SỰ SÁNG TẠO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: VAI TRÒ CỦA KỸ NĂNG SÁNG TẠO, ĐỘNG LỰC NỘI TẠI VÀ MÔI TRƯỜNG TỰ CHỦ

Bùi Thị Thanh
Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh
Email: btthanh@ueh.edu.vn
Lê Công Thuận
Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh
Email: thuanlc@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 24/02/2019
Ngày nhận bản sửa: 20/3/2019
Ngày duyệt đăng: 05/01/2021

Tóm tắt:
Dựa vào mô hình khả năng – động lực – cơ hội và lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo, nghiên cứu đề xuất rằng sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng gián tiếp dương đến sự sáng tạo của cấp dưới thông qua kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của họ. Hơn nữa, nghiên cứu khám phá vai trò điều tiết của môi trường tự chủ lên sự tác động của kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới đến sự sáng tạo của họ. Kết quả nghiên cứu cho thấy kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới là trung gian toàn phần liên kết mối quan hệ cùng chiều giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới. Thêm vào đó, môi trường tự chủ gia tăng tác động dương của kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới lên sự sáng tạo của họ.
Từ khóa: Môi trường tự chủ, sự sáng tạo của cấp dưới, kỹ năng sáng tạo của cấp dưới, động lực nội tại của cấp dưới, sự sáng tạo của lãnh đạo.
Mã JEL: J24; M12; M54

Individual creativity: The role of creativity-relevant skills, intrinsic motivation and autonomy climate

Abstract:
Drawing on the ability – motivation – opportunity framework and the componential theory of creativity, this study proposes that the supervisor's creativity has a positive relationship with followers' creativity via followers' creativity-relevant skills and intrinsic motivation. Moreover, this research investigates the moderating role of autonomy climate in the effects of followers' creativity-relevant skills and followers' intrinsic motivation on followers' creativity. The results showed that followers' creativity-relevant skills and followers' intrinsic motivation fully mediated the positive relationship between supervisor's creativity and followers' creativity. Furthermore, autonomy climate reinforced the positive impacts of followers' creativity-relevant skills and intrinsic motivation on followers' creativity.

Keywords: *Autonomy climate, followers' creativity, followers' creativity-relevant skills, followers' intrinsic motivation, supervisor's creativity.*
JEL Codes: J24; M12; M54.

1. Giới thiệu

Sự sáng tạo là việc phát triển các ý tưởng, sản phẩm hoặc quy trình vừa mới vừa hữu ích (Shalley & cộng sự, 2004). Trong nghiên cứu này, sự sáng tạo của người lao động gồm sự sáng tạo của cấp dưới và sự sáng tạo của lãnh đạo. Sự sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự đổi mới của tổ chức, làm tăng hiệu quả hoạt động, giúp tổ chức tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt (Anderson & cộng sự, 2014; Liu & cộng sự, 2016; Shalley & cộng sự, 2004). Nhiều tác giả nổi tiếng đã nghiên cứu các tiền tố liên quan đến lãnh đạo tác động đến sự sáng tạo của cấp dưới như: lãnh đạo chuyển đổi, trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo ủy quyền, lãnh đạo phục vụ (Hughes & cộng sự, 2018). Nhưng mối quan hệ giữa hành vi của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới nhận được ít sự quan tâm (Hughes & cộng sự, 2018). Cụ thể, rất ít nghiên cứu tập trung khám phá mối quan hệ giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới (Hughes & cộng sự, 2018; Koseoglu & cộng sự, 2017).

Sau khi định vị được khe hổng nghiên cứu, Koseoglu & cộng sự (2017) đã khám phá và kiểm định mối quan hệ gián tiếp giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới thông qua sự nhận diện ra vai trò sáng tạo cũng như sự điều tiết của yếu tố sự ủng hộ sáng tạo của tổ chức. Tuy nhiên, Koseoglu & cộng sự (2017) kêu gọi các nghiên cứu tiếp nên xem xét các biến trung gian và biến điều tiết khác để hiểu sâu hơn mối quan hệ giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới. Các hành vi của lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến hành vi của cấp dưới thông qua hai kênh chính là ảnh hưởng đến động lực làm việc của cấp dưới và phát triển kỹ năng của cấp dưới (Fischer & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, vai trò trung gian của kỹ năng sáng tạo nhận được ít sự quan tâm khi nghiên cứu hành vi của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới (Hughes & cộng sự, 2018).

Dựa trên mô hình khả năng – động lực – cơ hội (AMO: ability – motivation – opportunity) (Blumberg & Pringle, 1982) và lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (the componential theory of creativity) (Amabile, 1983, 1997), nghiên cứu này xem xét vai trò của kỹ năng sáng tạo của cấp dưới, động lực nội tại của cấp dưới, môi trường tự chủ và sự sáng tạo của lãnh đạo trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của cấp dưới. Qua đó, nghiên cứu này có hai đóng góp mới trong lý thuyết sự sáng tạo. Thứ nhất, nghiên cứu khám phá và kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới trong việc liên kết mối quan hệ giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Koseoglu & cộng sự (2017). Thứ hai, nghiên cứu khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của môi trường tự chủ lên mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo của cấp dưới cũng như động lực nội tại của cấp dưới và sự sáng tạo của họ. Mặc dù, các nghiên cứu trước đây đã cho thấy vai trò của môi trường đến sự sáng tạo của cá nhân như môi trường tổ chức (Zhou & cộng sự, 2017), môi trường tập trung vào học tập, môi trường tập trung vào kết quả công việc (Černe & cộng sự, 2017; Černe & cộng sự, 2014), môi trường sáng tạo, đổi mới (Kang & cộng sự, 2015), môi trường chính trị (Bai & cộng sự, 2016), nhưng việc nghiên cứu môi trường tự chủ ít nhận được sự quan tâm.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

Kỹ năng sáng tạo (Creativity-relevant skills) bao gồm khả năng tư duy hội tụ và khả năng tư duy phân kỳ (Birdi & cộng sự, 2016). Khả năng tư duy hội tụ là việc một người có thể phân tích các khía cạnh khác nhau của các ý tưởng và đưa ra đánh giá về chúng (Grohman & cộng sự, 2006). Khả năng tư duy phân kỳ là việc một cá nhân có thể đưa ra quan điểm trái ngược với quan điểm nào đó hoặc tạo ra một giải pháp trái ngược so với giải pháp hiện có (Scott & cộng sự, 2004). Nghiên cứu này nhóm tác giả đề xuất sự sáng tạo của lãnh đạo tác động tích cực đến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới vì các lý do sau. Một là, cấp dưới sẽ học theo những hành vi của lãnh đạo (Bandura, 1997). Khi lãnh đạo tìm kiếm và tạo ra các ý tưởng mới đó chính là một trong các cách tốt nhất giúp cấp dưới học tập nâng cao kỹ năng sáng tạo của họ (Bandura, 1997; Koseoglu & cộng sự, 2017). Thứ hai, các lãnh đạo có khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, họ sẽ có khả năng đưa ra những phản hồi tích cực và mang tính chất xây dựng giúp cấp dưới nâng cao năng lực sáng tạo (Mumford & cộng sự, 2002). Cuối cùng, lãnh đạo với kỹ năng sáng tạo cao là rất quan trọng đối với sự sáng tạo của cấp dưới vì họ tạo điều kiện để cấp dưới nâng cao khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo (Reiter-Palmon & Illies, 2004).

H1a: Sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp dương đến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới.

Lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo cho rằng kỹ năng sáng tạo là một trong các yếu tố quan trọng

thúc đẩy sự sáng tạo của cá nhân (Amabile, 1983, 1997). Kỹ năng sáng tạo bao gồm các khả năng cần thiết để tạo ra các ý tưởng mới và hữu ích (Birdi & cộng sự, 2016). Các kỹ năng này giúp quyết định các cách tiếp cận khác nhau và sự mềm dẻo trong cách suy nghĩ để giải quyết vấn đề cũng như cung cấp các phương pháp đặc biệt để tìm kiếm và theo đuổi các giải pháp mới (Amabile, 1983). Kỹ năng sáng tạo giúp cấp dưới dễ dàng tiếp cận cách suy nghĩ mới, điều này tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình sáng tạo (Amabile, 1997). Hơn nữa, căn cứ vào mô hình AMO thì kỹ năng sáng tạo thuộc nhóm khả năng, hay nói cách khác kỹ năng sáng tạo là tiền tố của kết quả sáng tạo của cá nhân. Vì thế,

H1b: Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo của họ.

Dựa trên lập luận của giả thuyết H1a và H1b cũng như lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo cho thấy hành vi của lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và từ đó ảnh hưởng đến sự sáng tạo (Amabile, 1997), giả thuyết sau được đề xuất.

H1c: Sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng gián tiếp dương đến sự sáng tạo của cấp dưới thông qua kỹ năng sáng tạo của cấp dưới.

Động lực nội tại (Intrinsic motivation) là mong muốn làm việc của một người vì họ đam mê, thích thú công việc hoặc bị cuốn vào công việc (Amabile, 1985). Tác giả khác định nghĩa động lực nội tại là mức độ yêu thích công việc hay việc một người làm việc nào đó vì chính lợi ích mà công việc đó mang lại cho họ (Shalley & cộng sự, 2004). Nhóm tác giả đề xuất sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của cấp dưới bởi các lý do. Hành vi sáng tạo của lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới yêu thích công việc sáng tạo cũng như làm cho cấp dưới đam mê sáng tạo hơn (Koseoglu & cộng sự, 2017). Sự sáng tạo của lãnh đạo sẽ làm cho cấp dưới thích thú và thúc đẩy họ tham gia vào quá trình sáng tạo (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Lãnh đạo nào có khả năng sáng tạo cao, họ sẽ biết cách động viên cấp dưới và tạo điều kiện thuận lợi để cấp dưới sáng tạo (Huang & cộng sự, 2016). Vì thế:

H2a: Sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp dương đến động lực nội tại của cấp dưới.

Nâng cao động lực nội tại của cấp dưới trong quá trình sáng tạo sẽ dẫn đến mức độ sáng tạo của họ sẽ tăng theo (Kong & cộng sự, 2017). Theo lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo thì động lực nội tại là tiền tố quan trọng của sự sáng tạo (Amabile, 1983, 1997). Động lực nội tại thúc đẩy cấp dưới nỗ lực hơn trong quá trình sáng tạo (Liu & cộng sự, 2016). Cấp dưới có động lực và đam mê sáng tạo sẽ tò mò, tìm tòi, kiên trì theo đuổi các ý tưởng mới, thậm chí chấp nhận rủi ro để tạo ra các ý tưởng mới (Shalley & cộng sự, 2004). Cấp dưới với động lực nội tại cao sẽ linh hoạt hơn trong tư duy sáng tạo và kiên trì hơn để tìm kiếm các giải pháp sáng tạo (Chen & cộng sự, 2016). Động lực nội tại thuộc nhóm động lực làm việc – một nhóm quan trọng ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cá nhân như mô hình AMO đã đề cập. Do đó:

H2b: Động lực nội tại của cấp dưới ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo của họ.

Dựa trên lập luận của giả thuyết H2a và H2b cũng như lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo khẳng định rằng các yếu tố môi trường như hành vi sáng tạo của lãnh đạo sẽ tác động tích cực đến động lực nội tại của cấp dưới và từ đó ảnh hưởng đến sự sáng tạo của họ (Amabile, 1997), giả thuyết sau được đề xuất.

H2c: Sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng gián tiếp dương đến sự sáng tạo của cấp dưới thông qua động lực nội tại của cấp dưới.

Môi trường tự chủ (Autonomy climate)

Môi trường tự chủ là việc thiết kế công việc cho phép cấp dưới có một phạm vi rộng để làm việc (Patterson & cộng sự, 2005). Hay nói cách khác, trong môi trường tự chủ cấp dưới làm việc ít hoặc không bị ràng buộc bởi các luật lệ hay hệ thống làm việc cố định (Meyer & cộng sự, 2010). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đề xuất môi trường tự chủ củng cố tác động dương của kỹ năng sáng tạo và động lực nội tại của cấp dưới lên sự sáng tạo của họ vì các lý do sau. Thứ nhất, mô hình AMO khẳng định rằng, sự tương tác giữa cơ hội làm việc với khả năng của cá nhân hoặc với động lực làm việc sẽ cho kết quả làm việc tốt hơn (Blumberg & Pringle, 1982). Trong nghiên cứu này, sự tương tác giữa môi trường tự chủ (cơ hội làm việc) với kỹ năng sáng tạo của cấp dưới (khả năng của cá nhân) để cho kết quả sáng tạo tốt hơn. Cũng như, sự tương tác giữa môi trường tự chủ (cơ hội làm việc) với động lực nội tại của cấp dưới (động lực làm việc) để nâng cao kết quả sáng tạo của họ.

Thứ hai, môi trường tự chủ tạo điều kiện thuận lợi cho cấp dưới sử dụng khả năng hiện có một cách hiệu

quả để tạo ra các nhiều ý tưởng mới và hữu ý vì môi trường tự chủ cho phép cấp dưới tự do trong việc lựa chọn công việc để làm và tự do quyết định phương pháp để hoàn thành công việc (Llopis & Foss, 2016). Hơn nữa, môi trường tự chủ cao khuyến khích cấp dưới sử dụng các kiến thức học được để nâng cao kết quả làm việc của họ (Tho, 2017). Khi môi trường tự chủ thấp, cấp dưới khó khăn trong việc sử dụng năng lực sáng tạo của họ để đưa ra các ý tưởng mới vì họ phải làm việc theo quy định và quy trình có sẵn (Meyer & cộng sự, 2010).

Thứ ba, môi trường tự chủ cao làm cho cấp dưới đam mê hơn trong việc sáng tạo vì họ có nhiều cơ hội làm việc và giải quyết các vấn đề theo ý của họ (Black & Deci, 2000). Môi trường tự chủ cao làm cho cấp dưới thêm động lực để sáng tạo ra các ý tưởng mới vì họ có quyền tự do trong việc quyết định những công việc sẽ tiến hành cũng như tự do chọn cách thức thực hiện và xử lý các vấn đề phát sinh (Llopis & Foss, 2016). Vì những lý do trên, hai giả thuyết sau được đề xuất:

H3a: Môi trường tự chủ điều tiết dương mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo *của cấp dưới* và sự sáng tạo của *họ.*

H3b: Môi trường tự chủ điều tiết dương mối quan hệ giữa động lực nội tại *của cấp dưới* và sự sáng tạo của *họ.*

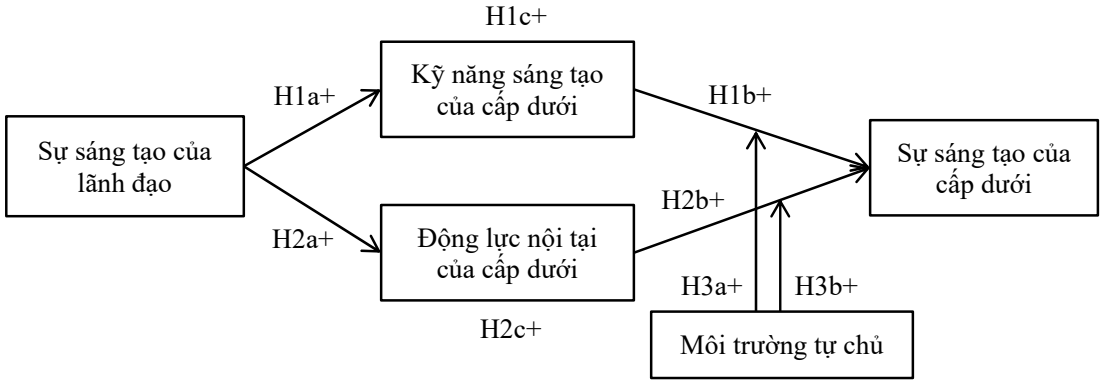
3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành thông qua hai giai đoạn chính. Giai đoạn đầu, nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện vào tháng 5 năm 2019 bằng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên viên đang làm việc tại các công ty công nghệ thông tin và viễn thông. Lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính của Coyne (1997) được áp dụng với điểm bão hòa là 14 chuyên viên. Kết quả có 11 biến quan sát trong bảng câu hỏi được chỉnh sửa. Bảng câu hỏi sau khi chỉnh sửa được sử dụng trong thu thập dữ liệu định lượng chính thức.

Giai đoạn hai, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua việc thu thập dữ liệu bằng bảng câu hỏi từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2019. Nghiên cứu khảo sát nhân viên, kỹ sư và kỹ thuật viên đang làm việc tại các công ty công nghệ thông tin và viễn thông trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Long An. Để thu thập dữ liệu, nhóm tác giả liên hệ trước với các giám đốc hoặc phòng nhân sự của các công ty để xin phép thu thập dữ liệu. Sau đó, bảng câu hỏi được gửi đến các chuyên viên tại công ty được phép khảo sát. Cuối cùng, các bảng câu hỏi sau khi các chuyên viên đánh giá được thu lại và tổng hợp để nhập liệu. Theo Hair & cộng sự (2010) kích thước mẫu tối thiểu phải là 100. Hơn nữa, theo Bollen (2014), kích thước mẫu tối thiểu bằng năm lần số lượng tham số cần ước lượng. Vì vậy, nghiên cứu này chọn kích thước mẫu n = 300. Để thu thập n = 300 như đã đề ra, nhóm nghiên cứu đã phát ra tổng cộng 500 bảng câu hỏi và thu về được 332 bảng câu hỏi. Trong đó có 38 bảng câu hỏi bị loại ra vì thiếu thông tin hoặc người trả lời chọn một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Như vậy có 294 bảng câu hỏi được nhập liệu. Trong nghiên cứu này nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đánh giá thang đo, kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Bảng 1: Kết quả phân tích CFA

	CR	AVE	λ	IMM	CSS	ECC	SCC	ACC
1. Động lực nội tại của cấp dưới	0,840	0,513	0,678	**0,716**				
2. Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới	0,883	0,521	0,642	0,029	**0,721**			
3. Sự sáng tạo của cấp dưới	0,805	0,508	0,684	0,219	0,215	**0,712**		
4. Sự sáng tạo của lãnh đạo	0,816	0,527	0,687	0,300	0,216	0,158	**0,726**	
5. Môi trường tự chủ	0,860	0,551	0,684	0,194	-0,010	-0,010	0,017	**0,743**

Ghi chú: CR là độ tin cậy tổng hợp; AVE là phương sai trích; λ là hệ số nhân tố tải bé nhất của thang đo; Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của biến tiềm ẩn; các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các biến tiềm ẩn.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu này có tổng cộng 5 khái niệm tiềm ẩn là sự sáng tạo của lãnh đạo, kỹ năng sáng tạo của cấp dưới, động lực nội tại của cấp dưới, môi trường tự chủ và sự sáng tạo của cấp dưới. Các khái niệm tiềm ẩn này được đo lường thông qua thang đo Likert 7 mức độ (1 tương ứng là hoàn toàn phản đối và 7 tương ứng là hoàn toàn đồng ý). Việc xây dựng bảng câu hỏi được tiến hành thông qua các bước sau. Trước hết, bảng câu hỏi bao gồm các thang đo bằng tiếng Anh của các khái niệm được chuẩn bị bằng cách kế thừa thang đo của các nghiên cứu trước đây. Tiếp đến, các thang đo này được dịch sang tiếng Việt bằng phương pháp thảo luận nhóm. Nhóm này gồm các tác giả nghiên cứu và ba nghiên cứu sinh lĩnh vực quản trị kinh doanh. Sau đó, bảng câu hỏi được điều chỉnh thông qua nghiên cứu sơ bộ định tính.

Sự sáng tạo của lãnh đạo được đánh giá thông qua thang đo 4 biến quan sát kế thừa từ bài báo của Koseoglu & cộng sự (2017). Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới được đánh giá thông qua thang đo 7 biến quan sát kế thừa từ bài báo của Birdi & cộng sự (2016). Động lực nội tại của cấp dưới được đánh giá thông qua thang đo 5 biến quan sát kế thừa từ bài báo của Tierney & cộng sự (1999). Môi trường tự chủ được đánh giá thông qua thang đo 5 biến quan sát kế thừa từ bài báo của Patterson & cộng sự (2005). Sự sáng tạo của cấp dưới được đánh giá thông qua thang đo 4 biến quan sát kế thừa từ bài báo của Soda & cộng sự (2019).

3.3. Đặc điểm của mẫu

Số lượng người trả lời trong khảo sát chính thức định lượng là 294. Về giới tính, có 237 nam (80,6%) và 57 nữ (19,4%). Trong số này có 8 (2,7%) người trả lời có trình độ phổ thông; 248 (84,4%) người trả lời có trình độ đại học và 38 (12,9%) người trả lời có trình độ sau đại học. Số tuổi trung bình của người trả lời là 26,79. Kinh nghiệm làm việc trung bình của người trả lời là 4,86 năm trong đó kinh nghiệm ít nhất là 1 năm và nhiều nhất là 21 năm.

Bảng 2: Kết quả xử lý các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Sự tác động			Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value	Kiểm định giả thuyết
H1a	Sự sáng tạo của lãnh đạo	→	Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới	0,215	0,002	Ủng hộ
H1b	Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới	→	Sự sáng tạo của cấp dưới	0,184	0,006	Ủng hộ
H2a	Sự sáng tạo của lãnh đạo	→	Động lực nội tại của cấp dưới	0,300	0,000	Ủng hộ
H2b	Động lực nội tại của cấp dưới	→	Sự sáng tạo của cấp dưới	0,227	0,001	Ủng hộ
H3a	Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới x Môi trường tự chủ	→	Sự sáng tạo của cấp dưới	0,171	0,006	Ủng hộ
H3b	Động lực nội tại của cấp dưới x Môi trường tự chủ	→	Sự sáng tạo của cấp dưới	0,169	0,007	Ủng hộ

4. Kết quả nghiên cứu

Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo sự sáng tạo của lãnh đạo, kỹ năng sáng tạo của cấp dưới, động lực nội tại của cấp dưới, môi trường tự chủ và sự sáng tạo của cấp dưới lần lượt là 0,815; 0,883; 0,840; 0,859 và 0,804. Tiếp đến, phân phối chuẩn của các biến quan sát được kiểm tra. Kết quả cho thấy các phân phối này bị lệch một ít so với phân phối chuẩn. Nhưng các chỉ số kurtoses và skewnesses từ -0,635 đến +0,237. Do đó, phương pháp ước lượng ML (Maximum likelihood estimation) được sử dụng khi tiến hành phân tích CFA và SEM (Muthén & Kaplan, 1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1 trình bày kết quả phân tích CFA. Kết quả cho thấy mô hình tới hạn phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thực tiễn (GFI = 0,926; TLI = 0,986; CFI = 0,987; RMSEA = 0,021; CMIN/DF = 1,135). Tất cả các hệ số nhân tố tải đều thỏa mãn, trong đó bé nhất là 0,642 và đạt được mức ý nghĩa thống kê (nhỏ hơn 0,001). Thêm vào đó, phương sai trích của các biến tiềm ẩn trong mô hình từ 0,508 đến 0,551. Do đó, tính đơn hướng của các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu thỏa mãn (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hơn nữa, giá trị căn bậc 2 phương sai trích của các biến tiềm ẩn luôn lớn hơn tương quan của biến tiềm ẩn đó với các biến tiềm ẩn khác. Vì vậy, giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu được thỏa mãn (Fornell & Larcker, 1981). Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo lớn hơn hoặc bằng 0,805. Kết luận, các thang đo trong mô hình thỏa mãn các giá trị đo lường cơ bản.

4.2. Kết quả SEM

Nghiên cứu này áp dụng đề xuất của Cortina & cộng sự (2001) bằng việc phân tích tác động của biến điều tiết và các biến tiềm ẩn khác đồng thời cùng một lúc. Dựa vào công thức tính của Ping (1995), một biến chỉ thị được sử dụng đại diện cho sự tương tác giữa kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và môi trường tự chủ. Hơn nữa, một biến chỉ thị khác đại diện cho sự tương tác giữa động lực nội tại của cấp dưới và môi trường tự chủ. Kết quả xử lý cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thực tiễn (GFI = 0,921; TLI = 0,986; CFI = 0,988; RMSEA = 0,019; CMIN/DF = 1,108). Giả thuyết H1a sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp dương đến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới được chấp nhận ($p = 0,002 < 0,01$). Giả thuyết H1b đề xuất rằng kỹ năng sáng tạo của cấp dưới ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo của họ. Giả thuyết H1b được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,006 < 0,01$). Giả thuyết H2a sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp dương đến động lực nội tại của cấp dưới được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê ($p = 0,000 < 0,01$). Giả thuyết H2b cho rằng động lực nội tại của cấp dưới ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo của họ. Kết quả phân tích cho thấy giả thuyết H2b được chấp nhận ($p = 0,001 < 0,01$). Giả thuyết H3a môi trường tự chủ điều tiết dương mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và sự sáng tạo của họ được chấp nhận ($p = 0,006 < 0,01$). Cuối cùng, dữ liệu nghiên cứu cho thấy giả thuyết H3b môi trường tự chủ điều tiết dương mối quan hệ giữa động lực nội tại của cấp dưới và sự sáng tạo của họ được chấp nhận ($p = 0,007 < 0,01$). Bảng 2 trình bày kết quả xử lý trực tiếp.

Nghiên cứu này kiểm định các giả thuyết gián tiếp dựa vào đề xuất của Baron & Kenny (1986). Nhóm tác giả xử lý thêm hai mô hình và kết quả được trình bày trong Bảng 3. Mô hình 1 cho thấy sự sáng tạo của lãnh

Bảng 3: Kết quả xử lý các giả thuyết gián tiếp

Mối quan hệ	Mô hình 1		Mô hình 2	
	Ước lượng đã chuẩn hóa	p-value	Ước lượng đã chuẩn hóa	p-value
Sự sáng tạo của lãnh đạo → Sự sáng tạo của cấp dưới	0,159	0,028	0,057	0,451
Sự sáng tạo của lãnh đạo → Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới	–	–	0,214	0,002
Sự sáng tạo của lãnh đạo → Động lực nội tại của cấp dưới	–	–	0,298	0,000
Kỹ năng sáng tạo của cấp dưới → Sự sáng tạo của cấp dưới	–	–	0,196	0,006
Động lực nội tại của cấp dưới → Sự sáng tạo của cấp dưới	–	–	0,196	0,009

đạo ảnh hưởng dương đến sự sáng tạo của cấp dưới (p = 0,028 < 0,05). Dẫn đến, điều kiện 1 trong đề xuất của Baron & Kenny (1986) được thỏa mãn. Như kết quả phân tích ở trên các giả thuyết H1a, H1b, H2a và H2b đều được chấp nhận. Hay nói cách khác, sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng dương đến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới. Hơn nữa, kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới ảnh hưởng dương đến sự sáng tạo của họ. Do đó, điều kiện thứ 2 trong đề xuất của Baron & Kenny (1986) được thỏa mãn. Cuối cùng, mô hình 2 cho thấy sự sáng tạo của lãnh đạo ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cấp dưới giảm từ β = 0,159 trong mô hình 1 xuống β = 0,057 trong mô hình 2 và không đạt mức ý nghĩa thống kê (p = 0,451 > 0,1) khi thêm biến kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới vào. Đây chính là điều kiện 3 trong đề xuất của Baron & Kenny (1986). Với kết quả này thì kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới là trung gian toàn phần (full mediate) liên kết mối quan hệ cùng chiều giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp hai điểm mới quan trọng. Một là, nghiên cứu khám phá và kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng sáng tạo của cấp dưới và động lực nội tại của cấp dưới trong việc liên kết mối quan hệ giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Koseoglu & cộng sự (2017). Kết quả nghiên cứu cho thấy kỹ năng sáng tạo và động lực nội tại của cấp dưới là cơ chế trung gian toàn phần liên kết mối quan hệ gián tiếp giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới. Kết quả này tương đồng với lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (Amabile, 1983, 1997). Hay nói cách khác, nghiên cứu này đưa ra bằng chứng thực tiễn kiểm định lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo – một trong những lý thuyết quan trọng nhất trong nghiên cứu sự sáng tạo và được nhiều học giả trên thế giới áp dụng (Birdi & cộng sự, 2016).

Hai là, nghiên cứu này khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của môi trường tự chủ lên mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo của cấp dưới cũng như động lực nội tại của cấp dưới và sự sáng tạo của họ. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tương tác giữa kỹ năng sáng tạo và môi trường tự chủ cũng như sự tương tác giữa động lực nội tại và môi trường tự chủ lên sự sáng tạo của cá nhân là cùng chiều. Các nghiên cứu trước đây đã nghiên cứu vai trò của môi trường trong việc thúc đẩy và tạo điều kiện để nhân viên sáng tạo. Ví dụ, môi trường tổ chức (Zhou & cộng sự, 2017), môi trường tập trung vào học tập, môi trường tập trung vào kết quả công việc (Černe & cộng sự, 2017; 2014), môi trường sáng tạo, đổi mới (Kang & cộng sự, 2015), môi trường chính trị (Bai & cộng sự, 2016). Tuy nhiên, việc nghiên cứu môi trường tự chủ ít nhận được sự quan tâm. Nghiên cứu này đưa ra bằng chứng rằng môi trường tự chủ điều tiết tác động của kỹ năng sáng tạo và động lực nội tại của cấp dưới lên sự sáng tạo của họ.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy các tổ chức nên cân nhắc và chọn những nhân viên có khả năng sáng tạo cao vào các vị trí lãnh đạo khi sự sáng tạo trong tổ chức là quan trọng và cần thiết. Đây là việc làm quan trọng vì những nhà lãnh đạo này sẽ tạo điều kiện thúc đẩy động lực làm việc của cấp dưới cũng như phát triển kỹ năng sáng tạo của cấp dưới trong tương lai, từ đó làm tăng kết quả sáng tạo của cấp dưới. Kỹ năng sáng tạo và động lực nội tại của cấp dưới là cầu nối quan trọng liên kết mối quan hệ giữa sự sáng tạo của lãnh đạo và sự sáng tạo của cấp dưới. Vì thế, việc đào tạo và phát triển kỹ năng của cấp dưới là điều vô cùng quan trọng đối với tổ chức. Các tổ chức cũng nên chú ý quan sát, theo dõi và động viên nhân viên để duy trì động lực làm việc của họ.

Hơn nữa, tổ chức nên chú trọng trong việc khuyến khích và tạo điều kiện để các nhà lãnh đạo sáng tạo trong công việc của họ vì sự sáng tạo của nhà lãnh đạo không những dẫn đến sự đổi mới, hiệu quả cho tổ chức mà còn ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cá nhân. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cho thấy sự tương tác giữa môi trường tự chủ và kỹ năng sáng tạo cũng như động lực nội tại của cấp dưới sẽ làm gia tăng kết quả sáng tạo của họ. Vì vậy, các tổ chức nên việc xây dựng môi trường làm việc tự chủ vì môi trường tự chủ sẽ giúp nhân viên phát huy được kỹ năng sáng tạo cũng như hứng thú hơn với công việc.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Cũng như bao nghiên cứu khoa học khác, nghiên cứu này mặc dù có những đóng góp mới về mặt lý thuyết lẫn hàm ý quản trị nhưng vẫn còn các hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu thu thập dữ liệu bằng phương pháp

chọn mẫu thuận tiện trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương, Long An nên tính khái quát hóa cho cả Việt Nam còn hạn chế. Trong tương lai, các nhà nghiên cứu nên thu thập dữ liệu bằng các phương pháp xác suất tại nhiều địa phương trong cả nước để tăng tính tổng quát hóa của mô hình. Thứ hai, sự sáng tạo của cá nhân chịu tác động của nhiều tiền tố (Anderson & cộng sự, 2014) nhưng nghiên cứu này chỉ khám phá và kiểm định 4 tiền tố. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai nên khám phá thêm các nhân tố khác để mở rộng lý thuyết và hàm ý quản trị, từ đó giúp cải thiện kết quả sáng tạo của cá nhân. Cuối cùng, sự sáng tạo của lãnh đạo có thể ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cấp dưới thông qua các biến trung gian khác thuộc nhóm biến động lực, nhóm biến mối quan hệ xã hội và nhóm biến nhận thức (Hughes & cộng sự, 2018). Vì thế các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá và kiểm định các biến trung gian khác để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Koseoglu & cộng sự (2017).

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.

Anderson, N., Potočnik, 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.

Bai, Y., Han, G.H. & Harms, P. (2016), 'Team conflict mediates the effects of organizational politics on employee performance: A cross-level analysis in China', *Journal of Business Ethics*, 139(1), 95-109.

Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, 6th edition, New York, NY: Macmillan.

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), 1173-1182.

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.

Black, A.E. & Deci, E.L. (2000), 'The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective', *Science Education*, 84(6), 740-756.

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.

Bollen, K.A. (2014), *Structural equations with latent variables*, John Wiley & Sons, New Jersey, United States.

Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2017), 'The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior', *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.

Černe, M., Nerstad, C.G., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014), 'What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity', *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.

Chen, T., Li, F. & Leung, K. (2016), 'When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control', *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.

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.

Fischer, T., Dietz, J. & Antonakis, J. (2017), 'Leadership process models: A review and synthesis', *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement

error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

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.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010), Multivariate data analysis: A global perspective, 7th edition, London: Pearson.

Huang, L., Krasikova, D.V. & Liu, D. (2016), 'I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132(C), 49-62.

Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A. & Legood, A. (2018), 'Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations', *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.

Kang, J.H., Solomon, G.T. & Choi, D.Y. (2015), 'CEOs' leadership styles and managers' innovative behaviour: Investigation of intervening effects in an entrepreneurial context', *Journal of Management Studies*, 52(4), 531-554.

Kong, M., Xu, H., Zhou, A. & Yuan, Y. (2017), 'Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader–member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation', *Journal of Management & Organization*, 1-15.

Koseoglu, G., Liu, Y. & Shalley, C.E. (2017), 'Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity', *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.

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.

Meyer, R.D., Dalal, R.S. & Hermida, R. (2010), 'A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences', *Journal of Management*, 36(1), 121-140.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002), 'Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships', *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

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.

Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L, Wallace, A.M. (2005), 'Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation', *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

Ping, R.A. (1995), 'A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables', *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.

Reiter-Palmon, R. & Illies, J.J. (2004), 'Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective', *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.

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.

Soda, G., Stea, D. & Pedersen, T. (2019), 'Network structure, collaborative context, and individual creativity', *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765.

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.

Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999), 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships', *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

Zhou, J., Wang, X.M., Song, L.J. & Wu, J. (2017), 'Is it new? Personal and contextual influences on perceptions of novelty and creativity', *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 180-202.