

KHÁI QUÁT MỘT SỐ YẾU TỐ CHÍNH TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG CÔNG VIỆC

Nguyễn Văn Chương¹,
Cao Quốc Việt² Bạch Ngọc Hoàng Ánh³

Title: Review a number of key factors impact on innovative behavior at work

Từ khóa: hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc, quản lý nguồn nhân lực

Keywords: innovative work behavior (IWB), human resource management

Lịch sử bài báo:

Ngày nhận bài: 15/7/2019;

Ngày nhận kết quả bình duyệt: 23/7/2019;

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/7/2019.

Tác giả: ^{1,2} Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

³ Trường Đại học Yersin Đà Lạt

Email: badv1@yersin.edu.vn

TÓM TẮT

Hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc đóng một vai trò quan trọng trong quản lý nhân sự. Chính vì vậy, nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới đã tập trung đo lường hành vi này và kiểm định các yếu tố tác động. Bài báo này tổng hợp một số hướng tác động chính đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc và một số thang đo lường phổ biến. Kết quả của bài báo giúp cho các nhà nghiên cứu tại Việt Nam có một khung lý thuyết để đánh giá và kiểm định mô hình hành vi đổi mới sáng tạo tại bối cảnh Việt Nam.

ABSTRACT

Innovative work behavior plays an important role in human resource management. Therefore, previous researchers around the world have focused on this scale and tested the impact factors. This paper summarizes some key impacts on innovation behavior at work and some common measurement scales. The results provide Vietnamese researchers with a theoretical framework to evaluate and test innovative innovation behavior models in the Vietnamese context.

1. Giới thiệu

Ngày nay, với sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế như toàn cầu hóa và các công nghệ mới đang nổi lên đòi hỏi các tổ chức phải có sự thích ứng kịp thời. Hiệu suất sáng tạo cá nhân được coi là một yếu tố cho phép các tổ chức thích nghi với những thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế và có được lợi thế cạnh tranh.

Hiệu suất đổi mới của tổ chức được tăng cường bởi hiệu suất đổi mới của từng cá nhân, dưới góc độ hành vi cá nhân, đó chính là hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc (IWB) (De Jong & den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

Nhiều nghiên cứu trên thế giới cũng như các tình huống kinh doanh thực tế đã minh chứng cho tầm quan trọng của những sáng tạo, đổi mới nhỏ trong công việc hàng ngày cho sự sống còn và sự thịnh vượng của doanh nghiệp nói riêng và các tổ chức nói chung. Tuy nhiên, ở Việt Nam chưa thấy các nghiên cứu đề cập đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc và các yếu tố tác động.

Bài tổng quan này, nhóm tác giả đi vào hai nội dung chính, thứ nhất đó là lược khảo các yếu tố tác động đến sự đổi mới sáng tạo; thứ hai là lược khảo các thang đo về hành vi đổi mới sáng tạo.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các yếu tố tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo

IWB có thể được xem như là “*sự sáng tạo có chủ ý, giới thiệu và áp dụng ý tưởng mới trong công việc, ở cấp độ nhóm hoặc tổ chức, nhằm mang lại lợi ích cho việc thực hiện vai trò, nhóm hoặc tổ chức*” (Janssen, 2000, tr.288). Nhân viên có thể đề ra những sự sáng tạo vì họ thường xuyên tiếp xúc với các quy trình, sản phẩm và có thể phát hiện các cơ hội tiềm năng cho sự phát triển mới. Để tạo ra những ý tưởng mới và hữu ích, việc định nghĩa này ngụ ý rằng IWB còn hơn là sáng tạo mặc dù sáng tạo là một phần cần thiết của IWB, đặc biệt là lúc khởi đầu (Scott & Bruce, 1994). Tuy nhiên, IWB rộng hơn sáng tạo vì nó cũng bao gồm giai đoạn thúc đẩy và thực hiện ý tưởng. Do đó, IWB được mong đợi sẽ tạo ra các đầu ra sáng tạo mang lại lợi ích cho cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Đầu ra cải tiến có thể bao gồm từ mở rộng và đổi mới sản phẩm, dịch vụ, và quy trình sản xuất cho đến sự phát triển của phương pháp sản xuất mới và hệ thống quản lý mới (Crossan & Apaydin, 2010). Các hướng tiếp cận chính đến hành vi đổi mới sáng tạo gồm (1) môi trường tác động, (2) đặc điểm công việc, (3) các yếu tố cá nhân.

Hướng thứ nhất, liên quan đến môi trường tác động: Đây là hướng có hàng loạt yếu tố từ người quản lý trực tiếp, đặc điểm của tổ chức cho đến văn hóa tổ chức và văn hóa quốc gia. Các yếu tố này lại có những tác động qua lại với nhau. Ví dụ, phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức được định hình bởi các nền văn hóa quốc gia (House và cộng sự., 2004). Các yếu tố được mong muốn và hỗ trợ tạo cơ sở hợp pháp hóa các hành vi đổi mới sáng tạo nên khuyến khích các nhân viên tìm kiếm, truyền đạt và thực

hiện ý tưởng. Nghiên cứu trong quá khứ đã xác định bốn yếu tố môi trường quan trọng để đổi mới sáng tạo: Người quản lý; đặc điểm của tổ chức; văn hóa tổ chức và văn hóa quốc gia.

Liên quan đến vai trò của các nhà lãnh đạo, nghiên cứu trong quá khứ đã khám phá tác động của một loạt các phong cách lãnh đạo khác nhau. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và chuyển hóa nói chung giúp nâng cao năng lực và động lực sáng tạo của nhân viên (Wang và cộng sự., 2014; Zach, 2013; Zhang & Bartol, 2010). Bên cạnh đó các nhà lãnh đạo tạo ra một môi trường thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo bằng cách cung cấp hỗ trợ cho thử nghiệm (Damanpour, 1991; King và cộng sự, 1992; West & Anderson, 1992); bằng cách thoải mái chấp nhận với những ý tưởng thất bại (Madjar và cộng sự, 2002); bằng cách áp dụng các tiêu chuẩn chấp nhận rủi ro (King và cộng sự, 1992; West và Anderson, 1992); bằng cách hỗ trợ học tập và phát triển nhân viên; và bằng cách thúc đẩy sự chấp nhận sự đa dạng trong nhóm (Crossan & Hulland, 2002).

Liên quan đến cấp độ tổ chức, nghiên cứu đã tập trung vào hỗ trợ tổ chức. Điều này bao gồm tổ chức cung cấp các nguồn lực để thực hiện các ý tưởng mới và khuyến khích sáng tạo bao gồm hỗ trợ của nhà lãnh đạo và sử dụng phần thưởng (Hunter và cộng sự, 2007). Từ quan điểm của nhân viên nhận thức rằng sự hỗ trợ của tổ chức là rất quan trọng và khuyến khích họ tham gia vào hành vi sáng tạo (Amabile và cộng sự, 1996; Patterson và cộng sự, 2005).

Một yếu tố quan trọng khác cho phép đổi mới là văn hóa tổ chức. Các nhà lãnh đạo tạo ra văn hóa đổi mới bằng cách có một tầm nhìn chia sẻ rõ ràng, có thể đạt được, có giá trị (Pinto & Prescott, 1988; West, 1990),

thúc đẩy quyền tự chủ (Amabile, 1998; Zien & Buckler, 1997). Văn hóa đổi mới bao gồm các yếu tố của động lực và phương pháp quản lý, việc học tập và chia sẻ kiến thức trong tổ chức bao gồm các cơ chế được thể chế hóa có thể coi là đòn bẩy ảnh hưởng đến động lực làm việc từ đó thúc đẩy đổi mới.

Nghiên cứu về hành vi đổi mới của nhân viên ảnh hưởng của văn hóa quốc gia ít được thực hiện. Tuy nhiên, các nghiên cứu liên quan ở cấp quốc gia xác nhận mối quan hệ của văn hóa với sự đổi mới và tinh thần kinh doanh (Shane, 1992; Stephan & Uhlander, 2010). Văn hóa dân tộc được cho là ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức vì các tổ chức cần thích ứng với nền văn hóa quốc gia (House và cộng sự, 2004).

Hướng thứ 2, liên quan đến tính chất công việc: IWB được coi là hành vi xảy ra tại nơi làm việc (Ramamoorthy và cộng sự, 2005); do đó, chúng liên quan đến đặc điểm công việc (Holman và cộng sự, 2012), điều này được phát hiện có ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua trạng thái tâm lý (Ohly & Fritz, 2010). Tính chất công việc được giải thích bởi Hackman & Oldham (1975) trong mô hình đặc điểm công việc (JCM), bao gồm bảy yếu tố, trong đó năm yếu tố chính là đa dạng kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, ý nghĩa nhiệm vụ, tự chủ công việc và phản hồi từ chính công việc. Tính chất công việc được định nghĩa là các đặc trưng hoặc thuộc tính của công việc mà nhân viên đảm nhận (Tsaor và cộng sự, 2011)

Trong thực tế, các nhà quản lý có xu hướng thiết kế các công việc đơn giản và chuẩn hóa để cải thiện hiệu quả (Ohly & Fritz, 2010). Tuy nhiên, công việc được thiết kế đơn giản có thể không thuận lợi cho sự phát triển và đổi mới của nhân viên, vì

họ không có điều kiện để thách thức và giảm động lực trong những công việc này (Axtell và cộng sự, 2000; Wastell & Cooper, 1996). Khi công việc được thiết kế để xem xét hướng tới sự đổi mới, các nhà quản lý buộc phải đạt được sự cân bằng giữa nâng cao hiệu quả và thúc đẩy IWB, tuy nhiên những điều này không nhất thiết phải đối lập nhau (Whittington và cộng sự, 2004). Theo đó, việc tiết lộ mối quan hệ giữa các đặc điểm công việc và IWB trở nên cần thiết. Các nghiên cứu có liên quan chỉ ra rằng các đặc điểm công việc ảnh hưởng trực tiếp đến IWB hoặc thông qua các yếu tố khác (Luoh và cộng sự, 2014; Wang và cộng sự, 2014)

Hướng thứ 3, liên quan đến các yếu tố cá nhân: Theo các tài liệu được lược khảo, các đặc điểm của nhân viên như tính cách chủ động (Chen, 2011), phong cách nhận thức sáng tạo (chẳng hạn như trí tưởng tượng) (Shalley và cộng sự, 2004), tâm lý tích cực (chẳng hạn như sự tự tin) (Oldham và Cummings, 1996) và kiến thức sâu sắc (Chang và cộng sự, 2011) có nhiều khả năng thực hiện các hành vi đổi mới sáng tạo hơn. Tất nhiên, những đặc điểm cá nhân này có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, chẳng hạn như các điều kiện hỗ trợ phù hợp của tổ chức mà thông qua đó nhân viên sẽ được phép chủ động, thoải mái thực hiện các hành vi sáng tạo hơn (Chang và cộng sự, 2011; Martinez-Ros & Orfila-Sintes, 2012).

2.2. Thang đo về hành vi đổi mới sáng tạo

Làm thế nào để đo lường IWB từ lâu đã là trọng tâm của một số nghiên cứu. Ví dụ, Dorenbosch và đồng sự (2005) đã chia IWB thành hai giai đoạn chính: Phát hiện và sau đó là thực hiện các ý tưởng. Scott & Bruce

(1994) đã chia nó thành ba giai đoạn: Phát hiện những ý tưởng mới lạ và hữu ích, tìm kiếm hỗ trợ và cuối cùng là thực hiện các ý tưởng được tạo ra. Tuy nhiên, tạo ra ý tưởng là một khái niệm rộng và De Jong & den Hartog (2010) cho rằng điều quan trọng là phải xem xét cần làm điều gì để phát sinh ra ý tưởng. Do đó, họ đã đưa ra một giai đoạn IWB thứ tư: Sự thừa nhận các cơ hội hoặc vấn đề. Mặc dù IWB được mô tả như một tập hợp các giai đoạn, De Jong & den Hartog (2010) đã không tìm thấy bất kỳ bằng chứng nào cho sự khác biệt của các giai đoạn khác nhau. Thay vào đó, IWB có thể được mô tả như là một hỗn hợp của các hành vi không liên tục và liên quan đến nhau, trong đó các cá nhân có khả năng tham gia vào bất kỳ sự kết hợp nào của các hoạt động này bất cứ lúc nào (Scott & Bruce, 1994). Điều này tương tự phần lớn các nghiên cứu trước đây trong đó IWB được coi là tập hợp đo lường đơn hướng (Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). Mặc dù về mặt lý thuyết, IWB có vẻ là đo lường đa hướng, nhưng bằng chứng thực nghiệm rất khó thu thập vì có sự chồng chéo rõ ràng giữa các thành phần.

Từ quá trình tổng hợp, tác giả thống kê các thang đo về đổi mới có thể được nhóm thành sáu loại (Bảng 1): Sự đổi mới như một đặc điểm tính cách; Thang đo đơn hướng về hành vi đổi mới tại nơi làm việc; Hành vi thúc đẩy đổi mới; Thang đo đa hướng về hành vi đổi mới; Tập trung vào các yếu tố hỗ trợ đổi mới; Các biện pháp hỗ trợ của nhà quản lý cho sự đổi mới.

Đầu tiên, việc đổi mới sáng tạo của người lao động chỉ đơn thuần là việc đưa ra ý tưởng. Tuy nhiên, không có thang đo nào được sử dụng để đo lường việc hành vi tạo ra ý tưởng. Thay vào đó, việc đánh giá tính cách cá nhân (Kirton, 1976; Jackson, 1994)

hoặc sự sáng tạo được người giám sát trực tiếp đánh giá (Tierney và cộng sự, 1999).

Thứ hai, các thang đo đơn hướng về hành vi đổi mới trong công việc được thiết lập (Scott & Bruce, 1994; Zhou & George, 2001) và thường bao gồm một thang đo hỗn hợp gồm việc tạo lập ý tưởng và thực hiện ý tưởng. Baer & Oldham (2006) sau đó sử dụng bốn biến quan sát từ Zhou & George (2001) là thước đo tổng thể cho sự sáng tạo, kết hợp các khía cạnh của tạo lập ý tưởng và truyền đạt ý tưởng. Janssen (2000) có sự phân biệt đầu tiên giữa việc tạo ý tưởng, thúc đẩy ý tưởng và hiện thực hóa ý tưởng, nhưng đề cao sự giao thoa giữa ba yếu tố và kết luận rằng chúng đo lường một cấu trúc của hành vi đổi mới của nhân viên. Một kết luận tương tự đã được đưa ra bởi Kleysen & Street (2001). Tuy nhiên, phân biệt các khía cạnh cấu thành của hành vi đổi mới của nhân viên là quan trọng nên việc tích hợp các quan sát thành một thang đo thường được sử dụng (Scott & Bruce, 1994) nhưng chú ý đến việc phân biệt các khía cạnh của thang đo.

Thứ ba, một số thang đo chỉ tập trung vào hành vi thúc đẩy đổi mới (Shane và cộng sự, 1995) và như vậy nó chỉ tập trung vào đoạn thực hiện đổi mới. Howell và cộng sự (2005) đã phát triển và xác nhận một biện pháp hành vi thúc đẩy với ba khía cạnh khác nhau của hành vi đó là thể hiện sự nhiệt tình và khả năng về sự thành công của sự đổi mới, lựa chọn đúng người tham gia và kiên trì dưới nghịch cảnh. Thang đo này không chỉ hướng sự tập trung vào đổi mới sản phẩm, mà còn mở rộng trong việc thúc đẩy nhân viên.

Thứ tư, các thang đo đa hướng về hành vi đổi mới của nhân viên bao gồm nhiều các khía cạnh về hành vi đổi mới cũng như đo lường đầu ra đổi mới (Hornsby và cộng sự.,

1999; Krause, 2004; Dorenbosch và cộng sự, 2005). Thang đo được sử dụng rộng rãi nhất theo cách này là của De Jong và den Hartog (2010), thang đo gồm có bốn khía cạnh riêng biệt về hành vi đổi mới sáng tạo (tạo ý tưởng, khám phá ý tưởng, thúc đẩy ý tưởng và thực hiện ý tưởng). Nhưng thang đo De Jong và den Hartog (2010) cũng có một số hạn chế. Hai khía cạnh chỉ được đo bằng hai quan sát, do đó thang đo này gặp khó khăn khi sử dụng phương trình cấu trúc tuyến tính trong bối cảnh khác biệt văn hóa.

Thứ năm, các thang đo được tập trung vào các yếu tố hỗ trợ đổi mới. Cách này nhận được chú ý nhiều hơn trong nghiên cứu trước đây (Hunter và cộng sự., 2007) để đánh giá tổng hợp về môi trường cho sự sáng tạo. Môi trường làm việc của tổ chức trong thang đo đổi mới đề cập đến nhận thức của nhân viên về nguồn lực được cung cấp (của tổ chức) hỗ trợ cho sự đổi mới (Scott & Bruce, 1994), sự phản hồi, phần thưởng, cơ chế để phát triển những ý tưởng mới và chia sẻ tầm nhìn tổ chức (Amabile và cộng sự., 1996). Zhou & George (2001) cung cấp một cách tiếp cận thang đo đơn giản hơn với chỉ bốn quan sát về khía cạnh sự hỗ trợ tổ chức mà nhân viên cảm nhận rằng nó hỗ trợ cho đổi mới sáng tạo. Thang đo của Scott & Bruce (1994) được coi là phổ biến nhất cho cách tiếp cận này vì nó thể hiện một cách đầy đủ về các khía cạnh hỗ trợ của tổ chức cho sự đổi mới.

Thứ sáu, thang đo về các biện pháp hỗ trợ của nhà quản lý cho sự đổi mới. Baer & Oldham (2006) đề cập đến việc hỗ trợ cho sự sáng tạo (bởi các nhà quản lý và đồng nghiệp) qua sự nhiệt tình hỗ trợ và môi trường làm việc nhóm hướng tới sự đổi mới. Tierney & Farmer's (2004) đề cập đến biện pháp khuyến khích sáng tạo, hỗ trợ nhiệm vụ và tạo thuận lợi cho nhóm làm việc.

3. Kết luận và hướng nghiên cứu phát triển tiếp theo

Bài tổng hợp này đã tổng kết được ba hướng tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. Hướng thứ nhất liên quan đến môi trường làm việc, hướng thứ hai liên quan đến tính chất công việc và hướng thứ ba liên quan đến cá nhân người lao động. Căn cứ vào ba hướng này, các nghiên cứu ở Việt Nam có thể triển khai thêm một số các nghiên cứu cả định tính và định lượng để cung cấp bằng chứng khoa học về các yếu tố tác động đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong công việc.

Chúng tôi đề xuất các nhà nghiên cứu nên thực hiện các nghiên cứu tiếp theo theo cả hai hướng tiếp cận phổ biến hiện nay. Thứ nhất, các nhà nghiên cứu có thể thực hiện nghiên cứu khám phá, thông qua nghiên cứu này, nhà nghiên cứu có thể xác định và đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm các nhóm yếu tố liên quan đến các hướng tác động chúng tôi đề xuất ở trên. Ngoài ra, có thể khám phá thêm các nhóm yếu tố khác ảnh hưởng đến hành vi đổi mới sáng tạo. Thứ hai, nghiên cứu định lượng có thể áp dụng để kiểm định mô hình đề xuất.

Với hướng tiếp cận này, việc sử dụng lại các thang đo lường rất quan trọng. Chúng tôi đã tổng kết một số thang đo lường phổ biến đã công bố trước đây về hành vi đổi mới sáng tạo, các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng lại để kiểm định ở môi trường kinh doanh Việt Nam hoặc có thể tiếp tục bổ sung, điều chỉnh thang đo.

Tóm lại, nghiên cứu về hành vi đổi mới sáng tạo là chủ đề mới cần được nghiên cứu tại Việt Nam. Việc công bố các công trình nghiên cứu liên quan đến đổi mới sáng tạo sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp áp dụng vào thực tiễn quản lý nguồn nhân lực tại công ty của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), *Assessing the work environment for creativity*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1998), *How to kill creativity*. *Harvard Business Review*, Sept/Oct, pp. 77-87
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. and Harrington, E. (2000), *Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 265-285
- Baer, M. & Oldham, G.R. (2006), *The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 4, pp. 963-970.
- Chang, S., Gong, Y. and Shum, C. (2011), *Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.30No.4, pp.812-818
- Chen, W. (2011), *Innovation in hotel services: Culture and personality*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 64-72
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191.
- Crossan, M. M. and Hlland, J. (2002), *Leveraging knowledge through leadership of organizational learning*. In Choo, C. and Bontis, N. (Eds), *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Reading*, New York: Oxford University Press, pp. 711-24
- Damanpour, F. (1991), *Organizational innovation—ameta-analysis of effects of determinants and moderators*, *Academy of Management Journal*, 34, pp. 555-90
- De Jong, J. & den Hartog, D. (2010), *Measuring innovative workbehavior*, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 23-36.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. & Vergangen, M. (2005), *On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership*, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 129-141.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975), *Development of the job diagnostic survey*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 No. 2, pp. 159-170
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R. and Zibarras, L. (2012), *Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27 No. 2, pp. 177-191
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Montagno (1999), *Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 No. 2, pp. 9-24.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Howell, J.M., Shea, C.M. & Higgins, C.A. (2005), *Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of*

- champion behavior*, Journal of Business Venturing, Vol. 20 No. 5, pp. 641-661.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E. & Mumford, M.D. (2007), *Climate for creativity: A quantitative review*, Creativity Research Journal, Vol. 19 No. 1, pp. 69-90.
- Jackson, D.N. (1994), *Jackson Personality Inventory – Revised Manual*, Sigma Assessment Systems, Port Heron, MI.
- Janssen, O. (2000), *Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302.
- King, N. (1992), *Modeling the innovation process: an empirical comparison of approaches*, Journal of Occupational Psychology, 65, pp. 89-100
- Kirton, M.J. (1976), *Adaptors and innovators: a description and measure*, Journal of Applied Psychology, Vol. 61 No. 5, pp. 759-762.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. (2001), *Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 No. 3, pp. 284-296.
- Krause, D.E. (2004), *Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation*, Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 1, pp. 79-102.
- Luoh, H., Tsaur, S. and Tang, Y. (2014), *Empowering employees: job standardization and innovative behavior*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.26No.7, pp.1100-1117
- Madjar, N., Oldham, G.R. and Pratt, M.G. (2002), *Theres no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees creative performance*, Academy of Management Journal, 45, pp. 757-67
- Martinez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2012), *Training plans, managers characteristics and innovation in the accommodation industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 31 No. 3, pp. 686-694
- Ohly, S. and Fritz, C. (2010), *Work characteristics, challenge Appraisal, creativity, and proactive behavior: a multi-level study*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31 No. 4, pp.543-565
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996), *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 3, pp. 607-634
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. & Wallace, A.M. (2005), *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26 No. 4, pp. 379-408.
- Pinto, J. K. and Prescott, J. E. (1988), *Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle*, Journal of Management, 14, pp. 5-18
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T. and Sardesai, R. (2005), *Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model*, Creativity and Innovation Management, Vol.14 No.2, pp.142-150
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994), *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004), *What leaders need to know: Are view of social and contextual factors that can foster or hinder*

- creativity*, The Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 1, pp.33-53
- Shane, S., Venkataraman, S. & MacMillan, I. (1995), *Cultural differences in innovation championing strategies*, Journal of Management, Vol. 21 No. 5, pp. 931-952
- Shane, S. (2012), *Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, Vol.37 No.1, pp.10-20.
- Shane, S.A. (1992), *Why do some societies invent more than others?*, Journal of Business Venturing, Vol. 7 No. 1, pp. 29-46.
- Stephan, U. and Uhlaner, L.M. (2010), *Performance-based vs socially supportive culture: A crossnational study of descriptive norms and entrepreneurship*, Journal of International Business Studies, Vol. 41 No. 8, pp. 1347-1364
- Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999), *An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships*, Personnel Psychology, Vol. 52 No. 3, pp. 591-620.
- Tierney, P. & Farmer, S.M. (2004), *The Pygmalion process and employee creativity*, Journal of Management, Vol. 30 No. 3, pp. 413-432.
- Tsaur, S., Yen, C. and Yang, W. (2011), *Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies?*, International Journal of Tourism Research, Vol. 13 No. 2, pp. 191-204.
- Wang, C., Tsai, H. and Tsai, M. (2014), *Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity*, Tourism Management, Vol. 40 No. 2, pp. 79-89.
- Wastell, D.G., and Cooper, C.L. (1996), *Stress and technological innovation: a comparative study of design practices and implementation strategies*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 5 No. 3, pp. 377-397.
- West, M. A. (1990), *The social psychology of innovation in groups. Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: John Wiley, pp. 309–33
- West, M.A. and Anderson, N. (1992), *Innovation, cultural-values, and the management of change in British hospitals*. Work and Stress, 6, pp. 293–310
- Whittington, J.L., Goodwin, V.L. and Murray, B. (2004), *Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes*, The Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 5, pp. 593-606.
- Zach, F. (2013), *Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation, formality, and communication*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.21 No.4, pp.1-20.
- Zhang, X. and 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, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128
- Zhou, J. & George, J.M. (2001), *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice*, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696.
- Zien, K.A. and Buckler, S.A. (1997), *From experience: Dreams to market: Crafting a culture of innovation*. Journal of Product Innovation Management, 14, pp. 274–87.