



## IMPACTS OF JOB DEMAND AND RESOURCES WITH WORK ENGAGEMENT AND CREATIVITY OF BANKERS IN HCM CITY

Truong Thi Thuy Van<sup>\*</sup>, Phan Thi My Ca<sup>1</sup>, Hoang Thi Dung<sup>1</sup>, Nguyen Hoang Vinh<sup>1</sup>

<sup>1</sup>University of Finance – Marketing

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi67.239</p> <p><i>Received:</i> July 07, 2021</p> <p><i>Accepted:</i> September 14, 2021</p> <p><i>Published:</i> February 25, 2022</p> <p><b>Keywords:</b> Job demands - resources; Personal resources; Coworker support; Work engagement; Creativity.</p>	<p>The competition of banks in Vietnam is increasing and a specific point is that the rate of bank staffs who want to quit is very high. How to make employees to engage with work and to be creative more in work is a topic that attracts the interest of both researchers and managers. This study aims to analyze impacts of job demands – resources, personal resources and coworker support on work engagement and creativity of banking staff in HCM city. The mix research method is used to build the research model and to verify hypotheses with data of 299 banking staff. The results of research pointed out that proposed antecedents in model have influences on work engagement and creativity of employees. Co-worker support is important factor that influences the employees' work engagement and this factor affects strongly the creative behavior of employees.</p>

*\*Corresponding author:*

Email: [truongvan@ufm.edu.vn](mailto:truongvan@ufm.edu.vn)



## 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

**Trương Thị Thúy Vân<sup>1\*</sup>, Phan Thị My Ca<sup>1</sup>, Hoàng Thị Dung<sup>1</sup>, Nguyễn Hoàng Vinh<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Trường Đại học Tài chính – Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p><b>DOI:</b> 10.52932/jfm.vi67.239</p> <p><i>Ngày nhận:</i> 07/07/2021</p> <p><i>Ngày nhận lại:</i> 14/09/2021</p> <p><i>Ngày đăng:</i> 25/02/2022</p> <p><b>Từ khóa:</b> Yêu cầu – nguồn lực công việc; Nguồn lực cá nhân; Sự hỗ trợ của đồng nghiệp; Gắn kết công việc; Sự sáng tạo.</p>	<p>Sự cạnh tranh tại các ngân hàng ở Việt Nam đang rất lớn và điểm đặc biệt là tỷ lệ nhân viên ngân hàng muốn nhảy việc rất cao. Làm thế nào để nhân viên ngân hàng gắn kết hơn với công việc và sáng tạo hơn trong công việc là một chủ đề thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu lẫn các nhà quản lý. Bài nghiên cứu này hướng đến việc phân tích ảnh hưởng của yêu cầu và nguồn lực của công việc, nguồn lực cá nhân và sự hỗ trợ của đồng nghiệp đến gắn kết công việc, sự sáng tạo của nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) được sử dụng để xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết với dữ liệu từ 299 nhân viên ngân hàng. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng, những tiền tố được nghiên cứu trong mô hình có ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc và sự sáng tạo của nhân viên. Sự hỗ trợ của đồng nghiệp là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động và sự gắn kết này tác động mạnh mẽ đến hành vi sáng tạo của họ trong công việc.</p>

### 1. Giới thiệu

Sự gắn kết với công việc của người lao động là một nhân tố quan trọng, đem đến nhiều lợi ích cho cả bản thân người lao động lẫn doanh nghiệp. Sự gắn kết với công việc có thể giúp giảm bớt mâu thuẫn giữa công việc và gia đình,

cũng như làm giảm đi sự cô đơn nơi làm việc của nhân viên (Öge và cộng sự, 2018). Nhân tố này cũng đồng thời ảnh hưởng tích cực đến thái độ phục vụ khách hàng (Cheng và cộng sự, 2018) hay tăng cường khả năng sáng tạo của nhân viên (Chaudhary & Akhouri, 2018). Hơn thế nữa, trong kỷ nguyên công nghệ 4.0, sự sáng tạo của nhân viên – một nhân tố đóng vai trò quan trọng trong thành công của tổ chức – ngày càng nhận được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Đã có nhiều nghiên cứu về

\*Tác giả liên hệ:

Email: [truongvan@ufm.edu.vn](mailto:truongvan@ufm.edu.vn)

các tiền tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của người lao động. Dai và cộng sự (2019) đã nghiên cứu sự ảnh hưởng của khả năng phục hồi đến sự gắn bó với công việc của người lao động. Strömgren và cộng sự (2016) đã nghiên cứu về nhân tố vốn xã hội. Kanten và Sadullah (2012) nghiên cứu về ảnh hưởng của chất lượng công việc. Poulsen và cộng sự (2012) nghiên cứu về tầm ảnh hưởng của 2 tiền tố đồng nghiệp và sự hỗ trợ từ người giám sát. Liên quan đến hành vi sáng tạo của người lao động, Akturan và Çekmecelioglu (2016) đã nghiên cứu ảnh hưởng của việc chia sẻ tri thức và hành vi công dân tổ chức đến hành vi sáng tạo của nhân viên. Leung và Lin (2018) nghiên cứu ảnh hưởng của môi trường sáng tạo đến hành vi sáng tạo của nhân viên làm việc trong lĩnh vực ẩm thực.

Tại Việt Nam, các ngân hàng đang chịu một áp lực cạnh tranh rất lớn. Với đặc thù là một đơn vị cung cấp dịch vụ, nhân viên đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của ngân hàng. Tuy nhiên, theo báo cáo của Vietnamworks, có đến 81% nhân lực trong ngành ngân hàng có mong muốn nhảy việc (Phạm Mai Ngân và cộng sự, 2019). Làm thế nào để nhân viên ngân hàng gắn kết hơn với công việc và tăng thêm tính sáng tạo trong công việc là quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý. Tại Việt Nam, Hồ Văn Nền và Nguyễn Minh Tiến (2018) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố tài chính với sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần tại thành phố Cần Thơ. Lê Cát Vi (2018) phân tích ảnh hưởng của vốn tâm lý, tính cách cá nhân đến sự gắn kết công việc của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào tìm hiểu mối liên hệ giữa sự gắn kết công việc và hành vi sáng tạo của người lao động tại các ngân hàng. Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội và mô hình về yêu cầu – nguồn lực công việc, nhóm tác giả tìm hiểu ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về công việc (yêu cầu công việc, nguồn lực công việc), yếu tố thuộc về bản thân người nhân viên (nguồn lực cá nhân) và yếu tố thuộc về tổ chức (sự hỗ trợ của đồng nghiệp) đến sự gắn kết công việc và sự tác động của gắn kết công việc đến hành vi sáng tạo của nhân viên ngân hàng.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Các lý thuyết liên quan

#### 2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội - một lý thuyết về tâm lý – được giới thiệu vào năm 1958 bởi nhà nghiên cứu Homans. Ban đầu, lý thuyết này được sử dụng để giải thích hành vi của con người (Homans, 1958), sau đó dùng giải thích hành vi tổ chức (Blau, 1964; Emerson, 1962). Theo lý thuyết này, khi mọi người làm việc trong cùng một nhóm, họ chấp nhận quy tắc có qua có lại (Cropanzano & Mitchell, 2005). Trong giao dịch, nếu một bên đem đến cho bên kia một lợi ích, bên nhận được lợi ích nghĩ rằng, mình cần phải có trách nhiệm đem lại lợi ích tương xứng cho bên đã đem đến lợi ích cho mình. Có hai nhóm lợi ích: Lợi ích xã hội (cảm xúc, ảnh hưởng xã hội) hoặc lợi ích kinh tế (tiền tệ, hàng hóa, thông tin) (Muthusamy & White, 2005). Cũng theo lý thuyết này, khi nhận được sự hỗ trợ của đồng nghiệp, lãnh đạo, tổ chức, người lao động sẽ nghĩ rằng, họ cần phải đóng góp nhiều hơn cho tổ chức và họ muốn gắn bó lâu dài hơn với tổ chức. Với nhận định về ảnh hưởng của các thành viên trong tổ chức đến sự gắn kết với công việc của người lao động, có thể nói lý thuyết trao đổi xã hội hoàn toàn phù hợp để làm nền tảng cho nghiên cứu của nhóm tác giả về vấn đề nhân sự trong tổ chức.

#### 2.1.2. Mô hình yêu cầu – nguồn lực trong công việc (mô hình JDR)

Demerouti và cộng sự (2001) xây dựng mô hình yêu cầu – nguồn lực trong công việc. Các tác giả cho rằng, mỗi một công việc luôn tác động đến người lao động ở hai khía cạnh: Tích cực và tiêu cực. Cụ thể là những đòi hỏi trong công việc như giới hạn thời gian hoàn thành công việc, số lượng công việc cần phải hoàn thành, chỉ tiêu về doanh số hay những đòi hỏi, phàn nàn từ khách hàng là yếu tố tác động tiêu cực đến cảm xúc, trạng thái của nhân viên. Ngược lại, những yếu tố khác như quyền tự chủ trong giải quyết công việc, khả năng tham gia vào quá trình ra quyết định, sự khen thưởng và thăng chức là những thành phần trong nguồn lực của công việc giúp người lao động cảm thấy tích cực và phấn chấn hơn. Demerouti và cộng

sự (2001) cũng kêu gọi các nhà nghiên cứu khác tìm hiểu, bổ sung thêm các yếu tố thuộc về nguồn lực cũng như là yêu cầu của công việc.

## 2.2. Khái niệm các nhân tố nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

### 2.2.1. Yêu cầu công việc và Nguồn lực công việc

Trong mô hình JDR, các tác giả cho rằng, một công việc luôn tồn tại song song hai nhân tố: Yêu cầu công việc và nguồn lực công việc (Bakker & Demerouti, 2008). Yêu cầu công việc là những đòi hỏi của công việc như khối lượng công việc, áp lực về thời gian và những áp lực khác như yêu cầu của lãnh đạo, của khách hàng. Những yêu cầu này có liên quan đến các yếu tố về thể trạng, tinh thần, năng lực của người lao động. Nó sẽ làm cho người lao động cảm thấy mệt mỏi, suy giảm năng lượng và có tâm lý tiêu cực với công việc hiện tại (Bakker và cộng sự, 2007). Bên cạnh đó, nguồn lực công việc là những lợi ích mà người lao động có thể thu hoạch được từ công việc đang thực hiện. Nguồn lực công việc bao gồm các yếu tố thuộc về thể chất, tâm lý, xã hội, và/hoặc tổ chức và nó có thể giúp người lao động gạt hái mục tiêu công việc và thúc đẩy sự phát triển mỗi cá nhân (Demerouti và cộng sự, 2001; Rothmann & Joubert, 2007). Nguồn lực công việc sẽ giúp người lao động cảm thấy tích cực và gắn kết hơn với công việc đang thực hiện (Macey & Schneider, 2008). Từ những phân tích trên, nhóm tác giả đề xuất *Giả thuyết H1: Yêu cầu công việc ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết công việc của người lao động. Giả thuyết H2: Nguồn lực công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động.*

### 2.2.2. Nguồn lực cá nhân

Nguồn lực cá nhân đề cập đến một số yếu tố mang tính cá nhân của một người cho phép họ có khả năng kiểm soát và tác động đến môi trường họ đang làm việc (Demerouti & Bakker, 2011). Nguồn lực cá nhân được kỳ vọng có tác động tích cực sự gắn kết công việc và sự sáng tạo của người lao động. Những nhân viên cảm thấy tự tin vào bản thân thường làm việc có hiệu quả và có động lực gắn kết hơn với công việc. Kết quả là họ sẽ thể hiện nhiều hơn sự gắn kết với công việc và có năng suất làm việc cao hơn. Xanthopoulou và cộng sự (2009) đã chứng

minh rằng, sự tự tin giúp người lao động gắn kết hơn với công việc. Tương tự, Shahpouri và cộng sự (2016) cũng đã củng cố giả thuyết về sự tác động cùng chiều của nguồn lực cá nhân đến sự gắn kết công việc qua khảo sát những nữ y tá tại Iran. Từ những lập luận đã nêu, nhóm tác giả đề xuất *Giả thuyết H3: Nguồn lực cá nhân có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó công việc.*

### 2.2.3. Sự hỗ trợ của đồng nghiệp

Sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong môi trường làm việc được định nghĩa là sự giúp đỡ của những nhân viên cùng làm việc trong một tổ chức (Karasek & Theorell, 1990). Nhân tố này bao hàm cả sự hỗ trợ về mặt tình cảm và mặt công việc. Nhiều nghiên cứu đã kết luận rằng, sự hỗ trợ của đồng nghiệp có tác động tích cực đến chất lượng công việc, hiệu quả công việc và sự hài lòng với công việc của người lao động. Jones và cộng sự (2013) đã chứng minh rằng, sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp đem đến sự hài lòng với công việc và khen thưởng trong công việc của nhân viên. Turner và cộng sự (2011) đã chỉ ra rằng, khi nhân viên cảm nhận rằng, họ ít nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp, họ sẽ cảm thấy mệt mỏi và ít gắn bó hơn với tổ chức cũng như với công việc. Có thể thấy, các nghiên cứu trên đã chứng minh sự hỗ trợ của đồng nghiệp có tác động quan trọng đến tâm lý của người lao động. Nhóm tác giả đề xuất *Giả thuyết H4: Sự hỗ trợ của đồng nghiệp tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động.*

### 2.2.4. Sự gắn kết công việc

Sự gắn kết công việc được xem như là một chỉ báo quan trọng của năng suất lao động, thái độ và hành vi của người lao động (Karatepe & Oluglade, 2016). Nó được định nghĩa như một trạng thái tâm trí tích cực, hài lòng liên quan đến công việc thể hiện qua sự chăm chú, sự cống hiến và sự mạnh mẽ trong công việc của người lao động (Schaufeli và cộng sự, 2002). Khi có được sự gắn kết công việc, người lao động sẽ đặt bản thân vào công việc, tập trung cao độ vào công việc và có thể dễ dàng vượt qua những khó khăn, thử thách của công việc (Salanova và cộng sự, 2005). Sự gắn kết công việc đã thu hút sự quan tâm của nhiều học giả vì nhân tố này đem lại nhiều hậu quả tích cực, như sự cam kết

với tổ chức, sự hài lòng trong công việc, sự gia tăng năng suất công việc (Christian và cộng sự, 2011; Karatepe, 2013; Leiter & Bakker, 2010; Lu, 2016).

Theo Amabile (1997), khả năng sáng tạo của nhân viên không thể có được nếu thiếu động lực nội tại của bản thân họ. Sự nhiệt huyết và cống hiến với công việc mà mỗi nhân viên có được càng nhiều, sự sáng tạo của người lao động càng được kỳ vọng sẽ được bộc lộ qua quá trình làm việc. Những nhân viên có sự gắn kết công việc sẽ sử dụng những kỹ năng sáng tạo của họ để thể hiện thật xuất sắc với sự nhiệt huyết trong công việc (Demerouti & Cropanzano, 2010). Tương tự bài nghiên cứu trên, Demerouti và cộng sự (2015) nhận ra mối liên hệ tích cực giữa sự gắn kết công việc và mức độ sự sáng tạo từ người giám sát trong một nghiên cứu giữa nhân viên thuộc các ngành khác nhau tại Hà Lan. *Giả thuyết H5: Sự gắn kết công việc ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của người lao động.*

2.2.5. Sự sáng tạo

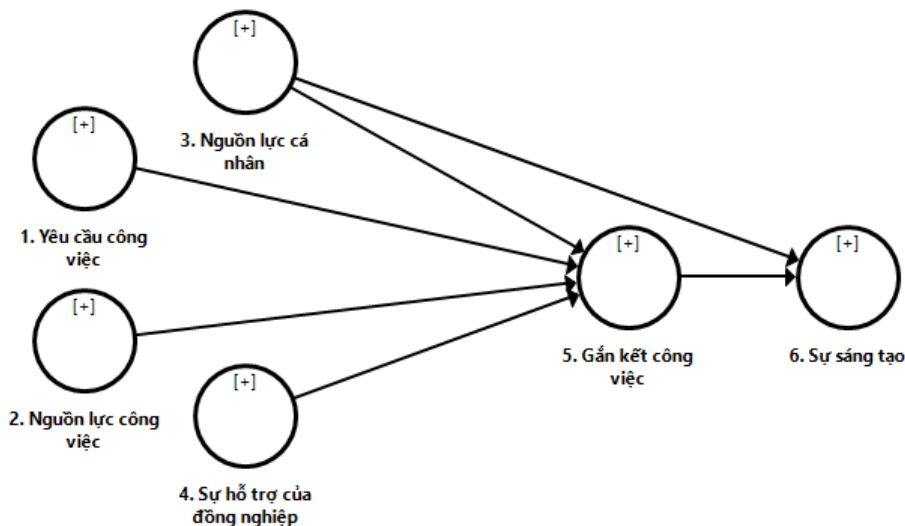
Với mục đích dẫn đầu trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp cần phải thể hiện nhiều hơn sự sáng tạo. Sự đổi mới, sáng tạo của người lao động là yếu tố cốt lõi mang đến sự khác biệt. Sự sáng tạo bao hàm những ý tưởng có giá trị liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, phương pháp và quy trình (Amabile, 1988; Zhou & Shalley,

2008). Sự sáng tạo của người lao động là tổng hòa của kỹ năng sáng tạo, năng lực chuyên môn và động lực trong công việc (Amabile, 1997).

Như đã đề cập ở phần 2.2.2, nguồn lực cá nhân cho phép người lao động kiểm soát cũng như có thể tác động đến môi trường làm việc của họ. Khi một người có năng lực chuyên môn tốt, họ tự tin hoàn thành công việc được giao cũng như họ có đủ khả năng để xoay sở trước những khó khăn phát sinh để hoàn thành nhiệm vụ. Từ khái niệm về nguồn lực cá nhân và từ ý tưởng của Amabile (1997) về nguồn gốc của sự sáng tạo, nhóm tác giả đề xuất *Giả thuyết H6: Nguồn lực cá nhân ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của người lao động.*

2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên nhận định của lý thuyết trao đổi xã hội về tầm quan trọng của sự hỗ trợ của đồng nghiệp đến tinh thần, hiệu quả làm việc của người lao động cùng gợi ý của Demerouti và cộng sự (2001) về các yếu tố nguồn lực và yêu cầu của công việc, cũng như việc lược khảo các nghiên cứu trước, cùng các giả thuyết nghiên cứu đã được biện luận, nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu tìm hiểu các tiền tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc và sự sáng tạo của người lao động. Các tiền tố bao gồm yêu cầu của công việc, nguồn lực của công việc, nguồn lực cá nhân và sự hỗ trợ của đồng nghiệp.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được sử dụng trong nghiên cứu. Trước tiên, nhóm tác giả sử dụng phương pháp định tính để xác định vấn đề nghiên cứu, xây dựng mục tiêu nghiên cứu, tổng hợp các nghiên cứu trước từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu cùng thang đo nghiên cứu. Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Các thang đo của yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân và sự hỗ trợ của đồng nghiệp được nhóm tác giả tham khảo từ nghiên cứu của Rothmann và Joubert (2007). Các quan sát về sự gắn kết công việc được sử dụng từ bộ câu hỏi khảo sát của Schaufeli và cộng sự (2002). Nghiên cứu của Zhou và George (2001) đóng góp cho thang đo về sự sáng tạo.

Nhóm tác giả sử dụng kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện trong nghiên cứu này. Do giới hạn về thời gian và chi phí, đây là phương pháp chọn mẫu phù hợp nhất. Việc khảo sát được thực hiện online với mẫu khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Đào tạo ngành Tài chính – Ngân hàng là một thế mạnh của Trường Đại học Tài chính – Marketing. Có một lực lượng đông đảo các cựu sinh viên đang làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Dựa trên mối quan hệ tốt

đẹp với các cựu sinh viên, nhóm tác giả gửi đường link khảo sát đến các cựu sinh viên đang làm việc trong ngân hàng để nhờ các bạn trả lời khảo sát, ngoài ra, nhóm tác giả cũng đề nghị các cựu sinh viên chia sẻ đường link khảo sát này đến các đồng nghiệp. Đồng thời, nhóm tác giả cũng chia sẻ đường link khảo sát lên trang mạng cộng đồng những người làm trong lĩnh vực ngân hàng để đề nghị thực hiện khảo sát. Nhóm tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS 3.2.8 để xử lý và phân tích dữ liệu.

### 4. Kết quả

#### 4.1. Thông tin mẫu khảo sát

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế của cả nước, đóng góp khoảng 25% vào GDP của cả nước (Lê, 2019). Hầu hết các ngân hàng đều có chi nhánh hoạt động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Việc khảo sát thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh sẽ giúp cho kết quả của nghiên cứu mang tính đại diện hơn.

Trong 299 nhân viên trả lời khảo sát, tỷ lệ nhân viên nữ chiếm 66%. Có đến 82% những người tham gia khảo sát có độ tuổi dưới 35 tuổi. Có đến 80% người trả lời có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên. Và có 40% người được khảo sát có thu nhập dưới 7 triệu đồng/tháng, và một tỷ lệ tương tự 38% có thu nhập từ 7 triệu đồng đến dưới 15 triệu đồng/tháng.

**Bảng 1.** Thông tin nhân khẩu học mẫu khảo sát

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ
<b>Giới tính</b>			<b>Trình độ học vấn</b>		
Nam	101	34%	Tốt nghiệp THPT	49	16%
Nữ	198	66%	Đại học, cao đẳng	194	65%
<b>Tổng</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	Sau đại học	45	15%
<b>Độ tuổi</b>			Khác	11	4%
			<b>Tổng</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>
			<b>Thu nhập trung bình tháng</b>		
Dưới 25 tuổi	162	54%	Dưới 7 triệu	119	40%
Từ 25 – 34	84	28%	7 triệu – dưới 15 triệu	113	38%
Từ 35 – 44 tuổi	43	14%	15 triệu – dưới 25 triệu	22	7%
Từ 45 – 54 tuổi	10	3%	Từ 25 triệu trở lên	45	15%
Từ 55 tuổi trở lên	0	0%	<b>Tổng</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>
<b>Tổng</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>			

**4.2. Kết quả nghiên cứu**

**4.2.1. Kiểm định mô hình đo lường**

Việc kiểm định mô hình đo lường có mục tiêu phân tích mối quan hệ giữa các nhân tố cần

nghiên cứu và các thang đo đề xuất. Việc đánh giá mô hình đo lường dựa trên bốn tiêu chí sau: độ tin cậy của hệ số tải nhân tố, độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

**Bảng 2.** Thông tin thang đo

Nhân tố và thang đo	CR	Cronbach’s alpha	AVE
1. Yêu cầu công việc	0,892	0,840	0,674
Bao gồm 4 thang đo: 1JODE1, 1JODE2, 1JODE3, 1JODE4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,831; 0,815; 0,867; 0,769		
2. Nguồn lực công việc	0,872	0,804	0,630
Bao gồm 4 thang đo: 2JORE1, 2JORE2, 2JORE3, 2JORE4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,731; 0,850; 0,750; 0,838		
3. Nguồn lực cá nhân	0,824	0,714	0,540
Bao gồm 4 thang đo: 3PERE1, 3PERE2, 3PERE3, 3PERE4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,783; 0,725; 0,757; 0,671		
4. Sự hỗ trợ của đồng nghiệp	0,889	0,834	0,667
Bao gồm 4 thang đo: 4CWSP1, 4CWSP2, 4CWSP3, 4CWSP4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,855; 0,822; 0,840; 0,848		
5. Gắn kết công việc	0,860	0,782	0,606
Bao gồm 4 thang đo: 5WEGM1, 5WEGM3, 5WEGM3, 5WEGM4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,830; 0,797; 0,735; 0,747		
6. Sự sáng tạo	0,809	0,874	0,636
Bao gồm 4 thang đo: 6CREA1, 6CREA2, 6CREA3, 6CREA4	Giá trị hệ số tải nhân tố lần lượt là: 0,795; 0,848; 0,799; 0,745		

Việc giữ lại hay loại bỏ thang đo ra khỏi mô hình nghiên cứu dựa trên đề xuất của Bagozzi và cộng sự (1991). Trước tiên, các thang đo có hệ số tải nhân tố từ 0,7 trở lên sẽ được giữ lại trong mô hình nghiên cứu. Ngược lại, các thang đo với hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,4 nên được loại bỏ khỏi mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, các thang đo có hệ số tải nhân tố nằm trong khoảng từ 0,4 đến dưới 0,7 chỉ nên được loại bỏ khi việc loại bỏ chúng dẫn đến sự cải thiện giá trị của độ tin cậy tổng hợp hoặc giá trị của phương sai trích trung bình. Sau nhiều lần chạy chức năng PLS Algorithm trên phần mềm Smartpls, tất cả các thang đo đều được giữ lại trong mô hình nghiên cứu.

Giá trị CR và giá trị Cronbach’s alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ (Hair và cộng sự, 2017). Với giá trị CR và

giá trị Cronbach’s alpha đều lớn hơn 0,7, có thể kết luận rằng các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đều đạt được độ tin cậy nhất quán nội bộ.

Giá trị AVE là tiêu chí để đánh giá giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2017). Với các giá trị AVE lớn hơn 0,5, hoàn toàn có thể kết luận rằng tất cả các biến quan sát đều có giá trị hội tụ.

Có thể sử dụng một trong bốn thông số: giá trị Cross-loading, giá trị Fornell-Larcker, tỷ lệ HTMT, giá trị HTMT để đánh giá giá trị phân biệt của các nhân tố trong mô hình nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2017). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng giá trị Fornell-Larcker để đánh giá giá trị phân biệt. Các giá trị Fornell-Larcker trên đường chéo (Bảng 2) đều lớn hơn các giá trị khác nằm trên đường thẳng và đường ngang chứng tỏ các biến quan sát có giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2017).

**Bảng 3.** Thông tin giá trị Fornell-Larcker

Các nhân tố	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Yêu cầu công việc	<b>0,821</b>					
2. Nguồn lực công việc	-0,301	<b>0,794</b>				
3. Nguồn lực cá nhân	-0,196	0,641	<b>0,735</b>			
4. Sự hỗ trợ của đồng nghiệp	-0,179	0,457	0,587	<b>0,817</b>		
5. Gắn kết công việc	-0,340	0,644	0,569	0,639	<b>0,779</b>	
6. Sự sáng tạo	-0,277	0,529	0,571	0,498	0,743	<b>0,797</b>

4.2.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Có bốn nội dung cần được xem xét trong việc kiểm định mô hình cấu trúc: hiện tượng đa cộng tuyến, hệ số tác động, hệ số xác định R<sup>2</sup>, hệ số tác động f<sup>2</sup>.

Trước tiên, việc đánh giá vấn đề đa cộng tuyến giữa biến độc lập và biến phụ thuộc được

dựa trên thông tin về giá trị VIF. Trong mô hình nghiên cứu này, các giá trị VIF giữa biến độc lập và biến phụ thuộc có giá trị nhỏ nhất là 1,102 và giá trị lớn nhất là 2,085, nghĩa là tất cả các giá trị VIF trong mô hình nghiên cứu đều nhỏ hơn 5. Có thể kết luận rằng, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2017).

**Bảng 4.** Hệ số tác động, giá trị p và giá trị f<sup>2</sup>

Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận	F <sup>2</sup>	Mức độ tác động
H1	-0,143	0%	Chấp nhận	0,044	Trung bình
H2	0,376	0%	Chấp nhận	0,187	Trung bình
H3	0,063	35%	Bác bỏ	0,005	
H6	0,219	0%	Chấp nhận	0,078	Trung bình
H4	0,405	0%	Chấp nhận	0,253	Trung bình
H5	0,618	0%	Chấp nhận	0,621	Lớn

Các giả thuyết nghiên cứu H1, H2, H4, H5, H6 đều được chấp nhận khi giá trị p đều nhỏ hơn 5%. Riêng giả thuyết nghiên cứu H3 bị bác bỏ khi giá trị p = 35%. Hệ số tác động cho biết mức độ thay đổi của biến phụ thuộc khi biến độc lập thay đổi một đơn vị. Ở giả thuyết nghiên cứu H1, với hệ số tác động -0,143, điều đó có nghĩa là nếu nhân tố “Yêu cầu nguồn lực” gia tăng một đơn vị sẽ làm giảm đi 0,143 đơn vị nhân tố “Gắn kết công việc” và ngược lại. Một ví dụ khác là ở giả thuyết nghiên cứu H2, sự gia tăng một đơn vị nhân tố “Nguồn lực công việc” sẽ làm gia tăng 0,375 đơn vị nhân tố “Gắn kết công việc”.

Giá trị R<sup>2</sup> giải thích cho mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đến sự thay đổi của biến độc lập. Giá trị R<sup>2</sup> biến thiên trong khoảng 0% đến 100%. Giá trị R<sup>2</sup> càng cao nghĩa là việc đề xuất các biến độc lập để giải thích sự biến động của các biến phụ thuộc trong mô hình càng

chính xác. Hiện nay, vẫn đang có sự tranh cãi giữa các nhà nghiên cứu về việc giá trị R<sup>2</sup> bao nhiêu là cao (Hair và cộng sự, 2017). Trong mô hình nghiên cứu có hai biến phụ thuộc: (1) Gắn kết công việc; (2) Sự sáng tạo. Hai giá trị R<sup>2</sup> lần lượt là 59% và 58%. Có thể thấy, các biến độc lập được đề xuất trong mô hình nghiên cứu đã giải thích được gần 3/5 giá trị biến thiên của biến phụ thuộc. Điều này cho thấy, mức độ phù hợp tương đối tốt của mô hình nghiên cứu.

Ngoài giá trị R<sup>2</sup>, các nhà nghiên cứu cũng quan tâm đến mức độ quan trọng của một biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Cohen (1988) đề xuất các giá trị f<sup>2</sup> lần lượt là 0,02; 0,15 và 0,35 để đánh giá mức độ tác động nhỏ, trung bình và đáng kể của biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Căn cứ thông tin ở Bảng 4, có thể thấy “gắn kết công việc” là một nhân tố quan trọng có tác động mạnh đến “sự sáng tạo” của người lao động.



## 5. Kết luận và khuyến nghị

### 5.1. Kết luận

Bài nghiên cứu được thực hiện với mục đích kiểm tra sự ảnh hưởng của các tiền tố: Yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đến sự gắn kết công việc và sự sáng tạo. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự tác động quan trọng của các tiền tố đến sự gắn kết công việc và sự sáng tạo của nhân viên. Nghiên cứu của nhóm tác giả cũng đã góp phần củng cố lý thuyết trao đổi xã hội và mô hình yêu cầu – nguồn lực trong công việc. Nghiên cứu có cùng kết quả về ảnh hưởng của yêu cầu công việc và của nguồn lực công việc đến sự gắn kết công việc của người lao động như nghiên cứu của các tác giả đi trước (Hakanen và cộng sự, 2006; Mauno và cộng sự, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Bên cạnh đó, sự hỗ trợ của đồng nghiệp có tác động quan trọng đến sự gắn kết với công việc của người lao động và nhận định này đã được chứng minh qua các kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả Medland và cộng sự (2004); Poulsen và cộng sự (2016) cũng như kết quả nghiên cứu này. Ngoài ra, nhận định về tác động tích cực của sự gắn kết công việc đến hành vi sáng tạo của hai tác giả Chaudhary và Akhouri (2018) được củng cố thêm bởi kết quả của nghiên cứu này.

### 5.2. Khuyến nghị

Rõ ràng nguồn lực công việc và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đã có những ảnh hưởng tích cực đối với sự gắn kết công việc của người lao động. Trong đó, nhân tố “Sự hỗ trợ của đồng nghiệp” có ảnh hưởng mạnh hơn nhân tố “Nguồn lực công việc” (Bảng 3). Vì vậy, với mục tiêu tối đa hóa sự gắn kết công việc của người lao động, các doanh nghiệp nên tập trung xây dựng môi trường làm việc lý tưởng nơi các nhân viên có thể sẵn lòng giúp đỡ nhau. Người lao động đánh giá cao sự giúp đỡ của cả đồng nghiệp lẫn lãnh đạo đối với họ. Nhà quản lý với quyền hạn, kinh nghiệm của bản thân cần giúp đỡ nhân viên để họ có thể xử lý tốt hơn các công việc của họ để từ đó họ cảm thấy vui vẻ, tự tin và gắn kết hơn với công việc đang làm (Poulsen và cộng sự, 2016). Ngoài ra, việc đa dạng hóa công việc, thêm sự thử thách và sự thú vị trong công việc sẽ giúp cho người lao động cảm thấy

bản thân được thử thách và sẽ thấy được sự vui vẻ trong công việc. Doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp mà trong đó, người lao động cảm thấy tự tin chia sẻ những khó khăn của bản thân để lãnh đạo và đồng nghiệp có thể hỗ trợ và doanh nghiệp cũng cần xây dựng một môi trường làm việc thân thiện và tin cậy để mọi người có thể giúp đỡ nhau trong công việc và cả trong cuộc sống. Sự hỗ trợ của đồng nghiệp là một vũ khí hữu hiệu để người lao động có thể vượt qua những căng thẳng trong công việc và cuộc sống (Medland và cộng sự, 2004). Về nguồn lực trong công việc, người lao động cho rằng, doanh nghiệp nên trang bị cho họ các thiết bị cần thiết để hoàn thành công việc cũng như cần tập huấn cho họ các kỹ năng cần thiết để sử dụng tốt các trang thiết bị cũng như các công nghệ tại nơi làm việc (Demerouti & Bakker, 2011). Điều này hoàn toàn đúng trong thời đại ngày nay khi mà tại các ngân hàng, các thiết bị hiện đại cũng các công nghệ mới nhất đang được các ngân hàng trang bị cho người lao động thì cũng cần phải huấn luyện để họ có thể sử dụng một cách có hiệu quả nhất.

Nhân tố “Yêu cầu công việc” làm giảm đi “Sự gắn kết công việc” của người lao động. Áp lực về thời gian, khối lượng công việc, sự cạnh tranh quyền lực từ các nhóm khác nhau trong tổ chức ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn kết với công việc của nhân viên. Doanh nghiệp cần cân nhắc để giải quyết hài hòa giữa áp lực về chỉ tiêu kinh doanh cũng như thời gian làm việc, khối lượng công việc cần hoàn thành của người lao động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tìm cách giải quyết việc mâu thuẫn giữa các nhóm người lao động để nhân viên yên tâm làm việc.

Nguồn lực cá nhân và sự gắn kết công việc tác động tích cực đến sự sáng tạo của người lao động trong công việc. Trong đó, sự gắn kết công việc có tác động mạnh mẽ đến sự sáng tạo của nhân viên. Rõ ràng khi người lao động cảm thấy tự hào về công việc họ đang làm, khi công việc truyền cảm hứng cho người lao động thì họ sẽ có nhiều giải pháp hơn, ý tưởng hơn để giải quyết công việc một cách trôi chảy hơn, hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, nguồn lực cá nhân cũng góp phần thúc đẩy sự sáng tạo của người lao động. Sự tự tin về năng lực làm việc, khả năng

hiểu rõ nhiệm vụ và mục tiêu cần hoàn thành sẽ giúp người lao động có nhiều giải pháp hơn cho các vấn đề của công việc. Doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao năng lực làm việc của người lao động. Các khóa huấn luyện và đào tạo có thể góp phần hữu hiệu vào vấn đề này. Ngoài ra, nhà quản lý cần chia sẻ rõ ràng về nhiệm vụ và những kỳ vọng với nhân viên dưới quyền (Demerouti & Bakker, 2011).

### 5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này có những hạn chế nhất định: *Đầu tiên*, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả chỉ phân tích ảnh hưởng của bốn tiền tố đến

sự gắn kết công việc và sự sáng tạo của người lao động. Thực tế, còn có nhiều nhân tố khác có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc và sự sáng tạo của nhân viên. *Thứ hai*, nghiên cứu khảo sát ý kiến của nhân viên tại một thời điểm, việc này có thể ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu vì cảm nhận của người trả lời khảo sát tại một thời điểm có thể bị tác động bởi nhiều yếu tố. Các nghiên cứu sau có thể cân nhắc khảo sát trong một thời gian thay vì tại một thời điểm. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ được thực hiện trong lĩnh vực ngân hàng, các nghiên cứu sau có thể tiến hành trong các ngành nghề khác để đảm bảo tính khái quát của kết quả nghiên cứu.

### Tài liệu tham khảo

- Akturan, A., & Çekmecelioglu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.042>
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In *Staw, B. M. & Cummings, L.L. (Eds.), Research in Organizational Behavior*, vol.10: 123-167. London: JAI.
- Amabile, Teresa M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., Huan, T.-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action : employee work engagement and job performance. In *Bakker, A.B. and Leiter, M.P (Eds), Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). Hove: Psychology Press.
- Demerouti, Evangelia, & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands – Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>

- Demerouti, Evangelia, Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, Evangelia, Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2<sup>nd</sup> ed.). SAGE Publications.
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hồ Văn Nền & Nguyễn Minh Tiến (2018). Mối quan hệ giữa các yếu tố tài chính với sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng TMCP tại thành phố Cần Thơ. *Tạp Chí Nghiên Cứu Khoa Học và Phát Triển Kinh Tế Trường Đại Học Tây Đô, 4*, 31-45.
- Jones, M. C., Wells, M., Gao, C., Cassidy, B., & Davie, J. (2013). Work stress and well-being in oncology settings: a multidisciplinary study of health care professionals. *Psycho-Oncology, 22*(1), 46-53. <https://doi.org/10.1002/pon.2055>
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 62*, 360-366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(1), 82-104. <https://doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Karatepe, O. M., & Oluglade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(10), 2350-2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Lê Cát Vi (2018). Ảnh hưởng của vốn tâm lý, tính cách cá nhân đến sự gắn kết công việc của nhân viên ngân hàng tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh Tế và Dự Báo, 30*(2), 58-61.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 1-9). Hove: Psychology Press.
- Leung, T. Y., & Lin, P. (2018). Exogenous factors of the creative process and performance in the culinary profession. *International Journal of Hospitality Management, 69*, 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.007>
- Lu, L. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28*(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Medland, J., Howard-Ruben, J., & Whitaker, E. (2004). Fostering psychosocial wellness in oncology nurses: addressing burnout and social support in the workplace. *Oncology Nursing Forum, 31*(1), 47-54. <https://doi.org/10.1188/04.ONF.47-54>
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies, 26*(3), 415-441. <https://doi.org/10.1177/0170840605050874>

- Phạm Mai Ngân, Nguyễn Thị Huyền Trang, Nguyễn Thị Kim Oanh (2019). Phát triển nhân lực ngành ngân hàng trước yêu cầu kỷ nguyên số. *Tạp chí Ngân hàng*, 18(9), 36-42.
- Öge, E., Çetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66(February 2017), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>
- Poulsen, M. G., Khan, A., Poulsen, E. E., Khan, S. R., & Poulsen, A. A. (2016). Work engagement in cancer care: The power of co-worker and supervisor support. *European Journal of Oncology Nursing*, 21, 134-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejon.2015.09.003>
- Rothmann, S., & Joubert, J. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v38i3.588>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.10.008>
- Strömberg, M., Eriksson, A., Bergman, D., & Dellve, L. (2016). Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies*, 53, 116-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.07.012>
- Turner, J., Kelly, B., & Girgis, A. (2011). Supporting oncology health professionals: a review. *Psycho-Oncologie*, 5(2), 77-82. <https://doi.org/10.1007/s11839-011-0320-8>
- Việt Lê. (2019). *TP Hồ Chí Minh giữ vững vị trí là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước*. Báo Điện Tử Đảng Cộng Sản Việt Nam. <https://dangcongsan.vn/thoi-su/tp-ho-chi-minh-giu-vung-vi-tri-la-trung-tam-kinh-te-lon-nhat-ca-nuoc-527828.html>
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- 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>
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York : Lawrence Erlbaum Associates. <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:001279132>