0.114	307	-1.834	0.730	0.079	1.189	-0.117	0.114
138	0.238	-0.675	-0.205	-0.011	-0.119	-0.648	308	-0.381	-0.179	-0.282	-0.611	-0.117	-0.292
139	-0.641	-0.675	-0.282	-0.192	-0.117	0.114	309	-0.641	-0.675	-0.443	-0.202	-1.483	0.114
140	-0.641	-0.675	0.033	-0.022	-0.149	-1.005	310	-0.072	1.710	0.329	-0.022	-0.117	-0.648
141	-0.351	-0.675	0.033	-0.221	-0.561	0.114	311	-0.351	-0.179	0.668	0.184	-0.119	-0.292
142	-0.641	-0.675	-0.770	-1.406	-0.117	-0.648	312	-0.108	-0.179	0.712	-0.820	-0.117	0.149
143	-0.338	-0.675	0.033	-0.411	-0.119	0.555	313	-0.065	0.247	-0.443	-0.192	-0.594	-0.243
144	-0.641	-0.675	0.033	0.178	-0.594	-0.648	314	-0.375	1.710	0.033	-0.231	-0.594	0.114
145	-0.332	-0.675	-1.035	0.012	-0.117	-0.292	315	-0.048	-0.675	-0.431	-0.231	-0.594	-0.292
146	0.548	-0.675	-0.739	-0.192	-0.119	-0.648	316	-0.375	-0.179	-0.501	-0.002	-0.119	0.114
147	-0.641	-0.675	0.372	-0.611	-0.119	-0.292	317	-0.072	1.227	-0.205	-0.011	-0.594	-0.292
148	0.814	1.640	1.039	0.388	-0.117	0.960	318	-0.375	-0.675	-0.532	-0.631	-0.594	-0.292
149	0.238	1.710	0.996	1.192	0.803	1.317	319	1.395	1.652	-0.193	1.407	0.803	1.708
150	1.395	0.234	1.335	0.793	1.248	0.555	320	1.388	1.710	-0.193	1.041	0.803	0.862
151	-0.641	0.730	0.461	-0.007	0.803	0.555	321	-0.052	1.227	-0.770	0.812	0.803	0.114
152	0.775	0.801	0.461	1.182	-0.117	1.352	322	1.371	0.305	1.573	1.392	1.281	0.555
153	0.528	0.730	0.996	0.398	0.359	0.555	323	0.218	-2.081	-2.028	-2.030	-0.594	-1.494
154	0.838	1.640	1.573	0.988	1.248	1.352	324	0.218	-0.675	-0.590	-1.631	-1.547	0.911
155	0.238	0.801	1.335	-0.022	0.803	0.506	325	-0.411	-0.262	-1.285	0.144	-0.561	-0.257
156	0.795	1.227	0.996	0.992	1.756	0.960	326	-0.048	-1.584	0.654	0.549	-0.594	-0.697
157	-0.641	-0.108	-1.643	-0.022	-1.008	-0.208	327	0.146	0.730	-0.828	0.002	-1.514	-0.257
158	0.535	1.227	0.563	1.197	0.361	0.520	328	1.105	0.305	1.190	0.802	0.326	0.114
159	0.838	-0.191	0.416	1.397	0.359	0.149	329	0.528	-1.501	0.567	1.201	0.803	0.555
160	1.408	1.710	0.360	0.962	1.281	0.911	330	0.225	-0.179	0.894	0.593	-0.147	0.555
161	1.098	0.730	0.668	0.393	0.359	0.911	331	-0.641	-0.675	0.033	-0.407	-0.594	-0.732
162	0.238	0.305	0.033	0.413	-0.594	0.911	332	-0.375	-0.675	1.234	0.793	-0.594	0.911
163	0.795	0.730	0.906	0.393	-0.119	-0.208	333	-0.641	-0.675	0.033	-0.411	-0.594	-0.648
164	0.225	0.730	0.656	-0.192	-0.149	-0.292	334	-0.065	-0.675	-0.443	-0.411	-0.594	-0.292
165	1.105	0.730	1.234	0.793	1.279	0.911	335	-2.447	-0.675	-0.205	-0.411	0.359	-0.648
166	0.795	-0.675	0.033	-0.011	-0.594	0.471	336	0.238	-0.675	-0.104	-0.211	-0.117	-0.292
167	-0.641	2.136	-0.696	-1.000	0.803	1.352	337	-0.072	-0.675	-0.205	-0.411	-0.594	-0.648
168	-0.084	1.214	0.091	-1.035	0.328	0.911	338	-0.072	-0.675	-0.431	-0.211	-0.117	-0.292
169	-0.065	2.136	0.700	-0.630	1.248	0.100	339	-0.072	-0.675	-0.205	-0.411	-0.149	-1.005
170	0.838	2.136	-0.104	-0.811	1.281	1.757							

## PHỤ LỤC 10: THÔNG TIN VỀ TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN CÁC SẢN PHẨM OCOP CỦA HTXNN VIỆT NAM

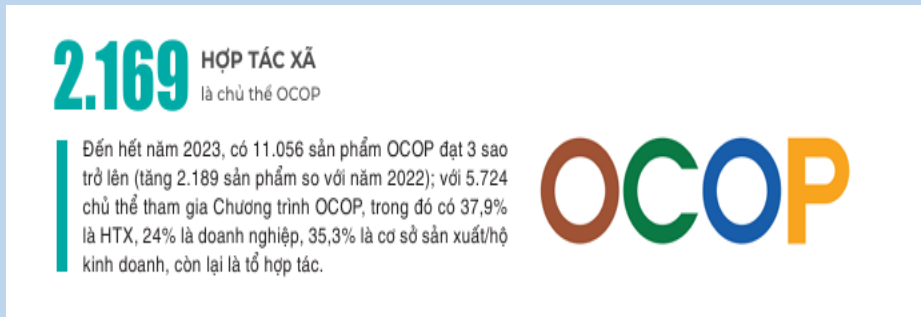
OCOP (One Commune, One Product - Mỗi xã một sản phẩm) là chương trình phát triển sản phẩm đặc sản, sản phẩm truyền thống của các địa phương ở Việt Nam. Đây là một chương trình do Chính phủ Việt Nam triển khai nhằm nâng cao giá trị các sản phẩm nông sản, tiểu thủ công nghiệp, đặc sản của từng vùng, từng xã, đồng thời giúp phát triển kinh tế nông thôn, thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm và nâng cao đời sống của người dân.

Sản phẩm OCOP phải đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm, sản xuất theo quy trình sạch và có thể đạt các chứng nhận như VietGAP, GlobalGAP, hoặc các chứng nhận chất lượng quốc tế. Để sản xuất các sản phẩm OCOP cần áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả sản xuất, tăng cường quản lý chất lượng, tối ưu hóa quy trình sản xuất và giúp sản phẩm tiếp cận được nhiều thị trường hơn

### - Năm 2022:

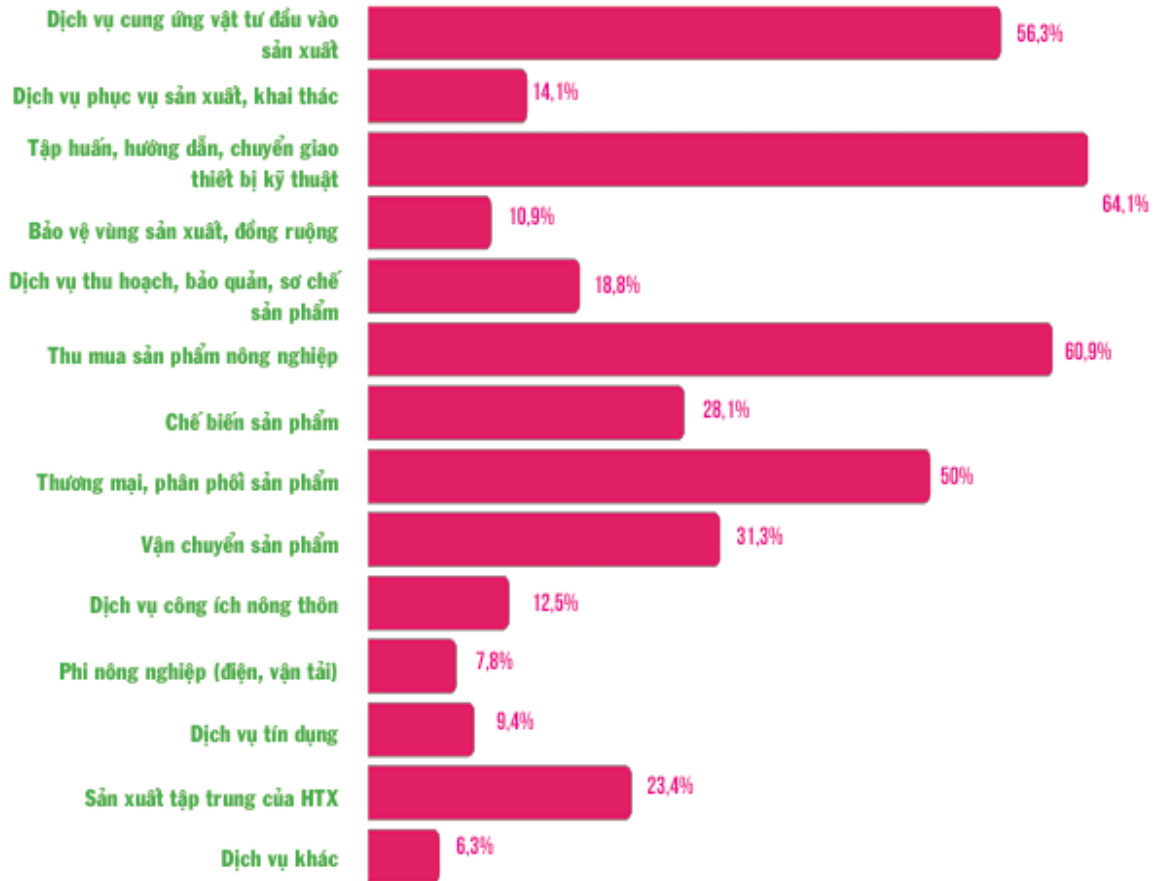


### - Năm 2023:



Nguồn: Bộ NN&PTNT (2023, 2024)

**PHỤ LỤC 11:**  
**TỶ LỆ HTX CUNG CẤP CÁC LOẠI HÌNH DỊCH VỤ**



*Nguồn: Bộ NN&PTNT (2024)*