

ĐỘNG LỰC, KỸ NĂNG VÀ SỰ SÁNG TẠO: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT HỖN HỢP CỦA QUYỀN TỰ QUẢN CÔNG VIỆC

Lê Công Thuận

Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: thuanlc.88@gmail.com

Bùi Thị Thanh

Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: btthanh@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 02/01/2019

Ngày nhận bản sửa: 10/4/2019

Ngày duyệt đăng: 05/5/2019

Tóm tắt:

Kế thừa mô hình khả năng, động lực và cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu này kiểm định tác động của động lực bên ngoài, động lực hướng đến xã hội, kỹ năng sáng tạo và quyền tự quản công việc lên sự sáng tạo của nhân viên. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 320 nhân viên đang làm việc tại các công ty công nghệ thông tin tại Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bến Tre. Kết quả cho thấy, kỹ năng sáng tạo và động lực hướng đến xã hội ảnh hưởng cùng chiều lên sự sáng tạo của nhân viên. Động lực bên ngoài ảnh hưởng ngược chiều lên sự sáng tạo của nhân viên một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua kỹ năng sáng tạo. Thêm vào đó, quyền tự quản công việc tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên, đồng thời điều tiết mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên.

Từ khóa: Động lực bên ngoài; động lực hướng đến xã hội; kỹ năng sáng tạo; quyền tự quản công việc; sự sáng tạo.

Mã JEL: D8, J24, M1, M12 M54.

Motivations, skills and employee creativity: The mixed moderating role of job autonomy

Abstract:

Based on the ability, motivation, opportunity framework (Blumberg & Pringle, 1982), this study investigates the effects of extrinsic motivation, prosocial motivation, creativity-relevant skills and job autonomy on employee creativity. The main survey collected 320 employees working in information technology organizations in Ho Chi Minh City, Binh Duong and Ben Tre provinces. The results showed that creativity-relevant skills and prosocial motivation had positive effect on employee creativity. Extrinsic motivation negatively affected employee creativity directly and indirectly through creativity-relevant skills. Further, job autonomy positively affected employee creativity as well as moderated the relationship between creativity-relevant skills and employee creativity.

Keywords: Extrinsic motivation, prosocial motivation, creativity-relevant skills, job autonomy, creativity.

JED code: D8, J24, M1, M12 M54.

1. Giới thiệu

Môi trường kinh doanh thay đổi nhanh thì vai trò của sáng tạo càng quan trọng, vì sáng tạo là tiền đề cho việc đổi mới tổ chức, giúp tổ chức tồn tại và phát triển thông qua nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện hiệu quả hoạt động (Anderson & cộng sự, 2014; Liu & cộng sự, 2016; Shalley & cộng sự, 2004). Mặc dù, nghiên cứu trên thế giới về chủ đề sáng tạo nhận được sự chú ý đặc biệt (Anderson & cộng sự, 2014), nhưng việc nghiên cứu về chủ đề này tại Việt Nam còn hạn chế (Bùi Thị Thanh, 2014). Nhất là “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” (Bùi Thị Thanh, 2014, tr.37). Sự sáng tạo của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố (Amabile, 1983; Anderson & cộng sự, 2014; Shalley & cộng sự, 2004) và được nhóm thành ba mảng chính: yếu tố cá nhân, yếu tố công việc và yếu tố xã hội (Anderson & cộng sự, 2014). Tuy nhiên, các yếu tố này thường được nghiên cứu riêng lẻ (Wallace & cộng sự, 2016).

Do đó, Anderson & cộng sự (2014) đề xuất rằng nên xây dựng các mô hình tích hợp để kiểm tra tác động của các yếu tố đến sự sáng tạo của nhân viên. Trong đó, lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (Amabile, 1983, 1997) thường được áp dụng để xây dựng mô hình (Birdi & cộng sự, 2016). Tuy nhiên, khi áp dụng lý thuyết này, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào động lực nội tại (Liu & cộng sự, 2017; Liu & cộng sự, 2016). Việc nghiên cứu các yếu tố liên quan đến kiến thức và kỹ năng của nhân viên còn rất ít (Birdi & cộng sự, 2016). Hơn nữa, “các nghiên cứu thực nghiệm đã có những kết quả hỗn hợp và mơ hồ về việc động lực nội tại tăng cường sự sáng tạo” (Grant & Berry, 2011, tr.74). Do vậy, Bammens (2016) cho rằng, nghiên cứu về các tiền tố động lực ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên còn hạn chế cần nghiên cứu nhiều hơn. Đặc biệt, động lực bên ngoài tác động đến sự sáng tạo rất phức tạp (Zhu & cộng sự, 2018) và không có sự thống nhất giữa các nghiên cứu (Shalley & cộng sự, 2004). Một số nghiên cứu kết luận động lực bên ngoài tác động âm đến sự sáng tạo (Amabile, 1985; Liu & cộng sự, 2016), nghiên cứu khác lại kết luận động lực này tác động dương đến sự sáng tạo (Zhu & cộng sự, 2018).

Bên cạnh đó, các nghiên cứu kiểm định tác động của động lực hướng đến xã hội lên sự sáng tạo của nhân viên còn hạn chế, chủ yếu vẫn dừng ở đề xuất nghiên cứu (Liu & cộng sự, 2016). Do vậy, dựa trên mô hình khả năng - động lực - cơ hội (AMO) (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu này tập trung kiểm định tác động của kỹ năng sáng tạo, động lực bên ngoài và động lực hướng đến xã hội đến sự sáng tạo, đồng thời nghiên cứu vai trò điều tiết hỗn hợp của quyền tự quản công việc. Mặc dù, các nghiên cứu trên thế giới đã cho thấy quyền tự quản công việc là tiền tố quan trọng của sự sáng tạo và điều tiết mối quan hệ giữa các yếu tố khác đến sự sáng tạo (Volmer & cộng sự, 2012; Wang & Cheng, 2010; Zhou, 1998), nhưng nghiên cứu quyền tự quản công việc điều tiết mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên còn rất ít.

Các đóng góp mới của nghiên cứu này như sau. Thứ nhất, bằng cách áp dụng mô hình AMO, nhóm tác giả xây dựng một mô hình tích hợp để kiểm định tác động của các yếu tố cá nhân (động lực hướng đến xã hội, động lực bên ngoài, kỹ năng sáng tạo) và yếu tố môi trường (quyền tự quản công việc) đến sự sáng tạo của nhân viên nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Anderson & cộng sự (2014). Thứ hai, các nghiên cứu trước đây trên thế giới cho thấy động lực bên ngoài tác động đến sự sáng tạo có nhiều mâu thuẫn (Shalley & cộng sự, 2004). Do đó, nghiên cứu này kiểm định sự ảnh hưởng của động lực này đến sự sáng tạo ở bối cảnh Việt Nam. Thứ ba, nghiên cứu kiểm định tác động của động lực hướng đến xã hội đến sự sáng tạo của nhân viên trực tiếp và gián tiếp thông qua kỹ năng sáng tạo. Cuối cùng, nghiên cứu khám phá và kiểm định tác động điều tiết hỗn hợp của quyền tự quản công việc lên mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Mô hình AMO cho rằng kết quả làm việc của một cá nhân là sự tương tác giữa khả năng, động lực và cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982). Khả năng đề cập đến kiến thức, kỹ năng, sự thông minh, trình độ học vấn, kinh nghiệm... Động lực phản ánh sự sẵn sàng làm việc của cá nhân như động lực nội tại, động lực hướng đến xã hội. Còn cơ hội là các nhân tố nằm ngoài khả năng kiểm soát trực tiếp của nhân viên bao gồm môi trường làm việc, trang thiết bị, hành vi

của đồng nghiệp, hành vi của lãnh đạo... Mô hình AMO đã được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu kinh tế, như nghiên cứu về nguồn nhân lực (Kundu & Gahlawat, 2016), chuyển giao tri thức (Chang & cộng sự, 2012; Tho N.D., 2017), sự sáng tạo (Shin & cộng sự, 2018). Nghiên cứu này áp dụng mô hình lý thuyết AMO để kiểm định tác động của kỹ năng sáng tạo, động lực bên ngoài, động lực hướng đến xã hội và quyền tự quản công việc đến sự sáng tạo của nhân viên.

2.1. Kỹ năng sáng tạo

Kỹ năng sáng tạo gồm năng lực tư duy hội tụ và năng lực tư duy phân kỳ, cả hai năng lực tư duy này đều rất cần thiết cho việc tạo ra các ý tưởng mới và hữu ích (Birdi & cộng sự, 2016). Năng lực tư duy phân kỳ là khả năng tạo ra nhiều giải pháp hoặc quan điểm trái ngược với giải pháp hoặc quan điểm nào đó (Scott & cộng sự, 2004). Trong khi đó, năng lực tư duy hội tụ là khả năng phân tích và đánh giá các ý tưởng (Grohman & cộng sự, 2006). Kỹ năng sáng tạo xác định các cách khác nhau để giải quyết vấn đề (Amabile, 1983). Kỹ năng sáng tạo là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy sự sáng tạo (Amabile, 1983, 1997). Kỹ năng sáng tạo sẽ thúc đẩy việc khám phá các cách nhận thức mới, các cách làm việc mới tạo điều kiện thuận lợi cho việc theo đuổi công việc một cách bền bỉ (Amabile, 1997). Tương tự khẳng định của mô hình AMO, kỹ năng sáng tạo giúp nâng cao kết quả sáng tạo của nhân viên. Vì vậy,

H1. Kỹ năng sáng tạo có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.

2.2. Động lực bên ngoài

Động lực bên ngoài đề cập đến động lực làm việc đến từ các yếu tố bên ngoài như việc được công nhận hay phần thưởng (Liu & cộng sự, 2016); đề cập đến động cơ tham gia vào một việc vì bị thúc đẩy bởi các mục tiêu bên ngoài, như phần thưởng hoặc kỳ vọng được đánh giá tốt (Amabile, 1985). Mối quan hệ giữa động lực bên ngoài và sự sáng tạo của nhân viên chưa được khẳng định rõ ràng (Zhu & cộng sự, 2018). Một số nghiên cứu kết luận động lực bên ngoài ảnh hưởng ngược chiều đến sự sáng tạo (Amabile, 1985; Liu & cộng sự, 2016), nghiên cứu khác lại kết luận động lực bên ngoài ảnh hưởng

cùng chiều đến sự sáng tạo (Zhu & cộng sự, 2018). Dẫu vậy, nghiên cứu này đề xuất rằng động lực bên ngoài cản trở sự phát triển kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên vì các lý do sau. Thứ nhất, động lực bên ngoài làm cản trở niềm đam mê thực sự của nhân viên trong việc sáng tạo cũng như cản trở việc phát triển các kỹ năng liên quan đến sáng tạo (Amabile, 1983). Thứ hai, kết quả nghiên cứu tổng hợp của Liu & cộng sự (2016) cho thấy, động lực bên ngoài ảnh hưởng ngược chiều đến sự sáng tạo của nhân viên tương đồng với nghiên cứu thực nghiệm của Amabile (1985). Thứ ba, những nhân viên làm việc vì động lực bên ngoài thường thiếu kiên nhẫn, ít giải quyết các vấn đề phức tạp và việc học tập các tình huống xảy ra khi làm việc sẽ giảm sút (Amabile & cộng sự, 1994). Do đó,

H2a. Động lực bên ngoài có ảnh hưởng ngược chiều đến kỹ năng sáng tạo.

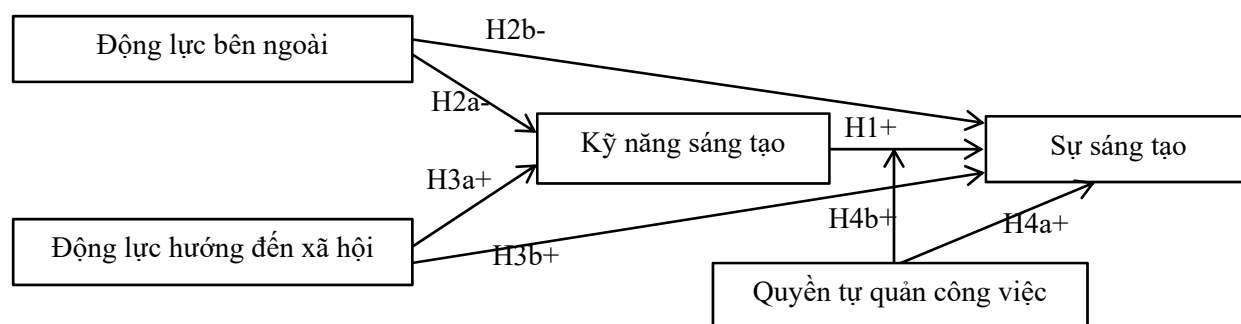
H2b. Động lực bên ngoài có ảnh hưởng ngược chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.

2.3. Động lực hướng đến xã hội

Động lực hướng đến xã hội là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc vì mong muốn mang lại lợi ích cho người khác (Bolino & Grant, 2016; Grant, 2008). Động lực vì lợi ích cộng đồng và xã hội giúp nâng cao kết quả học tập (Yeager & cộng sự, 2014). Hơn nữa, động lực hướng đến xã hội giúp nhân viên phát triển khả năng của họ trong lúc giúp đỡ người khác giải quyết các vấn đề hoặc sự cố phát sinh (Bolino & Grant, 2016). Những nhân viên có động lực hướng đến xã hội cao thường có những mối quan hệ tốt với đồng nghiệp (Lester & cộng sự, 2008) cũng như tham gia nhiều vào các hoạt động chia sẻ kiến thức (Bolino & Grant, 2016). Vì thế, trong bối cảnh sáng tạo, động lực hướng đến xã hội giúp nhân viên nâng cao và phát triển kỹ năng sáng tạo.

Như lập luận ở trên, động lực hướng đến xã hội phát triển kỹ năng sáng tạo, từ đó ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên. Hơn nữa, những cá nhân làm việc vì mong muốn mang lại lợi ích cho người khác thường chấp nhận những phản hồi tích cực từ người khác và kết hợp chúng vào cách họ suy nghĩ cũng như lúc đánh giá công việc (Korsgaard & cộng sự, 1997). Hơn nữa, động lực hướng đến xã hội hướng nhân viên vào việc khám phá và phát triển những

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



khía cạnh hữu ích của công việc (Liu & cộng sự, 2016). Tương tự kết luận của mô hình AMO, động lực hướng đến xã hội giúp nâng cao kết quả sáng tạo của nhân viên. Do đó,

H3a. Động lực hướng đến xã hội có ảnh hưởng cùng chiều đến kỹ năng sáng tạo.

H3b. Động lực hướng đến xã hội có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.

2.4. Vai trò điều tiết hỗn hợp của quyền tự quản công việc

Quyền tự quản công việc là quyền quyết định đáng kể hoặc mức độ tự do mà một nhân viên có được trong việc lập kế hoạch cũng như xây dựng và áp dụng quy trình làm việc (Hackman & Oldham, 1975; Parker, 1998); là quyền mà một nhân viên có được trong việc xác định phương pháp, lộ trình và tốc độ làm việc (Spector, 1986; Volmer & cộng sự, 2012; Wang & Cheng, 2010). Quyền tự quản công việc tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên vì nó là cơ sở hình thành động lực nội tại và tự tin sáng tạo của nhân viên (Liu & cộng sự, 2016). Hơn nữa, quyền tự quản công việc làm gia tăng trách nhiệm làm việc của nhân viên (Parker & cộng sự, 1997) cũng như làm gia tăng việc tham gia đề xuất, đưa ra các ý tưởng và theo đuổi chúng (Wu & cộng sự, 2014). Thêm vào đó, quyền tự quản công việc tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thử nghiệm và phát triển các ý tưởng mới và hữu ích (Wang & Cheng, 2010) và chứng minh tính độc đáo của các ý tưởng này (Volmer & cộng sự, 2012).

Trong nghiên cứu này, quyền tự quản công việc ngoài đóng vai trò tiền tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên còn được đề xuất sẽ củng cố mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên vì các lý do sau. Thứ nhất, khi nhân viên làm

việc trong môi trường cho phép quyền tự quản cao họ sẽ có quyền tự do trong việc quyết định những nhiệm vụ nào sẽ thực hiện, cách thức để hoàn thành và các biện pháp xử lý những công việc được giao (Llopis & Foss, 2016). Vì thế, môi trường càng cho phép quyền tự chủ càng cao, càng giúp nhân viên khai thác các khả năng, kỹ năng và kiến thức của họ. Hai là, quyền tự quản công việc củng cố mối quan hệ giữa kiến thức thu được từ trường đại học và việc áp dụng kiến thức này vào công việc hàng ngày (Tho N.D., 2017). Cuối cùng, mô hình AMO kết luận rằng, sự tương tác giữa khả năng và cơ hội dẫn đến cải thiện kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Trong nghiên cứu này, kỹ năng sáng tạo (khả năng của nhân viên) sẽ tương tác với quyền tự quản công việc (cơ hội làm việc) để nâng cao sự sáng tạo của nhân viên. Vì vậy,

H4a. Quyền tự quản công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên.

H4b. Quyền tự quản công việc củng cố mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu trải qua 2 giai đoạn: đầu tiên là nghiên cứu sơ bộ ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh và sau đó sẽ tiến hành nghiên cứu chính thức tại Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bến Tre của Việt Nam. Nghiên cứu này khảo sát các nhân viên làm việc tại các công ty công nghệ thông tin. Bởi vì, lĩnh vực công nghệ thông tin thường xuyên nhận được sự chú ý của các tác giả trên thế giới khi nghiên cứu về chủ đề sáng tạo (Farmer & cộng sự, 2003; Yuan & Woodman, 2010). Trước tiên, nhóm tác giả liên hệ với các quản lý hoặc bộ

phận nhân sự của các công ty hoặc doanh nghiệp muốn khảo sát để giải thích mục đích bài nghiên cứu và xin được khảo sát nhân viên trong công ty của họ. Sau đó bảng khảo sát được gửi đến nhân viên bao gồm cả phần giải thích mục đích nghiên cứu và cam kết bảo mật chỉ sử dụng thông tin khảo sát phục vụ cho nghiên cứu.

Nghiên cứu sơ bộ định tính được tiến hành bằng cách sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các nhân viên trong lĩnh vực công nghệ thông tin tại Thành phố Hồ Chí Minh vào tháng 3 năm 2018. Nghiên cứu này áp dụng lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính (Coyne, 1997) với điểm bão hòa là 12 nhân viên. Nghiên cứu sơ bộ định lượng được tiến hành bằng khảo sát 140 nhân viên tại các công ty ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh thông qua bảng câu hỏi từ tháng 4 đến tháng 5 năm 2018. Trong đó có 11 bảng khảo sát bị loại vì thiếu thông tin hoặc có một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Cuối cùng, 129 bảng khảo sát được sử dụng để xử lý số liệu. Mục đích của nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm điều chỉnh thang đo thông qua phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Nghiên cứu chính thức được thực hiện từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2018 với tổng cộng 500 bảng khảo sát được phát ra và thu về 336 bảng. Trong đó có 16 bảng câu hỏi bị loại ra vì thiếu thông tin hoặc có một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Cuối cùng, bộ dữ liệu dùng để phân tích bao gồm 320 quan sát. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá thang đo và phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình và giả thuyết.

Mẫu nghiên cứu chính thức bao gồm 209 nam (65,3%) và 111 nữ (34,7%). Trong số này có 27 (8,4%) nhân viên có trình độ phổ thông; 214

(66,9%) nhân viên có trình độ cao đẳng – đại học và 79 (24,7%) nhân viên có trình độ sau đại học. Số lượng nhân viên làm việc trong công ty có quy mô nhỏ hơn hoặc bằng 100 nhân sự là 103 (32,2%) và số lượng nhân viên làm việc trong công ty có quy mô lớn hơn 100 nhân sự là 217 (67,8%). Trong số này có 182 (56,9%) nhân viên làm việc tại các công ty có vốn đầu tư trong nước và 138 (43,1%) nhân viên làm việc tại các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Hơn nữa, kinh nghiệm làm việc trung bình của nhân viên là 5,5 năm, kinh nghiệm thấp nhất là 1 năm và cao nhất là 21 năm.

3.2. Thang đo

Thang đo Likert gồm 7 bậc được sử dụng (mức độ hài lòng tăng dần từ 1->7). Đây là các thang đo bằng tiếng Anh của các nhà nghiên cứu trước được chuyển đổi sang tiếng Việt bằng cách thảo luận nhóm. Hơn nữa, dựa trên kết quả nghiên cứu sơ bộ, bảng câu hỏi hoàn chỉnh được đưa vào sử dụng cho nghiên cứu chính thức.

Động lực hướng đến xã hội được đo lường thông qua 5 biến quan sát kế thừa nghiên cứu của Grant & Sumanth (2009). Động lực bên ngoài được đo bằng 4 biến quan sát kế thừa nghiên cứu của Zhu & cộng sự (2018). Quyền tự quản công việc được đo lường bởi 3 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Morgeson & cộng sự (2005). Kỹ năng sáng tạo được đo lường bởi 7 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Birdi & cộng sự (2016). Sự sáng tạo của nhân viên được đo bằng 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Soda & cộng sự (2017).

3.3. Đánh giá sơ bộ thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều đạt yêu cầu: quyền tự quản công việc có $\alpha = 0,842$; động lực bên ngoài có $\alpha = 0,792$; động lực hướng

Bảng 1: Độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trích (AVE), hệ số nhân tố tải bé nhất (λ) và sự tương quan của các khái niệm

Khái niệm	CR	AVE	λ	1	2	3	4	5
1. Động lực bên ngoài	0,874	0,635	0,742	0,797				
2. Kỹ năng sáng tạo	0,876	0,502	0,651	-0,235	0,709			
3. Động lực hướng đến xã hội	0,849	0,530	0,685	-0,024	0,422	0,728		
4. Sự sáng tạo	0,818	0,531	0,676	-0,350	0,527	0,407	0,729	
5. Quyền tự quản công việc	0,813	0,591	0,752	-0,051	0,527	0,387	0,493	0,769

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

Bảng 2: Kết quả SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng chưa chuẩn hóa	Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value	Kiểm định giả thuyết
H1	Kỹ năng sáng tạo → Sự sáng tạo	0,249	0,259	0,000	Ủng hộ
H2a	Động lực bên ngoài → Kỹ năng sáng tạo	-0,136	-0,227	0,000	Ủng hộ
H2b	Động lực bên ngoài → Sự sáng tạo	-0,148	-0,258	0,000	Ủng hộ
H3a	Động lực hướng đến xã hội → Kỹ năng sáng tạo	0,401	0,440	0,000	Ủng hộ
H3b	Động lực hướng đến xã hội → Sự sáng tạo	0,147	0,168	0,020	Ủng hộ
H4a	Quyền tự quản công việc → Sự sáng tạo	0,266	0,276	0,000	Ủng hộ
H4b	Kỹ năng sáng tạo x Quyền tự quản công việc → Sự sáng tạo	0,144	0,126	0,017	Ủng hộ

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

đến xã hội có $\alpha = 0,857$; kỹ năng sáng tạo có $\alpha = 0,914$ và sự sáng tạo của nhân viên có $\alpha = 0,910$. Phân tích EFA được thực hiện bằng phương pháp principal axis factoring với phép quay Promax. Chỉ số KMO = 0,840 và Sig. = 0,000; đồng thời 23 biến quan sát của các thang đo được trích vào 05 nhân tố tại Eigenvalue 1,063 với tổng phương sai trích là 62,129% và các hệ số tải nhân tố từ 0,588 đến 0,890. Điều này cho thấy độ tin cậy và giá trị của các thang đo đều đảm bảo. Vì thế, nghiên cứu chính thức tiếp tục sử dụng các thang đo này.

4. Kết quả nghiên cứu

Trước hết, quá trình kiểm tra phân phối được tiến hành và kết quả cho thấy giá trị kurtosis và skewness của các quan sát từ -0,966 đến +0,700. Tức là phân phối của các biến quan sát trong nghiên cứu này lệch một ít so với phân phối chuẩn. Nhưng vẫn nằm trong khoảng [-1, +1] nên phương pháp ước lượng ML (maximum likelihood estimation) vẫn là phương pháp ước lượng thích hợp (Muthén & Kaplan, 1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Kết quả CFA cho thấy, mô hình tối hạn đạt được độ phù hợp với dữ liệu từ thị trường với các chỉ số: $\chi^2_{[220]} = 371,160$ ($p = 0,000$); GFI = 0,906; IFI = 0,954; TLI = 0,947; CFI = 0,954 và RMSEA = 0,046 và mức ý nghĩa thống kê đạt được (tất cả giá trị p đều nhỏ hơn 0,001). Hơn nữa, phương sai trích của các thang đo trong mô hình nghiên cứu từ 0,502 đến 0,635 (bảng 1), cho thấy tính đơn hướng của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều đạt (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Thêm vào đó, căn bậc hai của phương sai trích của các khái niệm

nghiên cứu luôn luôn lớn hơn hệ số tương quan với các khái niệm khác (bảng 1), cho thấy giá trị phân biệt của các khái niệm đều đạt (Fornell & Larcker, 1981). Bên cạnh đó, độ tin cậy tổng hợp của các khái niệm nằm trong khoảng từ 0,813 đến 0,876 (bảng 1). Vì vậy, các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt được độ tin cậy, tính đơn hướng và giá trị phân biệt.

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

Trong mô hình nghiên cứu đề xuất, quyền tự quản công việc vừa đóng vai trò biến độc lập ảnh hưởng trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên, vừa đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Dựa trên hướng dẫn của Cortina & cộng sự (2001), việc phân tích tác động của biến điều tiết và các biến khác trong mô hình nghiên cứu được tiến hành đồng thời cùng một lúc. Bên cạnh đó, dựa vào cách xử lý biến điều tiết của Ping (1995), một biến chỉ thị được sử dụng đại diện cho sự tương tác giữa kỹ năng sáng tạo và quyền tự quản công việc. Nhưng để tránh hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987), đầu tiên các biến quan sát của hai khái niệm kỹ năng sáng tạo và quyền tự quản công việc được xử lý lệch trung bình bằng cách lấy giá trị của biến quan sát trừ đi giá trị trung bình của khái niệm đó.

Kết quả SEM cho thấy mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu thị trường với các chỉ số: $\chi^2_{[240]} = 441,732$ ($p = 0,000$); GFI = 0,895; IFI = 0,939; TLI = 0,930; CFI = 0,930 và RMSEA = 0,051. Kết quả cho thấy bảy giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận (bảng 2). H1 kỹ năng sáng tạo có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên. Giả thuyết này được chấp nhận bởi dữ liệu ($p=0,000 < 0,001$).

H2a động lực bên ngoài có ảnh hưởng ngược chiều đến kỹ năng sáng tạo của nhân viên được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,000 < 0,001$). H2b động lực bên ngoài có ảnh hưởng ngược chiều đến sự sáng tạo của nhân viên và tác động này có ý nghĩa thống kê ($p = 0,000 < 0,001$). H3a động lực hướng đến xã hội có ảnh hưởng cùng chiều đến kỹ năng sáng tạo của nhân viên. Kết quả phân tích cho thấy giả thuyết này được chấp nhận vì ($p = 0,000 < 0,001$). Dữ liệu cho thấy H3b động lực hướng đến xã hội có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên được chấp nhận ($p = 0,020 < 0,05$). H4a cho rằng quyền tự quản công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo của nhân viên. Giả thuyết này được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,000 < 0,001$). Cuối cùng, giả thuyết H4b quyền tự quản công việc củng cố sự ảnh hưởng của kỹ năng sáng tạo lên sự sáng tạo của nhân viên được chấp nhận ($p = 0,017 < 0,05$).

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy sự sáng tạo của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi kỹ năng sáng tạo, động lực bên ngoài và động lực hướng đến xã hội. Hơn nữa, các động lực này ảnh hưởng gián tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua kỹ năng sáng tạo. Bên cạnh đó, quyền tự quản công việc vừa tác động trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên vừa điều tiết mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên.

Kỹ năng sáng tạo: tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,259, p = 0,000$), đồng thời, đóng vai trò biến trung gian trong mối quan hệ giữa các động lực và sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Birdi & cộng sự (2016). Qua đây hàm ý rằng các nhà quản trị nên chú ý đến việc nâng cao kỹ năng sáng tạo cho nhân viên. Để làm việc này, công ty nên xây dựng những chương trình, chính sách và phân bổ các nguồn lực nhằm hỗ trợ nhân viên học tập và phát triển các kỹ năng sáng tạo trong lúc làm việc cũng như các khóa học trong và ngoài công ty.

Động lực bên ngoài: ảnh hưởng âm đến kỹ năng sáng tạo của nhân viên ($\beta = -0,227, p = 0,000$), đồng thời ảnh hưởng âm đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = -0,258, p = 0,000$). Kết quả cho thấy sự tương đồng với các nghiên cứu trên thế giới (Amabile, 1985; Liu & cộng sự, 2016). Nghiên cứu này là

một trong những nghiên cứu đầu tiên kiểm định ảnh hưởng của động lực bên ngoài đến sự sáng tạo của nhân viên gián tiếp thông qua kỹ năng sáng tạo. Từ kết quả nghiên cứu này, nhà quản trị nên cân nhắc trong việc quản lý nhân viên để hạn chế và kiểm soát động lực bên ngoài nhằm nâng cao sự sáng tạo của nhân viên. Công ty nên trao đổi để nắm bắt những tâm tư, nguyện vọng của nhân viên từ đó có hỗ trợ, tư vấn giúp tháo gỡ những khó khăn mà nhân viên đang vướng phải.

Động lực hướng đến xã hội: ảnh hưởng tích cực đến kỹ năng sáng tạo ($\beta = 0,440, p = 0,000$) và sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,168, p = 0,020$). Kết quả của nghiên cứu này đã kiểm định thực tiễn giả thuyết được nêu ra và kêu gọi nghiên cứu (Liu & cộng sự, 2016). Đặc biệt, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên, nghiên cứu tác động của động lực hướng đến xã hội lên sự sáng tạo của nhân viên thông qua kỹ năng sáng tạo. Qua đây hàm ý rằng, các nhà quản lý nên chú trọng đến việc khơi dậy và duy trì động lực hướng đến xã hội của nhân viên vì nó sẽ giúp ích trong việc nâng cao kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Để làm việc này, công ty nên chú ý thiết kế và xây dựng môi trường làm việc cho phép nhân viên có điều kiện trao đổi những vướng mắc trong công việc và cùng nhau làm việc nhóm để giải quyết các vấn đề gặp phải.

Quyền tự quản công việc: đóng vai trò là biến điều tiết hỗn hợp. Cụ thể hơn, quyền tự quản công việc ảnh hưởng dương đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,276, p = 0,000$) và củng cố mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,216, p = 0,017$). Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây trên thế giới (Volmer & cộng sự, 2012; Wang & Cheng, 2010; Zhou, 1998). Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng là một trong các nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định quyền tự quản công việc điều tiết mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu này hàm ý rằng, các nhà quản lý nên chú ý đến việc thiết kế công việc cho phép nhân viên có quyền tự quản công việc cao, nhằm gia tăng quyền ra quyết định của họ, từ đó sẽ thúc đẩy sự sáng tạo của họ cũng như thúc đẩy họ sử dụng kiến thức, kỹ năng một cách tốt nhất trong việc đưa ra ý tưởng mới và hữu ích.

Mặc dù nhóm tác giả đã nỗ lực, tuy nhiên nghiên cứu cũng có những hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ thực hiện ở Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Bến Tre. Giá trị tổng quát của mô hình nghiên cứu sẽ cao hơn nếu nghiên cứu thu thập số liệu ở nhiều tỉnh, thành trong cả nước hoặc nghiên cứu so sánh giữa Việt Nam và các nước trong khu vực hoặc trên thế giới. Thứ hai, cỡ mẫu của nghiên cứu chính thức là 320 quan sát, được thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, vì thế nếu các nghiên cứu tiếp theo thực hiện với cỡ mẫu lớn hơn

thì tính tổng quát của mô hình nghiên cứu sẽ tăng lên. Cuối cùng, chủ đề sáng tạo được nghiên cứu phổ biến trên thế giới với nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên (Anderson & cộng sự, 2014), tuy nhiên nghiên cứu này chỉ tập trung vào kỹ năng sáng tạo, động lực bên ngoài, động lực hướng đến xã hội và quyền tự quản công việc. Vì thế, cần có thêm các nghiên cứu về chủ đề này ở Việt Nam để có thể đưa ra các kết luận bổ ích nhất cho các nhà quản trị.

Tài liệu tham khảo:

- Amabile, T. M. (1983), 'The social psychology of creativity: A componential conceptualization', *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1985), 'Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers', *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Amabile, T. M. (1997), 'Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do', *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994), 'The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014), 'Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework', *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Bammens, Y. P. (2016), 'Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care', *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244-259.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016), 'The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior', *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982), 'The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance', *Academy of Management review*, 7(4), 560-569.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016), 'The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations', *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Bùi Thị Thanh. (2014), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên trong các ngân hàng tại Việt Nam', *Kinh tế và Phát triển*, 208, 37-45.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012), 'Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance', *Academy of Management Journal*, 55(4), 927-948.
- Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001), 'Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures', *Organizational research methods*, 4(4), 324-360.
- Coyne, I. T. (1997), 'Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?', *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
- Cronbach, L. J. (1987), 'Statistical Tests for Moderator Variables: Flaws in Analyses Recently Proposed', *Psychological bulletin*, 102(3), 414-417.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003), 'Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory', *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Grant, A. M. (2008), 'Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity', *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011), 'The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity', *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009), 'Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness', *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grohman, M., Wodniecka, Z., & Kłusak, M. (2006), 'Divergent thinking and evaluation skills: Do they always go together?', *The Journal of Creative Behavior*, 40(2), 125-145.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), 'Development of the job diagnostic survey', *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997), 'Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?', *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160-177.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016), 'Ability-motivation-opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India', *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2008), 'The role of other orientation in organizational citizenship behavior', *Journal of organizational behavior*, 29(6), 829-841.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.-C. (2017), 'Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership', *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164-1188.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016), 'Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137(C), 236-263.
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016), 'Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy', *European Management Journal*, 34(2), 135-144.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005), 'The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance', *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985), 'A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables', *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Parker, S. K. (1998), 'Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions', *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997), "'That's not my job": Developing flexible employee work orientations', *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Ping, R. A. (1995), 'A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables', *Journal of marketing research*, 32(3), 336-347.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004), 'The effectiveness of creativity training: A quantitative review', *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004), 'The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?', *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018), 'Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach', *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
- Soda, G., Stea, D., & Pedersen, T. (2017), 'Network Structure, Collaborative Context, and Individual Creativity', *Journal of management*, doi: 10.1177/0149206317724509.
- Spector, P. E. (1986), 'Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work', *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Steenkamp, J.-B. E., & Van Trijp, H. C. (1991), 'The use of LISREL in validating marketing constructs', *International*

Journal of Research in marketing, 8(4), 283-299.

- Tho N.D. (2017), 'Knowledge transfer from business schools to business organizations: the roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy', *Journal of Knowledge management*, 21(5), 1240-1253.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012), 'Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement', *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016), 'A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate', *Journal of management*, 42(4), 982-1004.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010), 'When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy', *Journal of organizational behavior*, 31(1), 106-121.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014), 'Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior', *Journal of management*, 40(6), 1511-1534.
- Yeager, D. S., Henderson, M. D., Paunesku, D., Walton, G. M., D'Mello, S., Spitzer, B. J., & Duckworth, A. L. (2014), 'Boring but important: a self-transcendent purpose for learning fosters academic self-regulation', *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 559-580.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010), 'Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations', *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhou, J. (1998), 'Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation', *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
- Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2018), 'Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity', *Journal of management*, 44(5), 2094-2115.