



Phản hồi phát triển của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới:

Vai trò của điều chỉnh nhiệm vụ và động lực hướng đến xã hội

BÙI THỊ THANH ^{*}, ^a, PHAN QUỐC TẤN ^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: 10/01/2025 Duyệt đăng: 15/01/2025 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Phản hồi phát triển; Sự sáng tạo của cấp dưới; Động lực hướng đến xã hội; Điều chỉnh nhiệm vụ. Keywords: Developmental feedback; Follower creativity; Prosocial motivation; Task crafting.	Mặc dù phản hồi phát triển của quản lý ảnh hưởng đến sự sáng tạo của cấp dưới, nhưng mối quan hệ này không nhất quán. Một số nghiên cứu kết luận rằng mối quan hệ này là dương và có ý nghĩa thống kê, trong khi đó các nghiên cứu khác cho thấy mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê. Dựa vào mô hình khả năng - động lực - cơ hội, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của điều chỉnh nhiệm vụ và vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội để hiểu sâu sắc hơn mối quan hệ này. Bài báo này sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định thang đo và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy điều chỉnh nhiệm vụ là trung gian liên kết phản hồi phát triển của quản lý đến sự sáng tạo của cấp dưới. Hơn nữa, động lực hướng đến xã hội điều tiết mối quan hệ này. Từ đó, nghiên cứu này đóng góp mới về mặt lý thuyết cũng như đưa ra các hàm ý quản trị để nâng cao sự sáng tạo của nhân viên. Abstract Although leader developmental feedback affects follower creativity, the relationship remains inconsistent. Some studies have concluded that the relationship is positive and significant, while others have found it to be insignificant. Based on the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) model, this study examines the mediating role of task crafting and the moderating role of prosocial motivation to gain a deeper understanding of this relationship. This paper employs confirmatory

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: btthanh@ueh.edu.vn (Bùi Thị Thanh), tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn), thuanlc@ueh.edu.vn (Lê Công Thuận), anhtran.31221023427@st.ueh.edu.vn (Trần Ngọc Phương Anh).

Trích dẫn bài viết: Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn, Lê Công Thuận, & Trần Ngọc Phương Anh. (2024). Phản hồi phát triển của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới: Vai trò của điều chỉnh nhiệm vụ và động lực hướng đến xã hội. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(10), 19-32.

factor analysis (CFA) to test the scales and structural equation modeling (SEM) to test the hypotheses. The results indicate that task crafting mediates the relationship between leader developmental feedback and follower creativity. Furthermore, prosocial motivation moderates this relationship. Therefore, this study offers meaningful theoretical contributions and provides practical managerial implications for fostering employee creativity..

1. Giới thiệu

Sự sáng tạo của nhân viên đề cập đến việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc vừa mới vừa hữu ích (Thuan, 2021). Sự sáng tạo của nhân viên góp phần quan trọng giúp tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động, tồn tại, phát triển và thành công (Thuan & Thanh, 2020). Nhất là các công ty công nghệ thông tin (CNTT) thường xuyên khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc để cạnh tranh với các đối thủ trong ngành (Koseoglu và cộng sự, 2017). Đặc biệt khi 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” (Tho, 2017; Thuan & Thanh, 2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên có thể được phân thành ba nhóm gồm: (1) Đặc điểm cá nhân, (2) đặc điểm công việc và (3) đặc điểm xã hội. Đặc điểm cá nhân tập trung vào các yếu tố liên quan đến sự khác biệt cá nhân như: kiến thức, kỹ năng, đặc điểm cá tính, quan niệm về bản thân, phong cách tư duy, trạng thái tâm lý và động lực làm việc (Shalley và cộng sự, 2004). Đặc điểm công việc tập trung vào nghiên cứu ảnh hưởng của mức độ phức tạp trong công việc, mục tiêu và yêu cầu công việc (Anderson và cộng sự, 2014). Đặc điểm xã hội tập trung nghiên cứu tác động của lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, ảnh hưởng của khách hàng và mạng xã hội đến sự sáng tạo của nhân viên (Anderson và cộng sự, 2014). Trong nhóm các yếu tố này, một số nghiên cứu tập trung khám phá và kiểm định vai trò của phản hồi phát triển của quản lý (PHPTCQL) đến sự sáng tạo của cấp dưới (SSTCCD) (George & Zhou, 2007; Shang và cộng sự, 2024; Su và cộng sự, 2022a; Su và cộng sự, 2022b; Zhou, 2003). PHPTCQL đề cập đến mức độ mà quản lý cung cấp những thông tin hữu ích hoặc có giá trị cho nhân viên để giúp nhân viên học hỏi, phát triển và cải thiện công việc (Zhou, 2003). Mặc dù PHPTCQL nâng cao năng lực của cấp dưới (Fehr và cộng sự, 2017), tăng động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo, kỹ năng chuyên môn (Thuan & Thanh, 2020), nâng cao tự tin trong sáng tạo (Su và cộng sự, 2019), làm tăng tự tin trong công việc và trao đổi thông tin (Thuan, 2021), nhưng mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD là không nhất quán. Một số nghiên cứu kết luận rằng mối quan hệ này là dương và có ý nghĩa thống kê (Shang và cộng sự, 2024; Su và cộng sự, 2022a; Su và cộng sự, 2022b). Các nghiên cứu khác cho thấy mối quan hệ này không có ý nghĩa thống kê (George & Zhou, 2007; Zhou, 2003). Do đó, các học giả kêu gọi tiến hành nhiều nghiên cứu hơn để hiểu đầy đủ về mối quan hệ này, đặc biệt là nghiên cứu yếu tố trung gian và yếu tố điều tiết (Li & Xie, 2023; Shang và cộng sự, 2024; Thuan, 2021) vì nghiên cứu biến trung gian và biến điều tiết giúp hiểu sâu sắc về mối quan hệ giữa hai khái niệm nghiên cứu (Koseoglu và cộng sự, 2017).

Dựa vào mô hình khả năng - động lực - cơ hội (AMO) (Blumberg & Pringle, 1982; Fischer và cộng sự, 2017), nghiên cứu này tập trung vào việc xem xét vai trò trung gian của sự điều chỉnh nhiệm vụ (ĐCNV) và vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội (ĐLHĐXH). Nghiên cứu này có hai

đóng góp mới quan trọng. *Đầu tiên*, nghiên cứu này là một trong những bài đầu tiên khám phá sự ĐCNV của cấp dưới như một cơ chế trung gian liên kết tác động của PHPTCQL với SSTCCD nhằm đáp lại lời kêu gọi của nghiên cứu trước đây (Wang và cộng sự, 2023). Mặc dù, các yếu tố liên quan đến công việc có thể liên kết mối quan hệ giữa hành vi của quản lý và SSTCCD (Fischer và cộng sự, 2017), nhưng vai trò của các yếu tố liên quan đến công việc như sự ĐCNV trong việc liên kết mối quan hệ này ít được chú ý (Bavik & Kuo, 2022; Mumford và cộng sự, 2023). *Thứ hai*, theo Koseoglu và cộng sự (2017), nghiên cứu yếu tố điều tiết giúp hiểu sâu sắc mối quan hệ giữa hai khái niệm nghiên cứu, nghiên cứu này kiểm định vai trò điều tiết của ĐLHĐXH để hiểu hơn về ảnh hưởng của PHPTCQL lên SSTCCD. Mặc dù ĐLHĐXH là tiền tố quan trọng của SSTCCD (Grant & Berry, 2011), ít nghiên cứu thực nghiệm xem xét vai trò điều tiết của ĐLHĐXH trong việc củng cố mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Mô hình khả năng - động lực - cơ hội (AMO)

Mô hình AMO lập luận rằng sự tương tác giữa khả năng, động lực và cơ hội sẽ quyết định kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Khả năng đề cập đến các yếu tố nhận thức cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể như: kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm (Chang và cộng sự, 2012). Động lực đề cập đến sự sẵn sàng của cá nhân khi thực hiện các nhiệm vụ cụ thể (Chang và cộng sự, 2012) bao gồm: Các đặc điểm cá nhân không liên quan đến khả năng như: động cơ, đặc điểm và mục tiêu (Kanfer và cộng sự, 2017); Cơ hội đề cập đến môi trường xung quanh nhân viên, nó thúc đẩy hoặc hạn chế việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên và nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Theo mô hình AMO, động lực tương tác với cơ hội để làm tăng kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Các nhà nghiên cứu đã áp dụng mô hình AMO để nghiên cứu các chủ đề như: sự sáng tạo của nhân viên (Shin và cộng sự, 2018; Thuan & Thanh, 2020), chia sẻ kiến thức (Reinholt và cộng sự, 2011), và chuyển giao tri thức (Chang và cộng sự, 2012; Tho, 2017).

2.2. Phản hồi phát triển của quản lý và sự sáng tạo của cấp dưới

Bài báo này đề xuất rằng PHPTCQL sẽ tác động trực tiếp đến SSTCCD. Theo mô hình AMO (Blumberg & Pringle, 1982), các yếu tố môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc của người lao động. Trong trường hợp của nghiên cứu này, PHPTCQL ảnh hưởng trực tiếp đến SSTCCD vì PHPTCQL là một yếu tố môi trường (Thuan & Thanh, 2020). PHPTCQL cung cấp cho cấp dưới những thông tin hữu ích cũng như xây dựng môi trường học tập khuyến khích cấp dưới tiếp thu và sử dụng các kỹ năng cụ thể trong công việc để tạo ra nhiều giải pháp mới và cải thiện hiệu suất công việc (George & Zhou, 2007). PHPTCQL làm tăng năng lực của cấp dưới (Fehr và cộng sự, 2017) và cải thiện các kỹ năng của cấp dưới như năng lực sáng tạo và kỹ năng chuyên môn (Thuan & Thanh, 2020). Kết quả là, cấp dưới có thể hiểu được gốc rễ của vấn đề và kết hợp kiến thức cũng như kỹ năng cần thiết để tạo ra những ý tưởng và giải pháp mới để giải quyết vấn đề phát sinh trong công việc (Liu và cộng sự, 2017). Hơn nữa, PHPTCQL ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của cấp dưới (Thuan & Thanh, 2020), đây là yếu tố quan trọng thúc đẩy SSTCCD (Amabile, 1983;

Anderson và cộng sự, 2014; Shalley và cộng sự, 2004). Vì vậy, PHPTCQL làm tăng SSTCCD như mô hình AMO đã đề xuất. Giả thuyết được đề xuất:

Giả thuyết H₁: PHPTCQL tác động dương đến SSTCCD.

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

Dựa theo các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này tập trung vào ĐCNV vì ĐCNV là thành phần chính của điều chỉnh công việc (Hur và cộng sự, 2017; Lin và cộng sự, 2017). ĐCNV mô tả quá trình nhân viên cố gắng điều chỉnh số lượng hoặc loại hình công việc mà họ thực hiện khi làm việc để phù hợp hơn với tài năng hoặc sở thích của họ (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Phương pháp này giúp nâng cao sự tương thích giữa nhân viên và công việc của họ, tăng cường sự tự tin của nhân viên vào khả năng đóng góp sáng tạo trong công việc (Kanten, 2014) và tạo nền tảng để đáp ứng các yêu cầu về năng lực của cả cá nhân và tổ chức (Ryan & Deci, 2000). Dựa vào mô hình AMO, Fischer và cộng sự (2017) đã đề xuất mô hình các yếu tố trung gian cho thấy các yếu tố liên quan đến công việc là trung gian liên kết mối quan hệ giữa hành vi của quản lý và kết quả mục tiêu của cấp dưới. Nghiên cứu này đề xuất rằng PHPTCQL ảnh hưởng gián tiếp đến SSTCCD thông qua ĐCNV. Mục đích của PHPTCQL là để hướng dẫn nhân viên cách xử lý công việc và phát triển sự nghiệp (Tiantian và cộng sự, 2021). Các nhà quản lý có thể tạo ra một môi trường học tập bằng cách cung cấp những phản hồi mang tính phát triển, khuyến khích cấp dưới tiếp thu và sử dụng các kiến thức trong công việc (George & Zhou, 2007). Sau khi nhận được phản hồi phát triển từ người giám sát, nhân viên sẽ chủ động tham gia vào quá trình học hỏi để 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 để nâng cao và mở rộng khả năng sáng tạo hiện có của họ bằng cách đưa ra các giải pháp tốt hơn cho nhiệm vụ của mình (Kim & Kim, 2020) hay đề xuất các nhiệm vụ mới phù hợp hơn với tài năng hoặc sở thích của họ (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Nói cách khác, nhân viên đã tiếp nhận những thông tin phản hồi như một yếu tố khích lệ có thể thúc đẩy hiệu suất công việc bằng cách chủ động ĐCNV (Liu và cộng sự, 2024).

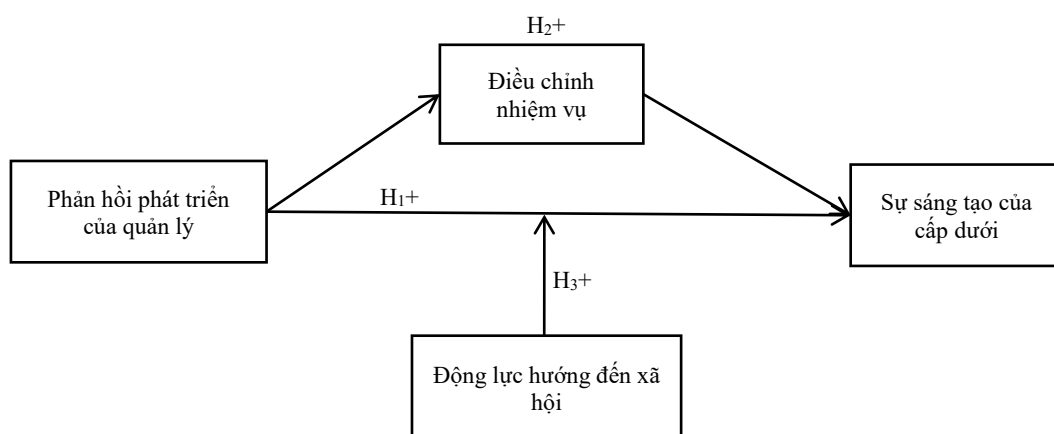
Những nhân viên chủ động ĐCNV, sở hữu nhiều nguồn lực công việc và đối mặt với nhiều thách thức hơn, thường có động lực để học hỏi, thể hiện mức độ gắn kết công việc cao hơn và phát triển bản thân, từ đó đạt được sự sáng tạo vượt trội (Demerouti và cộng sự, 2015). Phương pháp ĐCNV khuyến khích nhân viên chủ động tìm kiếm các nguồn lực để hỗ trợ hiệu quả công việc và tối ưu hóa những yêu cầu căng thẳng tại nơi làm việc (Tian và cộng sự, 2021). Thông qua việc đề xuất những cách tiếp cận nhiệm vụ mới phù hợp hơn với tài năng và sở thích của mình, nhân viên sẽ tự tin hơn vào khả năng đóng góp sáng tạo vào công việc của họ (Kanten, 2014) và tạo nền tảng để đáp ứng nhu cầu năng lực của cá nhân lẫn tổ chức (Ryan & Deci, 2000). Có thể nói, ĐCNV là một cơ chế quan trọng để thúc đẩy SSTCCD (Anderson và cộng sự, 2014; Kim & Kim, 2020). ĐCNV giúp tăng cường nguồn lực trí tuệ và thúc đẩy sự phát triển cá nhân bằng cách điều chỉnh công việc cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên, khuyến khích cả động lực nội tại và ngoại tại, từ đó mang lại những kết quả công việc tích cực (Tims và cộng sự, 2013). Biết cách tận dụng nguồn lực trí tuệ và thời gian hơn thông qua kỹ năng ĐCNV, nhân viên có thể cải thiện hiệu suất sáng tạo của họ (Wang & Lau, 2022). Do đó, giả thuyết tiếp theo được đề ra:

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

2.4. Vai trò điều tiết của động lực hướng đến xã hội

ĐLHĐXH là những nỗ lực hành động nhằm mang lại lợi ích cho người khác (Grant, 2008). Đây là yếu tố có thể hướng nhân viên chú trọng tới những khía cạnh của người khác về những điều có giá trị và hữu ích của người khác (Grant & Berry, 2011). Hiệu suất công việc của nhân viên có thể được nâng cao thông qua sự tương tác giữa cơ hội và động lực (Blumberg & Pringle, 1982). Thuật ngữ “cơ hội” được xác định là các yếu tố nằm ngoài sự kiểm soát trực tiếp của một người, tạo điều kiện để phát huy hiệu suất nhiệm vụ của họ, bao gồm các yếu tố: thiết bị, vật tư, điều kiện nơi làm việc, hành vi của lãnh đạo, hành động của đồng nghiệp, quy định, chính sách, hành vi tổ chức, và lương thưởng (Blumberg & Pringle, 1982). Từ góc độ này, PHPTCQL được coi là một cơ hội – một hành vi của lãnh đạo nhằm tạo cơ hội cho sự phát triển bản thân, cải thiện kết quả làm việc của người lao động (George & Zhou, 2007). Trong nghiên cứu này, sự tương tác giữa PHPTCQL và ĐLHĐXH có thể thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên. Những nhân viên có ĐLHĐXH cao thường có xu hướng tin tưởng và tiếp thu những thông tin hay hành động của nhà quản lý, điển hình như PHPTCQL, để cải thiện hiệu suất làm việc của mình (Grant & Sumanth, 2009), từ đó thúc đẩy họ tạo ra những ý tưởng mới vừa thực tiễn vừa sáng tạo (Grant & Berry, 2011). Hơn nữa, khi tiếp nhận những thông điệp phản hồi tích cực từ quản lý, những nhân viên này sẽ dễ dàng nhận thấy công việc của mình đang đóng góp cho cộng đồng như thế nào, nhờ đó họ càng sẵn sàng nỗ lực để đạt được hiệu suất tối ưu (Grant & Sumanth, 2009). Ngược lại, những nhân viên có ĐLHĐXH thấp thường chú trọng vào lợi ích cá nhân và dành nhiều sự quan tâm hơn cho các vấn đề của bản thân thay vì cho cộng đồng hoặc tổ chức (Meglino & Korsgaard, 2004). Dưới góc độ này, những nhân viên đó không chỉ tập trung vào lợi ích cá nhân mà còn cho rằng việc chủ động trong công việc là không cần thiết (Lebel & Patil, 2018) và sẽ không nỗ lực để tạo ra kế hoạch làm việc mới (Grant & Berry, 2011), cũng như thực hiện các quy trình mới hay cung cấp ý tưởng sáng tạo cho sự thay đổi (van Dyne & LePine, 1998). Do đó, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

Giả thuyết H₃: ĐLHĐXH điều tiết dương mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu qua hai giai đoạn chính. Đầu tiên, các thang đo được tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây (Grant & Sumanth, 2009; Slep & Vella-Brodrick, 2014; Soda và cộng sự, 2019; Zhou, 2003). Tiếp đến, phương pháp dịch ngược được sử dụng để tăng độ chính xác trong quá trình chuyển ngữ. Cụ thể, một thành viên trong nhóm dịch thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt và một thành viên khác dịch ngược từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Hai bản tiếng Anh được so sánh để điều chỉnh bản hồi tiếng Việt để đảm bảo sự chính xác. Sau đó, nghiên cứu này sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu các kỹ sư, lập trình viên, chuyên viên kinh doanh, chuyên viên nhân sự đang công tác tại các công ty CNTT trên địa bàn TP.HCM. Phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu định tính của Coyne (1997) được sử dụng với điểm bão hòa là 12 người tham gia. Dựa vào các phản hồi và góp ý của người tham gia, nhóm tác giả điều chỉnh lại bảng câu hỏi để phù hợp với ngôn ngữ sử dụng tại các công ty CNTT ở Việt Nam.

Giai đoạn hai, nghiên cứu định lượng được tiến hành bằng cách thu thập dữ liệu từ các kỹ sư, lập trình viên, chuyên viên kinh doanh, chuyên viên nhân sự đang công tác tại các công ty CNTT trên địa bàn Bình Dương, Long An, TP.HCM, Tây Ninh và Đồng Nai. Nghiên cứu chọn Đông Nam Bộ để thu thập dữ liệu vì đây là vùng kinh tế trọng điểm quốc gia và là vùng kinh tế phát triển nhất Việt Nam. Hơn nữa, các ngành công nghệ cao như ngành CNTT ở Đông Nam Bộ được đầu tư mạnh và phát triển nhanh. Nhóm tác giả thu thập dữ liệu bằng “phương pháp chọn mẫu thuận tiện” vì đây là phương pháp thu thập dữ liệu phổ biến nhất trong nghiên cứu khoa học xã hội (Etikan và cộng sự, 2016). Nghiên cứu này thu thập dữ liệu từ các công ty CNTT vì hai lý do. *Thứ nhất*, các công ty CNTT thường xuyên khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc (Koseoglu và cộng sự, 2017). *Thứ hai*, 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” (Tho, 2017; Thuan & Thanh, 2020), điều này thúc ép nhân viên tại các công ty CNTT phải tạo ra các ý tưởng mới trong công việc để cải thiện sản phẩm và dịch vụ nhằm tạo lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ (Thuan & Thanh, 2020). Để tiến hành thu thập dữ liệu, nhóm tác giả đã liên hệ các công ty CNTT và giải thích ý nghĩa của nghiên cứu đối với ngành CNTT ở Việt Nam cũng như sự bảo mật thông tin khi thu thập dữ liệu. Nhóm tác giả sử dụng Google Form để tạo bảng câu hỏi và gửi đến các ứng viên. Để xử lý dữ liệu bằng phương pháp SEM, cỡ mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 200 (Hair và cộng sự, 2013). Sau hơn hai tháng, nhóm nhận được 336 bản trả lời, trong đó có 23 bản không hợp lệ vì nhân viên đánh giá một lựa chọn cho các toàn bộ bảng khảo sát. Cuối cùng có 313 bản khảo sát hợp lệ được sử dụng để phân tích.

3.2. Thang đo

Để đảm bảo độ tin cậy và giá trị, thang đo của các biến tiềm ẩn được kế thừa từ các bài báo trước đây (Grant & Sumanth, 2009; Slep & Vella-Brodrick, 2014; Soda và cộng sự, 2019; Zhou, 2003). Bài báo 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 PHPTCQL, ĐLHĐXH 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 ba biến quan sát từ nghiên cứu của Zhou (2003) để đo lường PHPTCQL. Một ví dụ của thang đo này là “Quản lý trực tiếp của tôi đưa ra phản hồi giúp tôi phát triển năng lực”. Nghiên cứu này sử dụng năm biến quan

sát từ nghiên cứu của Slemph và Vella-Brodrick (2014) để đo lường ĐCNV. Một ví dụ của thang đo này là “Tôi đưa ra những cách tiếp cận mới để cải thiện công việc”. Nghiên cứu này sử dụng năm biến quan sát từ nghiên cứu của Grant và Sumanth (2009) để đo lường ĐLHĐXH. Một ví dụ của thang đo này là “Tôi ưu tiên làm những công việc có tác động tích cực đến người khác”. Nghiên cứu này sử dụng bốn câu hỏi khảo sát từ nghiên cứu của 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 các bản hỏi đưa vào xử lý dữ liệu là 313. Trong đó có 154 nam chiếm 49% và 159 nữ chiếm 51%. Về mặt trình độ, có 14 bằng phổ thông chiếm 4,5%, 214 tốt nghiệp cao đẳng - đại học chiếm 68,4% và 85 tốt nghiệp sau đại học chiếm 27,1%. Về độ tuổi, mẫu nghiên cứu có độ tuổi trung bình là 28,54 tuổi với độ lệch chuẩn là 7,912. Số năm kinh nghiệm trung bình là 7,83 năm với độ lệch chuẩn là 7,709.

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	FC	PM	TC	LDF
FC	0,788	0,503	0,695			
PM	0,891	0,620	0,290	0,787		
TC	0,841	0,516	0,369	0,160	0,718	
LDF	0,784	0,548	0,338	0,270	0,191	0,740

Ghi chú: LDF: PHPTCQL; TC: ĐCNV; PM: ĐLHĐXH; FC: SSTCCD; 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, nhóm tác giả xem chỉ số Skewness và Kurtosis các biến quan sát, kết quả cho thấy các chỉ số này có giá trị từ -0,562 đến +0,475. Kết quả này cho thấy phân phối của các biến quan sát lệch một phần so với phân phối chuẩn. Nhưng chúng vẫn nằm trong khoảng từ -1 đến +1 nên phương pháp Maximum Likelihood phù hợp để phân tích CFA và SEM (Muthén & Kaplan, 1985). Tiếp đến, CFA được tiến hành và kết quả cho thấy mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thu thập từ các công ty (GFI = 0,950; NFI = 0,936; CFI = 0,986; RMSEA = 0,029; CMIN/DF = 1,256). Nhân tố tải của các biến quan sát của các thang đo đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) và nằm trong khoảng từ 0,622 đến 0,819. Thêm vào đó, độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn từ 0,784 đến 0,891 và phương sai trích của các biến tiềm ẩn từ 0,503 đến 0,620. Suy ra, các thang đo đạt được giá trị hội tụ (Steenkamp & van Trijp, 1991). Hơn nữa, 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. Suy ra, các thang đo đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Kết quả phân tích CFA được trình bày trong Bảng 1.

4.2. Kiểm định các giả thuyết

ĐLHĐXH đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Căn cứ vào hướng dẫn của Cortina và cộng sự (2001), nghiên cứu này xử lý SEM một lần để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Sự tương tác giữa PHPTCQL và ĐLHĐXH được tính toán dựa vào công thức của của Ping (1995). Bởi vì PHPTCQL và ĐLHĐXH là các khái niệm đơn hướng nên các chỉ số tổng hợp (tổng của tất cả các biến quan sát đo lường mỗi khái niệm) được sử dụng để tính toán sự tương tác giữa hai khái niệm này. Cụ thể, biến tương tác là tích của các chỉ số tổng hợp PHPTCQL và ĐLHĐXH. Các biến có độ lệch trung bình được nhóm tác giả sử dụng để tính toán biến tương tác này nhằm loại bỏ hiện tượng đa cộng tuyến (Cronbach, 1987). Ngoài ra, để phân tích vai trò trung gian của ĐCNV, bài báo này đã sử dụng phương pháp Bootstraps với $N = 1.000$ và khoảng tin cậy 95%. Kết quả xử lý SEM được trình bày trong Bảng 2 và 3.

Bảng 2.

Kết quả ảnh hưởng trực tiếp

Tác động trực tiếp	Ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	Độ lệch	Độ lệch chuẩn	CR
PHPTCQL → SSTCCD	0,171	0,052	3,275	0,001	-0,001	0,002	-0,500
PHPTCQL → ĐCNV	0,204	0,071	2,861	0,004	0,000	0,002	0,000
ĐCNV → SSTCCD	0,213	0,048	4,461	0,000	0,000	0,001	0,000
ĐLHĐXH → SSTCCD	0,106	0,043	2,448	0,014	0,000	0,001	0,000
PHPTCQL x ĐLHĐXH → SSTCCD	0,386	0,062	6,194	0,000	0,001	0,002	0,500

Bảng 3.

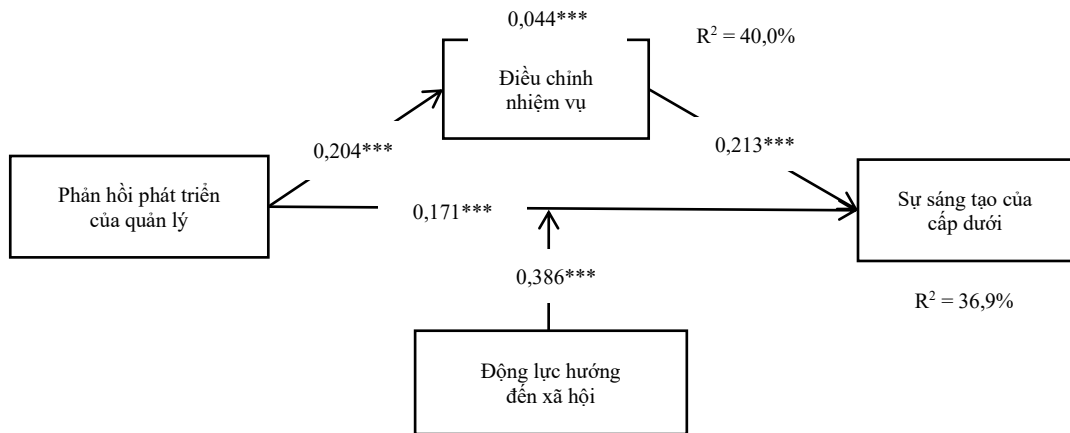
Kết quả ảnh hưởng gián tiếp

Tác động gián tiếp	Ước lượng	Cận dưới	Cận trên	Giá trị p	Độ lệch	Độ lệch chuẩn	CR
PHPTCQL → ĐCNV → SSTCCD	0,044	0,018	0,082	0,003	0,000	0,001	0,000

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

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình của bài báo này đề xuất phù hợp với số liệu khảo sát từ các công ty ($GFI = 0,948$; $NFI = 0,931$; $CFI = 0,987$; $RMSEA = 0,027$; $CMIN/DF = 1,221$). Giả thuyết PHPTCQL tác động dương đến SSTCCD. Tác động này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,171$; $p < 0,01$). Vì vậy, giả thuyết H_1 được ủng hộ. Giả thuyết ĐCNV là trung gian liên kết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Liên kết này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,044$; $p < 0,01$) với khoảng tin cậy giữa 0,018 và 0,082. Vì vậy, giả thuyết H_2 được ủng hộ. Giả thuyết ĐLHĐXH điều tiết dương mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Hay sự tương tác giữa PHPTCQL và

ĐLHĐXH (PHPTCQL x ĐLHĐXH) tác động dương đến SSTCCD. Tác động này là dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,386$; $p < 0,001$). Vì vậy, giả thuyết H_3 được chấp nhận.



Hình 2. Mô hình kết quả

Ghi chú: *, **, ***, lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%.

5. Thảo luận và các hàm ý

Mục đích của nghiên cứu này là kiểm định ảnh hưởng của PHPTCQL đến SSTCCD vì kết quả của các nghiên cứu trước đây cho thấy mối quan hệ này không nhất quán. Dựa vào mô hình AMO, nghiên cứu này kiểm định vai trò trung gian của ĐCNV và vai trò điều tiết của ĐLHĐXH để hiểu sâu sắc hơn mối quan hệ này. Nghiên cứu thu thập dữ liệu từ 313 kỹ sư, lập trình viên, chuyên viên kinh doanh, chuyên viên nhân sự đang công tác tại các công ty CNTT trên địa bàn Bình Dương, Long An, TP.HCM, Tây Ninh và Đồng Nai. Nhóm tác giả đã sử dụng SEM để xem xét các giả thuyết. Kết quả phân tích cho thấy ĐCNV là trung gian liên kết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Hơn nữa, ĐLHĐXH điều tiết mối quan hệ này.

5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Bài báo này có hai đóng góp mới về mặt lý thuyết sự sáng tạo. *Đầu tiên*, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò trung gian của ĐCNV liên kết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD nhằm đáp lại lời kêu gọi của nghiên cứu trước đây (Wang và cộng sự, 2023). Mặc dù, các yếu tố liên quan đến công việc có thể liên kết mối quan hệ giữa hành vi của quản lý và SSTCCD (Fischer và cộng sự, 2017), nhưng vai trò của các yếu tố liên quan đến công việc như sự ĐCNV trong việc liên kết mối quan hệ này ít được chú ý (Bavik & Kuo, 2022; Mumford và cộng sự, 2023). Kết quả nghiên cứu cho thấy PHPTCQL giúp nhân viên chủ động tham gia vào quá trình học hỏi để 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) và chủ động đề xuất các nhiệm vụ mới phù hợp hơn với năng lực hoặc sở thích của họ (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Từ đó, nhân viên chủ động tìm kiếm các nguồn lực để hỗ trợ hiệu

quả công việc và tối ưu hóa những yêu cầu căng thẳng tại nơi làm việc (Tian và cộng sự, 2021) và tận dụng nguồn lực trí tuệ và thời gian để cải thiện hiệu suất sáng tạo của họ (Wang & Lau, 2022).

Thứ hai, kết quả nghiên cứu cho thấy ĐLHĐXH điều tiết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Mặc dù ĐLHĐXH là tiền tố quan trọng của SSTCCD (Grant & Berry, 2011), nhưng ít nghiên cứu thực nghiệm xem xét vai trò điều tiết của ĐLHĐXH trong việc củng cố mối quan hệ này. 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 của nghiên cứu này cung cấp bằng chứng bổ sung cho lý thuyết AMO (Blumberg & Pringle, 1982) rằng hiệu suất sáng tạo của nhân viên có thể được nâng cao thông qua sự tương tác giữa cơ hội và động lực. Nghiên cứu này giải quyết tác động không nhất quán của PHPTCQL đến SSTCCD bằng cách cung cấp bằng chứng cho thấy ĐLHĐXH tác động dương lên mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Nhân viên có ĐLHĐXH cao thường có xu hướng tin tưởng và tiếp thu những thông tin hay hành động của nhà quản lý để cải thiện kết quả làm việc của mình (Grant & Sumanth, 2009), từ đó tạo ra những ý tưởng mới vừa thực tiễn vừa sáng tạo (Grant & Berry, 2011). Ngược lại, nhân viên có ĐLHĐXH thấp thường chú trọng vào lợi ích cá nhân thay vì cho cộng đồng hoặc tổ chức (Meglino & Korsgaard, 2004). Từ đó, họ không nỗ lực để tạo ra kế hoạch làm việc mới (Grant & Berry, 2011) cũng như các quy trình mới hay ý tưởng sáng tạo (van Dyne & LePine, 1998).

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này có các hàm ý quản trị giúp nhân viên tạo ra nhiều ý tưởng sáng tạo hơn. *Thứ nhất*, ĐCNV liên kết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Cho nên, công ty nên tạo môi trường để nhân viên điều chỉnh số lượng hoặc loại hình công việc mà họ thực hiện để phù hợp hơn với năng lực hoặc sở thích của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy quản lý có thể làm điều này thông qua việc đưa ra các phản hồi và cung cấp những thông tin hữu ích hoặc có giá trị cho nhân viên để giúp nhân viên học hỏi, phát triển và cải thiện công việc. Từ đó, nhân viên dễ dàng hơn trong việc điều chỉnh các nhiệm vụ của họ để phát huy tối đa năng lực của nhân viên giúp họ tạo ra nhiều ý tưởng mới. Nhân viên có thể ĐCNV bằng cách xác định mục tiêu rõ ràng, chia nhỏ công việc, ưu tiên các khía cạnh quan trọng của nhiệm vụ cũng như tìm kiếm các phản hồi để ĐCNV hiệu quả nhất.

Thứ hai, ĐLHĐXH điều tiết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Do đó, các công ty nên hướng nhân viên của họ chú trọng tới những khía cạnh của người khác về những điều có giá trị và hữu ích cho người khác như: khách hàng, cấp trên, đồng nghiệp và doanh nghiệp. Qua đó, nhân viên tin tưởng và tiếp thu những thông tin hay hành động của nhà quản lý để cải thiện kết quả làm việc của mình và nâng cao kết quả sáng tạo trong công việc của họ, từ đó giúp tổ chức phát triển bền vững. Công ty có thể tăng ĐLHĐXH của nhân viên bằng cách đặt ra các mục tiêu có ý nghĩa, hỗ trợ và trao thưởng cho các hành động mang lại lợi ích cho người khác hay khuyến khích, động viên nhân viên tham gia vào các hoạt động chung, hoạt động tình nguyện cũng như doanh nghiệp nên có các kế hoạch phát triển bền vững vì lợi ích của cộng đồng.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài báo này có các hạn chế cần cải thiện trong tương lai. *Thứ nhất*, phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng trong nghiên cứu này. Các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp lấy mẫu khác để kiểm định lại mô hình nghiên cứu đề xuất trong nghiên cứu này. *Thứ hai*, nghiên cứu thu thập dữ liệu thông qua bảng khảo sát cùng một thời điểm. Các nghiên cứu trong tương lai nên sử dụng các

phương pháp khác như phương pháp độ trễ thời gian khi thu thập dữ liệu. *Thứ ba*, có nhiều nhân tố có thể đóng vai trò trung gian liên kết mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD (Hughes và cộng sự, 2018), nhưng bài báo này chỉ tập trung vào ĐCNV. Các nghiên cứu tiếp theo nên tìm hiểu các biến trung gian khác để hiểu nhiều hơn tác động PHPTCQL đến SSTCCD. Cuối cùng, nghiên cứu này cũng chỉ tập trung khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của ĐLHĐXH để hiểu sâu hơn mối quan hệ giữa PHPTCQL và SSTCCD. Trong tương lai, các nhà nghiên cứu nên khám phá và kiểm định các nhân tố điều tiết mới để phát triển lý thuyết.

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-2024-50, theo Quyết định số 4336/QĐ-ĐHKT-KD ngày 24 tháng 10 năm 2024, Chủ nhiệm đề tài: Bùi Thị Thanh.

Tài liệu tham khảo

- 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.
- Bavik, A., & Kuo, C.-F. (2022). A systematic review of creativity in tourism and hospitality. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 321-359.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361-381.
- 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.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- 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.
- 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.
- Hur, W.-M., Shin, Y., Rhee, S.-Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 22(4), 436-459.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lebel, R. D., & Patil, S. V. (2018). Proactivity despite discouraging supervisors: The powerful role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 724-737.
- Li, G., & Xie, L. (2023). The effects of job involvement and supervisor developmental feedback on employee creativity: A polynomial regression with response surface analysis. *Current Psychology*, 42(20), 17120-17131.

- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- Liu, B., Yun, J., & Zhao, J. (2024). The dual-path mechanism underlying the influence of customers' negative feedback on the job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1526-1549.
- 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.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Mumford, M. D., Fichtel, M., England, S., & Newbold, T. R. (2023). Leader thinking, follower thinking: Leader impacts on follower creative performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 413-440. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4337238>
- 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.
- Ping, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297.
- 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.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shang, Y., Xu, J., & Liu, H. (2024). Supervisor developmental feedback and postgraduate student creativity: A relationship quality perspective. *Higher Education*, 87, 381-399. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01012-0>
- 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.
- 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.
- Su, W., Lin, X., & Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1581.
- Su, W., Lyu, B., & London, M. (2022a). Relationships between developmental feedback, intrinsic motivation, and creative personality and performance. *Psihologija*, 55(1), 25-44.
- Su, W., Qi, Q., & Yuan, S. (2022b). A moderated mediation model of academic supervisor developmental feedback and postgraduate student creativity: Evidence from China. *Behavioral Sciences*, 12(12), 484.
- 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.
- Tiantian, X., Zhenduo, Z., Huan, X., Jing, X., & Wentong, J. (2021). The curvilinear relationship between job control and voice: Role of emotional resistance to change and supervisor developmental feedback. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211027960>
- 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. (2021). Stimulating employee creativity by providing developmental feedback. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 354-367.
- Thuan, L. C., & Thanh, B. T. (2020). Mediating mechanisms linking developmental feedback with employee creativity. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 108-121.
- van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- 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.
- Wang, Y., Wang, X., & Xu, W. (2023). How does negative performance feedback affect a firm's openness in its innovation search behaviour? The moderating role of organisational slack. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(4), 380-393.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.