

ĐỘNG CƠ SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP

GS.TS. Phạm Thành Nghị

Viện Tâm lý học.

TÓM TẮT

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu của các học giả nước ngoài, tác giả bài báo đã xác định động cơ sáng tạo của tổ chức cấu thành từ 4 thành tố: (1) Giá trị và mục tiêu sáng tạo của tổ chức; (2) Cơ chế ủng hộ, kết nối thông tin, ý tưởng sáng tạo; (3) Môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm; (4) Khen thưởng, công nhận. Phân tích số liệu thu được trong thực tiễn đã chỉ ra rằng, các thành tố tạo thành động cơ sáng tạo của tổ chức đã đưa ra là phù hợp; động cơ chung cũng như từng thành tố tạo thành động cơ sáng tạo của tổ chức có vai trò thúc đẩy tích cực hoạt động sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khoá: Động cơ sáng tạo cá nhân; động cơ sáng tạo của tổ chức; tính sáng tạo cá nhân; tính sáng tạo của tổ chức.

Ngày nhận bài: 5/3/2012; Ngày duyệt đăng bài: 20/9/2012.

Đặt vấn đề

Động cơ sáng tạo cá nhân đã được nghiên cứu nhiều trong tâm lý học (Maslow, 1959; Amabile, 1983, 1996; Csikszentmihalyi, 1990, 1996), trong khi đó, động cơ sáng tạo của tổ chức chưa được chú ý thỏa đáng. Nghiên cứu của Amabile (1983, 1996) đã chỉ ra vai trò quyết định của động cơ trong đối với sáng tạo cá nhân và vai trò tích cực của động cơ ngoài hỗ trợ. Amabile (1997) khẳng định, nguyên tắc động cơ trong được áp dụng không chỉ cho sáng tạo khoa học mà còn cho sáng tạo trong kinh doanh. Sáng tạo cá nhân là bước đầu tiên của quá trình đi đến sáng tạo của tổ chức. Đối mới hay sáng tạo của tổ chức lại rất quan trọng cho doanh nghiệp và hứa hẹn kết quả phát triển lâu dài trong tương lai. Câu hỏi đặt ra là động cơ sáng tạo của tổ chức bao gồm những thành phần nào và được thể hiện như thế nào trong môi trường sáng tạo của doanh nghiệp? Bài viết này xem xét các thành tố tạo nên động cơ sáng tạo của tổ chức, mức độ biểu hiện và ý nghĩa của các thành tố động cơ này đối với việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

1. Động cơ sáng tạo cá nhân

Động cơ sáng tạo cá nhân đã được chúng tôi bàn đến khá chi tiết trong bài viết về động cơ của hoạt động sáng tạo (Phạm Thành Nghị, 2011). Bài viết này chỉ xem xét động cơ sáng tạo cá nhân trong mối quan hệ với động cơ và mức độ sáng tạo của tổ chức.

Nhiều nhà tâm lý học đã cố gắng tìm câu trả lời cho câu hỏi: cái gì tạo động lực cho sáng tạo? Những học giả đầu tiên đề cập đến bản chất động cơ sáng tạo thuộc trường phái phân tâm học. Các nhà phân tâm học giải thích hành vi sáng tạo như là cách thức làm giảm sự căng thẳng được tạo ra bởi những ham muốn bản năng không được đáp ứng. Quan điểm này bị phê phán gay gắt do thiếu cơ sở khoa học và thiếu những chứng cứ nghiên cứu thực tiễn.

Một số nhà nghiên cứu khác lại cho rằng, sáng tạo có thể xuất hiện trong điều kiện vắng mặt những tác động điều tiết từ bên ngoài. Theo Carl Roger (1954), sáng tạo được kích thích bởi xu thế hiện thực hóa tiềm năng của bản thân chủ thể hoạt động. Maslow (1959), sau đó, truyền bá rộng rãi tư tưởng này và ông cho rằng, trong sáng tạo, nhu cầu tự hiện thực hóa bản thân, một nhu cầu bậc cao của con người được thỏa mãn và thúc đẩy. Đưa ra sự phân biệt động cơ trong và động cơ ngoài, Crutchfield (1962) cho rằng, mặc dù động cơ ngoài có thể thúc đẩy sự tham gia của cá nhân trong việc tiến hành công việc, nhưng động cơ chính yếu có thể thúc đẩy sáng tạo, cung cấp mối liên hệ đầy đủ với công việc chính là sự tham gia và sự gắn thân của chủ thể vào chính hoạt động để tìm ra cái mới, cái thú vị.

Nhấn mạnh vai trò quyết định của động cơ trong, Amabile đưa ra giả thuyết về động cơ sáng tạo hay giả thuyết động cơ hai nhánh tuyên bố vai trò thúc đẩy của động cơ trong và vai trò ngăn cản của động cơ ngoài đối với sáng tạo. Amabile (1983) viết: *"Trạng thái được thúc đẩy một cách tự thân sẽ dẫn đến sáng tạo, trong khi đó, trạng thái được thúc đẩy bởi các kích thích bên ngoài có tác hại đến sáng tạo"* (tr. 91). Động cơ trong được xác định liên quan đến hoạt động, trước hết, ở chính sự tồn tại của hoạt động, bởi vì cá nhân nhận thấy hoạt động là hứng thú, là được thỏa mãn, là thử thách đối với bản thân; động cơ trong được tạo ra bởi sự tập trung vào những thách thức và thích thú với chính công việc. Ngược lại, động cơ ngoài được xác định như sự cam kết với hoạt động, trước hết, là để đáp ứng mục tiêu bên ngoài đối với công việc như đạt được phần thưởng, thắng thế trong cạnh tranh hay đáp ứng một số yêu cầu nào đó. *Động cơ ngoài có xu hướng lôi kéo sự chú ý của cá nhân và trọng tâm hoạt động ra khỏi thời điểm phát kiến, thiết lập những giới hạn, quy tắc mà điều này ngăn cản việc tiếp cận vấn đề một cách tự do.* Cá nhân sáng tạo được khuyến khích chủ yếu bởi động cơ trong, cam kết với chính mục tiêu hoạt động, say sưa với tiến trình hoạt động chứ không coi hoạt động là phương tiện để đạt đến mục tiêu bên ngoài. Mặc dù ban đầu cá nhân thường đứng trước sự

có mặt của sức ép từ bên ngoài chứ không phải từ hứng thú của chính bản thân, nhưng động cơ có thể thay đổi trong suốt quá trình thực hiện hoạt động.

Amabile (1996) đã phân biệt tác động của hai loại động cơ ngoài tới sáng tạo: động cơ ngoài có hỗ trợ và động cơ ngoài không có hỗ trợ. Động cơ ngoài có hỗ trợ xuất hiện khi người thực hiện hoạt động được hỗ trợ từ bên ngoài bằng việc cung cấp thông tin hay tạo điều kiện để thực hiện tốt hơn nhiệm vụ. Trong khi đó, động cơ ngoài không có hỗ trợ xuất hiện khi người thực hiện cảm thấy bị kiểm soát và ở đó có sự cạnh tranh với động cơ trong. Bổ sung cho giả thuyết động cơ trong và sáng tạo, Amabile (1996, tr. 119) khẳng định: *"Động cơ trong dẫn đến sáng tạo; động cơ ngoài mang tính kiểm soát có ảnh hưởng tiêu cực đến sáng tạo, nhưng động cơ ngoài mang tính thông tin hay tạo điều kiện cho hoạt động có thể dẫn tới sáng tạo"*. Động cơ ngoài hỗ trợ duy trì sự tham gia vào hoạt động khi chủ thể tiếp thu các kỹ năng và thông tin cần thiết cho việc giải quyết vấn đề trong lĩnh vực và khi đã tìm được giải pháp sáng tạo, động cơ ngoài hỗ trợ có thể giúp người sáng tạo trao đổi giải pháp một cách phù hợp.

2. Động cơ sáng tạo của tổ chức

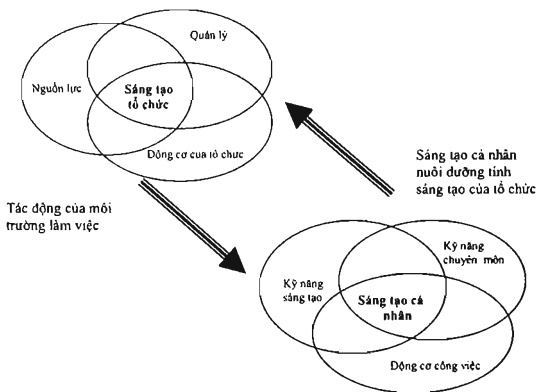
Tổ chức là một thực thể xã hội có mục tiêu mang tính xã hội, có cấu trúc ổn định. Mỗi tổ chức đều thực hiện các dạng hoạt động phù hợp với sứ mệnh, nhiệm vụ và được lập kế hoạch cụ thể. Các hoạt động được tiến hành trong tổ chức đều có thể tạo ra sản phẩm sáng tạo ở những mức độ khác nhau. Tính sáng tạo của tổ chức được xác định là *"khả năng tạo ra ý tưởng mới, hữu ích và đưa các ý tưởng mới, hữu ích đó vào áp dụng trong thực tiễn để tạo ra sản phẩm mới, quá trình mới trong tổ chức"* (Phạm Thành Nghị, 2012, tr. 2). Trong thực tế, tổ chức tiến hành nhiều hoạt động và ở các mức độ khác nhau đều có tính sáng tạo. Hoạt động sáng tạo của tổ chức cũng có động cơ. Câu hỏi đặt ra là động cơ sáng tạo của tổ chức, cái thúc đẩy tổ chức làm việc một cách sáng tạo, được xác định như thế nào? Động cơ này có quan hệ như thế nào với động cơ hoạt động sáng tạo của mỗi cá nhân và mỗi cá nhân trong tổ chức được khuyến khích, được tạo động lực như thế nào trong hoạt động đi đến sản phẩm sáng tạo của tổ chức?

Nhiều nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ giữa lãnh đạo với động cơ sáng tạo của tổ chức. Nonaka (1991) cho rằng, sự tin tưởng được tạo dựng giữa những người lao động và đặc biệt, giữa lãnh đạo doanh nghiệp với người lao động đóng vai trò mấu chốt trong khuyến khích mọi người sáng tạo. Shin & Zhou (2003) chỉ ra vai trò của người lãnh đạo đổi mới trong khuyến khích trí tuệ, làm gương và cá nhân hoá mối quan hệ, tạo thêm năng lượng và động lực cho sáng tạo.

Đặc biệt, trên cơ sở mô hình thành tố của sáng tạo ở cấp cá nhân, Amabile (1997) đã xây dựng mô hình sáng tạo của tổ chức, ở đó, động cơ sáng

tạo của tổ chức được xem như một trong ba thành tố quan trọng tạo nên tính sáng tạo của tổ chức (sơ đồ 1). Điều quan trọng được nhấn mạnh ở đây là, sự chuyển hoá tính sáng tạo này diễn ra trong môi trường làm việc phù hợp.

Theo sơ đồ 1, ba vòng tròn phía dưới mô tả ba thành tố tạo ra tính sáng tạo ở cấp cá nhân và ba vòng tròn phía trên mô tả ba thành tố tạo thành tính sáng tạo của tổ chức. Hạt nhân trung tâm của mô hình nằm ở yếu tố môi trường; môi trường một mặt tác động lên tính sáng tạo của cá nhân, đồng thời, cùng với tính sáng tạo của cá nhân cung cấp nguồn đầu vào quan trọng nhất cho sáng tạo ở cấp tổ chức.



Sơ đồ 1: Mô hình thành tố của sáng tạo
(từ cấp cá nhân lên cấp tổ chức theo Amabile, 1997)

Động cơ sáng tạo của tổ chức ở đây được xem là yếu tố cơ bản tạo động lực cho việc tăng cường tính sáng tạo chung của tổ chức và yếu tố này chịu sự tác động của môi trường làm việc một cách trực tiếp và nhanh chóng nhất. Động cơ sáng tạo của tổ chức, trước hết, được tạo ra bởi giới quản lý cấp cao, nhưng các cấp quản lý thấp hơn cũng có vai trò quan trọng trong trao đổi, giải thích tầm nhìn về sáng tạo của cấp trên (Amabile, 1997). Trên cơ sở nghiên cứu của mình và của nhiều học giả khác, Amabile (1997) xác định các yếu tố định

hướng thúc đẩy sáng tạo, đổi mới của tổ chức bao gồm định vị giá trị sáng tạo và đổi mới trong tổ chức, cảm nhận tự hào của người lao động về khả năng sáng tạo, chiến lược và mục tiêu đột phá của tổ chức hướng tới tương lai. Ngoài ra, cơ chế ủng hộ rộng rãi đối với việc phát triển ý tưởng sáng tạo qua hoạt động, nối kết, trao đổi thông tin và ý tưởng; môi trường an toàn, tin tưởng, không đổ kỵ, khuyến khích mạo hiểm; đánh giá công bằng năng lực và sản phẩm sáng tạo; khen thưởng và công nhận là những nội dung quan trọng tạo nên nền tảng của động cơ sáng tạo của tổ chức. Từ những gợi ý của Amabile, chúng tôi xác định 4 nhóm thành tố tạo thành động cơ sáng tạo của tổ chức sau đây:

- (i) Giá trị và mục tiêu sáng tạo và đổi mới của tổ chức;
- (ii) Cơ chế ủng hộ, kết nối thông tin, kết nối ý tưởng sáng tạo;
- (iii) Môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm;
- (iv) Khen thưởng và công nhận.

Nội dung từng thành tố này được nêu cụ thể trong phần phân tích số liệu thu được từ nghiên cứu thực tiễn.

3. Nghiên cứu thực tiễn về động cơ sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam

a. Giả thuyết nghiên cứu

Có thể giả định rằng, tính sáng tạo của tổ chức được thúc đẩy bởi các yếu tố tạo thành động cơ sáng tạo của tổ chức như giá trị và mục tiêu sáng tạo, đổi mới trong tổ chức; cơ chế ủng hộ, kết nối thông tin và ý tưởng sáng tạo; môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm; khen thưởng và công nhận. Các thành tố này nằm trong mối quan hệ hữu cơ, tạo ra động lực cho hoạt động sáng tạo của tổ chức.

b. Phương pháp thu thập số liệu

Nhóm nghiên cứu đã sử dụng bộ câu hỏi làm rõ năng lực sáng tạo của cá nhân người lao động và tính sáng tạo của tổ chức. Đồng thời với việc đó, bộ câu hỏi còn được thiết kế để làm rõ các yếu tố động cơ (trong và ngoài) của hoạt động sáng tạo cá nhân. Các câu hỏi làm rõ nhận định về giá trị của sáng tạo đối với tổ chức, mục tiêu sáng tạo và các cơ chế làm việc cũng được thiết kế để thu thập thông tin. Ngoài ra, những quan sát, trao đổi của các nhà nghiên cứu với các nhà quản lý và người lao động sáng tạo tại doanh nghiệp cung cấp những nhận xét, chứng cứ bổ sung cho phân tích định lượng.

Bộ phiếu hỏi được người lao động và cán bộ quản lý 30 doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ đóng trên địa bàn 4 tỉnh, thành phố: Hà Nội, Vĩnh Phúc, thành phố Hồ Chí Minh và Đồng Nai trả lời. Các doanh nghiệp này được đánh giá mức độ sáng tạo theo thang 5 điểm (1

là không sáng tạo, 5 là rất sáng tạo) bởi hai loại ý kiến: ý kiến của chính người lao động trong doanh nghiệp tham gia trả lời bằng hỏi và ý kiến của các chuyên gia đi khảo sát tại các doanh nghiệp này dựa trên kết quả trao đổi với lãnh đạo các doanh nghiệp và người lao động về quy trình quản lý, văn hoá tổ chức và quan sát thực tế trên những sản phẩm mới mà doanh nghiệp đã tạo ra. Các nội dung động cơ sáng tạo của tổ chức được thiết kế trong phiếu hỏi theo 4 nhóm: (1) Giá trị và mục tiêu sáng tạo của tổ chức; (2) Cơ chế ủng hộ, kết nối thông tin, ý tưởng sáng tạo; (3) Môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm; (4) Khen thưởng và công nhận. Các nội dung liên quan đến các thành phần của động cơ sáng tạo cũng được đánh giá theo thang 5 điểm (1 là rất thấp; 5 là rất cao).

c. Phân tích số liệu thu được từ nghiên cứu thực tiễn

(i) Giá trị và mục tiêu sáng tạo của tổ chức

Sáng tạo được coi là giá trị phát triển lâu dài của doanh nghiệp, thể hiện trong chiến lược, mục tiêu phát triển, trong tấm gương sáng tạo của người lãnh đạo và trong tiêu chuẩn để bạt cán bộ. Kết quả khảo sát cho thấy, sáng tạo được đánh giá khá cao trong hệ giá trị của các doanh nghiệp Việt Nam với điểm trung bình cho tất cả các nội dung là 3,99/5. Ý nghĩa của từng nội dung cụ thể được phản ánh trong bảng 1.

Bảng 1: Ý nghĩa sáng tạo trong các doanh nghiệp Việt Nam

STT	Nội dung	Điểm
1	Sáng tạo rất quan trọng đối với doanh nghiệp	3,98
2	Đội ngũ cán bộ lãnh đạo là tấm gương làm việc sáng tạo	4,13
3	Năng lực sáng tạo ảnh hưởng tích cực đến thăng tiến nghề nghiệp	4,05
4	Mục tiêu tăng cường sáng tạo được tuyên bố rõ ràng	3,82
	<i>Điểm trung bình</i>	3,99

(ii) Cơ chế ủng hộ kết nối thông tin, kết nối ý tưởng sáng tạo

Việc lãnh đạo các doanh nghiệp ủng hộ kết nối thông tin, ủng hộ ý tưởng sáng tạo, tạo cơ hội cho mọi người có quyền tự chủ nhiều hơn, ủng hộ các dự án sáng tạo tháo gỡ khó khăn trong áp dụng ý tưởng, cung cấp và chia sẻ thông tin tạo ra động lực lớn cho người lao động tham gia vào các hoạt động sáng tạo.

Bảng 2: Đánh giá cơ chế ủng hộ, kết nối thông tin, ý tưởng sáng tạo, đổi mới

STT	Nội dung	Điểm
1	Mọi người có cơ hội đưa ra quyết định trong công việc	3,66
2	Mọi người được khuyến khích đưa ra ý tưởng sáng tạo	4,24
3	Hỗ trợ các dự án áp dụng ý tưởng mới vào thực tiễn	4,24
4	Cá nhân và nhóm sáng tạo thường nhận được thông tin phản hồi từ lãnh đạo	3,70
5	Người lao động có nhiều cơ hội trình bày ý tưởng sáng tạo	3,63
	<i>Điểm trung bình</i>	<i>3,89</i>

Có thể nói, các doanh nghiệp sáng tạo thường tổ chức các nhóm làm việc để tạo ra ý tưởng sáng tạo và đưa các ý tưởng sáng tạo vào thực tiễn. Người lao động được khuyến khích đưa ra ý tưởng sáng tạo và được hỗ trợ để áp dụng các ý tưởng sáng tạo đó vào thực tiễn. Họ được tạo cơ hội tranh luận, trao đổi, chia sẻ thông tin, nhận được thông tin phản hồi từ chuyên gia và lãnh đạo, có nhiều cơ hội trình bày ý tưởng mới... Có thể nói, đây là cấu thành bên trong quan trọng của động cơ sáng tạo của tổ chức, có ý nghĩa trực tiếp đưa mọi người tới gần thời điểm phát kiến. Đánh giá của người lao động về việc các doanh nghiệp thực hiện 5 nội dung của thành tố này là khá cao, với điểm trung bình là 3,89/5 (bảng 2).

(iii) Môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm

Xây dựng môi trường an toàn, tin cậy là rất cần thiết cho hoạt động sáng tạo. Mỗi quan hệ tin tưởng, hoà hợp, không sợ bị trừng phạt đã khuyến khích người lao động chấp nhận mạo hiểm đưa ra ý tưởng sáng tạo mà không sợ bị thất bại, bị chê trách.

Bảng 3: Đánh giá môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm

STT	Nội dung	Điểm
1	Những người làm việc trong công ty có mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp	4,08
2	Những người làm việc trong công ty sẵn sàng mạo hiểm đưa ra ý tưởng mới	3,70
3	Lãnh đạo công ty không trừng phạt những thất bại mà coi đó là bài học và khuyến khích tìm cách khắc phục	3,26
	<i>Điểm trung bình</i>	<i>3,68</i>

Các doanh nghiệp được khảo sát đã tạo dựng được môi trường làm việc khá tốt. Trong khi mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp được đánh giá đã “được tạo dựng rất tốt” (4,08/5 điểm) thì môi trường an toàn, không lo sợ bị trừng phạt do thất bại vẫn bị đánh giá thấp hơn nhiều (3,26/5 điểm). Tuy nhiên, môi trường lao động nói chung được đánh giá là khá phù hợp với hoạt động sáng tạo, với điểm trung bình 3,68/5 (bảng 3).

(iv) Khen thưởng và công nhận

Giống như cơ chế tạo động lực sáng tạo cá nhân, động cơ ngoài hỗ trợ cũng có tác dụng quan trọng đối với hoạt động sáng tạo của tổ chức thông qua việc ủng hộ và hỗ trợ các cá nhân và nhóm làm việc các điều kiện hoạt động và tạo niềm say mê sáng tạo cho các thành viên.

Bảng 4: Đánh giá chế độ khen thưởng và công nhận

STT	Nội dung	Điểm
1	Lãnh đạo công khai ủng hộ ý tưởng sáng tạo	4,18
2	Lãnh đạo đánh giá cao những người sáng tạo	3,88
3	Những ý tưởng sáng tạo được ghi nhận và đánh giá	3,65
4	Ưu đãi cho cá nhân, tổ chức có sáng kiến, ý tưởng mới	3,77
	<i>Điểm chung</i>	<i>3,87</i>

Động cơ ngoài có thể có tác động tiêu cực đến sáng tạo, tuy nhiên sự ghi nhận, ủng hộ ý tưởng sáng tạo có tác động hỗ trợ mà không làm suy giảm động cơ sáng tạo. Kết quả khảo sát sự đánh giá của người lao động ở các doanh nghiệp cho thấy, thành tố khen thưởng và công nhận được đánh giá khá tốt với điểm trung bình là 3,87/5 (bảng 4).

(v) Phân tích mối quan hệ giữa các thành tố động cơ và mức độ sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp được khảo sát

Kết quả phân tích mối tương quan giữa từng thành tố động cơ và tác động tổng hợp của cả 4 thành tố này tới mức sáng tạo của tổ chức được trình bày trên bảng 5. Mức sáng tạo của tổ chức được nhắc đến trong bảng 5, như đã nói ở trên, được người trả lời phiếu hỏi và các chuyên gia tham gia khảo sát đánh giá theo thang 5 bậc (1 là không sáng tạo, 5 là rất sáng tạo).

Số liệu trên bảng 5 cho thấy, các mối tương quan của động cơ với mức sáng tạo của doanh nghiệp là quan hệ thuận, khá chặt với $r = 0,457$ và $p < 0,001$. Mối tương quan của từng thành tố của động cơ với mức sáng tạo của doanh

ng nghiệp cũng là tương quan thuận và khá chặt. Trong khi đó, mối tương quan của từng thành tố động cơ với nhau và với động cơ chung là thuận và rất chặt ($r > 0,500$, $p < 0,001$). Điều đó cho thấy rằng, cấu trúc động cơ được đề xuất là phù hợp và các thành tố được đưa ra có mối quan hệ chặt với nhau và có tương tác chung phù hợp với chức năng thúc đẩy tính sáng tạo của tổ chức.

Bảng 5: Tương quan (Pearson, 2-tailed) giữa các thành tố động cơ và tính sáng tạo của tổ chức

Các biến	Mức sáng tạo của doanh nghiệp	Giá trị, mục tiêu sáng tạo	Cơ chế ủng hộ, kết nối ý tưởng	Môi trường an toàn, tin tưởng	Khen thưởng, công nhận
Mức sáng tạo của doanh nghiệp	1 0,000	0,448(**) 0,000	0,405(**) 0,000	0,308(**) 0,000	0,418(**) 0,000
Giá trị, mục tiêu sáng tạo	0,448(**) 0,000	1	0,684(**) 0,000	0,519(**) 0,000	0,691(**) 0,000
Cơ chế ủng hộ, kết nối ý tưởng	0,405(**) 0,000	0,684(**) 0,000	1	0,700(**) 0,000	0,750(**) 0,000
Môi trường an toàn, tin tưởng	0,308(**) 0,000	0,519(**) 0,000	0,700(**) 0,000	1	0,538(**) 0,000
Khen thưởng, công nhận	0,418(**) 0,000	0,691(**) 0,000	0,750(**) 0,000	0,538(**) 0,000	1
Động cơ chung	0,457(**) 0,000	0,828(**) 0,000	0,911(**) 0,000	0,815(**) 0,000	0,784(**) 0,000

Giả thuyết được đưa ra trong bài viết đã được chứng minh và những phân tích số liệu thu được từ thực tiễn chỉ ra xu hướng tác động của các thành tố động cơ đến mức sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Ngoài ra, việc phân tích mối quan hệ giữa động cơ và mức sáng tạo ở cấp cá nhân và cấp tổ chức cho thấy, mối quan hệ giữa động cơ sáng tạo cá nhân và động cơ sáng tạo của tổ chức có tương quan thuận và chặt với $r = 0,439$, $p < 0,01$. Mối quan hệ giữa động cơ sáng tạo cá nhân và tính sáng tạo của tổ chức cũng là mối quan hệ thuận và khá chặt, với $r = 0,247$, $p < 0,01$. Các mối

quan hệ này cho thấy, động cơ sáng tạo cá nhân và động cơ sáng tạo của tổ chức tác động cùng chiều và đồng thuận lên tính sáng tạo của tổ chức. Cùng với môi trường tin tưởng, khuyến khích mạo hiểm, động cơ sáng tạo cá nhân là nhân tố quan trọng tác động tới việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp. Điều đó gợi ý rằng, muốn tăng cường tính sáng tạo của tổ chức cần tăng cường động cơ sáng tạo của tổ chức và việc đó cũng đồng nghĩa với việc tăng cường động cơ sáng tạo của từng cá nhân đang làm việc trong doanh nghiệp.

Kết luận

Nghiên cứu động cơ sáng tạo của tổ chức cần sử dụng tiếp cận tổng hợp. Mỗi quan hệ giữa động cơ và tính sáng tạo ở cấp tổ chức không thể là mối quan hệ đơn tuyến mà động cơ sáng tạo là kết quả của sự tương tác đa chiều của nhiều yếu tố như nhân cách người lãnh đạo, môi trường làm việc khuyến khích và đặc biệt, nơi mà giá trị sáng tạo được đánh giá cao. Có thể khẳng định rằng, ở cấp cá nhân khi có sự suy giảm hứng thú trong học tập và công việc, tính sáng tạo cũng suy giảm theo và yếu tố bên ngoài không phải lúc nào cũng can thiệp trực tiếp vào tình yêu đối với công việc, mặc dù đã có những nghiên cứu xác định điều kiện mà theo đó các quan tâm bên ngoài làm giảm hứng thú và sáng tạo. Mối quan hệ giữa các yếu tố môi trường và sáng tạo của tổ chức phức tạp hơn nhiều, khi nghiên cứu mối quan hệ này cần sử dụng cách tiếp cận tích hợp. Những nghiên cứu về sự chuyển hóa tác động bên ngoài thành động cơ bên trong thông qua vai trò tích cực của người lãnh đạo cũng như xây dựng một môi trường tin tưởng, an toàn trong thực hiện các hoạt động nhóm để tạo ra ý tưởng mới và áp dụng các ý tưởng mới vào thực tiễn cần được nghiên cứu kỹ hơn. Việc nghiên cứu ý nghĩa tích cực và tiêu cực của các yếu tố môi trường làm việc trong từng bước của quá trình sáng tạo, đổi mới cũng rất cần thiết cho việc đề xuất và áp dụng các biện pháp khuyến khích hay tạo ra sức ép phù hợp cho việc tăng cường cam kết của người lao động mà vẫn duy trì được hứng thú, lòng say mê đối với công việc, tạo được động lực cho việc ra đời các ý tưởng và sản phẩm sáng tạo trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

1. Amabile T.M., *Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag, 1983.
2. Amabile T.M., *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder, CO: Westview, 1996.
3. Amabile T.M., *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*, California Management Review, Vol. 40, No. 1, 1997.
4. Crutchfield R., *Conformity and creative thinking*, In H. Gruber, G. Terrell & M. Werthimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking*, New York: Atherton Press, 1962.

5. Maslow A., *Creativity in self-actualizing people*, In H.A. Anderson (Ed.), *Creativity and its cultivation*, tr. 83 - 95, New York: Harper, 1959.
6. Phạm Thành Nghị, *Động cơ hoạt động sáng tạo*, Tạp chí Tâm lý học, số 5/2011, tr. 1 - 9, 2011.
7. Phạm Thành Nghị, *Tính sáng tạo của tổ chức: Quan điểm và những nghiên cứu thực tiễn*, Tạp chí Tâm lý học, số 3/2012.
8. Nonaka I., *The knowledge - creating company*, Harvard Business Review, 69, tr. 96 -104, 1991.
9. Roger C., *Towards a theory of creativity*, ETC: A review of General Semantics, 11, tr. 249 - 260, 1954.
10. Shin S.J. & Zhou J., *Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea*, Academy of Management Journal, 46, tr. 70 - 714, 2003.