
THỨC ĐẨY HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI MỘT CÔNG TY DỊCH VỤ TRUYỀN THÔNG TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Phương Mai

Viện Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: mai.phg.nguyen@gmail.com

Mã bài: JED - 126

Ngày nhận bài: 07/01/2023

Ngày nhận bài sửa: 27/02/2023

Ngày duyệt đăng: 02/03/2023

DOI: 10.33301/JED.VI.126

Tóm tắt:

Đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và môi trường kinh doanh thay đổi liên tục, các công ty truyền thông cần không ngừng khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới, giải quyết vấn đề theo những cách mới, sáng tạo. Do đó, nghiên cứu này điều tra ba yếu tố giải thích và tác động của chúng đến hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên làm việc trong một công ty truyền thông tại Việt Nam. Kết quả cho thấy, Lãnh đạo truyền cảm hứng và Học hỏi và chia sẻ tri thức có liên quan tích cực đến sự sáng tạo và đổi mới của nhân viên. Điều thú vị là Tinh thần gắn kết của nhóm không có tác động đáng kể đến các hành vi làm việc sáng tạo, điều này mâu thuẫn với những phát hiện của một số nghiên cứu trước đây. Những kết quả này đóng góp một vài gợi ý có ích đối với các nhà quản lý của các công ty truyền thông tại Việt Nam trong nỗ lực thúc đẩy khả năng đổi mới của nhân viên của họ.

Từ khóa: Hành vi đổi mới sáng tạo, Công ty dịch vụ chuyên nghiệp, Công ty truyền thông, Lãnh đạo truyền cảm hứng, Gắn kết nhóm, Học hỏi và chia sẻ tri thức.

Mã JEL: M12

Facilitating innovative work behaviors of employees: A study in a marketing agency in Vietnam

Abstract

Given increasingly intensive competition and changing environment, it is vital that marketing agencies innovate constantly. In order to increase firms' innovation capability and innovation performance, encouraging employees to propose new ideas, to solve problems in novel ways, to learn from mistakes has been conducted. Therefore, this study aims at investigating three factors namely inspirational leadership, learning orientation, and team cohesiveness and their impacts on innovative work behaviors of employees working in a marketing agency in Vietnam. Among these three variables, inspirational leadership, learning orientation are found to be positively associated with the creativity and innovation of employees. Interestingly, team cohesiveness appears to have no significant impact on innovative work behaviors which is contradictory to the findings of some previous studies. These results yield meaningful implications for managers of marketing agencies in Vietnam in an attempt to boost the innovative capabilities of their employees.

Keywords: Innovative work behaviors, professional services firms, marketing agencies, inspirational leadership, team cohesiveness, learning orientation.

JEL Code: M12

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh thị trường càng ngày càng cạnh tranh khốc liệt và nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi một cách nhanh chóng, các công ty không có lựa chọn nào khác ngoài việc liên tục đổi mới để tồn tại (Dess & Joseph, 2000; Ancona & Caldwell, 1987). Trên thực tế, đổi mới đóng một vai trò quan trọng trong sự tồn tại và thành công của các công ty (Calantone & cộng sự, 2002; Bowen & cộng sự, 2010; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011). Tuy nhiên, bất chấp sự quan tâm vào việc nghiên cứu ngày càng gia tăng đối với đổi mới ở cấp độ doanh nghiệp, vẫn còn thiếu các nghiên cứu về cách thức các doanh nghiệp có thể thúc đẩy đổi mới ở cấp độ cá nhân (Bos-Nehles & cộng sự, 2017). Trên thực tế, khả năng đổi mới của một công ty là khả năng huy động kiến thức của nhân viên và kết hợp nó để tạo ra kiến thức mới, từ đó đổi mới sản phẩm/hoạt động quy trình. Do đó, không thể phủ nhận rằng các hành vi đổi mới của nhân viên là rất quan trọng đối với khả năng đổi mới của doanh nghiệp vì con người vốn là tài sản và nền tảng của mọi tổ chức.

Trong khi đó, quản lý tri thức ngày càng thu hút sự quan tâm của các học giả, các nhà thực hành và các nhà quản lý; và đổi mới được coi là một hoạt động sử dụng nhiều kiến thức (knowledge-intensive) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nhờ vậy, phân tích thực tiễn đổi mới của các công ty truyền thông với tư cách là một công ty dịch vụ chuyên nghiệp (professional service firms), có thể cung cấp cho chúng ta những hiểu biết sâu sắc có thể áp dụng cho các lĩnh vực sử dụng nhiều tri thức khác của nền kinh tế.

Ngoài ra, hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến đổi mới chủ yếu tập trung vào các ngành công nghệ cao và sản xuất (Ettlie & Rosenthal, 2011; Miles, 2005) với tài liệu hạn chế về công ty truyền thông, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế mới nổi như Việt Nam. Xét theo phạm vi quốc gia, hầu hết các nghiên cứu về đổi mới và hành vi đổi mới đã được thực hiện ở các nước Châu Âu như Vương quốc Anh (Shipton & cộng sự, 2005), Tây Ban Nha (Cabello-Medina & cộng sự, 2011), Bỉ (De Winne & Sels, 2010), Ireland (Fu & cộng sự, 2015), Hà Lan (Beugelsdijk, 2008) và các nghiên cứu hạn chế trong bối cảnh kinh tế chuyên đổi, cụ thể là một vài Trung Quốc (Wei & cộng sự, 2011; Jiang & cộng sự, 2012; Li & cộng sự, 2006). Có rất ít nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới của người lao động trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang chuyển đổi.

Tóm lại, bài viết này điều tra mối quan hệ giữa ba yếu tố là Lãnh đạo truyền cảm hứng, Gắn kết nhóm, Học hỏi và chia sẻ tri thức và tác động của những yếu tố này đến hành vi đổi mới của nhân viên trong một công ty truyền thông. Từ đó, kết quả của bài viết có thể được sử dụng như một tư liệu tham khảo cho các nhà quản lý của các công ty dịch vụ truyền thông nói riêng và các công ty dịch vụ chuyên nghiệp nói chung, để thúc đẩy hoạt động sáng tạo của nhân viên, vốn là một điều rất quan trọng với hiệu quả công việc của các công ty trong lĩnh vực này.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Đổi mới và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

2.1.1. Đổi mới

Thị hiếu người tiêu dùng ngày càng thay đổi và tiến bộ công nghệ của các doanh nghiệp khác làm nổi bật nhu cầu đổi mới sản phẩm/dịch vụ trong khi đổi mới quy trình có thể giảm chi phí và tăng hiệu quả, do đó cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh (Clausen & Loew, 2009; Tidd & Bessant, 2018). Hogan & cộng sự (2017) trong nghiên cứu khám phá của họ về đổi mới trong lĩnh vực dịch vụ chuyên nghiệp nói chung của Vương quốc Anh đã phát hiện ra bảy khía cạnh đổi mới liên quan:

- Đổi mới lấy khách hàng làm trung tâm nhằm mục đích tạo ra các giải pháp lâu dài cho khách hàng bắt nguồn từ việc tạo ra kiến thức, năng lực mới và các kỹ thuật riêng.
- Đổi mới công nghệ bao gồm việc tích hợp công nghệ mới nhằm cung cấp dịch vụ hiệu quả hơn cho khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh.
- Đổi mới sản phẩm, dịch vụ là một việc vô cùng quan trọng để khác biệt hoá một tổ chức trên thị trường và nâng cao vị thế của tổ chức đó trong nhận thức của khách hàng.
- Đổi mới thị trường là khi các công ty áp dụng tính mới trong hoạt động tiếp thị hoặc quảng bá của họ.
- Đổi mới chiến lược tập trung vào việc khám phá các chiến lược kinh doanh mới để cạnh tranh trên thị trường hiện tại hoặc để tạo ra giá trị cho một công ty.

- Đổi mới hành vi đến từ những nhân viên cởi mở và sẵn sàng thay đổi, nuôi dưỡng những ý tưởng mới để thực hiện nhiệm vụ của họ tốt hơn.

- Đổi mới quy trình với việc các doanh nghiệp nỗ lực để tăng hiệu quả của quy trình hoặc thủ tục của tổ chức hoặc đưa ra các phương thức hoặc thủ tục quản lý mới.

Vì trọng tâm là hành vi đổi mới trong công việc, nghiên cứu này sẽ đề cập đến cấp độ cá nhân coi hành vi làm việc đổi mới là tiền lệ quan trọng trong bảy khía cạnh đổi mới được giải thích ở trên.

2.1.2. Hành vi làm việc đổi mới (Innovative work behaviors)

Có nhiều nhà nghiên cứu khác nhau mô tả định nghĩa của hành vi làm việc đổi mới theo nhiều cách khác nhau. Theo Spiegelaere & cộng sự (2014), “Hành vi làm việc đổi mới là hành vi của người lao động, tập trung vào việc tạo ra, giới thiệu và áp dụng các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc thủ tục mới và có lẽ là thuận lợi cho đơn vị áp dụng có liên quan». Spreitzer (1995, 1449) cho rằng: “Các hành vi đổi mới phản ánh việc tạo ra một cái gì đó mới mẻ hoặc khác biệt”.

Trong nghiên cứu này, hành vi đổi mới cá nhân được định nghĩa là cách mà nhân viên áp dụng, thực hiện hoặc sử dụng các ý tưởng sáng tạo để giải quyết các vấn đề trong công việc, đơn vị hoặc tổ chức của họ (Yuan & Woodman, 2010). Ngoài ra, các hành vi đổi mới bao gồm việc tạo ra và triển khai các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hoặc giải pháp mới để mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Đặc điểm này phù hợp với cách nhiều học giả đã định nghĩa khái niệm IWB, và phù hợp với đặc tính dịch vụ của các công ty truyền thông, do đó sẽ được sử dụng làm nền tảng cho nghiên cứu này.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên

2.2.1. Lãnh đạo truyền cảm hứng

Lãnh đạo truyền cảm hứng đề cập đến khả năng của nhà lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng cho nhân viên để họ tin tưởng và tự tin vào việc thực hiện những thay đổi trong tổ chức, để làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn vì lợi ích tốt nhất của tổ chức.

Cụ thể, trong các tài liệu nghiên cứu của mình, Jong & Den Hartog (2007) cho rằng lãnh đạo khuyến khích, trao quyền cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, có thể dẫn đến việc nhân viên đề xuất một ý tưởng mới. Trong khi đó, lãnh đạo chuyên quyền được cho là cản trở sự sáng tạo và đổi mới ở các quốc gia có nền văn hóa khoảng cách quyền lực cao (high distance power) vì nhân viên mong đợi chỉ dẫn từ lãnh đạo của họ và giải thích “sự kiểm soát” là một nỗ lực cố vấn. Ngoài ra, sự sáng tạo của người lãnh đạo tích cực hóa khả năng sáng tạo của nhân viên. Trong cùng một nghiên cứu, Jong & Den Hartog đã chỉ ra rằng: “Mặc dù ai cũng biết rằng lời khen ngợi ảnh hưởng tích cực đến hành vi làm việc sáng tạo của nhân viên, phản hồi tiêu cực tập trung vào việc chỉ ra điểm yếu của nhân viên có thể hiệu quả hơn trong văn hóa châu Á vì đây là phong cách giáo dục chủ yếu”. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Lãnh đạo truyền cảm hứng có tác động tích cực đến các hành vi đổi mới trong công việc của nhân viên.

2.2.2. Học hỏi và chia sẻ tri thức

Học hỏi và chia sẻ tri thức đề cập đến các hoạt động khuyến khích nhân viên học hỏi và chia sẻ kiến thức với cá nhân hoặc nhóm để thúc đẩy sự đổi mới và nhằm nâng cao sự cạnh tranh của tổ chức. Trên thực tế, môi trường năng động và rất phức tạp của các công ty truyền thông ngụ ý rằng nhân viên cần được cung cấp nhiều lựa chọn phong phú để nâng cấp kiến thức thường xuyên. Thứ nhất, khách hàng và những vấn đề ngày càng khó khăn của họ đòi hỏi các chuyên gia phải cập nhật liên tục bí quyết và kinh nghiệm. Thứ hai, học tập góp phần làm phong phú thêm chuyên môn của họ, là một trong ba yếu tố tạo nên sự sáng tạo của cá nhân. Nghiên cứu của Diaz-Fernandez & cộng sự (2015) cũng khẳng định tác động tích cực của đào tạo và học tập cụ thể đối với sự đổi mới và cho thấy rằng đầu tư vào đào tạo thường xuyên là một nỗ lực đáng giá.

Đồng thời, chia sẻ kiến thức thực sự có thể làm tăng ba yếu tố cấu thành sự sáng tạo và đổi mới của một cá nhân (chuyên môn, tư duy sáng tạo và động lực). Chia sẻ kiến thức tạo điều kiện cho việc giải quyết vấn đề sáng tạo hơn sau khi một người được tiếp xúc với các cách tiếp cận và quan điểm khác nhau từ các đồng nghiệp. Và cuối cùng, việc được tiếp xúc và lắng nghe chia sẻ từ đồng nghiệp kích hoạt động lực nội tại và tăng sự thích thú của nhân viên trong công việc.

H2: Học hỏi và chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến hành vi đổi mới công việc của nhân viên

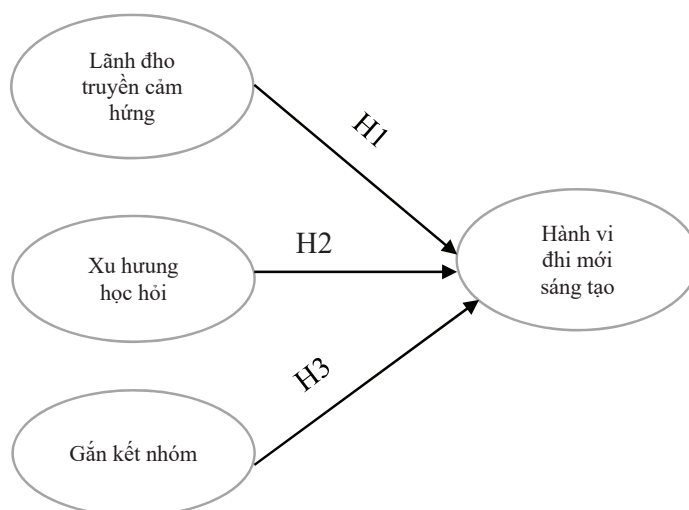
2.2.3. Gắn kết nhóm

Gắn kết nhóm liên quan đến nhận thức của từng cá nhân về sự đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau, cùng làm việc một cách gắn kết vì mục tiêu chung. Ví dụ, Jong & Kemp (2003) nhận thấy rằng chất lượng làm việc của một nhóm quyết định việc thực hiện thành công những ý tưởng mới lạ và hữu ích. Hơn nữa, theo Zhou & Su (2010), ở Trung Quốc và các nước có nền văn hóa chủ nghĩa cá nhân thấp, nhóm có thể có ảnh hưởng quyết định hơn đến sự sáng tạo của nhân viên so với các nước có nền văn hóa chủ nghĩa cá nhân cao. Có thể thấy, nhóm có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc bổ sung kỹ năng, kiến thức, cách nhìn nhận vấn đề đa chiều để cải thiện hành vi đổi mới trong công việc. Thực tế là, sự kết hợp của các quan điểm khác nhau có thể dẫn đến các giải pháp sáng tạo hơn. Ngoài ra, trong các công ty truyền thông, việc phải làm việc theo nhóm xuyên chức năng (cross-functional team) và theo các dự án khách hàng khác nhau là rất phổ biến. Do vậy, nghiên cứu này đề xuất mối quan hệ tích cực giữa sự gắn kết của nhóm làm việc và hành vi đổi mới của cá nhân.

H3: Gắn kết nhóm có liên quan tích cực đến hành vi đổi mới của cá nhân.

Mô hình nghiên cứu được trình bày tại Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả đề xuất.

Bài nghiên cứu này thừa hưởng từ nghiên cứu của Zhou & Velamuri (2018) về hành vi đổi mới sáng tạo của các nhân viên làm việc một công ty con chuyên về sản xuất của một tập đoàn nước ngoài tại Trung Quốc. Trong đó, tác giả đã thừa nhận hai nhân tố được chứng minh có ảnh hưởng thống kê lên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên là Lãnh đạo truyền cảm hứng (Inspirational leadership) và Gắn kết nhóm (Group cohesiveness). Ngoài ra, tác giả đã đưa vào mô hình nhân tố Học hỏi và chia sẻ tri thức (Learning orientation) để mô hình phù hợp hơn với bối cảnh các công ty làm dịch vụ truyền thông. Chi tiết thang đo sẽ được mô tả cụ thể ở phần Phương pháp nghiên cứu.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính dựa trên khảo sát 232 nhân viên toàn thời gian làm việc tại công ty dịch vụ truyền thông quốc tế tại Việt Nam. Bảng hỏi được chuyển tới những nhân viên mà đã làm cho tổ chức từ sáu tháng trở lên vì điều này đảm bảo rằng họ đã có đủ thời gian hoàn toàn trải nghiệm với công việc cũng như tổ chức. Đợt khảo sát kéo dài trong một tuần từ tháng 7 đến tháng 12 năm 2020 thông qua việc phát bảng hỏi trực tiếp và qua email cá nhân của các nhân viên.

Tác giả thu hồi tổng cộng 198 phiếu với tỷ lệ phản hồi tương đối cao là 85,3%. Sau khi làm sạch và xóa

bỏ những phiếu trả lời không hợp lệ/không hoàn thiện, tổng số phản hồi để dùng phân tích còn 193 phiếu. Trong số 193 người được hỏi, 63,5% là nữ giới và 36,5% là nam giới. Các con số này phản ánh một hình ảnh rất phổ biến của một tổ chức truyền thông, thường bao gồm nhiều nữ hơn người lao động nam. Ngoài ra, lực lượng lao động của công ty đương đối trẻ với độ tuổi trung bình là 32,05 tuổi. Ngoài ra, nhìn vào Bảng 1, ta thấy, thời gian trung bình làm việc của các nhân viên truyền thông là 14,124 tháng, một thời gian đủ dài để họ có thể trải nghiệm và hiểu đúng về tính chất công việc và tổ chức.

Bảng 1: Thống kê mô tả

	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Mẫu
IBW	3.472739187418	.5835193584282	193
Thời gian làm việc	14.124	3.234	193
Giới tính	.635	.419	193
Tuổi	32.05	8.323	193
Lãnh đạo trao quyền	3.745	.939	193
Xu hướng học hỏi	3.666	.578	193
Gắn kết nhóm	3.456	0.763	193

Nguồn: Tác giả.

3.2. Thang đo

Có bốn khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu này đó là: (1) Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) (2) Lãnh đạo truyền cảm hứng (LS) (3) Xu hướng học hỏi (LO) (4) Gắn kết nhóm (GW). Trong đó IWB được đo lường bằng 3 biến quan sát từ IBW1 đến IBW3. Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc đã được chấp nhận và đo lường bằng cách sử dụng thang đo do Janssen (2000, 2003, 2005) phát triển.

Lãnh đạo truyền cảm hứng (LS) trong nghiên cứu này được định nghĩa và xây dựng dựa theo nghiên cứu của Jayasingam (2009), Axtell & cộng sự (2000), De Jong & Den Hartog (2007) về mối tương quan giữa phong cách lãnh đạo của cấp trên và sự sáng tạo trong công việc của nhân viên.

Học hỏi và chia sẻ tri thức (LO) có thang đo được xây dựng và điều chỉnh dựa trên thang đo của Martinez & cộng sự (2016) trong nghiên cứu về xu hướng học hỏi và tác động của nó lên đổi mới sáng tạo trong các công ty SME tại Mexico. Thang đo gồm 4 biến quan sát.

Thang đo gắn kết nhóm (GW) được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Zhou & Velamuri (2018) về các tiền tố của hành vi đổi mới sáng tạo trong một công ty con chuyên về sản xuất của một tập đoàn nước ngoài tại Trung Quốc. Thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp hơn với đối tượng nghiên cứu là các nhân viên làm việc tại công ty truyền thông Việt Nam.

Các thang đo này được đo lường dạng Likert 5 điểm, trong đó 1: hoàn toàn phản đối và 5: hoàn toàn đồng ý.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá thang đo

Với 4 biến độc lập, 1 biến phụ thuộc và 17 biến quan sát, sau khi chạy phân tích đánh giá Cronbach's Alpha, tác giả quyết định hủy bỏ 2 biến quan sát liên quan đến Lãnh đạo truyền cảm hứng, đó là LS1 "Lãnh đạo ra quyết định, đưa ra định hướng rõ ràng và giám sát hoàn thành nhiệm vụ" và LS6 "Lãnh đạo thường xuyên khen ngợi và khuyến khích nhân viên" vì các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng $\geq 0,3$. Kết quả từ bảng 2 cho thấy tất cả các thang đo đều có giá trị Cronbach alpha lớn hơn 0,7 sau khi loại biến rác (LS1, LS6). Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên trong đoạn (0-1), và theo lý thuyết, khi hệ số này trong khoảng từ 0,7 trở lên nghĩa là thang đo lường tốt (Hoàng & Chu, 2008). Vì vậy, Kết quả Cronbach alpha cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Bảng 2: Kết quả Cronbach alpha của các biến quan sát

Mã	Tương quan biến tổng
1. Lãnh đạo truyền cảm hứng: Cronbach's Alpha = 0.850	
LS2: Lãnh đạo tư vấn và cùng với nhân viên ra quyết định.	0.826
LS3: Lãnh đạo khuyến khích và thử thách nhân viên chủ động giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.	0.77
LS4: Lãnh đạo chú trọng xây dựng mối quan hệ với nhân viên dựa trên tin tưởng, quý mến và tôn trọng.	0.816
LS5: Lãnh đạo là một minh chứng sống của hành vi đổi mới trong công việc.	0.81
2. Gắn kết nhóm: Cronbach's Alpha = 0.740	
GW1: Các thành viên trong nhóm cùng làm việc có gắn kết, tin tưởng lẫn nhau.	0.678
GW2: Các thành viên trong nhóm cùng nhau chia sẻ và lắng nghe ý tưởng một cách cởi mở.	0.671
GW3: Các thành viên trong nhóm đa dạng về chuyên môn cũng như tính cách.	0.694
GW4: Các thành viên trong nhóm luôn cố gắng tìm những ý tưởng và cách giải quyết vấn đề một cách mới lạ.	0.613
3. Xu hướng học hỏi: Cronbach's Alpha = 0.785	
LO1: Công ty tôi luôn khuyến khích nhân viên học hỏi và nâng cao kiến thức.	0.771
LO2: Công ty tôi tạo điều kiện để các nhân viên được giao lưu và chia sẻ kinh nghiệm lẫn nhau.	0.664
LO3: Tôi ít khi dành thời gian nâng cao và trau dồi kiến thức liên quan đến công việc.	0.712
LO4: Mọi người trong công ty cởi mở, sẵn sàng lắng nghe và tiếp nhận những ý tưởng mới, hoặc kiến thức mới.	0.776
4. Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên: Cronbach's Alpha = 0.802	
IWB1: Tôi luôn cố gắng đưa ra những ý tưởng sáng tạo để giải quyết một vấn đề nào đó trong công việc hoặc để mang lại nhiều giá trị hơn trong các giải pháp mang tới khách hàng.	0.706
IWB2: Tôi có tìm kiếm sự đồng thuận và ủng hộ của cấp trên để hiện thực hoá ý tưởng mới lạ.	0.638
IWB3: Tôi có ứng dụng những ý tưởng, giải pháp mới lạ trong môi trường làm việc một cách khoa học và hệ thống.	0.61

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO là $0,685 > 0,5$, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp. Kết quả kiểm tra của Barlett là 285,623 với mức ý nghĩa Sig. = $0,000 < 0,05$. Điều này cho thấy dữ liệu đã thích hợp cho nghiên cứu.

Kết quả EFA cho thấy có bốn thành phần được trích với tổng phương sai trích là $66,316\% > 50\%$ tại eigen-value $> 1,0$ nghĩa là cho biết các nhân tố được trích giải thích được $66,316\%$ sự biến thiên của các biến quan sát. Hơn nữa, các biến đo lường đều có hệ số tải cao từ $0,644$ đến $0,876 (> 0,5)$ và các biến đều có hệ số tải cao chỉ trên một nhân tố. Hệ số tải nhân tố càng cao, nghĩa là tương quan giữa biến quan sát đó với nhân tố càng lớn và ngược lại. Vì vậy, các thang đo lường hai khái niệm nghiên cứu này đều đạt giá trị hội tụ và phân biệt. Bảng 3 tóm tắt kết quả đánh giá thang đo.

Bảng 3: Kết quả đánh giá thang đo

Ma trận thành phần xoay vòng ^a				
	Thành phần			
	1	2	3	4
LS3	0.861			
LS5	0.854			
LS4	0.808			
LS2	0.749		0.334	
LO2		0.867		
LO3		0.783		
LO4		0.738		
LO1		0.719		
TC4			0.812	
TC2			0.749	
TC1			0.745	
TC3			0.644	
IWB1				0.876
IWB3				0.846
IWB2		0.511		0.829

4.2. Kiểm định giả thuyết

Bảng 5 trình bày kết quả hồi quy giữa Hành vi đổi mới sáng tạo và 3 nhân tố giải thích là Lãnh đạo truyền cảm hứng, Xu hướng học hỏi và Gắn kết nhóm.

Bảng 4: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	Hệ số R bình phương	Bình phương R hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0.543 ^a	0.295	0.325	0.74246

a. Bộ dự đoán: (Hàng số), LS(lãnh đạo truyền cảm hứng), LO (Xu hướng học hỏi, GW (Gắn kết nhóm)
 Nguồn: Tác giả.

Bảng 5: ANOVA^a

Mô hình	Tổng các bình phương	df	Bình phương của giá trị trung bình	F	Sig.	
1	Hồi quy	10.833	4	2.708	4.913	0.002 ^b
	Phần dư	25.909	47	0.551		
	Tổng	36.741	51			

a. Biến phụ thuộc: *IWB*

b. Bộ dự đoán: Bộ dự đoán: (Hàng số), *LS* (lãnh đạo truyền cảm hứng), *LO* (Xu hướng học hỏi, *GW* (Gắn kết nhóm)

Nguồn: Tác giả.

Bảng 6: Bảng hệ số

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số đã chuẩn hoá	t	Sig.	
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	(Hàng số)	0.938	0.769		1.220	.028
	Lãnh đạo truyền cảm hứng	0.297	0.124	0.308	2.399	0.020
	Xu hướng học hỏi	0.353	0.129	0.347	2.743	0.009
	Gắn kết nhóm	0.063	0.146	0.055	0.430	0.669

a. Biến phụ thuộc: *OC*

b. Bộ dự đoán: Bộ dự đoán: (Hàng số), *LS* (lãnh đạo truyền cảm hứng), *LO* (Xu hướng học hỏi, *GW* (Gắn kết nhóm).

Có thể thấy, giá trị R bình phương điều chỉnh của mô hình là 0,325, ngụ ý rằng 32,5% biến thể của biến phụ thuộc là kết quả trực tiếp của các biến giải thích. Rõ ràng, ngoài các yếu tố tổ chức đề cập trong nghiên cứu này, còn rất nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng tới hành vi đổi mới sáng tạo như môi trường làm việc, văn hoá tổ chức, lương thưởng và đãi ngộ.

Phân tích hồi quy để xem xét mối quan hệ giữa ba nhân tố Lãnh đạo truyền cảm hứng, Học hỏi và chia sẻ tri thức và Gắn kết nhóm lên Hành vi đổi mới sáng tạo được thể hiện ở bảng 5. Kết quả cho thấy trong ba nhân tố chỉ có Học hỏi và chia sẻ tri thức có ảnh hưởng lớn nhất đến Hành vi đổi mới sáng tạo và tiếp đến là Lãnh đạo truyền cảm hứng. Cụ thể, trị số p của Học hỏi và chia sẻ tri thức rất gần với giá trị 0 (0,009), với hệ số tương quan là 0,347, nghĩa là nếu Học hỏi và chia sẻ tri thức tăng 1% thì Hành vi đổi mới sáng tạo sẽ tăng 0,347%. Ngoài ra, trị số p của Lãnh đạo truyền cảm hứng là $p = 0,020 (< 0,05)$ cho thấy mối tương quan giữa yếu tố này và Hành vi đổi mới sáng tạo được ghi nhận. Tuy nhiên, kết quả hồi quy không ghi nhận mối quan hệ giữa Gắn kết nhóm và biến phụ thuộc.

5. Thảo luận

Như vậy, kết quả chạy hồi quy dựa trên dữ liệu thu được đã xác nhận mối quan hệ mạnh mẽ giữa Lãnh đạo truyền cảm hứng và đặc biệt là Học hỏi và chia sẻ tri thức với Hành vi sáng tạo và đổi mới và đây là mối quan hệ thuận chiều. Nghĩa là, việc công ty tạo điều kiện cho nhân viên được hỏi, nâng cao kiến thức cũng như cung cấp cơ hội để các nhân viên có thể chia sẻ kinh nghiệm, học hỏi, truyền cảm hứng lẫn nhau sẽ khiến cho bản thân nhân viên có khả năng cũng như động lực để suy nghĩ và giải quyết các vấn đề trong công việc một cách mới lạ. Điều này hoàn toàn khớp với nghiên cứu của Terasa (1995) về sự sáng tạo của cá nhân trong đó chỉ rõ, sự sáng tạo là phương trình của ba nhân tố: tri thức, cách suy nghĩ sáng tạo và động lực (đặc biệt là động lực nội tại). Rõ ràng, việc thúc đẩy học hỏi và chia sẻ tri thức sẽ ảnh hưởng tích cực đến nhân tố tri thức và động lực của các nhân viên. Thực tế cũng cho thấy, bí quyết thành công và dẫn đầu thị trường của nhiều tập đoàn Nhật Bản chính là việc họ chú trọng học hỏi và thúc đẩy chia sẻ tri thức tiềm ẩn quý giá trong toàn bộ tổ chức. Đây cũng chỉ là điểm rất khác biệt với các tổ chức, công ty phương Tây (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Bên cạnh đó, các nhân viên làm việc trong các công ty truyền thông sẽ có xu hướng sáng tạo hơn nếu các lãnh đạo, cấp trên của họ khuyến khích và thử thách nhân viên luôn tìm kiếm các cách làm sáng tạo, đưa ra những ý tưởng độc đáo và chính những người lãnh đạo này cũng làm gương cho nhân viên trong việc đổi mới sáng tạo trong công việc. Thay đổi và đổi mới không phải là một điều dễ dàng và cần có sự ủng hộ từ các cấp lãnh đạo trong công ty. Nghiên cứu gần đây nhấn mạnh vai trò quan trọng của các nhà lãnh đạo trong việc thúc đẩy nhân viên của họ thông qua hành vi, cũng như bằng cách loại bỏ những trở ngại và rào cản không cần thiết đối với sự đổi mới (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). Những phát hiện này chứng minh rằng, dành thời gian để lắng nghe cấp dưới, giao trách nhiệm cho họ và tích cực khuyến khích họ trong công việc là những công cụ chính để các nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy sự đổi mới. Nhờ vậy, các rào cản và trở ngại đối với sự đổi mới của nhân viên đã được giảm thiểu do các nhà lãnh đạo tập trung vào việc phát triển và trao quyền cho hành vi đổi mới cá nhân của cấp dưới.

Điều thú vị là Gắn kết nhóm lại không có mối tương quan với Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Điều này không đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Jong & Kemp (2003), nghiên cứu nhận thấy rằng chất lượng của một nhóm làm việc quyết định sự cải tiến và việc thực hiện thành công những ý tưởng mới lạ và hữu ích. Tương tự, theo Zhou & Su (2010), ở Trung Quốc và các nước có chủ nghĩa cá nhân thấp như Việt Nam, nhóm có thể có ảnh hưởng quyết định hơn đến sự sáng tạo của nhân viên so với các nước có chủ nghĩa cá nhân cao. Có thể, mối quan hệ này chỉ có ý nghĩa dưới tác động điều tiết của một biến thứ ba.

6. Kết luận

Trọng tâm của nghiên cứu này là xác định mối quan hệ giữa ba yếu tố tổ chức là lãnh đạo truyền cảm hứng, gắn kết nhóm và học hỏi và chia sẻ tri thức lên hành vi đổi mới sáng tạo của các nhân viên làm việc tại một công ty truyền thông ở Việt Nam. Thúc đẩy sự sáng tạo của các nhân viên này là quan trọng bởi vì điều này ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng dịch vụ truyền thông mà họ mang đến cho khách hàng. Rõ ràng đối với lĩnh vực này, sáng tạo và sự mới mẻ một vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả của các chiến lược truyền thông và quảng cáo.

Kết quả của nghiên cứu này cho thấy rằng học hỏi và chia sẻ tri thức có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi đổi mới sáng tạo và đổi mới của các nhân viên. Nghĩa là các nhân viên sẽ dễ dàng tiếp cận, giải quyết một vấn đề bằng những giải pháp mới lạ, và ứng dụng những ý tưởng, giải pháp đó vào công việc, và mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng nếu như họ thường xuyên được tạo điều kiện để tra dồi và nâng cao kiến thức. Do đó, các nhà quản lý nên cố gắng thiết kế nhiều khoá học và đào tạo (trực tuyến và trực tiếp) để nhân viên cập nhật tri thức mới nhất liên quan đến mọi khía cạnh của truyền thông hoặc thậm chí là để phát triển những kỹ năng khác của bản thân như kỹ năng thuyết trình, thuyết phục (pitching), cách tư duy sáng tạo, quản lý thời gian... Đặc biệt, việc thường xuyên được lắng nghe và hoà mình với đồng nghiệp khác, đặc biệt những người có nhiều kinh nghiệm hơn sẽ giúp họ có thêm động lực làm việc và mặt khác nâng cao kinh nghiệm của bản thân.

Ngoài ra, các cấp lãnh đạo cũng cần chú ý đến cách họ dẫn dắt và hướng dẫn cấp dưới để họ cảm thấy được ủng hộ và có động lực làm việc sáng tạo hơn. Lắng nghe và ghi nhận những nỗ lực của nhân viên mỗi

khi họ chủ động giải quyết vấn đề, hay nảy ra những ý tưởng làm việc mới lạ, táo bạo là một ví dụ cụ thể mà các cấp lãnh đạo của thể làm. Có thể, ý tưởng đó hay cách làm việc đó chưa mang tính chất khả thi hay chưa áp dụng được ở bối cảnh hiện tại nhưng việc được ghi nhận sẽ giúp cho họ duy trì nỗ lực sáng tạo ở những lần tiếp theo. Phê phán, cảm đoán hay thờ ơ là một trong những sai lầm dễ mắc phải của những người làm quản lý và lãnh đạo, và điều này có thể dễ dàng giết chết sự sáng tạo của nhân viên. Ngoài ra, việc được dẫn dắt và làm việc cùng một người cấp trên sáng tạo, cởi mở cũng sẽ tạo động lực thúc đẩy nhân viên một cách rất lớn.

Tuy nhiên, nghiên cứu này còn một số hạn chế. Mẫu nghiên cứu là 193 người trả lời làm việc tại một công ty truyền thông quốc tế ở Việt Nam nên chưa mang tính đại diện cao. Do đó, nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng một mẫu lớn hơn, thu thập từ nhiều công ty truyền thông khác nhau. Nếu có thể, các nghiên cứu tương lai có thể so sánh kết quả nghiên cứu giữa các công ty truyền thông Việt Nam và nước ngoài có trụ sở đặt Việt Nam. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy trong đó ảnh hưởng của truyền cảm hứng, gắn kết nhóm và học hỏi và chia sẻ tri thức ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, kết quả hồi quy cũng cho thấy ngoài ba biến giải thích này còn có những nhân tố khác có ảnh hưởng lên biến phụ thuộc. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể bao gồm nhiều yếu tố cá nhân và tổ chức trong mô hình hơn như văn hoá tổ chức, môi trường làm việc, lương thưởng và đãi ngộ, tính cách cá nhân.

Tài liệu tham khảo

- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1987), 'Management issues facing new-product teams in high technology companies', *Advances in Industrial and Labor Relations*, 4, 191-221.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. (2000), 'Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Beugelsdijk, S. (2008), 'Strategic human resource practices and product innovation', *Organization Studies*, 29, 821-847.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017), 'HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review', *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- Bowen, F.E., Rostami, M. & Steel, P. (2010), 'Timing is everything: a meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation', *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. & Valle-Cabrera, R. (2011), 'Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms', *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 807-828.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002), 'Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance', *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Clausen, J., Loew, T., Hall, M., Loft, L. & Braun, S. (2009), *Casestudies on CSR and Innovation: Company Cases from Germany and the USA*, last retrieved on July 1st 2021, from <https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2014/09/Loew-Clausen-et-al-Case_Studies_on_CSR_and_Innovation-2009.pdf>.
- De Winne, S. & Sels, L. (2010), 'Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy', *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Dess, G.G. & Joseph, C.P. (2000), 'Changing roles: Leadership in the 21st Century', *Organizational Dynamics*, 28, 18-34, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8).
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. & Lopez-Cabrales, A. (2015), 'Innovation and firm performance: the role of human resource management practices', *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(1), 64-80.
- Ettlie, J.E. & Rosenthal, S.R. (2011), 'Service versus manufacturing innovation', *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285-299.

-
- Fu, N., Flood, C., Bosak, J., Morris, T. & O'Regan, P. (2015), 'How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?', *Employee Relations*, 37(2), 231-209.
- Hansen, J.S. & Pihl-Thingvad, S.(2019), 'Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles', *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Việt Nam.
- Hogan, S.J., McColl-Kennedy, J.R., Sweeney, J.C. & Soutar, J.N. (2007), 'Innovation within professional service firms: An exploratory study', In Thyne, M. & Deans, K.R. (Eds.), *3Rs: Reputation, Responsibility and Relevance* (Dunedin, New Zealand ed., Vol. n/a, pp. 895-903), School of Business, Otago University.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003), 'Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O. (2005), 'The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Jayasingam, S. (2009), 'Leadership style and perception of effectiveness : Enlightening Malaysian managers', *Asian Social Science*, 5(2), 54-65.
- Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2013), 'Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011), 'Innovation, organisational learning, and 247 performance', *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Jong, J. & Kemp, R. (2003), 'Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services', *International Journal of Management*, 7(2), 189-212.
- Jong, J.P.J. & Den Hartog, D.N. (2007), 'How leaders influence employees' innovative behaviour', *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. (2006), 'The relationship between HRM, technology innovation and performance in China', *International Journal of Manpower*, 27, 679-697.
- Miles, I. (2005), 'Innovation in services', In Fagerberg, J. Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. & Birdi, K. (2005), 'Managing people to promote innovation', *Creativity and Innovation Management*, 14, 118-128.
- Spreitzer, G. (1995), 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation', *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spiegelaere, S.D., Gyes, G.V. & Hootegem, G.V. (2014), 'The concept Innovative Work Behavior: Definition and Orientation', *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139-156.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018), *Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, New Jersey, USA.
- Wei, L.Q., Liu, J. & Herndon, N.C. (2011), 'SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms', *International Journal of Human Resource Management*, 22, 19-33.
- Yuan, F. & Woodman, R. (2010), 'Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations', *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Zhou, J. & Su, Y. (2010), 'A missing piece of the puzzle: The organizational context in cultural patterns of creativity', *Management and Organization Review*, 6(3), 391-413.
- Zhou, W. & Velamuri, V.K. (2018), 'Key contextual success factors for employee innovative behavior: A study in a foreign manufacturing subsidiary in China', *Cogent Business & Management*, 5(1), 1471770.