

Tác động của phong cách lãnh đạo trao quyền đến hành vi sáng tạo thông qua sự hài lòng của cán bộ công chức tỉnh Bình Dương

Huỳnh Thị Thu Sương*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo đến hành vi sáng tạo thông qua sự hài lòng của cán bộ công chức tỉnh Bình Dương từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm gia tăng sự sáng tạo của đội ngũ này. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật phỏng vấn sâu với lãnh đạo tại các đơn vị hành chính công tỉnh Bình Dương để điều chỉnh mô hình, thang đo và để thảo luận kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách khảo sát trực tiếp và khảo sát trực tuyến 265 cán bộ công chức đang làm việc tại Bình Dương, kết quả thu về 253 phiếu hợp lệ. Các kỹ thuật và công cụ được sử dụng kiểm định thang đo, phân tích EFA, CFA, kiểm định SEM bằng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo trao quyền tác động thuận chiều đến sự hài lòng và hành vi sáng tạo, trong khi đó sự hài lòng cũng có tác động dương đến sự sáng tạo của cán bộ công chức. Kết quả này được thảo luận để làm cơ sở cho các hàm ý quản trị nhằm nuôi dưỡng và phát huy sự sáng tạo của cán bộ công chức. Từ kết quả nghiên cứu giúp gợi mở cho các lãnh đạo tỉnh Bình Dương xây dựng và hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân sự phù hợp nhằm nâng cao kết quả làm việc thông qua sự sáng tạo và sự hài lòng của đội ngũ cán bộ công chức hiện hữu.

Từ khoá: phong cách lãnh đạo, sự hài lòng, sự sáng tạo, cán bộ công chức, Bình Dương

GIỚI THIỆU

Lãnh đạo trao quyền là một trong những yếu tố quan trọng nhất để kích lệ sự sáng tạo của nhân viên^{1,2} Gần đây, phong cách lãnh đạo trao quyền (PCLĐTQ) có xu hướng nổi trội vì giúp gia tăng sự hài lòng, kích thích sự sáng tạo, nâng cao sự tự tin cho nhân viên, từ đó ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc³. PCLĐTQ là vũ khí chính của tổ chức, thông qua sự lãnh đạo tốt hơn, các nhà quản lý có thể đạt được các mục tiêu và năng lực của tổ chức cũng như năng suất lao động và có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng và hành vi sáng tạo của người lao động⁴. PCLĐTQ có thể đặc biệt hiệu quả trong việc tăng cường sự sáng tạo trong những điều kiện nhất định. Chính vì vậy, thu hút và bồi dưỡng đội ngũ CBCC có vai trò hết sức quan trọng trong việc thu hút, giữ chân CBCC giỏi, giảm sự biến động nhân sự, tạo tính bền vững của tổ chức tại Bình Dương. Giai đoạn 2010-2020, cơ cấu ngành kinh tế của tỉnh Bình Dương có sự thay đổi theo hướng tiến bộ (công nghiệp-dịch vụ-nông nghiệp), tốc độ tăng trưởng kinh tế cao, vị thế việc làm có sự thay đổi trong những năm gần đây. Bình Dương cũng đã có nhiều chính sách phát triển đội ngũ này, tuy nhiên các chính sách về cơ bản vẫn tập trung cho công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại chỗ là chủ yếu. Bên cạnh đó, việc sử dụng CBCC

cấp quận/huyện/thị xã/thành phố trên địa bàn tỉnh Bình Dương vẫn còn nhiều hạn chế như môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ, quan hệ lao động vẫn chưa đáp ứng mong đợi của đội ngũ này. Trong bối cảnh phát triển địa phương dựa trên nền kinh tế số, Bình Dương đến năm 2030 cho thấy nhu cầu về CBCC để giải quyết khối lượng công việc hành chính của địa phương là không nhỏ, nếu lực lượng lao động này không có sự sáng tạo trong công việc thì sẽ không thể cải thiện được chất lượng dịch vụ hành chính công, điều này sẽ làm giảm sức sáng tạo năng động của BD nhằm tiếp tục cải thiện chỉ số cạnh tranh cấp tỉnh. Để tạo nguồn nhân lực và sử dụng hợp lý, hiệu quả CBCC thì rất cần vai trò của nhà lãnh đạo với phong cách phù hợp dẫn dắt họ họ hài lòng với công việc và nơi họ đang làm việc, từ đó sẽ nuôi dưỡng và sản sinh ra hành vi sáng tạo (HVST) góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ công qua đó thúc đẩy phát triển thể chế dịch vụ công đúng nghĩa là rất cần thiết, phù hợp với xu hướng chung của cả nước, khu vực và thế giới. Thực tế lĩnh vực dịch vụ công cũng cho thấy, với sự cạnh tranh gay gắt, để nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ qua hình ảnh địa phương được tin cậy, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Bình Dương tương xứng với vị thế và tiềm năng của tỉnh năng động có chỉ số cạnh tranh (PCI) đứng thứ tư so với cả

Trường Đại học Tài chính-Marketing, Việt Nam

Liên hệ

Huỳnh Thị Thu Sương, Trường Đại học Tài chính-Marketing, Việt Nam

Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 03/06/2021
- Ngày chấp nhận: 12/7/2021
- Ngày đăng: 15/8/2021

DOI: 10.32508/stdjelm.v5i4.845



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Sương H T T. Tác động của phong cách lãnh đạo trao quyền đến hành vi sáng tạo thông qua sự hài lòng của cán bộ công chức tỉnh Bình Dương. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(4):1948-1959.

nước⁵. Chỉ số PCI năm 2020 của Bình Dương đã nói lên những nỗ lực mạnh mẽ của địa phương trong việc cải cách thủ tục hành chính, tạo nên môi trường hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư, doanh nghiệp, thật sự đã tạo một vùng đổi mới sáng tạo. Bình Dương không chỉ tập trung đầu tư, xây dựng cơ sở hạ tầng mà quan trọng đã xây dựng một hệ sinh thái tạo ra chuỗi cung ứng dịch vụ đáp ứng nhu cầu cho doanh nghiệp, nhà đầu tư tìm đến. Chính vì thế, làm sao để khơi gợi và gia tăng khả năng sáng tạo của CBCC và chứng minh thuyết phục cho doanh nghiệp/nhà đầu tư/người dân thông qua giải quyết vấn đề một cách linh hoạt, nhạy bén là rất cấp thiết của các nhà lãnh đạo tỉnh DN trong bối cảnh hiện nay và thời gian tới.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Phong cách lãnh đạo trao quyền (PCLĐTQ)

Zhang và Zhou (2014)⁶ đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo trao quyền thúc đẩy sự sáng tạo PCLĐTQ nâng cao nghĩa công việc, cung cấp cho nhân viên quyền tự chủ và cảm giác tự quyết, thể hiện niềm tin của người quản lý vào năng lực của nhân viên và tạo ra sự khác biệt trong kết quả công việc bằng cách thúc đẩy việc tác động vào ý thức của cấp dưới⁷. Theo Conger và Kanungo⁸ cho rằng PCLĐTQ là một quá trình mà nhân viên được cung cấp quyền lực và quyền tự chủ cần thiết cho phép họ kiểm soát các quyết định tại nơi làm việc. PCLĐTQ nâng cao ý nghĩa công việc, cung cấp cho nhân viên quyền tự chủ và cảm giác tự quyết, thể hiện niềm tin của người quản lý vào năng lực của nhân viên và tạo ra sự khác biệt trong kết quả công việc bằng cách thúc đẩy việc tác động vào ý thức của cấp dưới⁷. PCLĐTQ tập trung vào việc phát triển khả năng tự lãnh đạo của cấp dưới. Trong PCLĐ này, nhân viên được khuyến khích tham gia vào việc ra quyết định và hành động theo cách riêng của họ. Vai trò của các nhà lãnh đạo là thúc đẩy sự tự giác kỷ luật, thích thú và động lực trong công việc cũng như các thói quen tư duy mang tính xây dựng của nhân viên⁹. PCLĐTQ là phong cách lãnh đạo được đặc trưng bởi sự chia sẻ quyền lực nhằm cung cấp cho nhân viên nhiều quyền tự chủ và trách nhiệm hơn trong việc tự định hướng¹⁰. Việc chia sẻ quyền lực cộng hưởng với sự tự định hướng được tăng cường có thể góp phần làm tăng hiệu suất trong công việc của cấp dưới. PCLĐTQ cho phép nhân viên giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định liên quan đến nhu cầu của khách hàng mà không cần tham khảo ý kiến của người quản lý¹¹. Nhân viên có thể được cung cấp quyền tự chủ tăng thêm và giảm sự giám sát của người quản lý

để đáp ứng nhu cầu của khách hàng nhanh hơn, do đó làm tăng chất lượng dịch vụ⁶. Quyết định cuối cùng là một quyết định chung giữa nhà quản lý và nhân viên¹². Việc chia sẻ quyền lực và cung cấp quyền tự chủ sẽ kích hoạt động lực nội tại của cấp dưới. Do đó, các nhân viên được chia sẻ quyền lực sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để đổi mới và tham gia vào các hành vi sáng tạo. Nghiên cứu trước đây cho thấy các nhân viên được trao quyền dành nhiều thời gian hơn, nỗ lực nhiều hơn để giải quyết vấn đề. Họ có khả năng tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích tốt hơn các đồng nghiệp không được trao quyền.

Sự hài lòng (SHL)

Trạng thái “hài lòng” của người lao động trong tổ chức được rất nhiều học giả nghiên cứu và đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau. Theo Ostroff¹³, SHL trong công việc đại diện cho những kinh nghiệm hài lòng hoặc không hài lòng trong môi trường làm việc. Đó là một thái độ mà người lao động có về công việc dựa trên sự đánh giá của họ về tất cả mọi khía cạnh cũng như là toàn bộ khía cạnh đối với công việc. Paula và Queiroga¹⁴ cho rằng SHL trong công việc là một thái độ của người lao động đối với công việc của họ, đưa đến kết quả từ sự nhận thức của họ về công việc và mức độ họ tin rằng có một sự phù hợp tốt giữa họ và tổ chức. Lizote¹⁵ đã định nghĩa SHL trong công việc như một người yêu thích công việc của họ hoặc nhiệm vụ của họ rất nhiều, SHL trong công việc không liên quan đến việc công việc đó được thực hiện tốt như thế nào, hoặc người lao động đã phải nỗ lực nhiều như thế nào khi thực hiện công việc. SHL công việc được đo bằng năm chỉ số hài lòng với công việc, với môi trường công việc, với cấp trên, chính sách, với mức lương và với các đồng nghiệp¹⁶. SHL phản ánh thái độ của một người đối với công việc và tổ chức của họ và có thể được định nghĩa là phản ứng cảm xúc của nhân viên đối với môi trường làm việc của họ dựa trên đánh giá kết quả thực tế so với mong đợi của họ¹⁷.

Hành vi sáng tạo (HVST)

Theo Amabile (1988)¹⁸, sáng tạo là việc đưa ra những ý tưởng mới và hữu ích của một cá nhân hoặc một nhóm cá nhân làm việc cùng nhau. Để được xem là sáng tạo, sản phẩm hoặc ý tưởng phải có sự khác biệt so với những cái đã có trước đó. Ý tưởng sáng tạo không nhất thiết phải mới hoàn toàn mà nó phải phù hợp với mục tiêu của cá nhân hay tổ chức và có giá trị. Amabile¹⁹ định nghĩa sự sáng tạo là việc tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, thủ tục hay quá trình mới, hữu ích và có giá trị. Như vậy, tác giả đã đề cập đến ba tính chất của sự sáng tạo: mới, hữu ích,

có giá trị. Oldham và Cummings²⁰ cho rằng một sản phẩm, ý tưởng hay tiến trình có sáng tạo phải thỏa mãn hai điều kiện: (i) mới mẻ, độc đáo và (ii) có liên quan và có ích cho một tổ chức nào đó. Một sản phẩm, ý tưởng hoặc tiến trình là mới nếu nó liên quan đến việc tái tổ hợp những cái sẵn có hoặc giới thiệu những cái hoàn toàn mới. Hoạt động sáng tạo liên quan đến sản phẩm, ý tưởng được tạo ra ở cấp độ cá nhân. Kreitner và Kinicki²¹ cho rằng sự sáng tạo là quá trình sử dụng trí tưởng tượng và kĩ năng để phát triển một ý tưởng, sản phẩm, đối tượng hoặc quá trình mới độc đáo. Định nghĩa này làm nổi bật ba dạng của sự sáng tạo là tạo ra cái mới (creation), kết hợp hoặc tổng hợp cái hiện có (synthesis) và cải tiến hoặc thay đổi cái hiện có (modification). Theo Gong và cộng sự²² sáng tạo để cập đến sự phát triển những ý tưởng mới, hữu ích, giúp nâng cao hiệu quả công việc. Sáng tạo bắt nguồn từ tư duy sáng tạo, kỹ năng và chuyên môn tích lũy của cá nhân dựa trên giáo dục chính thống và kinh nghiệm quá khứ. Chow²³ đã định nghĩa sáng tạo là sự phát triển của những ý tưởng mới và hữu ích giải quyết những thách thức nơi làm việc, qua đó cung cấp kết quả hữu hình và hữu ích cho một tổ chức.

Phát triển các giả thuyết nghiên cứu

Phong cách lãnh đạo trao quyền và Hành vi sáng tạo

Amundsen và Martinsen (2013)¹¹ đã định nghĩa PCLĐTQ là quá trình ảnh hưởng đến cấp dưới thông qua chia sẻ quyền lực, thúc đẩy động lực và hỗ trợ phát triển nhằm giúp tự bản thân người nhân viên có những trải nghiệm, cũng như nâng cao khả năng làm việc tự chủ. Hầu hết các nghiên cứu trước đều thiết kế các câu hỏi để đo lường hành vi sáng tạo theo 3 khía cạnh. Theo Chow²³ bao gồm: (i) Ý tưởng sáng tạo; (ii) Sử dụng trí tuệ và kỹ năng vào công việc; (iii) Có tính chất đổi mới. Mô hình của Chow²³ với mục tiêu để giải thích cách thức và trong điều kiện PCLĐTQ có liên quan đến HVST của nhân viên từ quan điểm trao đổi xã hội và động lực. Kết hợp nghiên cứu định tính tại địa bàn nghiên cứu, do đó giả thuyết H1: Có mối quan hệ tích cực giữa PCLĐTQ và hành vi sáng tạo của CBCC, H1+.

Phong cách lãnh đạo trao quyền và Sự hài lòng

Sự đáp ứng của nhân viên đối với các nhà lãnh đạo của họ thường dựa vào đặc điểm của nhân viên cũng như của các nhà lãnh đạo. Nhiều nghiên cứu trước như Ramsey²⁴ và Khalid cùng các cộng sự²⁵ tất cả đều đã chỉ ra rằng người lãnh đạo là một trong những nhân tố quyết định tinh thần làm việc của người lao

động, thể hiện mối tương quan thuận chiều giữa vai trò người lãnh đạo với mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc của họ. Theo Meyer và cộng sự²⁶ sự hài lòng công việc là một yếu tố quyết định sự nỗ lực và sáng tạo của nhân viên vì tổ chức. Nếu nhân viên rất hài lòng với công việc, đồng nghiệp, trả lương và giám sát của quản lý, xác suất cao hơn là họ hết lòng với tổ chức hơn là sự không hài lòng. Kết hợp với đặc thù môi trường làm việc của CBCC tại BD, do vậy giả thuyết H2a: PCLĐTQ trao quyền tác động thuận chiều đến sự hài lòng CBCC, H2a+.

Vai trò trung gian của SHL trong mối quan hệ giữa PCLĐTQ với HVST

Zhang và Zhou (2014)⁶ đã chỉ ra rằng PCLĐTQ là hiệu quả nhất trong việc thúc đẩy sự sáng tạo cho nhân viên khi họ tin tưởng cấp trên của họ. Sparks và Schenk²⁷, Joo và cộng sự²⁸ đều đồng ý rằng có mối quan hệ tích cực có ý nghĩa giữa PCLĐTQ đến Sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Mối quan hệ công việc được xây dựng trên sự quan tâm hỗ trợ cùng nhau phát triển. Nhân viên cảm nhận được rằng họ luôn được động viên, quan tâm, khuyến khích. Từ đó, nhận thức của nhân viên sẽ thay đổi tích cực, dẫn đến thái độ và hành động cũng tích cực hơn. Nhân viên đặt mục tiêu phấn đấu cho bản thân mình gắn với mục tiêu của tổ chức, điều này rất cần thiết và phù hợp với CBCC trong lĩnh vực dịch vụ công tại BD. Kết quả là họ không chỉ hoàn thành công việc mang tính chất nghĩa vụ mà còn đóng góp cho việc cải thiện môi trường làm việc của tổ chức và nâng cao trách nhiệm xã hội. Phong cách lãnh đạo trao quyền tác động tích cực tới sự hào lòng, đồng thời sự hài lòng của nhân viên càng cao thì sự sáng tạo của họ càng lớn. Vậy liệu có thể khẳng định rằng tồn tại vai trò trung gian của sự hài lòng đối với PCLĐTQ cho nhân viên của họ nhằm nâng cao sự sáng tạo của nhân viên? Để trả lời câu hỏi này một cách xác đáng, giả thuyết đề xuất như sau: Giả thuyết H2b: Sự hài lòng CBCC có mối quan hệ thuận chiều với hành vi sáng tạo, H2a+.

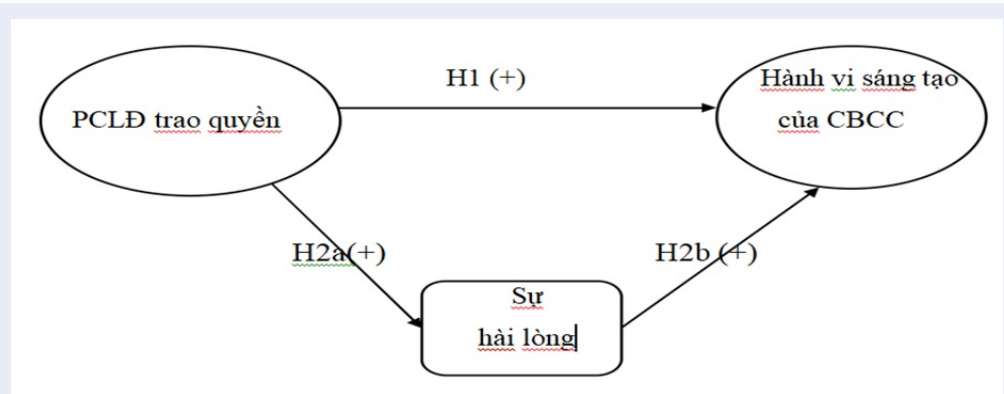
Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên cơ sở lý thuyết về PCLĐTQ-SHL-HVST và tóm lược các công trình nghiên cứu trước có liên quan, kết hợp với kỹ thuật phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm trong nghiên cứu định tính được thực hiện với CBCC đang làm việc tại cơ quan hành chính tỉnh Bình Dương, đề xuất như Hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Dữ liệu nghiên cứu

Đối tượng phỏng vấn trong nghiên cứu là CBCC hiện đang làm việc tại các đơn vị hành chính công cấp



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu^a

^aNguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả, 2021.

quận/huyện/thị xã/thành phố thuộc tỉnh Bình Dương theo kỹ thuật phân tầng nhằm đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu so với tổng thể. Thang đo về phong cách lãnh đạo trao quyền trong nghiên cứu được lấy từ thang đo phát triển của Babakus và cộng sự²⁹ bao gồm 05 biến quan sát và đã hiệu chỉnh lại thang đo phù hợp với mẫu khảo sát là CBCC tỉnh Bình Dương. Thang đo sự hài lòng công việc của Bowling và Hammond³⁰ gồm 06 biến quan sát, và thang đo hành vi sáng tạo được lấy từ thang đo gốc của Zhou và George³¹. Để phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu này, thông qua kỹ thuật nghiên cứu định tính tác giả đã loại bớt một số biến quan sát trong thang đo gốc của Zhou và George³¹. Tổng biến quan sát cho 3 thang đo trong nghiên cứu này là 17 gồm PCTQ (5 biến quan sát), SHL (6 biến quan sát), HVST (6 quan sát).

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng cả 2 phương pháp định tính và định lượng. Việc kiểm định thang đo được tiến hành qua các bước: Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis), phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis), và kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modelling), dựa trên kết quả xử lý số liệu thống kê thông qua phần mềm AMOS (Analysis of Moment Structures).

KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Kết quả nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính lần một được thực hiện qua thảo luận nhóm với năm chuyên gia là các lãnh đạo

tại các đơn vị hành chính công tỉnh Bình Dương. Nội dung thảo luận xoay quanh các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu đề xuất và các biến quan sát trong ba thang đo gốc. Các chuyên gia đều đồng ý với khái niệm các biến, giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất, nhưng đề nghị chỉnh sửa một số từ ngữ cho dễ hiểu hơn và thật sát với thực tiễn hoạt động của lĩnh vực hành chính công được trình bày trong Bảng 1.

Kết quả nghiên cứu định lượng

Kích thước mẫu được xác định theo công thức của Hair và cộng sự³², 300 bảng câu hỏi được phát ra/gửi đi (cả trực tuyến và trực tiếp) theo kỹ thuật phân tầng theo địa bàn trên toàn tỉnh Bình Dương đến các đơn vị hành chính công cấp quận/huyện/thị xã/thành phố là 2.582 khối hành chính (biên chế tính theo 2018) và không tính đơn vị ấp/xã/phường) bằng hình thức trực tuyến trên Google Form. Dữ liệu thu về được làm sạch và được xử lý trên SPSS 20.0 và AMOS 20 theo quy trình như sau: kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Sau khi có kết quả nghiên cứu định lượng, nhóm tác giả đã phỏng vấn lần hai với các chuyên gia để thảo luận về các biến quan sát bị loại và kết quả nghiên cứu. Kết quả có 265 phiếu thu về, sau khi sàng lọc chỉ có 253 phiếu đạt yêu cầu để tiến hành xử lý trên phần mềm. Trong 253 phiếu hợp lệ có đặc điểm như sau: CBCC nam chiếm 58,4% và 107 CBCC nữ chiếm 41,6%. Tỷ lệ phiếu trả lời phân bố khá đều giữa các địa bàn trên toàn tỉnh BD gồm: Thủ Dầu Một (29,5%), Thuận An (17%), Dĩ An (13%), Thị xã Tân Uyên (14%), thị xã Bến Cát (6,5%), huyện Bắc Tân Uyên (6,3%), huyện Bàu Bàng (5,7%), huyện Phú Giáo (4,5%), huyện Dầu Tiếng (3,5%). Theo kết quả

Bảng 1: Thang đo nghiên cứu sau khi điều chỉnh

Mã biến	Thang đo sau hiệu chỉnh	Nguồn
PCLĐTQ (PCTQ)		
PCTQ1	Tôi được trao quyền để giải quyết các vấn đề phát sinh của khách hàng (phục vụ, theo dõi nhu cầu, xử lý phàn nàn của người dân/DN)	Babakus và cộng sự (2003) ²⁹
PCTQ2	Tôi được khuyến khích để tự xử lý các vấn đề phát sinh của khách hàng (xử lý hồ sơ, theo dõi tiến độ thực hiện, thông báo kết quả xử lý đến người dân/DN)	Babakus và cộng sự (2003) ²⁹
PCTQ3	Tôi không cần xin phép cấp trên khi giải quyết các vấn đề phát sinh của khách hàng trong phạm vi tự chủ (vấn tắc nghiệp xử lý giao dịch cho khách hàng mặc dù hồ sơ chưa hoàn chỉnh: thiếu/sai sót giấy tờ, chữ ký, thông tin)	Babakus và cộng sự (2003) ²⁹
PCTQ4	Tôi được cho phép làm tất cả những gì có thể để giải quyết các vấn đề cho khách hàng (người dân/DN)	Babakus và cộng sự (2003) ²⁹
PCTQ5	Tôi có quyền kiểm soát cách thức tôi giải quyết các vấn đề của khách hàng (quy trình bổ sung hồ sơ như thế nào; lên lịch tiếp người dân/DN để giải quyết công việc)	Babakus và cộng sự (2003) ²⁹
SỰ HÀI LÒNG (SHL)		
SHL1	Tôi hài lòng với tính chất công việc tôi đang làm	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
SHL2	Tôi hài lòng về phong cách của Lãnh đạo nơi tôi đang làm việc	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
SHL3	Tôi hài lòng về sự hợp tác của các đồng nghiệp để hoàn thành nhiệm vụ chung của tổ chức	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
SHL4	Tôi hài lòng về tổ chức tạo điều kiện cho CBCC nâng cao trình độ chuyên môn và các cơ hội thăng tiến khi nỗ lực làm việc	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
SHL5	Tôi hài lòng về chính sách đãi ngộ từ công việc tương xứng so với năng lực và cống hiến	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
SHL6	Xét về mọi mặt, tôi hài lòng với công việc và cảm thấy hoàn toàn hài lòng khi được làm việc tại tổ chức	Bowling & Hammond (2008) ³⁰
HÀNH VI SÁNG TẠO (HVST)		
HVST1	Tôi thường xuyên đề xuất các cách thức mới để đạt được mục tiêu của tổ chức.	Zhou và George (2001) ³¹
HVST2	Tôi thường xuyên đưa ra các ý tưởng mới sát thực tiễn để nâng cao hiệu quả làm việc.	Zhou và George (2001) ³¹
HVST3	Tôi thường xuyên lập kế hoạch và lịch trình một cách đầy đủ, phù hợp cho việc thực hiện những ý tưởng mới.	Zhou và George (2001) ³¹
HVST4	Tôi thường xuyên cải tiến phương pháp làm việc nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.	Zhou và George (2001) ³¹
HVST5	Tôi thường xuyên đưa ra các giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề.	Zhou và George (2001) ³¹
HVST6	Tôi thường xuyên đề xuất các cách mới cho việc thực hiện các công việc hiệu quả về thời gian và chi phí	Zhou và George (2001) ³¹

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính của tác giả, 2021.

thống kê mô tả, giá trị trung bình của các biến quan sát trong thang đo dao động từ 3,17 đến 4,58 độ lệch chuẩn chênh lệch không đáng kể. Ba thang đo PCTQ, SHK, HVST đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8 với hệ số tương quan biến tổng của từng thang đo lớn hơn 0,3. Phân tích EFA cho $KMO = 0,887 > 0,5$; giá trị Sig. Bartlett's Test = $0,000 < 0,5$ có ý nghĩa thống kê, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau, phân tích EFA là thích hợp. Phân tích EFA trích được ba nhân tố với giá trị Eigenvalue > 1 và giá trị tổng phương sai trích là $63,61\% > 50\%$. Trong xử lý sơ bộ thang đo, các thang đo PCLĐTQ, SHL, HVST đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo sau khi loại biến quan sát SHL5 (do biến quan sát SHL5 có hệ số $= 0,445 < 0,5$).

Kết quả phân tích EFA trong Bảng 2 cho các khái niệm PCLĐTQ, sự hài lòng công việc có 1 biến quan sát của thang đo SHL5 có hệ số tải nhân tố $< 0,5$ nên biến quan sát này bị loại. 16 biến quan sát còn lại trích thành 3 nhóm nhân tố với tổng phương sai trích được là $63,61\%$ tại eigenvalue là 1.525. Các biến quan sát này được dùng để kiểm định trong phân tích CFA tiếp theo.

Kết quả CFA cho thấy mô hình có giá trị thống kê Chi - bình phương là 218,866 với $df = 92$ bậc tự do, giá trị $P = 0,000$. Nếu điều chỉnh theo bậc tự do có $CMIN/df = 2,379 < 5$, đạt yêu cầu cho độ tương thích. Các chỉ tiêu khác như $TLI = 0,948 > 0,9$, $CFI = 0,960 > 0,9$ và $RMSEA = 0,074 < 0,08$ đều đạt yêu cầu. Giá trị hội tụ: Các trọng số (đã chuẩn hóa) đều $> 0,5$. Các trọng số chưa chuẩn hóa đều có ý nghĩa thống kê nên thang đo đạt được giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt: Các giá trị P-value đều $< 0,05$ nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Do đó, các khái niệm nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt. Tính đơn hướng: Mô hình đo lường này phù hợp với dữ liệu thị trường, và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên nó đạt được tính đơn hướng. Độ tin cậy: Kết quả kiểm định độ tin cậy thông qua các hệ số sau: (i) Hệ số tin cậy tổng hợp (composite reliability); (ii) Tổng phương sai trích (variance extracted) và (iii) Cronbach's Alpha. Các thang đo đều có hệ số tin cậy tổng hợp $> 0,5$, tổng phương sai trích đều $> 0,5$, hệ số Cronbach's Alpha cũng đều $> 0,5$ nên các thang đo đều đạt độ tin cậy.

Kiểm định giá trị phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được đo lường bằng mười sáu biến quan sát và kết quả của phân tích CFA cho 3 khái niệm: phong cách lãnh đạo trao quyền; sự sáng tạo của CBCC và hài lòng được trình bày ở Hình 2.

Kiểm định thang đo đạt giá trị phân biệt và SEM

Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để xác định mối quan hệ tác động của PCLĐTQ đến HVST của CBCC tỉnh Bình Dương thông qua vai trò trung gian SHL, kết quả như sau:

Kết quả xử lý dữ liệu ở Bảng 3 cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa về mặt thống kê (***) = Giá trị $P < 0,05$, nên cả 3 giả thuyết đều được chấp thuận. Đồng thời, các mối quan hệ này đều là quan hệ đồng biến (Hệ số chuẩn hóa > 0). Kết quả kiểm định SEM cho mô hình chuẩn hóa có hiệu chỉnh đều chấp nhận cả 3 giả thuyết H1, H2a và H2b thể hiện qua Hình 3.

Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả phân tích cho thấy kết quả nghiên cứu của đề tài cũng có những điểm tương đồng so với các kết quả nghiên cứu trước đây có liên quan đã lược khảo. Cụ thể:

Phong cách lãnh đạo trao quyền tác động cùng chiều đến hành vi sáng tạo của CBCC

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo tại các đơn vị hành chính công tỉnh Bình Dương đóng vai trò quan trọng liên quan đến việc dẫn dắt nhân viên sáng tạo. Họ có thể nhấn mạnh ý nghĩa của công việc, khuyến khích CBCC tham gia vào quá trình ra quyết định và loại bỏ một số hạn chế quan liêu để tăng quyền tự chủ cho CBCC. Phong cách lãnh đạo này có thể kích thích cấp dưới, truyền cho họ cảm hứng, trách nhiệm để tư duy sáng tạo nhằm giải quyết vấn đề mà cấp trên giao. Từ đó, góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ công trong phục vụ khách hàng (người dân và doanh nghiệp) tại các cơ quan hành chính công trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Tuy nhiên, không những các CBCC mà ngay cả các lãnh đạo vẫn còn thụ động trong vai trò dẫn dắt đơn vị phát huy năng lực làm việc, khích thích trí tuệ, áp dụng khoa học mới để nâng cao chất lượng chuyên môn phục vụ công tác hành chính công về các thủ tục mà người dân và doanh nghiệp cần đến. Chính vì điều này, làm hạn chế sự phát triển của những cá nhân có năng lực và nhiệt huyết với sứ mệnh phụng sự công. Nghiên cứu đóng góp thêm bằng chứng thuyết phục cho thấy phong cách lãnh đạo trao quyền thúc đẩy sự sáng tạo^{6,33,34}. Điều này góp phần làm phong phú cho mối quan hệ của 2 yếu tố này, đặc biệt là trong lĩnh vực hành chính công.

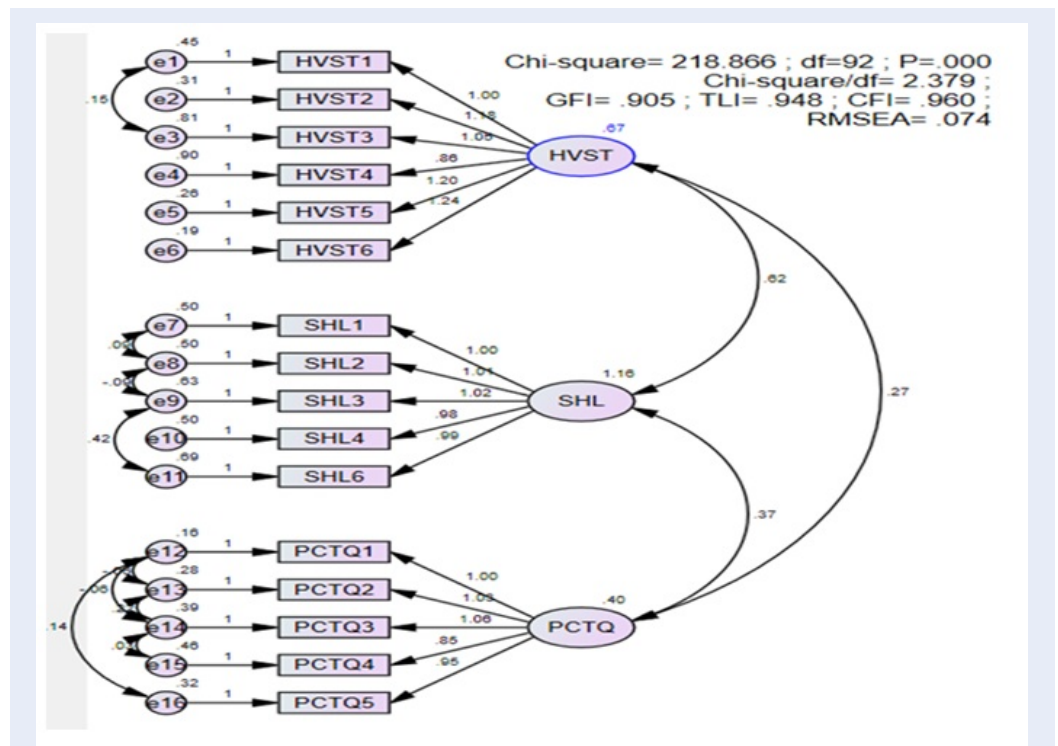
Phong cách lãnh đạo trao quyền tác động cùng chiều đến sự hài lòng của CBCC

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả nhận thấy giả thuyết H2a phản ánh đúng với tình hình thực tế và cần

Bảng 2: Tóm tắt kết quả kiểm định thang đo

Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy	Phương sai trích (%)	Giá trị
		Cronbach's Alpha		
Phong cách lãnh đạo trao quyền	5	0,874	74,900	Đạt yêu cầu
Sự hài lòng công việc	5	0,907	82,620	
Hành vi sáng tạo	6	0,911	78,066	

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả (2021)



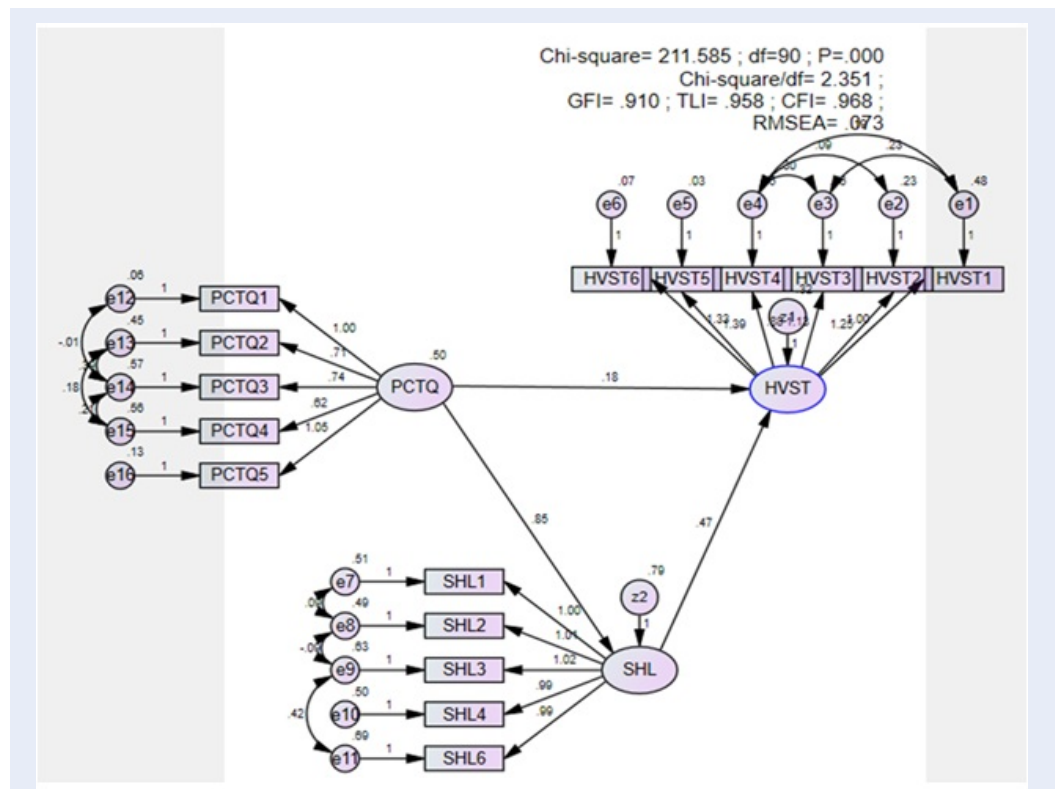
Hình 2: Kết quả CFA cho mô hình tới hạn^a

^aNguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả (2021).

Bảng 3: Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình (Chuẩn hóa)

Mối quan hệ	R	SE	CR	P-value	Kết luận
PCTQ ← HVST	0,620	0,083	7,510	***	H1 được chấp nhận
PCTQ ← SHL	0,271	0,044	6,149	***	H2a được chấp nhận
SHL ← HVST	0,370	0,058	6,345	***	H2b được chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả (2021)



Hình 3: Kết quả SEM cho mô hình lý thuyết (chuẩn hoá)^a

^aNguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả (2021).

thiết phải quan tâm thực nghiệm tại đơn vị để nâng cao sự hài lòng trong công việc đối với CBCC tỉnh Bình Dương. Do đặc thù của dịch vụ hành chính công khối lượng công việc nhiều, thu nhập chưa cao, yêu cầu về thời gian rất bức bách từ phía người dân/doanh nghiệp, nếu lãnh đạo không quan tâm và trao quyền chủ động giải quyết cho CB thực thi công vụ thì sẽ dẫn đến ách tắc công việc và gây ra áp lực cho cả CBCC lẫn người đến làm các thủ tục hành chính. Do vậy, người lãnh đạo có PCLĐTQ biết quan tâm đến năng lực của cấp dưới, đánh giá và quan sát họ để có thể trao cho họ cơ hội được thể hiện năng lực cũng như chia sẻ với những nguyện vọng của nhân viên về cơ hội phát triển và thăng tiến, môi trường làm việc, chính sách lương, khen thưởng sẽ tạo cho họ sự an tâm trong công việc và họ sẽ hài lòng trong công việc. Người lãnh đạo có PCLĐTQ luôn thực hiện những điều tốt nhất cho cấp dưới, nâng cao năng lực bản thân, tạo điều kiện thuận lợi trong công việc, kích thích họ tìm kiếm những phương pháp làm việc hiệu quả, và qua những thử thách thực tiễn sẽ giúp cấp dưới ngày càng tốt hơn. Kết quả nghiên cứu trùng với các nghiên cứu trước và cũng nhận được sự hỗ trợ từ nghiên cứu của Moye & Henkin³⁵ và Zhang & Bartol³⁴.

Sự hài lòng có tác động cùng chiều đến hành vi sáng tạo của CBCC

PCLĐTQ tác động tích cực lên SHL nghĩa là CBCC sẽ làm việc trong tâm thế vui vẻ, hạnh phúc để ra sức phụng sự cho tổ chức có động lực phụng sự, họ sẽ xem giá trị sứ mạng của tổ chức quan trọng và ý nghĩa của công việc mang lại lợi ích cho tổ chức và xã hội. Đối với các cơ quan dịch vụ hành chính công tỉnh Bình Dương nói riêng, với đặc thù công việc của CBCC gắn với trách nhiệm cao trước nhu cầu các thủ tục hành chính của người dân và DN đang làm ăn trên địa bàn tỉnh. Do vậy, Lãnh đạo cần thực nghiệm PCLĐTQ tác động đến động lực phụng sự công của CBCC đối với tổ chức. Đến lượt động lực phụng sự công thúc đẩy họ làm việc hướng về tổ chức, nhiệt huyết với công việc và mong muốn được đóng góp công sức cho tổ chức và xã hội, bởi họ làm việc trong tâm thế và sự kỳ vọng về những giá trị mình mang lại cho mọi người và sự phát triển của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc được xem là một hệ quả từ PCLĐTQ trong khu vực công, khi làm việc trong khu vực công những người làm việc cảm thấy thỏa mãn với những gì mình làm vì được phục vụ, giúp đỡ người khác vì sự phát triển của

tổ chức và lợi ích cho xã hội. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Khalid và cộng sự²⁵ và Ostroff¹³.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Nghiên cứu này đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, cụ thể là: PCLĐTQ tác động cùng chiều lên sự hài lòng và hành vi sáng tạo của CBCC, bên cạnh đó sự hài lòng và PCLĐTQ tác động cùng chiều lên hành vi sáng tạo của CBCC. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, một nhà lãnh đạo mang phong cách trao quyền tức là có sự ảnh hưởng bằng phẩm chất và hành vi, có khả năng truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và có sự quan tâm đến từng cá nhân tất yếu sẽ giúp cho hiệu quả công việc của nhân viên được nâng cao thông qua sự tự tin và sự sáng tạo của họ. Do đó, để cải thiện hiệu quả làm việc của CBCC trong lĩnh vực hành chính công tại Bình Dương thì lãnh đạo tỉnh cũng như lãnh đạo các đơn vị hành chính công trực thuộc tỉnh cần chú ý nâng cao sự tự tin và sáng tạo của CBCC và một trong những cách tốt nhất là phát huy những mặt tích cực của phong cách trao quyền cho các nhà lãnh đạo nhưng phải có sự kiểm soát để tránh lạm quyền hoặc cố tình làm sai quy định của pháp luật. Xây dựng và hoàn thiện chính sách quản trị nguồn nhân lực là đội ngũ CBCC cấp quận huyện/thị xã/thành phố trực thuộc tỉnh gọi ra cho các nhà lãnh đạo như sau:

Tăng sự hài lòng cho CBCC thông qua các quản trị NNL phù hợp, thông qua chính sách quản trị nhân sự hiệu quả từ khâu tuyển dụng, bố trí, đào tạo phát triển và đãi ngộ hợp lý. Làm tốt việc này sẽ làm cho CBCC hài lòng với công việc lẫn tổ chức mà họ đang phục vụ, đặc biệt Lãnh đạo cần xây dựng khung năng lực công chức chuẩn và áp dụng trong các đơn vị thuộc tỉnh. Tạo điều kiện làm việc thiết bị, về không gian, bố trí công việc đúng sở trường, quan hệ thân thiện giữa lãnh đạo và nhân viên, chỉ cho CBCC hiểu rõ bản chất công việc họ đang làm còn có đặc thù của phụng sự công, do vậy phải có đam mê với công việc thì mới vượt qua các khó khăn về áp lực khối lượng công việc, tạo tâm thế làm việc vui vẻ. Để đạt được mục tiêu này thì ngay từ khâu hoạch định và tuyển chọn CBCC đặt ra cho lãnh đạo phải xây dựng khung năng lực CBCC dựa trên các cơ sở sau: (i) Yêu cầu về kỹ năng cứng và tuyển chọn người đúng chuyên ngành; (ii) Yêu cầu về kỹ năng mềm như tin học, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết vấn đề; (iii) Linh hoạt trong thực thi công vụ thông qua sự uyển chuyển linh hoạt và số lượt công việc được giải quyết với hiệu suất cao; (v) Giải quyết được các mối quan hệ giữa cơ quan hành chính với khách hàng (người dân và doanh nghiệp). Từ đó có cơ chế đãi ngộ bằng vật

chất lẫn tinh thần xứng đáng trong điều kiện cho phép của tình lẫn quy định của luật pháp.

Gia tăng sự hài lòng CBCC thông qua PCLĐTQ, Lãnh đạo nên mạnh dạn trao quyền cho thuộc cấp để họ chủ động giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc, bên cạnh đó lãnh đạo cần động viên họ để họ linh hoạt xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình phục vụ như theo dõi nhu cầu, xử lý hồ sơ, theo dõi tiến độ thực hiện, thông báo kết quả xử lý đến người dân/DN. Điều này đòi hỏi các đơn vị hành chính công chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện và tích cực, đây là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu. Môi trường làm việc tốt thì mỗi CBCC mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của đơn vị. Chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức, trong đó đề cao văn hóa trao quyền, văn hóa chia sẻ tri thức, văn hóa ứng xử và có cơ chế giám sát đánh giá cụ thể đối với từng CBCC. Để cao trách nhiệm cá nhân của người đứng đầu về quản lý công vụ, công chức nói chung, nhất là với tình trạng những nhiều, tiêu cực hoặc vi phạm quy định về thái độ, trách nhiệm và văn hóa ứng xử của công chức thuộc quyền quản lý. Thu hút sự tham gia rộng rãi của người dân và các cơ quan thông tin đại chúng vào việc giám sát hoạt động công vụ và quản lý công chức của các cơ quan hành chính nhà nước.

Nâng cao vai trò của PCLĐTQ hướng đến hành vi sáng tạo của CBCC, nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo tại các các đơn vị hành chính công tại BD đóng vai trò quan trọng liên quan đến việc dẫn dắt CBCC sáng tạo. Họ có thể nhấn mạnh ý nghĩa của công việc, khuyến khích thuộc cấp tham gia vào quá trình ra quyết định và loại bỏ một số hạn chế quan liêu để tăng quyền tự chủ cho CBCC. Những hành vi lãnh đạo này có thể kích thích cấp dưới, truyền cho họ cảm hứng, trách nhiệm để tư duy sáng tạo nhằm giải quyết vấn đề mà cấp trên giao thông qua việc đề xuất những sáng kiến trong thực thi công vụ một cách hiệu quả nhất về thời gian và chi phí. Từ đó, góp phần cải thiện chất lượng trong phục vụ dịch vụ công tại các đơn vị hành chính trên địa bàn BD. Song, cần suy nghĩ cẩn thận về chọn ai để trao quyền và mức độ nào do đặc thù của lĩnh vực này và nếu làm không tốt sẽ dẫn đến hệ lụy như lạm quyền ảnh hưởng đến uy tín hình ảnh của lãnh đạo cũng như nền hành chính của BD.

HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Nghiên cứu này chỉ xem xét tác động của PCLĐTQ đến SHL và HVST. Trên thực tế HVST chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác như trí tuệ cảm xúc, văn hóa doanh nghiệp, các kiểu phong cách khác. Chính vì

nghiên cứu này chỉ tìm hiểu nhân tố “PCLĐTQ” như một biến bậc nhất, do vậy các nghiên cứu trong tương lai có thể nghiên cứu nhân tố này như một nhân tố bậc cao với các thành phần khác nhau trong nhân tố. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ thực hiện cho đối tượng là CBCC tại các đơn vị hành chính công trên địa bàn Bình Dương. Các nghiên cứu cần được thực hiện ở nhiều địa bàn khác nhau cũng như trong những lĩnh vực khác nhau để kết quả nghiên cứu có tính phổ quát hơn.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

EFA: Explore Factor Analysis

CFA: Confirm Factor Analysis

SEM: Structure Equation Model

AMOS: Analysis of Moment Structures

PCI: Provincial Competitiveness Index

CBCC: Cán bộ Công chức

HVST: Hành vi sáng tạo

PCLĐTQ: Phong cách lãnh đạo trao quyền

PCTQ: Phong cách trao quyền

SHL: Sự hài lòng

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Toàn bộ nội dung bài viết chỉ do tác giả thực hiện.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ather S, Sobhani DF. Managerial Leadership: An Islamic Perspective. *Iiuc Stud.* 2009 Jul 22;4; Available from: <https://doi.org/10.3329/iiucs.v4i0.2688>.
2. Wahab S, Rahmat A, Yusof M, Mohamed B. Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Soc Behav Sci.* 2016 Jun 1;224:593-8; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>.
3. Avolio BJ, Bass BM, Jung DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *J Occup Organ Psychol.* 1999;72(4):441-62; Available from: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
4. Aziri B. Job Satisfaction: A Literature Review. *Manag Res Pract.* 2011;.
5. VCCI. Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI). In: Báo cáo hội thảo 5/2020. Hà Nội: Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam; 2020;.
6. Zhang X, Zhou J. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organ Behav Hum Decis Process.* 2014;124(2):150-64; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>.
7. Spreitzer GM. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Acad Manag J [Internet].* 1995 Jun 17;38(5):1442-65; Available from: <https://doi.org/10.5465/256865>.
8. Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Acad Manag Rev.* 1988;13(3):471-82; Available from: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>.
9. Liu W, Lepak D, Takeuchi R, Sims H. Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic HRM Perspective. 2003; Available from: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X).
10. Srivastava A, Bartol KM, Locke EA. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Acad Manag J [Internet].* 2006 Jun 17;49(6):1239-51; Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>.
11. Amundsen S, Martinsen Ø. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadersh Q.* 2013 Jan 1;25; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>.
12. Galanou E. The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce. *Int J Biom.* 2010;5:3; Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n6p3>.
13. Ostroff C. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *J Appl Psychol.* 1992 Dec 1;77:963-74; Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>.
14. Paula A, Queiroga F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Rev Psicol Organ e Trab.* 2015 Dec 1;15:362-73; Available from: <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>.
15. Lizote S. Organizational commitment and job satisfaction : a study with municipal civil servants. In 2017;.
16. Bowling NA, Hammond GD. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *J Vocat Behav [Internet].* 2008;73(1):63-77; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>.
17. Luz C, Paula S, Barbosa L. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Rev Gestão.* 2018 Jan 15;25:84-101; Available from: <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>.
18. Amabile TM. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In: *Research in Organizational Behavior.* London: JAI; 1988. p. 123-67;.
19. Amabile TM. Creativity in context: Update to “The Social Psychology of Creativity.” Creativity in context: Update to “The Social Psychology of Creativity.” Boulder, CO, US: Westview Press; 1996. xviii, 317-xviii, 317;.
20. Oldham GR, Cummings A. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Acad Manag J.* 1996;39(3):607-34; Available from: <https://doi.org/10.5465/256657>.
21. Kreitner R, Kinicki A. *Organizational behavior.* 5th ed. New York: McGraw-Hill Inc.; 2004;.
22. Gong Y, Huang J-C, Farh J-L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Acad Manag J.* 2009;52(4):765-78; Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>.
23. Chow I. The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadersh Organ Dev J.* 2017 Nov 24;39; Available from: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>.
24. Ramsey RD. Employee morale: Does it matter anymore? *J Superv.* 1997;58(9):6-8;.
25. Khalid S, Irshad M, Mahmood B. Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *Int J Bus Manag.* 2011 Dec 30;7; Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p126>.
26. Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnitsky L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *J Vocat Behav [Internet].* 2002;61(1):20-52; Available from: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
27. Sparks JR, Schenk JA. Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *J Organ Behav.* 2001;22(8):849-69; Available from: <https://doi.org/10.1002/job.116>.

28. Joo B-K, Yang B, Mclean G. Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader-member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Hum Resour Dev Int.* 2014;17:297-317; Available from: <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.896126>.
29. Babakus E, Yavas U, Karatepe O, Avci T. The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *J Acad Mark Sci - J ACAD MARK SCI.* 2003 Jun 1;31:272-86; Available from: <https://doi.org/10.1177/0092070303031003005>.
30. Bowling NA, Hammond GD. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *J Vocat Behav.* 2008;73(1):63-77; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>.
31. Zhou J, George JM. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Acad Manag J [Internet].* 2001 Jun 17;44(4):682-96; Available from: <https://doi.org/10.5465/3069410>.
32. Hair J, Hult GTM, Ringle C, Sarstedt M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. 2014;.
33. Ahearne M, Mathieu J, Rapp A. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Vol. 90, *Journal of Applied Psychology.* Ahearne, Michael: University of Houston, Bauer College of Business, 334 Melcher Hall, Houston, TX, US, 77204-6021, mahearne@uh.edu: American Psychological Association; 2005. p. 945-55; PMID: 16162066. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>.
34. Zhang X, Bartol KM. Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Acad Manag J*;53(1):107-28. 2010; Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>.
35. Moye MJ, Henkin AB. Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *J Manag Dev.* 2006;25:101-17; Available from: <https://doi.org/10.1108/02621710610645108>.

The impact of empowerment leadership on behavior creative through civil servants' satisfaction at Binh Duong province

Huynh Thi Thu Suong*



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

The study aims to test the impact of leadership style on creative behavior through the satisfaction of civil servants in Binh Duong province, thereby proposing managerial implications to increase employee creativity of these workforces. Qualitative research was carried out using an in-depth interview technique with leaders of public administration in Binh Duong in order to adjust the model, scale and to discuss this research results. Quantitative research was conducted by a face-to-face survey and online survey with n=265 and 253 valid respondents. The methods and tools used include Cronbath's alpha, EFA analysis, CFA test, SEM test using SPSS and AMOS software. Research results show that leadership style has a positive impact on satisfaction as well as creativity behavior, and satisfaction has a positive impact on the creativity of civil servants. The research results are discussed as a basis for governance implications to nurture and promote the creativity of these servants. Moreover, the research results are also used to support suggestions to the leaders of Binh Duong province, developing and perfecting the appropriate human resource management policies in order to improve work results through the creativity of this contingent of civil servants.

Key words: Empowering leader, satisfaction, creativity, civil servants, Binh Duong

University of Finance - Marketing,
Vietnam

Correspondence

Huynh Thi Thu Suong, University of
Finance - Marketing, Vietnam

Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn

History

- Received: 03/06/2021
- Accepted: 12/7/2021
- Published: 15/8/2021

DOI : 10.32508/stdjelm.v5i4.845



Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Suong H T T. The impact of empowerment leadership on behavior creative through civil servants' satisfaction at Binh Duong province. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(4):1948-1959.