

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA YÊU CẦU CÔNG VIỆC VÀ NGUỒN LỰC CÔNG VIỆC TỚI HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN LỰC NGÀNH NHÂN SỰ - VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

TS. Nguyễn Thị Liên*

Nghiên cứu sử dụng mô hình với 274 mẫu để khám phá ảnh hưởng của yêu cầu công việc (job demands) và nguồn lực công việc (job resources) tới hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy yêu cầu công việc và nguồn lực công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự; trong đó, hành vi đổi mới sáng tạo được đưa vào mô hình với vai trò là trung gian giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự. Đây là một giả thuyết mới so với các nghiên cứu phổ biến trước thường tập trung tìm hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, hành vi đổi mới sáng tạo và hiệu suất làm việc của nhân viên. Sử dụng kết quả nghiên cứu này, doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng các chiến lược nhân sự phù hợp để tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên nhân sự, góp phần vào sự ổn định nhân lực và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

• Từ khóa: yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, hành vi đổi mới sáng tạo, hiệu suất làm việc, nhân viên ngành nhân sự.

This research employs a model with 274 samples to explore the impact of job demands and job resources on HR employee performance in Vietnam. The results of the study showed that job demands and job resources have a positive impact on the HR employee performance; In which, innovative work behavior is included in the model as an intermediary between job demands, job resources and HR employee performance. This is a new hypothesis compared to previous popular studies that often focus on finding the direct relationship between job demands, job resources, innovative work behavior and employee performance. Using the results of this study, businesses can proactively develop appropriate human resource strategies to enhance the performance of HR employee, contributing to the stability of human resources and sustainable development of the business.

• Key words: job demands, job resources, innovative work behavior, job performance, human resource employee.

Ngày gửi bài: 24/01/2025

Ngày gửi phản biện: 28/02/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 17/3/2025

Ngày chấp nhận đăng: 05/4/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i287.12>

1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của yêu cầu công việc và nguồn lực công việc tới hiệu suất làm việc

1.1. Một số khái niệm cơ bản

Yêu cầu công việc: Theo LePine và cộng sự (2005), yêu cầu công việc là những yếu tố gây căng thẳng khác nhau trong công việc như áp lực về mặt hành chính, thủ tục, thiếu nguồn lực, xung đột vai trò, áp lực về trách nhiệm công việc và thời gian.

Nguồn lực công việc (job resource) đề cập đến những nguồn lực ở các khía cạnh vật lý (physical), tâm lý (psychological), xã hội (social) và tổ chức (organizational) của công việc, có khả năng hỗ trợ người lao động trong việc: giảm bớt yêu cầu công việc và các chi phí về mặt sinh lý và tâm lý có liên quan (physiological and psychological costs), hỗ trợ đạt được các mục tiêu công việc và kích thích học hỏi, phát triển cá nhân (Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker et al. (2003) cho rằng, nguồn lực có thể được thể hiện ở các cấp độ: tổ chức như lương, cơ hội nghề nghiệp, sự đảm bảo về công việc; cấp độ cá nhân và mối quan hệ xã hội như hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp, môi trường làm việc nhóm; cấp độ tổ chức công việc như sự rõ ràng về vai trò, tham gia vào quá trình ra quyết định, cấp độ nhiệm

* Trường Đại học Thương mại; email: liennt@tmu.edu.vn

vụ như phản hồi về hiệu suất, sự đa dạng về kỹ năng, tầm quan trọng của nhiệm vụ, bản sắc nhiệm vụ, quyền tự chủ.

Hành vi đổi mới sáng tạo: là hành vi của nhân viên nhằm tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hoá (*generate, promote, realization*) các ý tưởng mới một cách có chủ đích vào công việc, trong phạm vi một nhóm hoặc tổ chức, với mục tiêu góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động (Janssen, 2000).

Hiệu suất làm việc là các kết quả mà người lao động tạo ra trong quá trình làm việc và các hành vi để tạo ra kết quả đó (Campbell và cộng sự, 1990; Viswesvaran & Ones, 2000). Viswesvaran (2001) cho rằng để hiểu bản chất của hiệu suất làm việc cần nắm rõ sự khác biệt giữa hành vi và kết quả, tuy nhiên, sự tách biệt giữa hai yếu tố này thường không rõ ràng. Hành vi đề là các hành động mà nhân viên thực hiện trong công việc; còn kết quả là “sản phẩm” của những hành vi đó.

1.2. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

1.2.1. Yêu cầu công việc có tác động đến hiệu suất công việc

Một số nghiên cứu đã xác định mối quan hệ tiêu cực, trong đó yêu cầu công việc tăng dẫn đến kiệt sức, căng thẳng và cuối cùng là hiệu suất giảm (Lu và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác đã tìm thấy mối quan hệ đường cong, cho thấy hiệu suất ban đầu có thể tăng khi yêu cầu tăng nhưng cuối cùng sẽ giảm sau khi vượt qua ngưỡng căng thẳng nhất định. Thậm chí có những trường hợp không tìm thấy mối quan hệ đáng kể nào giữa yêu cầu công việc và hiệu suất (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008; Rosen và cộng sự, 2010).

Giả thuyết H1: Yêu cầu công việc có tác động đến hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự.

1.2.2. Yêu cầu công việc có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo

Các nghiên cứu của James (2011, 2014), Huhtala & Parzefall (2007) cho thấy yêu cầu công việc tăng, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi đổi mới sáng tạo. Cụ thể, thời gian làm việc tăng lên có thể giảm năng suất và hành vi đổi mới sáng tạo (James, 2011, 2014; Huhtala & Parzefall; 2007). Ngược lại, Martin và cộng sự (2007) đóng góp một phát hiện khác, rằng với những công việc có yêu cầu công việc cao thì mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và hành vi đổi mới sáng tạo là tích cực.

Giả thuyết H2: Yêu cầu công việc có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân lực ngành nhân sự.

1.2.3. Nguồn lực công việc có tác động đến hiệu suất làm việc

Nguồn lực công việc, cụ thể được tiếp cận ở các khía cạnh đặc điểm công việc (job characteristics), hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp (supervisor and co-worker support), tham gia vào việc ra quyết định (participation in decision making) và đảm bảo công việc (job security) có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của ý tá thông qua vai trò trung gian gắn kết công việc trong nghiên cứu của Bhatti et al. (2018). Bakker et al. (2004) chỉ ra nguồn lực công việc (cụ thể là quyền tự chủ công việc và hỗ trợ xã hội) là nhân tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến hiệu suất công việc ngoài vai trò (extra - role performance) của nhân viên thông qua sự không gắn kết (disengagement).

Giả thuyết H3: Nguồn lực công việc có tác động đến hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự.

1.2.4. Nguồn lực công việc có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo

Dediu et al. (2018) đo lường nguồn lực công việc trên 2 khía cạnh là tự chủ công việc và hỗ trợ xã hội, kết quả nghiên cứu từ 12,924 người đang làm việc tại 27 quốc gia EU, chỉ ra tự chủ công việc, hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và từ quản lý có mối liên hệ tích cực với hành vi tạo ra ý tưởng và hành vi hiện thực hóa ý tưởng. Dựa trên mô hình yêu cầu công việc - nguồn lực công việc (The JD-R model), Koroglu & Ozmen (2022) tiếp cận nguồn lực công việc ở khía cạnh sự hỗ trợ từ tổ chức, kết quả nghiên cứu chỉ ra hỗ trợ từ tổ chức có mối liên hệ tích cực với hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc.

Giả thuyết H4: Nguồn lực công việc có tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân lực ngành nhân sự

1.2.5. Hành vi đổi mới sáng tạo có tác động đến hiệu suất làm việc

Situmorang (2023) tiến hành nghiên cứu về “Hành vi cá nhân và lãnh đạo chuyển đổi về hành vi công việc đổi mới và hiệu quả của nhân viên” đã sử dụng mẫu gồm 128 người cung cấp thông tin, chiếm 100% tổng số nhân viên cố định tại PT Astra International Tbk - HSO Kaltim 2. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực và có

ý nghĩa giữa hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Các kết quả của nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu được thực hiện bởi Athiah (2022), cho thấy hành vi làm việc, động lực thành tích và năng lực làm việc của nhân viên có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất làm việc.

Giả thuyết H5: Hành vi đổi mới sáng tạo có tác động đến hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự

1.2.6. Yêu cầu công việc có tác động đến hiệu suất làm việc thông qua hành vi đổi mới sáng tạo

Theo nghiên cứu của De Spiegelaere và cộng sự (2015) các yêu cầu mang tính thách thức, trong một số trường hợp có thể là áp lực về mặt thời gian có thể tạo động lực và những thúc đẩy hiệu suất làm.

Giả thuyết H6: Yêu cầu công việc có tác động đến hiệu suất làm việc thông qua hành vi đổi mới sáng tạo của nhân lực ngành nhân sự

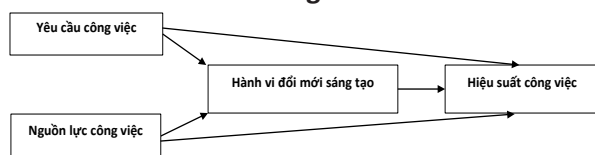
1.2.7. Nguồn lực công việc có tác động đến hiệu suất làm việc thông qua hành vi đổi mới sáng tạo

De Spiegelaere et al. (2016) trong nghiên cứu của mình nhận thấy khi nhân viên được tự chủ công việc sẽ kích thích họ sáng tạo và từ đó giúp tăng hiệu suất làm việc của nhân viên lên đáng kể.

Giả thuyết H7: Nguồn lực công việc có tác động đến hiệu suất làm việc thông qua hành vi đổi mới sáng tạo của nhân lực ngành nhân sự

Tương ứng với các giả thuyết đã trình bày ở trên, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất như ở Hình 1.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của tác giả

2. Phương pháp và thang đo nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành thông qua sử dụng bảng hỏi trực tuyến với kích thước mẫu là 274 - là những người làm nghề nhân sự tại các doanh nghiệp ở Việt Nam; bảng hỏi trực tuyến được gửi trên website của Cộng đồng nhân sự Việt Nam (<http://hrshare.net.vn>).

Sau khi thu thập dữ liệu và được làm sạch, nhóm tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng thang đo, sự phù hợp của mô hình và kiểm định giả thiết mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

2.2. Thang đo nghiên cứu

Bộ thang đo khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu đề xuất có tổng cộng 29 biến quan sát được dùng để đo lường 4 khái niệm. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để đo lường các biến nội dung trong mô hình nghiên cứu với các cấp độ từ 1 - hoàn toàn không đồng ý tới 5 - hoàn toàn đồng ý. Cụ thể: Thang đo yêu cầu công việc bao gồm 4 quan sát (YCCV1 - YCCV4) kế thừa của Clausen, T & cs (2019); Thang đo nguồn lực công việc bao gồm 6 quan sát (NLCV1 - NLCV6) kế thừa của Scholze, A., & Hecker, A. (2024); Thang đo hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc bao gồm 6 quan sát (HVD MST1 - HVD MST6) kế thừa của Dhar (2016); Thang đo hiệu suất làm việc bao gồm 13 quan sát (HSLV1 - HSLV13) kế thừa của Koopmans (2011).

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu thống kê mô tả

Trong nghiên cứu này có 29 biến quan sát, nên cỡ mẫu là 274 mẫu dùng trong nghiên cứu này đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu (Bảng 1).

Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu điều tra

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	86	31,4
Nữ	188	68,6
Độ tuổi		
18 - 24 tuổi	13	4,7
25 - 34 tuổi	76	27,7
35 - 44 tuổi	119	43,4
Trên 45 tuổi	66	24,1
Tình trạng hôn nhân		
Độc thân	73	26,6
Đã lập gia đình	201	73,4
Trình độ đào tạo		
Trung cấp	1	0,4
Cao đẳng, đại học	202	73,7
Sau đại học	71	25,9
Vị trí công việc hiện tại		
Nhân viên	80	29,2
Quản lý	194	70,8
Kinh nghiệm làm việc		
Dưới 3 năm	16	5,8
3 - 5 năm	33	12
5 - 10 năm	60	21,9
Trên 10 năm	165	60,2
Tổng mẫu điều tra	274	100

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ SPSS 20

3.2. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến số	Các chỉ báo	Outer loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Yêu cầu công việc	YCCV1: Công việc của tôi đòi hỏi sự tập trung cao độ	0,813	0,859	0,904	0,702
	YCCV2: Công việc của tôi yêu cầu tôi phải xử lý một lượng thông tin lớn	0,878			
	YCCV3: Công việc của tôi yêu cầu tôi phải đưa ra những quyết định phức tạp	0,819			
	YCCV4: Công việc của tôi yêu cầu tôi phải chú ý đến nhiều việc cùng một lúc	0,841			
Nguồn lực công việc	NLCV1: Tôi được tự do sắp xếp công việc của mình về mặt thời gian	0,736	0,907	0,928	0,683
	NLCV2: Tôi có thể tự quyết định thứ tự thực hiện các công việc của mình	0,834			
	NLCV3: Công việc của tôi cho phép tôi chủ động và hành động theo ý mình	0,840			
	NLCV4: Tôi có thể đưa ra nhiều quyết định một cách độc lập trong công việc	0,835			
	NLCV5: Khi làm việc, tôi thường có thể tự lựa chọn cách thức thực hiện công việc	0,846			
	NLCV6: Tôi có thể tự ra quyết định, miễn là đạt được mục tiêu trong công việc	0,860			
Hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc	HVDMST1: Trong công việc, tôi nghĩ ra những ý tưởng đổi mới và sáng tạo	0,875	0,910	0,931	0,693
	HVDMST2: Trong công việc, tôi cố gắng đề xuất những ý tưởng sáng tạo của riêng mình và thuyết phục người khác	0,853			
	HVDMST3: Tại nơi làm việc, tôi tìm kiếm các phương pháp hoặc kỹ thuật mới	0,801			
	HVDMST4: Tại nơi làm việc, tôi đưa ra một kế hoạch phù hợp để phát triển những ý tưởng mới	0,870			
	HVDMST5: Tại nơi làm việc, tôi cố gắng đảm bảo kinh phí và các nguồn lực cần thiết để thực hiện các đổi mới	0,730			
	HVDMST6: Nhìn chung, tôi coi mình là một nhân viên sáng tạo trong tổ chức của mình	0,857			
Hiệu suất làm việc*	HSLV1: Tôi quản lý việc lập kế hoạch công việc của tôi để nó được thực hiện đúng thời hạn	0,779	0,943	0,951	0,637
	HSLV2: Tôi luôn tìm cách tối ưu hoá kế hoạch công việc của tôi	0,816			
	HSLV3: Trong công việc, tôi luôn hướng tới những kết quả mà tôi phải đạt được	0,831			
	HSLV4: Trong công việc, tôi phân biệt rõ công việc chính, phụ và ưu tiên xử lý những vấn đề chính	0,784			
	HSLV6: Tôi luôn có trách nhiệm cao khi thực hiện công việc	0,780			
	HSLV8: Tôi là người chủ động đảm nhận các nhiệm vụ thách thức khi được tổ chức giao nhiệm vụ	0,827			
	HSLV9: Tôi cố gắng cập nhật kiến thức về công việc của mình	0,820			
	HSLV10: Tôi làm việc để giữ cho các kỹ năng công việc của tôi được cập nhật	0,796			
	HSLV11: Tôi đưa ra các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề mới	0,804			
	HSLV12: Tôi tiếp tục tìm kiếm những thử thách mới trong công việc của mình	0,746			
	HSLV13: Tôi tích cực tham gia vào các cuộc họp liên quan đến công việc	0,795			

Chú thích: * Biến quan sát HSLV5: Tôi có thể thực hiện tốt công việc của mình với thời gian và công sức tối thiểu, HSLV7: “Tôi tự mình bắt đầu những nhiệm vụ mới, khi những nhiệm vụ cũ của tôi đã hoàn thành” bị loại do outer loading không đạt.

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4

Chất lượng biến quan sát: Hair & cộng sự (2019) cho rằng các hệ số tải outer loading của các biến quan sát nên lớn hơn 0,708 bởi chúng cho thấy cấu trúc giải thích được hơn 50% phương sai của các chỉ báo. Khi phân tích mô hình đo lường lần đầu, có hai biến quan sát HSLV5 “Tôi có thể thực hiện tốt công việc của mình với thời gian và công sức tối thiểu”, HSLV7 “Tôi tự mình bắt đầu những nhiệm vụ mới, khi những nhiệm vụ cũ của tôi đã hoàn thành” có hệ số outer loading nhỏ hơn 0,708. Để các phân tích tiếp theo đảm bảo yêu cầu, nhóm tác giả thực hiện loại hai biến quan sát này và chạy lại dữ liệu. Kết quả nghiên cứu tại bảng 2 chỉ ra tất cả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,708; cho thấy chất lượng của các biến quan sát của nghiên cứu này tốt và đạt yêu cầu.

Độ tin cậy thang đo: Kết quả phân tích dữ liệu tại bảng 2 chỉ ra các giá trị Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,7. Như vậy cả 4 biến tiềm ẩn: yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, hành vi đổi mới sáng tạo và hiệu suất làm việc đều đảm bảo độ tin cậy thang đo.

Tính hội tụ của thang đo được đánh giá thông qua chỉ số phương sai trích bình quân (AVE). AVE lớn hơn 0,5 thì thang đo đảm bảo tính hội tụ (Hair & cộng sự (2019)). Bảng 2 cho thấy giá trị AVE của cả 4 biến số trong mô hình nghiên cứu đều lớn hơn 0,5; đảm bảo yêu cầu về tính hội tụ.

Tính phân biệt của thang đo được đánh giá thông qua hệ số HTMT và phương pháp Fornell - Larcker

Giá trị phân biệt của các biến số trong mô hình nghiên cứu được đảm bảo khi chỉ số HTMT dưới 0,85 (Henseler & cộng sự (2015)). Bảng 3 chỉ ra hệ số HTMT đều nhỏ hơn 0,85. Như vậy, giá trị phân biệt của các cấu trúc được đảm bảo khi đánh giá qua hệ số HTMT.

Trong khi đó, Fornell & Larcker (1981) cho rằng tính phân biệt giữa các cấu trúc được đảm bảo khi căn bậc hai AVE của biến tiềm ẩn lớn hơn tương quan giữa các biến tiềm ẩn. Bảng 3 cho thấy giá trị căn bậc hai AVE của các biến tiềm ẩn (đường chéo chính in đậm) đều lớn hơn giá trị tương quan giữa các biến số. Như vậy, mô hình nghiên cứu thỏa mãn tính phân biệt.

Bảng 3. Kết quả đánh giá tính phân biệt

Phương pháp HTMT					Phương pháp Fornell - Larcker			
	HSLV	HVDMST	NLCV	YCCV	HSLV	HVDMST	NLCV	YCCV
HSLV								
HVDMST	0,745				0,697	0,832		
NLCV	0,620	0,592			0,580	0,547	0,826	
YCCV	0,536	0,495	0,359		0,486	0,442	0,323	0,838

Chủ thích: HSLV - hiệu suất làm việc, HVDMST - hành vi đổi mới sáng tạo, NLCV - nguồn lực công việc, YCCV - yêu cầu công việc

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS 4

3.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kiểm định đa cộng tuyến

Theo Hair & cộng sự (2017), các giá trị VIF nhỏ hơn 3 thì giữa các biến tiềm ẩn không tồn tại đa cộng tuyến. Kết quả phân tích dữ liệu tại bảng 4 cho thấy, hệ số VIF giữa các cấu trúc nằm trong khoảng 1,117 - 1,608; mô hình đảm bảo cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 4. Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến

	VIF
Hành vi đổi mới sáng tạo -> Hiệu suất làm việc	1,608
Nguồn lực công việc -> Hiệu suất làm việc	1,444
Nguồn lực công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo	1,117
Yêu cầu công việc -> Hiệu suất làm việc	1,258
Yêu cầu công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo	1,117

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS 4

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Giả thuyết	Hệ số tác động	p - value	Kết quả
Mối quan hệ trực tiếp				
Yêu cầu công việc -> Hiệu suất làm việc	H1	0,204	0,000	Đạt
Yêu cầu công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo	H2	0,296	0,000	Đạt
Nguồn lực công việc -> Hiệu suất làm việc	H3	0,237	0,000	Đạt
Nguồn lực công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo	H4	0,451	0,000	Đạt
Hành vi đổi mới sáng tạo -> Hiệu suất làm việc	H5	0,479	0,000	Đạt
Mối quan hệ gián tiếp				
Yêu cầu công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo -> Hiệu suất làm việc	H6	0,142	0,000	Đạt
Nguồn lực công việc -> Hành vi đổi mới sáng tạo -> Hiệu suất làm việc	H7	0,216	0,000	Đạt

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS 4

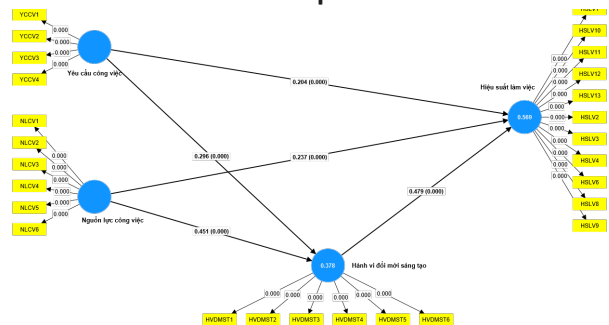
Mối quan hệ trực tiếp:

Bảng 5 và hình 2 cho thấy giá trị p - value của cả 5 giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đều là $0,000 < 0,05$. Như vậy nguồn lực công việc, yêu cầu công việc có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến hành vi đổi mới sáng tạo; đồng thời nguồn lực công việc, yêu cầu công việc và hành vi đổi mới sáng tạo cũng có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3, H4 và H5 được khẳng định.

Vai trò trung gian của hành vi đổi mới sáng tạo trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên

Kết quả phân tích dữ liệu tại bảng 5 và hình 2 chỉ ra hành vi đổi mới sáng tạo đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và hiệu suất làm việc ($p - \text{value} = 0,000$). Như vậy, giả thuyết H6 và H7 được chấp nhận.

Hình 2. Kết quả cấu trúc



Chủ thích: Giá trị ngoài ngoặc là hệ số đường dẫn, giá trị trong ngoặc đơn là p - values và giá trị trong ô tròn xanh là giá trị R².

Nguồn: Phân tích dữ liệu của tác giả (Smart PLS 4)

4. Bàn luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy:

Thứ nhất, ảnh hưởng trực tiếp của yêu cầu công việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên nhân sự: yêu cầu công việc ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên nhân sự với hệ số tác động chuẩn hóa là $0,204 > 0$, như vậy giả thuyết H1 được khẳng định. Kết quả nghiên cứu này đồng nhất và bổ sung cho quan điểm của LePine và cộng sự (2005) khi các tác giả cho rằng những yêu cầu công việc mang tính thách thức, khi được hỗ trợ bởi các nguồn lực công việc (*job resources*), có thể thúc đẩy sự gắn kết của người lao động và cải thiện hiệu suất chung. Một số nghiên cứu khác như Lu và cộng sự (2016) cho rằng những yêu cầu công việc quá mức có thể gây ra cạn kiệt năng lượng và những nguồn lực của cá nhân người lao động, dẫn đến tình trạng căng thẳng, mệt mỏi và giảm hiệu suất công việc hay Rosen và cộng sự (2010) không tìm thấy mối quan hệ đáng kể nào giữa yêu cầu công việc và hiệu suất làm việc. Như vậy, trong nghiên cứu này, khi điều tra với đối tượng nhân viên nhân sự, những yêu cầu của công việc liên quan đến sự tập trung cao độ, sự phức tạp trong ra quyết định, hay xử lý lượng thông tin lớn có thể giúp nhân viên nhân sự làm việc với hiệu suất cao hơn.

Thứ hai, ảnh hưởng trực tiếp của nguồn lực công việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên: Kết quả nghiên cứu chỉ ra nguồn lực công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên nhân sự. Trong khi nghiên cứu trước của Bakker & cộng sự (2004) khi cho rằng nguồn lực công việc, cụ thể là quyền tự chủ công việc là một trong các nhân tố ảnh hưởng quan trọng nhất đến hiệu suất công việc ngoài vai trò (extra - role performance) của nhân viên thông qua vai trò trung gian của biến số sự không gắn kết (disengagement), thì nghiên cứu này đã làm rõ hơn ảnh hưởng trực tiếp của nguồn lực công việc đến hiệu suất làm việc. Nếu nhân viên nhân sự được tự chủ trong việc sắp xếp công việc, ra quyết định trong công việc, lựa chọn cách thức thực hiện công việc, họ sẽ thực hiện công việc với hiệu suất cao hơn.

Thứ ba, ảnh hưởng của yêu cầu công việc tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc: Yêu cầu công việc có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên nhân sự. Các yêu cầu về sự tập trung cao độ khi thực hiện công việc, tính phức tạp khi ra quyết định hay xử lý nhiều việc cùng lúc khi làm việc sẽ là động lực để nhân viên có những hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Kết quả nghiên cứu này bổ sung và làm rõ hơn cho các phát hiện của De Spiegelaere và cộng sự (2015); Van Woerkom & cộng sự (2016) khi các tác giả cho rằng các yêu cầu mang tính thách thức, trong một số trường hợp có thể là áp lực về mặt thời gian có thể tạo động lực và những thúc đẩy tích cực trong việc nâng cao sự gắn kết trong công việc (Crawford & cộng sự, 2010; Van den Broeck & cộng sự, 2010), từ đó gia tăng hành vi đổi mới sáng tạo.

Thứ tư, ảnh hưởng của nguồn lực công việc tới hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc: Nguồn lực công việc có mối quan hệ cùng chiều với hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của nhân viên nhân sự. Kết quả nghiên cứu này bổ sung thêm cho nghiên cứu của Dediu & cộng sự (2018) chỉ ra tự chủ công việc, hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp và từ quản lý có mối liên hệ tích cực với hành vi tạo ra ý tưởng (idea generation) và hành vi hiện thực hóa ý tưởng (idea implemetation), hay De Spiegelaere & cộng sự (2016) cho rằng các khía cạnh của tự chủ công việc như tự chủ về phương pháp làm việc và địa điểm làm việc đóng vai trò quan trọng cho hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc của 927 nhân viên làm việc tại các ngành nghề khác nhau. Trong nghiên cứu này, khi nghiên cứu chuyên sâu

với đối tượng nhân viên nhân sự, kết quả nghiên cứu cho thấy, việc được tự chủ trong việc sắp xếp công việc, ra quyết định trong công việc, lựa chọn cách thức thực hiện công việc là động lực để thúc đẩy nhân viên nhân sự có những ý tưởng sáng tạo trong thực hiện công việc.

Kết luận

Nghiên cứu trên cho thấy yêu cầu công việc và nguồn lực công việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên nhân sự theo cách gián tiếp một phần thông qua hành vi đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, nghiên cứu sẽ thuyết phục hơn nếu số lượng mẫu điều tra lớn hơn, cũng cần xem xét tách riêng những nhân lực làm nghề với chuyên môn sâu như: chuyên viên tuyển dụng, chuyên viên C&B, chuyên viên đào tạo và phát triển... thay vì nghiên cứu toàn bộ nhân lực trong ngành nhân sự như hiện nay. Nghiên cứu này cũng chưa kiểm định sự khác biệt giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau, các yếu tố nhân khẩu học (giới tính, thâm niên, độ tuổi, tình trạng hôn nhân...) trong các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân lực ngành nhân sự. Do đó, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng cho các loại hình doanh nghiệp, có tính đến sự khác biệt về các yếu tố nhân khẩu học.

* Sản phẩm của đề tài NCKH cấp Bộ B2025-TMA-06

Tài liệu tham khảo:

- AlEissa, H., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72, 1-38. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In Shaw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-67.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 687-732.
- Dar, N., Kundi, Y. M., & Soomro, S. A. (2023). Leader-member exchange and innovative work behavior: a 2-1-1 model. *Management Decision*, 61(9), 2629-2644.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham. "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational behavior and human performance* 16.2 (1976): 250-279.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- 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.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Park, S., & Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2019). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm **. 138-160. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-02-Veenendaal>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696