

# CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ SÁNG TẠO: CƠ CHẾ TRUNG GIAN CỦA TỰ ĐIỀU CHỈNH NHIỆM VỤ

**Lê Công Thuận**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: thuanlc@ueh.edu.vn*

**Nguyễn Hữu Ngọc**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: nguyenhuungochcmc@gmail.com*

**Nguyễn Đăng Hạ Huyền**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*nguyendanghahuyen@gmail.com*

**Cao Văn Tâm**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: caovantam@yahoo.com*

**Nguyễn Du Hạ Long**

*Trường Đại học Nam Cần Thơ*

*Email: longndh27@gmail.com*

**Nguyễn Văn Phúc**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: nvphuc@agu.edu.vn*

**Đặng Thị Thanh Hà**

*Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh*

*Email: thanhha\_bh@yahoo.com*

Ngày nhận: 21/5/2019

Ngày nhận bản sửa: 29/8/2019

Ngày duyệt đăng: 05/01/2020

## **Tóm tắt:**

Dựa vào lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017; Griffin & cộng sự, 2007; Parker & Collins, 2010), nghiên cứu đề xuất rằng động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn tác động trực tiếp đến tự điều chỉnh nhiệm vụ và ảnh hưởng gián tiếp đến sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ. Nghiên cứu chính thức đã khảo sát 331 chuyên viên, kỹ thuật viên và kỹ sư đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin. Kết quả cho thấy động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn tác động trực tiếp dương đến tự điều chỉnh nhiệm vụ. Hơn nữa, tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian liên kết tác động của (a) động lực nội tại, (b) kỹ năng sáng tạo, (c) chuyên môn lên sự sáng tạo.

**Từ khóa:** Chuyên môn; động lực nội tại; kỹ năng sáng tạo; sự sáng tạo; tự điều chỉnh nhiệm vụ

**Mã JEL:** J24; M1; M12; M54.

## **Determinants affecting employee creativity: the mediating mechanism of task crafting**

### *Abstract:*

Based on proactivity theory (Carpini et al., 2017; Griffin et al., 2007; Parker & Collins, 2010), this study proposes that intrinsic motivation, creativity-relevant skills and job expertise directly affect task crafting and indirectly affect employee creativity through task crafting. The main study surveyed 331 experts, technicians and engineers working at information technology firms. The results show that intrinsic motivation, creativity-relevant skills and job expertise have positively direct effects on task crafting. Furthermore, task crafting mediated the impact of (a) intrinsic motivation, (b) creativity-relevant skills, (c) job expertise on employee creativity. **Keywords:** Creativity; Creativity-relevant skills; Intrinsic motivation; Job expertise; Task crafting.

*JEL codes:* J24; M1; M12; M54.

## 1. Giới thiệu

Sự sáng tạo là việc một cá nhân đưa ra các ý tưởng mới, sản phẩm mới hoặc quy trình hoàn thiện hơn (Shalley & cộng sự, 2004). Sự sáng tạo đóng vai trò quan trọng giúp doanh nghiệp cải thiện tình hình hoạt động kinh doanh, kết quả sản xuất cũng như giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong tương lai, nhất là trong môi trường cạnh tranh khốc liệt (Anderson & cộng sự, 2014; Liu & cộng sự, 2016; Shalley & cộng sự, 2004). Nghiên cứu tổng hợp cho thấy sự sáng tạo có nhiều tiền tố (Anderson & cộng sự, 2014). Trong đó, có thể kể đến ba nhóm nhân tố tác động chính là nhân tố xã hội, nhân tố công việc và nhân tố cá nhân (Anderson & cộng sự, 2014). Trong bài báo này, nhóm tác giả tập trung kiểm định nhóm nhân tố cá nhân bao gồm động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo, chuyên môn và tự điều chỉnh nhiệm vụ.

Amabile (1983) đã xây dựng lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo bao gồm ba nhóm nhân tố chính tác động đến sự sáng tạo là động lực làm việc, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn. Mặc dù, nhiều bài báo trên thế giới đã sử dụng lý thuyết này làm cơ sở cho việc biện luận các giả thuyết (Birdi & cộng sự, 2016; Tierney & cộng sự, 1999), nhưng việc khám phá và kiểm định vai trò của kỹ năng và chuyên môn của nhân viên còn hạn chế (Liu & cộng sự, 2017). Hơn nữa, cho đến nay, việc khám phá các nhân tố trung gian liên kết các yếu tố động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn và sự sáng tạo cũng chưa đầy đủ. Cụ thể hơn, động lực, chuyên môn và kỹ năng là những nhân tố tác động đến tự điều chỉnh nhiệm vụ (Carpini & cộng sự, 2017). Tự điều chỉnh nhiệm vụ tác động tích cực đến sự sáng tạo (Lin & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, cơ chế trung gian của tự điều chỉnh nhiệm vụ trong việc liên kết tác động của động lực, kỹ năng và chuyên môn lên sự sáng tạo còn chưa được làm rõ.

Dựa vào lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017; Griffin & cộng sự, 2007; Parker & Collins, 2010), bài báo tập trung nghiên cứu ảnh hưởng của động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo, chuyên môn và tự điều chỉnh nhiệm vụ lên sự sáng tạo. Nghiên cứu xử lý dữ liệu thu thập được từ 331 chuyên viên, kỹ thuật viên và kỹ sư đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin bằng phương pháp SEM. Với kết quả thu được, bài báo góp phần mở rộng lý thuyết khoa học ở các góc độ. Thứ nhất, việc kiểm định tác động trực tiếp của

động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn lên tự điều chỉnh nhiệm vụ tại Việt Nam là đóng góp mới quan trọng vì các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung xem xét các kết quả của tự điều chỉnh nhiệm vụ và thường được tiến hành tại các nước phương Tây (Rofcanin & cộng sự, 2016). Thứ hai, bài báo trình bày việc khám phá và kiểm định cơ chế trung gian của tự điều chỉnh nhiệm vụ trong việc liên kết tác động của động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn lên sự sáng tạo của nhân viên.

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

Amabile (1985) cho rằng 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; tương tự Birdi & cộng sự (2016) cho rằng động lực nội tại là sự nỗ lực của một người vì những lý do bên trong như sự thích thú, sự tò mò; Shalley & cộng sự (2004) lại cho rằng động lực nội tại là mức độ thích thú công việc và tham gia làm việc vì lợi ích do chính công việc mang lại. Kết quả của nghiên cứu tổng hợp cho thấy động lực nội tại làm tăng xu hướng tò mò, sự mạo hiểm và sự kiên trì của nhân viên khi đương đầu với các trở ngại trong công việc (Shalley & cộng sự, 2004). Lý thuyết sự chủ động trong công việc cho rằng động lực làm việc là yếu tố quan trọng dẫn đến các hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017; Parker & cộng sự, 2010). Động lực nội tại trong nghiên cứu này đại diện cho động lực làm việc của nhân viên sẽ ảnh hưởng tích cực đến tự điều chỉnh nhiệm vụ - một loại hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017). Vì vậy, dựa vào lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017; Parker & cộng sự, 2010) giả thuyết sau được đề xuất:

*H1. Động lực nội tại ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ.*

Birdi & cộng sự (2016) cho rằng kỹ năng sáng tạo (creativity-relevant skills) gồm hai năng lực là: tư duy hội tụ và tư duy phân kỳ. 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, Grohman & cộng sự (2006) cho rằng tư duy hội tụ lại đề cập đến khả năng phân tích và đánh giá các ý tưởng. Amabile (1983) cho rằng kỹ năng sáng tạo xác định các cách thức khác nhau để xử lý các vấn đề. Hơn nữa, Amabile (1997) khẳng định 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. Theo lý thuyết sự chủ động trong công việc, khả năng tư duy và kỹ năng là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017). Do đó, dựa vào lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017) nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

*H2. Kỹ năng sáng tạo ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ.*

Chuyên môn (job expertise) được Amabile (1997) định nghĩa là tổng hợp các cách nhận thức để giải quyết các vấn đề nhất định hay để thực hiện các nhiệm vụ nhất định bao gồm: các ký ức về kiến thức thực tế, trình độ kỹ thuật hoặc năng lực đặc biệt trong một lĩnh vực. Trong quá trình tự điều chỉnh những giới hạn của nhiệm vụ, chuyên môn là cơ sở cho những mô hình tư duy và kiến thức về những vấn đề thường mắc phải cũng như những khó khăn, trở ngại cần phải vượt qua (Mumford & cộng sự, 2012). Kiến thức chuyên môn sẽ giúp tăng kết quả làm việc của nhân viên nhất là những nhiệm vụ cần tri thức cao (Wu & cộng sự, 2005). Chuyên môn có sự tác động tích cực đến việc tạo ra ý tưởng mới và ứng dụng những ý tưởng mới này vào thực tiễn (Birdi & cộng sự, 2016). Lý thuyết sự chủ động trong công việc khẳng định rằng trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn là các yếu tố quan trọng thúc đẩy các hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất rằng chuyên môn sẽ ảnh hưởng đến tự điều chỉnh nhiệm vụ - một loại hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017).

*H3. Chuyên môn ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ.*

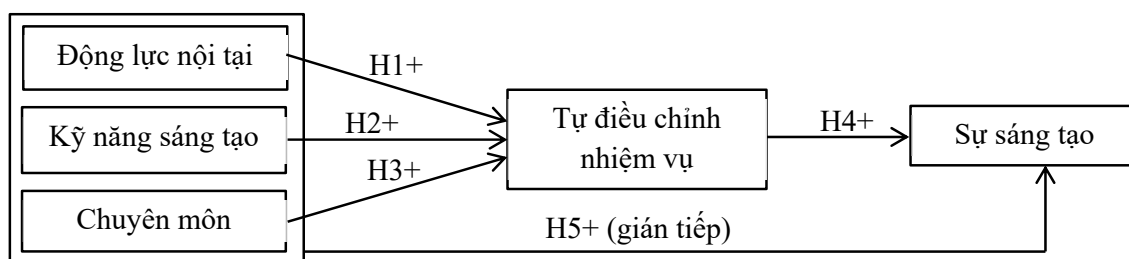
Tự điều chỉnh nhiệm vụ tạo điều kiện cho nhân viên thay đổi các nhiệm vụ, định hình lại cách tiến hành công việc để phù hợp hơn với sự đam mê và đặc điểm riêng của họ, điều này dẫn đến tăng sự

hài lòng, ý nghĩa của công việc và niềm vui từ công việc (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Từ quan điểm này, tự điều chỉnh nhiệm vụ có khả năng làm thay đổi nỗ lực làm việc giúp nhân viên đạt được sự hài lòng và những nhu cầu nội tại (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Do đó, tự điều chỉnh nhiệm vụ làm gia tăng nỗ lực sáng tạo của nhân viên, đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự sáng tạo (Amabile, 1997; Anderson & cộng sự, 2014). Hơn nữa, trong quá trình tự điều chỉnh nhiệm vụ, nhân viên sẽ xem xét công việc của họ từ các góc nhìn, quan điểm khác nhau (Wrzesniewski & Dutton, 2001), điều này có thể tạo ra nhiều ý tưởng một cách ngẫu nhiên, sau đó sẽ chọn ý tưởng sáng tạo triển vọng để hành động (Lin & cộng sự, 2017). Cuối cùng, kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy tự điều chỉnh nhiệm vụ ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo (Lin & cộng sự, 2017). Do đó,

*H4. Tự điều chỉnh nhiệm vụ ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo.*

Lý thuyết sự chủ động trong công việc cho thấy động lực làm việc, kỹ năng, trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn là các yếu tố quan trọng dẫn đến các hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017; Parker & cộng sự, 2010). Sự điều chỉnh nhiệm vụ là một loại hành vi chủ động của nhân viên (Carpini & cộng sự, 2017). Do đó, các giả thuyết H1, H2 và H3 lập luận động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ. Thêm vào đó, tự điều chỉnh nhiệm vụ ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo (Lin & cộng sự, 2017). Hơn nữa, trong bài tổng hợp lý thuyết về tự điều chỉnh công việc, Zhang & Parker (2019) đã đưa ra mô hình tổng quát cho thấy tự điều chỉnh công việc là trung gian liên kết tác động của các động lực làm việc và sự khác biệt của cá nhân lên các hành vi của cá nhân đó. Động lực nội tại là một loại động lực làm việc được nhiều học giả quan tâm (Liu & cộng sự, 2016). Kỹ năng sáng

**Hình 1: Mô hình lý thuyết**



tạo và chuyên môn đại diện cho sự khác biệt của cá nhân (Anderson & cộng sự, 2014). Tự điều chỉnh nhiệm vụ là một loại căn bản của tự điều chỉnh công việc (Lin & cộng sự, 2017) và sự sáng tạo là một loại hành vi của cá nhân (Zhang & Parker, 2019). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết sau:

*H5. Tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian liên kết mối quan hệ giữa (a) động lực nội tại, (b) kỹ năng sáng tạo, (c) chuyên môn và sự sáng tạo.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Quy trình

Nghiên cứu này bao gồm hai giai đoạn sơ bộ và chính thức. Nhóm tác giả thực hiện giai đoạn sơ bộ tháng 09 và 10 năm 2018 tại Thành phố Hồ Chí Minh. Sau khi xử lý dữ liệu sơ bộ, nhóm tác giả thực hiện việc thu thập các phiếu câu hỏi ở giai đoạn chính thức từ tháng 12 năm 2018 đến tháng 3 năm 2019 tại Thành phố Hồ Chí Minh, Tây Ninh, Cần Thơ, Đồng Nai và An Giang. Đối tượng khảo sát là các chuyên viên, kỹ thuật viên và kỹ sư làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin. Nhóm tác giả chọn ngành công nghệ thông tin để khảo sát vì nhiều nghiên cứu trước đây trên thế giới đã khảo sát nhân viên từ ngành này để kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên (Shin & cộng sự, 2017). Nhóm tác giả đã liên lạc với các công ty xin hỗ trợ đồng thời giải thích mục đích của nghiên cứu với nhà quản lý, bộ phận nhân sự để họ hiểu và hỗ trợ tốt nhất trong suốt quá trình khảo sát. Bước tiếp theo các phiếu câu hỏi đã được gửi đến đối tượng khảo sát trong giờ làm việc. Nội dung của phiếu câu hỏi gồm các biến quan sát của các khái niệm nghiên cứu, thông tin cá nhân và cả đoạn mở đầu giải thích mục đích nghiên cứu và cam kết thông tin đều được giữ bí mật tuyệt đối chỉ phục vụ cho nghiên cứu. Sau đó nhóm tác giả đã liên hệ để thu lại bảng câu hỏi đã được đánh giá.

Lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính

của Coyne (1997) được áp dụng với điểm bão hòa là 13 ứng viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tiếp đến, nhóm tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thông qua phiếu câu hỏi. 138 đáp viên đã phản hồi phiếu câu hỏi, sau khi lọc sơ bộ có 09 phiếu thiếu thông tin hoặc đáp viên đưa ra một lựa chọn cho tất cả các biến bị loại ra. Nhóm tác giả phân tích dữ liệu của 129 phiếu trả lời. Bước này được thực hiện để kiểm tra sơ bộ thang đo bằng phương pháp Cronbach Alpha và EFA. Tiếp theo, nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức bằng cách phát ra 450 bảng khảo sát. Tổng số bảng khảo sát thu về là 356 bảng. Trong đó, 25 bảng khảo sát bị loại bỏ vì thiếu thông tin hoặc đáp viên đưa ra lựa chọn giống nhau cho tất cả các biến quan sát. Nhóm tác giả xử lý dữ liệu của 331 phiếu trả lời bằng phương pháp CFA (“confirmatory factor analysis”) để kiểm tra giá trị của thang đo và phương pháp SEM (“structural equation modeling”) để xem xét việc ủng hộ hay bác bỏ các giả thuyết.

#### 3.2. Đo lường

Các biến đo lường trong phiếu khảo sát là của các thang đo: tự điều chỉnh nhiệm vụ, động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo, chuyên môn và sự sáng tạo. Thang đo Likert 7 bậc được sử dụng (“1 là hoàn toàn phản đối”, “7 là hoàn toàn đồng ý”). Để có được các phiếu trả lời tốt nhất, nhóm tác giả tiến hành 3 bước. Đầu tiên, nhóm tác giả chuẩn bị bảng câu hỏi bằng tiếng Anh với các biến đo lường lấy từ các bài báo trước đây. Sau đó nhóm tác giả thảo luận nhóm để thống nhất về từ ngữ cũng như chuyển đổi ý nghĩa của các biến đo lường qua tiếng Việt sao cho dễ hiểu nhất. Cuối cùng, các biến đo lường được chỉnh sửa dựa trên kết quả của nghiên cứu sơ bộ để phục vụ cho việc khảo sát chính thức.

Tự điều chỉnh nhiệm vụ được đánh giá bởi thang đo 5 biến lấy trong bài báo của Slemp & Vella-Brodrick (2014). Một ví dụ của thang đo là “Tôi

**Bảng 1: Kết quả phân tích CFA**

	CR	AVE	$\lambda$	1	2	3	4	5
1. Chuyên môn	0,759	0,516	0,637	<b>0,72</b>				
2. Kỹ năng sáng tạo	0,883	0,518	0,675	0,36	<b>0,72</b>			
3. Sự sáng tạo	0,843	0,574	0,686	0,61	0,54	<b>0,76</b>		
4. Động lực nội tại	0,822	0,536	0,689	0,33	0,61	0,53	<b>0,73</b>	
5. Tự điều chỉnh nhiệm vụ	0,752	0,508	0,554	0,48	0,60	0,58	0,48	<b>0,71</b>

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.*

**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	
H1	Động lực nội tại	→	Tự điều chỉnh nhiệm vụ	0,192	0,009	Ủng hộ
H2	Kỹ năng sáng tạo	→	Tự điều chỉnh nhiệm vụ	0,420	0,000	Ủng hộ
H3	Chuyên môn	→	Tự điều chỉnh nhiệm vụ	0,362	0,000	Ủng hộ
H4	Tự điều chỉnh nhiệm vụ	→	Sự sáng tạo	0,695	0,000	Ủng hộ

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.*

đưa ra cách tiếp cận mới để giải quyết công việc của mình”. Động lực nội tại được đánh giá bởi thang đo 5 biến do Tierney & cộng sự (1999) phát triển. Thang đo gồm các biến “Tôi thích tìm giải pháp cho các vấn đề phức tạp”. Kỹ năng sáng tạo được đánh giá bởi thang đo 7 biến lấy trong bài báo của Birdi & cộng sự (2016). Một ví dụ của thang đo là “Tôi có khả năng nghĩ ra cách làm mới”. Chuyên môn được đánh giá bởi thang đo 4 biến do Birdi & cộng sự (2016) xây dựng. Thang đo gồm các biến “Tôi có thể làm tốt công việc của mình”. Sự sáng tạo được đánh giá bởi thang đo 4 biến lấy trong bài báo của Soda & cộng sự (2019). Một ví dụ của thang đo là “Tôi đưa ra cách làm mới để nâng cao chất lượng”.

### 3.3. Đánh giá sơ bộ các thang đo

Thang đo được kiểm tra sơ bộ bằng phương pháp phân tích Cronbach Alpha và EFA. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach Alpha của tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\alpha = 0,754$ ), động lực nội tại ( $\alpha = 0,837$ ), kỹ năng sáng tạo ( $\alpha = 0,914$ ), chuyên môn ( $\alpha = 0,804$ ) và sự sáng tạo ( $\alpha = 0,910$ ) đều tốt. EFA (“principal axis factoring” và “Promax rotation”) được thực hiện bằng cách nhập tất cả các biến quan sát vào. Trong đó có 4 biến quan sát trong tổng số 25 biến lần lượt bị loại vì hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 cụ thể là 0,415; 0,473; 0,490 và vì hiện tượng cross loading. Cuối cùng, kết quả phân tích cho thấy KMO = 0,870 và Sig. = 0,000. Có 05 nhân tố trích ra được từ 21 biến đo lường tại điểm Eigenvalue 1,222. Hơn nữa, tổng phương sai trích nhận được là 62,494% và chỉ số tải nhân tố bé nhất là 0,612. Kết quả này thỏa mãn các tiêu chí tổng phương sai trích  $\geq 60\%$  và chỉ số tải nhân tố  $\geq 0,5$  (Hair & cộng sự, 2010). Vì vậy, các thang đo này đủ tiêu chuẩn để tiếp tục khảo sát chính thức.

### 3.4. Mẫu của nghiên cứu chính thức

Số lượng phiếu trả lời thu được trong khảo sát chính thức là 331 phiếu. Trong đó có 215 nam (65,0%) và 116 nữ (35,0%). Ở khía cạnh học vấn, có 28 (8,4%) nhân viên có trình độ phổ thông, 223 (67,4%) nhân viên có trình độ đại học và 80 (24,2%) nhân viên có trình độ sau đại học. Về quy mô công ty, có 109 (32,9%) nhân viên làm việc trong công ty có quy mô nhân sự nhỏ hơn hoặc bằng 100 người và 222 (67,1%) nhân viên làm việc trong công ty có quy mô nhân sự lớn hơn 100 người. Ở khía cạnh pháp nhân chủ quản công ty, có 189 (57,1%) nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp trong nước và 142 (42,9%) nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Trung bình số năm kinh nghiệm làm việc của nhân viên là 5,49 năm và kinh nghiệm làm việc giao động từ 01 năm đến 16 năm.

## 4. Kết quả nghiên cứu

Dữ liệu của khảo sát chính thức đã được xử lý bằng phương pháp CFA để kiểm tra giá trị của thang đo và phương pháp SEM để xem xét việc ủng hộ hay bác bỏ các giả thuyết. Qua quá trình kiểm định phân phối của các biến quan sát, nhóm tác giả nhận thấy các phân phối này lệch một ít so với phân phối chuẩn. Nhưng các chỉ số kurtoses và skewnesses đều nằm trong khoảng [-1, +1] nên nhóm tác giả phân tích dữ liệu bằng phương pháp ước lượng ML (“Maximum Likelihood Estimation”) (Muthén & Kaplan, 1985).

### 4.1. Kiểm định thang đo

Phân tích dữ liệu 331 phiếu trả lời cho thấy, mô hình tối hạn đạt được độ phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thị trường:  $\chi^2 [179] = 385,137$  ( $p = 0,000$ ), GFI = 0,890, TLI = 0,921, CFI = 0,933, và RMSEA = 0,059. Sự tương quan giữa các thang đo, hệ số nhân tố tải bé nhất ( $\lambda$ ), phương sai trích (AVE) và độ tin cậy tổng hợp (CR) được trình bày trong

Bảng 1. Tất cả các hệ số tải nhân tố của các thang đo đều cao ( $\geq 0,554$ ) và đạt mức ý nghĩa thống kê (tất cả đều nhỏ hơn 0,001). Hơn nữa, phương sai trích của các khái niệm trong mô hình đều lớn hơn hoặc bằng 0,508. Kết quả này cho thấy cho thấy tính đơn hướng của các biến tiềm ẩn đều đạt được (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Thêm vào đó, căn bậc hai của phương sai trích của các thang đo luôn luôn lớn hơn tương quan giữa thang đo đó với các thang đo khác, như vậy dữ liệu thị trường đã cho thấy các khái niệm tiềm ẩn đều đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Hơn nữa, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo từ 0,752 đến 0,883. Kết luận, các giá trị đo lường cơ bản của các biến tiềm ẩn trong mô hình đều đạt được sự thỏa mãn.

#### 4.2. Kết quả SEM

Từ kết quả xử lý SEM cho thấy mô hình đề xuất thích hợp với dữ liệu thu thập được từ thị trường:  $\chi^2 [182] = 442,058$  ( $p = 0,000$ ), GFI = 0,877, TLI = 0,906, CFI = 0,915 và RMSEA = 0,066. Giả thuyết H1 đề xuất rằng động lực nội tại ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ. H1 được chấp nhận ( $p = 0,009 < 0,05$ ). Giả thuyết H2 kỹ năng sáng tạo ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ được chấp nhận bởi dữ liệu ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Dữ liệu cho thấy giả thuyết H3 chuyên môn ảnh hưởng cùng chiều đến tự điều chỉnh nhiệm vụ được ủng hộ ( $p = 0,000 < 0,05$ ). H4 đề xuất rằng tự điều chỉnh nhiệm vụ ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo. Giả thuyết này được chấp nhận ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Các kết quả này được trình bày ở Bảng 2.

Nghiên cứu này tiến hành 2 phương pháp để kiểm định các giả thuyết gián tiếp. Phương pháp 1, nhóm tác giả tiến hành xử lý thêm 2 mô hình dựa trên

đề xuất của Baron & Kenny (1986). Kết quả được trình bày trong bảng 3. Thứ nhất, mô hình 1 cho thấy động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn tác động dương đến sự sáng tạo với các giá trị p-value lần lượt là ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ( $p = 0,001 < 0,05$ ) và ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Do đó, điều kiện thứ 1 của Baron và Kenny thỏa mãn. Thứ hai, kết quả kiểm định ở phần trên cho thấy các giả thuyết H1, H2, H3 và H4 đều được chấp nhận. Hay nói cách khác, động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn tác động dương đến tự điều chỉnh nhiệm vụ. Hơn nữa, tự điều chỉnh nhiệm vụ tác động dương đến sự sáng tạo. Vì vậy, điều kiện thứ 2 của Baron và Kenny thỏa mãn. Cuối cùng, mô hình 2 cho thấy ảnh hưởng của động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn đến sự sáng tạo vẫn có ý nghĩa thống kê khi biến tự điều chỉnh nhiệm vụ được đưa vào mô hình. Các mối quan hệ trong mô hình 2 đều được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê 10% (tất cả  $p < 0,1$ ). Do đó, điều kiện thứ 3 của Baron và Kenny thỏa mãn. Vì vậy, tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian từng phần (partially mediate) liên kết mối quan hệ giữa (a) động lực nội tại, (b) kỹ năng sáng tạo, (c) chuyên môn và sự sáng tạo.

Hơn nữa, nhóm tác giả tiến hành kiểm định các giả thuyết gián tiếp bằng phương pháp thứ 2. Dựa vào cách phân tích dữ liệu của các nghiên cứu trước đây (Javed & cộng sự, 2018), nhóm tác giả đã sử dụng bootstrap với  $N = 1000$  và khoảng tin cậy điều chỉnh sai lệch là 95% để kiểm định các giả thuyết gián tiếp (bảng 4). H5a đề xuất rằng tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian kết nối tác động gián tiếp của động lực nội tại lên sự sáng tạo được chấp nhận ( $p = 0,018 < 0,05$ ) với khoảng tin cậy (0,025, 0,253).

**Bảng 3: Kết quả xử lý các giả thuyết gián tiếp phương pháp 1**

Mối quan hệ	Mô hình 1		Mô hình 2	
	Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value	Ước lượng đã chuẩn hóa	P-value
Động lực nội tại → Sự sáng tạo	0,245	0,000	0,220	0,002
Kỹ năng sáng tạo → Sự sáng tạo	0,230	0,001	0,154	0,045
Chuyên môn → Sự sáng tạo	0,456	0,000	0,392	0,000
Động lực nội tại → Tự điều chỉnh nhiệm vụ	–	–	0,135	0,087
Kỹ năng sáng tạo → Tự điều chỉnh nhiệm vụ	–	–	0,422	0,000
Chuyên môn → Tự điều chỉnh nhiệm vụ	–	–	0,280	0,000
Tự điều chỉnh nhiệm vụ → Sự sáng tạo	–	–	0,191	0,016

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.

**Bảng 4: Kết quả xử lý các giả thuyết gián tiếp phương pháp 2**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng đã chuẩn hóa	Khoảng tin cậy	P-value	Kiểm định giả thuyết
H5a	Động lực nội tại → Tự điều chỉnh nhiệm vụ → Sự sáng tạo	0,133	(0,025, 0,253)	0,018	Ủng hộ
H5b	Kỹ năng sáng tạo → Tự điều chỉnh nhiệm vụ → Sự sáng tạo	0,292	(0,182, 0,404)	0,002	Ủng hộ
H5c	Chuyên môn → Tự điều chỉnh nhiệm vụ → Sự sáng tạo	0,252	(0,124, 0,391)	0,002	Ủng hộ

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

*Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu.*

H5b đề xuất rằng tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian kết nối tác động gián tiếp của kỹ năng sáng tạo lên sự sáng tạo được chấp nhận ( $p = 0,002 < 0,05$ ) với khoảng tin cậy (0,182, 0,404). Cuối cùng, H5c cho rằng tự điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian kết nối tác động gián tiếp của chuyên môn lên sự sáng tạo được chấp nhận ( $p = 0,002 < 0,05$ ) với khoảng tin cậy (0,124, 0,391). Từ kết quả thu được, ba giả thuyết H5a, H5b, H5c đều được chấp nhận.

## 5. Thảo luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Thảo luận kết quả

**Động lực nội tại:** có mối quan hệ dương với tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,192, p = 0,009$ ). Kết quả này tương đồng với lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017; Parker & cộng sự, 2010). Nhưng đây là một trong những nỗ lực đầu tiên kiểm định mối quan hệ này. Bên cạnh đó, động lực nội tại có mối quan hệ gián tiếp dương với sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,133, p = 0,018$ ). Mặc dù, động lực nội tại tác động đến sự sáng tạo đã được kiểm định và trình bày ở nhiều bài báo trên thế giới (Amabile, 1985; Liu & cộng sự, 2016; Tierney & cộng sự, 1999). Tuy nhiên, việc kiểm định động lực nội tại tác động gián tiếp đến sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ còn hạn chế ít nghiên cứu.

**Kỹ năng sáng tạo:** có mối quan hệ dương với tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,420, p = 0,000$ ). Kết quả này tương đồng với lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017). Nhưng đây là một trong các nỗ lực đầu tiên kiểm tra mối quan hệ giữa kỹ năng sáng tạo và tự điều chỉnh nhiệm vụ. Hơn nữa, kỹ năng sáng tạo ảnh hưởng gián tiếp dương đến sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,292, p = 0,002$ ). Tuy kỹ năng sáng tạo thúc đẩy việc

tạo ra các ý tưởng (Birdi & cộng sự, 2016) và có ảnh hưởng dương đến sự sáng tạo (Amabile, 1983) nhưng nghiên cứu tác động của kỹ năng sáng tạo đến sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ còn hạn chế.

**Chuyên môn:** có mối quan hệ dương với tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,362, p = 0,000$ ). Kết quả này tương đồng với lý thuyết sự chủ động trong công việc (Carpini & cộng sự, 2017). Nhưng nghiên cứu này là một trong các nỗ lực đầu tiên kiểm tra mối quan hệ giữa chuyên môn và tự điều chỉnh nhiệm vụ. Bên cạnh đó, chuyên môn ảnh hưởng gián tiếp dương đến sự sáng tạo thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ ( $\beta = 0,252, p = 0,002$ ). Chuyên môn tác động dương đến việc tạo ra các ý tưởng và áp dụng các ý tưởng mới (Birdi & cộng sự, 2016) và ảnh hưởng cùng chiều đến sự sáng tạo (Amabile, 1983). Tuy nhiên, ảnh hưởng gián tiếp của chuyên môn lên sự sáng tạo của nhân viên thông qua tự điều chỉnh nhiệm vụ ít nhận được sự quan tâm.

**Tự điều chỉnh nhiệm vụ:** ảnh hưởng trực tiếp dương đến sự sáng tạo ( $\beta = 0,695, p = 0,000$ ). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Lin & cộng sự (2017). Hơn nữa, tự điều chỉnh nhiệm vụ làm trung gian liên kết tác động của động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo và chuyên môn lên sự sáng tạo như trình bày ở trên.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, nhà quản trị nên chú ý đến việc khơi dậy động lực làm việc của nhân viên và tạo môi trường làm việc để nhân viên cảm thấy thoải mái trong công việc nhằm khơi dậy động lực làm việc nội tại của nhân viên. Hơn nữa, nhà quản trị nên bám sát, quan tâm, trao đổi những tâm tư nguyện vọng của nhân viên để họ chia sẻ những khó khăn từ đó

có thể kịp thời giải quyết những vướng mắc nhằm duy trì và nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, nhà quản trị nên thiết kế công việc, giao việc, ủy quyền một cách thích hợp để nhân viên đam mê, thích thú hơn với công việc hiện tại của họ.

Thứ hai, nhà quản trị nên có các lộ trình, những chính sách, những chương trình cụ thể nhằm đào tạo, nâng cao kỹ năng và chuyên môn cho nhân viên. Có nhiều phương pháp để giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và chuyên môn như sau: đào tạo kèm cặp tại nơi làm việc, tham gia các khóa học ngắn hạn, học nâng cao bằng cấp tại các trường đại học, học tập online cũng như đưa ra các phản hồi mang tính chất xây dựng để nhân viên có thể học hỏi từ những gì họ đang làm và những lỗi họ gặp phải. Hơn nữa, mỗi nhân viên có một năng lực khác nhau và có khả năng học tập khác nhau vì thế nhà quản trị phải định kỳ rà soát lại năng lực của nhân viên. Bên cạnh đó, nhà quản trị phải trao đổi với cấp dưới để hiểu rõ họ yếu kỹ năng, chuyên môn nào, từ đó có những hướng dẫn giải quyết nhằm giúp nhân viên có đủ năng lực làm việc.

Cuối cùng, nhà quản trị nên tạo điều kiện và khuyến khích nhân viên có những điều chỉnh thích hợp trong khi thực hiện các nhiệm vụ nhằm nâng cao hiệu quả công việc và làm cho nhiệm vụ phù hợp hơn với kiến thức, kỹ năng và đam mê của nhân viên. Công ty nên có các chương trình đào tạo, hướng dẫn nhân viên các quy trình làm việc chuẩn

đi kèm với các cách thức có thể điều chỉnh nhiệm vụ để nhân viên hiểu rõ các nhiệm vụ được giao khi đó họ sẽ tự điều chỉnh nhiệm vụ một cách tốt nhất. Bên cạnh đó, nhà quản trị phải dành thời gian quan tâm đến việc điều chỉnh nhiệm vụ của nhân viên để đưa ra những phản hồi mang tính chất xây dựng và để giúp nhân viên tự điều chỉnh nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả nhất.

Tương tự các bài báo khoa học khác trên thế giới, mặc dù nhóm tác giả đã nỗ lực rất nhiều song nghiên cứu này cũng có những hạn chế. Một là, phạm vi không gian nghiên cứu chỉ thực hiện ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh, Tây Ninh, Cần Thơ, Đồng Nai và An Giang, nên nếu có điều kiện nghiên cứu tại nhiều nơi hơn trong cả nước để tăng tính tổng quát. Hai là, có rất nhiều nhân tố tác động đến sự sáng tạo (Anderson & cộng sự, 2014) nhưng bài báo này chỉ tập trung nghiên cứu bốn nhân tố. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng khám phá các tiền tố và biến trung gian khác tác động đến sự sáng tạo của nhân viên ở Việt Nam. Ba là, quy mô mẫu của khảo sát chính thức là 331 đáp viên và được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện cho nên tính tổng quát của nghiên cứu vẫn còn có phần hạn chế. Vì thế những nghiên cứu trong tương lai nên khảo sát nhiều đối tượng hơn và nên sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để tăng mức độ tổng quát hóa cho mô hình nghiên cứu.

### 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., 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.
- 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.
- Carpini, J., Parker, S. & Griffin, M. (2017), 'A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature', *Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885.
- Coyne, I.T. (1997), 'Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?', *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.



- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007), 'A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts', *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- 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 ed.)*, Pearson, London.
- 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.
- Lin, B., Law, K.S. & Zhou, J. (2017), 'Why is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-Crafting Explanation of the Curvilinear Moderated Relations', *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- 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.
- Mumford, M.D., Medeiros, K.E. & Partlow, P.J. (2012), 'Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge', *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 30-47.
- 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., Bindl, U.K. & Strauss, K. (2010), 'Making things happen: A model of proactive motivation', *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010), 'Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors', *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S. & Sevinc, L. (2016), 'Job crafting and I-deals: a study testing the nomological network of proactive behaviors', *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695-2726.
- 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., Yuan, F. & Zhou, J. (2017), 'When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective', *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 68-86.
- Slemp, G.R. & Vella-Brodrick, D.A. (2014), 'Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being', *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- 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.
- 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.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001), 'Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wu, C.H., Cheng, Y., Ip, H.M. & McBride-Chang, C. (2005), 'Age differences in creativity: Task structure and knowledge base', *Creativity Research Journal*, 17(4), 321-326.
- Zhang, F. & Parker, S. K. (2019), 'Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review', *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.