



Mối quan hệ giữa nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên: Vai trò của kỹ năng vận hành và tính cách chủ động

LÊ CÔNG THUẬN ^{*}, ^a, PHẠM TÔ THỰC HÂN ^a, BÙI THỊ THANH ^a, PHAN QUỐC TẤN ^a

^a Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 05/06/2024 Ngày nhận lại: 12/08/2024 Duyệt đăng: 20/08/2024 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Kỹ năng vận hành; Nguồn kiến thức; Sự đổi mới của nhân viên; Tính cách chủ động. Keywords: Operational skills; Knowledge sourcing; Employee innovation; Proactive personality.	Mặc dù kiến thức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự đổi mới của nhân viên, nhưng các nghiên cứu về tác động của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên thông qua các biến trung gian và điều tiết vẫn còn hạn chế. Dựa vào mô hình năng lực – động lực – cơ hội, bài báo này khám phá ảnh hưởng của nguồn kiến thức, kỹ năng vận hành và tính cách chủ động đến sự đổi mới của nhân viên. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM) để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy nguồn kiến thức ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên. Hơn nữa, kỹ năng vận hành là trung gian liên kết mối quan hệ này. Bên cạnh đó, tính cách chủ động điều tiết dương tác động của nguồn kiến thức lên sự đổi mới của nhân viên. Vì vậy, bài báo này có các đóng góp mới về mặt lý thuyết và một số hàm ý quản trị giúp thúc đẩy sự đổi mới của nhân viên. Abstract Although knowledge plays a vital role in motivating employee innovation, a paucity of research has investigated the effect of knowledge sourcing on employee innovation through mediators and moderators. Drawing on the Ability – Motivation – Opportunity (AMO) model, this paper investigates the effects of knowledge sourcing, operational skills, and proactive personality on employee innovation. This study used confirmatory factor analysis and structural equation

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: thuanlc@ueh.edu.vn (Lê Công Thuận), hanptt@ueh.edu.vn (Phạm Tô Thực Hân), btthanh@ueh.edu.vn (Bùi Thị Thanh), tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn).

Trích dẫn bài viết: Lê Công Thuận, Phạm Tô Thực Hân, Bùi Thị Thanh, & Phan Quốc Tấn. (2024). Mối quan hệ giữa nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên: Vai trò của kỹ năng vận hành và tính cách chủ động. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(10), 88-101.

modeling to analyze the data. The results showed that knowledge sourcing had a positive effect on employee innovation. Moreover, operational skills mediated this relationship. Furthermore, proactive personality positively moderated the impact of knowledge sourcing on employee innovation. Therefore, this paper has some theoretical contributions and managerial implications in stimulating employee innovation.

1. Giới thiệu

Nền kinh tế Việt Nam đang chuyển từ kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; quá trình này thôi thúc các công ty phải phát triển và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn để cạnh tranh với đối thủ (Le & Bui, 2019). Đặc biệt là các công ty kiến trúc và công ty xây dựng vì đây là ngành chủ lực trong công cuộc công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước, đã được đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng nhấn mạnh. Sự đổi mới của ngành kiến trúc và xây dựng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế (Blayse & Manley, 2004). Sự đổi mới có ảnh hưởng lớn trong việc cải thiện năng lực cạnh tranh, giúp tổ chức duy trì và mở rộng hoạt động kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay (Hughes và cộng sự, 2018). Sự đổi mới giúp các công ty kiến trúc và xây dựng thắng trong đấu thầu các dự án, cải thiện kết quả tài chính của các dự án, cải thiện năng lực kỹ thuật và nâng cao kết quả hoạt động (Blayse & Manley, 2004). Một trong các cách giúp các công ty đạt được các mục tiêu trên là tập trung nâng cao hành vi đổi mới của nhân viên (Stock và cộng sự, 2017). Vì thế, các công trình khoa học về chủ đề đổi mới của nhân viên tăng theo thời gian (Anderson và cộng sự, 2014).

Các nhân tố tác động đến sự đổi mới của nhân viên có thể chia thành ba nhóm: (1) nhóm nhân tố cá nhân, (2) nhóm nhân tố công việc, và (3) nhóm nhân tố môi trường (Anderson và cộng sự, 2014). Trong số các tiền tố thuộc các nhóm trên thì kiến thức ảnh hưởng nhiều đến quá trình sáng tạo và đổi mới (Anderson và cộng sự, 2014). Kiến thức giúp nhân viên hiểu được tường tận các vấn đề công việc mà họ đang đảm nhiệm, có thể quản lý các vấn đề phát sinh, và biết cách kết hợp các kiến thức và kỹ năng cần thiết để đưa ra các giải pháp nhằm giải quyết các vấn đề phát sinh trong khi làm việc (Liu và cộng sự, 2017). Mặc dù kiến thức là rất quan trọng, nhưng nhân viên không thể tạo ra tất cả các kiến thức mà họ cần phải biết để thực hiện công việc một cách hiệu quả (Huggins và cộng sự, 2010). Do đó, họ thường phải học hỏi kiến thức và kinh nghiệm từ các nguồn bên ngoài (Nguyen, 2017). Các học giả gọi kiến thức và kinh nghiệm từ bên ngoài là nguồn kiến thức (Che và cộng sự, 2019; Huggins và cộng sự, 2010). Nguồn kiến thức tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy sự đổi mới (Hong và cộng sự, 2004; Hülsheger và cộng sự, 2009). Tuy nhiên, các nghiên cứu khám phá và kiểm định các yếu tố trung gian liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên còn hạn chế (Aliasghar và cộng sự, 2023; Castro và cộng sự, 2022; Che và cộng sự, 2019). Hơn nữa, việc nghiên cứu các yếu tố điều tiết sẽ giúp hiểu sâu hơn mối quan hệ giữa hai khái niệm (Chatterjee và cộng sự, 2023; Koseoglu và cộng sự, 2017; Pata và cộng sự, 2023).

Căn cứ vào mô hình năng lực – động lực – cơ hội (Ability-Motivation-Opportunity – AMO) (Blumberg & Pringle, 1982), bài báo này khám phá và kiểm tra tác động của nguồn kiến thức, kỹ năng vận hành, và tính cách chủ động lên sự đổi mới của nhân viên. Các giả thuyết trong nghiên cứu

này được kiểm định bằng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính. Qua đó, nghiên cứu này có hai đóng góp mới quan trọng. Thứ nhất, đây là một trong các nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng vận hành trong việc liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên. Mặc dù, nguồn kiến thức là một trong các nhân tố chính ảnh hưởng nhiều đến sự đổi mới của nhân viên, nhưng việc nghiên cứu các yếu tố trung gian liên kết mối quan hệ này ít nhận được sự quan tâm (Aliasghar và cộng sự, 2023; Castro và cộng sự, 2022; Che và cộng sự, 2019). Thứ hai, bài báo kiểm định vai trò điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên cũng như mối quan hệ giữa kỹ năng vận hành và sự đổi mới của nhân viên. Sự tương tác giữa tính cách chủ động với các yếu tố khác như sự kích thích trí tuệ của lãnh đạo (Le, 2019), hệ thống làm việc năng suất cao (Zhang và cộng sự, 2019), và đặc điểm công việc (Chen và cộng sự, 2015) làm tăng hành vi đổi mới và kết quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, sự tương tác giữa tính cách chủ động với nguồn kiến thức cũng như kỹ năng vận hành để củng cố sự đổi mới của nhân viên còn hạn chế. Đây là đóng góp mới quan trọng vì việc nghiên cứu các yếu tố điều tiết sẽ giúp hiểu sâu hơn mối quan hệ giữa hai khái niệm (Chatterjee và cộng sự, 2023; Koseoglu và cộng sự, 2017; Pata và cộng sự, 2023).

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Sự đổi mới của nhân viên

Sự sáng tạo của nhân viên và sự đổi mới của nhân viên là hai khái niệm có sự tương quan nhưng khác biệt (Anderson và cộng sự, 2014; Che và cộng sự, 2019). Sự đổi mới của nhân viên đề cập đến việc phát triển các quy trình làm việc, các sản phẩm, các dịch vụ cũng như áp dụng chúng vào trong thực tiễn nhằm mang lại lợi ích cho các bên liên quan (Anderson và cộng sự, 2014). Trong khi đó, sự sáng tạo của nhân viên chỉ đề cập đến việc phát triển các quy trình làm việc, các sản phẩm, các dịch vụ vừa mới vừa hữu ích (Koseoglu và cộng sự, 2017). Hay nói cách khác, sự sáng tạo hướng nhân viên vào việc tìm kiếm và đưa ra các ý tưởng mới và có ích lợi, trong khi đó sự đổi mới bao gồm hai giai đoạn là tạo ra các ý tưởng mới và áp dụng các ý tưởng này vào trong thực tiễn (Anderson và cộng sự, 2014; Che và cộng sự, 2019). Do đó, sự đổi mới của nhân viên bao hàm cả sự sáng tạo ở giai đoạn thứ nhất (Anderson và cộng sự, 2014; Che và cộng sự, 2019; Hughes và cộng sự, 2018).

2.2. Mô hình năng lực – động lực – cơ hội

Mô hình năng lực – động lực – cơ hội cho rằng sự tương tác giữa năng lực, động lực và cơ hội sẽ quyết định kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Năng lực bao gồm kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể (Chang và cộng sự, 2012). Động lực là sự sẵn sàng của nhân viên khi thực hiện một nhiệm vụ được giao (Chang và cộng sự, 2012). Cơ hội là các nguồn lực từ môi trường vượt qua sự kiểm soát trực tiếp của nhân viên, chúng có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Các nhà nghiên cứu đã vận dụng mô hình AMO để biện luận các giả thuyết nghiên cứu của họ trong các lĩnh vực khác nhau. Ví dụ, Chang và cộng sự (2012) đã vận dụng mô hình AMO để giải thích sự chuyển giao tri thức từ công ty mẹ xuống các công ty con thông qua các người đại diện công ty mẹ ở công ty con. Shin và cộng sự (2018) nghiên cứu hệ thống quản trị nguồn nhân lực đến sự sáng tạo của nhân viên. Các nghiên cứu trước đây cho thấy mô hình AMO phù hợp để giải thích ảnh hưởng của các yếu tố

liên quan đến môi trường đến kết quả làm việc của nhân viên gián tiếp và trực tiếp thông qua các yếu tố cá nhân (Le & Bui, 2019; Shin và cộng sự, 2018). Do đó, mô hình AMO phù hợp để giải thích vai trò trung gian của kỹ năng vận hành trong việc kết nối nguồn kiến thức với sự đổi mới của nhân viên. Hơn nữa, sự tương tác giữa động lực với cơ hội sẽ thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên được đưa ra trong mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982) rất phù hợp để giải thích vai trò điều tiết của tính cách chủ động.

2.3. *Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu*

Kiến thức trong tổ chức tồn tại hai dạng là kiến thức tiềm ẩn và kiến thức hiện hữu (Nonaka, 1994; Shariq và cộng sự, 2019). Kiến thức tiềm ẩn là kiến thức thuộc về chủ thể nắm giữ nó cho nên rất khó mã hóa và rất khó hệ thống hóa trong các báo cáo, tài liệu, và văn bản (Han và cộng sự, 2019; Nonaka, 1994). Ngược lại, kiến thức hiện hữu là kiến thức có thể mã hóa bằng cách sử dụng từ ngữ, hình ảnh và con số cũng như được hệ thống hóa bằng các báo cáo, tài liệu và văn bản (Nonaka, 1994; Shariq và cộng sự, 2019). Nguồn kiến thức bao gồm nguồn kiến thức tiềm ẩn và nguồn kiến thức hiện hữu (Che và cộng sự, 2019). Nguồn kiến thức tiềm ẩn đề cập đến việc nhận được kiến thức tiềm ẩn thông qua tương tác, trao đổi với chuyên gia như kiến thức chuyên môn sâu, kinh nghiệm, các gợi ý, và các ý tưởng của các chuyên gia nhà. Trong khi đó, nguồn kiến thức hiện hữu đề cập đến việc nhận được kiến thức hiện hữu thông qua tìm kiếm các văn thư lưu trữ trong công ty như các báo cáo, tài liệu, và văn bản (Che và cộng sự, 2019). Theo mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982), cơ hội có thể ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Trường hợp của nghiên cứu này là nguồn kiến thức tiềm ẩn nhận được khi trao đổi với các chuyên gia và nguồn kiến thức hiện hữu nhận được thông qua tìm kiếm các văn thư lưu trữ ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhân viên. Nguồn kiến thức tiềm ẩn giúp nhân viên tạo ra được các ý tưởng mới từ việc tiếp nhận và hiểu các kiến thức được chia sẻ bởi người khác (Che và cộng sự, 2019). Cụ thể hơn, khi nhân viên tiếp nhận được các kiến thức tiềm ẩn chia sẻ bởi người khác, họ có thể hiểu được gốc rễ của các vấn đề và kết hợp kiến thức lại để tạo ra các giải pháp mới và áp dụng chúng vào thực tiễn (Liu và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, nhân viên có thể tự tìm kiếm các nguồn kiến thức hiện hữu và kết hợp chúng để tạo ra các ý tưởng mới (Che và cộng sự, 2019). Việc sở hữu các kiến thức hiện hữu quan trọng liên quan đến lĩnh vực đang hoạt động cho phép nhân viên hiểu được các vấn đề cơ bản và kết hợp hoặc định hình lại kiến thức lại để tạo ra các ý tưởng mới cũng như áp dụng các giải pháp mới và có giá trị để cải thiện công việc của họ (Liu và cộng sự, 2017). Cả hai nguồn kiến thức tiềm ẩn và hiện hữu đều giúp nhân viên trong công ty tạo ra các ý tưởng mới và thúc đẩy hành vi đổi mới của họ (Taminiau và cộng sự, 2009; Xu và cộng sự, 2010). Kết quả nghiên cứu của Che và cộng sự (2019) cho thấy nguồn kiến thức ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhân viên. Do đó, giả thuyết H_1 được đề xuất như sau:

Giả thuyết H_1 : Nguồn kiến thức ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên.

Mô hình AMO cho rằng cơ hội có thể ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua phát triển kỹ năng của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982; Fischer và cộng sự, 2017; Le & Bui, 2019). Trong nghiên cứu này, nguồn kiến thức sẽ ảnh hưởng đến sự đổi mới của nhân viên thông qua phát triển kỹ năng vận hành của nhân viên. Kỹ năng vận hành được định nghĩa là khả năng tổ chức công việc và khả năng liên kết cá nhân cần thiết cho việc triển khai dự án hoặc quản lý sự thay đổi (Birdi và cộng sự, 2016). Theo Che và cộng sự (2019), nguồn kiến thức giúp nhân viên hiểu sâu hơn công việc của họ đang làm, hiểu được những kiến thức được chia sẻ bởi người khác và các

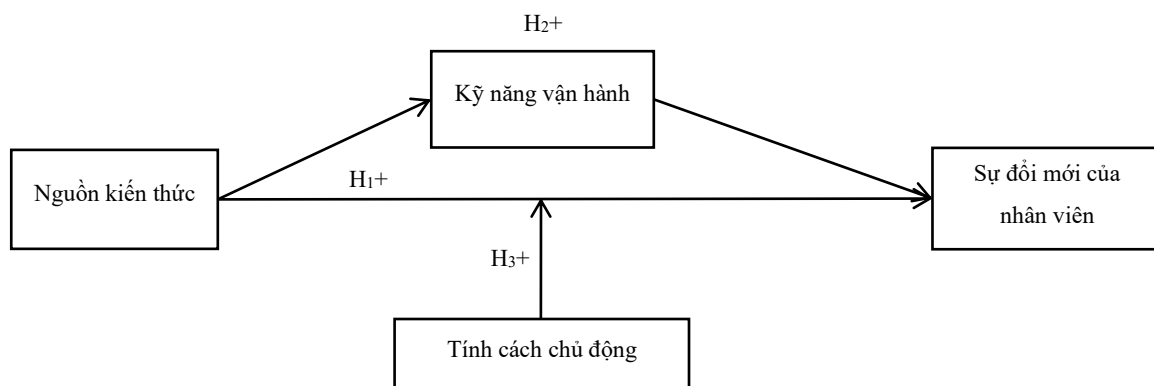
kiến thức chuyên môn được lưu trữ tại công ty cũng như áp dụng chúng vào thực tiễn để nâng cao kỹ năng chuyên môn.

Kỹ năng chuyên môn là một trong các nhân tố chính tác động đến sự đổi mới của nhân viên (Hughes và cộng sự, 2018). Kỹ năng chuyên môn là kiến thức, chuyên môn, kỹ năng kỹ thuật, trí tuệ, và tài năng trong lĩnh vực cụ thể mà một ngành nghề đòi hỏi (Amabile, 1983). Trong khi đó, kỹ năng vận hành tập trung vào năng lực tổ chức công việc, năng lực liên kết các nguồn lực và khả năng quản lý thời gian (Sternberg & Lubart, 1996). Kỹ năng vận hành giúp nhân viên phát triển các ý tưởng mới (Le & Phan, 2024) và triển khai các ý tưởng mới (Birdi và cộng sự, 2016). Kỹ năng chuyên môn nói chung và kỹ năng vận hành nói riêng giúp nhân viên hiểu được nguồn gốc của các vấn đề và biết cách kết hợp các kiến thức và kỹ năng cần thiết để đưa ra các giải pháp (Liu và cộng sự, 2017). Hay nói cách khác, kỹ năng giúp nhân viên nhận ra các vấn đề phát sinh trong công việc và biết cách tìm kiếm các giải pháp khác nhau để giải quyết chúng (Liu và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, kỹ năng vận hành cao cho phép nhân viên giao tiếp với mọi người một cách hiệu quả (Birdi và cộng sự, 2016). Việc này giúp nhân viên tiếp nhận được những ý tưởng mới và nhận được sự ủng hộ khi triển khai các ý tưởng mới (Anderson và cộng sự, 2014; Gong và cộng sự, 2013). Vì thế, giả thuyết H₂ được hình thành như sau:

Giả thuyết H₂: Kỹ năng vận hành là trung gian bổ sung liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên.

Sự tương tác giữa cơ hội và động lực sẽ nâng cao kết quả làm việc của nhân viên đã được khẳng định trong mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982). Trong trường hợp của nghiên cứu này, khi nguồn kiến thức tương tác với tính cách chủ động của nhân viên thì kết quả đổi mới của nhân viên sẽ tăng lên. Tính cách chủ động đề cập đến mức độ chủ động của nhân viên trong việc cải thiện hoàn cảnh hiện tại của mình (Ng & Feldman, 2013). Do đó, tính cách chủ động của nhân viên là một loại động lực thôi thúc họ làm việc (Blumberg & Pringle, 1982). Các nhân viên với tính cách chủ động cao thích sự thay đổi và muốn tác động nhiều hơn đến môi trường làm việc của họ (Wu và cộng sự, 2014) cũng như muốn nhận nhiều nguồn lực hơn từ môi trường làm việc (Zhang và cộng sự, 2019). Họ tìm kiếm các phương pháp để cải thiện kết quả làm việc (Ng & Feldman, 2013). Trong quá trình đổi mới, nhân viên với tính cách chủ động cao sẽ chủ động tìm kiếm các kiến thức từ các nguồn khác nhau để tạo ra nhiều giải pháp, quy trình làm việc mới để cải thiện môi trường làm việc vì họ luôn muốn cải thiện môi trường hiện tại (Crant, 2000). Ngược lại, nhân viên với tính cách chủ động thấp muốn thích ứng với môi trường hiện tại, họ không muốn thay đổi ngay cả khi có cơ hội hoặc được cung cấp các nguồn lực (Ng & Feldman, 2013). Do đó, giả thuyết H₃ được đưa ra như sau:

Giả thuyết H₃: Tính cách chủ động điều tiết dương mối quan hệ giữa nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này bao gồm hai giai đoạn chính. Giai đoạn một, nhóm nghiên cứu tổng hợp các thang đo của các nghiên cứu trước đây trên thế giới. Việc sử dụng thang đo đã được kiểm định trên thế giới giúp đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo. Tiếp đến, nhóm tác giả nhờ một nhóm nghiên cứu sinh dịch thang đo từ tiếng Việt sang tiếng Anh và nhóm nghiên cứu sinh khác dịch từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Nhóm sử dụng phương pháp dịch ngược để quá trình dịch thuật được chính xác hơn. Nhóm tác giả xem xét hai bảng tiếng Anh và điều chỉnh thang đo tiếng Việt để đảm bảo ý nghĩa của các biến quan sát. Sau đó, nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu định tính bằng cách phỏng vấn sâu các kỹ sư, kiến trúc sư, nhân viên kinh doanh đang công tác tại các công ty kiến trúc và công ty xây dựng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Lý thuyết chọn mẫu trong nghiên cứu định tính của Coyne (1997) được áp dụng với điểm bão hòa là 14 người tham gia. Cuối cùng, nhóm tác giả điều chỉnh lại các biến quan sát để phù hợp với thị trường Việt Nam và hình thành bảng câu hỏi chính thức phục vụ cho giai đoạn hai.

Giai đoạn hai, nhóm nghiên cứu tiến hành nghiên cứu định lượng bằng việc khảo sát các kỹ sư, kiến trúc sư, nhân viên kinh doanh đang công tác tại các công ty kiến trúc và công ty xây dựng trên địa bàn Long An, Bình Dương, Đồng Nai, và Thành phố Hồ Chí Minh. Để tiến hành thu thập dữ liệu từ các công ty, nhóm tác giả liên hệ phòng nhân sự, phòng thiết kế, phòng thi công xây dựng và giải thích mục đích nghiên cứu, sự bảo mật thông tin khi thu thập dữ liệu và ý nghĩa của nghiên cứu đối với ngành xây dựng ở Việt Nam. Sau khi nhận được sự cho phép của giám đốc phòng nhân sự, giám đốc thiết kế, giám đốc thi công xây dựng, bảng câu hỏi sẽ được gửi trực tiếp đến các kỹ sư, kiến trúc sư, nhân viên kinh doanh trong giờ làm việc. Nhóm tác giả liên hệ nhận các bảng câu hỏi đã được đánh giá sau ba tuần để nhập liệu. Nhóm tác giả đã phát ra tổng cộng 600 bảng câu hỏi, nhưng chỉ có 361 bảng khảo sát được thu về. Trong đó có 37 bảng không hợp lệ vì nhân viên đánh giá một lựa chọn cho tất cả các biến quan sát hoặc thiếu thông tin, còn lại 324 bảng hợp lệ dùng để tiến hành phân tích dữ liệu.

3.2. Thang đo

Để đảm bảo độ tin cậy và giá trị, thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây. Thang đo Likert 7 mức độ được sử dụng để đo lường các biến quan sát (1 tương ứng “hoàn toàn phản đối” và 7 tương ứng “hoàn toàn đồng ý”). Nguồn kiến thức được đánh giá thông qua thang đo 6 biến quan sát, được kế thừa từ nghiên cứu của Che và cộng sự (2019). Một ví dụ của thang đo này là “Tôi thường học được kiến thức bổ ích từ người khác như kinh nghiệm, ý tưởng, nhận xét và sự hiểu biết sâu sắc của họ”. Kỹ năng vận hành được đánh giá thông qua thang đo 7 biến quan sát, được kế thừa từ nghiên cứu của Birdi và cộng sự (2016). Một ví dụ của thang đo này là “Tôi có khả năng lập kế hoạch cho các hoạt động và nhiệm vụ tôi đảm nhiệm”. Tính cách chủ động được đo lường bằng cách sử dụng thang đo 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Wu và cộng sự (2014). Một ví dụ của thang đo này là “Nếu tôi tin vào điều gì thì tôi sẽ biến nó thành hiện thực dù nó khác thường”. Sự đổi mới của nhân viên được đo lường bằng cách sử dụng thang đo 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Welbourne và cộng sự (1998). Một ví dụ của thang đo này là “Tôi tạo ra các quy trình làm việc hoàn thiện hơn”. Nghiên cứu này sử dụng các biến kiểm soát là tuổi, giới tính, trình độ học vấn, và kinh nghiệm làm việc.

3.3. Đặc điểm của mẫu

Số bảng câu hỏi hợp lệ đưa vào phân tích dữ liệu là 324 bảng. Về mặt giới tính, có 75% là nam và 25% là nữ. Về mặt học vấn, 70,1% tốt nghiệp cao đẳng – đại học và 29,9% tốt nghiệp sau đại học. Độ tuổi trung bình của người tham gia đánh giá bảng khảo sát là 28,96 tuổi. Số năm làm việc trung bình là 6,35.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Nghiên cứu này phân tích dữ liệu dựa vào quy trình phân tích dữ liệu của Hau và cộng sự (2017). Cụ thể hơn, nhóm tác giả tiến hành phân tích (Exploratory Factor Analysis – EFA), tiếp đến phân tích phân phối chuẩn thông qua chỉ số Skewness và Kurtosis để xác định phương pháp phù hợp sử dụng để phân tích CFA và SEM. Sau đó, CFA được tiến hành để kiểm tra giá trị của thang đo và SEM được tiến hành để kiểm định các giả thuyết.

Trước tiên, kết quả phân tích EFA (Principal Axis Factoring và Promax Rotation) cho thấy có tất cả 21 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 (bé nhất là 0,664). Chỉ số KMO = 0,898 và Sig. = 0,000; hơn nữa 21 biến quan sát được trích vào 4 nhân tố (nguồn kiến thức, kỹ năng vận hành, tính cách chủ động, và sự đổi mới của nhân viên) tại Eigenvalue 1,607 với tổng phương sai trích là 59,595%.

Tiếp đến, chỉ số Skewness và Kurtosis của 21 biến quan sát từ -0,427 đến +0,409. Suy ra, phân phối của các biến quan sát lệch một phần so với phân phối chuẩn, nhưng các giá trị này vẫn nằm trong khoảng từ -1 đến +1. Do đó, theo Muthén và Kaplan (1985) thì phương pháp Maximum Likelihood có thể sử dụng để phân tích CFA và SEM.

CFA được tiến hành bằng cách đưa tất cả các biến quan sát của tất cả các thang đo vào mô hình. Kết quả CFA cho thấy mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thu thập từ thực tế (GFI = 0,945; NFI =

0,946; CFI = 0,996; RMSEA = 0,016; CMIN/DF = 1,079). Nhân tố tài của 21 biến quan sát đều đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) và nằm trong khoảng từ 0,685 đến 0,847. Hơn nữa, độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn từ 0,815 đến 0,925 và phương sai trích của các biến tiềm ẩn từ 0,524 đến 0,665. Kết quả này cho thấy các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đạt được sự hội tụ (Steenkamp & van Trijp, 1991). Bên cạnh đó, căn bậc 2 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 biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Bảng 1 trình bày kết quả phân tích CFA.

Bảng 1.

Giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo

	CR	AVE	EI	OS	KS	PP
EI	0,815	0,524	0,724			
OS	0,925	0,639	0,329	0,799		
KS	0,870	0,527	0,316	0,307	0,726	
PP	0,888	0,665	0,067	0,165	0,067	0,816

Ghi chú: KS: nguồn kiến thức; OS: kỹ năng vận hành; PP: tính cách chủ động; EI: sự đổi mới của nhân viên; 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.

4.2. Kiểm định các giả thuyết

Trong mô hình nghiên cứu đề xuất, tính cách chủ động đóng vai trò điều tiết. Dựa vào đề xuất của Cortina và cộng sự (2001), nghiên cứu này tiến hành phân tích một bước để kiểm định các giả thuyết. Sự tương tác giữa nguồn kiến thức và tính cách chủ động được tính toán dựa vào công thức của của Ping (1995). Để loại bỏ hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987), các biến có độ lệch trung bình được sử dụng khi tính toán biến chỉ thị sự tương tác này. Ngoài ra, để kiểm tra tác động gián tiếp của kỹ năng vận hành, nghiên cứu này đã phân tích dữ liệu bằng cách sử dụng bootstraps 1.000 với khoảng tin cậy 95%. Bảng 2 và 3 trình bày kết quả phân tích số liệu.

Bảng 2.

Kết quả ảnh hưởng trực tiếp

Tác động trực tiếp	Ước lượng chuẩn hóa	Sai số chuẩn	t-value	p-value
Nguồn kiến thức → Sự đổi mới của nhân viên	0,210	0,058	3,152	0,002
Nguồn kiến thức → Kỹ năng vận hành	0,309	0,075	4,932	0,000
Kỹ năng vận hành → Sự đổi mới của nhân viên	0,247	0,047	3,823	0,000
Tính cách chủ động → Sự đổi mới của nhân viên	0,001	0,045	0,022	0,982
Nguồn kiến thức x Tính cách chủ động → Sự đổi mới của nhân viên	0,244	0,071	4,151	0,000

Bảng 3.

Kết quả ảnh hưởng gián tiếp

Tác động gián tiếp	Ước lượng	Cận dưới	Cận trên	p-value
Nguồn kiến thức → Kỹ năng vận hành → Sự đổi mới của nhân viên	0,067	0,034	0,124	0,001

Ghi chú: Bootstraps 1.000 với khoảng tin cậy 95%.

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường: GFI = 0,937; NFI = 0,933; CFI = 0,986; RMSEA = 0,027; CMIN/DF = 1,236. Giả thuyết 1 đề xuất rằng nguồn kiến thức ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên. Mỗi quan hệ này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,210$; $p < 0,01$). Do đó, giả thuyết H₁ được chấp nhận. Giả thuyết H₂ đề xuất rằng kỹ năng vận hành là trung gian bổ sung liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên. Mỗi quan hệ này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,067$; $p < 0,01$) và khoảng tin cậy giữa 0,034 và 0,124. Hơn nữa, kết quả phân tích cho thấy ước lượng ảnh hưởng trực tiếp của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên cùng chiều với ước lượng tác động gián tiếp của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên thông qua kỹ năng vận hành. Do đó, giả thuyết H₂ được chấp nhận. Giả thuyết H₃ đề xuất rằng tính cách chủ động điều tiết dương mối quan hệ giữa nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên. Hay nói cách khác, sự tương tác giữa nguồn kiến thức và tính cách chủ động (nguồn kiến thức x tính cách chủ động) ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên. Mỗi quan hệ này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,244$; $p < 0,001$). Do đó, giả thuyết H₃ được chấp nhận.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Sự đổi mới của nhân viên giúp tổ chức cải thiện năng lực cạnh tranh, duy trì và mở rộng hoạt động kinh doanh trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay (Hughes và cộng sự, 2018). Dựa vào mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982), nghiên cứu này khám phá và kiểm tra ảnh hưởng của nguồn kiến thức, kỹ năng vận hành, và tính cách chủ động lên sự đổi mới của nhân viên. Nghiên cứu này kiểm định các giả thuyết bằng bộ dữ liệu thu thập từ 324 nhân viên đang công tác tại các công ty kiến trúc và công ty xây dựng trên địa bàn Long An, Bình Dương, Đồng Nai, và Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả phân tích SEM cho thấy cả ba giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Giả thuyết H₁ được chấp nhận vì kết quả nghiên cứu cho thấy nguồn kiến thức ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên. Kết quả này phù hợp với mô hình AMO khi nguồn kiến thức ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Che và cộng sự (2019) cho thấy nguồn kiến thức ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhân viên. Giả thuyết 2 được chấp nhận khi kết quả phân tích cho thấy kỹ năng vận hành là trung gian bổ sung liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên. Kết quả này phù hợp với mô hình AMO vì mô hình AMO cho rằng cơ hội có thể ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả làm việc của nhân viên thông qua việc cải thiện kỹ năng làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982; Fischer và cộng sự, 2017; Le & Bui, 2019). Nguồn kiến thức nhận được giúp nhân viên hiểu

sâu hơn công việc của họ đang làm cũng như áp dụng chúng vào thực tiễn để nâng cao kỹ năng vận hành (Che và cộng sự, 2019). Khi nhân viên có kỹ năng vận hành cao cho phép họ giao tiếp với mọi người một cách hiệu quả hơn (Birdi và cộng sự, 2016) cũng như tiếp nhận được những ý tưởng mới và nhận được sự ủng hộ của mọi người khi triển khai các ý tưởng mới vào thực tiễn (Anderson và cộng sự, 2014; Gong và cộng sự, 2013). Giả thuyết H₃ được chấp nhận vì sự tương tác giữa nguồn kiến thức và tính cách chủ động ảnh hưởng cùng chiều đến sự đổi mới của nhân viên. Kết quả này phù hợp với mô hình AMO khi sự tương tác giữa cơ hội và động lực sẽ cải thiện kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Trong quá trình đổi mới, tính cách chủ động cao sẽ giúp nhân viên chủ động tìm kiếm các kiến thức từ các nguồn khác nhau để tạo ra nhiều giải pháp, quy trình làm việc mới để cải thiện môi trường làm việc vì họ luôn muốn cải thiện môi trường hiện tại (Crant, 2000). Ngược lại, với tính cách chủ động thấp nhân viên muốn thích ứng với môi trường hiện tại, họ không muốn thay đổi ngay cả khi có cơ hội hoặc được cung cấp các nguồn lực (Ng & Feldman, 2013).

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này có hai đóng góp mới quan trọng về mặt lý thuyết. Thứ nhất, đây là một trong những bài báo đầu tiên kiểm định vai trò trung gian của kỹ năng vận hành trong việc liên kết nguồn kiến thức và sự đổi mới của nhân viên để đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của các tác giả trên thế giới (Aliasghar và cộng sự, 2023; Castro và cộng sự, 2022; Che và cộng sự, 2019). Kết quả này cung cấp bằng chứng cho thấy kỹ năng vận hành một loại năng lực của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982) giúp họ tổ chức công việc và liên kết cá nhân cần thiết cho việc triển khai dự án hoặc quản lý sự thay đổi (Birdi và cộng sự, 2016), đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi nguồn kiến thức thành các hoạt động đổi mới của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này còn cho thấy mô hình năng lực – động lực – cơ hội của Blumberg và Pringle (1982) phù hợp trong việc giải thích tác động của các yếu tố môi trường đến sự đổi mới của nhân viên thông qua việc phát triển kỹ năng của nhân viên.

Thứ hai, mặc dù sự tương tác giữa tính cách chủ động với các yếu tố khác như sự kích thích trí tuệ của lãnh đạo (Le, 2019), hệ thống làm việc năng suất cao (Zhang và cộng sự, 2019), đặc điểm công việc (Chen và cộng sự, 2015) làm tăng hành vi đổi mới và kết quả làm việc của nhân viên đã được nghiên cứu và kiểm định, nhưng đây là một trong những bài báo đầu tiên kiểm định vai trò điều tiết của tính cách chủ động trong việc củng cố tác động của nguồn kiến thức lên sự đổi mới của nhân viên. Kết quả của nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy tính cách của nhân viên một loại động lực thúc đẩy họ làm việc (Blumberg & Pringle, 1982), có thể làm tăng ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến sự đổi mới của nhân viên như đề xuất của mô hình năng lực – động lực – cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982).

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này có một số hàm ý quản trị giúp tổ chức thúc đẩy sự đổi mới của nhân viên. Thứ nhất, nghiên cứu cho thấy nguồn kiến thức ảnh hưởng dương đến sự đổi mới của nhân viên trực tiếp và gián tiếp thông qua kỹ năng vận hành. Cho nên doanh nghiệp nên có các hoạt động nhằm hỗ trợ nhân viên tiếp xúc với các nguồn kiến thức trong công ty như tài liệu, báo cáo, văn bản, quy trình cũng như tương tác, trao đổi với các chuyên gia bên trong và bên ngoài tổ chức. Những việc này giúp nhân viên hiểu rõ công việc họ đang tiến hành hơn, hiểu rõ gốc rễ các vấn đề phát sinh trong công việc, nâng cao kỹ năng vận hành cũng như thúc đẩy sự đổi mới của nhân viên trong công việc. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên có các chương trình đào tạo, hướng nghiệp nhằm giúp nhân viên nâng cao

kỹ năng vận hành vì nó sẽ giúp cho nhân viên sử dụng hiệu quả các nguồn kiến thức khác nhau để làm ra các sản phẩm mới, quy trình làm việc mới cũng như áp dụng chúng vào thực tế để nâng cao hiệu quả làm việc. Tổ chức nên kiểm tra kỹ năng vận hành của nhân viên khi tuyển dụng đặc biệt là các vị trí thường xuyên phải tạo ra các ý tưởng mới và triển khai chúng vào thực tiễn.

Thứ hai, tính cách chủ động điều tiết dương ảnh hưởng của nguồn kiến thức lên sự đổi mới của nhân viên. Vì vậy, doanh nghiệp nên khuyến khích nhân viên của mình chủ động hơn trong việc cải thiện môi trường, hoàn cảnh làm việc hiện tại bằng cách xây dựng kế hoạch rõ ràng chi tiết, tạo ra môi trường làm việc sôi nổi hòa đồng, đặt nhân viên vào những thử thách để họ phát huy tính chủ động trong giải quyết công việc và tạo môi trường làm việc tự chủ cao cho phép nhân viên phát huy tính chủ động trong công việc. Điều đó sẽ thúc đẩy nhân viên tìm kiếm các kiến thức từ các nguồn khác nhau cũng như sử dụng các kỹ năng của mình một cách tối ưu để làm ra các sản phẩm mới, quy trình làm việc mới và áp dụng chúng vào thực tế.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu này có các đóng góp mới về mặt lý thuyết và thực tiễn quản trị, nó vẫn tồn tại một số hạn chế cần mở rộng nghiên cứu trong tương lai. Thứ nhất, nghiên cứu này thu thập số liệu bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại Long An, Bình Dương, Đồng Nai, và Thành phố Hồ Chí Minh, nên tính tổng quát của số liệu phân tích bị hạn chế. Vì thế, các nghiên cứu tiếp theo nên thu thập dữ liệu tại nhiều địa phương trong nước để tính tổng quát khi kiểm định mô hình nghiên cứu được nâng lên. Thứ hai, có nhiều nhóm yếu tố có thể làm trung gian liên kết tác động của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên (Hughes và cộng sự, 2018), nhưng bài báo này chỉ nghiên cứu vai trò trung gian của kỹ năng vận hành. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng nghiên cứu và kiểm định các yếu tố khác để hiểu sâu hơn ảnh hưởng của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên. Cuối cùng, có nhiều yếu tố có thể điều tiết tác động của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên nhưng nghiên cứu này chỉ tập trung vai trò của tính cách chủ động. Vì vậy, các công trình khoa học trong tương lai nên nghiên cứu vai trò của các biến điều tiết mới để hiểu rõ tác động của nguồn kiến thức đến sự đổi mới của nhân viên.

Lời cảm ơn

Bài báo này là sản phẩm của đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ cấp trường có mã số CS-COB-2024-23 được tài trợ bởi Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tham khảo

- Aliasghar, O., Sadeghi, A., & Rose, E. L. (2023). Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1583-1610.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Anderson, N., Potočnik, 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.

- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
- Blayse, A. M., & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4(3), 143-154.
- 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.
- Castro, L., Santos-Corrada, M., Flecha-Ortiz, J. A., Lopez, E., Gomez, J., & Aponte, B. (2022). Knowledge management and innovative behavior: Police reform efforts in Puerto Rico. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1262-1279.
- 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.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- 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.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Che, T., Wu, Z., Wang, Y., & Yang, R. (2019). Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 221-239.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 98, 1-12.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
- 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., Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Han, S.-H., Yoon, D.-Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687-704.
- Hau, L. N., Tram Anh, P. N., & Thuy, P. N. (2017). The effects of interaction behaviors of service frontliners on customer participation in the value co-creation: A study of health care service. *Service Business*, 11(2), 253-277.

- Hong, P., Doll, W. J., Nahm, A. Y., & Li, X. (2004). Knowledge sharing in integrated product development. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 102-112.
- Huggins, R., Izushi, H., Clifton, N., Jenkins, S., Prokop, D., & Whitfield, C. (2010). *Sourcing knowledge for innovation: The international dimension*. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA). http://www.nesta.org.uk/library/documents/sourcing_knowledge_for_innovation_Mayv2.pdf
- 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.
- Hülsheger, U., Anderson, N., & Salgado, J. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- 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.
- Le, C. T. (2019). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817-829.
- Le, C. T., & Bui, T. T. (2019). Mediating mechanisms linking developmental feedback with employee creativity. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 108-121.
- Le, C. T., & Phan, T. K. L. (2024). Enhancing employees' creative performance by giving developmental feedback. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, (ahead-of-print). doi:10.1108/EBHRM-09-2023-0261
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164-1188.
- 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.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606.
- Nguyen, D. T. (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.
- Pata, U. K., Destek, M. A., Manga, M., & Cengiz, O. (2023). Militarization of NATO countries sparks climate change? Investigating the moderating role of technological progress and financial development. *Journal of Cleaner Production*, 409, 137241.

- Ping, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2019). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 332-350.
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
- 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.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1996). Investing in Creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677-688.
- Stock, M. R., Jong, A. d., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to customer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223-245.
- Taminiau, Y., Smit, W., & de Lange, A. (2009). Innovation in management consulting through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42-54.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.
- Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 573-591.
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369-395.