

Sáng tạo của viên chức tại các trường đại học công lập Việt Nam: Vai trò lãnh đạo trao quyền, gắn kết công việc, chia sẻ tri thức và hành vi làm việc tự chủ

Creativity in Vietnamese public universities: The role of empowering leadership, work engagement, sharing knowledge and autonomous work behavior

Huỳnh Thị Thu Sương^{1*}, Nguyễn Thị Thu Hiền¹, Huỳnh Thị Đoàn Trang¹, Đặng Văn Ôn¹

¹Trường Đại học Tài chính - Marketing, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: huynhthusuong@ufm.edu.vn

THÔNG TIN

TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.10.3130.2024

Ngày nhận: 16/12/2023

Ngày nhận lại: 22/01/2024

Duyệt đăng: 30/01/2024

Mã phân loại JEL:
I23; I3; J24; J28

Nghiên cứu này khám phá mối quan hệ giữa lãnh đạo trao quyền (EL), gắn kết công việc (WE), chia sẻ kiến thức (KS), hành vi làm việc tự chủ (AB) đến sự sáng tạo (EC) dưới tác nhân cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) của viên chức các trường đại học công lập Việt Nam (VPU). Sử dụng phương pháp định lượng CFA/SEM, mẫu chọn theo kỹ thuật phân tầng. Kết quả cho thấy EL và EC có tác động tích cực đến WE, KS, AB. Tương tự WE, KS và AB quan hệ thuận chiều với EC. WE, KS, AB vai trò trung gian tác động đến EL lên EC, và POS có ý nghĩa điều tiết giữa WE, KS, AB và EC. Từ kết quả nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị vai trò của EL trong việc dẫn dắt các hành vi WE, KS, AB đóng góp vào sự sáng tạo của viên chức tại VPU. Ngoài ra, giúp nhận thức về tầm quan trọng của EL trong bối cảnh rất cần sự sáng tạo, đổi mới của viên chức để nâng cao hiệu suất và năng lực chuyên gia tri thức của các trường đại học.

ABSTRACT

Từ khóa:

chia sẻ tri thức; đại học công lập Việt Nam; gắn kết công việc; hành vi tự chủ; lãnh đạo trao quyền; sự sáng tạo; sự sáng tạo của viên chức

Keywords:

knowledge sharing; Vietnam State University; work engagement; autonomous behavior; empowering leadership; creativity; employee creativity

The aim of this study is to discover relations between Empowering Leadership (EL), Work Engagement (WE), Knowledge Sharing (KS), Automatic Behavior (AB), and Employee Creativity (CR) under Perceived Organizational Support (POS), an examine case of officials at VPUs. By using quantitative research methods, the sample was collected using the stratification technique. Research results show that EL and CR have a positive relationship with WE, KS, AB, and WE, KS, AB have a positive relationship with CR. WE, KS, and AB are intermediate variables that affect the impact of EL on CR under the positive influence of the moderating variable POS. Therefore, it will help to propose implications for leaders to focus on the role of EL, which is the origin of the formation of WE, KS, and AB, to increase the creativity of officials at VPU. In addition, the research results also help realize the importance of EL in a context where creativity and innovation are needed to improve the performance and knowledge transfer capacity of universities.

1. Giới thiệu

Sáng tạo là một trong những yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi (Egan, 2005; Lin & Liu, 2012). Hầu hết sự sáng tạo trong tổ chức đều xuất phát từ hành vi tích cực của nhân viên như AB, KS, WE, trong đó lãnh đạo là tiền đề có tác động đáng kể (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Nurrachman, Hermanto, & Chan, 2019). Để gia tăng AB và EC thì EL đặt nền tảng thúc đẩy tính tự chịu trách nhiệm và tự chủ cao hơn, nâng cao ý thức, năng lực, quyền tự quyết (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Spreitzer, 1995). Nhân viên, vì vậy, được trao quyền có hành vi làm việc chủ động nhiều hơn để đổi mới và bày tỏ mong muốn nhiều hơn tham gia vào các hoạt động sáng tạo (Kundu & Vora, 2004; Kundu, Kumar, & Gahlaw, 2019). Các nghiên cứu trước đã chứng minh AB có liên quan đến sáng tạo và thực thi công việc (Chen & Hou, 2016; Weseler & Niessen, 2016), WE đến EC (Saks & Gruman, 2011; Stinglhamber & ctg., 2015). Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước cũng đã chỉ ra rằng AB và EC luôn cần sự ủng hộ, hỗ trợ và khuyến khích của lãnh đạo bởi họ chính là người nắm rõ nhất vị trí công việc nào đòi hỏi sự sáng tạo và họ cũng chính là những người có tầm ảnh hưởng đáng kể đến hành vi sáng tạo (Shalley & Gilson, 2004). Lãnh đạo còn có ảnh hưởng liên tục và dài hạn đến bối cảnh cũng như các đối tượng sáng tạo. Nhiều nghiên cứu đã được phát hiện ảnh hưởng của EL đối với hiệu suất làm việc của nhân viên, tuy nhiên, phần lớn tập trung vào vai trò hỗ trợ của lãnh đạo (Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004), trong khi EL tạo nền tảng thúc đẩy đồng thời AB, WE, KS đến EC thông qua cơ chế POS chưa được nhiều nghiên cứu đề cập đến. Lĩnh vực giáo dục đại học Việt Nam đang trong giai đoạn tập trung tái cơ cấu toàn ngành, đổi mới mô hình quản trị và hướng đến xây dựng môi trường làm việc số hóa cao, là ngành dịch vụ chất lượng theo xu hướng toàn cầu. Tuy vậy, vẫn còn nhiều khó khăn và thách thức như áp lực công việc, thu nhập, môi trường làm việc và điều kiện làm việc. Thực tế cho thấy viên chức vẫn còn bị hạn chế trong việc chủ động và sáng tạo trong cách tiếp xúc, quan tâm đến người sử dụng dịch vụ, cải tiến phương thức làm việc hiện tại bởi những ràng buộc bởi quy trình, quy định của nội bộ của ngành. Song với đó là nội dung về sự sáng tạo, đổi mới vẫn chưa được ứng dụng, vận động phổ biến và rõ ràng. Điều này làm cho một bộ phận viên chức bị thụ động và chỉ hành động khi có yêu cầu từ cấp trên và chỉ làm theo trách nhiệm của mình, không cải thiện hiệu quả công việc. Điều này đã đặt ra những thách thức cho nhà quản trị làm cách nào để thúc đẩy hành vi làm việc chủ động và nâng cao năng lực sáng tạo của viên chức khối hành chính trong ngành. Chính vì vậy, phong cách lãnh đạo trao quyền được xem là đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến hành vi làm việc chủ động và sự sáng tạo của viên chức.

2. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

2.1. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET), cho rằng khi lãnh đạo quan tâm đến nhân viên, công việc trao đổi thuận lợi và công bằng giữa các mối quan hệ tạo nên động lực làm việc, sự sáng tạo của họ (Blau, 1968). SET là tập hợp các mô hình khái niệm các mối quan hệ tại nơi làm việc (Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017; Shore & ctg., 2004). Theo đó, các tiền đề tại nơi làm việc sẽ dẫn đến mối quan hệ giữa các cá nhân được gọi là trao đổi xã hội (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001; Cropanzano & ctg., 2017; Mitchell, Cropanzano, & Quisenberry, 2012). Trao đổi các nguồn lực xã hội, trong đó các bên có xu hướng phản hồi lại những việc tốt hay xấu của bên kia (Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987). Tiến trình này sẽ khởi đầu khi lãnh đạo hoặc đồng nghiệp đối xử với nhau một cách tích cực hoặc ngược lại (Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004). Kết quả là, trao đổi tích cực có thể là cung cấp sự hỗ trợ của tổ chức hoặc công bằng từ phía lãnh đạo (Riggle,

Edmondson, & Hansen, 2009), hành động tiêu cực liên quan đến việc lạm dụng quyền giám sát hoặc sự bắt nạt (Andersson & Pearson, 1999).

Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory - SDT), theo SDT, mức độ mà các cá nhân phát triển hết tiềm năng và hoạt động một cách tối ưu phụ thuộc vào khả năng thỏa mãn các nhu cầu tâm lý của họ (Deci & Ryan, 1985). Ba nhu cầu cơ bản cần thiết cho hoạt động tối ưu gồm nhu cầu tự chủ gồm tâm lý, liên quan và ảnh hưởng. Việc thỏa mãn nhu cầu tâm lý này có liên quan đến những kết quả thuận lợi. Vì thế, SDT hỗ trợ các mối quan hệ nhu cầu tâm lý về quyền tự chủ, năng lực và mối liên hệ với các kết quả tích cực theo thời gian với văn hóa doanh nghiệp. Để thỏa mãn nhu cầu tâm lý, phần lớn nghiên cứu của SDT tập trung vào các yếu tố của bối cảnh xã hội tạo điều kiện hoặc cản trở sự thỏa mãn của họ trong đó KS tác động trực tiếp đến hoạt động sáng tạo.

Lý thuyết các thành phần của sự sáng tạo (The Componential Theory of Creativity - CCT), theo Amabile (1983, 1997), mô hình này để thúc đẩy các cá nhân nỗ lực tham gia vào quá trình sáng tạo bởi họ cảm thấy thích thú khi làm việc, có ba thành tố chính đóng góp gồm chuyên môn, kỹ năng sáng tạo và động lực nội tại. Trong đó, sáng tạo được tiếp cận là quá trình hoạt động của con người, hoặc dưới góc độ nhân cách và được hiểu là tìm ra cái mới, cách giải quyết mới, có giá trị. Cái mới, có giá trị được thể hiện trong ý tưởng, cách thức giải quyết vấn đề, sản phẩm diễn ra ở cấp độ cá nhân hoặc xã hội, dựa trên sự độc lập trong tư duy và hoạt động của cá nhân (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Shalley & Gilson, 2004).

2.2. Khung phân tích

Lãnh đạo trao quyền (Empowering Leadership - EL) và Sáng tạo của nhân viên (Employee's Creativity - EC). EC liên quan đến việc tạo ra những ý tưởng mới lạ và hữu ích, là một quá trình liên tục mà không phải là một kết quả (Amabile, 1988; Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999). EL là quá trình nhân viên được cung cấp quyền lực và quyền tự chủ cần thiết cho phép nhân viên kiểm soát các quyết định tại nơi làm việc và trách nhiệm hơn trong việc tự định hướng (Amundsen & Martinsen, 2014; Conger & Kanungo, 1988; Keller & Dansereau, 1995; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Trong khi EC tạo ra các ý tưởng, sản phẩm, quy trình hoặc thủ tục vừa có tính mới vừa có tính hữu ích (Oldham & Cummings, 1996). Việc ứng dụng thành công các ý tưởng sáng tạo là sự đổi mới của tổ chức (Amabile & ctg., 1996; Zhou & George, 2001). Sự sáng tạo có thể được tạo ra bởi nhân viên trong bất kỳ công việc nào ở bất kỳ cấp độ nào của bất kỳ tổ chức nào (Madjar, Oldham, & Pratt, 2002). Chia sẻ và cung cấp quyền tự chủ sẽ kích hoạt động lực nội tại của cấp dưới, thúc đẩy họ nỗ lực nhiều hơn để đổi mới và tham gia vào các hành vi sáng tạo những ý tưởng mới hữu ích hơn các đồng nghiệp không được trao quyền (Wang, Zhang, & Chen, 2008; Zhang & Bartol, 2010; Zhang & Zhou, 2014). Để đạt được sáng tạo, cơ chế của EL thúc đẩy động lực nội tại để kích thích sự gắn kết với công việc, cung cấp cho nhân viên một mức độ tự chủ hợp lý, điều này khiến nhân viên có trách nhiệm và có động lực để đạt được mục tiêu của họ (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Cụ thể, được trao quyền và tham gia vào quá trình ra quyết định cải thiện rõ năng lực tự quyết và cảm giác làm chủ, điều này gia tăng động lực gắn kết với công việc (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Stone, Deci, & Ryan, 2009; Zhang & Bartol, 2010). Mặt khác, trao quyền có thể cung cấp cho nhân viên đủ nguồn lực cho phép họ tham gia vào công việc (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Rõ ràng, trao quyền tạo cơ hội nhân viên đáp ứng nhu cầu cơ bản về năng lực và hoàn thành mục tiêu công việc của họ (Ryan & Deci, 2000; Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012). Nhờ vậy, nhân viên có thể tạo ra đủ nguồn lực để đáp ứng nhu cầu công việc và cảm thấy ý nghĩa hơn, tác động đáng kể đến sự gắn kết công việc (Tuckey & ctg., 2012).

Một số nghiên cứu thực nghiệm đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa EL và WE (Albrecht & Andretta, 2011; Greco, Laschinger, & Wong, 2006; Mendes & Stander, 2011; Tuckey & ctg., 2012). Tương tự, EL có ảnh hưởng mạnh đến KS (Arnold, Arad, Rhoads, & Drasgow, 2000; Bhatti, Ahmad, Akram, & Ahmad, 2021; Chiang & Chen, 2021; Gao, Janssen, & Shi, 2011; Goswami & Agrawal, 2023; Lee, Lee, & Park, 2014; Srivastava & ctg., 2006; Tung & Chang, 2011). Đồng thời, EL cũng có tác động đáng kể đến AB (Li, Liu, Han, & Zhang, 2016; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Yun, Cox, & Sims, 2006). Hơn nữa, các phong cách lãnh đạo có liên quan chặt chẽ với sáng tạo (Amabile & ctg., 2004; George & Zhou, 2007; Shalley & Gilson, 2004; Shin & Zhou, 2003, 2007; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Một số học giả về sáng tạo đã tranh luận về việc xem xét kỹ hơn các hành vi hoặc phong cách lãnh đạo có thể giải quyết cơ bản bản chất của công việc sáng tạo (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Tierney, 2008). Ahearne và cộng sự (2005) kết luận EL truyền đạt niềm tin rằng hiệu suất sẽ cao và loại bỏ các ràng buộc quan liêu, đây là những hành vi có liên quan cao về mặt khái niệm đối với sáng tạo. Việc tham gia vào quá trình ra quyết định và nhận thức về quyền tự chủ là những điều kiện tiên quyết quan trọng cho các kết quả sáng tạo (Amabile, 1988; Amabile & ctg., 2004). Với bản chất của sự sáng tạo, sự tham gia như vậy giúp thiết lập bối cảnh công việc trong đó nhân viên được khuyến khích và trao quyền để khám phá các lựa chọn thay thế sáng tạo đa dạng trước khi đặt ra một giải pháp sáng tạo khả thi (Amabile & ctg., 1996). Trên cơ sở đó, các giả thuyết H1 - 4 được phát biểu như sau:

H1: Lãnh đạo trao quyền có tác động tích cực đến gắn kết công việc

H2: Lãnh đạo trao quyền có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức

H3: Lãnh đạo trao quyền có tác động tích cực đến hành vi làm việc tự chủ

H4: Lãnh đạo trao quyền có tác động tích cực đến sáng tạo của viên chức

Gắn kết công việc (Work Engagement - WE), theo Kahn (1990) gắn kết là dành hết cả tâm trí, hiểu biết và thể chất để thực hiện công việc. Theo Britt (2003), WE là việc chịu trách nhiệm cá nhân và cam kết thực hiện công việc. Schaufeli, Salanova, González-Romá, và Bakker (2002) cho rằng WE liên quan đến hoàn thành công việc được đặc trưng bởi sự hăng hái, sự cống hiến, và sự say mê. Alfes, Truss, Soane, Rees, và Gatenby (2010) đề xuất WE là phản ứng tích cực của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc của họ, chẳng hạn, sẵn sàng đóng góp công sức trí tuệ của họ, trải nghiệm những cảm xúc tích cực và những kết nối có ý nghĩa với những người khác. Như vậy, WE là một cấu trúc tương đối mới đã được nhiều học giả khái niệm hóa (Wefald, Reichard, & Serrano, 2011). Nhân viên gắn kết sở hữu năng lượng cần thiết cao hơn để theo đuổi con đường sáng tạo so với những người không gắn kết (Atwater & Carmeli, 2009). Demerouti, Bakker, và Gevers (2015); Bakker và Xanthopoulou (2013) đã chứng minh mối liên hệ tích cực giữa WE và EC, cụ thể lao động tri thức gắn kết có xu hướng thể hiện nhiều hành vi sáng tạo hơn (Bakker, 2017; Chaudhary & Akhouri, 2018; Li, Wang, Gao, & You, 2017); Joo, Yim, Jin, và Han (2022) mô tả tác động tích cực của hệ thống làm việc có tính cam kết cao và sự trao đổi giữa lãnh đạo và thành viên đối với sự sáng tạo, nhận thấy rằng sự gắn kết làm trung gian từng phần cho các mối quan hệ này. Choi, Tran, và Park (2015) cho rằng EC ảnh hưởng tích cực đến WE vì nhân viên sáng tạo có thể chịu đựng được sự lo lắng và suy nghĩ thấu đáo, điều này giúp họ tập trung hơn vào công việc và do đó, trở nên gắn kết hơn. Khi thể hiện sự sáng tạo trong công việc, họ nhận được lời khen ngợi và sự tôn trọng từ cấp trên, đồng nghiệp và thậm chí cả khách hàng (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005). Kết quả là, nhân viên có trải nghiệm tâm trạng tích cực, giúp họ nhiệt tình hơn và sáng tạo để tham gia vào công việc (Avery, McKay, & Wilson, 2007). Do vậy, giả thuyết H5 được phát biểu như sau:

H5: Gắn kết công việc có tác động tích cực đến sáng tạo

Chia sẻ kiến thức (Knowledge Sharing - KS), theo Teece và Al- Aali (2012), kiến thức là nguồn lực quan trọng chiến lược tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Các cá nhân trao đổi chuyên môn, kỹ năng và thông tin trong quá trình làm việc được xem là KS (Bukowitz & Williams, 1999; Kumari & Takahashi, 2014; Serban, 2002). Việc chuyển giao kỹ năng, trí tuệ và công nghệ và niềm tin giữa các nhóm cũng được xem là KS (Lin, 2015; Wang, Hult, Ketchen, & Ahmed, 2009). Riege (2005), KS có mục đích và hữu ích sẽ chuyển thành việc học tập và đổi mới của cá nhân và tổ chức thông qua việc phát triển các sản phẩm tiếp cận nhanh thị trường mục tiêu, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức nhờ KS. Nhờ sự phát triển công nghệ, KS trở nên dễ dàng hơn, trong đó sự khuyến khích của lãnh đạo có ảnh hưởng đáng kể đến KS (Cabrera & Cabrera, 2002). Trên cơ sở đó, giả thuyết H6 được phát biểu như sau:

H6: Chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến sáng tạo

Hành vi làm việc tự chủ (Autonomy work Behavior - AB), biểu hiện của tự khởi động, cách tiếp cận chủ động, kiên trì vượt qua các trở ngại để theo đuổi mục tiêu, đồng thời nắm bắt cơ hội và lường trước, ngăn chặn các bất cập (Bateman & Crant, 1993; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997; Maden, 2015; Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Theo Unsworth và Parker (2003), AB là hành động tự định hướng và tập trung vào tương lai của một tổ chức, trong đó, các cá nhân thực hiện hành vi tự chủ, có mục đích và hướng đến sự thay đổi (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Wu & Parker, 2011). Mức độ hấp dẫn của thành quả là động lực để nhân viên nỗ lực chủ động làm việc (Robbins & Judge, 2017). Hơn thế nữa, việc nhân viên nhận thức mức độ ảnh hưởng của hành vi hiện tại đối với tương lai có tác động đến tự chủ (Parker & ctg., 2010). AB được thể hiện qua nhiều khía cạnh, gồm tính chủ động (Bateman & Crant, 1993; Mohammadi, Beshlideh, Shaikhshabani, & Naami, 2013), sáng kiến cá nhân (Grant & Ashford 2008; Wu & Parker, 2011), khả năng ngăn ngừa vấn đề và đổi mới cá nhân (Parker & Collins, 2010), trách nhiệm và chủ động phát biểu ý kiến (Crant, 2000; Parker & Collins, 2010). Trong điều kiện tự chủ cao, nhân viên có thể lựa chọn những cách thay thế để tiếp cận nhiệm vụ của họ, trải nghiệm nhiều quyền sở hữu hơn (Den Hartog & Belschak, 2012). AB mang lại cho nhân viên nhiều tự do, sự kiểm soát và tùy ý; điều này giúp họ phát triển một cảm giác làm chủ trong việc theo đuổi mục tiêu nghề nghiệp của họ (Cai, Lysova, Khapova, & Bossink, 2018; Goulet & Singh, 2002; Li, Makhdoom, & Asim, 2020; Slåtten & Mehmetoglu, 2011). Quyền tự chủ trong công việc củng cố ảnh hưởng của niềm tin của nhân viên, từ đó góp phần gia cố quan hệ trung gian giữa EL và EC (Gao & Jiang, 2019; Li & ctg., 2016). Các phát hiện này nhấn mạnh sự cần thiết phải xem xét các điều kiện biên để đạt được những tác động tích cực của quyền tự chủ nhiệm vụ đối với sự sáng tạo của cá nhân (Chang, Huang, & Choi, 2012). Trên cơ sở đó, giả thuyết H7 được phát biểu như sau:

H7: Hành vi làm việc tự chủ có tác động tích cực đến sáng tạo

Cảm nhận sự hỗ trợ của tổ chức (Perceived Organizational Support - POS), POS là niềm tin của nhân viên cảm nhận được tổ chức đánh giá cao sự đóng góp và quan tâm đến hạnh phúc của họ (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Nhân viên nhận thức POS cao sẽ gắn kết hơn với tổ chức, có xu hướng nhìn nhận công việc tốt hơn khi được tôn trọng, công nhận (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). POS là phương thức nhằm giảm căng thẳng và kiệt sức trong công việc (Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012), vì được phát triển thông qua tương tác với các tác nhân của tổ chức gồm thực hành công việc, chính sách và thủ tục, văn hóa chia sẻ và giám sát hỗ trợ (Adil, Hamid, & Waqas, 2020). Tác động của POS đối với KS được điều tiết bởi các mức độ cam kết của cá nhân đối với tổ chức (Jeung, Yoon, & Choi, 2017).

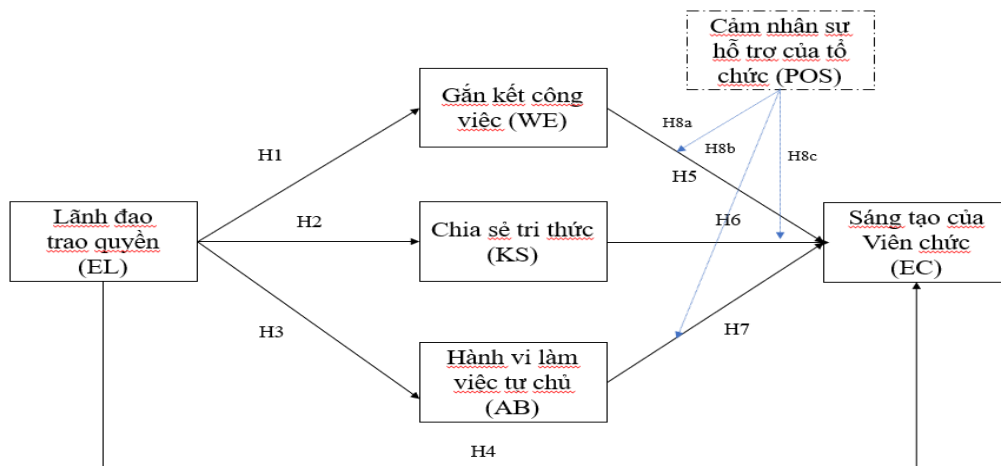
Là một trong những tính năng thiết kế công việc nổi bật nhất do sự gia tăng các tổ chức dựa trên tri thức, AB được coi là một yếu tố dự báo quan trọng về EC (Theurer, Tumasjan, & Welp, 2018). POS khuyến khích nhân viên chấp nhận rủi ro bằng cách khiến họ cảm thấy rằng ý kiến đóng góp của họ được tổ chức đánh giá cao. Hơn nữa, khi nhân viên nhận thức rằng tổ chức của họ coi trọng và quan tâm đến họ, thì nhiều khả năng họ sẽ cảm thấy được kết nối với tổ chức của mình (Ibrahim, Isa, & Shahbudin, 2016) và cảm thấy bắt buộc phải tham gia vào các hành vi sáng tạo có lợi cho tổ chức. Kết quả chỉ ra rằng khi nhân viên nhận thức được POS, họ sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại tổ chức bằng chính sự đối xử đã dành cho họ. Đến lượt sẽ thúc đẩy họ tham gia vào công việc với sự cống hiến và động lực cao. Ngoài ra, POS sẽ dẫn đến EC thông qua WE (Hidayat & ctg., 2023). Trên cơ sở đó, giả thuyết H8a H8b H8c phát biểu như sau:

H8a: POS điều tiết mối quan hệ giữa WE và EC, theo đó củng cố hoặc kìm hãm mối quan hệ này

H8b: POS điều tiết mối quan hệ giữa AB và EC, theo đó củng cố hoặc kìm hãm quan hệ này

H8c: POS mối quan hệ giữa KS và EC, theo đó sẽ giúp củng cố hoặc kìm hãm mối quan hệ này

Trên cơ sở tổng hợp các giả thuyết kết hợp với kết quả nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình lý thuyết đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Mẫu được chọn theo kỹ thuật phân tầng đảm bảo đại diện được tổng thể nghiên cứu. Đối tượng được khảo sát là các viên chức đang công tác tại các trường Đại học công lập Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua 500 bảng khảo sát được gửi đi, 369 được phản hồi (tỷ lệ phản hồi là 73.8%). Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 và AMOS 24.0. Trong 369 bảng câu hỏi thu về, giới tính nam chiếm 60%, giới tính nữ là 40%. Trình độ cử nhân chiếm đa số với tỷ lệ 55%, thạc sĩ là 35%, khác là 10%. Gần 78% có độ tuổi từ 26 - 44, 86% đã làm viên chức trên 05 năm. Tất cả biến quan sát (items) được đo bằng thang đo Likert 5 mức độ (five-point Likert scales) (1 = hoàn toàn không đồng ý và 5 = hoàn toàn đồng ý). Đối tượng được yêu cầu cho biết mức độ ý kiến của họ về các phát biểu trong bảng câu hỏi. EL được đo lường bằng 07 biến quan sát, được kế thừa từ thang đo của Amundsen và Martinsen (2014) dựa trên thang đo gốc của Ahearne và cộng sự (2005). WE được đo lường bằng 06 biến quan sát, được kế thừa từ thang đo của Amundsen và Martinsen (2014) dựa trên thang đo gốc của Ahearne và cộng sự (2005); Schaufeli và cộng sự (2002). KS đo lường bằng 05 biến quan sát,

được kế thừa từ thang đo của Bock, Zmud, Kim, và Lee (2005). AB đo lường bằng 05 biến quan sát, được kế thừa từ thang đo của Morgeson và Humphrey (2006) dựa trên thang đo gốc của Hackman (1980). POS được đo lường bằng 08 biến quan sát, được kế thừa từ thang đo của Akgunduz, Alkan, và Gök (2018). EC được đo lường bằng 08 biến quan sát, được kế thừa từ thang đo của Carmeli và Schaubroeck (2007).

4. Kết quả nghiên cứu

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo, từ 39 biến quan sát ban đầu thuộc 06 nhóm nhân tố, nhóm tác giả đã loại 09 biến quan sát là: EL2, EL3, WE5, KS4, AB3, POS5, POS7, EC4, EC7 do có hệ số tương quan biến tổng (corrected item-total correlation) nhỏ hơn 0.3; hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố EL, WE, KS, AB, POS và EC sau khi loại các biến lần lượt là: 0.865, 0.916, 0.882, 0.891, 0.907, 0.899. Như vậy, các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha đạt yêu cầu, 30 biến còn lại có hệ số tương quan biến tổng (corrected item-total correlation) lớn hơn 0.3, các thang đo này đáp ứng về tính nhất quán và đồng nhất nội tại (Nunnally & Bernstein, 1994). Kết quả EFA, sử dụng phương pháp principal axis factoring với phép quay promax cho thấy hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.945, kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig. = 0.000; 30 biến quan sát của các thang đo được rút trích thành 06 nhân tố tại Eigenvalue = 1.303 với tổng phương sai trích là 70.314%. Tất cả các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.5. Do đó, các thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Anderson & Gerbing, 1988). Mô hình tối hạn có giá trị Chi-squared = 550.033; Chi-squared/df = 1.313 < 2; p = 0.000; GFI = 0.913; CFI = 0.982; TLI = 0.980; RMSEA = 0.029. Kết quả CFA cho thấy mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu của thị trường (Bentler & Bonett, 1980). Không có tương quan giữa sai số của các biến quan sát nên tập biến quan sát đạt được tính đơn hướng (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Các trọng số chuẩn hóa đều lớn hơn 0.5 và có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0.000) nên khẳng định được giá trị hội tụ của các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu (Anderson & Gerbing, 1988). Hệ số tương quan giữa các khái niệm cho thấy các hệ số này nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, các khái niệm trong mô hình đạt giá trị phân biệt (Steenkamp & Van Trijp, 1991). Hệ số tin cậy tổng hợp (CR - Composite Reliability), tổng phương sai trích được (VE - Variance Extracted), và hệ số Cronbach's Anpha lớn hơn 0.5. Vì vậy, các thang đo các khái niệm nghiên cứu đạt yêu cầu về độ tin cậy và tổng phương sai trích được. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính. Mô hình lý thuyết có giá trị Chi-squared = 387.974; Chi-squared/df = 1.448 < 2; p = 0.000; GFI = 0.923; CFI = 0.979; TLI = 0.977; RMSEA = 0.035. Kết quả SEM cho thấy mô hình này đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

Bảng 1

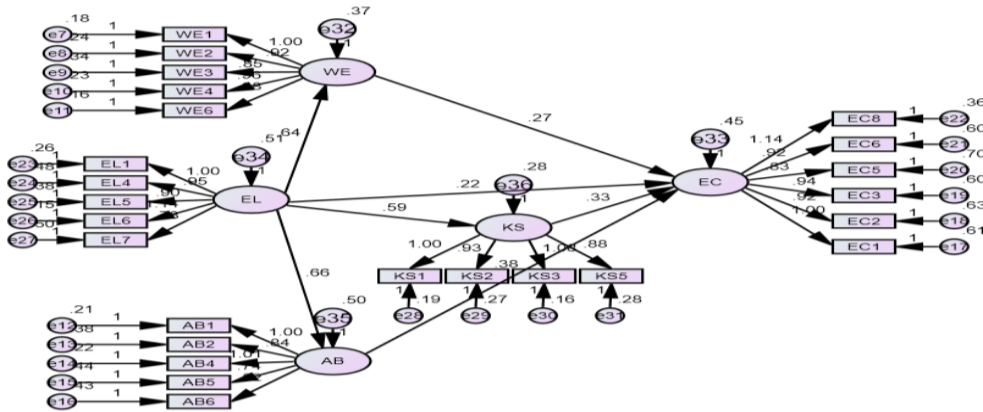
Hệ số hồi quy của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Ước lượng	S.E.	C.R.	P-value	Kết quả
WE <--- EL	0.636	0.058	10.910	***	H1 được chấp nhận
KS <--- EL	0.588	0.054	10.941	***	H2 được chấp nhận
AB <--- EL	0.663	0.066	9.991	***	H3 được chấp nhận
EC <--- WE	0.270	0.072	3.734	***	H5 được chấp nhận
EC <--- KS	0.330	0.086	3.813	***	H6 được chấp nhận
EC <--- AB	0.379	0.063	5.978	***	H7 được chấp nhận
EC <--- EL	0.223	0.107	2.084	0.037	H4 được chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp và kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu (2023)

Bảng 1 trình bày ước lượng của các tham số còn lại và Hình 2 trình bày các ước lượng đã chuẩn hóa, kết quả này cho thấy 07 mối quan hệ có ý nghĩa thống kê ($p < 0.001$). Nghĩa là các giả thuyết từ H1 đến H7 về mối quan hệ giữa các khái niệm đề ra trong mô hình lý thuyết đều được chấp nhận như kỳ vọng. Kết quả kiểm định tại Bảng 1 cũng cho thấy WE, KS và AB đóng vai trò là biến trung gian giữa EL và EC.

Chi-square=387.974; df=268; p=.000;
 Chi-square/df=1.448;
 GFI=.923; TLI=.977; CFI=.979; NFI=.937;
 RMSEA=.035



Hình 2. Kết quả SEM của mô hình lý thuyết đề xuất (chuẩn hóa)

Nguồn: Tổng hợp và kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu (2023)

Kết quả phân tích đường dẫn cho thấy mỗi quan hệ từ WE.POS lên EC có ý nghĩa thống kê do $P = 0.000 < 0.05$ (***) là 0.000 trong AMOS), như vậy, POS có vai trò điều tiết giữa WE lên EC. Hệ số hồi quy bằng 0.104 mang dấu dương, điều này cho thấy khi POS tăng thì sẽ làm tăng sự tác động từ WE lên EC. Tương tự, vai trò điều tiết của POS quan hệ giữa KS và EC, AB và EC cũng được chấp thuận (Bảng 2).

Bảng 2

Kết quả phân tích ảnh hưởng biến điều tiết

Mối quan hệ WE => EC	Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết quả
EC <--- POS	0.491	0.044	11.211	***	
EC <--- WE	0.421	0.050	8.393	***	
EC <--- WE.POS	0.104	0.028	3.783	***	H _{8a} được chấp nhận
Mối quan hệ KS => EC	Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết quả
EC <--- POS	0.504	0.042	11.971	***	
EC <--- KS	0.400	0.045	8.954	***	
EC <--- KS.POS	0.089	0.027	3.358	***	H _{8b} được chấp nhận
Mối quan hệ AB => EC	Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết quả
EC <--- POS	0.475	0.045	10.579	***	
EC <--- AB	0.387	0.046	8.474	***	
EC <--- AB.POS	0.097	0.028	3.459	***	H _{8c} được chấp nhận

Ghi chú: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.010$

Nguồn: Tổng hợp và kết quả xử lý dữ liệu của nhóm nghiên cứu (2023)

Kết quả nghiên cứu khẳng định lại vai trò trung gian của WE, KS, AB giữa EL và EC tại các VPU. Kết quả này đồng thuận với rất nhiều nghiên cứu trước đây như: Albrecht và Andreetta (2011); Greco và cộng sự (2006); Mendes và Stander (2011); Tuckey và cộng sự (2012); Bhatti và cộng sự (2021); Lee và cộng sự (2014); Srivastava và cộng sự (2006); Yun và cộng sự (2006); Martin và cộng sự (2013); Li và cộng sự (2016); Bass (1985); Amabile và cộng sự (1996); Jung, Chow, và Wu (2003); Bakker và Xanthopoulou (2013); Demerouti và cộng sự (2015); Li, Wang, Gao, và You (2017); Chaudhary và Akhouri (2018); Joo và cộng sự (2022); Zhang và Bartol (2010); Gong, Cheung, Wang, và Huang (2012); Ullah, Ullah, và Jan (2022); Chang và cộng sự (2012); Li và cộng sự (2016); Gao và Jiang (2019). Hơn thế nữa, kết quả nghiên cứu cho thấy khi POS nhân viên càng tăng thì sẽ làm tăng tác động từ WE, KS và AB lên EC. Điều này có ý nghĩa rất quan trọng vì EL, WE, KS và AB và POS là các yếu tố mà Ban lãnh đạo VSU nên xem xét, đánh giá tổng thể. Kết quả này tương đồng với những nghiên cứu trước đây như: Ibrahim và cộng sự (2016); Jeung và cộng sự (2017); Theurer và cộng sự (2018); Hidayat và cộng sự (2023).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Đề viên chức nâng cao tính sáng tạo của họ cần phải thay đổi từ những yếu tố như EL hay các hoạt động làm tăng WE, KS và AB. Tất cả các yếu tố trên đều có sự tác động mạnh mẽ và ảnh hưởng sâu rộng đến EC của viên chức. Hiểu rõ tác động của từng yếu tố, lãnh đạo tại VSUs cần xây dựng các chính sách ưu tiên có liên quan. Cụ thể: (i) Gia tăng sự WE thông qua vai trò của EL, nên tích cực trao quyền cho viên chức cấp dưới được tích cực tham gia vào quá trình giải quyết các vấn đề phát sinh trong công tác đào tạo và quản lý vận hành, bên cạnh đó lãnh đạo cần động viên chuyên viên linh hoạt xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình công tác tại đơn vị. Điều này đòi hỏi cần chú trọng xây dựng văn hóa môi trường làm việc tích cực, trong đó đề cao văn hóa trao quyền, chia sẻ tri thức, chủ động, khuyến khích đề xuất ý tưởng và đưa ra các quyết định sáng kiến tức thời. (ii) Thúc đẩy sự KS thông qua vai trò của EL, cần cung cấp thông tin, tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho viên chức, tin tưởng và giúp đỡ tạo điều kiện cho các cá nhân được trao quyền cảm nhận được trách nhiệm trong công việc, thường xuyên trao đổi kiến thức kinh nghiệm với các thành viên trong nhóm để học hỏi và đổi mới. Vì bản chất của việc trao quyền là cách truyền cảm hứng đổi mới sáng tạo trong quy trình làm việc, xây dựng được một môi trường văn hóa làm việc tập trung, sẵn sàng học hỏi từ những sai lầm và cải tiến liên tục. (iii) Thúc đẩy AB thông qua vai trò của EL, cần tích cực tạo lập một môi trường làm việc mà trong đó, trao quyền thúc đẩy viên chức tham gia vào các hoạt động có nhu cầu tự chủ cao hơn. (iv) Nâng cao vai trò của EL hướng đến EC, nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo tại các VPU đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhân viên tích cực tham gia đổi mới sáng tạo. Việc vận dụng và ứng dụng vai trò của EL vào thực tiễn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ công tác, quản lý nhằm tạo điều kiện, khơi gợi, thúc đẩy và trao quyền cho viên chức tích cực chủ động tham gia vào công việc, có thêm sự gắn kết trong công việc cũng như gắn kết với tổ chức, từ đó thúc đẩy họ tự tin độc lập hơn, làm việc tự chủ hơn, giao tiếp tốt hơn trong công việc và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm nền tảng kiến thức của cá nhân góp phần thúc đẩy hoạt động sáng tạo của mỗi cá nhân cũng như của cả tổ chức, góp phần cải thiện chất lượng trong công tác đào tạo quản lý và vận hành tại các VPU. (v) Kịp thời quan tâm hỗ trợ viên chức nhằm gia tăng nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức. Từ đó làm gia tăng các mối quan hệ từ WE, KS, AB đến EC. VPU cần quan tâm hỗ trợ kịp thời về các vấn đề như giải quyết những nhu cầu về thu nhập, điều kiện cơ sở vật chất làm việc, sự an toàn - ổn định, cơ hội cống hiến và thăng tiến, được đánh giá và ghi nhận đúng thành quả công việc, sự tôn trọng và cơ chế bảo đảm khi gặp rủi ro. Điều kiện làm việc tốt sẽ giúp nhận thức được hỗ trợ tốt nhất từ tổ chức, tích cực cống hiến

được hết năng lượng, năng lực cho mục tiêu làm việc. Vì thông qua sự hỗ trợ kịp thời từ lãnh đạo, viên chức càng gắn kết với công việc, tích cực làm việc chủ động, tham gia vào công việc, chia sẻ kiến thức kinh nghiệm, điều này giúp nâng cao tính sáng tạo trong thế giới phẳng về giáo dục đại học hiện nay.

Tài liệu tham khảo

- Adil, M. S., Hamid, K. B. A., & Waqas, M. (2020). Impact of perceived organisational support and workplace incivility on work engagement and creative work involvement: A moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Management Practice*, 13(2), 117-150. doi:10.1504/IJMP.2020.105671
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), Article 945. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. doi:10.1016/j.jhtm.2018.01.004
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi:10.1108/17511871111151126
- Alfes, K., Truss, K., Soane, E., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce* (CIPD Research Report). London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. doi:10.1037/0022-3514.45.2.357
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- 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. doi:10.2307/41165921
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. doi:10.2189/asqu.2005.50.3.367
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. doi:10.5465/256995
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.003
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), Article 411.

- 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. doi:10.1177/0149206314527128
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. doi:10.5465/amr.1999.2202131
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275. doi:10.1016/j.leaqua.2007.07.009
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), Article 1542. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1542
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.002
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779. doi:10.1080/09585192.2012.751438
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. doi:10.1080/1359432X.2010.546711
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi:10.1002/job.4030140202
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), Article 588. doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- Bhatti, Q. A., Ahmad, M. J., Akram, M., & Ahmad, R. (2021). Role of employee Empowerment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(4), Article 112. doi:10.47750/cibg.2021.27.04.012
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7(4), 452-457.
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77-87. doi:10.1097/HMR.0b013e31822242b2
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 29(1), 87-111. doi:10.2307/25148669

- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self and Identity*, 2(1), 31-45. doi:10.1080/15298860309022
- Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *The knowledge management fieldbook*. Essex, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. doi:10.1177/0170840602235001
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1767. doi:10.3389/fpsyg.2018.01767
- 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. doi:10.1016/j.leaqua.2006.11.001
- Chang, J. W., Huang, D. W., & Choi, J. N. (2012). Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(5), 705-724. doi:10.2224/sbp.2012.40.5.705
- Chaudhary, R., & Akhouri, A. (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. *Journal of Cleaner Production*, 190, 809-821. doi:10.1016/j.jclepro.2018.04.187
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. doi:10.1016/j.leaqua.2015.10.007
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124. doi:10.3200/SOCP.149.1.119-124
- Chiang, C. F., & Chen, J. A. (2021). What an empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4), 476-495. doi:10.1080/1528008X.2020.1802391
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943. doi:10.2224/sbp.2015.43.6.931
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. doi:10.5465/amr.1988.4306983
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi:10.1177/014920630002600304
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. doi:10.5465/annals.2015.0099

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Leeds, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1016/S0742-7301(01)20001-2
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. doi:10.1016/0092-6566(85)90023-6
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- 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(6), 87-96. doi:10.1016/j.jvb.2015.09.001
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), Article 194.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. doi:10.5465/amr.1999.1893937
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace - An examination of quantitative empirical research. *Advance in Developing Human Resource*, 7(2), 160-181. doi:10.1177/1523422305274527
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), Article 743.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), Article 500. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799. doi:10.1177/0146167204264047
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63. doi:10.5465/256630
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5), 102-123.
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived empowering leadership, harmonious passion, and employee voice: The moderating role of job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1484. doi:10.3389/fpsyg.2019.01484

- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- 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. doi:10.5465/amj.2007.25525934
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. doi:10.2189/asqu.51.3.451
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. doi:10.1177/0149206310380250
- 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. doi:10.5465/amj.2009.43670890
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 584-612. doi:10.1108/JKM-09-2021-0669
- Goulet, L. R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73-91. doi:10.1006/jvbe.2001.1844
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002
- Greco, P., Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56. doi:10.12927/cjnl.2006.18599
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), Article 445. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- 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. doi:10.1108/JKM-03-2018-0213
- Hidayat, S., Febrianto, Z., Eliyana, A., Purwohedi, U., Anggraini, R. D., Emur, A. P., & Zahar, M. (2023). Proactive personality and organizational support in television industry: Their roles in creativity. *Plos One*, 18(1), Article e0280003. doi:10.1371/journal.pone.0280003
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), Article 632. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632

- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 100(35), 509-514. doi:10.1016/S2212-5671(16)00063-0
- Jeung, C. W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: A moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 946-960. doi:10.1108/JKM-12-2016-0530
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: The mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 881-899. doi:10.1108/EJTD-02-2022-0016
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525-544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.5465/256287
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146. doi:10.1177/001872679504800202
- Kumari, N., & Takahashi, Y. (2014). Meta-analytic review of the antecedents of knowledge sharing: focus on public vs. private organizations and it vs. non-its facilitation. *International Business Research*, 7(12), 29-43. doi:10.5539/ibr.v7n12p29
- Kundu, S. C., & Vora, J. A. (2004). Creating a talented workforce for delivering service quality. *Human Resource Planning*, 27(2), 40-51. doi:10.1177/1523422305274527
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. doi:10.1108/MRR-04-2018-0183
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity, and team performance in IT service. *Information Technology & People*, 27(3), 366-386. doi:10.1108/ITP-10-2012-0115
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 105-118. doi:10.2147/PRBM.S236876
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. doi:10.1108/JOCM-02-2015-0032
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55. doi:10.1007/s12144-015-9383-1
- Lin, C. Y., & Liu, F. (2012). A cross - level analysis of organization creativity climate and perceived innovation - The mediating effects of work innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(15), 55-76. doi:10.1108/14601061211192834

- Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249. doi:10.1108/JKM-04-2015-0132
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738. doi:10.1108/PR-01-2014-0030
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767. doi:10.5465/3069309
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. doi:10.5465/amj.2011.0113
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: The roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425. doi:10.1108/PR-07-2020-0517
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Törnblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory* (pp. 99-118). New York, NY: Springer.
- Mohammadi, B., Beshlideh, K., Shaikhshabani, E., & Naami, A. (2013). Relationship between proactive personality, conscientiousness, perceived supervisor support and proactive behavior of the bid boland gas refinery workers. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(4), 483-486. doi:10.1109/TCOMM.2020.3022349
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), Article 1321. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. doi:10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The effect of knowledge sharing on employee performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(6), 155-163. doi:10.14738/abr.76.6660
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. doi:10.5465/256657

- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. doi:10.1177/0149206310363732
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), Article 825. doi:10.1037/0021-9010.86.5.825
- Riege, A. (2005). Three- dozen knowledge- sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. doi:10.1108/13673270510602746
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.003
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). London, UK: Pearson.
- 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), Article 68. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 204-207. doi:10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Serban, A. M. (2002). Knowledge management: The “fifth face” of institutional research. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113), 105-112. doi:10.1002/ir.40
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. doi:10.2307/30040662
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), Article 1709. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1709
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Shapiro, J. A. M. C., Liden, R. C., Parks, J. M., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 291-370). Leeds, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254-272. doi:10.1080/15332845.2011.555732
- Sosa, M. E. (2011). Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks. *Organization Science*, 22(1), 1-21. doi:10.1287/orsc.1090.0519

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. doi:10.5465/amj.2006.23478718
- 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. doi:10.1016/0167-8116(91)90027-5
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PloS One*, 10(4), Article e0123955. doi:10.1371/journal.pone.0123955
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91. doi:10.1177/030630700903400305
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740. doi:10.5465/amj.2006.22083029
- Teece, D. J., & Al- Aali, A. (2012). Knowledge assets, capabilities, and the theory of the firm. In *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 505-534). doi:10.1002/9781119207245.ch23
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welppe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *Plos One*, 13(10), Article e0204089. doi:10.1371/journal.pone.0204089
- Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. Handbook of organizational creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 125-147). New York, NY: Erlbaum.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x
- Tiwana, A., & McLean, E. R. (2005). Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43. doi:10.1080/07421222.2003.11045836
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), Article 15. doi:10.1037/a0025942
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43-60. doi:10.1108/20408001111148720
- Ullah, Y., Ullah, H., & Jan, S. (2022). The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: Empirical evidence from manufacturing

firms in emerging markets. *Management Research Review*, 45(1), 86-100. doi:10.1108/MRR-03-2020-0164

- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). doi:10.1002/9780470713365
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- Wang, C. L., Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., & Ahmed, P. K. (2009). Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: An integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, 17(2), 99-122. doi:10.1080/09652540902879326
- Wang, H., Zhang, Y., & Chen, C. C. (2008). The dimensionality and measure of empowering leadership behavior in the Chinese organizations. *Acta Psychologica Sinica*, 40(12), Article 1297. doi:10.3724/SP.J.1041.2008.01297
- Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S. A. (2011). Fitting engagement into a nomological network: The relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 522-537. doi:10.1177/1548051811404890
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-685. doi:10.1108/JMP-09-2014-0269
- Wu, C., & Parker, S. K. (2011). Proactivity in the workplace: Looking back and looking forward. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0007
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. Jr. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388. doi:10.1108/02683940610663141
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:10.5465/amj.2010.48037118
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164. doi:10.1016/j.obhdp.2014.02.002
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. doi:10.5465/3069410

