



Các động lực thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò điều tiết hỗn hợp của động lực hướng đến xã hội

LÊ CÔNG THUẬN^{a,*}, BÙI THỊ THANH^a

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 08/12/2018 Ngày nhận lại: 18/03/2019 Duyệt đăng: 01/04/2019 Mã phân loại JEL: J24, M12, M54 Từ khóa: Động lực hướng đến xã hội; Động lực nội tại; Quyền tự quản công việc; Sự sáng tạo; Tự tin sáng tạo. Keywords: Prosocial motivation; Intrinsic motivation; Job autonomy;	Dựa trên lý thuyết động lực của sự sáng tạo, nghiên cứu này đề xuất động lực nội tại và tự tin sáng tạo tác động cùng chiều đến sự sáng tạo, đồng thời xem xét tác động gián tiếp của quyền tự quản công việc đến sự sáng tạo thông qua tự tin sáng tạo và động lực nội tại. Hơn nữa, nghiên cứu còn kiểm định vai trò điều tiết hỗn hợp của động lực hướng đến xã hội. Với dữ liệu khảo sát từ 323 nhân viên đang làm việc trong ngành công nghệ thông tin, kết quả cho thấy quyền tự quản công việc ảnh hưởng trực tiếp đến động lực nội tại và tự tin sáng tạo, đồng thời tác động gián tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua động lực nội tại và tự tin sáng tạo. Cả ba động lực chính là tự tin sáng tạo, động lực nội tại và động lực hướng đến xã hội đều tác động tích cực đến sự sáng tạo theo mức độ giảm dần. Thêm vào đó, động lực hướng đến xã hội củng cố ảnh hưởng của tự tin sáng tạo lên sự sáng tạo. Tuy nhiên, động lực hướng đến xã hội không điều tiết mối quan hệ giữa động lực nội tại và sự sáng tạo của nhân viên. Abstract Based on the motivational theory of creativity, this study proposes that both intrinsic motivation and creative self-efficacy have a positive impact on employee creativity as well as examines the indirect effect of job autonomy on employee creativity via intrinsic motivation and creative self-efficacy. Moreover, this study investigates the mixed moderating role of prosocial motivation. Based on a survey sample of 323 employees working in information technology industry, the results

* Tác giả liên hệ.

Email: thuanlc@ueh.edu.vn (Lê Công Thuận), btthanh@ueh.edu.vn (Bùi Thị Thanh).

Trích dẫn bài viết: Lê Công Thuận, & Bùi Thị Thanh. (2019). Các động lực thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò điều tiết hỗn hợp của động lực hướng đến xã hội. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, 30(2), 26–43.

Creativity; Creative self-efficacy.	show that job autonomy has a positive influence on intrinsic motivation and creative self-efficacy and an indirect effect on employee creativity through intrinsic motivation and creative self-efficacy. All three main motivations including creative self-efficacy, intrinsic motivation, and prosocial motivation positively affect employee creativity with the decreasing level respectively. Additionally, prosocial motivation reinforces the effect of creative self-efficacy on employee creativity. However, prosocial motivation does not moderate the association between intrinsic motivation and employee creativity.
--	--

1. Giới thiệu

Sáng tạo đóng vai trò quan trọng trong quá trình đổi mới tổ chức, làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức, giúp tổ chức tồn tại và phát triển, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh có tốc độ thay đổi nhanh (Anderson và cộng sự, 2014; Liu và cộng sự, 2016; Shalley và cộng sự, 2004). Các nghiên cứu từ xưa đến nay cho thấy có rất nhiều nhân tố tác động đến sự sáng tạo, chẳng hạn như: Amabile (1983), Anderson và cộng sự (2014), Shalley và cộng sự (2004), và được phân thành ba nhóm chính là: (1) Nhóm nhân tố cá nhân, (2) nhóm nhân tố công việc, và (3) nhóm nhân tố xã hội (Anderson và cộng sự, 2014). Trên thế giới hiện đã có nhiều nghiên cứu về chủ đề sáng tạo (Anderson và cộng sự, 2014), nhưng nghiên cứu về chủ đề sáng tạo của nhân viên tại Việt Nam còn rất ít (Bùi Thị Thanh, 2014). Trong nhóm nhân tố cá nhân, lý thuyết đã khẳng định vai trò nòng cốt của động lực trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên, nó bù đắp cho sự khiếm khuyết của chuyên môn, kỹ năng, hoặc tư duy sáng tạo (Amabile, 1983, 1997). Tuy nhiên, theo Liu và cộng sự (2016), nghiên cứu thực nghiệm kiểm định tác động của động lực hướng đến xã hội lên sự sáng tạo của nhân viên còn khá ít, chủ yếu các nghiên cứu dừng ở khái niệm, đề xuất giả thuyết nhưng chưa kiểm định bằng thực nghiệm.

Hơn nữa, các nghiên cứu về tiền tố động lực tác động lên sự sáng tạo của nhân viên còn hạn chế và cần nghiên cứu thêm (Anderson và cộng sự, 2014; Bammens, 2016). Các nghiên cứu trước đây trên thế giới tập trung vào ba loại động lực chính là: (1) Tự tin sáng tạo, (2) động lực nội tại và (3) động lực hướng đến xã hội, tuy nhiên “ba dòng nghiên cứu động lực của sự sáng tạo được nghiên cứu phần lớn tách biệt nhau” (Liu và cộng sự, 2016). Dẫn đến, việc xác định mức độ tác động mạnh yếu của các loại động lực lên sự sáng tạo của nhân viên vẫn còn hạn chế trong kiểm định thực tiễn. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo cũng nhận được nhiều sự chú ý. Kết quả của các nghiên cứu trước khẳng định quyền tự quản công việc tác động dương đến sự sáng tạo (Coelho & Augusto, 2010) hoặc điều tiết sự tương tác giữa lãnh đạo và sự sáng tạo (Wang & Cheng, 2010). Tuy nhiên, việc nghiên cứu tác động của quyền tự quản đến sự sáng tạo của nhân viên gián tiếp thông qua các động lực còn hạn chế mặc dù nghiên cứu tổng hợp đã chỉ ra mối quan hệ này (Liu và cộng sự, 2016).

Nhằm mục đích thu hẹp các khe hổng nghiên cứu trên, nghiên cứu này đồng thời tập trung vào ba loại động lực chính tác động đến sự sáng tạo đó là: (1) Tự tin sáng tạo, (2) động lực nội tại, và (3) động lực hướng đến xã hội. Nghiên cứu này khảo sát các kỹ sư, kỹ thuật viên và nhân viên đang làm việc tại các phòng ban trong ngành công nghệ thông tin vì Schweisfurth và Raasch (2018) đã kết luận rằng các ý tưởng sáng tạo có thể xuất phát từ bất kỳ bộ phận nào trong công ty. Đặc biệt, ngành công

nghe thông tin là lĩnh vực được các nghiên cứu trước đây về chủ đề sáng tạo khảo sát dữ liệu để phân tích và kiểm định mô hình nghiên cứu (Farmer và cộng sự, 2003; Yuan & Woodman, 2010). Hơn nữa, Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng đã nhấn mạnh vai trò của ngành công nghệ thông tin trong việc phát triển đất nước cũng như đề cập đến những cơ chế và chính sách khuyến khích phát triển ngành công nghệ thông tin vì Việt Nam có tiềm năng và lợi thế trong việc phát triển ngành này¹.

Nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết về chủ đề sáng tạo, đặc biệt ở Việt Nam. Thứ nhất, tác giả kiểm định và so sánh mức độ tác động của ba loại động lực chính đến sự sáng tạo của nhân viên ở Việt Nam. Đặc biệt, nghiên cứu này khám phá và kiểm định mối quan hệ giữa động lực hướng đến xã hội và sự sáng tạo của nhân viên bằng thực nghiệm để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của Liu và cộng sự (2016). Thứ hai, mặc dù động lực hướng đến xã hội cũng có sự ảnh hưởng của động lực nội tại lên sự sáng tạo đã được nghiên cứu bởi Grant và Berry (2011), nghiên cứu này tiếp tục khám phá và kiểm định một mối quan hệ mới, đó là vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội lên mối quan hệ giữa tự tin sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên. Cuối cùng, nghiên cứu này kiểm định tác động của quyền tự quản công việc lên sự sáng tạo của nhân viên gián tiếp thông qua động lực nội tại và tự tin sáng tạo.

Sau phần 1 giới thiệu, cấu trúc của bài nghiên cứu gồm bốn phần còn lại theo thứ tự sau: Phần 2 tổng quan cơ sở lý thuyết và các giả thuyết; phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu; phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu; và phần 5 trình bày thảo luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

Sự sáng tạo (Creativity) được định nghĩa là việc tạo ra các ý tưởng, sản phẩm, quy trình vừa có tính mới vừa có tính hữu ích (Oldham & Cummings, 1996). Trong quá trình sáng tạo, động lực làm việc là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự khác biệt giữa những gì một người có thể làm và những gì người đó sẽ làm (Amabile, 1983). Dựa trên lý thuyết các động lực của sự sáng tạo được nghiên cứu bằng phương pháp phân tích tổng hợp (Meta-Analysis) (Liu và cộng sự, 2016), nghiên cứu này tập trung xem xét vai trò của quyền tự quản công việc và ba loại động lực chính ảnh hưởng đến sự sáng tạo, đó là: (1) Tự tin sáng tạo, (2) động lực nội tại, và (3) động lực hướng đến xã hội.

Động lực nội tại được nghiên cứu và phát triển bởi lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (The Componential Theory of Creativity) (Amabile, 1983, 1997). Trong mô hình lý thuyết này, ba nhóm thành phần chính tác động đến sự sáng tạo của cá nhân là: (1) Chuyên môn, (2) kỹ năng sáng tạo, và (3) động lực nội tại (Amabile, 1983, 1997). Bên cạnh đó, các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến sự sáng tạo gồm: Các nguồn lực, động lực của tổ chức và các vấn đề liên quan đến quản trị (Amabile, 1997). Mô hình này nhận được nhiều kiểm nghiệm thực tiễn và hầu hết các tác giả khám phá và kiểm định động lực nội tại như là cơ chế trung gian làm cơ sở cho sự tác động của các yếu tố môi trường lên sự sáng tạo (Anderson và cộng sự, 2014; Shalley và cộng sự, 2004). Động lực nội tại thúc đẩy các

¹ Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng Cộng sản Việt Nam.

cá nhân nỗ lực tham gia vào quá trình sáng tạo bởi họ cảm thấy thích thú khi làm việc này (Amabile, 1983, 1997).

Khác với động lực nội tại, tự tin sáng tạo được nghiên cứu dựa trên lý thuyết nhận thức xã hội (The Social Cognitive Theory) (Bandura, 1997; Tierney & Farmer, 2002). Lý thuyết này nhấn mạnh rằng tự tin sáng tạo khuyến khích các cá nhân tham gia vào quá trình sáng tạo và duy trì mức độ tham gia vào quá trình này bởi họ tin rằng họ có đủ năng lực để hoàn thành quá trình sáng tạo (Tierney & Farmer, 2002). Cuối cùng, động lực hướng đến xã hội được nghiên cứu dựa trên việc kết hợp lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo và lý thuyết động lực hướng đến xã hội (The Prosocial Motivation Theory) (Bolino & Grant, 2016; Grant, 2008; Grant & Berry, 2011). Lý thuyết này nhấn mạnh, sự sáng tạo không những tập trung vào tính mới mà còn phải hướng đến sự hữu ích; trong quá trình sáng tạo, động lực hướng đến xã hội sẽ thúc đẩy các cá nhân tập trung vào việc tìm kiếm các ý tưởng mới mang lại lợi ích cho người khác (Grant & Berry, 2011).

2.2. *Lược khảo các nghiên cứu có liên quan*

Động lực làm việc là một trong các nhân tố chính tác động đến sự sáng tạo (Anderson và cộng sự, 2014). Các học giả trên thế giới đã tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của động lực nội tại lên sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, động lực nội tại của nhân viên cũng như sự tương tác giữa động lực nội tại của nhân viên và động lực nội tại của quản lý tác động đến sự sáng tạo (Tierney và cộng sự, 1999). Hơn nữa, sự ủng hộ của quản lý ảnh hưởng đến sự sáng tạo thông qua động lực nội tại (Chen và cộng sự, 2016). Bên cạnh động lực nội tại thì các học giả cũng quan tâm nhiều đến việc kiểm định tác động của tự tin sáng tạo lên sự sáng tạo của nhân viên. Các nghiên cứu vận dụng lý thuyết nhận thức xã hội đã khẳng định rằng tự tin sáng tạo tác động trực tiếp đến sự sáng tạo của nhân viên (Houghton & DiLiello, 2010; Tierney & Farmer, 2002, 2004). Bên cạnh đó, các yếu tố khác như kinh nghiệm làm việc, sự tự tin vào công việc, hành vi của quản lý, quan điểm về kỳ vọng sáng tạo và sự phức tạp của công việc ảnh hưởng đến sự sáng tạo thông qua tự tin sáng tạo (Tierney & Farmer, 2002, 2004). Hơn nữa, sự phát triển lãnh đạo trẻ điều tiết mối quan hệ giữa tự tin sáng tạo và sự sáng tạo của cá nhân (Houghton & DiLiello, 2010). Sau cùng, động lực hướng đến xã hội cũng được nghiên cứu trong các năm gần đây. Động lực hướng đến xã hội điều tiết mối quan hệ giữa động lực nội và sự sáng tạo vì động lực hướng đến xã hội hướng nhân viên đến việc tạo ra các ý tưởng không chỉ mới lạ mà còn hữu ích cho người khác (Grant & Berry, 2011). Nghiên cứu tổng hợp chỉ ra rằng động lực hướng đến xã hội tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên (Liu và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, mối quan hệ này vẫn chưa được kiểm nghiệm thông qua các nghiên cứu thực nghiệm (Liu và cộng sự, 2016).

Tại Việt Nam, 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). Kết quả nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2014) cho thấy động lực nội tại tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên tại ngân hàng, bên cạnh đó các yếu tố khác như phong cách tư duy sáng tạo, tự chủ trong sáng tạo, tự chủ trong công việc và sự hỗ trợ của tổ chức cũng ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

2.3. *Các giả thuyết nghiên cứu*

Quyền tự quản công việc (Job Autonomy) được định nghĩa là mức độ tự do, độc lập và quyền quyết định đáng kể trong việc lên kế hoạch làm việc và xác định quy trình làm việc mà nhân viên có được khi họ được giao công việc (Hackman & Oldham, 1975; Parker, 1998) và là mức độ nhân viên

có thể xác định phương pháp, tốc độ, trình tự và nỗ lực của mình để hoàn thành các nhiệm vụ (Spector, 1986; Volmer và cộng sự, 2012; Wang & Cheng, 2010). Nhân viên có nhiều quyền tự quản công việc sẽ có quyền tự do hơn để quyết định những nhiệm vụ nào cần thực hiện, cách nào để thực hiện công việc và các biện pháp nào cần để xử lý công việc (Llopiş & Foss, 2016). Quyền tự quản công việc làm tăng trách nhiệm của nhân viên khi làm việc (Parker và cộng sự, 1997) cũng như mở rộng sự hiểu biết và tiếp thu quan điểm của họ (Parker & Axtell, 2001). Điều này dẫn đến tăng cường khả năng nhân viên tham gia vào việc tạo ra và theo đuổi các ý tưởng mới (Wu và cộng sự, 2014). Quyền tự quản công việc cho nhân viên cơ hội để thử nghiệm việc kết hợp các phương pháp mới và hữu ích (Wang & Cheng, 2010), dẫn đến nhân viên có nhiều cơ hội phát triển các ý tưởng mới cũng như chứng minh tính độc đáo của các ý tưởng (Volmer và cộng sự, 2012).

Để có động lực nội tại cao thúc đẩy sự sáng tạo, nhân viên cần phải làm việc trong điều kiện được phân quyền tự quản cao và nhận được các phản hồi tích cực nhằm cung cấp các thông tin cần thiết (Zhou, 1998). Lý thuyết tự quyết định cho rằng trong môi trường cho phép quyền tự quản cao sẽ thúc đẩy và duy trì động lực nội tại (Black & Deci, 2000; Deci và cộng sự, 1981). Quyền tự quản công việc là nguồn gốc chính của động lực nội tại (Liu và cộng sự, 2016). Khi nhân viên làm những công việc cho phép quyền tự quản cao, họ sẽ tìm ra được động lực nội tại và sử dụng động lực này để phát triển các ý tưởng sáng tạo (Shalley và cộng sự, 2004). Quyền tự quản công việc là một yếu tố quan trọng trong việc thiết kế công việc, cung cấp một môi trường làm việc như mong đợi, điều này thúc đẩy và tạo động lực cho nhân viên làm việc (Joo và cộng sự, 2010). Môi trường cho phép quyền tự quản và tự do sẽ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên (Komarraju và cộng sự, 2009).

Sự phụ thuộc lẫn nhau trong công việc được kiểm soát bởi công ty và điều này ảnh hưởng đến sự tự tin của nhân viên (Gist & Mitchell, 1992). Quyền tự quản công việc cao cho phép nhân viên đưa ra quyết định của riêng họ, điều này làm tăng khả năng tự kiểm soát (Parker, 1998). Sự tự kiểm soát công việc là một trong những yếu tố quyết định dẫn tới sự tự tin của nhân viên (Bandura & Wood, 1989) cũng như phát triển niềm tin mạnh mẽ rằng họ có thể thành công với ý tưởng mới của họ (Wu và cộng sự, 2014). Trong môi trường có quyền tự quản cao và sự hỗ trợ nhiều từ nhà quản lý và đồng nghiệp sẽ làm tăng mức độ tự tin của cá nhân (Overall và cộng sự, 2011). Hơn nữa, nghiên cứu tổng hợp của Liu và cộng sự (2016) chỉ ra rằng quyền tự quản công việc ảnh hưởng tích cực đến sự tự tin sáng tạo.

Với các luận giải trên, nhóm tác giả đề xuất hai giả thuyết nghiên cứu sau:

H_{1a}: Quyền tự quản công việc tác động dương đến động lực nội tại của nhân viên.

H_{1b}: Quyền tự quản công việc tác động dương đến tự tin sáng tạo của nhân viên.

Động lực nội tại (Intrinsic Motivation) là việc một người bị thúc đẩy làm việc vì niềm đam mê và bị cuốn vào công việc (Amabile, 1985), là sự nỗ lực của một người vì những lý do bên trong như sự thích thú, sự tò mò (Birdi và cộng sự, 2016), là mức độ thích thú công việc và tham gia làm việc vì lợi ích của chính công việc mang lại (Shalley và cộng sự, 2004). Mô hình lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo đã khẳng định động lực nội tại giữ một vai trò quan trọng thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (Amabile, 1983; Tierney và cộng sự, 1999) vì nhân viên sẵn sàng nỗ lực và dành nhiều thời gian tham gia vào các hoạt động sáng tạo dù không có phần thưởng nào được cam kết (Birdi và cộng sự, 2016). Khi nhân viên có động lực nội tại, họ sẽ linh hoạt hơn trong hoạt động nhận thức và kiên trì hơn để tạo ra các giải pháp sáng tạo và chưa có trước đây (Chen và cộng sự, 2016). Động lực nội tại làm tăng xu hướng tò mò, mạo hiểm và kiên trì của nhân viên khi đối mặt với các khó khăn trong

việc phát triển các ý tưởng sáng tạo (Shalley và cộng sự, 2004). Do đó, giả thuyết nghiên cứu sau được đề xuất:

H₂: Động lực nội tại tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên.

Tự tin sáng tạo (Creative Self-Efficacy) là niềm tin chủ quan hoặc sự tự đánh giá về khả năng sáng tạo của bản thân (Tierney & Farmer, 2002), là năng lực tự cảm nhận của một cá nhân về khả năng hoàn thành công việc một cách sáng tạo (Tierney & Farmer, 2004, 2011), là sự tự nhận xét bản thân giỏi trong việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo cũng như việc tạo ra các ý tưởng mới (Houghton & DiLiello, 2010). Theo Liu và cộng sự (2016), tự tin sáng tạo được xem là động lực trung gian kết nối các tác động của yếu tố môi trường và yếu tố cá nhân đến sự sáng tạo của nhân viên, đây là một hướng nghiên cứu khác so với động lực nội tại, lý thuyết này được phát triển từ lý thuyết sự tự tin của Bandura (1997). Một cá nhân có tự tin sáng tạo càng cao thì cá nhân đó sẽ nhận ra những cơ hội để biến các tiềm năng sáng tạo họ đang sở hữu thành các hành động thực tiễn trong công việc càng nhiều (Houghton & DiLiello, 2010). Mức độ tự tin của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến mức độ yêu thích các hoạt động liên quan đến sáng tạo, các hoạt động khơi nguồn cho sự sáng tạo và duy trì mức độ sáng tạo trong công việc (Tierney & Farmer, 2004). Duy trì sự tự tin trong sáng tạo là điều rất cần thiết (Tierney & Farmer, 2004) vì sáng tạo thường tốn thời gian, cần nhiều nỗ lực nhưng dễ thất bại (Amabile, 1983). Do vậy, nhóm tác giả đề xuất tiếp giả thuyết nghiên cứu sau:

H₃: Tự tin sáng tạo tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên

Động lực hướng đến xã hội (Prosocial Motivation) được định nghĩa là mong muốn và nỗ lực để mang lại lợi ích cho người khác (Grant, 2008), là mong muốn đem lại lợi ích cho người khác hoặc nỗ lực quan tâm đến người khác (Bolino & Grant, 2016). Những cá nhân có định hướng vì lợi ích của người khác thường có xu hướng chấp nhận những phản hồi và tích hợp chúng vào trong cách họ tự đánh giá hoặc cách họ suy nghĩ (Korsgaard và cộng sự, 1997) cũng như là hành động để mang lại lợi ích cho người khác bất kể lợi ích tương lai của bản thân (Korsgaard và cộng sự, 2010). Lý thuyết động lực hướng đến xã hội nhấn mạnh rằng, nhân viên có thể phát triển khả năng giải quyết vấn đề trong lúc họ giúp đỡ đồng nghiệp giải quyết các vấn đề (Bolino & Grant, 2016). Động lực hướng đến xã hội thúc đẩy việc tạo ra các ý tưởng bằng cách định hướng nhân viên tập trung vào việc tìm kiếm và khám phá những khía cạnh hữu ích của công việc (Liu và cộng sự, 2016).

Mặc dù động lực nội tại mang lại những ảnh hưởng tích cực và tăng cường sự linh hoạt trong nhận thức để giúp nhân viên tạo ra những ý tưởng mới, tuy nhiên, kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tác động của động lực nội tại lên sự sáng tạo của nhân viên không nhất quán và động lực nội tại thường hướng nhân viên tập trung vào tính mới của ý tưởng hơn là tính hữu ích của chúng (Grant & Berry, 2011). Vì thế, nghiên cứu này tiếp tục kiểm định tác động điều tiết của động lực hướng đến xã hội trong mối quan hệ giữa động lực nội tại và sự sáng tạo của nhân viên. Động lực hướng đến xã hội thúc đẩy nhân viên hướng đến mục tiêu vì lợi ích của người khác, điều này sẽ giúp nhân viên tập trung vào những ý tưởng có liên quan và hữu ích nhất (Grant & Berry, 2011). Khi nhân viên xem xét những nhu cầu và lợi ích của người khác, họ có thể áp dụng những ý tưởng mới để mang lại lợi ích cho người đó (Liu và cộng sự, 2016). Nói cách khác, động lực hướng đến xã hội hướng nhân viên đến các mục tiêu ý nghĩa nhằm mang lại lợi ích cho người khác (Bolino & Grant, 2016; Grant, 2007). Vì vậy, trong quá trình tạo ra các ý tưởng mới, nhân viên có động lực hướng tới xã hội sẽ hướng đến phát triển các ý tưởng hữu ích nhằm mang lại lợi ích cho người khác như: Đồng nghiệp, quản lý, khách hàng (Grant

& Berry, 2011). Hơn nữa, nhân viên có động lực hướng đến xã hội cao sẽ tập trung đưa ra các ý tưởng hữu ích cho thể hệ sau (McAdams & de St Aubin, 1992).

Như trình bày ở phần trên, tự tin sáng tạo tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên. Tuy nhiên, động lực hướng đến xã hội hướng nhân viên tập trung vào các mục tiêu vì lợi ích của người khác (Grant & Berry, 2011). Theo Grant và Wrzesniewski (2010), định hướng vì lợi ích của người khác sẽ ngăn chặn sự tự tin quá mức của các nhân viên có tự tin cao. Điều này giúp nhân viên tránh được những thất bại do tự đánh giá quá cao năng lực của họ (Baumeister và cộng sự, 1993). Hơn nữa, định hướng vì lợi ích của người khác làm giảm bớt sự lo lắng của nhân viên về kết quả đạt được, khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa nhằm hướng đến bảo vệ và làm tăng lợi ích cho người khác (Schwartz và cộng sự, 2000). Định hướng vì lợi ích của người khác sẽ khuyến khích những nhân viên có lòng tự trọng cao thực hiện các cam kết phù hợp hơn và cố gắng nỗ lực nhiều hơn nhằm mang lại lợi ích cho người khác (Grant & Wrzesniewski, 2010).

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này kiểm tra các giả thuyết tiếp theo như sau:

H_{4a}: Động lực hướng đến xã hội tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên.

H_{4b}: Động lực hướng đến xã hội điều tiết dương mối quan hệ giữa động lực nội tại và sự sáng tạo của nhân viên.

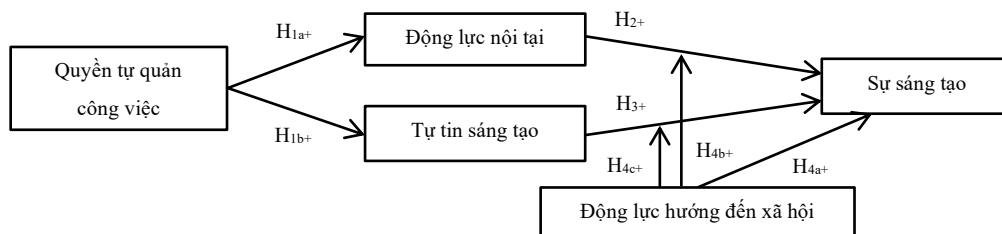
H_{4c}: Động lực hướng đến xã hội điều tiết dương mối quan hệ giữa tự tin sáng tạo và sự sáng tạo của nhân viên.

Dựa trên lập luận của giả thuyết H_{1a} và H₂ cũng như giả thuyết H_{1b} và H₃, hai giả thuyết nghiên cứu tiếp theo được nhóm tác giả đề xuất:

H_{5a}: Động lực nội tại làm trung gian mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo của nhân viên.

H_{5b}: Tự tin sáng tạo làm trung gian mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo của nhân viên.

Từ những cơ sở lập luận và các giả thuyết nghiên cứu đã đề cập, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu gồm hai bước chính, nghiên cứu sơ bộ được tiến hành tại TP.HCM và nghiên cứu chính thức được tiến hành tại TP.HCM, Bình Dương và Bến Tre. Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, nhóm tác giả liên lạc với các nhà quản lý, bộ phận nhân sự hoặc nhân viên tại các công ty (từ đây gọi là người hỗ trợ nghiên cứu) để xin sự hỗ trợ thông qua việc giải thích mục đích nghiên cứu. Sau đó, bảng câu hỏi được gửi đến các nhân viên trong công ty thông qua những người hỗ trợ. Cuối cùng, các bảng câu hỏi (đã được trả lời) sẽ được thu lại bởi những người hỗ trợ và nhóm tác giả sẽ liên hệ để nhận.

Nghiên cứu sơ bộ định tính được tiến hành vào tháng 3/2018 bằng cách sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu 12 nhân viên đang làm việc trong ngành công nghệ thông tin ở TP.HCM. Lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính (Coyne, 1997) được áp dụng trong nghiên cứu này với điểm bão hòa là 12 nhân viên. Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện vào tháng 4/2018 bằng cách khảo sát 141 nhân viên trong ngành công nghệ thông tin thông qua bảng câu hỏi. Quá trình lọc dữ liệu có 12 bảng trả lời bị loại trừ vì thiếu thông tin hoặc chọn một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi, cuối cùng có 129 bảng trả lời hợp lệ. Phương pháp phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện để xử lý dữ liệu sơ bộ. Mục đích của nghiên cứu sơ bộ nhằm điều chỉnh, bổ sung thang đo cho nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng cách khảo sát nhân viên trong ngành công nghệ thông tin tại TP.HCM, Bình Dương và Bến Tre thông qua bảng câu hỏi đã được chỉnh sửa dựa trên kết quả của nghiên cứu sơ bộ. Quá trình khảo sát được thực hiện trong giai đoạn tháng 5/2018–7/2018 với 500 bảng khảo sát đã được phát ra, tuy nhiên chỉ thu về được 346 bảng trả lời. Trong đó có 23 bảng trả lời bị loại vì thiếu thông tin hoặc chọn một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi, cuối cùng còn 323 bảng trả lời hợp lệ được sử dụng để phân tích. Các phương pháp được sử dụng là, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá thang đo và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được tiến hành nhằm mục đích kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết đề xuất.

Mẫu của nghiên cứu chính thức bao gồm 323 nhân viên. Trong đó, về khía cạnh giới tính có 225 nam (69,7%) và 98 nữ (30,3%). Về trình độ học vấn, có 22 nhân viên có trình độ phổ thông (6,8%), 212 nhân viên có trình độ cao đẳng - đại học (65,6%) và 89 nhân viên có trình độ sau đại học (27,6%). Về quy mô công ty, có 124 nhân viên làm việc trong công ty có quy mô nhỏ hơn hoặc bằng 100 lao động (38,4%) và 199 nhân viên làm việc trong công ty có quy mô lớn hơn 100 lao động (61,6%). Về khía cạnh quyền sở hữu công ty, có 193 nhân viên làm việc tại các công ty có vốn đầu tư trong nước (59,8%) và 130 nhân viên làm việc tại các công ty có vốn đầu tư nước ngoài (40,2%). Kinh nghiệm trung bình của nhân viên là 5,2 năm, thấp nhất 1 năm kinh nghiệm và cao nhất 18 năm.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu này bao gồm các thang đo: (1) Quyền tự quản công việc, (2) động lực nội tại, (3) tự tin sáng tạo, (4) động lực hướng đến xã hội, và (5) sự sáng tạo của nhân viên. Thang đo được sử dụng là Likert 7 bậc (từ 1–7; 1 là hoàn toàn phản đối, 7 là hoàn toàn đồng ý). Đầu tiên, thang đo bằng tiếng Anh được kế thừa từ các nghiên cứu trước (Grant & Sumanth, 2009; Houghton & DiLiello, 2010;

Morgeson và cộng sự, 2005; Soda và cộng sự, 2019; Tierney và cộng sự, 1999), sau đó được dịch sang tiếng Việt bằng phương pháp thảo luận nhóm. Cuối cùng, thang đo được điều chỉnh từ nghiên cứu sơ bộ để sử dụng cho nghiên cứu chính thức.

Quyền tự quản công việc được đo lường thông qua 3 biến kế thừa từ nghiên cứu của Morgeson và cộng sự (2005). Động lực nội tại được đo lường thông qua 5 biến kế thừa từ nghiên cứu của Tierney và cộng sự (1999). Tự tin sáng tạo được đo lường thông qua 6 biến kế thừa nghiên cứu của Houghton và DiLiello (2010). Động lực hướng đến xã hội được đo lường bởi 5 biến kế thừa từ nghiên cứu của Grant và Sumanth (2009). Sự sáng tạo của nhân viên được đo lường thông qua 4 biến kế thừa từ nghiên cứu của Soda và cộng sự (2017).

3.3. Đánh giá sơ bộ thang đo

Các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu, cụ thể là quyền tự quản công việc có $\alpha = 0,842$, động lực nội tại có $\alpha = 0,837$, tự tin sáng tạo có $\alpha = 0,852$, động lực hướng đến xã hội có $\alpha = 0,857$ và sự sáng tạo của nhân viên có $\alpha = 0,910$. Kết quả phân tích EFA (Principal Axis Factoring và Promax Rotation) cho thấy có một biến quan sát (*Tôi thích cải tiến quá trình hoặc cải tiến sản phẩm hiện có*) trong tổng số 23 biến bị loại do hệ số tải nhân tố là $0,389 < 0,5$. Chỉ số KMO = 0,825 và Sig. = 0,000 đồng thời 22 biến quan sát của các thang đo được trích vào 5 nhân tố tại Eigenvalue 1,087 với tổng phương sai trích là 60,824%. Hơn nữa, tất cả các hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0,5 (bé nhất là 0,584). Thang đo động lực nội tại sau khi loại một biến vẫn có hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu ($\alpha = 0,851$). Vì vậy, nghiên cứu chính thức tiếp tục sử dụng các thang đo này.

4. Kết quả nghiên cứu

Trước hết, nhóm tác giả tiến hành kiểm định phân phối của 22 biến. Kết quả cho thấy phân phối của 22 biến này lệch một chút so với phân phối chuẩn. Nhưng các chỉ số kurtosis và skewness của 22 biến này từ -0,647 đến +0,722 nên phương pháp ước lượng ML (Maximum Likelihood Estimation) được sử dụng để phân tích dữ liệu (Muthén & Kaplan, 1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1.

Kết quả kiểm định thang đo

Biến quan sát		M	SD	λ
<i>Động lực hướng đến xã hội</i>		<i>CR = 0,847; AVE = 0,525</i>		
PM1	Tôi được tiếp thêm năng lượng khi làm những việc có tiềm năng mang lại lợi ích cho người khác	5,167	1,222	0,715
PM2	Tôi thích làm những công việc có tiềm năng mang lại lợi ích cho người khác	5,099	1,199	0,800
PM3	Tôi thích làm những công việc cho phép tôi ảnh hưởng tích cực lên người khác	5,207	1,138	0,717

Biến quan sát		M	SD	λ
PM4	Điều quan trọng đối với tôi là có cơ hội sử dụng khả năng của mình để mang lại lợi ích cho người khác	5,260	1,182	0,687
PM5	Tôi làm việc hiệu quả nhất khi tham gia những nhiệm vụ có thể đóng góp cho phúc lợi của người khác	4,994	1,236	0,700
<i>Tự tin sáng tạo</i>		<i>CR = 0,858; AVE = 0,502</i>		
CE1	Tôi cảm thấy mình giỏi trong việc nghĩ ra các ý tưởng mới	5,087	1,100	0,690
CE2	Tôi có sở trường phát triển ý tưởng của người khác	4,879	1,201	0,673
CE3	Tôi cảm thấy thích thú khi thử nghiệm những ý tưởng mới	5,269	1,131	0,737
CE4	Tôi tự tin về khả năng giải quyết các vấn đề	5,211	1,114	0,745
CE5	Tôi giỏi về việc tìm ra phương pháp mới để giải quyết vấn đề	5,062	1,252	0,769
CE6	Tôi có năng lực và kỹ năng để làm tốt công việc của mình	5,495	1,096	0,629
<i>Sự sáng tạo</i>		<i>CR = 0,820; AVE = 0,534</i>		
EC1	Tôi đưa ra những ý tưởng mới để cải tiến hiệu quả hoạt động của phòng ban	5,025	1,147	0,721
EC2	Tôi đưa ra các cách tối ưu hóa quy trình làm việc hằng ngày	5,139	1,102	0,806
EC3	Tôi đưa ra cách mới để nâng cao chất lượng	5,102	1,166	0,729
EC4	Tôi đưa ra những giải pháp sáng tạo cho những vấn đề phát sinh	5,201	1,169	0,661
<i>Động lực nội tại</i>		<i>CR = 0,824; AVE = 0,539</i>		
IM1	Tôi thích tìm giải pháp cho các vấn đề phức tạp	5,232	1,360	0,733
IM2	Tôi thích đưa ra những ý tưởng mới về các sản phẩm	5,344	1,245	0,774
IM3	Tôi thích tham gia vào các hoạt động dùng tư duy để phân tích	5,483	1,191	0,741
IM4	Tôi thích tạo ra các quy trình mới cho công việc	5,207	1,292	0,687
IM5	Tôi thích cải tiến quá trình hoặc cải tiến sản phẩm hiện có	Bị loại bỏ		
<i>Quyền tự quản công việc</i>		<i>CR = 0,821; AVE = 0,605</i>		
JA1	Tôi có đủ quyền tự chủ trong việc xác định cách tôi làm việc	5,254	1,108	0,809
JA2	Tôi có thể tự quyết định công việc của tôi làm như thế nào	5,232	1,068	0,765
JA3	Tôi có đủ sự tự do và độc lập trong cách tôi thực hiện công việc	5,276	1,126	0,758

Ghi chú: Giá trị trung bình (M), độ lệch chuẩn (SD), hệ số nhân tố tải (λ), phương sai trích (Average Variance Extracted – AVE) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR).

Các chỉ số phân tích CFA mô hình tối hạn (dữ liệu khảo sát từ 323 nhân viên) như sau: $\chi^2_{[199]} = 352,046$ ($p = 0,000$), GFI = 0,912, IFI = 0,951, CFI = 0,951, và RMSEA = 0,049. Nghĩa là mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu từ thực tiễn. Tất cả trọng số chuẩn hóa của các thang đo đều cao,

bé nhất 0,629 và đạt mức ý nghĩa thống kê ($p = 0,000$). Phương sai trích của các khái niệm trong mô hình đều cao, bé nhất 0,502 (Bảng 1), nghĩa là các khái niệm trong mô hình đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & van Trijp, 1991). Hơn nữa, giá trị căn bậc hai của phương sai trích luôn lớn hơn sự tương quan của khái niệm đó với các khái niệm khác (Bảng 2), nghĩa là các khái niệm trong mô hình đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Thêm vào đó, độ tin cậy tổng hợp từ 0,820 đến 0,858 (Bảng 1). Vì vậy, các thang đo trong mô hình đề xuất đạt được độ tin cậy, tính đơn hướng và giá trị phân biệt.

Bảng 2.

Sự tương quan của các biến nghiên cứu

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Động lực nội tại	0,73				
(2) Động lực hướng đến xã hội	0,57	0,72			
(3) Tự tin sáng tạo	0,55	0,63	0,71		
(4) Sự sáng tạo	0,56	0,48	0,55	0,73	
(5) Quyền tự quản công việc	0,37	0,47	0,54	0,51	0,78

Ghi chú: Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của các thang đo; các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các thang đo

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết

Trong nghiên cứu này, động lực hướng đến xã hội được giả định là vừa đóng vai trò tiền tố tác động đến sự sáng tạo, vừa đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa các động lực (tự tin sáng tạo và động lực nội tại) và sự sáng tạo của nhân viên. Dựa vào đề xuất phân tích dữ liệu của Cortina và cộng sự (2001), nghiên cứu này phân tích biến điều tiết và các biến khác trong mô hình đồng thời cùng một lúc. Đầu tiên, để tránh hiện tượng đa cộng tuyến, các biến quan sát lệch trung bình của các khái niệm được sử dụng bằng cách lấy hiệu giá trị biến quan sát và giá trị trung bình (Cronbach, 1987). Sau đó, dựa trên nghiên cứu của (Ping, 1995), một biến chỉ thị được sử dụng đại diện cho sự tương tác giữa động lực nội tại và động lực hướng đến xã hội. Tương tự, một biến chỉ thị khác được sử dụng đại diện cho sự tương tác giữa tự tin sáng tạo và động lực hướng đến xã hội.

Kết quả SEM cho thấy mô hình đề xuất thích hợp với dữ liệu từ thị trường với các chỉ số: $\chi^2_{[241]} = 543,840$ ($p = 0,000$), GFI = 0,876, IFI = 0,906, CFI = 0,905 và RMSEA = 0,062. Kết quả cho thấy 6 trong 7 giả thuyết trực tiếp được chấp nhận (Bảng 3). Giả thuyết H_{1a}: Quyền tự quản công việc tác động dương đến động lực nội tại, giả thuyết này được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,000 < 0,05$). Giả thuyết H_{1b}: Quyền tự quản công việc tác động dương đến tự tin sáng tạo của nhân viên được chấp nhận với ý nghĩa thống kê ($p = 0,000 < 0,05$). Giả thuyết H₂: Động lực nội tại tác động dương đến sự sáng tạo của nhân viên được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,000 < 0,05$). Dữ liệu cho thấy giả thuyết H₃ tự tin sáng tạo ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo được chấp nhận ($p = 0,000 < 0,05$). Giả thuyết H_{4a}: Động lực hướng đến xã hội tác động dương đến sự sáng tạo được chấp nhận bởi dữ liệu ($p = 0,014 < 0,05$). Đối với giả thuyết H_{4b}: Đề xuất động lực hướng đến xã hội điều tiết dương mối quan hệ giữa động lực nội tại và sự sáng tạo của nhân viên, kết quả cho thấy giả thuyết này không được chấp nhận ($p = 0,099 > 0,05$). Cuối cùng, giả thuyết H_{4c}: Động lực hướng đến xã hội điều tiết dương mối quan hệ giữa tự tin sáng tạo và sự sáng tạo được chấp nhận ($p = 0,046 < 0,05$).

Bảng 3.

Kết quả phân tích các giả thuyết trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ		Ước lượng chưa chuẩn hóa	Ước lượng đã chuẩn hóa	p-value	Kiểm định giả thuyết
H _{1a}	Quyền tự quản công việc	→ Động lực nội tại	0,574	0,497	0,000	Ủng hộ
H _{1b}	Quyền tự quản công việc	→ Tự tin sáng tạo	0,726	0,640	0,000	Ủng hộ
H ₂	Động lực nội tại	→ Sự sáng tạo	0,269	0,307	0,000	Ủng hộ
H ₃	Tự tin sáng tạo	→ Sự sáng tạo	0,306	0,343	0,000	Ủng hộ
H _{4a}	Động lực hướng đến xã hội	→ Sự sáng tạo	0,140	0,157	0,014	Ủng hộ
H _{4b}	Động lực nội tại x Động lực hướng đến xã hội	→ Sự sáng tạo	-0,003	-0,092	0,099	Không ủng hộ
H _{4c}	Tự tin sáng tạo x Động lực hướng đến xã hội	→ Sự sáng tạo	0,003	0,112	0,046	Ủng hộ

Bảng 4.

Kiểm định giả thuyết gián tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng chưa chuẩn hóa	Ước lượng đã chuẩn hóa	Khoảng tin cậy	p-value	Kiểm định giả thuyết
H _{5a}	Quyền tự quản công việc → Động lực nội tại → Sự sáng tạo	0,154	0,153	(0,061, 0,298)	0,003	Ủng hộ
H _{5b}	Quyền tự quản công việc → Tự tin sáng tạo → Sự sáng tạo	0,222	0,220	(0,095, 0,388)	0,002	Ủng hộ

Ghi chú: Bootstrap với N = 1000; mức độ tin cậy điều chỉnh sai lệch 95%.

Dựa trên cách kiểm định giả thuyết gián tiếp của các nghiên cứu trước đây (Javed và cộng sự, 2018; Javed và cộng sự, 2017), nghiên cứu này sử dụng bootstrap với N = 1.000 và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95% để kiểm định giả thuyết H_{5a} và H_{5b}. Kết quả xử lý cho thấy hai giả thuyết H_{5a} và H_{5b} được chấp nhận (Bảng 4). Giả thuyết H_{5a}: Đề xuất động lực nội tại làm trung gian mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo được chấp nhận ($p = 0,003 < 0,05$) với khoảng tin cậy (0,061; 0,298). Tương tự, giả thuyết H_{5b}: Tự tin sáng tạo làm trung gian mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo được chấp nhận ($p = 0,002 < 0,05$) với khoảng tin cậy (0,095; 0,388).

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Sau khi phân tích dữ liệu khảo sát chính thức, sự sáng tạo của nhân viên chịu tác động trực tiếp bởi sự tự tin sáng tạo, động lực nội tại và động lực hướng đến xã hội với mức độ giảm dần, cũng như chịu ảnh hưởng gián tiếp bởi quyền tự quản công việc thông qua tự tin sáng tạo và động lực nội tại. Hơn nữa, động lực hướng đến xã hội củng cố tác động của tự tin sáng tạo lên sự sáng tạo của nhân viên.

- *Tự tin sáng tạo*: Là yếu tố tác động mạnh nhất tới sự sáng tạo ($\beta = 0,343$; $p = 0,000$). Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây (Houghton & DiLiello, 2010; Tierney & Farmer, 2002, 2004). Lý thuyết đã khẳng định vai trò quan trọng của tự tin sáng tạo trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (Anderson và cộng sự, 2014; Liu và cộng sự, 2016; Shalley và cộng sự, 2004).

- *Động lực nội tại*: Là nhân tố tác động mạnh thứ hai đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,307$; $p = 0,000$). Kết quả tác động của động lực nội tại lên sự sáng tạo của nhân viên tương đồng với các nghiên cứu trước đây (Bùi Thị Thanh, 2014; Tierney và cộng sự, 1999). Theo lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo của Amabile (1983, 1997), động lực nội tại là một trong những yếu tố chính ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên.

- *Động lực hướng đến xã hội*: Là nhân tố tác động mạnh thứ ba đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,157$; $p = 0,014$). Kết quả này tương đồng với kết luận của Liu và cộng sự (2016). Tuy nhiên, đây là một trong những nỗ lực đầu tiên kiểm nghiệm thực tiễn giả thuyết được nêu và kêu gọi nghiên cứu thực tiễn của Liu và cộng sự (2016). Qua phân tích dữ liệu tại Việt Nam cho thấy động lực hướng đến xã hội là nhân tố quan trọng thúc đẩy sự sáng tạo. Hơn nữa, động lực hướng đến xã hội điều tiết ảnh hưởng của tự tin sáng tạo đến sự sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,112$; $p = 0,046$). Đây là một đóng góp mới quan trọng cho thấy động lực hướng đến xã hội kiểm soát sự tự tin quá mức của các nhân viên (Grant & Wrzesniewski, 2010) và hướng họ đến việc tạo ra các ý tưởng, giải pháp vừa mới vừa hữu ích cho người khác như đồng nghiệp, quản lý, khách hàng (Grant & Berry, 2011). Tuy nhiên, động lực hướng đến xã hội không điều tiết mối quan hệ giữa động lực nội tại và sự sáng tạo của nhân viên. Mặc dù, kết quả này khác với kết quả nghiên cứu của Grant và Berry (2011) nhưng giúp đỡ người khác có thể phá hoại sự thành công của nhân viên khi tổ chức sử dụng hệ thống kiểm soát và phần thưởng dựa trên kết quả làm việc của cá nhân (Bergeron và cộng sự, 2013). Hơn nữa, sự tương tác giữa động lực nội tại và động lực hướng đến xã hội chưa được khẳng định rõ ràng (Bolino & Grant, 2016).

- *Quyền tự quản công việc*: Tác động trực tiếp đến tự tin sáng tạo ($\beta = 0,640$; $p = 0,000$) cũng như động lực nội tại ($\beta = 0,497$; $p = 0,000$). Kết quả này phù hợp với kết luận của Liu và cộng sự (2016). Hơn nữa, quyền tự quản công việc tác động gián tiếp đến sự sáng tạo thông qua tự tin sáng tạo ($\beta = 0,220$; $p = 0,002$) và động lực nội tại ($\beta = 0,153$; $p = 0,003$). Đây là đóng góp mới khẳng định tự tin sáng tạo và động lực nội tại làm trung gian mối quan hệ giữa quyền tự quản công việc và sự sáng tạo.

Với kết quả được phân tích ở trên, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị sau:

- *Thứ nhất*, nhà quản lý doanh nghiệp nên chú ý đến việc tạo ra môi trường làm việc cho phép nhân viên được quyền tự lên kế hoạch làm việc cũng như cách tiến hành công việc, điều này sẽ làm tăng động lực làm việc, tăng sự thích thú với công việc, tăng sự tự tin của nhân viên khi làm việc. Hơn nữa, công ty nên chú ý thực hiện các cuộc khảo sát mức độ tự quản trong công việc của nhân viên, trao đổi để nắm bắt những nguyện vọng của nhân viên trong việc lên kế hoạch làm việc, tiến độ công việc của họ để kịp thời có những điều chỉnh, hỗ trợ và tư vấn nhằm tháo gỡ những khó khăn. Điều này sẽ tạo ra môi trường làm việc cho phép nhân viên có quyền tự chủ cao hơn. Kết quả là sẽ làm tăng sự sáng tạo của nhân viên.

- *Thứ hai*, các nhà quản lý phải chú ý đến việc khơi dậy sự tự tin sáng tạo của nhân viên, tạo điều kiện để họ tự khám phá công việc cũng như hướng họ đến việc làm mang lại lợi ích cho người khác. Tự tin sáng tạo là yếu tố quan trọng vì quá trình sáng tạo có vô vàn những khó khăn lại tiềm ẩn rủi ro thất

bại cao. Do đó, quản lý nên động viên nhân viên trong lúc họ thành công cũng như thất bại nhằm duy trì sự tự tin cho nhân viên. Hơn nữa, công ty nên có những ưu đãi và chính sách hỗ trợ nhân viên trong việc tìm tòi khám phá những khía cạnh mới của công việc. Điều này thôi thúc họ nỗ lực nhiều hơn, hướng đến việc tạo ra những sản phẩm mới, quy trình làm việc tốt hơn cho phòng ban và công ty.

- *Cuối cùng*, các doanh nghiệp cần đẩy mạnh các công tác tư vấn hướng nhân viên đến những hoạt động mang lại lợi ích cho xã hội. Vì điều này làm tăng sự sáng tạo của nhân viên cũng như giúp kiểm soát sự tự tin quá mức của họ, hướng họ đến việc tạo ra những ý tưởng mang lại lợi ích cho xã hội. Để làm việc này, nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên có được những cơ hội tiếp cận, tiếp thu những ý kiến, phản hồi từ khách hàng, nhà cung cấp, hoặc xây dựng, thiết kế công việc để nhân viên có thể trao đổi kinh nghiệm, những vướng mắc trong công việc với nhau. Bên cạnh đó, tăng cường giao việc cho nhóm nhân viên để họ cùng làm cùng hưởng thành quả cũng là một giải pháp hiệu quả.

Mặc dù đã cố gắng nhưng nghiên cứu này vẫn tồn tại những hạn chế sau:

- *Thứ nhất*, theo lý thuyết có nhiều yếu tố tác động đến sự sáng tạo (Anderson và cộng sự, 2014), tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu các động lực chính là động lực nội tại, động lực hướng đến xã hội, tự tin sáng tạo (Liu và cộng sự, 2016) và quyền tự quản công việc của nhân viên. Do đó, cần có nhiều nghiên cứu hơn nữa để khám phá các biến tiền tố và biến điều tiết khác tác động đến sự sáng tạo của nhân viên ở Việt Nam.

- *Thứ hai*, giả thuyết động lực hướng đến xã hội cũng có sự ảnh hưởng của động lực nội tại lên sự sáng tạo của nhân viên không được chấp nhận. Điều này một phần ngược lại với nghiên cứu của Grant và Berry (2011) vì thế cần các nghiên cứu khác thu thập số liệu trong các ngành nghề khác hoặc tỉnh thành khác để có kết luận tổng quát hơn cho thị trường Việt Nam.

- *Cuối cùng*, mẫu của nghiên cứu chính thức là 323 nhân viên bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Để tăng tính tổng quát hóa của mô hình, các nghiên cứu sau nên khảo sát số lượng mẫu lớn hơn ở nhiều tỉnh thành hơn hoặc thu thập dữ liệu bằng các phương pháp chọn mẫu xác suất■

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn các nhà quản lý, bộ phận nhân sự, anh, chị tại các công ty công nghệ thông tin trên địa bàn TP.HCM, Bình Dương và Bến Tre đã hỗ trợ thu thập dữ liệu cũng như dành thời gian quý báu đánh giá bảng câu hỏi.

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.

- 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.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805–814.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1993). When ego threats lead to self-regulation failure: Negative consequences of high self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(1), 141–156.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.
- 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.
- 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. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 208, 37–45.
- 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.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426–438.
- 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.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642–650.
- 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.

- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management review*, 32(2), 393–417.
- 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.
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108–121.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230–245.
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., ul Haque, A., & Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 1–18. doi: 10.1017/jmo.2018.50
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117–136.
- Joo, B. K. B., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353–371.
- Komarraju, M., Karau, S. J., & Schmeck, R. R. (2009). Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement. *Learning and Individual Differences*, 19(1), 47–52.
- 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.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W., & Jeong, S. S. (2010). Paying you back or paying me forward: understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277–290.
- 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.
- McAdams, D. P., & de St Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003–1015.
- 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.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Overall, N. C., Deane, K. L., & Peterson, E. R. (2011). Promoting doctoral students' research self-efficacy: Combining academic guidance with autonomy support. *Higher Education Research & Development*, 30(6), 791–805.
- 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., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100.
- 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.
- Schwartz, S. H., Sagiv, L., & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of Personality*, 68(2), 309–346.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699.
- 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.
- 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.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.

- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- 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.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465.
- 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.
- 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.