

MÔ HÌNH SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM^(*)

GS.TS. Phạm Thành Nghi

Viện Tâm lý học.

TÓM TẮT

Trên cơ sở phân tích các mô hình sáng tạo của tổ chức đã được các học giả nước ngoài xây dựng và những phát hiện trong nghiên cứu thực tiễn tại các doanh nghiệp Việt Nam, tác giả bài viết đã làm rõ mối quan hệ nội tại giữa các thành tố cấu thành tính sáng tạo của tổ chức và đề xuất mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp nước ta dựa trên sự tương tác giữa các yếu tố, trong đó tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp được xem là kết quả của sự tương tác giữa các yếu tố văn hóa tổ chức, các nguồn lực trong đó có nguồn nhân lực sáng tạo và thực tiễn lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp mà ở đó các chức năng lãnh đạo đóng vai trò quan trọng nhất.

Từ khóa: *Mô hình sáng tạo của tổ chức; Tính sáng tạo của tổ chức*

Ngày nhận bài: 13/8/2012; Ngày duyệt đăng bài: 25/11/2012.

Đặt vấn đề

Nếu tính sáng tạo của cá nhân được xác định phụ thuộc vào các yếu tố cá nhân và môi trường ngoại cảnh thì tính sáng tạo của tổ chức, ngoài việc chịu tác động của tính sáng tạo của từng cá nhân trong tổ chức và các yếu tố bối cảnh, thì sự tương tác giữa các thành viên trong nhóm, giữa các nhóm trong tổ chức và đặc biệt, các chức năng lãnh đạo định hướng, tạo động lực và xây dựng văn hoá sáng tạo có ý nghĩa quan trọng. Amabile (1997) đã đề xuất mô hình sáng tạo cấp tổ chức dựa trên mô hình sáng tạo cấp cá nhân, bà nhấn mạnh yếu tố môi trường hay bối cảnh tác động đến động cơ của từng thành viên của tổ chức. Woodman và đồng nghiệp (1993) lại xây dựng mô hình sáng tạo tương tác trên cơ sở ba cấp: cá nhân, nhóm và tổ chức và nhấn mạnh mối quan hệ giữa các cấp độ này. Mô hình sáng tạo của tổ chức theo chúng tôi cần phản ánh mối quan hệ bên trong của chính cấu thành mà chúng ta gọi là tính sáng tạo của tổ chức trong mối quan hệ với các yếu tố văn hoá, lãnh đạo và nguồn nhân lực sáng tạo của tổ chức. Bài viết này phân tích một số mô hình sáng tạo của tổ chức đã có, đưa ra ý tưởng về mô hình mới và trình bày số liệu khẳng định mối quan hệ nội tại giữa các thành tố cấu thành tính sáng tạo của tổ chức và các yếu tố bên ngoài tác động tới tính sáng tạo này.

1. Sáng tạo và các mô hình lý thuyết đã có

a. *Khái niệm sáng tạo và sáng tạo của tổ chức*

Các nhà tâm lý học xem xét sáng tạo theo những chiều cạnh khác nhau. Sáng tạo có thể được xem như là quá trình tạo ra cái mới, như những đặc điểm của sản phẩm mới hay những năng lực, đặc điểm nhân cách của người sáng tạo. Khung lý thuyết của sáng tạo nhấn mạnh mối xích phi logic của quá trình sáng tạo. *“Một sản phẩm hay câu trả lời được gọi là sáng tạo, trước hết nó phải mới, phù hợp, hữu dụng, đúng hay có giá trị cho nhiệm vụ, công việc và việc thực hiện nhiệm vụ phải mang tính trực giác chứ không mang tính logic”* (Amabile, 1996, tr. 35).

Trong các nghiên cứu sáng tạo của tổ chức, khái niệm sáng tạo và đổi mới được phân biệt. Sáng tạo được coi là thành tố ý tưởng, là giai đoạn tạo ra ý tưởng mới, bước đầu tiên của quá trình đổi mới. Trong khi đó, đổi mới bao gồm cả thành phần ý tưởng và thành phần hoạt động áp dụng ý tưởng mới vào thực tiễn. Từ quan niệm này, tính sáng tạo của tổ chức được hiểu 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*. Tuy nhiên, trong thực tế, thuật ngữ sáng tạo và đổi mới nhiều khi được các nhà nghiên cứu dùng thay thế cho nhau.

b. *Những mô hình lý thuyết về sáng tạo của tổ chức*

Xuất phát từ những quan niệm chung về sáng tạo với những trọng tâm được xác định khác nhau, các nhà nghiên cứu đã đưa ra các mô hình lý thuyết về sáng tạo của tổ chức. Woodman và đồng nghiệp (1993) cho rằng, sáng tạo chịu tác động của các yếu tố tình huống và các yếu tố vị thế. Trên cơ sở đó, các nhà nghiên cứu này cho rằng có thể dự báo được kết quả sáng tạo. Hơn thế nữa, mô hình này nhấn mạnh ảnh hưởng của mối liên kết giữa các cấp độ khác nhau trong tổ chức và những tác động của chúng tới hành vi sáng tạo trong hệ thống xã hội phức tạp. Ngoài những đặc điểm cá nhân, các nhà nghiên cứu nhấn mạnh các đặc điểm nhóm như chuẩn mực nhóm, sự cố kết nhóm, kích cỡ nhóm, vai trò các bộ phận, tính đa dạng của nhóm, cách tiếp cận nhiệm vụ và giải quyết vấn đề.

Mumford (2000) đưa ra giả định rằng, các chiến lược quản lý nguồn nhân lực có thể giúp tăng cường tính sáng tạo. Ông cho rằng cần đưa sự can thiệp ở nhiều cấp trong tổ chức đa cấp (cấp cá nhân, cấp nhóm, cấp tổ chức) và chiến lược môi trường vào nghiên cứu.

Hargadon và Bechky (2006) giới thiệu mô hình sáng tạo tập thể, tập trung vào khâu giải quyết vấn đề sáng tạo chuyển từ tiếp cận cá nhân sang tương tác tập thể. Mô hình được xây dựng trên cơ sở xác định vai trò của 4 loại

tương tác: tìm kiếm trợ giúp, cung cấp trợ giúp, xây dựng khuôn khổ tư duy và tăng cường sức mạnh nhóm.

Đặc biệt, trên cơ sở mô hình thành tố sáng tạo ở cấp cá nhân, Amabile (1997) đã xây dựng mô hình sáng tạo của tổ chức. Theo mô hình này, tính sáng tạo của cá nhân được cấu thành bởi các kỹ năng chuyên môn phù hợp, các kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ công việc cao. Trong khi đó, tính sáng tạo của tổ chức chịu sự tác động của động cơ làm việc của tổ chức, thực tiễn quản lý và các nguồn lực của tổ chức. Trong mô hình này, Amabile không chỉ ra những yếu tố cụ thể nào cấu thành nên tính sáng tạo của tổ chức và cách thức mà các yếu tố bên ngoài tác động tới tính sáng tạo của tổ chức. Điều quan trọng được bà nhấn mạnh ở đây là sự chuyển hoá tính sáng tạo từ cấp cá nhân lên cấp tổ chức diễn ra trong môi trường làm việc (môi trường văn hoá) phù hợp.

Tóm lại, các mô hình được xem xét trên đây là khá đa dạng, với những thành tố và mối xích trung tâm khác nhau, các mô hình này đều chú ý đến sự tương tác cá nhân và nhóm, cá nhân với môi trường trên cơ sở cam kết với công việc và cam kết nhóm nhất định. Tính sáng tạo của tổ chức có nền tảng là sự cam kết và tương tác nhóm trên cơ sở các ý tưởng sáng tạo cá nhân và hoạt động của nhóm trong môi trường phù hợp. Tuy nhiên, cần thiết phải xem xét mối quan hệ nội tại giữa các thành tố cấu thành nên tính sáng tạo của tổ chức đồng thời chỉ ra mối quan hệ của tính sáng tạo của tổ chức với các thành tố của tổ chức và các yếu tố môi trường. Mô hình được đề xuất dưới đây có tính đến các mối quan hệ bên trong và bên ngoài này của tính sáng tạo ở cấp tổ chức.

2. Mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp

2.1. Các thành phần cấu thành bên trong tính sáng tạo của tổ chức

a. Các cấu thành bên trong tính sáng tạo của tổ chức

Nếu coi tính sáng tạo của tổ chức 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 thì việc đánh giá tính sáng tạo của một tổ chức trước hết phải dựa trên sự có mặt của sản phẩm đầu ra (ý tưởng, sản phẩm hay các quá trình mới). Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào sản phẩm đầu ra để đánh giá thì việc đánh giá này đã bỏ qua vai trò quan trọng của chính quá trình sáng tạo. Sản phẩm sáng tạo là kết quả của cả một quá trình làm việc có chủ ý của các cá nhân, nhóm và toàn bộ tổ chức từ lúc xác định mục tiêu sáng tạo đến việc tổ chức làm việc nhóm, phối hợp các lực lượng để tạo ra ý tưởng sáng tạo và đưa ý tưởng mới đó vào áp dụng để tạo ra sản phẩm mới. Trong suốt quá trình này các cá nhân, các nhóm và cả tổ chức tham gia với những cố gắng vượt bậc và được khuyến khích bởi chính sự cuốn hút của quá trình sáng tạo, niềm đam mê phát hiện cái mới và cả sự hấp dẫn của thắng lợi, thành công được ghi nhận. Tất cả những điều đó góp phần làm nên sản phẩm sáng tạo và tăng cường tính sáng tạo của tổ chức. Do vậy, cần xác định tính sáng tạo của tổ chức trên cơ sở đánh giá 3 nhóm yếu

tổ theo mức độ biểu hiện ra bên ngoài tăng dần: mục tiêu, động lực thúc đẩy nhóm và tổ chức làm việc để đi đến ý tưởng và sản phẩm mới, hữu ích; các hoạt động của nhóm hay tổ chức được thực hiện để tạo ra ý tưởng mới và đưa các ý tưởng mới vào áp dụng; sự có mặt của các sản phẩm và ý tưởng sáng tạo được tổ chức tạo ra.

b. Các yếu tố tác động đến tính sáng tạo của tổ chức

Các yếu tố tạo nền tảng cho tính sáng tạo của tổ chức phải kể đến là nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực sáng tạo; văn hoá sáng tạo phù hợp; và các chức năng lãnh đạo tạo điều kiện cho sáng tạo, đổi mới của tổ chức.

Nguồn lực cho sáng tạo bao gồm nguồn nhân lực và nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất, trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng nhất. *Nguồn nhân lực sáng tạo* của tổ chức được xác định bởi năng lực của người lao động trong việc tạo ra ý tưởng và đưa các ý tưởng vào giải quyết vấn đề của tổ chức. Amabile (1988) đã xác định, năng lực này được tạo dựng bởi các kỹ năng chuyên môn phù hợp, các kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ công việc hay động cơ nội sinh. Kỹ năng chuyên môn phù hợp là các kiến thức, kỹ năng phương pháp, các kỹ năng nhận thức và các đặc điểm nhân cách liên quan đến thực hiện hoạt động sáng tạo. Kỹ năng sáng tạo phù hợp là kỹ năng nhận thức đột phá trong quá trình giải quyết vấn đề, hiểu biết về con đường tạo ra ý tưởng mới cũng như cách làm việc dẫn đến sản phẩm sáng tạo. Động cơ công việc là sự thúc đẩy bởi chính công việc đang thực hiện chứ không phải bởi các tác động bên ngoài.

Bầu không khí tổ chức phù hợp, biểu hiện bề mặt của văn hoá tổ chức (Schein, 1985), có tác động mạnh mẽ đến tính sáng tạo của tổ chức. Bầu không khí của tổ chức có sức mạnh điều tiết vì nó ảnh hưởng đến các quá trình bên trong tổ chức như giải quyết vấn đề, ra quyết định, giao tiếp, phối hợp, kiểm soát và các quá trình tâm lý liên quan đến học tập, sáng tạo, động lực thúc đẩy và sự cam kết. Bầu không khí của tổ chức có tác động đến nhiều loại hình đầu ra ở các mức độ cụ thể khác nhau như: chất lượng sản phẩm cao hay thấp, sản phẩm mới hoàn toàn hay chỉ là cải tiến nhỏ so với sản phẩm cũ, mức độ hài lòng cao hay thấp của người lao động, tăng trưởng thu nhập nhiều hay ít...

Người lãnh đạo của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong hoạt động sáng tạo của tổ chức, họ phải là người đổi mới, tạo động lực làm việc cho người dưới quyền và xây dựng văn hoá tổ chức sáng tạo, đổi mới. Người lãnh đạo đổi mới *có tầm nhìn về sự đổi mới* và truyền bá tầm nhìn này tới những người dưới quyền, sau đó hiện thực hoá tầm nhìn đã tạo vào thực tiễn hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Công việc này rất khó khăn vì cần đến sự kiên nhẫn và sự làm việc chăm chỉ để tạo ra thay đổi. Người lãnh đạo còn *tạo động lực cho sáng tạo, đổi mới* trong doanh nghiệp. Họ sử dụng mục tiêu để tăng cường động cơ sáng tạo, giúp người lao động chấp nhận mục tiêu của tổ chức bằng việc

khuyến khích người lao động tham gia vào xây dựng mục tiêu đó. Khi người lao động chấp nhận mục tiêu đổi mới của tổ chức như mục tiêu của chính mình, ở họ sẽ xuất hiện động cơ nội sinh có tác động tích cực tới việc đạt được mục tiêu đổi mới chung của tổ chức. Những khuyến khích, khen thưởng tác động vào động cơ nội sinh sẽ hữu ích cho tăng cường sáng tạo của cá nhân và tổ chức. Người lãnh đạo còn *tạo dựng bầu không khí, xây dựng văn hoá sáng tạo và đổi mới*. Yếu tố quan trọng nhất ngự trị bầu không khí trong tổ chức là mối quan hệ giữa các thành viên cởi mở, tin tưởng và bình đẳng. Người lãnh đạo có thể khuyến khích hình thành những mối quan hệ đồng nghiệp chân thành giữa các thành viên thông qua quan hệ giao tiếp hàng ngày. Nghiên cứu của Scott & Bruce (1994) phát hiện ra rằng, hành vi của lãnh đạo dự báo bầu không khí sáng tạo và đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu chỉ ra rằng, tương tác giữa người lãnh đạo và người dưới quyền càng cao thì bầu không khí đổi mới càng nhiều. Ngược lại, lãnh đạo có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến tính sáng tạo của tổ chức khi tạo ra bầu không khí căng thẳng, nghi ngờ, lo ngại thất bại trong tổ chức. Rõ ràng trong các yếu tố tác động đến tính sáng tạo của tổ chức thì các chức năng lãnh đạo đóng vai trò quan trọng nhất. Tầm quan trọng này thể hiện ở sự chi phối của các chức năng lãnh đạo đối với việc tạo ra bầu không khí tổ chức phù hợp cho sáng tạo, đổi mới, chuẩn bị và sử dụng nguồn nhân lực sáng tạo cũng như huy động nguồn tài chính, cơ sở vật chất cho hoạt động sáng tạo thậm chí khi nguồn lực này còn hạn hẹp.

2.2. Mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp

a. Giả thuyết nghiên cứu

Tính sáng tạo của tổ chức có thể được đánh giá thông qua hoạt động sáng tạo của tổ chức thể hiện ở động cơ sáng tạo, các hoạt động của nhóm và tổ chức để tạo ra ý tưởng và sản phẩm sáng tạo và chính những kết quả hay sản phẩm của các hoạt động này. Tính sáng tạo của tổ chức phụ thuộc vào nguồn lực của tổ chức, trong đó có khả năng sáng tạo của nguồn nhân lực, bầu không khí tổ chức phù hợp và việc thực hiện các chức năng lãnh đạo hướng vào thúc đẩy quá trình sáng tạo, đổi mới của tổ chức, trong đó các chức năng lãnh đạo đóng vai trò chi phối.

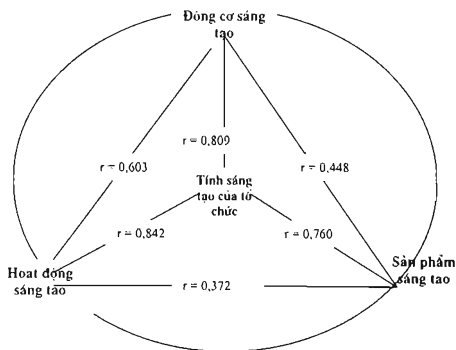
b. Phương pháp thu thập số liệu

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 nguồn lực sáng tạo của tổ chức, bầu không khí văn hoá tổ chức và các chức năng lãnh đạo tạo điều kiện cho hoạt động sáng tạo. Ngoài ra, những quan sát, trao đổi của các nhà nghiên cứu tại doanh nghiệp cũng cung cấp thêm những dữ liệu, chứng cứ bổ sung cho phân tích định lượng. Bộ phiếu hỏi được người lao động và cán bộ quản lý 30 doanh nghiệp làm việc 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 rất kém 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 của doanh nghiệp, các hoạt động sáng tạo đã và đang tiến hành.

c. Phân tích số liệu thu được

Tính sáng tạo của tổ chức: Kết quả phân tích số liệu cho thấy, tính sáng tạo của tổ chức phản ánh trong các thành phần cấu thành như đã xác định ở trên được đánh giá có điểm trung bình tương ứng là: động cơ sáng tạo đạt 3,92/5,00 điểm; hoạt động sáng tạo đạt 3,49/5,00 điểm; sản phẩm sáng tạo đạt 3,53/5,00 điểm và tính sáng tạo chung của tổ chức đạt 3,64/5,00 điểm. Sơ đồ 1 phản ánh mối quan hệ giữa các thành tố cấu thành tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp cho thấy tính sáng tạo của tổ chức có mối tương quan chặt với tất cả các thành phần cấu thành nó như động cơ sáng tạo, hoạt động sáng tạo và sản phẩm sáng tạo tương ứng với $r = 0,809$; $0,842$ và $0,760$ và $p < 0,01$.

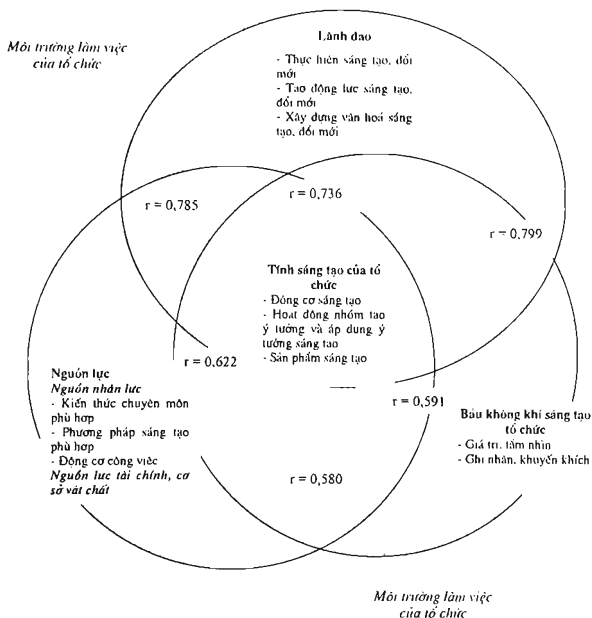


Sơ đồ 1: Quan hệ nội tại giữa các thành tố cấu thành tính sáng tạo của tổ chức

Trong khi đó, mối quan hệ giữa các thành tố cấu thành tính sáng tạo với nhau đều là quan hệ thuận nhưng với mức độ chặt chẽ khác nhau. Mối tương

quan giữa động cơ và hoạt động sáng tạo là khá chặt, với $r = 0,603$, nhưng mối tương quan giữa hoạt động sáng tạo và sản phẩm sáng tạo chưa thật chặt, chỉ với $r = 0,372$ và mối tương quan giữa động cơ sáng tạo và sản phẩm sáng tạo cao hơn với $r = 0,448$. Điều đó có nghĩa là hoạt động sáng tạo của doanh nghiệp được thúc đẩy bởi động cơ sáng tạo và chính động cơ sáng tạo cũng tác động mạnh tới việc tạo ra sản phẩm sáng tạo, nhưng không phải lúc nào hoạt động sáng tạo cũng có thể dẫn đến sản phẩm sáng tạo.

Mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp



Sơ đồ 2: Mô hình sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam

Như đã nói ở trên, tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp chịu sự tác động của các yếu tố bầu không khí văn hoá của tổ chức, nguồn lực trong đó có nguồn nhân lực sáng tạo và các chức năng lãnh đạo. Phân tích số liệu điều tra cho thấy, bầu không khí văn hoá của tổ chức trong doanh nghiệp được đánh giá khá cao với điểm trung bình là 3,67/5,00 điểm; các chức năng lãnh đạo được đánh giá với điểm trung bình là 3,91/5,00 điểm; nguồn lực của tổ chức được đánh giá cao nhất với điểm trung bình là 4,00/5,00 điểm.

Khi xem xét các mối quan hệ điểm trung bình của các thành tố trong mô hình tại sơ đồ 2 có thể thấy tương quan giữa tính sáng tạo của tổ chức với các yếu tố ảnh hưởng là thuận và khá chặt; trong đó tính sáng tạo của tổ chức với bầu không khí văn hoá có tương quan thuận với $r = 0,599$, tính sáng tạo và nguồn lực với $r = 0,622$; tính sáng tạo và các chức năng lãnh đạo có $r = 0,736$. Các chỉ số tương quan này cho thấy mối quan hệ của tính sáng tạo của tổ chức với các chức năng lãnh đạo chặt chẽ hơn cả.

Trong khi đó, các yếu tố tác động tới tính sáng tạo của tổ chức cũng có mối tương quan thuận và khá chặt với nhau. Các chức năng lãnh đạo và bầu không khí tổ chức có tương quan thuận với $r = 0,799$; các chức năng lãnh đạo và các nguồn lực sáng tạo có tương quan thuận với $r = 0,785$; trong khi mối quan giữa nguồn lực sáng tạo và bầu không khí tổ chức có chỉ số tương quan nhỏ hơn, với $r = 0,591$ (sơ đồ 2). Rõ ràng, mối quan hệ giữa các chức năng lãnh đạo và tính sáng tạo của tổ chức, cũng như mối quan hệ của các chức năng lãnh đạo với bầu không khí văn hoá sáng tạo của tổ chức và các yếu tố nguồn lực chặt chẽ hơn nhiều, thể hiện mối quan hệ chi phối của các chức năng lãnh đạo đối với tính sáng tạo của tổ chức cũng như đối với hai yếu tố tác động còn lại.

Kết luận

Mô hình sáng tạo của tổ chức được xây dựng trên cơ sở kết quả nghiên cứu thực chứng, theo đó tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp chịu sự tác động của các chức năng lãnh đạo, nguồn lực, trong đó có nguồn nhân lực sáng tạo và bầu không khí văn hoá của nhóm và tổ chức trong doanh nghiệp. Những phát hiện từ phân tích số liệu điều tra cho thấy để xác định tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp cần phải xác định mức độ thành công của việc thực hiện các chức năng lãnh đạo hướng tới sáng tạo, đổi mới, mức độ phù hợp của nguồn lực và bầu không khí văn hoá đối với hoạt động sáng tạo của tổ chức. Cũng theo những quan hệ trong mô hình này có thể nâng cao tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp bằng việc tăng cường các yếu tố ảnh hưởng như xây dựng bầu không khí văn hoá tổ chức cởi mở, tin tưởng và dân chủ; tăng cường các nguồn lực, chú trọng nguồn nhân lực với khả năng sáng tạo cao theo các kỹ năng chuyên môn phù hợp, các kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ công việc cao và thực hiện tốt các chức năng lãnh đạo như chức năng đổi mới tổ chức, chức năng tạo động lực cho sáng tạo và chức năng xây dựng văn hoá tổ

chức phù hợp với hoạt động sáng tạo của tổ chức; trong đó việc thực hiện các chức năng lãnh đạo đối với hoạt động sáng tạo, đổi mới có vai trò quan trọng nhất bởi vì chính các chức năng này có vai trò chi phối đối với tính sáng tạo của tổ chức cũng như hai yếu tố còn lại được xác định trong mô hình.

Chú thích

(*) Bài viết là sản phẩm của đề tài “Nghiên cứu tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp Việt Nam” do Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia tài trợ.

Tài liệu tham khảo

1. Amabile T.M., A model of creativity and innovation in organization, Trong B.M. Staw & L.L. Cummings (chủ biên), *Research in organizational behavior*, vol. 10, tr. 123 - 176. Greenwich CT: JAI Press, 1988.
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. Hargadon A.B. & Bechky B.A., *When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work*, Organization Science, 17, tr. 484 - 500, 2006.
5. Mumford M.D., *Managing creative people: Strategies and tactics for innovation*, Human Resources management Review, 10, tr. 313 - 351, 2000.
6. Schein E.H., *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco & London: Jossey - Bass, 1985.
7. Scott S.G. & Bruce R.A., *Determinates of innovative behavior, A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 137, tr. 580 - 607, 1994.
8. Woodman R.W., Sawyer J.E. & Griffin R. W., *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, vol. 18, No 2, tr. 291 - 321, 1993.