

TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI SỐ LÊN HÀNH VI ĐỔI MỚI SỐ CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH VẬN TẢI VÀ LOGISTICS TẠI VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Văn Tinh* - TS. Trần Nguyễn Khánh Hải**

Bài viết nhằm khám phá tác động của lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam, trong đó xem xét vai trò của động cơ đổi mới số. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM từ dữ liệu khảo sát 318 nhân viên cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực đến cả động cơ bên trong và bên ngoài của nhân viên. Hai nhóm động cơ đều thúc đẩy hành vi đổi mới số, trong đó động cơ bên trong có ảnh hưởng mạnh hơn động cơ bên ngoài. Đáng chú ý, tác động trực tiếp từ lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới số không có ý nghĩa thống kê. Kết quả này nhấn mạnh vai trò trung tâm của động cơ trong việc thúc đẩy hành vi đổi mới số của nhân viên.

• Từ khóa: động cơ; hành vi đổi mới số; lãnh đạo chuyển đổi số; nhân viên; PLS-SEM.

The article aims to explore the impact of digital transformation leadership on the digital innovation behavior of employees in the transportation and logistics industry in Vietnam, considering the role of digital innovation motivation. The results from analyzing the PLS-SEM structural equation model based on survey data from 318 employees show that digital transformation leadership positively influences both intrinsic and extrinsic motivations. Both motivation dimensions drive digital innovation behavior, with intrinsic motivation having a stronger effect than extrinsic motivation. Notably, the direct impact of digital transformation leadership on digital innovation behavior is not statistically significant. This result highlights the central role of motivation in driving employees' digital innovation behavior.

• Key words: motivation; digital innovation behavior; digital transformation leadership; employees; PLS-SEM.

JEL codes: C83, M12, M54

Ngày gửi bài: 15/01/2025

Ngày gửi phản biện: 20/01/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 08/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 15/5/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i289.04>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp vận tải và logistics tại Việt Nam cần thích ứng với yêu cầu này. Tuy nhiên, thành công của chuyển đổi số còn phụ thuộc vào nhiều vấn đề, đặc biệt là đội ngũ nhân viên - những người trực tiếp thực hiện và triển khai các sáng kiến số.

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò của lãnh đạo chuyển đổi số trong việc kiến tạo môi trường thúc đẩy đổi mới và chuyển đổi (McCarthy và cộng sự, 2021; Alakaş, 2024). Đồng thời, động cơ, bao gồm động cơ bên trong và động cơ bên ngoài, (Tremblay và cộng sự, 2009; Fischer và cộng sự, 2019; Gupta, 2020). Tuy nhiên, vẫn còn khoảng trống nghiên cứu về cách thức lãnh đạo chuyển đổi số tác động đến hành vi đổi mới số của nhân viên thông qua động cơ đổi mới số, đặc biệt là trong bối cảnh của ngành vận tải và logistics tại Việt Nam.

Nghiên cứu này tập trung phân tích 3 vấn đề chính: (1) Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và động cơ đổi mới số của nhân viên (gồm cả động cơ bên trong và bên ngoài); (2) Tác động của từng loại động cơ đến hành vi đổi mới số; và (3) Ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới số. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho các mô hình lý thuyết hiện có, đồng thời mang lại hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp trong ngành vận tải và logistics tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các khái niệm nghiên cứu

Lãnh đạo chuyển đổi số

Lãnh đạo chuyển đổi số là phong cách lãnh đạo tập trung vào việc tạo ảnh hưởng và dẫn dắt tổ chức hoàn thành các mục tiêu chuyển đổi, đồng thời định hình sự phát triển của tổ chức trong kỷ nguyên số (McCarthy và cộng sự, 2021). Lãnh đạo chuyển đổi

* NCS, Trường Đại học Tài chính - Marketing; email: ncs10100608@sv.ufm.edu.vn

** Trường Đại học Tài chính - Marketing

số kết hợp toàn diện 8 đặc điểm: chiến lược số, văn hóa số, kiến trúc số, lấy khách hàng làm trung tâm, tổ chức linh hoạt, hỗ trợ dữ liệu, tối ưu quy trình và xây dựng môi trường làm việc số.

Động cơ đổi mới số của nhân viên

Dựa trên khái niệm động cơ của Lin (2007), động cơ đổi mới số của nhân viên là những yếu tố thúc đẩy cá nhân nỗ lực và duy trì hành vi trong công việc liên quan đến chuyển đổi số nhằm đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức. Đây là yếu tố tâm lý bên trong hoặc bên ngoài tác động đến mức độ cam kết, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả lao động của người lao động (Zlate & Cucui, 2015).

Hành vi đổi mới số của nhân viên

Hành vi đổi mới số của nhân viên là những hành động liên quan đến việc tạo ra hoặc áp dụng ý tưởng và giải pháp số trong công việc (Nambisan & cộng sự, 2017). Đổi mới số không chỉ là ứng dụng công nghệ mới, mà còn đòi hỏi thay đổi tư duy và quy trình làm việc để tận dụng tối đa tiềm năng của công nghệ số. Nhân viên thể hiện điều này qua việc tìm kiếm, thử nghiệm công cụ kỹ thuật số mới, chia sẻ tri thức và đề xuất giải pháp số hóa.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Lãnh đạo chuyển đổi số chú trọng vào việc tạo dựng một môi trường làm việc số linh hoạt, cởi mở và tin tưởng (Alakaş, 2024). Bên cạnh đó, lãnh đạo chuyển đổi số cũng thúc đẩy động cơ bên trong của nhân viên thông qua việc gia tăng sự tự chủ, truyền cảm hứng và tạo cơ hội học hỏi (Weber và cộng sự, 2022; Alakaş, 2024). Nhân viên sẽ được khuyến khích áp dụng kiến thức và công nghệ mới, được tin tưởng giao nhiệm vụ thử thách và được hỗ trợ khi gặp khó khăn. Sự hài lòng và niềm vui trong công việc chính là động cơ nội tại giúp nhân viên gắn bó và cống hiến hết mình (Hayati & Caniogo, 2012; Moon và cộng sự, 2020). Từ những lập luận này, tác giả đề xuất giả thuyết:

H1: Lãnh đạo chuyển đổi số thúc đẩy động cơ bên ngoài của nhân viên.

H2: Lãnh đạo chuyển đổi số thúc đẩy động cơ bên trong của nhân viên.

Khi nhận được sự khích lệ, nhân viên sẽ có động cơ để nỗ lực thử nghiệm và áp dụng các giải pháp công nghệ mới (Tremblay và cộng sự, 2009; Cadwallader và cộng sự, 2010; Gupta, 2020). Khi được trao quyền tự chủ, được truyền cảm hứng và có cơ hội học hỏi, nhân viên sẽ cảm thấy công việc trở nên thú vị, đầy ý nghĩa và có cơ hội phát triển bản thân (Weber và cộng sự, 2022). Niềm đam mê, sự tò mò và mong muốn cống hiến chính là động cơ nội tại giúp nhân

viên không ngừng tìm tòi, sáng tạo và đổi mới trong công việc. Chính vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết:

H3: Động cơ bên ngoài tác động tích cực lên hành vi đổi mới số của nhân viên.

H4: Động cơ bên trong tác động tích cực lên hành vi đổi mới số của nhân viên.

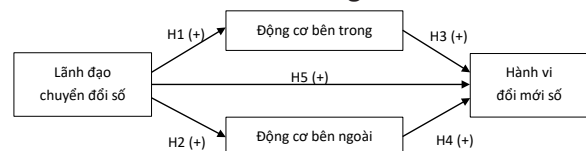
Lãnh đạo chuyển đổi số tập trung vào việc xây dựng tầm nhìn và chiến lược số, chấp nhận rủi ro và khuyến khích sáng tạo (McCarthy và cộng sự, 2021). Lãnh đạo chuyển đổi số tạo ra một môi trường làm việc linh hoạt, hỗ trợ thử nghiệm công nghệ mới (Malik và cộng sự, 2025). Đồng thời, họ thúc đẩy tư duy dữ liệu và trang bị kỹ năng số cần thiết để nhân viên có thể đổi mới (Blanka và cộng sự, 2022)... Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5: Lãnh đạo chuyển đổi số thúc đẩy hành vi đổi mới số của nhân viên.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các giả thuyết đề xuất, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu nhằm xem xét tác động của lãnh đạo chuyển đổi số lên động cơ đổi mới số của nhân viên (H1, H2), động cơ đổi mới số lên hành vi đổi mới số của nhân viên (H3, H4) và lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên (H5). Mô hình nghiên cứu được trình bày ở Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu kế thừa các thang đo từ các nghiên cứu trước. Cụ thể, thang đo lãnh đạo chuyển đổi số được kế thừa từ nghiên cứu của Ly (2024), thang đo động cơ đổi mới số được kế thừa từ nghiên cứu của Tremblay và cộng sự (2009), thang đo hành vi đổi mới số được kế thừa từ nghiên cứu của De Jong và Den Hartog (2010). Và để thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tác giả đã điều chỉnh văn phong và bổ sung một số mục hỏi (Bảng 1).

Nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận định lượng với dữ liệu được thu thập thông qua hình thức khảo sát. Đối tượng khảo sát là nhân viên ngành vận tải và logistics Việt Nam. Tổng cộng có 318 bảng hỏi hợp lệ được thu thập và dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Phân tích dữ liệu được thực hiện theo hai bước: (1) đánh giá mô hình đo lường và (2) đánh giá mô hình cấu trúc.

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Thang đo	Mã hóa	Nguồn
Lãnh đạo chuyển đổi số	DTL	
Lãnh đạo truyền đạt và khơi gợi sự hứng thú, động lực cho nhân viên về các kế hoạch chuyển đổi số	DTL1	Ly, 2024
Lãnh đạo luôn khuyến khích và hỗ trợ nhân viên hoàn thành mục tiêu chuyển đổi số	DTL2	Ly, 2024
Lãnh đạo lắng nghe và ghi nhận ý kiến về chuyển đổi số của tất cả nhân viên	DTL3	Ly, 2024
Lãnh đạo khuyến khích tất cả nhân viên suy nghĩ về các ý tưởng chuyển đổi số	DTL4	Ly, 2024
Lãnh đạo chú trọng đầu tư vào cơ sở hạ tầng, công nghệ nhằm thúc đẩy chuyển đổi số	DTL5	Tác giả bổ sung
Lãnh đạo hỗ trợ tổ chức các chương trình đào tạo nâng cao năng lực số của nhân viên	DTL6	Tác giả bổ sung
Lãnh đạo định hướng tái cấu trúc quy trình, mô hình vận hành theo hướng tối ưu hóa dựa trên nền tảng số	DTL7	Tác giả bổ sung
Động cơ bên ngoài	EM	
Đổi mới số là yêu cầu bắt buộc từ tổ chức	EM1	Tremblay và cộng sự, 2009
Đổi mới số là cách tôi chứng minh năng lực của mình	EM2	Tremblay và cộng sự, 2009
Đổi mới số giúp tôi gia tăng thu nhập hoặc thăng tiến trong công việc	EM3	Tremblay và cộng sự, 2009
Động cơ bên trong	IM	
Tôi cảm thấy hào hứng khi được học hỏi những công nghệ hoặc giải pháp số	IM1	Tremblay và cộng sự, 2009
Tôi thấy thỏa mãn khi đổi mới và vượt qua những thách thức trong quá trình đổi mới số	IM2	Tremblay và cộng sự, 2009
Tôi cảm thấy rất vui khi thành công trong việc áp dụng đổi mới số	IM3	Tremblay và cộng sự, 2009
Hành vi đổi mới số	IWB	
Trong công việc, tôi thường:		
... đề xuất các ý kiến về công nghệ số để cải tiến/phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ	IWB1	De Jong and Den Hartog, 2010
... đưa ra các sáng kiến/góp ý về công nghệ số nhằm tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả công việc	IWB2	De Jong and Den Hartog, 2010
... tích cực học hỏi kiến thức mới về chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo	IWB3	De Jong and Den Hartog, 2010
... chủ động ứng dụng công nghệ số để cải tiến/phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ	IWB4	De Jong and Den Hartog, 2010
... chủ động ứng dụng công nghệ số mới nhằm tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả công việc	IWB5	De Jong and Den Hartog, 2010
... chủ động ứng dụng công nghệ số mới trong việc phối hợp với các bên liên quan	IWB6	Tác giả bổ sung

Nguồn: Kết thừa các nghiên cứu trước và bổ sung của tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Kết quả ở Bảng 2 cho thấy hệ số tải ngoài của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0,7, dao động từ 0,712 đến 0,910. Điều này thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa từng biến quan sát với khái niệm tiềm ẩn. Các thang đo trong mô hình đều đạt độ tin cậy tổng hợp (CR) khá cao, dao động từ 0,879 đến 0,922. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo cũng ở mức khá tốt, từ 0,794 đến 0,886. Phương sai trích trung bình (AVE) của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,5, dao động trong khoảng từ 0,584 đến 0,798. Kết quả này khẳng định các biến quan sát giải thích tốt cho khái niệm tiềm ẩn. Như vậy, các thang đo sử dụng trong mô hình đáp ứng tốt các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Ngoài ra, chỉ số tương quan HTMT của các khái niệm đều nhỏ hơn 0,85 và hệ số tương quan giữa các

khái niệm khác nhau đều thấp hơn căn bậc hai của AVE của từng khái niệm (Bảng 3). Do đó, các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker và tiêu chuẩn Heterotrait-Monotrait.

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Thang đo	Hệ số tải ngoài	Hệ số Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
DTL1	0,714	0,881	0,908	0,584
DTL2	0,754			
DTL3	0,784			
DTL4	0,759			
DTL5	0,771			
DTL6	0,795			
DTL7	0,770			
EM1	0,910	0,873	0,922	0,798
EM2	0,886			
EM3	0,883			
IM1	0,850	0,794	0,879	0,708
IM2	0,809			
IM3	0,865			
IWB1	0,864	0,886	0,914	0,639
IWB2	0,846			
IWB3	0,789			
IWB4	0,818			
IWB5	0,758			
IWB6	0,712			

Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS 4.0

Bảng 3. Kết quả đánh giá giá trị phân biệt

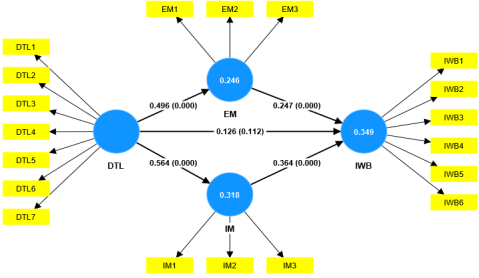
Thang đo	Chỉ số Heterotrait-Monotrait				Tiêu chuẩn Fornell - Larcker			
	DTL	EM	IM	IWB	DTL	EM	IM	IWB
DTL					0,764			
EM	0,562				0,496	0,893		
IM	0,673	0,372			0,564	0,31	0,842	
IWB	0,515	0,478	0,605		0,455	0,423	0,512	0,799

Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS 4.0

4.2. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Chỉ số phóng đại phương sai (VIF) của tất cả các mối quan hệ giữa các khái niệm đều nhỏ hơn 2, dao động từ 1,000 đến 1,762 nên hiện tượng đa cộng tuyến giữa các khái niệm là không đáng kể. Hệ số xác định R² của EM, IM và IWB lần lượt là 0,246; 0,318 và 0,349 (Hình 2). Như vậy, lãnh đạo chuyển đổi số đã giải thích được 24,6% phương sai của động cơ bên ngoài; 31,8% phương sai của động cơ bên trong; đồng thời, động cơ đổi mới số giải thích được 34,9% phương sai của hành vi đổi mới số.

Hình 2. Kết quả phân tích PLS-SEM



Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS 4.0

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được trình bày ở Bảng 4. Cụ thể: Giả thuyết H1 và H2 được

chấp nhận ở mức ý nghĩa 1% ($p < 0,001$) với hệ số tác động lần lượt là 0,496 và 0,564. Kết quả này ủng hộ giả thuyết rằng lãnh đạo chuyển đổi số tác động tích cực đến cả động cơ bên ngoài và động cơ bên trong của nhân viên. Giả thuyết H3 và H4 cũng được chấp nhận ở mức ý nghĩa 1% ($p < 0,001$). Theo đó, cả động cơ bên ngoài và động cơ bên trong đều có tác động tích cực đến hành vi đổi mới số của nhân viên với hệ số tác động tương ứng là 0,247 và 0,364. Riêng giả thuyết H5 không được chấp nhận do $p = 0,112 > 0,05$. Kết quả này cho thấy tác động trực tiếp từ lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên là không có ý nghĩa thống kê.

Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò quan trọng hơn của động cơ bên trong so với động cơ bên ngoài đối với hành vi đổi mới số của nhân viên. Cụ thể, tác động của IM lên IWB ($\beta = 0,364$) mạnh hơn so với tác động của EM lên IWB ($\beta = 0,247$). Bên cạnh đó, lãnh đạo chuyển đổi số cũng có tác động lớn hơn đến IM ($\beta = 0,564$) so với EM ($\beta = 0,496$).

Bảng 4. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị t	Giá trị p	Kết luận
H1: DTL $\Rightarrow$ EM	0,496	10,259	0,000	Chấp nhận
H2: DTL $\Rightarrow$ IM	0,564	10,703	0,000	Chấp nhận
H3: EM $\Rightarrow$ IWB	0,247	4,389	0,000	Chấp nhận
H4: IM $\Rightarrow$ IWB	0,364	5,356	0,000	Chấp nhận
H5: DLT $\Rightarrow$ IWB	0,126	1,589	0,112	Không chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS 4.0

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Nghiên cứu kiểm định mô hình tác động của lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới số của nhân viên trong ngành vận tải và logistics, với vai trò của động cơ đổi mới số. Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số có tác động tích cực đến cả động cơ bên ngoài (H1) và động cơ bên trong (H2) của nhân viên, phù hợp với các nghiên cứu trước của Alakaş (2024) và Weber và cộng sự (2022), khi cho rằng lãnh đạo tạo ra môi trường hỗ trợ, truyền cảm hứng và tạo cơ hội phát triển. Đặc biệt, hệ số tác động từ lãnh đạo đến động cơ bên trong ($\beta = 0,564$) cao hơn so với động cơ bên ngoài ($\beta = 0,496$), nhấn mạnh vai trò quan trọng của động cơ nội tại trong bối cảnh đổi mới số.

Cả động cơ bên ngoài (H3) và động cơ bên trong (H4) đều có ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới số, trong đó động cơ bên trong có tác động mạnh hơn ($\beta = 0,364$ so với $\beta = 0,247$). Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Fischer và cộng sự (2019) và Siyal (2021), cho thấy niềm vui và cảm giác thành tựu cá nhân thúc đẩy sự chủ động và sáng tạo trong đổi mới.

Một phát hiện đáng chú ý là giả thuyết H5 - lãnh đạo chuyển đổi số tác động trực tiếp đến hành vi đổi

mới số - không được chấp nhận ($p = 0,112$). Kết quả này cho thấy lãnh đạo không ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi đổi mới số của nhân viên, mà chủ yếu qua yếu tố trung gian là động cơ đổi mới số.

5.2. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, lãnh đạo chuyển đổi số cần tập trung vào việc nuôi dưỡng động cơ bên trong cho nhân viên thay vì chỉ dựa vào các yếu tố bên ngoài như lương thưởng hay cơ hội thăng tiến.

Thứ hai, việc truyền đạt tầm nhìn và chiến lược chuyển đổi số cần đi đôi với sự tham gia thực chất của nhân viên.

Thứ ba, doanh nghiệp cần duy trì một hệ thống khen thưởng minh bạch, công bằng và gắn với kết quả đổi mới số. Những yếu tố này góp phần củng cố sự nỗ lực đổi mới và lan tỏa tinh thần đổi mới trong toàn tổ chức (Tremblay và cộng sự, 2009).

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tác động của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới không diễn ra trực tiếp, mà thông qua các yếu tố trung gian như động cơ đổi mới số. Do vậy, khi đánh giá hiệu quả của chuyển đổi số, các nhà quản lý cần chú trọng đến các chỉ số về cảm xúc, động cơ và mức độ cam kết của nhân viên.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu sử dụng mẫu thuận tiện trong ngành vận tải và logistics tại Việt Nam nên chưa đảm bảo tính khái quát. Các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi và sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất để tăng tính đại diện. Thiết kế cắt ngang cũng hạn chế khả năng xác định quan hệ nhân quả. Do đó, các nghiên cứu tương lai có thể áp dụng phương pháp dọc hoặc kết hợp định tính để hiểu rõ hơn cơ chế tác động. Ngoài ra, mô hình mới chỉ xét đến động cơ đổi mới số mà chưa tính đến các yếu tố khác như văn hóa tổ chức hay đặc điểm cá nhân. Việc mở rộng mô hình với biến điều tiết hoặc phân tích đa nhóm sẽ giúp mang lại góc nhìn toàn diện và hữu ích hơn cho quản trị thực tiễn.

Tài liệu tham khảo:

- Alakaş, E. Ö. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100517.
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Cadvallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 219-239. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618-1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 468-476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.146>