

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thu Thủy, Nguyễn Việt Dũng và Tạ Thúy Quỳnh** - Áp dụng mô hình ARDL nghiên cứu tác động của các chỉ số giá đến thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 143.1FiBa.11** 2
Application of ARDL model for studying the impact of price indicators on the Vietnamese stock market
- 2. Đỗ Thị Vân Trang, Đinh Hồng Linh và Lê Thùy Linh** - Ứng dụng mô hình ARDL nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Việt Nam. **Mã số: 143.1TrEM.11** 11
Determinants of Foreign Direct Investment In Vietnam: ARDL Model
- 3. Vũ Văn Hùng và Hồ Kim Hương** - Nghiên cứu tác động của chính sách hỗ trợ đào tạo nghề đối với thu nhập của hộ gia đình ở nông thôn Việt Nam. **Mã số: 143.1DEco.12** 19
A Study on the Impact of Vocational Training Policies on Household's Income in Vietnam's Rural Areas
- 4. Võ Thị Ánh Nguyệt và Nguyễn Hoàng Minh Trí** - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chi tiêu hộ gia đình ở Đồng bằng Sông Cửu Long. **Mã số: 143.1DEco.11** 31
An Analysis of the Factors Affecting Household Spending in Mekong Delta

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Nguyễn Quốc Thịnh, Khúc Đại Long và Nguyễn Thu Hương** - Quản trị tài sản trí tuệ trong doanh nghiệp Việt Nam - động lực cho sự khác biệt hóa. **Mã số: 143.2BAdm.22** 38
Intellectual Property Management in Vietnamese Businesses - Motivation for Diversification
- 6. Đặng Thị Thu Trang và Trương Thị Hiếu Hạnh** - Ảnh hưởng của chất lượng tích hợp kênh lên sự gắn kết của người tiêu dùng trong bán lẻ đa kênh tại Việt Nam. **Mã số: 143.2BMkt.21** 45
The Influence of Channel Integration Quality on Customer Engagement in Multi-channel Retail in Vietnam
- 7. Lê Công Thuận và Bùi Thị Thanh** - Phong cách lãnh đạo ủy quyền và sự tham gia vào quá trình sáng tạo của cấp dưới. **Mã số: 143.2HRMg.21** 54
Empowering leadership and followers' creative process engagement
- 8. Nguyễn Chí Đức** - Nghiên cứu hành vi tín nhiệm dựa trên lý thuyết trò chơi. **Mã số: 143.2BAdm.21** 61
Game analysis of credit behavior
- 9. Trịnh Thùy Anh, Lý Thanh Duy và Nguyễn Phạm Kiến Minh** - Sự tác động của nhận dạng tổ chức, nhận dạng nhân viên - khách hàng và định hướng khách hàng đến sự gắn kết của nhân viên tại các công ty truyền thông trên địa bàn TP.HCM. **Mã số: 143.2HRMg.21** 67
The Impact of Organization Identity, Staff-Customer Identity, and Customer Orientation on Staff Commitment at Communication Companies in Hochiminh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 10. Phan Thị Thu Hiền, Phạm Thị Cẩm Anh và Trần Bích Ngọc** - Những điểm mới của bộ quy tắc Incoterms 2020 và hàm ý áp dụng trong mua bán hàng hóa quốc tế. **Mã số: 143.3IBMg.32** 76
New Points in Incoterms 2020 and Implications in International Goods Trading
- 11. Nguyễn Ngọc Mai và Nguyễn Thị Minh Thảo** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng ứng dụng gọi xe: Trường hợp nghiên cứu tỉnh Bình Dương. **Mã số: 143.3BMkt.31** 82
Factors Affecting the Intention to Use Vehicle Booking Apps: a Case Study in Bình Dương Province

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ỦY QUYỀN VÀ SỰ THAM GIA VÀO QUÁ TRÌNH SÁNG TẠO CỦA CẤP DƯỚI

Lê Công Thuận
Trưởng Đại học Kinh tế TP. HCM
Email: thuanlc@ueh.edu.vn
Bùi Thị Thanh
Trưởng Đại học Kinh tế TP. HCM
Email: btthanh@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 02/01/2020

Ngày nhận lại: 31/01/2020

Ngày duyệt đăng: 10/02/2020

Mục đích của cứu này là khám phá và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến sự tham gia vào quá trình sáng tạo (STGVQTST) của cấp dưới để đáp lại lời kêu gọi của các nghiên cứu trước đây, từ đó đưa ra các định hướng giúp doanh nghiệp đẩy mạnh STGVQTST của nhân viên. Dữ liệu của nghiên cứu này được thu thập từ 348 chuyên viên đang làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại TP. HCM, Bình Dương và Long An. Kết quả nghiên cứu cho thấy, phong cách lãnh đạo (PCLD) ủy quyền có mối quan hệ cùng chiều với STGVQTST của cấp dưới. Hơn nữa, kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo là trung gian từng phần liên kết mối quan hệ này. Thêm vào đó, sự phức tạp của công việc điều tiết ảnh hưởng dương của PCLD ủy quyền lên STGVQTST của cấp dưới. Với kết quả trên, nghiên cứu này có những đóng góp về khía cạnh lý thuyết lẫn thực tiễn.

Từ khóa: Kỹ năng chuyên môn; phong cách lãnh đạo ủy quyền; quá trình sáng tạo.

1. Giới thiệu

Cạnh tranh trên quy mô toàn cầu và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ làm cho vòng đời của sản phẩm và mô hình kinh doanh ngắn lại (Mahmood và cộng sự, 2019). Điều này thúc ép doanh nghiệp phải nâng cao sự sáng tạo trong tổ chức để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh khốc liệt (Anderson và cộng sự, 2014; Shalley và cộng sự, 2004). Sự sáng tạo trong tổ chức bao gồm kết quả sáng tạo và quá trình sáng tạo (Amabile, 1983; Hughes và cộng sự, 2018). Kết quả sáng tạo đề cập đến việc nhân viên tạo ra các ý tưởng, quy trình làm việc hoặc sản phẩm với hai đặc điểm nổi bật là tính mới và tính hữu ích (Oldham & Cummings, 1996; Shalley và cộng sự, 2004). Còn quá trình sáng tạo đề cập đến việc nhân viên tham gia vào quá trình tư duy với nỗ lực xác định vấn đề, tìm kiếm, mã hóa thông tin và tạo ra các ý tưởng (Amabile, 1983; Zhang & Bartol, 2010). Kế thừa nghiên cứu Zhang và Bartol (2010), nghiên cứu này dùng thuật ngữ STGVQTST của cấp dưới đề cập đến quá trình sáng tạo. STGVQTST là việc làm rất quan trọng dẫn đến kết quả sáng tạo (Caniëls, 2019; Yuan và cộng sự, 2018).

Sự sáng tạo của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong tổ chức, nên các học giả đã nghiên cứu nhiều tiền tố tác động đến sự sáng tạo (Anderson và

cộng sự, 2014). Trong đó, nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến cả quá trình sáng tạo cũng như kết quả sáng tạo của cấp dưới (Hughes và cộng sự, 2018; Mahmood và cộng sự, 2019; Zhang & Bartol, 2010). Tuy nhiên, hầu hết nghiên cứu tập trung khám phá và kiểm định tác động của các yếu tố liên quan đến nhà lãnh đạo đến kết quả sáng tạo của nhân viên, còn việc nghiên cứu vai trò của nhà lãnh đạo tác động đến STGVQTST của cấp dưới thì rất hiếm (Hughes và cộng sự, 2018; Mahmood và cộng sự, 2019). Cụ thể hơn, việc khám phá và kiểm định ảnh hưởng của PCLD ủy quyền đến STGVQTST của cấp dưới trực tiếp và gián tiếp thông qua kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo của cấp dưới còn hạn chế (Hughes và cộng sự, 2018). Nhất là, vai trò trung gian của kỹ năng chuyên môn trong việc kết nối các yếu tố liên quan đến nhà lãnh đạo với STGVQTST của cấp dưới gần như chưa được nghiên cứu (Fischer và cộng sự, 2017; Hughes và cộng sự, 2018). Hơn nữa, sự phức tạp của công việc ảnh hưởng như thế nào đến mối quan hệ giữa PCLD và STGVQTST của cấp dưới nhận được rất ít sự quan tâm của các học giả (Mahmood và cộng sự, 2019). Nghiên cứu này kiểm định các giả thuyết bằng phương pháp phân tích hồi quy phân cấp (Hierarchical Regression Analysis) thông qua dữ liệu được thu thập từ các chuyên viên làm việc trong các công ty công nghệ

thông tin tại TP.HCM, Bình Dương và Long An. Ngành công nghệ thông tin được chọn để khảo sát vì ngành này là ngành chủ lực để phát triển đất nước đã được nhấn mạnh trong đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng (Lê Công Thuận & Bùi Thị Thanh, 2019). Kết quả nghiên cứu này đã đưa ra các hàm ý quản trị nhằm giúp các doanh nghiệp đẩy mạnh việc tham gia vào quá trình sáng tạo của nhân viên, từ đó tạo ra nhiều hơn các sản phẩm và dịch vụ mới để phục vụ khách hàng (Caniëls, 2019; Yuan và cộng sự, 2018). Đặc biệt, Việt Nam đang chuyển dịch từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, việc này thúc ép nhân viên phải tham gia nhiều hơn vào quá trình sáng tạo để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh mới đầy thách thức và cạnh tranh (Thuân & Thanh, 2019).

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

PCLD ủy quyền (Empowering Leadership) được định nghĩa là việc giao quyền hạn cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên tự chủ trong việc ra quyết định, huấn luyện, chia sẻ thông tin và các yêu cầu đầu vào để nhân viên thực hiện công việc (Hughes và cộng sự, 2018) hoặc là một quá trình thực hiện bằng cách chia sẻ quyền lực với nhân viên thông qua việc mô tả tầm quan trọng công việc mà nhân viên đang làm, cho nhân viên tự chủ hơn trong việc đưa ra quyết định, thể hiện sự tin tưởng vào khả năng của nhân viên và loại bỏ những cản trở ảnh hưởng đến kết quả công việc (Zhang & Bartol, 2010). Nghiên cứu này đề xuất rằng, PCLD ủy quyền sẽ thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo vì các lý do sau. Thứ nhất, khi nhà lãnh đạo chia sẻ quyền lực thông qua ủy quyền cho nhân viên thực hiện các nhiệm vụ sẽ làm gia tăng động lực làm việc của họ cũng như nhân viên sẽ đầu tư nhiều thời gian, công sức hơn vào công việc (Zhang & Bartol, 2010). Kết quả là làm tăng việc tham gia vào quá trình sáng tạo của nhân viên (Mahmood và cộng sự, 2019). Thứ hai, khi nhận được sự ủy quyền từ nhà lãnh đạo, nhân viên sẽ cảm thấy tự tin hơn vào năng lực của bản thân (Zhang & Zhou, 2014). Điều này rất quan trọng vì năng lực của nhân viên ảnh hưởng đến quá trình sáng tạo của họ (Du Plessis, 2007). Cuối cùng, tương tự như khẳng định của mô hình AMO, PCLD ủy quyền đóng vai trò là cơ hội thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo. Do đó:

H1: PCLD ủy quyền tác động dương đến STGVQTST của cấp dưới.

Kỹ năng chuyên môn (Domain-Relevant Skills) được định nghĩa là các kiến thức thực tiễn, kỹ năng về mặt kỹ thuật và các khả năng đặc biệt mà một ngành nghề cụ thể đòi hỏi (Amabile, 1983). Nghiên cứu này đề xuất kỹ năng chuyên môn làm trung gian liên kết PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp

dưới. PCLD ủy quyền tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên điều chỉnh lại quá trình làm việc của bản thân họ (Harris và cộng sự, 2014), thúc đẩy nhân viên tự chủ trong việc ra các quyết định khi làm việc (Hughes và cộng sự, 2018). Hay nói cách khác, PCLD ủy quyền tạo điều kiện để nâng cao năng lực làm việc của nhân viên (Chow, 2018). Bên cạnh đó, PCLD ủy quyền ảnh hưởng tích cực đến việc chia sẻ kiến thức giữa các thành viên trong nhóm (Srivastava và cộng sự, 2006). Điều này giúp nhân viên học tập và nâng cao năng lực chuyên môn của bản thân (Bandura, 1986).

Hơn nữa, kỹ năng chuyên môn giúp nhân viên xác định được vấn đề và cung cấp các cách suy nghĩ khác nhau để tìm giải pháp giải quyết các vấn đề (Liu và cộng sự, 2017). Kỹ năng này sẽ quyết định cách mà nhân viên tìm kiếm ý tưởng mới cũng như các chuẩn mực mà họ sử dụng để tạo ra các giải pháp sáng tạo (Amabile, 1983). Nhân viên với kỹ năng chuyên môn cao thường hiểu được gốc rễ của vấn đề cũng như kết hợp được các kiến thức khác để tìm kiếm giải pháp vừa mang tính mới và hữu ích (Liu và cộng sự, 2017). Kỹ năng chuyên môn đóng vai trò khả năng thúc đẩy hành vi sáng tạo của nhân viên như trong mô hình AMO đề cập. Do đó:

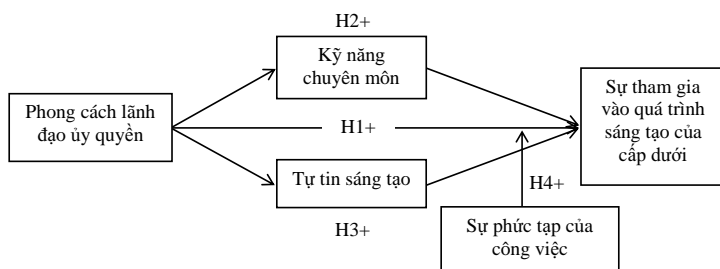
H2: PCLD ủy quyền tác động gián tiếp dương đến STGVQTST của cấp dưới thông qua kỹ năng chuyên môn.

Tự tin sáng tạo (Creative Self-Efficacy) được định nghĩa là sự tự đánh giá một cách chủ quan về năng lực sáng tạo của bản thân nhân viên (Tierney & Farmer, 2002). Một cách định nghĩa khác phát biểu rằng, tự tin sáng tạo là việc tự bản thân nhân viên nhận xét bản thân họ giỏi trong tìm kiếm các ý tưởng, giải pháp mới và hữu ích để giải quyết vấn đề (Houghton & DiLiello, 2010). Nhóm tác giả đề xuất rằng tự tin sáng tạo sẽ làm trung gian liên kết mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. PCLD ủy quyền tức là việc các nhà lãnh đạo tin tưởng vào năng lực của nhân viên và giao cho nhân viên quyền ra quyết định cũng như sự tự do hơn trong công việc (Zhang & Bartol, 2010). Điều này làm tăng sự tự tin của nhân viên vào năng lực của họ (Zhang & Zhou, 2014). Bên cạnh đó, động lực làm việc của nhân viên sẽ tăng lên khi được các nhà lãnh đạo tin tưởng ủy quyền cho thực hiện một số công việc (Zhang & Bartol, 2010). Hay nói cách khác, tự tin sáng tạo của nhân viên sẽ tăng lên vì tự tin sáng tạo là một loại động lực làm việc căn bản (Liu và cộng sự, 2016).

Hơn nữa, tự tin sáng tạo ảnh hưởng đến việc yêu thích các hoạt động liên quan đến sáng tạo của nhân viên cũng như giúp họ duy trì mức độ tham gia nhiều vào quá trình sáng tạo để tạo ra các ý tưởng mới và hữu ích cho tổ chức (Tierney & Farmer,

2004). Duy trì mức độ tự tin sáng tạo là rất quan trọng vì STGVQTST rất khó khăn và bao gồm nhiều công việc phức tạp (Caniëls, 2019). Nhân viên có tự tin sáng tạo cao thì họ sẽ tìm kiếm các cơ hội để biến năng lực sáng tạo của họ thành hành động triển khai trong thực tiễn (Houghton & DiLiello, 2010). Tự tin sáng tạo đóng vai trò động lực thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo như khẳng định của mô hình AMO. Vì thế:

H3: PCLD ủy quyền tác động gián tiếp dương đến STGVQTST của cấp dưới thông qua tự tin sáng tạo.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Sự phức tạp của công việc (Job Complexity) đề cập đến mức độ khó và phức tạp để thực hiện một công việc đó (Morgeson & Humphrey, 2006) hoặc đề cập đến cảm nhận của cá nhân về tính chất thách thức của công việc (Mahmood và cộng sự, 2019). Sự phức tạp của công việc thúc đẩy nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo vì nhân viên làm các công việc phức tạp có xu hướng xem việc cải thiện quy trình làm việc là một nhiệm vụ (Frese và cộng sự, 1999). Hơn nữa, sự phức tạp của công việc kích thích sự suy nghĩ sáng tạo và sự bền bỉ trong việc tìm ra giải pháp (Sung và cộng sự, 2017), thúc đẩy nhân viên sử dụng và mở rộng kiến thức và kỹ năng (Urbach và cộng sự, 2010) cũng như khuyến khích nhân viên tìm kiếm và kết hợp kiến thức từ nhiều nguồn khác nhau (Shalley và cộng sự, 2009).

Theo Sia và Appu (2015), ý định tham gia vào quá trình sáng tạo của nhân viên phụ thuộc vào sự phức tạp và bản chất thách thức của công việc (Sia & Appu, 2015). Khi nhân viên làm những công việc phức tạp đòi hỏi sự đa dạng về kỹ năng thì họ cảm thấy có động lực hơn trong việc theo đuổi sự sáng tạo (Cummings & Oldham, 1997). Ngược lại, nhân viên sẽ thiếu động lực theo đuổi sự sáng tạo nếu công việc tầm thường và đơn giản (Shalley và cộng sự, 2009; Sia & Appu, 2015). Hơn nữa, từ góc nhìn của lý thuyết PCLD, sự phức tạp của công việc đòi hỏi nhà lãnh đạo phải hỗ trợ và hạn chế kiểm soát cấp dưới (Mahmood và cộng sự, 2019). Vì vậy, khi sự phức tạp của công việc cao thì PCLD ủy quyền rất phù hợp vì nhà lãnh đạo với phong cách này giao quyền hạn cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên tự chủ

trong việc ra quyết định, huấn luyện, chia sẻ thông tin và các yêu cầu đầu vào (Hughes và cộng sự, 2018) cũng như chia sẻ quyền lực với nhân viên, cho nhân viên tự chủ hơn trong việc đưa ra quyết định, thể hiện sự tin tưởng vào khả năng của nhân viên và loại bỏ những cản trở ảnh hưởng đến kết quả công việc (Zhang & Bartol, 2010). Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau.

H4: Sự phức tạp của công việc điều tiết dương mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này bao gồm hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu định lượng chính thức. Nghiên cứu sơ bộ định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin được tiến hành vào tháng 6 năm 2019. Nghiên cứu này áp dụng lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính của Coyne (1997) với

điểm bão hòa là 15 chuyên viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn TP.HCM. Kết quả là có 8 câu hỏi trong bảng câu hỏi được điều chỉnh. Bảng câu hỏi sau khi được điều chỉnh được sử dụng trong nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành từ tháng 7 đến tháng 9 năm 2019 bằng cách khảo sát các chuyên viên làm việc trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại TP.HCM, Bình Dương và Long An. Trước hết, nhóm tác giả liên hệ với các giám đốc hoặc bộ phận nhân sự tại các công ty để xin phép thu thập dữ liệu. Bảng câu hỏi được gửi đến nhân viên trong giờ làm việc. Cuối cùng nhóm tác giả thu lại các bảng câu hỏi đã được đánh giá. Tổng cộng 600 bảng câu hỏi được phát ra, tuy nhiên số bảng câu hỏi thu về là 377 bảng. Nhóm tác giả loại bỏ 29 bảng câu hỏi vì thiếu thông tin hoặc các đáp viên đánh giá một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Như vậy, số bảng câu hỏi hợp lệ trong nghiên cứu này là 348 bảng. Bước tiếp theo là quá trình nhập liệu và xử lý số liệu trên phần mềm SPSS và AMOS. Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích hồi quy phân cấp được sử dụng để đánh giá thang đo, kiểm định sự phù hợp của mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

3.2 Thang đo

Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 7 mức độ (1 chỉ mức độ “hoàn toàn phản đối”, 7 chỉ mức độ “hoàn toàn đồng ý”). Trước hết, các thang đo bằng tiếng Anh của các khái niệm được chuẩn bị bằng cách kế thừa từ các bài nghiên cứu trước đây bao gồm thang đo: PCLD ủy quyền, kỹ năng chuyên

môn, tự tin sáng tạo, sự phức tạp của công việc và STGVQTST của cấp dưới. Sau đó, nhóm tác giả sử dụng phương pháp thảo luận nhóm để dịch các thang đo này sang tiếng Việt. Cuối cùng, thang đo được điều chỉnh thông qua nghiên cứu sơ bộ định tính.

PCLD ủy quyền là một khái niệm đa hướng gồm bốn thành phần: nâng cao ý nghĩa công việc, thúc đẩy sự tham gia vào việc ra quyết định, thể hiện sự tự tin về hiệu quả công việc và cung cấp quyền tự quản từ những ràng buộc quan liêu. Mỗi thành phần đo bằng thang đo 3 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Zhang và Bartol (2010). Kỹ năng chuyên môn được đánh giá thông qua thang đo 5 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Liu và cộng sự (2017). Tự tin sáng tạo được đánh giá thông qua thang đo 6 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Houghton và DiLiello (2010). Sự phức tạp của công việc được đo lường thông qua thang đo 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Maynard và Hakel (1997). STGVQTST của cấp dưới được đo lường thông qua thang đo 9 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2019). Biến kiểm soát: dựa vào các nghiên cứu trước đây (George & Zhou, 2007; Huang và cộng sự, 2014; Schweisfurth & Raasch, 2018), nghiên cứu này sử dụng một số biến kiểm soát như: giới tính, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc của nhân viên.

3.3. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Tổng số quan sát đưa vào phân tích dữ liệu chính thức là 348. Về mặt giới tính, có 286 nam (82,2%) và 62 nữ (17,8%). Độ tuổi trung bình của những người tham gia đánh giá bằng câu hỏi là 27,07 tuổi. Về mặt trình độ học vấn, có 10 (2,9%) nhân viên có bằng phổ thông, 291 (83,6%) nhân viên có bằng đại học và 47 (13,5%) nhân viên có bằng sau đại học. Kinh nghiệm làm việc của những người tham gia đánh giá bằng khảo sát là 5,07 năm.

4. Kết quả nghiên cứu

Thang đo của các biến tiềm ẩn trong mô hình đều có hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của các thành phần của thang đo PCLD ủy quyền: nâng cao ý nghĩa công việc, thúc đẩy sự tham gia vào việc ra quyết định, thể hiện sự tự tin về hiệu quả công việc và cung cấp quyền tự quản từ những ràng buộc quan liêu lần lượt là 0,849; 0,804; 0,781 và 0,778. Hệ số Cronbach's Alpha của kỹ năng chuyên môn là 0,850. Hệ số Cronbach's Alpha của tự tin sáng tạo là 0,881. Hệ số Cronbach's Alpha của sự phức tạp của công việc là 0,822. Hệ số Cronbach's Alpha của STGVQTST của cấp dưới là 0,902.

Tiếp đến, nhóm tác giả tiến hành kiểm tra phân phối của các biến quan sát trong các thang đo.

Mặc dù, kết quả cho thấy các phân phối này lệch một ít so với phân phối chuẩn, nhưng các hệ số kurtoses và skewnesses của 36 biến quan sát vẫn nằm trong khoảng từ -1 đến +1. Vì vậy, khi tiến hành phân tích CFA, nhóm tác giả sử dụng phương pháp ước lượng ML ("Maximum Likelihood Estimation") dựa vào đề xuất của Muthén và Kaplan (1985).

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1: Giá trị hội tụ và khác biệt của thang đo

	CR	AVE	EL4	PE	CE	DS	EL2	TC	EL1	EL3
EL4	0,779	0,542	0,736							
PE	0,903	0,508	0,094	0,712						
CE	0,881	0,552	0,077	0,251	0,743					
DS	0,852	0,536	0,011	0,221	0,103	0,732				
EL2	0,804	0,578	-0,203	0,067	0,051	0,169	0,760			
TC	0,822	0,537	0,119	0,038	-0,021	-0,143	0,054	0,733		
EL1	0,850	0,655	-0,103	0,154	0,129	0,105	-0,068	0,013	0,809	
EL3	0,783	0,546	-0,117	0,139	-0,007	0,207	-0,043	0,020	-0,121	0,739

Ghi chú: "EL1 là nâng cao ý nghĩa công việc; EL2 là thúc đẩy sự tham gia vào việc ra quyết định; EL3 là thể hiện sự tự tin về hiệu quả công việc; EL4 là cung cấp quyền tự quản từ những ràng buộc quan liêu; DS là kỹ năng chuyên môn; CE là tự tin sáng tạo; TC là sự phức tạp của công việc; PE là STGVQTST của cấp dưới; CR là độ tin cậy tổng hợp; AVE là phương sai trích; Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của biến tiềm ẩn; các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các biến tiềm ẩn"

Kết quả CFA sử dụng phương pháp ước lượng ML cho thấy mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thu thập được từ thực tiễn (GFI = 0,911; TLI = 0,982; CFI = 0,984; RMSEA = 0,020; CMIN/DF = 1,139). Nhân tố tải của nâng cao ý nghĩa công việc từ 0,767 đến 0,868; thúc đẩy sự tham gia vào việc ra quyết định từ 0,731 đến 0,794; thể hiện sự tự tin về hiệu quả công việc từ 0,717 đến 0,765; cung cấp quyền tự quản từ những ràng buộc quan liêu từ 0,685 đến 0,793; kỹ năng chuyên môn từ 0,667 đến 0,789; tự tin sáng tạo từ 0,707 đến 0,771; sự phức tạp của công việc từ 0,673 đến 0,763; STGVQTST của cấp dưới từ 0,673 đến 0,781. Nhân tố tải của tất cả các biến quan sát đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Thêm vào đó, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo từ 0,779 đến 0,903 và phương sai trích của các thang đo từ 0,508 đến 0,655. Điều này cho thấy các thang đo trong nghiên cứu này đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hơn nữa, căn bậc hai phương sai trích của các thang đo lớn hơn sự tương quan của thang đo này với các thang đo khác, điều này cho thấy các thang đo trong nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Bảng 1 trình bày kết quả phân tích CFA.

4.2. Kiểm định các giả thuyết

Bảng 2: Ảnh hưởng của PCLD ủy quyền lên kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo

Biến	Kỹ năng chuyên môn		Tự tin sáng tạo	
	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4
Biến kiểm soát				
Hằng số	5,209***	3,340***	5,326***	4,123***
Giới tính	0,002	0,015	-0,009	-0,020
Học vấn	-0,035	-0,038	-0,006	-0,008
Kinh nghiệm	-0,002	-0,003	-0,008	-0,008
Biến độc lập				
PCLD ủy quyền		0,371***		0,239*
R ²	0,208	0,252	0,206	0,221
R ² điều chỉnh	0,201	0,241	0,203	0,210
F-value	0,964	4,704**	0,293	1,860

Ghi chú: ****p* < 0,001; ***p* < 0,01; **p* < 0,1; *N* = 348

Bảng 3: Kiểm định tác động trung gian và điều tiết

Biến	STGVQTST của cấp dưới				
	Tác động trung gian			Tác động điều tiết	
	Mô hình 5	Mô hình 6	Mô hình 7	Mô hình 8	Mô hình 9
Biến kiểm soát					
Hằng số	5,433***	4,075***	3,093***	4,040***	4,021***
Giới tính	0,100	0,087	0,092	0,088	0,075
Học vấn	-0,181*	-0,184*	-0,178*	-0,184*	-0,179*
Kinh nghiệm	0,016*	0,015*	0,017*	0,015*	0,014*
Biến độc lập					
PCLD ủy quyền		0,269***	0,192**	0,268***	0,270***
Biến trung gian					
Kỹ năng chuyên môn			0,118**		
Tự tin sáng tạo			0,143**		
Biến điều tiết					
Sự phức tạp của công việc				0,008	0,009
Sự tương tác					
PCLD ủy quyền x Sự phức tạp của công việc					0,150*
R ²	0,220	0,264	0,327	0,264	0,274
R ² điều chỉnh	0,211	0,253	0,312	0,251	0,257
F-value	2,280*	5,890***	8,274***	4,710***	4,527***

Ghi chú: ****p* < 0,001; ***p* < 0,01; **p* < 0,1; *N* = 348

Để kiểm định các giả thuyết, nghiên cứu này tiến hành phân tích hồi quy phân cấp bằng việc cho các biến kiểm soát và các biến tiềm ẩn trong mô hình vào từng bước khác nhau. Kết quả của phân tích hồi quy phân cấp được trình bày trong bảng 2 và bảng 3. Giả thuyết H1: PCLD ủy quyền tác động dương đến STGVQTST của cấp dưới. Giả thuyết này được chấp nhận ($\beta = 0,269$; $p < 0,001$; mô hình 6).

Nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo bằng cách đưa vào các bước phân tích biến trung gian của Baron và Kenny (1986). PCLD ủy quyền tác động cùng chiều đến STGVQTST của cấp dưới ($\beta = 0,269$; $p < 0,001$; mô hình 6). Vì vậy, điều kiện thứ nhất của Baron và Kenny (1986) thỏa mãn. PCLD ủy quyền tác động cùng chiều đến kỹ năng chuyên môn ($\beta = 0,371$; $p < 0,001$; mô hình 2) và tự tin sáng tạo của nhân viên ($\beta = 0,239$; $p < 0,1$; mô hình 4).

Thêm vào đó, kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo của nhân viên tác động cùng chiều đến STGVQTST của cấp dưới lần lượt là $\beta = 0,118$ ($p < 0,01$; mô hình 7) và $\beta = 0,143$ ($p < 0,01$; mô hình 7). Do đó, điều kiện thứ hai của Baron và Kenny (1986) thỏa mãn. Trong lúc đó, mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới giảm từ $\beta = 0,269$ ($p < 0,001$; mô hình 6) xuống $\beta = 0,192$ ($p < 0,01$; mô hình 7). Hay nói cách khác, ảnh hưởng của PCLD ủy quyền lên STGVQTST của cấp dưới vẫn đạt ý nghĩa thống kê khi kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo được đưa vào mô hình. Do vậy, điều kiện thứ ba của Baron và Kenny (1986) thỏa mãn. Vì vậy, kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo là trung gian từng phần (partially mediated) liên kết mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. Giả thuyết H2 và H3 được chấp nhận.

Giả thuyết H4: Sự phức tạp của công việc điều tiết dương mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. Để kiểm định giả thuyết này, nhóm tác giả đã đưa một biến tương tác vào trong mô hình hồi quy phân cấp theo đề xuất của Aiken và West (1991). Kết quả cho thấy biến tương tác giữa PCLD ủy quyền và sự phức tạp của công việc (PCLD ủy quyền x sự phức tạp của công việc) tác động cùng chiều đến STGVQTST của cấp dưới ($\beta = 0,150$; $p < 0,1$; mô hình 9). Do đó, giả thuyết H4 được chấp nhận.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu hiện tại có bốn đóng góp mới về mặt lý thuyết. Thứ nhất, đây là một trong các nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định tác động trực tiếp của PCLD ủy quyền đến STGVQTST của cấp dưới. Kết quả nghiên cứu cho thấy PCLD ủy quyền tác động dương đến STGVQTST của cấp dưới. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Mahmood và cộng sự (2019) khi tiếp tục đưa ra bằng chứng rằng phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng đến việc tham gia vào quá trình sáng tạo của cấp dưới. Tuy nhiên, Mahmood và cộng sự (2019) nghiên cứu PCLD chuyên đổi còn nghiên cứu này nghiên cứu PCLD ủy quyền nhằm đáp lại lời kêu gọi mở rộng nghiên cứu tác phong các lãnh đạo mới của Hughes và cộng sự (2018).

Thứ hai, kết quả cho thấy kỹ năng chuyên môn là trung gian liên kết ảnh hưởng của PCLD ủy quyền lên STGVQTST của cấp dưới. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Liu và cộng sự (2017) đó

là kỹ năng chuyên môn là trung gian liên kết mối quan hệ giữa yếu tố môi trường và sự sáng tạo của nhân viên. Tuy nhiên, Liu và cộng sự (2017) kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng chuyên môn trong việc liên kết mối quan hệ giữa hệ thống quản trị nguồn nhân lực và kết quả sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu này tập trung khám phá và kiểm định mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. Đây là đóng góp mới quan trọng vì mặc dù kỹ năng chuyên môn đóng vai trò quan trọng trong quá trình sáng tạo của nhân viên (Amabile, 1983; Liu và cộng sự, 2017), việc nghiên cứu vai trò trung gian của kỹ năng chuyên môn còn hạn chế (Fischer và cộng sự, 2017; Hughes và cộng sự, 2018).

Thứ ba, các nghiên cứu cho rằng tự tin sáng tạo là trung gian liên kết ảnh hưởng của các yếu tố liên quan đến lãnh đạo lên sự sáng tạo của nhân viên (Hughes và cộng sự, 2018; Tierney & Farmer, 2002). Kết quả của nghiên cứu này tương đồng với kết luận trên. Nghiên cứu này đóng góp mới bằng việc đưa ra thêm bằng chứng cho thấy tự tin sáng tạo là trung gian liên kết mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. Đây là mối quan hệ nhận được ít nghiên cứu (Hughes và cộng sự, 2018).

Cuối cùng, mặc dù nghiên cứu trước đây đã xem xét vai trò điều tiết của sự phức tạp của công việc lên mối quan hệ giữa PCLD chuyên đổi và STGVQTST của cấp dưới (Mahmood và cộng sự, 2019), nghiên cứu này tiếp tục khám phá và kiểm định mối quan hệ khác. Đó là mối quan hệ giữa PCLD ủy quyền và STGVQTST của cấp dưới. Kết quả của nghiên cứu này tiếp tục đưa ra bằng chứng rằng sự phức tạp của công việc điều tiết ảnh hưởng của các PCLD lên STGVQTST của cấp dưới.

5.2. Hàm ý quản trị

Bên cạnh đóng góp mới về mặt lý thuyết, nghiên cứu này còn đưa ra các hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp quản lý việc tham gia vào quá trình sáng tạo của nhân viên nhằm tạo ra nhiều ý tưởng mới thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy PCLD ủy quyền ảnh hưởng dương đến STGVQTST của cấp dưới. Vì thế, các nhà quản lý, các giám sát hay giám đốc có thể sử dụng các đặc điểm của PCLD ủy quyền để cải thiện việc tham gia vào quá trình sáng tạo của nhân viên trong tổ chức. Thứ hai, nghiên cứu cho thấy kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo là trung gian liên kết mối quan hệ giữa PCLD và STGVQTST của cấp dưới. Do đó, các nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên phát triển kỹ năng chuyên môn cũng như tự tin sáng tạo của họ. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cho thấy các nhà quản lý sử dụng PCLD ủy quyền sẽ nâng cao kỹ năng chuyên môn và tự tin sáng tạo của nhân viên. Điều này được thực hiện thông qua

việc các nhà quản lý tạo điều kiện cho cấp dưới học tập từ công việc, sự tự chủ trong việc ra quyết định cũng như các nhà quản lý huấn luyện, chia sẻ thông tin và các yêu cầu đầu vào với cấp dưới. Cuối cùng, sự phức tạp của công việc tương tác với PCLD ủy quyền làm gia tăng STGVQTST của cấp dưới. Vì vậy, nhà quản lý nên thiết kế các công việc có sự thách thức và có độ phức tạp phù hợp với cấp dưới để thúc đẩy và tạo động lực thôi thúc họ sáng tạo hơn trong công việc.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nhóm tác giả đã nỗ lực hoàn thành nghiên cứu để đóng góp về mặt lý thuyết và hàm ý cho quản trị nhưng nghiên cứu này vẫn còn những hạn chế sau. Thứ nhất, nghiên cứu này khảo sát dữ liệu bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại ba địa phương nên tính tổng quát hóa còn hạn chế. Vì thế, các nghiên cứu tiếp theo nên khảo sát tại nhiều địa phương hơn trong cả nước bằng phương pháp chọn mẫu xác suất. Thứ hai, nghiên cứu này đo lường PCLD ủy quyền thông qua cảm nhận của nhân viên. Do vậy, nghiên cứu tiếp theo nên khảo sát các giám sát hay nhà quản lý để họ tự đánh giá PCLD ủy quyền của họ. Thêm vào đó, việc sử dụng lý thuyết đa tầng (multilevel theory) và phân tích dữ liệu bằng phương pháp xử lý đa tầng (multilevel analysis) là cách tốt hơn để nghiên cứu PCLD ủy quyền. Thứ ba, PCLD ủy quyền có thể ảnh hưởng đến STGVQTST của cấp dưới thông qua các biến trung gian khác thuộc nhóm biến môi quan hệ xã hội, nhóm biến nhận thức hay nhóm biến động lực (Hughes và cộng sự, 2018). Đây là một hướng nghiên cứu triển vọng trong tương lai. Cuối cùng, mặc dù STGVQTST của cấp dưới chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố (Anderson và cộng sự, 2014; Hughes và cộng sự, 2018; Shalley và cộng sự, 2004), nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu bốn nhân tố. Vì thế, các nghiên cứu tiếp theo nên khám phá và kiểm định các nhân tố khác để mở rộng lý thuyết và đưa ra các hàm ý quản trị. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
2. Amabile, T. M. (1983), *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*, Journal of Personality and Social Psychology, 45(2), 357-376.
3. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014), *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*, Journal of Management, 40(5), 1297-1333.

4. Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. 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.
6. Caniëls, M. C. (2019), *Proactivity and supervisor support in creative process engagement*, *European Management Journal*, 37(2), 188-197.
7. Chow, I. H. S. (2018), *The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship*, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217.
8. Coyne, I. T. (1997), *Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?*, *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
9. Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997), *Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee*, *California Management Review*, 40(1), 22-38.
10. Du Plessis, M. (2007), *The role of knowledge management in innovation*, *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
11. Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017), *Leadership process models: A review and synthesis*, *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
13. Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. (1999), *Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies*, *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
14. George, J. M., & Zhou, J. (2007), *Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity*, *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
15. Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. a., & Xie, Z. (2014), *Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context*, *Personnel Psychology*, 67(3), 567-604.
16. Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010), *Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations*, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230-245.
17. Huang, X., Hsieh, J., & He, W. (2014), *Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing*, *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 816.
18. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018), *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
19. Lê Công Thuận, & Bùi Thị Thanh. (2019), *Các động lực thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò điều tiết hỗn hợp của động lực hướng đến xã hội*, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 30(2), 26-43.
20. 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.
21. 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.
22. Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019), *The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis*, *Management Decision*, 57(3), 741-764.

Summary

Data was gathered from 348 employees working at information technology organizations in Vietnam. The results illustrated that empowering leadership had a direct positive association with followers' creative process engagement. Moreover, followers' domain-relevant skills and creative self-efficacy partially mediated this association. Furthermore, job complexity moderated the positive effect of empowering leadership on followers' creative process engagement.