



Kích thích trí tuệ của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới:

Vai trò của điều chỉnh nhiệm vụ và tự tin sáng tạo

PHAN QUỐC TẤN ^a, PHẠM TÔ THỰC HÂN ^a, LÊ CÔNG THUẬN ^{*}, ^a,
TRẦN NGỌC PHƯƠNG ANH ^a

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 26/11/2024 Ngày nhận lại: 18/12/2024 Duyệt đăng: 24/12/2024 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Điều chỉnh nhiệm vụ; Kích thích trí tuệ; Sự sáng tạo của cấp dưới; Tự tin sáng tạo. Keywords: Task crafting; Intellectual stimulation; Subordinate creativity; Creative self-efficacy.	Mặc dù kích thích trí tuệ của quản lý ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cấp dưới, nhưng mối quan hệ này không nhất quán. Vì vậy, mục đích của nghiên cứu này là khám phá và kiểm định vai trò trung gian của sự điều chỉnh nhiệm vụ và vai trò điều tiết của tự tin sáng tạo của cấp dưới để hiểu sâu hơn mối quan hệ này. Dựa vào mô hình năng lực - động lực - cơ hội, nghiên cứu này giải quyết mối quan hệ không nhất quán giữa kích thích trí tuệ của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới bằng cách kiểm định vai trò trung gian của điều chỉnh nhiệm vụ và vai trò điều tiết của tự tin sáng tạo. Nghiên cứu này sử dụng SEM để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian liên kết ảnh hưởng của kích thích trí tuệ của quản lý đến sự sáng tạo của cấp dưới. Nghiên cứu này là một trong các nghiên cứu đầu tiên cung cấp bằng chứng cho thấy điều chỉnh nhiệm vụ là cơ chế trung gian liên kết tác động của quản lý đến sự sáng tạo của cấp dưới. Hơn nữa, tự tin sáng tạo củng cố tích cực mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy sự tương tác giữa tự tin sáng tạo và kích thích trí tuệ của quản lý sẽ giúp nhân viên đạt được mức hiệu suất sáng tạo cao hơn. Abstract Although supervisor intellectual stimulation affects subordinate creativity, the relationship is remains inconsistent. Therefore, the purpose of this study is to explore and test the mediating role of task

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn), hanptt@ueh.edu.vn (Phạm Tô Thực Hân), thuanlc@ueh.edu.vn (Lê Công Thuận), anhtran.31221023427@st.ueh.edu.vn (Trần Ngọc Phương Anh).

Trích dẫn bài viết: Phan Quốc Tấn, Phạm Tô Thực Hân, Lê Công Thuận, & Trần Ngọc Phương Anh. (2024). Kích thích trí tuệ của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới: Vai trò của điều chỉnh nhiệm vụ và tự tin sáng tạo. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 56-69.

crafting and the moderating role of creative self-efficacy to gain a deeper understanding of this relationship. Based on the ability-motivation-opportunity framework, this study addresses the inconsistent relationship between supervisor intellectual stimulation and subordinate creativity by testing the mediating role of task crafting and the moderating role of creative self-efficacy. This study employed SEM to test the hypotheses. The results show that task crafting mediates the relationship between supervisor intellectual stimulation and subordinate creativity. This study is one of the first to provide evidence that task crafting serves as a mediating mechanism linking the effect of supervisor intellectual stimulation on subordinate creativity. Furthermore, creative self-efficacy positively reinforces this relationship. The results indicate that the interaction between creative self-efficacy and supervisor intellectual stimulation helps employees achieve higher levels of creative performance.

1. Giới thiệu

Sự sáng tạo của nhân viên có thể được định nghĩa là việc phát triển các sản phẩm và quy trình làm việc vừa mới lạ vừa hữu ích (Koseoglu và cộng sự, 2017). Sự sáng tạo của nhân viên là một trong những nguồn lực quan trọng nhất để nâng cao hiệu quả tổ chức và giúp tổ chức tồn tại và phát triển (Anderson và cộng sự, 2014). Vì vậy, đã có nhiều nghiên cứu xem xét yếu tố có thể ảnh hưởng đến hiệu quả sáng tạo của nhân viên (Anderson và cộng sự, 2014). Trong số đó, các nghiên cứu trước đây tập trung sự chú ý vào vai trò của lãnh đạo chuyển đổi (Hughes và cộng sự, 2018; Koh và cộng sự, 2019). Lãnh đạo chuyển đổi bao gồm bốn thành phần là: Động lực truyền cảm hứng, ảnh hưởng lý tưởng hóa, kích thích trí tuệ và xem xét cá nhân (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Mặc dù rất nhiều nghiên cứu đã xem xét tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự sáng tạo của cấp dưới (SSTCCD), nhưng mối quan hệ giữa từng thành phần của phong cách này lên SSTCCD vẫn chưa được chú ý nhiều (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023). Cụ thể hơn, mặc dù kích thích trí tuệ được coi là đặc điểm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Rafferty & Griffin, 2004; Shin & Zhou, 2003), tác động của kích thích trí tuệ của quản lý (KTTTCQL) lên SSTCCD là không rõ ràng. Một số nghiên cứu cho thấy KTTTCQL ảnh hưởng dương đến SSTCCD (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016; Thuan, 2020), trong khi đó, các nghiên cứu khác kết luận mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê (Miao và cộng sự, 2012; Zhou và cộng sự, 2012). Theo Koseoglu và cộng sự (2017), nghiên cứu các yếu tố trung gian và điều tiết giúp hiểu sâu sắc hơn mối quan hệ giữa hai khái niệm nghiên cứu. Do đó, các nhà nghiên cứu đã kêu gọi khám phá và kiểm định các cơ chế trung gian và các yếu tố điều tiết để hiểu đầy đủ về mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023; Thuan, 2020). KTTTCQL đề cập đến việc quản lý giúp nhân viên nâng cao sự quan tâm và nhận thức về các vấn đề phát sinh cũng như giúp nhân viên tăng khả năng suy nghĩ về vấn đề phát sinh trong công việc theo những cách mới (Rafferty & Griffin, 2004).

Dựa vào mô hình năng lực - động lực - cơ hội (AMO) (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu này giải quyết mối quan hệ không nhất quán giữa KTTTCQL và SSTCCD bằng cách kiểm định vai

trò trung gian của sự điều chỉnh nhiệm vụ (ĐCNV) và vai trò điều tiết của tự tin sáng tạo (TTST) của cấp dưới. Nghiên cứu này thu thập dữ liệu từ các công ty công nghệ thông tin (CNTT) trên địa bàn TP.HCM, Long An, Tây Ninh, Đồng Nai, Bình Dương vì các lý do. *Thứ nhất*, các tổ chức CNTT thường xuyên khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc để đưa ra các ý tưởng mới nhằm cải thiện quy trình làm việc và các sản phẩm (Koseoglu và cộng sự, 2017). *Thứ hai*, nền kinh tế Việt Nam đang chuyển dịch từ “nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung” sang “nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa” (Tho, 2017; Thuan & Thanh, 2020), điều này buộc nhân viên trong các công ty phải tạo ra nhiều ý tưởng mới hơn tại nơi làm việc để cải thiện sản phẩm và dịch vụ nhằm tăng năng lực cạnh tranh với các đối thủ trong ngành, đặc biệt là các công ty CNTT (Thuan & Thanh, 2020). Nghiên cứu này sử dụng SEM để kiểm định các giả thuyết. Bằng cách đó, nghiên cứu này có hai đóng góp mới quan trọng. *Đầu tiên*, mặc dù ĐCNV của cấp dưới là yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của họ (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Tian và cộng sự, 2021), nhưng các nghiên cứu về vai trò trung gian của ĐCNV còn hạn chế. Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đã kêu gọi khám phá và kiểm định các yếu tố trung gian gắn kết KTTTCQL với SSTCCD (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023). *Thứ hai*, nghiên cứu này áp dụng mô hình AMO để xem xét về vai trò điều tiết của TTST trong việc tăng cường tác động của KTTTCQL đối với SSTCCD. Mặc dù một số bài đã xem xét vai trò của TTST trong việc tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích (Du và cộng sự, 2020; Gong và cộng sự, 2009), một số ít nghiên cứu đã được thực hiện để kiểm định vai trò điều tiết của TTST trong việc củng cố tác động của những tiền tố lên SSTCCD (Orth & Volmer, 2017). Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đã kêu gọi nghiên cứu các yếu tố điều tiết hiệu đầy đủ về tác động của việc KTTTCQL lên SSTCCD (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023).

Bố cục của bài báo này gồm các phần: (1) Giới thiệu, (2) cơ sở lý thuyết và các giả thuyết, (3) phương pháp nghiên cứu, (4) kết quả nghiên cứu và (5) thảo luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Mô hình năng lực - động lực - cơ hội

Theo mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982), sự tương tác giữa năng lực, động lực và cơ hội tạo nên những nền tảng ảnh hưởng đến kết quả làm việc của cá nhân. Năng lực đề cập đến kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các năng lực khác cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể một cách hiệu quả (Chang và cộng sự, 2012). Động lực đề cập đến sự sẵn lòng của nhân viên khi thực hiện các nhiệm vụ cụ thể như: động lực học tập, động lực hướng đến xã hội, động lực bên trong và động lực bên ngoài (Thuan & Thanh, 2020). Cơ hội đề cập đến những yếu tố xung quanh nhân viên và nhiệm vụ của họ, nó thúc đẩy hoặc kiềm chế việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên và nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Mô hình AMO kết luận rằng động lực làm việc có thể tương tác với cơ hội làm việc để giúp các cá nhân đạt được mức hiệu quả công việc cao hơn (Blumberg & Pringle, 1982). Bos-Nehles và cộng sự (2023) đã tổng hợp các nghiên cứu trước đây và cho thấy mô hình AMO là một khung lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực. Hơn nữa, các nghiên cứu trước đây đã vận dụng mô hình AMO để nghiên cứu ảnh hưởng của kích thích trí tuệ và phản hồi phát triển của lãnh đạo đến SSTCCD (Thuan, 2020; Thuan & Thanh, 2020). Vì vậy, mô hình AMO giúp giải thích ảnh hưởng của KTTTCQL lên SSTCCD cũng như sự tương tác TTST và KTTTCQL đến SSTCCD.

2.2. *Kích thích trí tuệ của quản lý lên sự sáng tạo của cấp dưới*

KTTTCQL đề cập đến việc quản lý giúp nhân viên nâng cao sự quan tâm và nhận thức về các vấn đề phát sinh cũng như giúp nhân viên tăng khả năng suy nghĩ về vấn đề phát sinh trong công việc theo những cách mới (Rafferty & Griffin, 2004). Nghiên cứu này đề xuất rằng KTTTCQL ảnh hưởng tích cực đến SSTCCD vì một số lý do. *Thứ nhất*, KTTTCQL kích thích nhân viên xem xét các vấn đề cũ theo góc nhìn mới và tìm ra các giải pháp sáng tạo (Kehr và cộng sự, 2023). Khi nhận được sự kích thích trí tuệ từ quản lý, nhân viên sẽ cố gắng suy nghĩ vấn đề theo những cách khác nhau, thay đổi tình hình hiện tại và tìm ra những cách mới để thực hiện nhiệm vụ của mình (Shin & Zhou, 2003). Hơn nữa, việc KTTTCQL còn tạo cơ hội và khuyến khích cấp dưới suy nghĩ lại các chiến lược để theo đuổi mục tiêu cá nhân, đặc biệt là cách tạo ra ý tưởng, quy trình làm việc, sản phẩm và dịch vụ mới (Zhou và cộng sự, 2012). *Thứ hai*, KTTTCQL có thể phát triển kiến thức liên quan đến lĩnh vực và kỹ năng giải quyết vấn đề của cấp dưới (Rafferty & Griffin, 2004), xây dựng môi trường đổi mới (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016), tăng cường quyền tự chủ trong công việc (Thuan, 2020) cũng như tăng cường sự phát triển các kỹ năng cá nhân và kỹ năng xã hội (Corti và cộng sự, 2023). Những cơ chế trung gian này tạo điều kiện nâng cao sự sáng tạo của nhân viên (Anderson và cộng sự, 2014). *Thứ ba*, KTTTCQL khuyến khích cấp dưới suy nghĩ lại các vấn đề, sử dụng trí tưởng tượng và khơi dậy trí tò mò trí tuệ của họ (Avolio và cộng sự, 1999). Cấp dưới có khả năng tập trung làm công việc của mình thay vì những mối quan tâm khác cũng như tăng sự hài lòng với công việc của mình (Shin & Zhou, 2003). Kết quả, cấp dưới có thể tạo ra nhiều ý tưởng, quy trình làm việc, sản phẩm và dịch vụ mới và hữu ích hơn (Amabile, 1997; Anderson và cộng sự, 2014). Do đó, KTTTCQL sẽ kích thích SSTCCD như mô hình AMO đã đưa ra (Blumberg & Pringle, 1982). Giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₁: KTTTCQL ảnh hưởng dương đến SSTCCD.

2.3. *Vai trò trung gian của điều chỉnh nhiệm vụ*

Nghiên cứu này đề xuất rằng KTTTCQL sẽ gián tiếp ảnh hưởng đến SSTCCD thông qua ĐCNV. ĐCNV đề cập đến quá trình mà nhân viên nỗ lực thay đổi khối lượng hoặc bản chất công việc họ đảm nhận để phù hợp hơn với kỹ năng hoặc sở thích cá nhân (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). KTTTCQL thúc đẩy cấp dưới bằng cách đặt câu hỏi về các giả định, thách thức hiện tại và khuyến khích cải cách vấn đề, trí tưởng tượng, trí tò mò trí tuệ và các phương pháp tiếp cận mới lạ (Shin & Zhou, 2003). KTTTCQL kích thích nhân viên xem xét các vấn đề cũ theo góc nhìn mới và tìm ra các giải pháp sáng tạo (Kehr và cộng sự, 2023). KTTTCQL giúp nhân viên mở rộng nhận thức và hiểu biết sâu hơn về các vấn đề nảy sinh, đồng thời khuyến khích họ suy nghĩ và tiếp cận công việc từ những góc độ mới mẻ (Rafferty & Griffin, 2004). Điều này tạo động lực cho nhân viên ĐCNV của mình bằng cách gia tăng các nguồn lực cấu trúc, chẳng hạn như học hỏi thêm kiến thức mới và phát triển năng lực cá nhân (Hetland và cộng sự, 2018), để từ đó có thể điều chỉnh và cải thiện phương pháp làm việc, kỹ năng vận hành và năng lực công việc của họ (Guo và cộng sự, 2023). Nhân viên ĐCNV như một cách thức để phát triển và nâng cao khả năng sáng tạo sẵn có, thông qua việc đưa ra các giải pháp tối ưu hơn cho công việc (Kim & Kim, 2020) hoặc đề xuất những nhiệm vụ mới phù hợp hơn với tài năng và sở thích cá nhân (Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Bằng cách đề xuất những cách tiếp cận nhiệm vụ mới phù hợp với tài năng và sở thích cá nhân, ĐCNV giúp cải thiện sự phù hợp giữa nhân viên và công việc của họ (Kapica & Baka, 2021; Kira và

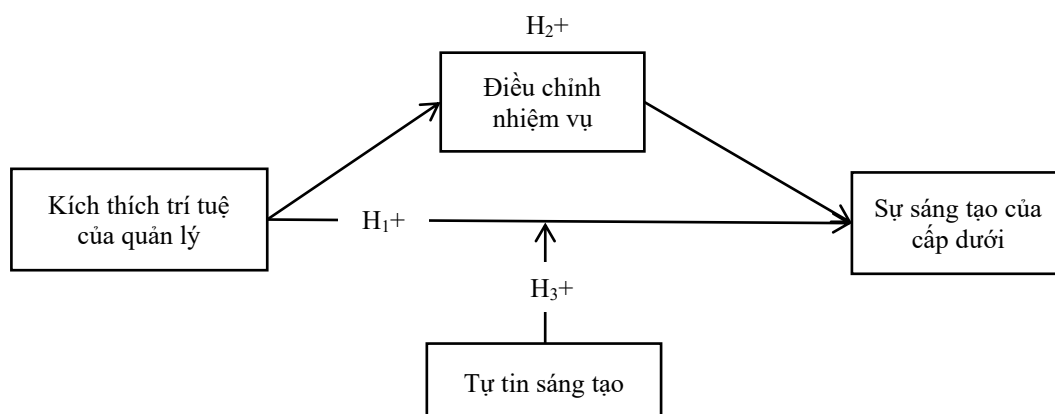
cộng sự, 2010). Qua đó, nhân viên trở nên tự tin hơn trong khả năng đóng góp sáng tạo của mình (Kanten, 2014), đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển của cả cá nhân và tổ chức (Ryan & Deci, 2000). Như vậy, ĐCNV là một cơ chế quan trọng thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên (Anderson và cộng sự, 2014; Kim & Kim, 2020). Những nhân viên tích cực ĐCNV, sở hữu nhiều nguồn lực công việc và đối mặt với nhiều thách thức hơn, thường có động lực học hỏi cao hơn, thể hiện mức độ gắn kết công việc mạnh mẽ và phát triển bản thân, dẫn đến sự sáng tạo vượt trội (Demerouti và cộng sự, 2015). Việc ĐCNV khuyến khích nhân viên chủ động tìm kiếm các nguồn lực để nâng cao hiệu quả công việc và tối ưu hóa các yêu cầu căng thẳng tại nơi làm việc (Tian và cộng sự, 2021). Kỹ năng này không chỉ giúp tăng cường nguồn lực trí tuệ mà còn thúc đẩy sự phát triển cá nhân bằng cách ĐCNV phù hợp với nhu cầu cá nhân, khuyến khích động lực cả bên trong lẫn bên ngoài, từ đó tạo ra những kết quả công việc tích cực (Tims và cộng sự, 2013). Việc biết cách tận dụng hiệu quả nguồn lực trí tuệ và thời gian thông qua kỹ năng ĐCNV có thể giúp nhân viên nâng cao hiệu suất sáng tạo (Wang & Lau, 2022). Từ các lập luận trên, giả thuyết sau được đề xuất:

Giả thuyết H₂: ĐCNV làm trung gian liên kết mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD.

2.4. Vai trò điều tiết của tự tin sáng tạo

TTST là một loại tự tin cụ thể, tập trung vào niềm tin của cá nhân về khả năng của họ trong việc thực hiện các hoạt động sáng tạo như những ý tưởng mới mẻ và có giá trị cũng như giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo (Tierney & Farmer, 2002). Theo lý thuyết AMO (Blumberg & Pringle, 1982), động lực làm việc tương tác với cơ hội làm việc sẽ giúp các cá nhân đạt được mức hiệu quả công việc cao hơn. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu của Kehr và cộng sự (2023) cho thấy động lực làm việc tương tác với KTTTCQL làm tăng kết quả làm việc của cấp dưới. Trong nghiên cứu này, TTST tương tác với KTTTCQL làm tăng kết quả sáng tạo của cấp dưới vì TTST là niềm tin, sự sẵn sàng và thôi thúc nhân viên nỗ lực sáng tạo hơn (Bandura, 1997), còn KTTTCQL là một loại cơ hội mà quản lý trao cho nhân viên của họ (Thuan, 2020). Những nhân viên có mức độ TTST cao có xu hướng tăng cường việc tìm kiếm thông tin cần thiết để tạo ra những ý tưởng sáng tạo và có giá trị (Richter và cộng sự, 2012; Tierney & Farmer, 2002). Họ chủ động tìm kiếm các nguồn lực khuyến khích họ tiếp cận các vấn đề từ những góc nhìn mới (Bandura, 1997), chẳng hạn như sự kích thích trí tuệ từ cấp trên, giúp họ phát triển các giải pháp sáng tạo (Richter và cộng sự, 2012). Tiếp nhận sự kích thích trí tuệ từ cấp trên có thể làm cho nhân viên cảm thấy tự tin hơn trong việc quản lý yêu cầu công việc và tạo ra niềm tin rằng họ có thể giải quyết các vấn đề phức tạp hay đối mặt với các tình huống khó khăn một cách độc lập, không cần sự hướng dẫn của lãnh đạo (Nielsen & Munir, 2009). Sự kết hợp này sẽ thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên nhờ vào việc thử nghiệm và phát triển những ý tưởng mới lạ và có giá trị cũng như thể hiện tính độc đáo của các ý tưởng đó (Richter và cộng sự, 2012). Ngược lại, những nhân viên có mức độ TTST thấp thường ít chủ động hơn trong việc tìm kiếm và khai thác các nguồn thông tin (Bandura, 1997), cũng như sẽ ít được khuyến khích tham gia vào các hoạt động sáng tạo hơn so với những người có mức độ TTST cao hơn (Hirst và cộng sự, 2018). Điều này đồng nghĩa với việc họ sẽ có ít cơ hội để hưởng lợi từ sự kích thích trí tuệ của cấp trên, do đó làm giảm tác động của nó lên sự sáng tạo cá nhân của họ (Shin & Zhou, 2003). Khi nhận được sự KTTTCQL, những nhân viên có mức độ TTST thấp thường nghi ngờ vào khả năng của mình trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn đặt ra, điều này cản trở sự sáng tạo của họ (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Vì vậy, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

Giả thuyết H₃: TTST củng cố tích cực mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này gồm hai giai đoạn chính. Đầu tiên, các thang đo của các khái niệm được tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây (Houghton & DiLiello, 2010; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Soda và cộng sự, 2019; Zhou và cộng sự, 2012). Tiếp đến, phương pháp dịch ngược được sử dụng để đảm bảo độ chính xác trong quá trình xây dựng bảng câu hỏi bằng tiếng Việt từ bảng câu hỏi bằng tiếng Anh. Cụ thể, một thành viên trong nhóm nghiên cứu dịch bảng câu hỏi từ tiếng Anh sang tiếng Việt và một thành viên khác dịch ngược từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Dựa vào hai bản hỏi bằng tiếng Anh, nhóm nghiên cứu tiến hành điều chỉnh bản hỏi bằng tiếng Việt để đảm bảo độ chính xác trong quá trình chuyển ngữ. Sau đó, nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các lập trình viên, kỹ sư, nhân viên kinh doanh, nhân viên nhân sự đang công tác tại các công ty CNTT trên địa bàn TP.HCM. Dựa vào phương pháp nghiên cứu định tính của Coyne (1997), nghiên cứu xác định điểm bão hòa là 14 người tham gia. Căn cứ vào những góp ý, phản hồi từ nghiên cứu định tính, nhóm nghiên cứu tiến hành chỉnh sửa lại bảng câu hỏi để từ ngữ sử dụng trong bảng câu hỏi phù hợp với các công ty CNTT ở Việt Nam.

Giai đoạn tiếp theo, nhóm nghiên cứu thu thập dữ liệu định lượng bằng bảng câu hỏi từ các lập trình viên, kỹ sư, nhân viên kinh doanh, nhân viên nhân sự đang công tác tại các công ty CNTT trên địa bàn TP.HCM, Long An, Tây Ninh, Đồng Nai, Bình Dương. Trong ngành khoa học xã hội thì kích thước mẫu tối thiểu là 200 đáp viên (Hoelter, 1983). Để phân tích dữ liệu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, cỡ mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 200 (Hair và cộng sự, 2013). Nhóm tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện để thu thập dữ liệu vì đây là phương pháp được sử dụng phổ biến nhất để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu khoa học xã hội (Etikan và cộng sự, 2016). Nhóm tác giả đã sử dụng Google Form để tạo bảng câu hỏi và gửi đến người tham gia khảo sát. Sau hơn hai tháng, nhóm nghiên cứu đã nhận được 326 bản trả lời, trong số này có 21 bản khảo sát không hợp lệ vì người tham gia lựa

chọn một mức độ khi đánh giá toàn bộ bản khảo sát hoặc thiếu thông tin. Cuối cùng, 305 bản trả lời hợp lệ được đưa vào sử dụng để phân tích.

3.2. Thang đo

Để đảm bảo độ tin cậy và giá trị, thang đo của các khái niệm trong nghiên cứu này được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây (Houghton & DiLiello, 2010; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Soda và cộng sự, 2019; Zhou và cộng sự, 2012). Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 7 mức độ với 1 tương ứng “hoàn toàn phản đối” và 7 tương ứng “hoàn toàn đồng ý” để đo lường KTTTCQL, TTST và SSTCCD cũng như 1 tương ứng “rất hiếm khi” và 7 tương ứng “rất thường xuyên” để đo lường ĐCNV. Nghiên cứu này sử dụng 03 biến quan sát từ Zhou và cộng sự (2012) để đo lường KTTTCQL, một ví dụ của thang đo này là “Lãnh đạo của tôi thách thức tôi suy nghĩ về các vấn đề cũ theo cách mới”. Nghiên cứu này sử dụng 05 biến quan sát từ Slemp và Vella-Brodrick (2014) để đo lường ĐCNV, một ví dụ của thang đo này là “Tôi đề xuất các nhiệm vụ mới phù hợp hơn với kỹ năng và sở thích của mình”. Nghiên cứu này sử dụng 06 biến quan sát từ Houghton và DiLiello (2010) để đo lường TTST, một ví dụ của thang đo này là “Tôi cảm thấy tôi giỏi trong việc tạo ra những ý tưởng mới lạ”. Nghiên cứu này sử dụng 04 biến quan sát từ Soda và cộng sự (2019) để đo lường SSTCCD, một ví dụ của thang đo này là “Tôi thường đưa ra những ý tưởng mới để cải thiện hiệu suất phòng ban/bộ phận”.

3.3. Đặc điểm của mẫu

Tổng số bản khảo sát đưa vào phân tích trong nghiên cứu này là 305. Trong đó, có 156 nam chiếm 51,1% và 149 nữ chiếm 48,9%. Về mặt trình độ, 16 người tham gia khảo sát có bằng phổ thông chiếm 5,2%, 206 người có bằng cao đẳng - đại học chiếm 67,5%, và 83 người có bằng sau đại học chiếm 27,2%. Về độ tuổi, mẫu nghiên cứu có độ tuổi trung bình là 28,32 tuổi với độ lệch chuẩn là 7,682. Số năm kinh nghiệm trung bình là 7,59 năm với độ lệch chuẩn là 7,492.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Bảng 1.

Giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo

	CR	AVE	SC	CSE	TC	SIS
SC	0,817	0,528	0,727			
CSE	0,913	0,637	0,277	0,798		
TC	0,838	0,509	0,400	0,154	0,713	
SIS	0,779	0,541	0,361	0,324	0,278	0,735

Ghi chú: SIS: Kích thích trí tuệ của quản lý; TC: Điều chỉnh nhiệm vụ; CSE: Tự tin sáng tạo; SC: Sự sáng tạo của cấp dưới; CR: Độ tin cậy tổng hợp; AVE: Phương sai trích; Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của biến tiềm ẩn; Các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các biến tiềm ẩn.

Trước tiên, các chỉ số Skewness và Kurtosis của các biến quan sát được phân tích, kết quả cho thấy các chỉ số này có giá trị từ -0,593 đến +0,217. Kết quả này hàm ý rằng phân phối của các biến quan sát lệch một phần so với phân phối chuẩn. Nhưng giá trị của các chỉ số Skewness và Kurtosis vẫn trong khoảng từ -1 đến +1 nên phương pháp Maximum Likelihood phù hợp khi tiến hành phân tích CFA và SEM (Muthén & Kaplan, 1985). Sau đó, CFA được phân tích và kết quả cho thấy mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thu thập từ thực tiễn (GFI = 0,940; NFI = 0,931; CFI = 0,980; RMSEA = 0,035; CMIN/DF = 1,369). Nhân tố tải của các biến quan sát của các khái niệm nghiên cứu đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) và dao động từ 0,634 đến 0,861. Hơn nữa, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo từ 0,779 đến 0,913 và phương sai trích của các thang đo từ 0,509 đến 0,637. Kết quả này cho thấy các thang đo đạt được giá trị hội tụ (Steenkamp & van Trijp, 1991). Bên cạnh đó, căn bậc hai phương sai trích của các biến tiềm ẩn lớn hơn sự tương quan của các biến này với các biến tiềm ẩn khác. Kết quả này cho thấy các thang đo đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Bảng 1 trình bày kết quả phân tích CFA.

4.2. Kiểm định các giả thuyết

TTST đóng vai trò điều tiết tác động của KTTTCQL lên SSTCCD. Căn cứ vào đề xuất của Cortina và cộng sự (2001), bài báo này xử lý một bước để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Sự tương tác giữa KTTTCQL và TTST được tính toán dựa vào công thức của Ping (1995). Các biến có độ lệch trung bình được nghiên cứu này sử dụng để tính toán biến tương tác giữa KTTTCQL và TTST nhằm loại bỏ hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987). Bên cạnh đó, ĐCNV đóng vai trò trung gian liên kết mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD nên nghiên cứu này đã sử dụng phương pháp Bootstraps với $N = 1.000$ và khoảng tin cậy 95% để kiểm định giả thuyết trung gian này. Bảng 2 và 3 trình bày kết quả phân tích SEM.

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất phù hợp với dữ liệu thu thập từ thực tiễn (GFI = 0,939; NFI = 0,927; CFI = 0,981; RMSEA = 0,032; CMIN/DF = 1,318). Giả thuyết KTTTCQL ảnh hưởng dương đến SSTCCD. Ảnh hưởng này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,162$; $p < 0,01$). Do đó, giả thuyết H_1 được chấp nhận. Giả thuyết ĐCNV làm trung gian liên kết mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. Liên kết này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,067$; $p < 0,01$) với khoảng tin cậy từ 0,036 đến 0,111. Do đó, giả thuyết H_2 được chấp nhận. Giả thuyết TTST củng cố tích cực mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. Nói cách khác, sự tương tác giữa KTTTCQL và TTST (KTTTCQL x TTST) ảnh hưởng dương đến SSTCCD. Ảnh hưởng này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,353$; $p < 0,001$). Do đó, giả thuyết H_3 được chấp nhận.

Bảng 2.

Kết quả ảnh hưởng trực tiếp

Tác động trực tiếp	Ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị t	Giá trị p
KTTTCQL $\rightarrow$ SSTCCD	0,162	0,054	2,984	0,003
KTTTCQL $\rightarrow$ ĐCNV	0,293	0,074	3,945	0,000
ĐCNV $\rightarrow$ SSTCCD	0,230	0,049	4,667	0,000
TTST $\rightarrow$ SSTCCD	0,098	0,043	2,286	0,022
KTTTCQL x TTST $\rightarrow$ SSTCCD	0,353	0,058	6,067	0,000

Bảng 3.

Kết quả ảnh hưởng gián tiếp

Tác động gián tiếp	Ước lượng	Cận dưới	Cận trên	Giá trị p
KTTTCQL → ĐCNV → SSTCCD	0,067	0,036	0,111	0,001

Ghi chú: Bootstraps 1.000 với khoảng tin cậy 95%.**5. Thảo luận và hàm ý quản trị***5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết*

Nghiên cứu này có hai đóng góp mới vào lý thuyết sự sáng tạo ở cấp độ cá nhân. *Đầu tiên*, nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò trung gian của ĐCNV liên kết tác động của KTTTCQL đến SSTCCD. Mặc dù ĐCNV của cấp dưới là yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo (Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Tian và cộng sự, 2021), nhưng các nghiên cứu về vai trò trung gian của ĐCNV còn hạn chế. Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đã kêu gọi khám phá và kiểm định các yếu tố trung gian gắn kết KTTTCQL với SSTCCD (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023). Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng cho thấy ĐCNV là cơ chế trung gian liên kết tác động của quản lý đến SSTCCD. KTTTCQL giúp nhân viên mở rộng nhận thức và hiểu biết sâu hơn về các vấn đề nảy sinh (Rafferty & Griffin, 2004), từ đó có thể điều chỉnh và cải thiện phương pháp làm việc, kỹ năng vận hành và năng lực công việc của họ (Guo và cộng sự, 2023). Việc ĐCNV khuyến khích nhân viên chủ động tìm kiếm các nguồn lực để nâng cao hiệu quả công việc (Tian và cộng sự, 2021). Việc biết cách tận dụng hiệu quả nguồn lực trí tuệ và thời gian thông qua ĐCNV có thể giúp nhân viên nâng cao hiệu suất sáng tạo (Wang & Lau, 2022).

Thứ hai, nghiên cứu này áp dụng mô hình AMO để xem xét về vai trò điều tiết của TTST trong việc tăng cường tác động của KTTTCQL đối SSTCCD. Mặc dù một số nghiên cứu đã khám phá và kiểm định vai trò TTST trong việc tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích (Du và cộng sự, 2020; Gong và cộng sự, 2009), nhưng vẫn còn ít nghiên cứu được thực hiện để kiểm định vai trò điều tiết của TTST trong việc củng cố tác động của những tiền tố lên SSTCCD (Orth & Volmer, 2017). Đặc biệt, các nhà nghiên cứu đã kêu gọi nghiên cứu các yếu tố điều tiết hiệu đầy đủ về tác động của việc KTTTCQL lên SSTCCD (Ravet-Brown và cộng sự, 2024; Tabash và cộng sự, 2023). Đây là đóng góp mới quan trọng vì nghiên cứu yếu tố điều tiết giúp hiểu sâu sắc mối quan hệ giữa hai khái niệm nghiên cứu (Koseoglu và cộng sự, 2017). Kết quả nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy sự tương tác giữa động lực làm việc và cơ hội làm việc sẽ giúp nhân viên đạt được mức hiệu quả công việc cao hơn (Blumberg & Pringle, 1982). Những nhân viên có mức độ TTST cao có xu hướng chủ động tìm kiếm các nguồn lực khuyến khích họ tiếp cận các vấn đề từ những góc nhìn mới (Bandura, 1997), chẳng hạn như: Sự KTTTCQL giúp họ phát triển các giải pháp sáng tạo (Richter và cộng sự, 2012), ngược lại, những nhân viên có mức độ TTST thấp thường ít chủ động hơn trong việc tìm kiếm và khai thác các nguồn thông tin (Bandura, 1997). Khi nhận được sự KTTTCQL, những nhân viên có mức độ TTST thấp thường nghi ngờ vào khả năng của mình trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn đặt ra, điều này cản trở sự sáng tạo của họ (Carmeli & Schaubroeck, 2007).

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này có một số hàm ý quản trị giúp nhân viên tạo ra nhiều ý tưởng mới hơn. *Thứ nhất*, ĐCNV làm trung gian liên kết mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. Vì vậy, quản lý tại các doanh nghiệp nói chung và các công ty CNTT nói riêng nên giúp nhân viên nâng cao sự quan tâm và nhận thức về các vấn đề phát sinh cũng như giúp nhân viên tăng khả năng suy nghĩ về vấn đề phát sinh trong công việc theo những cách mới. Từ đó, nhân viên sẽ nỗ lực thay đổi khối lượng hoặc bản chất công việc họ đảm nhận để phù hợp hơn với kỹ năng hoặc sở thích cá nhân của họ. Điều này giúp nhân viên phát huy được năng lực để tạo ra nhiều ý tưởng, sản phẩm và quy trình làm việc vừa mới lạ vừa hữu ích. Các tổ chức có thể giúp nhân viên ĐCNV của họ bằng cách đưa ra các mục tiêu công việc rõ ràng, giúp nhân viên chia nhỏ các nhiệm vụ, giúp nhân viên hiểu rõ các khía cạnh quan trọng của công việc để lên phương án ĐCNV phù hợp với năng lực và sở thích của họ.

Thứ hai, TTST củng cố tích cực mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. Vì vậy, tổ chức nói chung và các công ty CNTT nói riêng cần hỗ trợ nhân viên để niềm tin về khả năng sáng tạo và khả năng giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo của họ được tăng lên. TTST của nhân viên có thể tăng bằng cách đặt ra các mục tiêu sáng tạo cụ thể, xác định điểm mạnh, điểm yếu khi làm các công việc liên quan đến sự sáng tạo cũng như tìm kiếm các phản hồi từ người khác. Bên cạnh đó, tổ chức có thể nâng cao TTST của nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích sự sáng tạo, khuyến khích nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới và cách giải quyết vấn đề mới, đặc biệt tổ chức phải chấp nhận thất bại như một phần tự nhiên của hành trình sáng tạo. Từ đó, nhân viên sẽ TTST hơn và tận dụng được những cơ hội hỗ trợ từ quản lý như việc kích thích trí tuệ để tạo ra nhiều ý tưởng, sản phẩm và quy trình làm việc mới và hiệu quả hơn.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài báo vẫn còn một số hạn chế cần cải thiện trong tương lai. *Thứ nhất*, nghiên cứu này sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện để thu thập dữ liệu từ các công ty CNTT trên địa bàn TP.HCM, Long An, Tây Ninh, Đồng Nai, Bình Dương. Các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng phương pháp lấy mẫu khác và thu thập dữ liệu tại nhiều địa bàn hơn để tăng tính tổng quát của kết quả nghiên cứu. *Thứ hai*, các nhiều yếu tố có thể đóng vai trò trung gian liên kết các yếu tố về lãnh đạo đến SSTCCD (Hughes và cộng sự, 2018), nhưng nghiên cứu này chỉ tập trung vào vai trò của ĐCNV. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể khám phá và kiểm định các cơ chế trung gian khác để hiểu rõ hơn mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. *Cuối cùng*, bài báo này chỉ tập trung khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của TTST đến mối quan hệ giữa KTTTCQL và SSTCCD. Các nghiên cứu trong tương lai có thể tiếp tục nghiên cứu các biến điều tiết khác để hiểu rõ hơn mối quan hệ không nhất quán giữa KTTTCQL và SSTCCD.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu khoa học cấp trường, Mã số CS-COB-2024-51, theo Quyết định số 4336/QĐ-ĐHKT-KD ngày 24 tháng 10 năm 2024, Chủ nhiệm đề tài: Phạm Tô Thục Hân.

Tài liệu tham khảo

- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Vol. 604). New York: W.H. Freeman.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Corti, J. F., Raimundi, M. J., Celsi, I., Alvarez, O., & Castillo, I. (2023). The moderating effect of athletes' personal values on the relationship between coaches' leadership behaviors and the personal and social skills of young basketball players. *Sustainability*, 15(5), 4554.
- Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4(4), 324-360.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414-417.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927-948.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Du, K., Wang, Y., Ma, X., Luo, Z., Wang, L., & Shi, B. (2020). Achievement goals and creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Educational Psychology*, 40(10), 1249-1269.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). Why does developmental feedback foster employee job performance? The mediating role of job crafting. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis: New International Edition* (7th ed.). London: Pearson.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J., & Tsai, P. C.-F. (2018). Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management*, 44(3), 870-891.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11(3), 325-344.
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 230-245.
- 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.
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128.
- Kapica, L., & Baka, L. (2021). What is job crafting? Review of theoretical models of job crafting. *Medycyna Pracy Workers's Health and Safety*, 72(4), 423-437.
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2023). Followers' motives as moderators of the effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes and leaders' influence. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 865-886.
- Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584-612.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616-632.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.

- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377-395.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Ping, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18, 1-46. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957-977.
- Soda, G., Stea, D., & Pedersen, T. (2019). Network structure, collaborative context, and individual creativity. *Journal of Management*, 45(4), 1739-1765.
- Steenkamp, J.-B. E., & van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Tabash, M. I., Kumar, A., Sharma, S., Vashistha, R., & El Refae, G. A. (2023). International journal of organizational analysis: A bibliometric review (2005–2020). *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2141-2182. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-2990>

- Tian, W., Wang, H., & Rispens, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 291.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tho, N. D. (2017). Knowledge transfer from business schools to business organizations: The roles absorptive capacity, learning motivation, acquired knowledge and job autonomy. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1240-1253.
- Thuan, L. C. (2020). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817-829.
- Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Mediating mechanisms linking developmental feedback with employee creativity. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 108-121.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Wang, Y., & Lau, D. C. (2022). How and why job crafting influences creative performance? A resource allocation explanation of the curvilinear moderated relations. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1561-1587.
- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus—employee creativity relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 894-909.