

THÚC ĐẨY SỰ SÁNG TẠO VÀ Ý ĐỊNH LÀM VIỆC LÂU DÀI CỦA NHÂN VIÊN: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TỪ CÁC DOANH NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Khúc Đình Nam¹, Nguyễn Thị Bình Minh²,
Nguyễn Thị Mỹ Anh³, Trần Tuấn Anh⁴,
Đậu Thị Minh Giang⁵

Tóm tắt

Mục đích của nghiên cứu này là nhằm xác định và đo lường các yếu tố trong môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự sáng tạo và ý định làm việc lâu dài của nhân viên tại TP.HCM. Dữ liệu được thu thập từ 264 nhân viên tại các doanh nghiệp tư nhân, sử dụng phương pháp định lượng với mô hình phương trình cấu trúc (PLS-SEM) qua phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả cho thấy bốn yếu tố môi trường làm việc gồm: không gian làm việc, văn hóa đổi mới, hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, cơ chế khuyến khích và lương thưởng đều ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo. Trong đó, cơ chế khuyến khích và lương thưởng là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất, đồng thời có tác động trực tiếp đáng kể đến ý định làm việc lâu dài. Biến sáng tạo đóng vai trò trung gian quan trọng giữa các yếu tố môi trường và ý định làm việc lâu dài của nhân viên.

Từ khóa: Gắn bó công việc; mô hình SEM; văn hóa tổ chức; sáng tạo nhân viên.

PROMOTING EMPLOYEE CREATIVITY AND LONG-TERM WORK INTENTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Abstract

The purpose of this study is to identify and measure workplace factors that influence employee creativity and long term work intention in Ho Chi Minh City. Data were collected from 264 employees working in private enterprises, using a quantitative approach with the structural equation modeling method (PLS-SEM) through SmartPLS 4.0 software. The findings reveal that four workplace factors including workspace, innovation culture, support from leaders and colleagues, and incentive and reward mechanisms positively affect creativity. Among them, incentive and reward mechanisms have the strongest influence and also exert a significant direct impact on long term work intention. Creativity serves as an important mediating variable between workplace factors and employees' long term work intention.

Keywords: Job embeddedness, SEM model, organizational culture, employee creativity.

JEL classification: J63, J5, J54, J81.

DOI: 10.63767/TCKT.34.2025.140.151

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu và cách mạng công nghiệp 4.0 diễn ra mạnh mẽ, các doanh nghiệp phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh không chỉ ở sản phẩm hay dịch vụ mà còn ở yếu tố con người, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, mô hình tổ chức và kỳ vọng của thế hệ lao động mới khiến việc xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy sáng tạo và giữ chân nhân viên trở thành yêu cầu thiết yếu (Jung và cộng sự, 2003; Tierney và cộng sự, 1999). Tại TP.HCM, áp lực cạnh tranh nhân tài trở nên rõ rệt khi 6 tháng đầu năm 2023 ghi nhận hơn 82.500 lao động nghỉ việc và 9 tháng đầu năm cùng năm có tới gần 128.500 trường hợp thôi việc,

cho thấy mức độ biến động nhân sự đáng kể ở thành phố (Thị Nguyễn, 2023; Kim Sáng, 2023). Đồng thời, từ năm 2020 đến năm 2023, có 9.470 công chức và viên chức TP.HCM nghỉ việc, trong đó tỷ lệ nghỉ việc ở lĩnh vực giáo dục và y tế lần lượt chiếm 42% và 43%, phản ánh sự cạnh tranh thu hút nhân lực chất lượng cao giữa khu vực công và tư (Tú Oanh, 2025). Những con số này minh chứng cho sự cấp thiết của việc xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, có chính sách đãi ngộ hấp dẫn và văn hóa tổ chức gắn kết để giữ chân nhân tài. Những yếu tố như không gian làm việc, văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ từ quản lý và đồng nghiệp, cùng với chính sách đãi ngộ hợp lý được xem là nền tảng quan trọng. Chúng góp phần hình thành động lực nội tại, nâng cao hiệu suất và duy

trì nhân sự tài năng trong dài hạn (Deci và Ryan, 1985; Mowday và cộng sự, 2013; Nguyễn và cộng sự, 2025). Nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò của môi trường làm việc (Haynes, 2008), văn hóa đổi mới (Martins và Terblanche, 2003), hành vi lãnh đạo (Redmond và cộng sự, 1993; Edmondson, 1999) và chính sách khuyến khích (Amabile, 2011; Deci và Ryan, 1985) đối với việc thúc đẩy hành vi sáng tạo của nhân viên. Lý thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001) cũng cho thấy sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, các mối liên kết xã hội và chi phí rời bỏ đóng vai trò then chốt trong việc hình thành ý định làm việc lâu dài. Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu trước đây mới chỉ xem xét từng yếu tố riêng lẻ hoặc tập trung vào một số ngành nghề cụ thể. Các nghiên cứu tại doanh nghiệp ở khu vực đô thị phát triển của Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh hậu COVID-19 và chuyển đổi số, vẫn còn hạn chế. Từ thực tiễn đó, nghiên cứu này kế thừa và mở rộng khung lý thuyết thành phần của sự sáng tạo (Amabile, 2011) và lý thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001). Mục tiêu là xác định mối quan hệ giữa môi trường làm việc, chính sách khuyến khích và văn hóa tổ chức với sự sáng tạo và ý định làm việc lâu dài của nhân viên. Bằng cách tích hợp các yếu tố này trong một mô hình lý thuyết thống nhất, nghiên cứu kỳ vọng mang đến những hàm ý quản trị thiết thực, hỗ trợ nhà quản lý xây dựng chiến lược nhân sự hiệu quả và bền vững tại TP.HCM.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu

Lý thuyết thành phần của sự sáng tạo của Amabile (2011) cho rằng hành vi sáng tạo tại nơi làm việc là kết quả tổng hợp của ba yếu tố nội tại trong cá nhân và một yếu tố bên ngoài. Ba yếu tố nội tại bao gồm kiến thức chuyên môn, kỹ năng tư duy sáng tạo và động lực nội tại, trong đó động lực nội tại đóng vai trò trung tâm, được kích thích khi nhân viên thấy hứng thú, tự chủ và được đánh giá cao trong công việc. Bên cạnh đó, yếu tố bên ngoài là môi trường làm việc, là điều kiện cần để củng cố hoặc làm suy giảm động lực nội tại. Một môi trường làm việc tích cực sẽ khuyến khích sự đổi mới, hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp cùng với một không gian làm việc linh hoạt sẽ góp phần thúc đẩy động lực nội tại từ đó gia tăng hành vi sáng tạo của nhân viên.

Lý thuyết gắn bó công việc của Mitchell và cộng sự (2001) mở rộng cách tiếp cận truyền thống về sự gắn bó công việc bằng cách đưa vào ba yếu tố cấu thành: mối liên kết xã hội và nghề nghiệp của nhân viên, mức độ phù hợp giữa nhân viên với văn hóa tổ chức và những mất mát tiềm tàng khi rời bỏ công việc. Theo lý thuyết này, một nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức khi họ cảm thấy có sự kết nối mạnh mẽ, công việc phù hợp với năng lực và giá trị cá nhân, đồng thời việc rời bỏ tổ chức gây ra tổn thất đáng kể về tài chính, quan hệ và cơ hội phát triển. Khi doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, có các chính sách lương thưởng, công nhận sáng tạo và phát triển nhân tài, điều này không chỉ gia tăng hành vi sáng tạo mà còn nâng cao mức độ gắn bó của nhân viên thông qua việc củng cố sự phù hợp, liên kết và tăng chi phí rời bỏ.

2.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

Theo Haynes (2008), môi trường vật lý nơi làm việc, bao gồm ánh sáng, âm thanh và bố trí không gian, có ảnh hưởng quan trọng đến sự thoải mái, khả năng tập trung và tương tác xã hội của nhân viên. Dưới góc độ lý thuyết thành phần của sự sáng tạo, Amabile (2011) cho rằng không gian làm việc linh hoạt và thuận lợi có thể khơi dậy động lực nội tại và thúc đẩy trao đổi ý tưởng. Tương tự, Mitchell và cộng sự (2001) nhấn mạnh sự phù hợp giữa cá nhân và môi trường làm việc góp phần gia tăng cam kết, từ đó hỗ trợ sáng tạo. Adams và cộng sự (2010) cũng chỉ ra rằng sự gắn kết trong không gian vật lý là nền tảng để duy trì sáng kiến. Gần đây, Huynh và Le (2024) chứng minh rằng cải thiện các yếu tố như điều hòa không khí, cây xanh hay màu sắc hài hòa có thể tạo bầu không khí tích cực, thúc đẩy sáng tạo. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H1: Không gian làm việc có tác động tích cực lên sự sáng tạo của nhân viên

Văn hóa đổi mới phản ánh mức độ tổ chức khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và cởi mở với ý tưởng mới. Theo Amabile và cộng sự (1996) và Zhou và George (2001), một nền văn hóa đổi mới tạo điều kiện duy trì động lực nội tại là yếu tố cốt lõi của hành vi sáng tạo. Martins và Terblanche (2003) nhấn mạnh rằng văn hóa lấy đổi mới làm trung tâm giúp hình thành niềm tin và cam kết của nhân viên trong quá trình sáng tạo. Dưới lăng kính của lý thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001), sự phù hợp giữa cá

nhân và các giá trị, chuẩn mực văn hóa tổ chức là cơ sở tăng cường sự gắn bó và thúc đẩy sáng tạo. Quan điểm này phù hợp với Adams và cộng sự (2010), khi nhấn mạnh rằng sự chia sẻ giá trị và niềm tin là nền tảng cho duy trì sự tham gia sáng tạo. Do đó, giả thuyết được đưa ra:

H2: Văn hóa đổi mới có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

Amabile (2011) khẳng định rằng sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, cùng với cảm giác an toàn tâm lý, là thành tố then chốt trong môi trường sáng tạo. Redmond và cộng sự (1993) chỉ ra rằng hành vi lãnh đạo hỗ trợ có vai trò định hình bầu không khí thuận lợi cho sáng tạo, trong khi Edmondson (1999) chứng minh rằng hỗ trợ đồng nghiệp giúp giảm lo ngại bị đánh giá, tạo điều kiện chia sẻ ý tưởng. Theo thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001), sự hỗ trợ xã hội củng cố kết nối và sự phù hợp của nhân viên với tổ chức. Adams và cộng sự (2010) cũng cho rằng hỗ trợ xã hội nâng cao cảm giác thuộc về tổ chức, khuyến khích nhân viên sáng tạo. Các nghiên cứu gần đây như Yesuf và cộng sự (2024b) tiếp tục xác nhận vai trò thiết yếu của hỗ trợ xã hội trong việc nâng cao sáng tạo nhân viên. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H3: Hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

Cơ chế lương thưởng và khuyến khích là nguồn động lực bên ngoài quan trọng. Amabile (1996) cho rằng phần thưởng, nếu được thiết kế hợp lý, có thể củng cố hành vi sáng tạo bằng cách khuyến khích thử nghiệm và đổi mới. Theo lý thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001), cơ chế khen thưởng công bằng và kịp thời

không chỉ thúc đẩy động lực trước mắt mà còn củng cố gắn kết tổ chức thông qua lợi ích và mối quan hệ xã hội. Sương và Danh (2021) nhấn mạnh rằng các hình thức ghi nhận đa dạng, bao gồm khen thưởng tinh thần và sự ghi nhận kịp thời, đặc biệt quan trọng đối với nhân viên trẻ, vì chúng khuyến khích phấn đấu và gia tăng gắn bó. Tuy nhiên, Deci và Ryan (1985) cảnh báo rằng phần thưởng thuần túy vật chất có thể làm suy giảm động lực nội tại và hạn chế sáng tạo. Do vậy, nghiên cứu này phân tách ảnh hưởng của cơ chế khuyến khích và lương thưởng thành hai hướng:

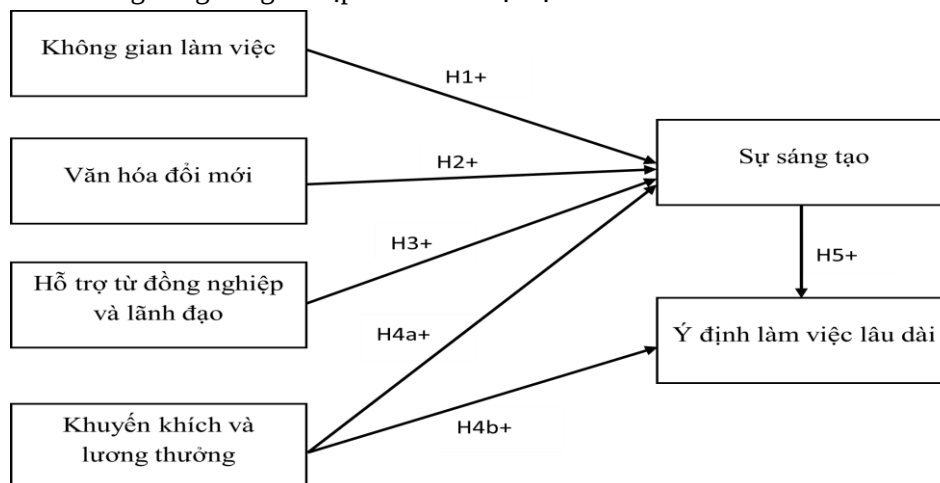
H4a: Khuyến khích và lương thưởng có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

H4b: Khuyến khích và lương thưởng có tác động tích cực đến ý định làm việc lâu dài.

Theo thuyết gắn bó công việc (Mitchell và cộng sự, 2001), khi nhân viên cảm thấy công việc phù hợp với năng lực và giá trị cá nhân, có cơ hội phát triển và kết nối xã hội, họ sẽ gia tăng cam kết và giảm ý định rời bỏ. Oldham và Cummings (1996) cho rằng sáng tạo gắn liền với cảm giác làm chủ và tự thể hiện bản thân, từ đó tăng cường cam kết tổ chức. Kim và Koo (2017) chứng minh rằng sáng tạo đóng vai trò trung gian trong việc nâng cao gắn kết và hiệu suất. Sương và Danh (2021) bổ sung rằng môi trường làm việc chuyên nghiệp, khuyến khích nhân viên dám nghĩ dám làm và ghi nhận kịp thời sẽ gia tăng động lực và cam kết lâu dài. Do đó, giả thuyết cuối cùng được đề xuất:

H5: Sự sáng tạo của nhân viên có tác động tích cực đến ý định làm việc lâu dài.

Dựa trên các lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất, mô hình nghiên cứu được thể hiện tại Hình 1.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp kết hợp định tính và định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết về tác động của môi trường làm việc đến sự sáng tạo và ý định làm việc lâu dài của nhân viên, dựa trên hai lý thuyết nền: thành phần của sự sáng tạo và gắn bó công việc. Ở giai đoạn định tính, nhóm tác giả tiến hành tổng quan tài liệu, kết hợp thảo luận với chuyên gia trong lĩnh vực quản trị

nguồn nhân lực nhằm hiệu chỉnh thang đo dựa trên các nghiên cứu trước. Kết quả đưa ra bảng hỏi khảo sát gồm 3 phần: đầu tiên là giới thiệu và lời mời tham gia khảo sát, tiếp theo đến nội dung khảo sát gồm 6 biến trong mô hình với 25 biến quan sát (chi tiết thang đo xem tại Bảng 1), sử dụng thang đo Likert 5 mức độ và cuối cùng là thông tin nhân khẩu học của người tham gia khảo sát.

Bảng 1: Thang đo nghiên cứu

Biến	Mã hóa	Nội dung	Nguồn
Không gian làm việc	KG1	Không gian làm việc được bố trí hợp lý, giúp tôi nâng cao hiệu quả công việc.	Yesuf và cộng sự (2024b)
	KG2	Trang thiết bị và cơ sở vật chất đầy đủ, đáp ứng tốt nhu cầu công việc.	
	KG3	Tôi cảm thấy thoải mái và an toàn trong môi trường làm việc.	
	KG4	Thiết kế không gian mở khuyến khích sự tương tác và trao đổi ý tưởng tự do giữa nhân viên	
Văn hóa đổi mới	VH1	Công ty khuyến khích nhân viên đề xuất các ý tưởng mới và sáng tạo	Khan và cộng sự (2021); Muñoz và cộng sự (2022)
	VH2	Lãnh đạo luôn sẵn sàng lắng nghe và ủng hộ các đề xuất cải tiến của nhân viên	
	VH3	Công ty có chính sách hỗ trợ thử nghiệm và chấp nhận rủi ro trong đổi mới sáng tạo	
	VH4	Nhân viên được khuyến khích học hỏi từ thất bại để cải thiện công việc	
Hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo	HT1	Tôi nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ đồng nghiệp.	Yesuf và cộng sự (2024b)
	HT2	Lãnh đạo luôn tạo điều kiện và phản hồi mang tính xây dựng.	
	HT3	Đồng nghiệp hợp tác tích cực và thường chia sẻ kinh nghiệm.	
	HT4	Sự hỗ trợ từ cấp trên giúp tôi tự tin để xuất ý tưởng sáng tạo.	
Khuyến khích và lương thưởng	KT1	Tôi được công nhận khi đóng góp ý tưởng mới.	Loo và cộng sự (2024)
	KT2	Chính sách lương thưởng công bằng và xứng đáng với nỗ lực của tôi.	
	KT3	Công ty có hình thức khen thưởng khuyến khích sự sáng tạo.	
Sự sáng tạo của nhân viên	ST1	Tôi thường xuyên đề xuất ý tưởng mới để giải quyết công việc.	Muñoz và cộng sự (2022); Tran và cộng sự (2025)
	ST2	Tôi tìm kiếm cách tiếp cận sáng tạo khi đối mặt với thách thức.	
	ST3	Tôi thường thử nghiệm cách làm việc mới để nâng cao hiệu quả.	
Ý định làm việc lâu dài	YD1	Tôi có ý định tiếp tục làm việc tại công ty trong thời gian tới	Hàng và Bé (2023)
	YD2	Tôi cảm thấy gắn bó và cam kết với mục tiêu của tổ chức	
	YD3	Tôi sẽ không dễ dàng rời bỏ công ty hiện tại	

Sau đó, giai đoạn định lượng được thực hiện thông qua khảo sát trực tuyến bằng Google Form, được gửi đến nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM qua email và mạng xã hội. Vì hạn chế bởi thời gian và nguồn lực, phương pháp chọn mẫu thuận tiện được chúng tôi sử dụng trong nghiên cứu này. Cỡ mẫu được xác định theo Hair và cộng sự (2016), dựa trên đề xuất của Cohen (1992) với độ nhảy thống kê 80%, mức ý nghĩa 5% và R^2 kỳ vọng tối thiểu là 0.10. Với biến nội sinh có tối đa 4 mũi tên hướng vào, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 113. Để tăng độ tin cậy, nhóm nghiên cứu thu thập 300 bảng

khảo sát để sàng lọc và những mẫu chất lượng sẽ được giữ lại để tiến hành phân tích dữ liệu.

Sau khi tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi với nhóm đối tượng là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM, nhóm nghiên cứu đã thu về 300 phiếu khảo sát. Tuy nhiên, trong quá trình sàng lọc dữ liệu có 36 phiếu bị loại do chọn toàn bộ một phương án duy nhất. Do đó, chỉ 264 phiếu hợp lệ đã được giữ lại để đưa vào quá trình phân tích tiếp theo. Bảng 2 dưới đây là thông tin nhân khẩu học về mẫu của nghiên cứu.

Bảng 2: Thông tin về mẫu của nghiên cứu

(N=264)

Đặc điểm		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	111	42,05%
	Nữ	153	57,95%
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	163	61,74%
	Từ 25 đến 34 tuổi	81	30,68%
	Từ 35 tuổi trở lên	20	7,58%
Trình độ học vấn	THPT	22	8,33%
	Trung cấp/ Cao đẳng	47	17,81%
	Đại học	195	73,86%
Thâm niên làm việc	Dưới 1 năm	103	39,02%
	Từ 1 đến 3 năm	99	37,5%
	Từ 3 đến 5 năm	42	15,9%
	Trên 5 năm	20	7,58%
Lĩnh vực làm việc	Bất động sản	15	5,68%
	Dịch vụ	99	37,5%
	Logistics	26	9,85%
	Tài chính/ Ngân hàng	27	10,23%
	Tiếp thị/ Truyền thông	74	28,03%
	Nhân sự/ Hành chính	23	8,71%

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả mô hình đo lường

4.1.1. Đánh giá chất lượng biến quan sát

Để đánh giá chất lượng các biến quan sát, nghiên cứu sử dụng hệ số tải yếu tố ngoài (Outer loading) với ngưỡng đề xuất là $\geq 0,7$ theo đề xuất

của Hair và cộng sự (2017). Kết quả được trình bày tại Bảng 3 cho thấy, tất cả các biến quan sát đều có giá trị outer loading lớn hơn 0,7, đảm bảo độ tin cậy chỉ báo. Điều này cho thấy các biến quan sát đều phản ánh tốt khái niệm mà chúng đại diện, góp phần khẳng định độ tin cậy đơn vị đo.

Bảng 3: Kết quả phân tích Outer loading

	HT	KG	KT	YD	ST	VH
HT1	0,787					
HT2	0,730					
HT3	0,755					
HT4	0,735					
KG1		0,757				
KG2		0,851				
KG3		0,798				
KG4		0,831				
KT1			0,847			
KT2			0,795			
KT3			0,810			
YD1				0,702		
YD2				0,866		
YD3				0,830		
ST1					0,851	
ST2					0,871	
ST3					0,720	
VH1						0,773
VH2						0,785
VH3						0,740
VH4						0,808

Nguồn: SmartPLS 4

4.1.2. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo được đánh giá qua Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích trung bình (AVE). Theo Hair và cộng sự (2017), thang đo đạt yêu cầu

khi Cronbach's Alpha, CR > 0,7 và AVE > 0,5. Kết quả cho thấy Cronbach's Alpha từ 0,722 đến 0,824, CR đều vượt 0,8 và AVE đều > 0,5. Điều này khẳng định các thang đo có độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt, đáp ứng điều kiện để tiếp tục kiểm định giá trị phân biệt và phân tích cấu trúc.

Bảng 4: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha, CR, AVE

	Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
KG	0,824	0,884	0,656
VH	0,782	0,859	0,603
KT	0,752	0,858	0,668
HT	0,747	0,839	0,566
ST	0,746	0,857	0,667
YD	0,722	0,843	0,644

Nguồn: SmartPLS 4

4.1.3. Đánh giá giá trị phân biệt của thang đo

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng tiêu chí HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), một phương pháp phổ biến và có độ chính xác cao được đề xuất bởi Henseler và cộng sự (2015). Theo hướng dẫn, giá trị HTMT giữa hai biến tiềm ẩn phải dưới 0,85 để khẳng định tồn tại giá trị phân

biệt giữa các khái niệm. Kết quả tại Bảng 5 cho thấy tất cả các hệ số HTMT đều nằm dưới ngưỡng 0,85. Điều này cho thấy các thang đo trong mô hình đều đạt yêu cầu về giá trị phân biệt, tức là các biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường phân biệt nhau về mặt khái niệm.

Bảng 5: Kết quả phân tích HTMT

	HT	KG	KT	YD	ST	VH
HT						
KG	0,125					
KT	0,499	0,510				
YD	0,632	0,438	0,809			
ST	0,553	0,567	0,770	0,786		
VH	0,301	0,146	0,469	0,462	0,613	

Nguồn: SmartPLS 4

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc**4.2.1. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến**

Trước khi kiểm định giả thuyết, nghiên cứu đánh giá đa cộng tuyến giữa các biến độc lập qua chỉ số VIF. Theo Hair và cộng sự (2017), $VIF > 5$ cho thấy đa cộng tuyến đáng kể, trong khi mức an

toàn thường là $VIF < 3$. Kết quả cho thấy VIF của các biến dao động từ 1,169 đến 1,517, thấp hơn nhiều so với ngưỡng cho phép, chứng tỏ không có đa cộng tuyến nghiêm trọng và mô hình đủ điều kiện để phân tích tiếp.

Bảng 6: Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến (VIF)

	HT	KG	KT	YD	ST	VH
HT					1,187	
KG					1,199	
KT				1,508	1,517	
YD						
ST				1,508		
VH					1,169	

Nguồn: SmartPLS 4

4.2.2. Đánh giá ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ tác động

Mô hình cấu trúc được kiểm định thông qua phương pháp bootstrapping với 1.000 mẫu lặp lại nhằm đánh giá ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình. Các kết quả được trình bày trong Bảng 7, bao gồm hệ số hồi quy chuẩn hóa, sai số chuẩn, giá trị t, p-value và quyết định kiểm định giả thuyết.

Kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được ủng hộ với độ tin cậy rất cao ($p < 0,001$). Cụ thể, không gian làm việc (KG), văn hóa đổi mới (VH), hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo (HT), cũng như khuyến khích và lương thưởng

(KT) đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự sáng tạo của nhân viên (ST), với hệ số lần lượt là 0,279; 0,280; 0,224 và 0,281. Đồng thời, cả khuyến khích và lương thưởng ($KT \rightarrow YD$, $\beta = 0,404$) và sự sáng tạo của nhân viên ($ST \rightarrow YD$, $\beta = 0,344$) đều tác động tích cực đến ý định làm việc lâu dài, khẳng định vai trò trung gian của sáng tạo trong mối quan hệ giữa các yếu tố môi trường làm việc và sự gắn bó nhân sự.

Tất cả các mối quan hệ đều đạt giá trị $t > 5$ và $p\text{-value} = 0,000$, cho thấy ý nghĩa thống kê mạnh mẽ và khẳng định độ tin cậy cao của mô hình trong việc giải thích các cơ chế ảnh hưởng.

Bảng 7: Kết quả kiểm định các giả thuyết của mô hình

Mối quan hệ	Giả thuyết	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Giá trị t	P values	Quyết định
$KG \rightarrow ST$	H1	0,279	0,043	6,443	0,000	Ủng hộ
$VH \rightarrow ST$	H2	0,280	0,048	5,829	0,000	Ủng hộ
$HT \rightarrow ST$	H3	0,224	0,042	5,317	0,000	Ủng hộ
$KT \rightarrow ST$	H4a	0,281	0,048	5,881	0,000	Ủng hộ
$KT \rightarrow YD$	H4b	0,404	0,068	5,895	0,000	Ủng hộ
$ST \rightarrow YD$	H5	0,344	0,063	5,467	0,000	Ủng hộ

Nguồn: SmartPLS 4

4.2.3. Đánh giá hệ số R^2 và Q^2

Để đánh giá mức độ giải thích của mô hình cấu trúc, nghiên cứu sử dụng hệ số xác định R^2 và chỉ số khả năng dự đoán Q^2 . Theo Hair và cộng sự (2017), R^2 có thể được hiểu là tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình và với mô hình có nhiều biến phụ thuộc thì sẽ xem xét giá trị của R^2 hiệu chỉnh, với các mức đánh giá phổ biến: 0,25 (trung bình), 0,50 (tốt) và 0,75 (rất tốt). Trong khi đó, $Q^2 > 0$ cho thấy mô hình có khả năng dự đoán tốt đối với biến phụ thuộc, được ước lượng thông qua kỹ thuật blindfolding.

Kết quả trình bày tại Bảng 8 cho thấy hệ số R^2 hiệu chỉnh của biến “sự sáng tạo của nhân

Bảng 8: Kết quả phân tích R^2 và Q^2

	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Q^2
YD	0,442	0,438	0,413
ST	0,514	0,506	0,491

Nguồn: SmartPLS 4

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã xác nhận vai trò then chốt của các yếu tố môi trường làm việc trong việc thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên, qua đó ảnh hưởng đến ý định làm việc lâu dài. Cụ thể, cả bốn yếu tố: không gian làm việc, văn hóa đổi mới, hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo, cũng như khuyến khích và lương thưởng đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả này nhất quán với lý thuyết thành phần của sự sáng tạo (Amabile, 2011), cho rằng sự kết hợp giữa yếu tố vật lý, văn hóa tổ chức và hỗ trợ xã hội tạo điều kiện để thúc đẩy hành vi sáng tạo tại nơi làm việc.

Trong đó, văn hóa đổi mới (VH) và không gian làm việc (KG) là hai yếu tố có hệ số tác động cao nhất đến sáng tạo, phản ánh đúng đặc trưng của các doanh nghiệp trong bối cảnh đô thị hóa nhanh, nơi mà sự cởi mở và linh hoạt trong tư duy tổ chức là động lực quan trọng cho đổi mới sáng tạo. Phát hiện này phù hợp với kết luận của Carmeli và cộng sự (2007); Fischer và cộng sự (2019); Yesuf và cộng sự (2024a); Suifan (2019) và Ngân và Dung (2024) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra môi trường khuyến khích học hỏi từ sai lầm, chấp nhận rủi ro tích cực chính là

viên” (ST) đạt 0,506 và của “ý định làm việc lâu dài” (YD) đạt 0,438. Cả hai giá trị đều vượt ngưỡng 0,25 và tiếp cận mức 0,50, cho thấy mô hình có khả năng giải thích trung bình đến tốt đối với các biến phụ thuộc. Đồng thời, các chỉ số Q^2 của ST (0,491) và YD (0,413) đều lớn hơn 0,35, phản ánh năng lực dự đoán mạnh mẽ của mô hình đối với hai biến phụ thuộc chính. Như vậy, có thể kết luận rằng mô hình nghiên cứu đạt được mức độ giải thích và dự đoán phù hợp, đủ cơ sở để tiếp tục thảo luận các ý nghĩa lý thuyết và hàm ý quản trị trong phần tiếp theo.

mảnh đất màu mỡ cho sự phát triển năng lực sáng tạo nội tại.

Ngoài ra, hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo (HT) cũng có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến sự sáng tạo. Điều này cho thấy vai trò quan trọng của hỗ trợ xã hội trong môi trường làm việc, phù hợp với kết luận của Nguyễn và Trần (2021), Yesuf và cộng sự (2024b) và Jung và cộng sự (2003), cho rằng sự hỗ trợ giúp nhân viên cảm thấy an toàn trong việc đề xuất ý tưởng mới. Tuy nhiên, mức độ tác động của yếu tố này thấp hơn so với các yếu tố khác, điều này có thể phản ánh thực trạng rằng sự hỗ trợ trong các doanh nghiệp vẫn còn mang tính hình thức hoặc thiếu sự liên tục.

Đáng chú ý là khuyến khích và lương thưởng (KT) không chỉ tác động mạnh đến sự sáng tạo mà còn tác động trực tiếp mạnh nhất đến ý định làm việc lâu dài (YD), cho thấy tính đúng đắn của lý thuyết gắn bó với công việc trong bối cảnh này. Khi nhân viên cảm nhận được sự ghi nhận công bằng từ tổ chức, họ sẽ không chỉ được khơi gợi năng lực sáng tạo mà còn hình thành động cơ cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức. Điều này trùng khớp với các phát hiện của Vân và cộng sự (2022) và Nguyễn và Trần (2021).

Cuối cùng, vai trò trung gian của biến sáng tạo trong việc kết nối môi trường làm việc với ý định làm việc lâu dài là điểm nổi bật của nghiên cứu. Điều này mở rộng hiểu biết khi cho thấy sáng tạo không chỉ là kết quả, mà còn là cơ chế tâm lý, cảm xúc giúp nhân viên cảm thấy mình phù hợp với tổ chức. Như lý thuyết của Mitchell và cộng sự. (2001) chỉ ra, sự gắn bó với công việc không chỉ đến từ các yếu tố ngoại sinh (hỗ trợ, cơ hội) mà còn từ cảm nhận chủ quan về sự đóng góp và phát triển cá nhân, trong đó sáng tạo đóng vai trò then chốt.

Như vậy, kết quả nghiên cứu không chỉ củng cố các giả thuyết lý thuyết đã có, mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các doanh nghiệp trẻ, năng động tại Việt Nam, một thị trường lao động đang trong quá trình chuyển mình với đặc trưng thể hệ lao động trẻ, nhiều biến động và cạnh tranh nguồn lực sáng tạo.

5. Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá các yếu tố trong môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên và từ đó tác động đến ý định làm việc lâu dài, trong bối cảnh khảo sát tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM. Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên tổng hợp cơ sở lý thuyết về lý thuyết thành phần của sự sáng tạo và lý thuyết gắn bó công việc, bao gồm sáu thành phần: không gian làm việc, văn hóa đổi mới, hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo, khuyến khích và lương thưởng, sự sáng tạo và ý định làm việc lâu dài. Dữ liệu khảo sát 264 nhân viên đã được xử lý và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết trong mô hình đều được ủng hộ với mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,001$). Đáng chú ý, khuyến khích và lương thưởng không chỉ có ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo mà còn có tác động trực tiếp đến ý định gắn bó. Ngoài ra, sự sáng tạo của nhân viên đóng vai trò trung gian quan trọng, kết nối các yếu tố thuộc môi trường làm việc với ý định làm việc lâu dài. Nghiên cứu đã đóng góp vào việc làm rõ cơ chế ảnh hưởng của môi trường làm việc đến hành vi sáng tạo và cam kết gắn bó, đồng thời đưa ra bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các doanh nghiệp trẻ tại đô thị đang phát triển năng động như TP.HCM.

Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến sự sáng tạo và ý định gắn bó lâu dài của nhân viên. Do đó, để thúc đẩy đổi mới trong tổ chức và giữ chân nhân sự hiệu quả, các nhà quản lý cần chú trọng cải thiện từng yếu tố cụ thể như sau:

Thứ nhất, về không gian làm việc với hệ số ảnh hưởng $\beta = 0,279$ đến sự sáng tạo, không gian làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc khơi gợi ý tưởng và duy trì khả năng sáng tạo. Doanh nghiệp cần tái thiết kế không gian làm việc theo hướng linh hoạt, hiện đại và truyền cảm hứng. Cụ thể, nên phát triển các khu vực mở khuyến khích sự tương tác giữa các nhân viên, kết hợp với không gian yên tĩnh cho công việc tập trung. Việc đầu tư vào cơ sở vật chất đầy đủ, bố trí nội thất hợp lý, đảm bảo sự thoải mái và an toàn là điều kiện thiết yếu. Tổ chức cũng nên tạo điều kiện để nhân viên cá nhân hóa không gian làm việc, đồng thời tích hợp công nghệ hỗ trợ làm việc linh hoạt như nền tảng họp trực tuyến, thiết bị kết nối từ xa, giúp tăng cảm giác chủ động và sáng tạo.

Thứ hai, về văn hóa đổi mới với tác động $\beta = 0,280$ đến sự sáng tạo, văn hóa đổi mới đóng vai trò định hướng chiến lược cho tổ chức. Lãnh đạo cần tạo ra môi trường tâm lý an toàn nơi nhân viên được phép sai và học hỏi từ thất bại, khuyến khích đề xuất sáng kiến và sẵn sàng lắng nghe, hỗ trợ các đề xuất cải tiến. Tổ chức có thể triển khai các hoạt động như ngày hội ý tưởng, cuộc thi cải tiến nội bộ, hay các buổi tọa đàm chia sẻ để lan tỏa tinh thần đổi mới. Đồng thời, cần tích hợp văn hóa sáng tạo vào chính sách nhân sự từ đánh giá hiệu suất đến khen thưởng nhằm bảo đảm đổi mới không chỉ là khẩu hiệu mà trở thành năng lực trọng tâm được đầu tư phát triển dài hạn.

Thứ ba, về hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo có hệ số tác động $\beta = 0,224$ cho thấy vai trò thiết yếu của sự hỗ trợ trong phát triển sáng tạo. Các nhà quản trị nên xây dựng văn hóa làm việc cởi mở, khuyến khích hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm. Lãnh đạo cần chủ động tạo không gian để nhân viên trình bày ý tưởng và phản hồi tích cực. Việc thiết lập các nhóm làm việc liên phòng ban, mentoring nội bộ hoặc cộng đồng học tập giúp thúc đẩy sự lan tỏa tri thức và tinh thần sáng tạo liên tục trong tổ chức.

Thứ tư, về cơ chế khuyến khích và lương thưởng với hệ số $\beta = 0,281$ đối với sáng tạo và $\beta = 0,404$ đối với ý định làm việc lâu dài cho thấy cơ chế khuyến khích và lương thưởng là yếu tố tác động mạnh nhất đến cam kết của nhân viên. Tổ chức cần xây dựng hệ thống đãi ngộ công bằng và minh bạch, ghi nhận kịp thời các ý tưởng sáng tạo và triển khai các hình thức thưởng linh hoạt như thưởng theo dự án, theo sáng kiến cải tiến, hoặc biểu dương cá nhân xuất sắc. Ngoài phần thưởng tài chính, nên đa dạng hóa các hình thức công nhận phi tài chính như khen ngợi công khai, cơ hội học tập, thăng tiến hay thời gian nghỉ linh hoạt nhằm tăng cường cảm giác được trân trọng và ghi nhận của nhân viên.

Cuối cùng, phát triển năng lực sáng tạo để duy trì ý định gắn bó. Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của sự sáng tạo trong việc kết nối môi trường làm việc với ý định làm việc lâu dài ($\beta = 0,344$). Doanh nghiệp cần tạo điều kiện để nhân viên được thử nghiệm cách làm việc

mới, đề xuất cải tiến và tiếp cận thử thách bằng tư duy đổi mới. Khi sáng tạo được nuôi dưỡng và ghi nhận đúng cách, nhân viên sẽ phát triển lòng gắn bó tổ chức, thể hiện qua cam kết lâu dài và sự sẵn sàng đồng hành cùng tổ chức trong tương lai.

Nghiên cứu này còn một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện làm giảm khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ các doanh nghiệp tại TP.HCM. Thứ hai, cơ cấu mẫu bị lệch về phía lao động trẻ, khi 61,74% người tham gia dưới 25 tuổi, có thể ảnh hưởng đến sự đa dạng trong quan điểm nghề nghiệp. Thứ ba, dữ liệu của cả biến độc lập và phụ thuộc đều được thu thập từ cùng một nguồn tại một thời điểm, tiềm ẩn nguy cơ thiên lệch phương pháp chung. Trong tương lai, các nghiên cứu nên áp dụng phương pháp chọn mẫu xác suất, mở rộng đối tượng khảo sát theo độ tuổi và ngành nghề, cũng như sử dụng dữ liệu đa nguồn hoặc thiết kế theo thời gian để nâng cao tính khách quan và khả năng khái quát hóa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, G. A., Webster, J. R., & Buyarski, D. M. (2010). Development of an occupational embeddedness measure. *Career Development International*, 15(5), 420-436.
<https://doi.org/10.1108/13620431011075312>
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School, Working Paper*, 98-066.
- 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. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Amabile, T. (2011). Componential theory of creativity. In J. Kaufman & R. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 379-394). Cambridge University Press.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-434. <https://doi.org/10.1177/014662168801200410>
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(137). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hằng, P. T. T., & Bé, B. T. N. (2023). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tiếp tục làm việc của bác sĩ sau khi nghỉ hưu trong bệnh viện tại Thành Phố Hồ Chí Minh. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh – Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh*, 18(3), 149–163. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.vi.18.3.2128.2023>
- Haynes, B. P. (2008). An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities*, 26(5/6), 178-195. <https://doi.org/10.1108/02632770810864970>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huynh, T. H., & Le, T. (2024). The Relationship of Transformational Leadership With Employee Creativity and Organizational Innovation: A Case Study of Construction Industry Enterprises in Ho Chi Minh City. *The University of Phan Thiet Journal of Science*, 2(3), 57-70. <https://tapchikhoahocupt.vn/index.php/uptjs/article/view/22>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kim Sáng. (10/10/2023). TP.HCM: Gần 130.000 người nghỉ việc trong 9 tháng. *Công Lý*. Truy cập ngày 19/08/2025, từ <https://congly.vn/tp-hcm-gan-130-000-nguoi-nghi-viec-trong-9-thang-399649.html>
- Loo, S. H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Kenikasahmanworakhun, P., Tanucan, J. C. M., & Khadri, M. W. a. A. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Muñoz, R. M., Andrade, S. M., Peña, I., & Donate, M. J. (2022). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 23–44. <https://doi.org/10.1108/ejim-02-2022-0072>
- Ngân, T. T. K., & Dung, N. T. P. (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên thuộc thế hệ Z: Nghiên cứu thực nghiệm tại TP. Cần Thơ. *Tạp Chí Kinh Tế và Dự Báo - Bộ Kế Hoạch và Đầu Tư*.
- Nguyễn, T. M. X., Huỳnh, Q. T., & Trần, T. L. (2025). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(01S), 34-50. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.01S.2025.1498>

- Nguyễn, T. N., & Trần, T. T. P. (2021). Nhân tố ảnh hưởng sự sáng tạo của nhân viên tại trường đại học công lập Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 16(3), 135-153. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.16.3.1305.2021>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 120-151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Thị Nguyễn. (10/07/2023). TP.HCM: Hơn 82.000 lao động nghỉ việc trong 6 tháng đầu năm. *VnEconomy*. Truy cập ngày 19/08/2025, từ <https://vneconomy.vn/tp-hcm-hon-82-000-lao-dong-nghi-viec-trong-6-thang-dau-nam.htm>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tran, A. T., Duong, T. T. T., & Nguyen, M. T. B. (2025). The influence of despotic leadership on innovative behavior in Ho Chi Minh City businesses: The mediating role of leader-member exchange. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration*, 15(4), 162-178. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.15.4.3812.2025>
- Tú Oanh. (06/01/2024). Bản tin 8h: Gần 9.500 công chức, viên chức TP.HCM nghỉ việc. *Tiền Phong*. Truy cập ngày 19/08/2025, từ <https://tienphong.vn/ban-tin-8h-gan-9500-cong-chuc-vien-chuc-tphcm-nghi-viec-post1725340.tpo>
- Vân, T. T. T., Ca, P. T. M., Dung, H. T. D., & Vinh, N. H. V. (2022). Ảnh hưởng của yêu cầu và các nguồn lực trong công việc đến sự gắn kết công việc và sáng tạo của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính - Marketing*, 40–51. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi67.239>
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: the mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice*, 20(0), 456–466. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.42>
- Sương, H. T. T., & Danh, N. V. (2022). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty cổ phần quốc tế Phong Phú. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 66(6), 104-114. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi66.227>
- 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. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024a). Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024b). Impacts of work environment and family-work resource spillover on employees' creativity at work place in the Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315668>

Thông tin tác giả:**1. Khúc Đình Nam**

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

2. Nguyễn Thị Bình Minh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

3. Nguyễn Thị Mỹ Anh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

4. Trần Tuấn Anh

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Hoa Sen Thành phố Hồ Chí Minh

- Địa chỉ email: anhtrantuan804@gmail.com**5. Đậu Thị Minh Giang**

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh

Ngày nhận bài: 10/8/2025

Ngày nhận bản sửa: 21/8/2025

Ngày duyệt đăng: 28/8/2025