

# Một số yếu tố tác động đến hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc của nhân viên

CAO QUỐC VIỆT  
NGUYỄN VĂN CHƯƠNG

**B**ài viết khảo sát hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên và các yếu tố tác động bao gồm: sự tự chủ trong công việc, sự bất ổn trong công việc, sự gắn kết trong công việc; qua đó đưa ra một số gợi ý giải pháp có ý nghĩa cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các tổ chức và doanh nghiệp.

**Từ khoá:** sự tự chủ trong công việc, sự bất ổn trong công việc, sự gắn kết của nhân viên đối với công việc, hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc.

## 1. Giới thiệu

Giữa thập niên 90, Samsung chỉ là doanh nghiệp sản xuất các mặt hàng điện tử gia dụng được người tiêu dùng đánh giá chất lượng kém, mẫu mã xấu so với các đối thủ cạnh tranh đến từ Mỹ, Nhật. Chủ tịch Samsung - Lee Kun Hee đã quyết tâm thực thi một cuộc cách mạng về đổi mới với tuyên ngôn trước 1800 nhân viên tập đoàn: "hãy thay đổi mọi thứ ngoại trừ vợ và con cái của bạn" (*Change everything except your wife and children*). Với 400.000 nhân viên trên toàn cầu, doanh số năm 2017 của cả tập đoàn gần 211 tỷ USD và 34 tỷ USD lợi nhuận<sup>1</sup>, Samsung trở thành tập đoàn lớn nhất trên thế giới với những dòng sản phẩm xuất sắc nhất từ điện thoại thông minh đến điện tử gia dụng xét trên khía cạnh mẫu mã và chất lượng. Sự thành công này là kết quả của sự đổi mới, sáng tạo liên tục từ từng cá nhân trong tập thể Samsung từ thập niên 90 (Song và Lee, 2014).

Nhiều nghiên cứu trên thế giới cũng như các tình huống kinh doanh thực tế đã minh chứng cho tầm quan trọng của những sáng tạo, đổi mới nhỏ trong công việc hàng ngày rất quan trọng cho sự sống còn và sự thịnh vượng của doanh nghiệp nói riêng và các tổ chức nói chung. Tuy nhiên, ở Việt Nam chưa thấy các nghiên cứu đề cập đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc và các yếu tố tác động.

Mục tiêu của nghiên cứu này là đánh giá mức độ tác động của một số yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc. Cụ thể, nhóm tác giả đánh giá sự tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của các yếu tố: sự bất ổn trong công việc, sự tự chủ trong công việc, sự gắn kết trong công việc (bao gồm các thành phần như sự hài lòng trong công việc, sự cống hiến trong công việc và sự say mê trong công việc).

## 2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc

Khi người lao động có ý tưởng sáng tạo mới về các vấn đề liên quan đến công việc, họ cần tìm sự giúp đỡ, ủng hộ thông qua việc quảng bá rộng rãi ý tưởng và áp dụng ý tưởng đó vào nhóm làm việc, tổ chức của họ để hoàn thiện toàn bộ dự án giúp cải tiến công việc (Van der Vegt và Janssen, 2003), từ đó người lao động thông qua việc sáng tạo có thể mang lại lợi ích cho chính bản thân mình và tổ chức.

Theo West và Farr (1990), có thể xem hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc là hành vi

Cao Quốc Việt, TS.; Nguyễn Văn Chương, ThS., Trường đại học Kinh tế TP.Hồ Chí Minh.

1. Báo cáo tài chính - Samsung Group (<https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/financial-valuation-snapshot/>).

của nhân viên hướng tới việc tạo ra, phổ biến hoặc ứng dụng (trong một vai trò, nhóm hoặc tổ chức) các ý tưởng, quy trình, sản phẩm hay thủ tục mới và hữu ích. Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc gồm hai nội dung chính là sáng tạo ra ý tưởng và thực hiện ý tưởng (Krause, 2004, Yuan và Woodman, 2010). Quá trình sáng tạo và ý tưởng bắt đầu từ việc xác định vấn đề và đưa ra các ý tưởng hoặc giải pháp để xử lý vấn đề, giai đoạn thực hiện ý tưởng nhân viên sẽ đề xuất các giải pháp, bảo vệ cũng như thực hiện các ý tưởng của mình (De Spiegelaere và cộng sự, 2014). Các giai đoạn đó lập thành một chuỗi các hoạt động liên tục tạo nên hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên.

### 2.1. Sự bất ổn trong công việc

Sự bất ổn trong công việc hay cảm nhận về sự không ổn định trong công việc được mô tả bằng nhiều cách khác nhau và vẫn chưa được đồng thuận về định nghĩa chính xác (Witte, 1999). Tuy nhiên, sự bất ổn trong công việc có thể được hiểu như một môi trường, quan tâm về tình trạng và sự tồn tại của công việc trong tương lai (Cheng và Chan, 2008). Tình trạng không đảm bảo về công việc có liên quan đến nhiều vấn đề tiêu cực của nhân viên như sức khỏe của họ (Sverke và cộng sự., 2002); doanh số (Staufenbiel và König, 2010). Những người đối diện với vấn đề không đảm bảo việc làm thường có xu hướng căng thẳng và ngại đổi mới trong công việc khó khăn. Sự bất ổn trong công việc ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc vì hai lý do: *thứ nhất*, sự đổi mới trong công việc mang tính dài hạn và cần nhiều thời gian, nên các nhân viên cảm thấy không đảm bảo công việc sẽ ngại sự thay đổi này và từ chối tham gia vào quá trình sáng tạo; *thứ hai*, hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc có nhiều khả năng va chạm, liên quan nhiều đến người quản lý và giám sát trong công ty, ảnh hưởng đến môi trường quan hệ với các đồng nghiệp khác, do đó những người cảm thấy không đảm bảo trong công việc có thể sẽ chống lại các ý kiến đổi mới, làm việc

theo phương hướng cũ để giữ an toàn và tránh va chạm với cấp trên (De Spiegelaere và cộng sự, 2014). Nghiên cứu của Probst và cộng sự (2007) đã kết hợp nghiên cứu thực nghiệm và khảo sát, để phân tích tình trạng không đảm bảo việc làm ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên như thế nào. Các tác giả đã tìm ra mối quan hệ nghịch chiều có ý nghĩa thống kê giữa hai yếu tố không đảm bảo việc làm và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết như sau:

*Giả thuyết H1:* sự bất ổn trong công việc tác động tiêu cực đến sự gắn kết của nhân viên

*Giả thuyết H2:* sự bất ổn trong công việc tác động tiêu cực đến hành vi sáng tạo công việc

### 2.2. Sự tự chủ trong công việc

Sự tự chủ trong công việc được định nghĩa là "mức độ mà công việc đó tạo ra sự tự do, độc lập và quyền tự do quyết định trong quá trình lập kế hoạch và xác định các phương thức sử dụng để thực hiện kế hoạch đó của mỗi cá nhân" (Saragih, 2011). Sự tự chủ trong công việc là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên. Lý do chính là người lao động có thể đạt được thành tựu và tự thực hiện công việc thông qua sự tự chủ của cá nhân họ, nên đây là một phương tiện để thực hiện các giá trị tiềm ẩn của nhân viên (Ghorpade và cộng sự, 2006). Các nhà nghiên cứu trước đã xác định, sự tự chủ trong công việc là một nhân tố tác động mạnh mẽ đến hành vi sáng tạo của nhân viên trong tổ chức và sự gắn kết của họ với tổ chức mà họ đang làm (Slatten và Mehmetoglu, 2011). Do đó giả thuyết được đưa ra là:

*Giả thuyết H3:* sự tự chủ trong công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc

*Giả thuyết H4:* sự tự chủ trong công việc có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc

### 2.3. Sự gắn kết trong công việc

Sự gắn kết trong công việc là một khái niệm đa hướng gồm 3 thành phần: sự hăng hái trong công việc, sự cống hiến trong công việc và sự đam mê trong công việc.

"Sự hăng hái trong công việc được xem như một nguồn năng lượng cao, khả năng hồi phục tinh thần khi làm việc, sẵn sàng đầu tư vào các nỗ lực của bản thân và luôn kiên trì khi gặp những khó khăn" (Agarwal và cộng sự, 2012, Schaufeli và cộng sự, 2006) cho rằng, thái độ hăng hái trong công việc góp phần xây dựng nên tình cảm gắn bó của các nhân viên với công việc họ đang làm, từ đó thúc đẩy khả năng đổi mới sáng tạo trong công việc.

Sự cống hiến trong công việc là nhân tố quan trọng tác động tích cực đến hành vi sáng tạo của nhân viên. "Sự cống hiến đặc trưng cho sự nhiệt tình, cảm hứng làm việc, niềm tự hào và đam mê của mỗi nhân viên với việc làm của họ" (Agarwal và cộng sự,

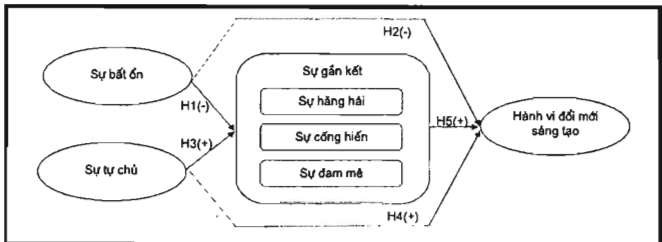
2012), xem "Sự đam mê trong công việc là trạng thái tập trung hoàn toàn vào công việc, theo đó nhân viên cảm thấy thời gian trôi qua rất nhanh khi làm việc và không muốn tách rời việc mình đang làm". Những nhân viên say mê với công việc có nhiều động lực và niềm đam mê với việc làm, khi kết nối với công việc họ sẽ luôn có cảm giác năng động và hoàn thành hiệu quả các nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, sự đam mê công việc có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên (Schaufeli và cộng sự, 2006). Tổng hợp lại các lập luận vừa nêu, giả thuyết được đưa ra là:

*Giả thuyết H5: sự gắn kết trong công việc có tác động tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc*

### 2.4. Mô hình nghiên cứu

Từ 5 giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu đề xuất cho nghiên cứu này được trình bày ở hình 1 như sau:

HÌNH 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



### 2.5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Các thang đo đều là những thang đo đã từng được sử dụng ở nước ngoài và chưa từng có nghiên cứu nào ở Việt Nam sử dụng lại theo kiến thức tổng hợp mà nhóm nghiên cứu đang có. Các thang đo tiếng Anh sau khi được nhóm nghiên cứu chuyển ngữ sang tiếng Việt đã

được thảo luận và điều chỉnh với chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nhân sự. Sau nhiều lần chỉnh sửa về mặt ngữ nghĩa, các phát biểu của các khái niệm nghiên cứu được sắp đặt lên bảng câu hỏi khảo sát. Dữ liệu nghiên cứu sau khi được sàng lọc, loại bỏ các bảng trả lời thiếu được xử lý bằng phần mềm SPSS và xử lý kết quả nghiên cứu bằng phần mềm Smart PLS 3.2.7.

### 2.5.1. Các thang đo lường

De Jong và Den Hartog (2010) đã thực hiện đo lường hành vi sáng tạo trong công việc được bằng cách sử dụng một thang đo 10 biến bao gồm 4 biến nêu lên việc sáng tạo ra các ý tưởng (như: tôi thường xuyên bán khoán về những vấn đề có thể được cải thiện), 3 biến thể hiện sự ủng hộ ý tưởng từ những bên liên quan (như: tôi thường xuyên làm cho các thành viên quan trọng trong tổ chức hứng thú với những ý tưởng sáng tạo), hai biến thể hiện việc thực hiện ý tưởng (như: tôi thường xuyên áp dụng một cách có hệ thống những ý tưởng sáng tạo vào các hoạt động công việc) và chỉ duy nhất một biến liên quan đến mức độ của hành vi (như: tôi thường xuyên nỗ lực để phát triển những điều mới). Nghiên cứu sử dụng bảng đo lường của hai tác giả trên qua các biến quan sát từ IWB1 đến IWB10.

Sự tự chủ luôn nói lên khía cạnh của sự tự do phát huy bản thân của mỗi nhân viên trong quá trình làm việc qua các mặt như hành động làm việc diễn ra như thế nào, ở đâu, bằng phương cách nào. Trong nghiên cứu này, sự tự chủ trong công việc được đo lường bởi 4 biến dựa theo nghiên cứu của Karasek (1979) và được trình bày trích dẫn trong bài viết của Park và Jang (2017) từ AU1 đến AU4.

Sự bất ổn trong công việc thể hiện qua sự lo lắng của các nhân viên trong khoảng thời gian sắp tới của mình. Trong nghiên cứu này đã thay thế thang đo sử dụng một biến trong bài tham khảo của De Spiegelaere và cộng sự (2014) bằng thang đo gồm 4 biến được phát triển bởi (Witte, 1999) để hoàn thiện hơn mô hình nghiên cứu, khắc phục những nhược điểm về đo lường do thang đo đơn biến mang lại, đó là không thể đánh giá độ tin cậy và giá trị. Nội dung phát biểu từ JI1 đến JI4.

Thang đo sự gắn kết là thang đo đa hướng gồm 3 thành phần: sự hăng hái, sự cống hiến và sự đam mê trong công việc. Thang đo này đã được công bố bởi Schaufeli và cộng sự, (2006) gồm 6 biến từ AB1 đến AB6 minh họa cho sự hăng hái, 5 biến từ DE1 đến DE5 đo lường sự cống hiến và 6 biến quan sát từ VI1

đến VI6 đo lường sự đam mê công việc. Tất cả các thang đo được thiết kế trên thang đo Likert 5 điểm (1: hoàn toàn phản đối; 5 hoàn toàn đồng ý).

### 2.5.2. Phương pháp lấy mẫu và số lượng mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này đã chọn phương pháp lấy mẫu thuận tiện với kỹ thuật lấy mẫu quả bóng tuyết (*snowball sampling method*). Phương pháp này đã từng được nhiều tác giả trên thế giới thực hiện và công bố trên các tạp chí khoa học quốc tế uy tín (Cleveland và cộng sự, 2016; Miltgen và cộng sự, 2016). Các tác giả tiếp cận các học viên vừa học vừa làm, văn bằng 2 của các trường đại học tại TP.Hồ Chí Minh trả lời khảo sát và sau đó lấy thêm tối thiểu 5 người đang làm việc cùng tổ chức, công ty của họ. Ưu điểm của phương pháp này là giúp cho nhóm tác giả dễ dàng trong việc thu thập mẫu cũng như tiết kiệm thời gian, chi phí. Trong nghiên cứu này, số lượng mẫu tối thiểu dựa vào công thức của Cohen (1988), với số lượng biến độc lập bằng 5, mức ý nghĩa 5% và  $R^2$  nhỏ nhất bằng 1%, số lượng mẫu tối thiểu là khoảng 147.

## 3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 3.1. Mô tả mẫu

Có 564 người tham gia trả lời khảo sát, trong đó, có 379 nữ và 185 nam (xấp xỉ 33% là nam và 67% là nữ). Đa phần các đối tượng khảo sát thuộc nhóm tuổi từ 26-30 tuổi (chiếm khoảng 44%) và thu nhập từ 6-10 triệu đồng/tháng chiếm phần lớn trong khảo sát (khoảng 49%). Ngoài ra có khoảng 6,21% các đối tượng khảo sát có thu nhập trên 20 triệu đồng/tháng và có đến 21,1% có thu nhập dưới 6 triệu đồng/tháng. Kết quả khảo sát cho thấy nhóm ngành tài chính – ngân hàng – kế toán kiểm toán chiếm cao nhất với khoảng 26% và chỉ có khoảng 0,71% là thuộc nhóm ngành marketing. Đa phần các đối tượng nhóm khảo sát đều có trình độ học vấn là đại học (với 75,18%) và chỉ có 1,42% là có trình độ từ trung học phổ thông trở xuống. Kinh nghiệm làm việc của các đối tượng

## Một số yếu tố tác động ...

khảo sát chủ yếu là từ 2-5 năm (khoảng 51%). Trong khi đó, các đối tượng có trên 20 năm kinh nghiệm làm việc chỉ chiếm 1,24% (bảng 1).

**BẢNG 1: Thống kê mô tả mẫu**

		Tần số	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % tích lũy
Giới tính	Nữ	379	67	67
	Nam	185	33	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		
Độ tuổi	Từ 22 — 25 tuổi	227	40,25	40,25
	Từ 26 — 30 tuổi	247	43,79	84,04
	Từ 31 — 40 tuổi	72	12,77	96,81
	Từ 41 - 50 tuổi	15	2,66	99,47
	Từ 51 - 60 tuổi	3	0,53	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông trở xuống	8	1,42	1,16
	Trung cấp, cao đẳng	101	17,91	19,33
	Đại học	424	75,18	94,50
	Sau đại học	31	5,50	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		
Ngành nghề	Giáo dục	50	8,87	8,87
	Y tế - dược phẩm	10	1,77	10,64
	Xây dựng - kỹ thuật - điện	37	6,56	17,20
	Thương mại - ngoại thương - quản trị	160	28,37	45,57
	Tài chính - ngân hàng - kế toán kiểm toán	146	25,89	71,45
	Công nghệ thông tin	21	3,72	75,18
	Dịch vụ	97	17,20	92,38
	Marketing	4	0,71	93,09
	Bất động sản	6	1,06	94,15
	Máy móc - sản xuất	8	1,42	95,57
	Truyền thông - truyền hình - báo chí	5	0,89	96,45
	Thời trang	6	1,06	97,52
	Nhà nước - Công chức	8	1,42	98,94
	Luật	6	1,06	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		
Thu nhập	Dưới 6 triệu đồng/ tháng	119	21,10	21,10
	Từ 6 - 10 triệu đồng/ tháng	275	48,76	69,86
	Từ 10 - 15 triệu đồng/ tháng	109	19,33	89,18
	Từ 15 - 20 triệu đồng/ tháng	26	4,61	93,79
	Từ 20 triệu đồng/ tháng	35	6,21	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		
Kinh nghiệm	Dưới 2 năm	199	35,28	35,28
	Từ 2 - 5 năm	231	40,96	76,24
	Từ 5 - 10 năm	91	16,13	92,38
	Từ 10 - 20 năm	36	6,38	98,76
	Từ 20 năm	7	1,24	100
	<i>Tổng cộng</i>	<i>564</i>		

*Nguồn:* Tính toán của các tác giả từ phần mềm SPSS phiên bản 20.

### 3.2. Kiểm định mô hình đo lường

Để kiểm định mô hình đo lường, nghiên cứu này sử dụng chỉ số độ tin cậy và độ tin cậy tổng hợp để đánh giá độ tin cậy của các

thang đo. Bảng 2 cho thấy, các chỉ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp đều lớn hơn 0,7, đạt yêu cầu về độ tin cậy. Ngoài ra, chỉ số tải ngoài  $\lambda$  của các biến quan sát

## Một số yếu tố tác động ...

cũng lớn hơn 0,7, chỉ số AVE lớn hơn 0,5, có vẻ giá trị hội tụ (Hair Jr, Hult, Ringle, và thể kết luận các thang đo thỏa mãn điều kiện Sarstedt, 2016) (bảng 2)

**BẢNG 2: Tổng hợp các chỉ số minh họa độ tin cậy và giá trị của mô hình đo lường**

Mã	Phát biểu	Hành vi đối mới sáng tạo	Sự bất ổn	Sự công hiến	Sự háng hái	Sự tự chủ	Sự đam mê	Trọng số tải ngoài λ										
AB3	Khi làm việc tôi cảm thấy rất vui vẻ																	0,77
AB4	Tôi chìm đắm trong công việc																	0,85
AB5	Khi làm việc tôi bị cuốn theo nó																	0,84
AB6	Rất khó khăn để tách tôi ra khỏi công việc của tôi																	0,77
AU1	Tôi có sự tự do trong việc quyết định tôi sẽ làm gì trong công việc của mình																	0,70
AU2	Về cơ bản, tôi có quyền quyết định công việc của tôi được thực hiện như thế nào																	0,80
AU3	Tôi có nhiều tiếng nói về những gì sẽ xảy ra trong công việc của tôi																	0,79
AU4	Tôi có nhiều sự tự do để quyết định tôi sẽ làm công việc của tôi như thế nào																	0,81
DE1	Tôi nhiệt tình với công việc của mình																	0,81
DE2	Công việc mà tôi đang làm truyền cảm hứng cho tôi																	0,79
DE3	Tôi tự hào về công việc mà tôi làm																	0,86
DE4	Với tôi, công việc của tôi thì đầy thách thức																	0,86
IWB10	Tôi thường xuyên nỗ lực để phát triển những điều mới	0,82																
IWB3	Tôi thường xuyên tìm kiếm phương pháp, kỹ thuật hoặc công cụ mới	0,68																
IWB4	Tôi thường xuyên tạo ra các giải pháp ban đầu cho các vấn đề	0,72																
IWB5	Tôi thường xuyên tìm cách tiếp cận mới để thực hiện các nhiệm vụ	0,74																
IWB6	Tôi thường xuyên làm cho các thành viên quan trọng trong tổ chức hứng thú với những ý tưởng sáng tạo	0,74																
IWB7	Tôi thường xuyên cố gắng thuyết phục để có được sự ủng hộ cho ý tưởng sáng tạo của mình	0,77																
IWB8	Tôi thường xuyên áp dụng một cách có hệ thống những ý tưởng sáng tạo vào các hoạt động công việc	0,81																
IWB9	Tôi thường xuyên đóng góp vào việc thực thi các ý tưởng sáng tạo	0,82																
J11	Tôi lo lắng về việc mình có nguy cơ bị thất nghiệp																	0,73
J12	Tôi lo lắng về khả năng tiếp tục làm công việc hiện tại																	0,80
J13	Tôi lo sợ bị mất công việc hiện tại																	0,67
J14	Tôi cảm thấy không đảm bảo về công việc của mình trong tương lai																	0,81
V11	Khi làm việc tôi cảm thấy tràn ngập năng lượng																	0,88
V12	Khi làm việc tôi thấy sôi nổi và nhiệt huyết																	0,88
V13	Khi thức dậy vào buổi sáng tôi cảm thấy thích đi làm																	0,81
V14	Tôi có thể tiếp tục làm việc trong khoảng thời gian dài																	0,72
Chỉ số Cronbach's Alpha từng thang đo		0,9	0,76	0,85	0,84	0,78	0,82											
Chỉ số độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability) từng thang đo		0,92	0,84	0,9	0,9	0,86	0,88											
Chỉ số AVE từng thang đo		0,58	0,57	0,7	0,68	0,6	0,65											

Người Tính toán của tác giả từ phần mềm SmartPLS 3.2.7

Để đánh giá giá trị phân biệt của các thang đo, Henseler và cộng sự, (2015) đề xuất đánh giá tỷ lệ đặc điểm dị biệt - đặc

điểm đơn nhất (heterotrait monotrait - HTMT) của các mối tương quan. Một mối tương quan mạnh giữa hai khái niệm (gắn

đến 1) phản ánh một sự thiếu giá trị phân biệt. Henseler và cộng sự (2015) đề nghị ngưỡng giá trị 0,9 nếu các khái niệm trong mô hình khá tương đồng về mặt giá trị nội dung. Nói cách khác, hệ số HTMT lớn hơn 0,9 chứng tỏ hai khái niệm thiếu giá trị

phân biệt. Khi hai khái niệm được đánh giá một cách khái quát là có nhiều sự phân biệt, ngưỡng chấp nhận thấp hơn với giá trị rơi vào khoảng 0,85. Kết quả phân tích bảng 3 cho thấy, các chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 0,85.

BẢNG 3: Bảng chỉ số tiêu chuẩn HTMT

	Hành vi đổi mới sáng tạo	Sự bất ổn	Sự cống hiến	Sự gắn kết	Sự hăng hái	Sự tự chủ	Sự đam mê
Hành vi đổi mới sáng tạo	0,76						
Sự bất ổn	-0,21	0,75					
Sự cống hiến	0,48	-0,22	0,83				
Sự gắn kết	0,53	-0,24	0,87	0,73			
Sự hăng hái	0,45	-0,21	0,65	0,90	0,83		
Sự tự chủ	0,33	-0,13	0,44	0,42	0,39	0,78	
Sự đam mê	0,48	-0,21	0,64	0,89	0,73	0,29	0,81

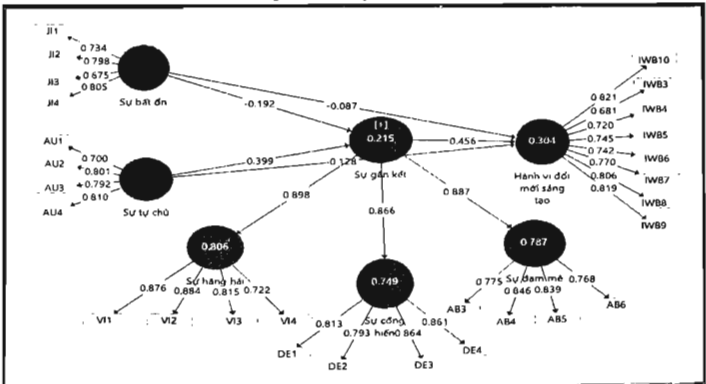
Nguồn: Tính toán của tác giả từ phần mềm SmartPLS 3.2.7

### 3.3. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu (hình 2) cho thấy, sự bất ổn trong công việc có tác động nghịch chiều đến sự gắn kết ( $\gamma = -0,192$ ) và nghịch chiều đến hành vi đổi mới sáng tạo ( $\gamma = -0,087$ ). Trong khi đó, sự tự chủ trong công

việc có tác động cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức/doanh nghiệp mà họ đang làm việc ( $\gamma = 0,399$ ) và đến hành vi đổi mới, sáng tạo ( $\gamma = 0,128$ ). Cuối cùng, sự gắn kết trong công việc có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên ( $\gamma = 0,456$ ).

HÌNH 2: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tính toán của các tác giả từ phần mềm SmartPLS 3.2.7

**3.4. Kết quả kiểm định giả thuyết (mẫu bootstrap 5000)**

Kết quả kiểm định các giả thuyết ở bảng 4

cho thấy cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận H1, H2, H3, H4, H5 đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5% với giá trị p nhỏ hơn 0,005.

**BẢNG 4: Kết quả kiểm định các giả thuyết**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trọng số hồi quy chuẩn hoá	Sai số chuẩn	Chỉ số thống kê T	Giá trị P	Kết luận
H4(+)	Sự tự chủ → Hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc	0,128	0,050	2,576	0,010	Chấp nhận
H3(+)	Sự tự chủ → Sự gắn kết	0,399	0,039	10,118	0,000	Chấp nhận
H2(-)	Sự bất ổn → Hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc	-0,087	0,041	2,103	0,035	Chấp nhận
H1(-)	Sự bất ổn → Sự gắn kết	-0,192	0,037	5,128	0,000	Chấp nhận
H5(+)	Sự gắn kết → Hành vi đổi mới, sáng tạo trong công việc	0,456	0,049	9,244	0,000	Chấp nhận

*Nguồn.* Tính toán của các tác giả từ phần mềm SmartPLS 3.2.7

Bảng 4 cho thấy, sự bất ổn trong công việc càng cao thì sự gắn kết của nhân viên đối với công ty, tổ chức của họ càng giảm (H1). Sự bất ổn càng cao thì hành vi đổi mới sáng tạo của họ cũng giảm theo (H2). Công ty càng tạo điều kiện cho sự tự chủ trong công việc của nhân viên thì sự gắn kết của họ và hành vi đổi mới sáng tạo của họ càng tăng lên (H3, H4). Cuối cùng, khi sự gắn kết của họ càng tăng thì hành vi đổi mới sáng tạo của họ cũng được tăng theo (H5). Kết quả nghiên cứu này tương đồng với kết quả nghiên cứu của De Spiegelaere và cộng sự (2014).

**4. Kết luận và hàm ý chính sách**

Kết quả của nghiên cứu giúp cho các nhà quản trị của các doanh nghiệp kinh doanh cũng như các tổ chức hiểu biết sâu sắc hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc. Điều này sẽ góp phần tạo cơ sở cho việc hoạch định, xây dựng môi trường làm việc hiệu quả hơn để làm tăng khả năng sáng tạo, đổi mới của người lao động. Cụ thể, đối với các chương trình xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, cần tập trung vào việc tạo nên sự cam kết, gắn bó hết mình của nhân viên khi làm việc đối với tổ chức,

doanh nghiệp mà họ đang làm việc. Để làm được điều này, nhà quản trị nên chủ động giao việc, giao quyền tự chủ cho nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp, tổ chức nên tạo môi trường làm việc ổn định, để nhân viên thấy được sự phát triển bền vững của tổ chức qua sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển trong dài hạn.

Một trong những thách thức và cũng là thành quả lớn nhất với các nhà quản lý đó là việc thúc đẩy các nhân viên trong công ty làm việc với suy nghĩ và hành động hướng đến sự đổi mới, sáng tạo. Mỗi nhân viên là những cá thể duy nhất với những giá trị, mối quan tâm và mong ước khác nhau. Muốn trở thành một nhà quản lý giỏi, họ cần thấu hiểu những yếu tố thúc đẩy nhân viên của mình đổi mới, sáng tạo. Làm thế nào để tạo sự thoải mái cho nhân viên trong công việc, không khiến cho nhân viên cảm thấy như họ đang bị vắt kiệt sức, để họ cảm thấy vui vẻ và cống hiến hết mình. Nhà quản lý nên động viên và đánh giá cao những nỗ lực của họ, sự nỗ lực của họ sẽ góp phần gia tăng sự đổi mới và sáng tạo trong công việc mà họ đang làm.

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh cũng như các cơ quan công sở: (1) xây dựng



một nơi làm việc với thiết kế đẹp mắt, thoải mái, ngập tràn ánh sáng tự nhiên, đồ nội thất và các tiện nghi khác sẽ thúc đẩy tâm trạng hưng phấn, vui vẻ và hăng hái của nhân viên; (2) tổ chức những chuyến đi nghỉ mát, lồng ghép chung với các trò chơi đồng đội (teambuilding). Kết quả đem lại là sự tương tác lẫn nhau sẽ được tăng cao, đồng thời hình thành một mối quan hệ tích cực giữa các nhân viên và các cấp quản lý. Bên cạnh đó, tổ chức sinh nhật hay những sự kiện khác để nhân viên cảm thấy mình được chú trọng hơn, từ đó họ sẽ xem mình như một thành viên của đại gia đình nơi họ đang làm việc, để có thể nỗ lực hết sức công việc. Từ đó, những ý tưởng đổi mới sáng tạo sẽ được hình thành để công việc đạt được hiệu quả cao hơn; (3) thiết lập một ngân sách đào tạo thích hợp cho những nhân viên, có những khoản thưởng, phụ cấp xứng đáng để nhân viên cống hiến và say mê trong công việc./

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Agarwal U. A., Datta S., Blake-Beard S. & Bhargava S. (2012), Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
2. Cheng G. H. L. & Chan D. K. S. (2008), Who suffers more from job insecurity?, *A meta-analytic review*, *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.
3. Cleveland M., Rojas-Méndez J. I., Laroche M. & Papadopoulos N. (2016), Identity, culture, dispositions and behavior: A cross-national examination of globalization and culture change, *Journal of Business Research*, 69(3), 1090-1102.
4. Cohen J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
5. De Jong J. & Den Hartog D. (2010), Measuring innovative work behaviour, *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
6. De Spiegelaere S., Van Gyes G., De Witte H., Niesen W. & Van Hootegem G. (2014), On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement, *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
7. Ghorpade J., Lackritz J. & Singh G. (2006), Views of employee participation, higher order needs, altruism, pride in craftsmanship, and collectivism: Implications for organizational practice and public policy, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10), 2474-2491.
8. Hair Jr J. F., Hult G. T. M., Ringle C. & Sarstedt M. (2016), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
9. Henseler J., Ringle C. M. & Sarstedt M. (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
10. Karasek R. a. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
11. Krause D. E. (2004), Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors, An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
12. Miltgen C. L., Henseler J., Gelhard C. & Popovič, A. (2016), Introducing new products that affect consumer privacy: A mediation model, *Journal of Business Research*, 69(10), 4659-4666.
13. Park R. & Jang S. J. (2017), Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value-means fit, *International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 703-723.
14. Probst T. M., Stewart S. M., Gruys M. L. & Tierney, B. W. (2007), Productivity, counterproductive and creativity: The ups and downs of job insecurity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497. <https://doi.org/10.1348/096317906X159103>
15. Saragih S. (2011), The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable, *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215.
16. Schaufeli W. B., Bakker A. B. & Salanova M. (2006), The measurement of work engagement with a

short questionnaire: A cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

17. Slåtten T. & Mehmetoglu M. (2011), What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? a study of the hospitality industry in Norway, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(3), 254-272.

18. Song J. & Lee K. (2014), *The Samsung way*, New York: McGraw-Hill Education.

19. Staufenbiel T. & König C. J. (2010), A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism, *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 83).

20. Sverke M., Hellgren J. & Näswall K. (2002), No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.

21. Van der Veegt G. S. & Janssen O. (2003), Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation, *Journal of Management*, 29(5), 729-751.

22. West M. A. & Farr J. L. (1990), Innovation at Work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester, UK: Wiley, pp. 1-13,

23. Witte H. De. (1999), Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.

24. Yuan F. & Woodman R. W. (2010), Innovative Behavior in the Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

---

Ngày nhận bài: 10-4-2019  
Ngày nhận bản sửa: 23-5-2019  
Ngày duyệt đăng: 18-7-2019