

KHÁM PHÁ MỐI QUAN HỆ GIỮA AN TOÀN TÂM LÝ, SỰ GẮN BÓ VỚI CÔNG VIỆC VÀ SÁNG TẠO CỦA NHÂN VIÊN

Phạm Thị Mộng Hằng^{1*}

¹Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai

*Tác giả liên hệ: Phạm Thị Mộng Hằng, phamthimonghang@dntu.edu.vn

THÔNG TIN CHUNG

Ngày nhận bài: 04/01/2025

Ngày nhận bài sửa: 23/3/2025

Ngày duyệt đăng: 31/3/2025

TỪ KHÓA

An toàn tâm lý;

Sự gắn bó với công việc;

Sự sáng tạo.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này hướng tới việc khám phá mối quan hệ giữa sự an toàn tâm lý, sự gắn bó với công việc và sự sáng tạo của nhân viên trong môi trường làm việc. Phương pháp nghiên cứu được triển khai thông qua khảo sát, với mẫu gồm 408 nhân viên đến từ các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ. Kết quả cho thấy rằng sự an toàn tâm lý không chỉ tác động trực tiếp đến sự sáng tạo mà còn gián tiếp thông qua vai trò trung gian của sự gắn bó với công việc. Cụ thể, nhân viên cảm thấy an toàn trong môi trường làm việc có xu hướng thể hiện mức độ sáng tạo cao hơn, nhờ vào sự tự tin trong việc chia sẻ ý tưởng mà không phải lo lắng về sự chỉ trích. Hơn nữa, sự gắn bó với công việc được xác định là một yếu tố trung gian then chốt, củng cố mối liên hệ này. Nghiên cứu này đóng góp những khuyến nghị thiết thực cho các nhà quản lý trong việc phát triển và cải thiện môi trường làm việc, nhằm tối ưu hóa sự sáng tạo và gia tăng cam kết của nhân viên.

1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh kinh doanh ngày nay, sự sáng tạo đã trở thành một yếu tố sống còn quyết định sự thành công của các tổ chức (Lua và cộng sự, 2024). Với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt và thị trường thay đổi nhanh chóng, khả năng đổi mới và sáng tạo của nhân viên không chỉ giúp tổ chức tồn tại mà còn phát triển bền vững. Một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo là môi trường làm việc mà nhân viên trải nghiệm (Yeh & Huan, 2017). Hai khái niệm chủ chốt liên quan đến vấn đề này là sự an toàn tâm lý và sự gắn bó với công việc. Khi nhân viên cảm thấy an toàn để trình bày ý tưởng mà không bị chỉ trích, họ có xu hướng tham gia nhiều hơn vào

các hoạt động sáng tạo, từ đó thúc đẩy sự đổi mới trong tổ chức (Remtulla và cộng sự, 2021).

Sự an toàn tâm lý tạo ra một không gian làm việc nơi nhân viên không chỉ cảm thấy thoải mái mà còn tự tin trong việc chia sẻ ý tưởng và quan điểm của mình (Lateef, 2020). Điều này rất quan trọng vì khi nhân viên được khuyến khích giao tiếp cởi mở và sáng tạo, họ sẽ dễ dàng hơn trong việc thử nghiệm những cách tiếp cận mới và phát triển các giải pháp đột phá. Bên cạnh đó, sự gắn bó với công việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự sáng tạo. Khi nhân viên có sự gắn bó cao với công việc, họ sẽ có động lực mạnh mẽ hơn để cống hiến và chú trọng vào công việc của mình. Sự công nhận từ lãnh đạo, các cơ hội phát triển nghề nghiệp, và một môi trường làm việc tích

cực đều góp phần vào việc hình thành sự gắn bó này.

Nghiên cứu này tập trung vào việc khám phá mối quan hệ giữa sự an toàn tâm lý, sự gắn bó với công việc, sự sáng tạo của nhân viên. Bằng việc phân tích các yếu tố này, chúng tôi hy vọng sẽ làm rõ cách mà sự đảm bảo an toàn tâm lý có thể thúc đẩy sự gắn bó với công việc và công ty. Từ đó ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo của nhân viên. Tính mới của đề tài này nằm ở việc kết hợp nghiên cứu về sự an toàn tâm lý và sự gắn bó với công việc trong bối cảnh Việt Nam, nơi mà khái niệm này vẫn còn chưa được khai thác sâu. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra mối liên hệ giữa các yếu tố này ở các quốc gia phát triển, nhưng chưa có nhiều bằng chứng thực tiễn tại các tổ chức Việt Nam. Bằng cách tập trung vào môi trường làm việc đặc thù và văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam, nghiên cứu này không chỉ làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến sự sáng tạo mà còn cung cấp những hiểu biết và khuyến nghị cụ thể để cải thiện khả năng đổi mới sáng tạo trong các tổ chức địa phương. Kết quả của nghiên cứu này không chỉ giúp các tổ chức xây dựng một môi trường làm việc tích cực mà còn cung cấp những khuyến nghị thiết thực cho các nhà quản lý trong việc nâng cao sự sáng tạo và hiệu suất làm việc của nhân viên.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết tự quyết (*Self-determination theory*)

Lý thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 2012) cho rằng động lực của con người được thúc đẩy bởi nhu cầu tự chủ, năng lực và sự liên quan. Tác giả lập luận rằng việc đáp ứng những nhu cầu tâm lý này sẽ tăng cường động lực nội tại, dẫn đến sự gắn kết, hạnh phúc và sáng tạo lớn hơn. Môi trường hỗ trợ những nhu cầu này thúc đẩy hoạt động tối ưu và sự phát triển cá nhân.

Lý thuyết tự quyết cung cấp một góc nhìn giá trị để xem xét tác động của sự an toàn về mặt tâm lý đối với sự sáng tạo của nhân viên,

đặc biệt là thông qua vai trò trung gian của sự gắn bó với công việc. Lý thuyết tự quyết nhấn mạnh các nhu cầu tâm lý cơ bản về quyền tự chủ, năng lực và sự liên quan, những yếu tố rất quan trọng để thúc đẩy động lực nội tại. Trong một môi trường an toàn về mặt tâm lý, nhân viên cảm thấy được trao quyền để trình bày ý tưởng của mình và chấp nhận rủi ro mà không sợ hậu quả tiêu cực, do đó nâng cao ý thức tự chủ của họ. Sự tự do này khuyến khích sự gắn bó với công việc lớn hơn, vì những nhân viên cảm thấy an toàn có nhiều khả năng đầu tư về mặt cảm xúc và nhận thức vào công việc của họ. Hơn nữa, khi sự gắn bó cao, nhân viên sẽ có cảm giác năng lực lớn hơn, thúc đẩy sự sáng tạo của họ. Do đó, sự an toàn về mặt tâm lý không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến sự sáng tạo mà còn hoạt động thông qua sự gắn bó với công việc như một trung gian, củng cố sự kết nối của các khái niệm này trong khuôn khổ lý thuyết tự quyết. Mối quan hệ này nhấn mạnh tầm quan trọng của môi trường làm việc hỗ trợ để thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo.

2.1.2. Lý thuyết trao đổi xã hội (*Social Exchange Theory*)

Lý thuyết trao đổi xã hội của Cook & Emerson (1987) khám phá cách các cá nhân tham gia vào các tương tác xã hội dựa trên các nguyên tắc về chi phí và lợi ích. Nó đặt ra rằng mọi người tìm cách tối đa hóa phần thưởng trong khi giảm thiểu chi phí trong các mối quan hệ của họ. Lý thuyết nhấn mạnh tầm quan trọng của sự công bằng và bình đẳng được nhận thức, cho thấy rằng sự không hài lòng phát sinh khi một bên cảm thấy họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được.

Theo lý thuyết, khi nhân viên nhận thấy sự trao đổi công bằng, nơi những đóng góp của họ được công nhận và đánh giá cao, họ có nhiều khả năng tham gia sáng tạo hơn. Điều này xảy ra vì sự công nhận không chỉ mang lại cảm giác thỏa mãn và động lực cho nhân viên, mà còn tạo ra một môi trường tích cực, khuyến khích họ chia sẻ ý tưởng mới mà không sợ bị chỉ trích. Khi nhân viên cảm thấy rằng ý kiến của họ có

giá trị và được lắng nghe, họ sẽ tự tin hơn trong việc khám phá những giải pháp sáng tạo và đổi mới, từ đó đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức. Hơn nữa, sự công nhận này không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn củng cố mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, tạo ra một vòng lặp tích cực trong văn hóa công ty.

2.2. Một số khái niệm

2.2.1. An toàn tâm lý

An toàn tâm lý được định nghĩa là niềm tin của cá nhân vào sự hỗ trợ và cảm giác an toàn khi bày tỏ ý kiến, chia sẻ ý tưởng và chấp nhận rủi ro trong một nhóm (Plouffe và cộng sự, 2023). Thú vị thay, mặc dù an toàn tâm lý thường được nghiên cứu ở cấp độ nhóm, nó cũng có thể được trải nghiệm ở cấp độ cá nhân. Nghiên cứu cho thấy rằng các đặc điểm cá nhân, kinh nghiệm trong quá khứ, và nhận thức về việc được coi trọng có thể ảnh hưởng đến cảm giác an toàn tâm lý của một người (O'Donovan và cộng sự, 2021). Điều này làm nổi bật sự phức tạp của an toàn tâm lý, với các yếu tố tổ chức, nhóm và cá nhân cùng tác động.

An toàn tâm lý là một yếu tố quan trọng để hiểu các hiện tượng tại nơi làm việc, góp phần tạo ra nhiều kết quả tích cực như cải thiện sự hài lòng trong công việc và giảm ý định nghỉ việc (Cho và cộng sự, 2023). Khái niệm này đã thu hút sự chú ý đáng kể trong nghiên cứu tổ chức và được công nhận là yếu tố thiết yếu để xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và sáng tạo.

2.2.2. Sự sáng tạo của nhân viên

Sáng tạo của nhân viên thường được hiểu là quá trình hình thành những ý tưởng mới mẻ và có giá trị trong bối cảnh tổ chức. Đây được xem như một nguồn lực quan trọng, góp phần vào sự đổi mới của tổ chức và là yếu tố thiết yếu đối với các tổ chức hiện đại (Ouakouak & Ouedraogo, 2017). Sáng tạo này không chỉ dừng lại ở việc phát triển ý tưởng mới mà còn có thể nâng cao khả năng cạnh tranh thông qua đổi mới sản phẩm hoặc quy trình (Dul & Ceylan, 2011).

Hiện tượng sáng tạo của nhân viên là một vấn đề phức tạp, chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố cá nhân, xã hội, tổ chức và môi trường (Dul & Ceylan, 2011). Nó không chỉ xảy ra ở cấp độ cá nhân mà còn bị tác động bởi các yếu tố nhóm và tổ chức, chẳng hạn như định hướng mục tiêu của đơn vị làm việc (Lee & Yang, 2015). Việc nắm bắt và phát triển sự sáng tạo của nhân viên là điều cực kỳ quan trọng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, như chăm sóc sức khỏe và ngành khách sạn, vì nó tạo ra nền tảng cạnh tranh vững chắc và thúc đẩy sự đổi mới (Fu và cộng sự, 2022; Guo và cộng sự, 2021).

2.2.3. Sự gắn bó với công việc

Sự gắn kết trong công việc là một khái niệm đa diện, được đặc trưng bởi thái độ và hành vi tích cực của nhân viên đối với công việc của họ. Nó được định nghĩa là trạng thái tinh thần được đặc trưng bởi sức sống, sự tận tụy và sự say mê (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Những nhân viên gắn kết là những người tham gia, tận tụy, nhiệt tình và đam mê công việc của họ (Attridge, 2009).

Sự gắn kết trong công việc là một yếu tố quan trọng trong thành công của tổ chức, liên quan đến việc cải thiện hiệu suất của cá nhân và tổ chức, bao gồm tăng cam kết của tổ chức, hành vi tích cực, sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận tài chính (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Sự gắn kết trong công việc là một cấu trúc phức tạp vượt ra ngoài các khái niệm truyền thống như sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức. Nó thể hiện sự chú trọng về mặt cảm xúc và nhận thức của nhân viên vào công việc của họ, được đặc trưng bởi mức năng lượng cao, khả năng phục hồi tinh thần, sự nhiệt tình và sự đắm chìm trong các nhiệm vụ liên quan đến công việc (Jeeve và cộng sự, 2015).

2.3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.3.1. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

a. Tác động của sự an toàn về mặt tâm lý đến sự sáng tạo của nhân viên

Lý thuyết tự quyết (Self-determination theory) của Deci & Ryan (2012) nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố nội tại trong việc thúc đẩy động lực và sự phát triển cá nhân. Theo lý thuyết này, sự an toàn về mặt tâm lý là một yếu tố quan trọng giúp tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy tự do thể hiện ý tưởng và sáng tạo mà không sợ bị chỉ trích hay thất bại. Khi nhân viên có cảm giác an toàn tâm lý, họ sẽ có xu hướng khám phá và thử nghiệm, từ đó dẫn đến sự gia tăng khả năng sáng tạo.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Cook & Emerson (1987), mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức được hình thành dựa trên lợi ích và chi phí mà mỗi bên nhận được. Trong bối cảnh công việc, khi nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, họ sẽ có xu hướng chia sẻ ý tưởng và sáng tạo mà không sợ bị đánh giá tiêu cực. Sự an toàn này tạo ra một môi trường hỗ trợ, nơi nhân viên cảm thấy rằng đóng góp của họ được đánh giá cao và có giá trị. Khi những nỗ lực sáng tạo được công nhận và khuyến khích, nhân viên sẽ có động lực hơn để cống hiến và phát triển ý tưởng mới.

Một số nghiên cứu chỉ ra rằng an toàn tâm lý tạo ra một môi trường mà nhân viên cảm thấy thoải mái khi chấp nhận rủi ro, chia sẻ ý tưởng và tham gia vào các quy trình sáng tạo mà không sợ hậu quả tiêu cực (Carmeli và cộng sự, 2010; Reiter-Palmon & Millier, 2023). Cảm giác an toàn này cho phép cá nhân thể hiện đầy đủ tiềm năng sáng tạo của mình. Các tổ chức muốn thúc đẩy sự sáng tạo nên ưu tiên tạo ra môi trường an toàn về mặt tâm lý cho nhân viên của mình (Kim và cộng sự, 2021; Kundi & Shahid, 2023). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₁: Sự an toàn về mặt tâm lý tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên

b. Vai trò trung gian của sự gắn bó với công việc trong mối quan hệ giữa sự an toàn về mặt tâm lý và sự sáng tạo của nhân viên

Theo lý thuyết tự quyết của Deci & Ryan (2012), sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản về tự chủ, năng lực và kết nối xã hội là yếu tố quan

trọng giúp cá nhân phát triển và gắn bó với công việc. Khi nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, họ có khả năng thể hiện bản thân mà không lo sợ bị chỉ trích hay phê phán, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thỏa mãn những nhu cầu trên. Sự an toàn tâm lý giúp nhân viên cảm thấy tự do trong việc chia sẻ ý tưởng và đóng góp, từ đó củng cố mối liên kết với công việc và tổ chức.

Một số nghiên cứu chỉ ra rằng khi nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, họ có nhiều khả năng gắn kết với công việc và thể hiện mức độ hài lòng với công việc cao hơn (Ge, 2020). Khi nhân viên cảm thấy an toàn tâm lý, họ có thể tự do thể hiện ý kiến, ý tưởng và cảm xúc mà không sợ bị đánh giá tiêu cực. Điều này không chỉ giúp họ cảm thấy thoải mái hơn trong môi trường làm việc mà còn khuyến khích sự tương tác và hợp tác với đồng nghiệp. Hơn nữa, sự an toàn tâm lý tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản như tự chủ, năng lực và kết nối xã hội (Turk và cộng sự, 2022). Khi những nhu cầu này được đáp ứng, nhân viên có xu hướng phát triển mối liên kết mạnh mẽ hơn với công việc của mình, dẫn đến sự gắn bó cao hơn.

Ngược lại, nếu thiếu sự an toàn tâm lý, nhân viên có thể cảm thấy lo lắng, không tự tin và dễ bị stress, điều này có thể làm giảm mức độ gắn bó và cam kết với công việc (Kassandrinou và cộng sự). Do đó, việc tạo ra một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý không chỉ có lợi cho cá nhân mà còn cho tổ chức, giúp nâng cao hiệu suất và sự sáng tạo. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₂: Sự an toàn về mặt tâm lý có tác động tích cực đến sự gắn bó với công việc.

Yang và cộng sự (2023) chỉ ra rằng sự gắn kết trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa các phong cách lãnh đạo khác nhau và sự sáng tạo của nhân viên. Ví dụ, sự lãnh đạo phục vụ ảnh hưởng tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên thông qua sự gắn kết trong công việc. Những phát hiện này cho thấy rằng những nhân viên gắn kết có nhiều khả năng thể hiện hành vi sáng tạo trong công việc của họ.

Ngoài ra, sự gắn bó cũng tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích. Khi nhân viên cảm thấy rằng ý tưởng của họ được đánh giá cao và có giá trị, họ có xu hướng dám thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, điều này là rất quan trọng cho quá trình sáng tạo (Luksyte & Spitzmuelle, 2016).

Hơn nữa, sự gắn bó với công việc giúp tăng cường khả năng hợp tác giữa các nhân viên, tạo ra một nền tảng cho việc chia sẻ ý tưởng và phản hồi, từ đó nâng cao khả năng sáng tạo của cả nhóm (Gonlepa và cộng sự, 2023). Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₃: Sự gắn bó với công việc có tác động tích cực đến sự sáng tạo của nhân viên.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng khi nhân viên cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, họ có khả năng thể hiện bản thân, chia sẻ ý tưởng và tham gia vào các hoạt động sáng tạo mà không sợ bị chỉ trích hay đánh giá tiêu cực (Chen và cộng sự, 2020; Yang và cộng sự, 2021). Điều này tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc phát triển sự gắn bó với công việc.

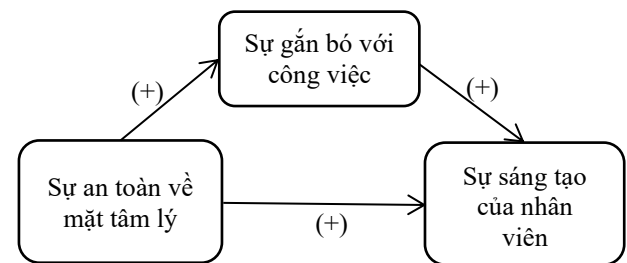
Khi sự gắn bó với công việc tăng lên, nhân viên sẽ cảm thấy có trách nhiệm và cam kết hơn với nhiệm vụ của mình (Srimulyani & Hermanto, 2022). Họ sẽ có động lực hơn để đóng góp ý tưởng sáng tạo, vì họ cảm thấy rằng những đóng góp của mình sẽ được công nhận và có ảnh hưởng tích cực đến tổ chức. Ngược lại, nếu thiếu sự an toàn tâm lý, nhân viên có thể trở nên lo lắng và không tự tin, dẫn đến việc giảm mức độ gắn bó và hạn chế khả năng sáng tạo (Martinez, 2015).

Do đó, có thể thấy rằng sự gắn bó với công việc không chỉ là kết quả của sự an toàn tâm lý mà còn là cầu nối quan trọng giúp thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên trong môi trường làm việc. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

H₄: Sự gắn bó với công việc đóng vai trò trung gian giữa sự an toàn về mặt tâm lý và sự sáng tạo của nhân viên.

2.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các giả thuyết nghiên cứu đã được trình bày ở trên, tác giả đề xuất một mô hình nghiên cứu nhằm làm rõ mối quan hệ giữa ba yếu tố chính: Sự an toàn về mặt tâm lý, sự sáng tạo của nhân viên và sự gắn bó với công việc. Mô hình này sẽ giúp xác định cách mà sự an toàn tâm lý ảnh hưởng đến sự gắn bó với công việc, từ đó tác động đến khả năng sáng tạo của nhân viên. Ngoài ra, mô hình cũng có thể cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách thức cải thiện môi trường làm việc, góp phần nâng cao hiệu suất và sự sáng tạo trong tổ chức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên các giả thuyết đã được xác định trước đó, nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ giữa sự an toàn tâm lý, sự sáng tạo và sự gắn bó của nhân viên. Tác giả đã sử dụng sự kết hợp giữa các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Ban đầu, để tinh chỉnh các câu hỏi khảo sát, tác giả đã áp dụng các phương pháp nghiên cứu định tính thông qua các cuộc phỏng vấn sâu với một nhóm khoảng 10 nhân viên. Những cuộc phỏng vấn này được thực hiện để thu thập ý kiến và phản hồi về các câu hỏi khảo sát ban đầu, giúp xác định sự rõ ràng, tính liên quan và khả năng hiểu của từng câu hỏi. Thông qua phân tích nội dung của các cuộc phỏng vấn, nghiên cứu đã xác định các lĩnh vực cần cải thiện, sau đó điều chỉnh và tinh chỉnh các câu hỏi khảo sát để đảm bảo độ chính xác và nâng cao hiệu quả thu thập dữ liệu.

Tiếp theo, để kiểm tra các mối quan hệ giả thuyết, nghiên cứu đã sử dụng dữ liệu định lượng thu thập từ các nhân viên làm việc trong

các doanh nghiệp tại các khu công nghiệp (KCN) ở khu vực Đông Nam Bộ, như KCN Tân Bình, KCN Tân Tạo ở TP. Hồ Chí Minh; KCN Becamex Bình Phước; KCN Việt Nam – Singapore, KCN Bình An ở Bình Dương; KCN Biên Hòa II, KCN Amata ở Đồng Nai; KCN Trảng Bàng ở Tây Ninh; và KCN Cái Mép ở Bà Rịa - Vũng Tàu. Cuộc khảo sát được thực hiện từ đầu tháng 8 năm 2024 đến cuối tháng 9 năm 2024 bằng cách sử dụng một bảng hỏi. Tác giả đã nhận được tổng cộng 482 phản hồi, trong đó 408 phản hồi cuối cùng được coi là có thể sử dụng.

Phân tích dữ liệu được thực hiện qua nhiều giai đoạn bằng cách sử dụng phần mềm SPSS và SmartPLS. Ban đầu, tác giả đã thực hiện phân tích sai lệch phương pháp chung. Tiếp theo, để đảm bảo độ chính xác và độ tin cậy của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu, một đánh giá về mô hình đo lường đã được thực hiện, dựa trên các tiêu chí về tính hợp lệ hội tụ, tính hợp lệ phân biệt và độ tin cậy. Để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu, bao gồm cả hiệu ứng trung gian của Sự gắn bó với công việc, một đánh giá về mô hình cấu trúc đã được tiến hành. Phân tích hệ số đường dẫn, giá trị hệ số xác định và khoảng tin cậy là một phần của đánh giá mô hình cấu trúc. Nghiên cứu tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức, bao gồm việc thu thập sự đồng ý có thông tin từ người tham gia và đảm bảo quyền riêng tư và tính ẩn danh của dữ liệu thu thập.

Các mục cho thang đo “Sự an toàn tâm lý” được phát triển dựa trên các nghiên cứu của Newman et al. (2017); Frazier et al. (2017); Erkutlu & Chafra (2016). Đối với thang đo “Sự sáng tạo của nhân viên”, các mục được tham khảo từ tác giả Tierney (2024); Gong (2009). Cuối cùng, các mục cho thang đo “Sự gắn bó với công việc” được lấy từ nghiên cứu của Hafat & Ali (2022); Kaplan & Kaplan (2018). Nội dung cụ thể của bảng câu hỏi như sau:

Bảng 1. Bảng câu hỏi nghiên cứu

Thang đo	Mã hóa	Câu hỏi
Sự an toàn tâm lý	PS ₁	Tôi cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý tưởng của mình trong nhóm mà không lo sợ bị chỉ trích.
	PS ₂	Tôi tin rằng đồng nghiệp của mình sẽ ủng hộ tôi nếu tôi đưa ra một quan điểm khác biệt.
	PS ₃	Tôi cảm thấy an toàn khi bày tỏ những lo ngại hoặc ý kiến của mình trong môi trường làm việc.
Sự gắn bó với công việc	CW ₁	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của mình.
	CW ₂	Tôi coi công việc của mình là một phần quan trọng trong cuộc sống của tôi.
	CW ₃	Tôi sẵn sàng vượt qua khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ trong công việc.
	CW ₄	Tôi cảm thấy mình có thể phát triển nghề nghiệp trong tổ chức này.
Sự sáng tạo của nhân viên	EC ₁	Tôi thường xuyên đưa ra những ý tưởng mới trong công việc của mình.
	EC ₂	Tôi cảm thấy tự do để thử nghiệm các phương pháp làm việc mới.
	EC ₃	Tôi thường tìm cách cải tiến quy trình làm việc hiện tại.
	EC ₄	Tôi cảm thấy được khuyến khích để sáng tạo và đổi mới trong công việc.

Thang đo	Mã hóa	Câu hỏi
	EC ₅	Tôi thường xuyên chia sẻ ý tưởng sáng tạo với đồng nghiệp.

4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1. Sai lệch phương pháp chung

Hiện tượng sai lệch phương pháp chung, một vấn đề thường gặp trong nghiên cứu, xảy ra khi một yếu tố chung liên quan đến phương pháp đo lường ảnh hưởng đến các đánh giá khác nhau, dẫn đến việc các kết quả nghiên cứu có thể bị lệch hoặc không chính xác. Để giải quyết vấn đề này, trong nghiên cứu của mình, tác giả đã áp dụng phân tích Harman's one-factor, một thủ tục Post Hoc được sử dụng để kiểm tra xem có tồn tại một yếu tố duy nhất nào có thể đóng góp vào sự khác biệt trong dữ liệu thu thập được hay không (Chang và cộng sự, 2010). Thủ tục này giúp xác định liệu sự biến thiên trong dữ liệu có thể được giải thích bởi một yếu tố chung duy nhất hay không, từ đó giúp giảm thiểu khả năng xảy ra sai lệch phương pháp. Kết quả kiểm tra phương sai của thành phần đầu tiên cho thấy giá trị là 46,598, thấp hơn ngưỡng 50% (Bảng 2), do đó kết luận rằng không có sai lệch phương pháp chung trong nghiên cứu này. Điều này cho thấy rằng các đánh giá được thực hiện là hợp lệ và kết quả nghiên cứu có thể được tin cậy hơn.

Bảng 2. Kết quả phân tích sai lệch phương pháp chung

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,072	46,598	46,598
2	1,129	9,405	58,003
3	0,879	7,321	67,325
4	0,639	5,328	72,652

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
5	0,553	4,612	77,265
6	0,496	4,136	81,400
7	0,457	3,808	85,208
8	0,420	3,502	88,710
9	0,413	3,439	92,149
10	0,364	3,037	95,186
11	0,321	2,678	97,864
12	0,256	2,136	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả]

4.2. Đo lường các biến

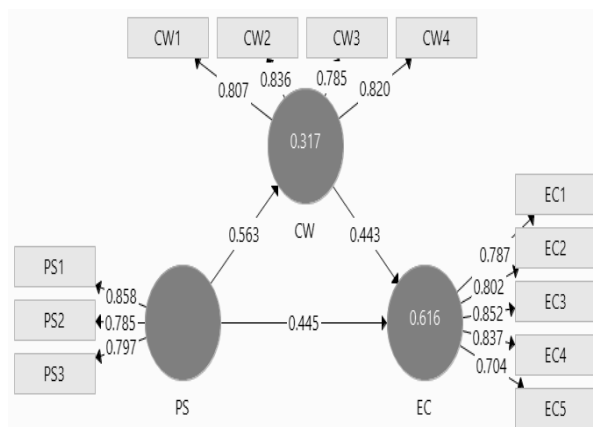
Kết quả phân tích cho thấy không có biến nào bị loại bỏ, vì tất cả đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,7, điều này chỉ ra rằng các biến này có mức độ tương quan cao với các yếu tố tiềm ẩn được nghiên cứu. Mức độ phù hợp của các biến còn lại, cũng như của mô hình tổng thể, được trình bày chi tiết trong Bảng 3 và Hình 2 dưới đây, cung cấp cái nhìn rõ ràng về hiệu quả của các thang đo và sự phù hợp của mô hình nghiên cứu. Những thông tin này sẽ là cơ sở quan trọng để xem xét và đánh giá tính hợp lệ của các kết quả nghiên cứu trong bối cảnh rộng hơn.

Bảng 3. Phân tích nhân tố khẳng định

Cấu trúc	CA	Rho_A	CR	AVE	Hệ số tải	VIF
Sự an toàn về mặt tâm lý	0,75	0,75	0,86	0,663		
PS ₁					0,858	1,681

Cấu trúc	CA	Rho _A	CR	AVE	Hệ số tải	VIF
PS ₂					0,785	1,361
PS ₃					0,797	1,560
Sự gắn bó với công việc	0,83	0,83	0,89	0,66		
CW ₁					0,807	1,686
CW ₂					0,836	1,925
CW ₃					0,785	1,676
CW ₄					0,820	1,853
Sự sáng tạo của nhân viên	0,86	0,87	0,89	0,637		
EC ₁					0,787	1,796
EC ₂					0,802	1,946
EC ₃					0,852	2,268
EC ₄					0,837	2,374
EC ₅					0,704	1,656

[Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả]



Hình 2. Các thông số của mô hình

[Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả]

4.3. Phân tích độ tin cậy và độ giá trị

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	t Statistics	P Values
PS ->CW	0,563	0,562	0,037	15,192	0,000
CW ->EC	0,443	0,442	0,043	10,203	0,000
PS ->EC	0,445	0,448	0,042	10,497	0,000

[Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả]

Nghiên cứu đã áp dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra giá trị đo lường, đồng thời sử dụng hệ số Cronbach alpha (α) và độ tin cậy tổng hợp (CR) nhằm đánh giá độ tin cậy của các cấu trúc. Bảng 3 trình bày kết quả của CFA, bao gồm các hệ số tải nhân tố, phương sai trích trung bình (AVE), hệ số CR và Cronbach's Alpha. Các chỉ số phù hợp với mô hình cho thấy $\chi^2 = 400,683$, $NFI = 0,906$ ($>0,9$), $SRMR = 0,073$ ($<0,08$), cho thấy mô hình có thể được chấp nhận. Tất cả các hệ số tải trên các cấu trúc đều lớn hơn 0,7 và có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,05$, điều này chứng tỏ giá trị hội tụ của các cấu trúc (Fornell và Larcker, 1981).

Hệ số CR và Cronbach's Alpha đã xác nhận độ tin cậy của các thước đo được sử dụng trong nghiên cứu, với tất cả các giá trị đều vượt ngưỡng chấp nhận tối thiểu là 0,7. Giá trị Q^2 của mô hình cho biến phụ thuộc IUF là 0,382, nằm trong khoảng từ 0,25 đến 0,5, cho thấy mô hình này có khả năng chính xác trong việc dự đoán ở mức trung bình (theo Hair và cộng sự, 2019).

Ngoài ra, các giá trị f^2 lần lượt là 0,349, 0,353 và 0,465, đều lớn hơn 0,02, cho thấy các biến độc lập trong mô hình có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc, với mức độ tác động từ trung bình đến lớn (Cohen, 1988).

4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc

Trong mô hình cấu trúc, cả mối quan hệ nhân quả lẫn mô hình đo lường đều được đánh giá đồng thời, và kết quả cho thấy tất cả các chỉ số đều đáp ứng các tiêu chí yêu cầu: $SRMR =$

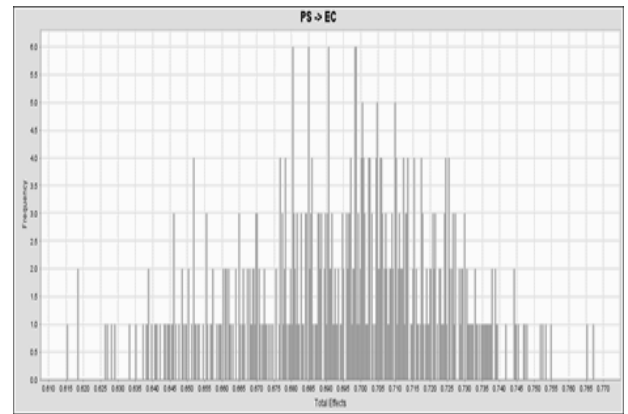
0,073, thấp hơn 0,08; GoF = 0,552, vượt ngưỡng 0,36, được coi là lớn (Vinzi và cộng sự, 2010). Tất cả các giả thuyết đều được dữ liệu hỗ trợ với mức ý nghĩa $p < 0,05$ (Bảng 4). Những kết quả này khẳng định rằng mô hình cấu trúc có khả năng dự đoán cao và phù hợp với thực tế nghiên cứu.

Kết quả thực nghiệm cho thấy “Sự an toàn về mặt tâm lý” có tác động đáng kể đến “Sự sáng tạo của nhân viên” ($H_1: \beta=0,563; p=0,000$) và đến “Sự gắn bó với công việc” ($H_2: \beta=0,445; p=0,000$); “Sự gắn bó với công việc” có tác động đáng kể đến “Sự sáng tạo của nhân viên” ($\beta=0,443, p=0,000$). Do đó, các giả thuyết H_1, H_2, H_3 đã được chứng minh là hoàn toàn phù hợp.

4.5. Phân tích vai trò trung gian

Để kiểm tra giả thuyết nghiên cứu H_4 , tác giả đã tiến hành phân tích vai trò trung gian nhằm xác định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình. Kết quả phân tích cho thấy rằng “Sự an toàn về mặt tâm lý” có tác động đáng kể đến “Sự sáng tạo của nhân viên”, với hệ số $\beta = 0,695, t = 25,501$ và $p = 0,000$ (Bảng 5). Điều này chỉ ra rằng “Sự an toàn về mặt tâm lý” không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến “Sự sáng tạo của nhân viên”, mà còn tác động thông qua biến trung gian “Sự gắn bó với công việc”.

Biến trung gian “Sự gắn bó với công việc” được xác định là một biến trung gian một phần (partial mediation), với giá trị VAF đạt 32,83%. Giá trị này nằm trong khoảng từ 20% đến 80%, cho thấy mức độ trung gian không quá mạnh nhưng vẫn có ý nghĩa (Preacher & Hayes, 2004). Kết quả này củng cố ý kiến rằng việc tạo ra một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý có thể thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên không chỉ qua sự ảnh hưởng trực tiếp mà còn thông qua việc nâng cao sự gắn bó của họ với công việc. Điều này có thể chỉ ra rằng các tổ chức nên chú trọng đến việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy an toàn và được khuyến khích, từ đó thúc đẩy sự sáng tạo và cống hiến trong công việc.



Hình 2. Total Effects Histogram (PS → EC)

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu đã làm sáng tỏ các mối quan hệ quan trọng giữa sự an toàn tâm lý, sự gắn bó với công việc, và sự sáng tạo của nhân viên. Các phát hiện này không chỉ khẳng định các giả thuyết nghiên cứu mà còn đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn quản lý nguồn nhân lực.

Bảng 5. Kết quả phân tích vai trò biến trung gian

Relationship	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	t Statistics	P Values
PS ->CW	0,563	0,562	0,037	15,192	0,563
CW ->EC	0,443	0,442	0,043	10,203	0,443
PS ->EC	0,695	0,696	0,027	25,501	0,695

[Nguồn: Số liệu tính toán của tác giả]

Kết quả cho thấy sự an toàn tâm lý có tác động đáng kể đến sự sáng tạo của nhân viên.

Điều này nhấn mạnh rằng khi nhân viên cảm thấy an toàn trong môi trường làm việc, họ có xu hướng thể hiện sự sáng tạo hơn. Các tổ chức nên nhận thức rằng việc xây dựng một không gian làm việc thoải mái và cho phép nhân viên trình bày ý tưởng của mình mà không sợ bị chỉ trích là rất quan trọng.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự gắn bó với công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự an toàn tâm lý và sự sáng tạo. Khi nhân viên có sự gắn bó cao với công việc, họ không chỉ cảm thấy động lực mà còn sẵn sàng chấp nhận rủi ro và thử nghiệm các ý

tưởng mới. Phân tích vai trò trung gian cho thấy rằng sự gắn bó với công việc có ảnh hưởng trung gian đáng kể nhưng không hoàn toàn. Điều này cho thấy rằng mặc dù sự an toàn tâm lý thúc đẩy sự gắn bó, nhưng ảnh hưởng trực tiếp của nó đến sự sáng tạo vẫn rất mạnh mẽ. Các tổ chức nên chú ý đến cả hai khía cạnh này để tối ưu hóa môi trường làm việc và phát triển sự sáng tạo.

Các kết quả này có những khuyến nghị quan trọng cho các nhà quản lý và lãnh đạo trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực. Cần tạo ra các chính sách khuyến khích sự giao tiếp mở, tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm, và cung cấp các cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên.

5. KẾT LUẬN

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm sáng tỏ mối quan hệ quan trọng giữa sự an toàn tâm lý, sự gắn bó với công việc, và sự sáng tạo của nhân viên. Kết quả cho thấy rằng sự an toàn tâm lý không chỉ có tác động trực tiếp đến sự sáng tạo mà còn thông qua vai trò trung gian của sự gắn bó với công việc. Cụ thể, khi nhân viên cảm thấy an toàn trong môi trường làm việc, họ có xu hướng thể hiện sự sáng tạo cao hơn, nhờ vào khả năng tự tin trong việc trình bày ý tưởng mà không sợ bị chỉ trích hay đánh giá tiêu cực. Hơn nữa, sự gắn bó với công việc được xác định là một yếu tố trung gian quan trọng, giúp củng cố mối quan hệ này bằng cách tăng cường động lực và cam kết của nhân viên. Kết quả cho thấy rằng sự gắn bó cao với công việc không chỉ giúp nhân viên cảm thấy hài lòng mà còn khuyến khích họ chấp nhận rủi ro và thử nghiệm các ý tưởng mới.

Kết quả nghiên cứu này đồng nhất với nhiều nghiên cứu trước đó, khẳng định tầm quan trọng của sự an toàn tâm lý trong việc thúc đẩy sự sáng tạo và sự gắn bó với công việc. Chẳng hạn, nghiên cứu của Reiter-Palmon & Millier (2023) cũng chỉ ra rằng một môi trường an toàn về mặt tâm lý giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn trong việc chia sẻ ý tưởng, từ đó nâng cao khả năng đổi mới. Tương tự, nghiên cứu của Ge (2020) nhấn mạnh rằng sự gắn bó

với công việc không chỉ tạo ra động lực cho nhân viên mà còn khuyến khích họ tham gia vào các hoạt động sáng tạo. Do đó, các tổ chức nên chú trọng đến việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy an toàn, được khuyến khích và hỗ trợ. Điều này không chỉ thúc đẩy sự sáng tạo mà còn nâng cao mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Tóm lại, nghiên cứu này cung cấp một cái nhìn sâu sắc về tầm quan trọng của sự an toàn tâm lý và sự gắn bó trong việc thúc đẩy sáng tạo nhân viên.

5.2. Hàm ý quản trị

Để khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên, các nhà quản lý cần tạo ra một môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý. Điều này có nghĩa là nhân viên cảm thấy thoải mái khi bày tỏ ý kiến mà không sợ bị chỉ trích. Các tổ chức nên khuyến khích giao tiếp mở và lắng nghe ý kiến của nhân viên, từ đó xây dựng một văn hóa tôn trọng và hỗ trợ.

Sự gắn bó với công việc là yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy sự sáng tạo. Các nhà quản lý có thể phát triển các chương trình phát triển nghề nghiệp, tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm và công nhận thành tích cá nhân. Điều này không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng mà còn tăng cường cam kết của họ đối với tổ chức.

Đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên là một cách hiệu quả để nâng cao năng lực và sự tự tin của họ. Các tổ chức nên cung cấp các khóa học và chương trình đào tạo liên tục, giúp nhân viên không chỉ cải thiện kỹ năng chuyên môn mà còn cảm thấy rằng họ đang được đầu tư và phát triển trong sự nghiệp.

Các nhà quản lý nên tạo ra các cơ hội cho nhân viên tham gia vào các dự án sáng tạo và thử nghiệm ý tưởng mới. Việc tổ chức các buổi “brainstorm” có thể khuyến khích nhân viên phát huy khả năng sáng tạo và đưa ra những giải pháp đột phá cho tổ chức.

Định kỳ thực hiện khảo sát để đo lường sự hài lòng và cảm giác an toàn của nhân viên là cần thiết. Qua đó, các nhà quản lý có thể nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của nhân viên và

kịp thời điều chỉnh các chính sách để tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn.

Cuối cùng, việc khuyến khích sự phản hồi từ nhân viên là rất quan trọng. Tạo ra các kênh phản hồi hiệu quả giúp nhân viên chia sẻ ý kiến và cảm nhận của họ về môi trường làm việc, từ đó giúp quản lý điều chỉnh chiến lược phù hợp với nhu cầu thực tế. Một văn hóa tổ chức tích cực và hỗ trợ sẽ không chỉ nâng cao sự sáng tạo mà còn cải thiện mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên với tổ chức.

5.3. Hạn chế của đề tài, đề xuất các hướng nghiên cứu ở tương lai

Đề tài nghiên cứu này đã cung cấp những hiểu biết quan trọng về sự an toàn tâm lý trong môi trường làm việc và ảnh hưởng của nó đến hiệu suất làm việc và sự gắn bó của nhân viên. Tuy nhiên, có một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ tập trung vào một số KCN nhất định, có thể không phản ánh đầy đủ thực trạng của tất cả doanh nghiệp thuộc KCN vùng Đông Nam Bộ. Thứ hai, mẫu khảo sát có thể không đủ lớn để đưa ra kết luận tổng quát, dẫn đến việc kết quả có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoại lai.

Đối với các hướng nghiên cứu trong tương lai, có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu để bao gồm nhiều khu công nghiệp khác nhau trong cả nước, nhằm thu thập dữ liệu đa dạng và đáng tin cậy hơn. Việc nghiên cứu cần được thực hiện trên một mẫu lớn hơn để tăng tính tổng quát của kết quả, đồng thời áp dụng các phương pháp định lượng chặt chẽ hơn, như phân tích hồi quy hoặc mô hình cấu trúc, để xác định mối quan hệ giữa sự an toàn tâm lý và các yếu tố khác trong môi trường làm việc.

Ngoài ra, nghiên cứu có thể khám phá sâu hơn về ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa và phong cách lãnh đạo đến sự an toàn tâm lý của nhân viên. Việc so sánh giữa các khu công nghiệp ở các vùng miền khác nhau cũng sẽ giúp làm rõ những khác biệt trong cách mà sự an toàn tâm lý được xây dựng và duy trì.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chang, J. S., Chung, S. B., Jung, K. H., & Kim, K. M. (2010). Patronage ramp-up analysis model using a heuristic F-test. *Transportation research record*, 2175(1), 84-91. <https://doi.org/10.3141/2175-1>.
- Cho, H., Steege, L. M., & Arsenault Knudsen, É. N. (2023). Psychological safety, communication openness, nurse job outcomes, and patient safety in hospital nurses. *Research in nursing & health*, 46(4), 445-453.
- Cohen, S. (1988). Psychosocial models of the role of social support in the etiology of physical disease. *Health psychology*, 7(3), 269.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1987). Social exchange theory. *Newbury Park*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 369-386.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with

- unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50, <https://doi.org/10.1177/00222437810180010>.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, 70(1), 113-165.
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: the role of psychological safety and polychronicity. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4519.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1012315.
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability*, 13(18), 10032.
- Hafat, S. E. D., & Ali, H. (2022). Literature review determination of work quality and work productivity: Analysis of commitment and work culture. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(5), 877-887.
- 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>.
- Jeve, Y. B., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International journal of health policy and management*, 4(2), 85.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. <http://hdl.handle.net/20.500.11787/1776>
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 2213302.
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Kim, T. H. (2021). "The power of ethical leadership": The influence of corporate social responsibility on creativity, the mediating function of psychological safety, and the moderating role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 2968.
- Kundi, Y. M., & Shahid, S. (2023). Joint decision-making and team outcomes: examining cross-lagged relationships and the roles of psychological safety and participative leadership. *Human Performance*, 36(3), 89-108.
- Lateef, F. (2020). Maximizing learning and creativity: understanding psychological safety in simulation-based learning. *Journal of emergencies, trauma, and shock*, 13(1), 5-14.

- Lee, H. H., & Yang, T. T. (2015). Employee goal orientation, work unit goal orientation and employee creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 659-674.
- Lua, E., Liu, D., & Shalley, C. E. (2024). Multilevel outcomes of creativity in organizations: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 209-233.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635-653.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- O'Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 626689.
- Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2017). Antecedents of employee creativity and organisational innovation: An empirical study. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750060.
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443-455.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Reiter-Palmon, R., & Millier, M. (2023). *Psychological Safety and Creativity* (pp. 559-576). cambridge university. <https://doi.org/10.1017/9781009031240.035>.
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., ... & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC health services research*, 21, 1-12.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80.
- Tierney, P. (2024). Leadership and employee creativity. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 95-124). Psychology Press.
- Turk, M., Heddy, B. C., & Danielson, R. W. (2022). Teaching and social presences supporting basic needs satisfaction in online learning environments: How can presences and basic needs happily meet online?. *Computers & Education*, 180, 104432.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, 47-82. DOI:10.1007/978-3-540-32827-8_3.
- Yang, J., Yu, T., Song, J., Cai, W., & Teng, R. (2023). A job demands-resources perspective on servant leadership and employee creativity. *The Service Industries Journal*, 1-23.
- Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*, 58, 119-131.

EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL SAFETY, WORK ENGAGEMENT, AND EMPLOYEE CREATIVITY

Pham Thi Mong Hang^{1*}

¹*Dong Nai Technology University*

*Corresponding author: *Pham Thi Mong Hang, phamthimonghang@dntu.edu.vn*

GENERAL INFORMATION

Received date: 04/01/2025

Revised date: 23/3/2025

Accepted date: 31/3/2025

KEYWORD

Creativity;

Psychological safety;

Work engagement.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between psychological safety, job engagement and employee creativity in the work environment. The research method was implemented through a survey, with a sample of 408 employees from enterprises in industrial zones in the Southeast region. The results show that psychological safety not only directly affects creativity but also indirectly through the mediating role of job engagement. Specifically, employees who feel safe in the work environment tend to demonstrate higher levels of creativity, thanks to the confidence in sharing ideas without worrying about criticism. Furthermore, job engagement is identified as a key mediator, strengthening this relationship. This study contributes practical recommendations for managers in developing and improving the work environment, in order to optimize creativity and increase employee commitment.