

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN TRONG CÁC NGÂN HÀNG TẠI VIỆT NAM

Bùi Thị Thanh\*

Ngày nhận: 25/8/2014

Ngày nhận bản sửa: 10/9/2014

Ngày duyệt đăng: 28/9/2014

## Tóm tắt

*Nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng ở Việt Nam. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 358 nhân viên đang làm việc trong các ngân hàng ở TP. HCM. Mô hình nghiên cứu đề xuất dựa vào các nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999), Eder và Sawyer (2008), Houghton và Diliello (2009). Độ tin cậy và giá trị của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả phân tích hồi quy bội cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên xếp theo thứ tự quan trọng giảm dần là: phong cách tư duy sáng tạo; sự hỗ trợ của tổ chức; động lực nội tại; tự chủ trong sáng tạo và tự chủ trong công việc. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đưa ra với các nhà quản trị nhằm kích thích sự sáng tạo của nhân viên trong công việc.*

**Từ khóa:** sự sáng tạo của nhân viên, sự hỗ trợ của tổ chức.

## 1. Giới thiệu

Môi trường kinh doanh cạnh tranh toàn cầu đã đặt ra những thách thức buộc các tổ chức phải không ngừng tìm cách đổi mới trong mọi hoạt động của mình (Andriopoulos, 2001). Lin và Liu (2012) đã tổng kết, sự đổi mới là một yếu tố quan trọng đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững mà các tổ chức có thể sử dụng để đối phó với môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng. Vậy, các tổ chức thực hiện đổi mới bắt đầu từ đâu? Amabile và cộng sự (1996), Williams (2004) đã khẳng định rằng, tất cả những sự đổi mới đều xuất phát từ những ý tưởng sáng tạo của nhân viên. Và do vậy, kích thích năng lực sáng tạo của nhân viên là một trong những nhân tố quyết định đem lại sự thành công của mọi tổ chức (Walton, 2003). Chính vì thế, sáng tạo được đánh giá là chủ đề quan trọng trong các nghiên cứu về quản trị (Shalley và cộng sự, 2004) và đã được nhiều nghiên

cứu trên thế giới thực hiện như: nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999); Eder và Sawyer (2008); Houghton và Diliello (2009),... Tuy nhiên, ở Việt Nam, cho đến thời điểm hiện tại, các nghiên cứu về chủ đề này còn rất hạn chế. Trong đó, các nghiên cứu khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên dường như vẫn còn là khoảng trống.

Trong lĩnh vực ngân hàng, quan sát thực tế, kết hợp thảo luận với các nhà quản lý tại các ngân hàng cho thấy, do đặc thù công việc bị ràng buộc bởi nhiều quy định của Nhà nước và nội bộ ngân hàng nên nhân viên thường phải tuân thủ các quy trình, quy định đã được xây dựng sẵn đến mức dường như chưa phát huy được sự chủ động, sáng tạo của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Thêm vào đó, các chính sách kích thích sự chủ động đổi mới, sáng tạo trong các ngân hàng cũng chưa được áp

dụng phổ biến và quyết liệt. Chính vì thế, một bộ phận lớn nhân viên còn thụ động trong công việc, chỉ làm đúng trách nhiệm được giao và chỉ thực hiện thay đổi khi có yêu cầu từ cấp trên. Hệ quả là nhân viên chưa có nhiều đột phá trong công việc và do đó đã ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng. Vì thế, mục tiêu của nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng ở Việt Nam, đặt cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách, chiến lược kích thích nhân viên chủ động sáng tạo trong công việc.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Amabile (1996), sự sáng tạo là việc tạo ra những ý tưởng mới (phải khác biệt so với những cái đã có trước đó), hữu ích, phù hợp với mục tiêu và có giá trị trong một lĩnh vực nào đó; sự sáng tạo chịu ảnh hưởng của cả yếu tố cá nhân và yếu tố môi trường. Theo Olham và Cummings (1996), một ý tưởng, sản phẩm hay tiến trình sáng tạo phải thỏa mãn hai điều kiện: (1) nó là mới mẻ và độc đáo; (2) nó có liên quan và hữu ích cho một tổ chức nào đó. Còn theo Kreitner và Kinicki (2004), sự sáng tạo là quá trình sử dụng trí tưởng tượng và kỹ năng để phát triển một ý tưởng, sản phẩm, quá trình mới hoặc độc đáo.

Theo Woodman và cộng sự (1993), sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức là việc tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, thủ tục, hay quá trình mới, hữu ích và có giá trị bởi các cá nhân làm việc với nhau trong một hệ thống xã hội phức tạp. Shalley và cộng sự (2004) cho rằng, sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức là sự phát triển những ý tưởng về sản phẩm, ứng dụng, dịch vụ hay quá trình mà nó: (1) mới mẻ (mang tính độc đáo hơn so với những ý tưởng hiện tại) và (2) hữu ích trong hiện tại, hoặc tiềm năng (mang lại giá trị trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức, trong ngắn hạn cũng như dài hạn) (Amabile, 1996, 1997, 1998; Olham và Cummings, 1996; Gouthier và Rhein, 2011).

Lý thuyết về sự sáng tạo của Amabile (2012) cho rằng, có 3 nhóm yếu tố chính ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên là: chuyên môn, kỹ năng sáng tạo và động lực trong công việc. Lý thuyết này đã được nhiều tác giả vận dụng nghiên cứu theo các hướng khác nhau. Trong đó, nghiên cứu của Eder và Sawyer (2008) cho rằng, các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên bao gồm: (1) động lực nội

tại; (2) tự chủ trong công việc; (3) thấu hiểu mục tiêu và quy trình công việc; (4) phong cách tư duy sáng tạo và (5) tự chủ trong sáng tạo. Tierney và cộng sự (1999) xác định, đó là: (1) phong cách tư duy sáng tạo; (2) động lực nội tại; (3) sự trao đổi giữa người lãnh đạo và nhân viên. Còn theo Houghton và Diliello (2009) đó là: (1) sự hỗ trợ của tổ chức và (2) sự tự chủ trong sáng tạo.

Kết quả thảo luận nhóm tập trung cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên theo mô hình của Tierney và cộng sự (1999), Eder và Sawyer (2008), Houghton và Diliello (2009) là khá phù hợp với bối cảnh và điều kiện kinh doanh tại các ngân hàng ở Việt Nam hiện nay. Tuy nhiên, một mô hình phối hợp gồm các thành phần được chọn ra từ các mô hình này là cần thiết. Trên cơ sở đó, kế thừa các mô hình nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999), Eder và Sawyer (2008), Houghton và Diliello (2009), tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên bao gồm: (1) động lực nội tại; (2) tự chủ trong công việc; (3) tự chủ trong sáng tạo; (4) phong cách tư duy sáng tạo; (5) sự hỗ trợ của tổ chức. Trong đó:

*Động lực nội tại:* là việc một người bị thúc đẩy bởi sự đam mê, yêu thích và mong muốn thực hiện những công việc tư duy và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo (Amabile, 1996, 1997; Ryan và Deci, 2000; Quigley và Tymon Jr., 2006; Dysvik và Kuvass, 2009); là sự thúc đẩy bởi mong muốn thực hiện công việc một cách tốt nhất và nhận được sự hãnh diện cá nhân từ việc làm đó (Leat và El-kot, 2009); là mức độ thích thú về một loại hoạt động của nhân viên mà họ tham gia là vì lợi ích của chính các hoạt động đó (Oldham và Cummings, 1996). Nhân viên có động lực bên trong thúc đẩy sẽ trở nên thích thú hơn với việc sáng tạo và điều này làm gia tăng năng lực sáng tạo của họ (Shalley và cộng sự, 2004). Động lực nội tại được xem như là yếu tố cơ bản cho sự sáng tạo ở cấp độ cá nhân (DiLiello và Houghton, 2006). Suh và Shin (2008), Coelho và cộng sự (2011) đã chứng minh động lực nội tại có tác động cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên. Do vậy, giả thuyết H1 được đề nghị như sau:

*H1: Động lực nội tại có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.*

*Tự chủ trong công việc:* là quá trình mà một cá nhân nhận thức được khả năng của mình để thực hiện một công việc nào đó; là nhân tố tạo nên cảm

xúc, cách suy nghĩ và thúc đẩy bản thân hành động (Fitzgerald và Schutte, 2009). Theo Eder (2007), tự chủ trong công việc là sự tự tin và ý thức về kiến thức và trình độ chuyên môn của bản thân trong công việc. Còn theo Tierney và Farmer (2002), tự chủ trong công việc là niềm tin của một người vào khả năng của mình có thể thực hiện tốt một công việc nào đó dựa trên những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm về lĩnh vực đó. Do vậy, tự chủ trong công việc có ảnh hưởng đến mức độ cá nhân thích thú với các hoạt động sáng tạo, làm nảy sinh các ý tưởng sáng tạo và duy trì mức độ sáng tạo nhất định trong các công việc mà họ thực hiện. Tierney và Farmer (2002), Eder và Sawyer (2008) đều thống nhất cho rằng, tự chủ trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H2 được đề nghị như sau:

*H2: Tự chủ trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.*

*Tự chủ trong sáng tạo:* là niềm tin của cá nhân về khả năng tạo ra các kết quả sáng tạo trong công việc, đó là sự đánh giá chủ quan của cá nhân về tiềm năng sáng tạo của mình (Tierney và Farmer, 2002). Theo Eder (2007), tự chủ trong sáng tạo sẽ dẫn dắt cá nhân cảm thấy tự tin hơn khi đối diện với những rủi ro trong quá trình sáng tạo và cố gắng tìm ra cách thức mới tốt hơn để hoàn thành công việc. Khi một nhân viên có tự chủ trong sáng tạo cao thì người đó sẽ cảm nhận được các cơ hội để áp dụng sự sáng tạo của mình vào công việc và tạo thành các hành vi sáng tạo (Houghton và Diliello, 2009). Nghiên cứu của Tierney và Farmer (2002, 2004), Houghton và

Diliello (2009) đã kiểm định là có mối quan hệ tích cực giữa tự chủ trong sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Do vậy, giả thuyết H3 được đề nghị như sau:

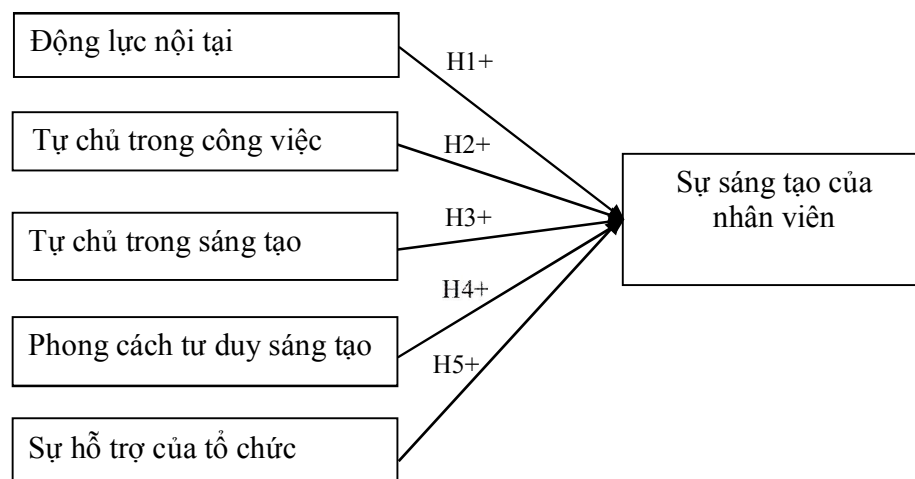
*H3: Tự chủ trong sáng tạo có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.*

*Phong cách tư duy sáng tạo:* là khuynh hướng và cách thức của cá nhân về việc nhận thức và giải quyết vấn đề một cách sáng tạo (Tierney và cộng sự, 1999; Eder, 2007). Theo Eder (2007), những người có tư duy sáng tạo sẽ thích suy nghĩ vượt lên cái truyền thống và đưa ra những ý tưởng mới. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra sự tác động của phong cách tư duy sáng tạo đến sự sáng tạo của nhân viên và mức độ sáng tạo của người có tư duy đổi mới thì cao hơn những người chỉ có tư duy thích ứng (Shalley và cộng sự, 2004; Castiglione, 2008). Các nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999), Eder và Sawyer (2008) đã chứng minh có mối quan hệ dương giữa phong cách tư duy sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Do đó, giả thuyết H4 được đề nghị như sau:

*H4: Phong cách tư duy sáng tạo có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.*

*Sự hỗ trợ của tổ chức:* là cảm nhận của nhân viên về sự khích lệ, tôn trọng, công nhận, tưởng thưởng và tạo điều kiện của tổ chức đối với sự sáng tạo của họ (Zhou và George, 2001; Houghton và DiLiello, 2009). Kết quả kiểm định của Madjar và cộng sự (2002), Houghton và DiLiello (2009) cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ của tổ chức và sự sáng tạo của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H5

**Hình 1: Mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng ở Việt Nam**



**Bảng 1: Thang đo sự sáng tạo của nhân viên và các yếu tố ảnh hưởng**

Thang đo	Thang đo gốc	Ký hiệu	Số biến quan sát
Sự sáng tạo của nhân viên	Eder và Sawyer (2008), Houghton và DiLiello (2009)	STNV	6
Động lực nội tại	Eder và Sawyer (2008), Tierney và cộng sự (1999)	DLNT	5
Tự chủ trong công việc	Eder và Sawyer (2008)	TCCV	5
Tự chủ trong sáng tạo	Houghton và DiLiello (2009), Eder và Sawyer (2008)	TCST	5
Phong cách tư duy sáng tạo	Eder và Sawyer (2008)	PCTD	5
Sự hỗ trợ của tổ chức	Houghton và DiLiello (2009)	HTTC	5

được đề nghị như sau:

*H5: Sự hỗ trợ của tổ chức có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng chủ yếu các phương pháp:

- Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung với hai nhóm (gồm 09 nhân viên và một nhóm gồm 07 nhà quản trị đang làm việc ở các ngân hàng tại TP. HCM). Tác giả xây dựng một dàn bài nhằm điều chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo

của nhân viên trong tổ chức. Đồng thời, tác giả cũng phát triển một thang đo Likert 5 bậc (từ 1÷5; 1 là hoàn toàn phản đối, 5 là hoàn toàn đồng ý) và thang đo sự sáng tạo của nhân viên gồm 31 biến quan sát (bảng 1).

- Phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích hồi quy tuyến tính bội. Tuy nhiên, trước khi phân tích hồi quy bội, tác giả thực hiện đánh giá độ tin cậy và giá trị (giá trị hội tụ và phân biệt) của các thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân

**Bảng 2: Thông tin về mẫu nghiên cứu**

Tiêu chí		Tần số	Tỷ lệ (%)
<b>Giới tính</b>	Nam	165	46,1
	Nữ	193	53,9
<b>Cộng</b>		<b>358</b>	<b>100,0</b>
<b>Độ tuổi</b>	Dưới 30	123	34,4
	Từ 30 đến dưới 40	183	51,1
	Từ 40 trở lên	52	14,5
<b>Cộng</b>		<b>358</b>	<b>100,0</b>
<b>Trình độ học vấn</b>	Chưa qua cao đẳng	87	24,3
	Cao đẳng, Đại học	173	48,3
	Trên đại học	98	27,4
<b>Cộng</b>		<b>358</b>	<b>100,0</b>
<b>Loại hình ngân hàng</b>	Nhà nước	152	42,6
	Tư nhân	144	40,2
	Liên doanh và nước ngoài	62	17,2
<b>Cộng</b>		<b>358</b>	<b>100,0</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

**Bảng 3: Kết quả đánh giá sơ bộ các thang đo bằng Cronbach's alpha**

TT	Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát	Conbach's alpha	Hệ số tương quan biến tổng bé nhất
1	Động lực nội tại	DLNT	5	0,857	0,515
2	Tự chủ trong công việc	TCCV	5	0,856	0,603
3	Tự chủ trong sáng tạo	TCST	5	0,938	0,783
4	Phong cách tư duy sáng tạo	PCTD	5	0,879	0,682
5	Sự hỗ trợ của tổ chức	HTTC	5	0,941	0,805
6	Sự sáng tạo của nhân viên	STNV	6	0,918	0,654

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

tích nhân tố khám phá (EFA).

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng bản câu hỏi phỏng vấn, theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện các nhân viên đang làm việc tại 03 loại hình ngân hàng (nhà nước; tư nhân; liên doanh và nước ngoài tại TP. HCM). Các thông tin về mẫu nghiên cứu được trình bày trong bảng 2.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu định tính khẳng định 05 yếu tố được đề xuất trong mô hình lý thuyết (hình 1) là các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng ở Việt Nam, đồng thời hiệu chỉnh các chỉ báo thang đo gốc phù hợp với môi trường ngân hàng tại Việt Nam.

Kết quả Cronbach's alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy (bảng 3).

Kết quả EFA thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo và thang đo sự sáng tạo của nhân viên bằng phương pháp trích Principal Components với phép xoay Varimax cho thấy (bảng 4).

- Thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên có chỉ số KMO = 0,901 với mức ý nghĩa sig = 0,000; đồng thời 23 biến quan sát còn lại (sau khi loại 2 biến: DLNT5 và TCCV5, do hệ số tải nhân tố không đạt tiêu chuẩn > 0,4) được trích vào

05 nhân tố tại Eigenvalue 1,481 với phương sai trích là 75,337% và đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 (bé nhất là 0,677).

- Thang đo sự sáng tạo của nhân viên có chỉ số KMO = 0,826 và Sig. = 0,000, đồng thời 06 biến quan sát của thang đo này được trích vào cùng 01 nhân tố tại Eigenvalue 4,268 với phương sai trích là 71,140% và đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 (bé nhất là 0,752).

Như vậy, thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo và thang đo sự sáng tạo của nhân viên đạt yêu cầu cho các bước phân tích hồi qui tiếp theo.

Kết quả kiểm tra hệ số tương quan hạng Spearman cho thấy, tương quan giữa các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên với nhau giao động từ 0,187 – 0,516; tương quan giữa các yếu tố này với biến sự sáng tạo trong công việc của nhân viên dao động từ 0,542 – 0,611. Điều này chứng tỏ rằng ít có khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, đồng thời chứng tỏ các yếu tố đề xuất trong mô hình lý thuyết có nhiều khả năng giải thích sự sáng tạo của nhân viên.

Kết quả phân tích hồi qui cho thấy:  $R^2 = 0,585$ ;  $R^2$  điều chỉnh = 0,578; giá trị kiểm định F = 90,733 và có ý nghĩa thống kê (Sig = 0,000). Chứng tỏ, mô

**Bảng 4: Kết quả EFA thang đo các thành phần**

TT	Yếu tố	Ký hiệu	Số biến quan sát	Hệ số tải bé nhất	Giá trị Eigenvalue	Phương sai trích
1	Sự hỗ trợ của tổ chức	DLNT	5	0,847	9,387	35,304
2	Tự chủ trong sáng tạo	TCCV	5	0,834	3,289	49,606
3	Phong cách tư duy sáng tạo	TCST	5	0,754	2,668	61,204
4	Động lực nội tại	PCTD	4	0,768	1,770	68,897
5	Tự chủ trong công việc	HTTC	4	0,677	1,481	75,337
6	Sự sáng tạo của nhân viên	STNV	6	0,752	4,268	71,140

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

**Bảng 5: Các thông số thống kê của mô hình hồi qui**

Mô hình	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi qui chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn của sai số	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	0,676	0,135		5,011	0,000		
DLNT	0,152	0,032	0,202	4,754	0,000	0,713	1,403
TCCV	0,133	0,032	0,176	4,117	0,000	0,704	1,421
TCST	0,130	0,026	0,189	4,987	0,000	0,893	1,119
PCTD	0,210	0,036	0,272	5,892	0,000	0,607	1,647
HTTC	0,175	0,027	0,264	6,513	0,000	0,787	1,270

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

hình hồi quy được dự đoán phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và giải thích được 57,8% biến thiên của sự sáng tạo của nhân viên.

Cũng theo kết quả phân tích hồi qui, các giá trị B và Beta đều dương, đồng thời các giá trị kiểm định t đều có ý nghĩa thống kê (bảng 5). Chứng tỏ các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5 đều được chấp nhận.

Kết quả kiểm tra các vi phạm giả định của mô hình hồi qui (có liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc; phương sai của sai số không đổi; phần dư có phân phối chuẩn và không có tương quan giữa chúng; không có hiện tượng đa cộng tuyến) cho thấy các giả định này đều không vi phạm. Vì thế, mô hình hồi qui và các giả thuyết nghiên cứu (H1, H2, H3, H4, H5) được kiểm định trên đây được chấp nhận và phương trình hồi qui biểu thị các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên được xác định như sau:

$$STNV = 0,676 + 0,152*DLNT + 0,133*TCCV + 0,130*TCST + 0,210*PCTD + 0,175*HTTC$$

Như vậy, kết quả của nghiên cứu này cũng tương đồng với các nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999), Eder và Sawyer (2008), Houghton và Diliello (2009). Đó là phong cách tư duy sáng tạo, sự hỗ trợ của tổ chức, động lực nội tại, tự chủ trong sáng tạo và tự chủ trong công việc là những yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên. Tuy nhiên, kết quả thống kê giá trị trung bình của các yếu tố này chỉ được nhân viên đánh giá ở mức trên trung bình, thấp nhất là yếu tố động lực nội tại - mean = 3,114; cao nhất là yếu tố tự chủ trong công việc - mean = 3,681 (bảng 6). Chứng tỏ, nhân viên cảm nhận về các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của họ chưa cao và chưa tương thích với kỳ vọng của họ.

Thảo luận kết quả nghiên cứu này với các thành viên đã tham gia nghiên cứu định tính, các ý kiến đều thống nhất cho rằng kết quả nghiên cứu này là hoàn toàn phù hợp với thực tiễn diễn ra ở các ngân hàng tại TP. HCM hiện nay, vì các lý do:

- Khác với những năm trước đây, đội ngũ nhân viên trong các ngân hàng hiện nay đa số có tuổi đời

**Bảng 6: So sánh mức độ quan trọng và giá trị trung bình các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong tổ chức**

TT	Yếu tố	Số biến quan sát	Mức độ quan trọng	Giá trị trung bình mẫu
1	Động lực nội tại	5	0,202	3,114
2	Tự chủ trong công việc	5	0,176	3,681
3	Tự chủ trong sáng tạo	5	0,189	3,495
4	Phong cách tư duy sáng tạo	4	0,272	3,413
5	Sự hỗ trợ của tổ chức	4	0,264	3,534
6	Sự sáng tạo của nhân viên	6		3,426

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

khá trẻ và trình độ chuyên môn khá cao (theo mẫu nghiên cứu, độ tuổi dưới 40 chiếm tới 85,5%; trình độ từ đại học trở lên là 77,7%). Đây chính là điều kiện cần, là tiền đề của sự sáng tạo. Tuy nhiên, do thâm niên công tác chưa nhiều và những bất cập trong giáo dục – đào tạo nặng về lý thuyết trong các nhà trường hiện nay, nên khó khăn trong hoạt động sáng tạo của bộ phận nhân viên này là họ thiếu phương pháp tư duy và trải nghiệm thực tế về sáng tạo. Vì thế, đối với nhân viên phong cách tư duy sáng tạo là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự sáng tạo của họ trong công việc.

- Ngoài yếu tố cá nhân nhân viên, sự sáng tạo còn phụ thuộc vào môi trường làm việc để tư duy sáng tạo được nảy nở, hình thành và phát triển. Hơn nữa, để có được sản phẩm sáng tạo, nhân viên phải hao tốn nhiều chi phí, thời gian, công sức, thậm chí phải chấp nhận rủi ro trong quá trình sản sinh sáng tạo. Vì thế, bên cạnh phong cách tư duy sáng tạo, sự hỗ trợ của tổ chức (khích lệ, thưởng, cung cấp nguồn lực cần thiết...) là nhân tố quan trọng hàng đầu ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong công việc.

- Hiện tại, trong hệ thống ngân hàng phương thức quản trị theo kiểu hành chính vẫn còn nặng nề. Mặt khác, như đã đề cập trên đây (mục 1. Giới thiệu), sự hỗ trợ từ phía các ngân hàng trong việc kích thích sự chủ động đổi mới, sáng tạo chưa được áp dụng phổ biến và thực sự hấp dẫn nhân viên. Vì thế, chúng đã ảnh hưởng tiêu cực đến việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên.

### 5. Kết luận và một số hàm ý

Tổng kết các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên, tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên bao gồm: (1) động lực nội tại; (2) tự chủ trong công việc; (3) tự chủ trong sáng tạo; (4) phong cách tư duy sáng tạo và (5) sự hỗ trợ của tổ chức.

Kết quả phân tích hồi qui mẫu nghiên cứu từ 358 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng cho thấy, 05 yếu tố trên đây đều ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên và được sắp xếp theo mức độ quan trọng giảm dần như sau: (1) phong cách tư duy sáng tạo (Beta = 0,272); (2) sự hỗ trợ của tổ chức (Beta = 0,264); (3) động lực nội tại (Beta = 0,202); (4) tự chủ trong sáng tạo (Beta = 0,189) và (5) tự chủ trong công việc (Beta = 0,176). Tuy nhiên, trên

thực tế nhân viên đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của họ chỉ ở mức trên trung bình chưa tương thích với kỳ vọng của họ. Do vậy, từ kết quả nghiên cứu này, tác giả rút ra một số hàm ý với các nhà quản trị tại các ngân hàng như sau:

*Thứ nhất*, tạo lập môi trường thuận lợi, trong đó bảo đảm các điều kiện và nguồn lực cần thiết (tài chính, sự ủng hộ của cấp trên, đồng nghiệp, tương thưởng,...) để kích thích nhân viên gia tăng năng lực và hoạt động sáng tạo trong công việc (Amabile và cộng sự, 1996).

*Thứ hai*, tăng cường đầu tư và nâng cao chất lượng công tác đào tạo, huấn luyện các kỹ năng tư duy sáng tạo, làm chủ bản thân hay hoạt động trải nghiệm thực tế về sáng tạo cho nhân viên nhằm giúp họ trở nên tự tin hơn vào khả năng sáng tạo của bản thân (Zhou và Shalley, 2003).

*Thứ ba*, hoàn thiện mô hình thực hành quản trị nguồn nhân lực trong các ngân hàng theo hướng thiết kế, bố trí công việc thú vị và thách thức sự sáng tạo của nhân viên; mở rộng giới hạn trao quyền tự giải quyết công việc cho nhân viên; lấy sáng tạo làm tiêu chí quan trọng đánh giá nhân viên; đồng thời kiện toàn chính sách đãi ngộ, thăng tiến gắn liền với việc kích thích hoạt động sáng tạo trong công việc của nhân viên.

*Thứ tư*, hình thành hệ thống tiếp nhận và trân trọng các ý tưởng sáng tạo, các sáng kiến cải tiến trong công việc của nhân viên. Trên cơ sở đó sàng lọc, đánh giá, ghi nhận và phản hồi kết quả đánh giá các ý tưởng sáng tạo cho nhân viên; đồng thời vinh danh, thưởng và nhân rộng các nhân viên điển hình về sáng tạo trong công việc.

Cuối cùng, nghiên cứu chỉ kiểm định với mẫu gồm 358 nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng đại diện cho hệ thống các ngân hàng tại TP. HCM bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện; đồng thời độ phù hợp của mô hình lý thuyết chính thức bằng 57,8%. Vì thế, tính đại diện của mẫu nghiên cứu và tính tổng quát hóa của kết quả nghiên cứu chưa cao. Nhằm khắc phục hạn chế này, những nghiên cứu tiếp theo cần chọn mẫu có kích thước lớn hơn; của nhiều lĩnh vực, ngành nghề; tại nhiều tỉnh thành trong cả nước và cải tiến phương pháp chọn mẫu. □

## Tài liệu tham khảo:

- Amabile, T.M. (1996), *Creativity in context*, Westview Press, Boulder, CO.
- Amabile, T.M. (1997), “Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do”, *California Management Review*, số 1, tập 40, tr. 39-58.
- Amabile, T.M. (1998), “How to kill creativity”, *Harvard Business Review*, September-October 1998.
- Amabile, T.M. (2012), *Componential Theory of Creativity*, Harvard Business School, Working paper 12-096.
- Amabile, T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J. và Herron M. (1996), “Assessing the work environment for creativity”, *Academy of Management Journal*, số 5, tập 39, tr. 1154-1184.
- Andriopoulos, C. (2001), “Determinants of organizational creativity: A literature review”, *Management Decision*, số 10, tập 39, tr. 834-840.
- Castiglione, J. (2008), “Facilitating employee creativity in the library environment. An important managerial concern for library administrators”, *Library Management*, số 3, tập 29, tr. 159-172.
- Coelho, F., Augusto, M. và Lages, L.F. (2011), “Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation”, *Journal of Retailing*, tập 87, tr. 31-45.
- DiLiello, T.C. và Houghton, J.D. (2006), “Maximizing organizational leadership capacity for the future – Toward a model of self-leadership, innovation and creativity”, *Journal of Managerial Psychology*, số 4, tập 21, tr. 319-337.
- Dysvik, A. và Kuvaas, B. (2009), “Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention”, *Personnel Review*, số 5, tập 39, tr. 622-638.
- Eder, P.J. (2007), *Integrating the componential and interactionist models of employee creativity*, Proquest UMI Microform, số 3277817.
- Eder, P.J. và Sawyer, J. (2008), *The power to be creative at work: Examining the componential model of employee creativity*, Paper presented at the Eastern Academy of Management Annual Conference in Washington, DC.
- Fitzgerald, S. và Schutte, N.S. (2009), “Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy”, *Journal of Management Development*, số 5, tập 29, tr. 495-505.
- Gouthier, M.H.J. và Rhein, M. (2011), “Organizational pride and its positive effects on employee behavior”, *Journal of Service Management*, số 5, tập 22, tr. 633-649.
- Houghton, J.D. và DiLiello, T.C. (2009), “Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations”, *Leadership & Organization Development Journal*, số 3, tập 31, tr. 230-245.
- Kreitner, R. và Kinicki, A. (2004), *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Mc Graw Hill Irwin.
- Leat, M. và El-Kot, G. (2009), “Interpersonal trust at work, intrinsic motivation, work-related tension and satisfaction in Egypt”, *International Journal of Workplace Health Management*, số 2, tập 2, tr. 180-194.
- Lin, C.Y. và Liu, F. (2012), “A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation – The mediating effect of work motivation”, *European Journal of Innovation Management*, số 1, tập 15, tr. 55-76.
- Madjar, N., Olham, G.R. và Pratt, M.G. (2002), “There’s no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees’ creative performance”, *Academy of Management Journal*, số 4, tập 45, tr. 757-767.
- Olham, G.R. và Cummings, A. (1996), “Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal*, số 3, tập 39, tr. 607-634.
- Quigley, N.R. và Tymon, J.G.W. (2006), “Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management”, *Career Development International*, số 6, tập 11, tr. 522-543.
- Ryan, M.R. và Deci, E.L. (2000), “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions”, *Contemporary Educational Psychology*, tập 25, tr. 54-67.
- Shalley, C.E. và Gilson, L.L. (2004), “What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can



- foster or hinder creativity”, *Leadership Quarterly*, tập 15, tr. 33-53.
- Suh, T. và Shin, H. (2008), “When working hard pays off: Testing creativity hypotheses”, *Corporate Communications: An International Journal*, số 4, tập 13, tr. 407-417.
- Tierney, P., Farmer, S.M. và Graen, G.B. (1999), “An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships”, *Personnel Psychology*, số 3, tập 52, tr. 591.
- Tierney, P. và Farmer, S.M. (2002), “Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance”, *Academy of Management Journal*, số 6, tập 45, tr. 1137-1148.
- Tierney, P. và Farmer, S.M. (2004), “The Pygmalione process and employee creativity”, *Journal of Management*, số 3, tập 30, tr. 413-432.
- Walton, A.P. (2003), “The impact of interpersonal factors on creativity”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, số 4, tập 9, tr. 146-162.
- Williams, S.D. (2004), “Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations”, *European Journal of Innovation Management*, số 3, tập 7, tr. 187-204.
- Woodman, R., Sawyer, J.E. và Griffin, R.W. (1993), “Toward a theory of organizational creativity”, *Academy of Management Review*, số 2, tập 18, tr. 293-321.
- Zhou, J. và George, J.M. (2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice”, *Academy of Management Journal*, số 4, tập 44, tr. 682-696.
- Zhou, J. và Shalley, C.E. (2003), *Research on employee creativity: A critical review and directions for future research*, In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*: 165-217, Oxford, England: Elsevier.

### **Factors affecting employee’s creativity in the banks in Vietnam**

#### *Abstract:*

*This research aims at measuring the factors affecting the employee’s creativity in the banks in Vietnam. Survey data were collected from 358 employees working at banks in Ho Chi Minh city. The research model was developed based on literature review (Tierney et al., 1999; Eder and Sawyer, 2008, and Houghton and Diliello, 2009). The reliability and validity of the scales were tested by Cronbach’s alpha coefficient and exploratory factor analysis (EFA). The results of multiple regression analysis showed the five factors in descending order which affected the employee’s creativity: creative cognitive style, organizational support for creativity, intrinsic motivation, creative self-efficacy and job self-efficacy. Based on the research findings, some implications are drawn to encourage the employee’s creativity at work.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

\* **Bùi Thị Thanh**, Tiến sĩ kinh tế - Giảng viên chính

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Phát triển và Quản trị nguồn nhân lực, Hành vi khách hàng, Lợi thế cạnh tranh, Quản lý tri thức.

- Một số tạp chí đã đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Phát triển kinh tế, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, Tạp chí Công nghệ Ngân hàng, Tạp chí Tài chính.

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: [btthanh@ueh.edu.vn](mailto:btthanh@ueh.edu.vn)