



## Môi trường đa dạng và sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò của kỹ năng sáng tạo và định hướng học tập

BÙI THỊ THANH <sup>a</sup>, PHAN QUỐC TẤN <sup>a</sup>, LÊ CÔNG THUẬN <sup>a,\*</sup>, PHẠM TÔ THỰC HÂN <sup>a</sup>,  
NGUYỄN THỤY NHẬT NGUYỆT <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

| THÔNG TIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TÓM TẮT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ngày nhận: 20/07/2025<br/>Ngày nhận lại: 18/10/2025<br/>Duyệt đăng: 20/10/2025</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b><br/>J24; M12; M54.</p> <p><b>Từ khóa:</b><br/>Kỹ năng sáng tạo;<br/>Môi trường đa dạng;<br/>Sự sáng tạo;<br/>Định hướng học tập.</p> <p><b>Keywords:</b><br/>Creativity-relevant skills;<br/>Diversity climate;<br/>Employee creativity;<br/>Learning orientation.</p> | <p>Môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự sáng tạo của nhân viên đã được các nhà nghiên cứu trước đây nhấn mạnh. Tuy nhiên, nghiên cứu về tác động của môi trường đa dạng đến sự sáng tạo của nhân viên còn hạn chế. Nghiên cứu này vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội và mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội để kiểm tra tác động của môi trường đa dạng đến sự sáng tạo của nhân viên, kiểm định vai trò của các cơ chế trung gian kỹ năng sáng tạo cũng như vai trò của các yếu tố điều tiết định hướng học tập tác động lên mối quan hệ này. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy kỹ năng sáng tạo là trung gian liên kết môi trường đa dạng và sự sáng tạo của nhân viên. Hơn nữa, định hướng học tập điều tiết mối quan hệ này. Từ đó, nghiên cứu này có các đóng góp mới về mặt lý thuyết cũng như đưa ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự sáng tạo của nhân viên.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>The influence of working climate on employee creativity has been emphasized by previous researchers. However, research on the impact of diversity climate on employee creativity is limited. This study applied the social exchange theory and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework to test the impact of diversity climate on employee creativity, examine the mediating mechanism of creativity-relevant skills as well as the moderating role of learning orientation in this</p> |

\* Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Thị Hồng Cẩm.

Email: btthanh@ueh.edu.vn (Bùi Thị Thanh), tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn), thuanlc@ueh.edu.vn (Lê Công Thuận), hanptt@ueh.edu.vn (Phạm Tô Thực Hân), nguyetnguyen.35241020131@st.ueh.edu.vn (Nguyễn Thụy Nhật Nguyệt).

Trích dẫn bài viết: Bùi Thị Thanh, Phan Quốc Tấn, Lê Công Thuận, Phạm Tô Thực Hân, & Nguyễn Thụy Nhật Nguyệt. (2025). Môi trường đa dạng và sự sáng tạo của nhân viên: Vai trò của kỹ năng sáng tạo và định hướng học tập. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 36(8), 72-85. <https://doi.org/10.24311/jabes/2025.36.8.05>

relationship. Structural equation modeling (SEM) was used to test the research hypotheses. The research results show that creativity-relevant skills mediate the relationship between diversity climate and employee creativity. Furthermore, learning orientation moderates this relationship. Therefore, this study offers new theoretical contributions and provides managerial implications for enhancing employee creativity.

## 1. Giới thiệu

Nền kinh tế Việt Nam đang chuyển từ “kinh tế kế hoạch hóa tập trung” sang “kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa”, việc này thúc ép các công ty phải phát triển và đưa ra các sản phẩm, dịch vụ tốt hơn để cạnh tranh với đối thủ (Thuan, 2020b). Đối với ngành du lịch, khách du lịch luôn tìm kiếm những trải nghiệm mới và độc đáo, điều này buộc ngành du lịch và khách sạn phải nghiên cứu những cách mới để thu hút và giữ chân khách hàng (Hu và cộng sự, 2009). Sự sáng tạo của nhân viên (SSTCNV) giúp tổ chức giải quyết vấn đề này vì SSTCNV đề cập đến “việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ và quy trình làm việc vừa mới vừa hữu ích” (Anderson và cộng sự, 2014, tr. 1298). SSTCNV giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh, qua đó tạo nền tảng vững chắc để tổ chức không chỉ tồn tại mà còn phát triển bền vững trong bối cảnh môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt hiện nay (Thuan, 2020b). Đặc biệt, nhân viên làm việc trong ngành du lịch và khách sạn luôn được khuyến khích đưa ra những ý tưởng mới và có giá trị để cải thiện dịch vụ và quy trình của công ty để cạnh tranh với các đối thủ trong ngành (Dhar, 2016). Các yếu tố ảnh hưởng đến SSTCNV có thể chia thành ba nhóm chính: cá nhân, công việc và môi trường (Anderson và cộng sự, 2014).

Trong các yếu tố trên, các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc đến SSTCNV (Anderson và cộng sự, 2014). Theo Le và cộng sự (2025), các nghiên cứu trước đây đã nghiên cứu tác động của các tiền tố môi trường làm việc đến SSTCNV như: môi trường đổi mới, môi trường hướng đến sự thành thạo, môi trường hướng đến hiệu suất, môi trường không hỗ trợ, môi trường chính trị, môi trường cộng tác trong nhóm, môi trường cạnh tranh trong nhóm, môi trường khai thác, môi trường khám phá, môi trường khởi nghiệp và môi trường phát triển tài năng. Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động của môi trường đa dạng đến SSTCNV còn hạn chế (Hundschell và cộng sự, 2022; Le và cộng sự, 2025), nhất là trong ngành du lịch (Yang và cộng sự, 2022). Le và cộng sự (2025) kêu gọi nghiên cứu các cơ chế trung gian và các yếu tố điều tiết trong việc củng cố tác động của môi trường đa dạng đến SSTCNV vì nghiên cứu cơ chế trung gian và các yếu tố điều tiết giúp hiểu sâu sắc mối quan hệ giữa hai khái niệm (Koseoglu và cộng sự, 2017). Các nghiên cứu trước đây tập trung phân tích vai trò của chia sẻ kiến thức và kỹ năng chuyên môn liên kết mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và kết quả sáng tạo của nhân viên (Le và cộng sự, 2025; Phan và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, các cơ chế này mới phản ánh quá trình trao đổi và tích lũy tri thức chung mà chưa giải thích rõ cách nhân viên chuyển hóa môi trường đa dạng thành năng lực sáng tạo cá nhân. Theo lý thuyết các thành phần sáng tạo của Amabile (1997), bên cạnh kỹ năng chuyên môn và động lực nội tại, kỹ năng sáng tạo (KNST) là yếu tố trung tâm quyết định khả năng biến tri thức thành ý tưởng mới. Việc bỏ qua yếu tố này khiến mối liên hệ giữa môi trường đa dạng và sự sáng tạo của nhân viên

chưa được hiểu trọn vẹn ở cấp độ cá nhân. Ngoài ra, các bài báo trước chủ yếu phân tích ảnh hưởng điều tiết của yếu tố tính cách ổn định như: tính cởi mở, trải nghiệm và bản sắc vai trò sáng tạo (Le và cộng sự, 2025; Phan và cộng sự, 2025). Trong khi định hướng học tập là một đặc điểm có thể phát triển và quản trị được trong tổ chức lại chưa được khám phá và kiểm định trong bối cảnh này.

Vì vậy, nghiên cứu này vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội (Blumberg & Pringle, 1982) để khám phá và kiểm định tác động của môi trường đa dạng đến SSTCNV, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của KNST và vai trò điều tiết của định hướng học tập. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này đưa ra hai đóng góp mới đáng chú ý. *Thứ nhất*, đây là một trong những công trình đầu tiên khám phá và kiểm định vai trò trung gian của KNST trong mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV nhằm đáp lại lời kêu gọi nghiên cứu của các công trình gần đây (Hundschell và cộng sự, 2022; Le và cộng sự, 2025; Yang và cộng sự, 2022). *Thứ hai*, nghiên cứu này mở rộng lời kêu gọi của Le và cộng sự (2025) về việc kiểm tra các yếu tố điều tiết trong mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV. Cụ thể, nghiên cứu đã kiểm định định hướng học tập như một yếu tố điều tiết quan trọng, khẳng định vai trò của việc sẵn sàng học hỏi và phát triển năng lực cá nhân trong việc tận dụng tối đa cơ hội sáng tạo từ môi trường làm việc đa dạng.

## 2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

### 2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội đại diện cho hành vi trao đổi giữa hai bên (Blau, 1964). Lý thuyết trao đổi xã hội là một lý thuyết xã hội học và tâm lý học giải thích sự thay đổi và ổn định xã hội như một quá trình trao đổi được đàm phán giữa các bên (Blau, 1964). Theo lý thuyết này, các cá nhân cân nhắc chi phí và lợi ích của các mối quan hệ và tương tác và đưa ra quyết định dựa trên việc tối đa lợi ích và giảm thiểu chi phí (Blau, 1964; Smyth & Zimba, 2019). Theo Huang và cộng sự (2016), nhận thức của nhân viên về sự an toàn trong tổ chức của họ ảnh hưởng đến hành vi làm việc của họ. Lý thuyết này thường được áp dụng cho nhiều mối quan hệ xã hội khác nhau, chẳng hạn như tình bạn và mối quan hệ đồng nghiệp. Nhiều nghiên cứu xem xét mối quan hệ trong công việc giữa các đồng nghiệp với nhau đã sử dụng lý thuyết này để lập luận các giả thuyết nghiên cứu (Aman-Ullah và cộng sự, 2022).

### 2.2. Mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội

Mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội cho rằng khả năng, sự sẵn sàng và cơ hội sẽ quyết định kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Khả năng đề cập đến các năng lực sinh lý và nhận thức giúp cá nhân thực hiện công việc một cách hiệu quả bao gồm kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể (Blumberg & Pringle, 1982; Chang và cộng sự, 2012). Sự sẵn sàng đề cập đến các đặc điểm tâm lý và cảm xúc thôi thúc và định hướng nhân viên thực hiện các nhiệm vụ được giao (Blumberg & Pringle, 1982; Chang và cộng sự, 2012). Cơ hội là các nguồn lực từ môi trường vượt qua sự kiểm soát trực tiếp của nhân viên, chúng có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982). Các nhà nghiên cứu đã vận dụng mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội để lập luận các giả thuyết nghiên cứu của họ trong các lĩnh vực khác nhau như chuyển giao tri thức (Chang và cộng sự, 2012) cũng như SSTCNV và đổi mới (Le và cộng sự, 2025).

### 2.3. Tác động của môi trường đa dạng lên SSTCNV

Môi trường đa dạng đề cập đến bầu không khí làm việc hoặc môi trường làm việc mà các thành viên trong nhóm nhận thức, đối xử công bằng, không thiên vị, khuyến khích, tôn trọng sự khác biệt và hỗ trợ các thành viên bất kể xuất thân đa dạng hoặc khác nhau (Luu, 2019). Trong môi trường khuyến khích sự đa dạng, nhân viên sẽ được đối xử công bằng và hỗ trợ bình đẳng bất kể xuất thân của họ (Singh và cộng sự, 2013). Một môi trường như vậy làm giảm sự thiên vị và rào cản, đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều có quyền ra quyết định, đào tạo, cổ vũ và phản hồi mang tính xây dựng, giúp tăng cường sự gắn kết và sự hài lòng chung của họ (Le và cộng sự, 2025). Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), môi trường đa dạng chính là điểm khởi đầu của quá trình trao đổi xã hội tích cực giữa nhân viên và tổ chức. Môi trường làm việc mà các thành viên trong nhóm được đối xử công bằng, không thiên vị, khuyến khích, tôn trọng sự khác biệt cá nhân, điều này làm gia tăng cảm nhận về an toàn tâm lý, sự tin tưởng và giá trị bản thân, khiến nhân viên có xu hướng đáp lại lợi ích nhận được bằng các hành vi có lợi cho tổ chức (Shore và cộng sự, 2011), đặc biệt là các hành vi vượt vai trò như đề xuất ý tưởng mới, cải tiến quy trình và chia sẻ tri thức sáng tạo (Le và cộng sự, 2025; Luu, 2019; Phan và cộng sự, 2025). Bên cạnh đó, khi nhân viên nhận thấy tổ chức của họ ủng hộ sự đa dạng, họ có nhiều khả năng hiểu được các vấn đề cơ bản tại nơi làm việc, tham gia vào các chiến lược sáng tạo để giải quyết hiệu quả các vấn đề đó cũng như chấp nhận rủi ro để tạo ra các cách tiếp cận sáng tạo (Nishii, 2013). Các tổ chức tích hợp định hướng đa dạng vào chiến lược nguồn nhân lực của mình và xây dựng môi trường đa dạng có khả năng nâng cao năng lực sáng tạo của lực lượng lao động, đây là một trong những chỉ số chính đánh giá hiệu suất sáng tạo của nhân viên (Le và cộng sự, 2025). Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng môi trường đa dạng thúc đẩy sự an toàn về mặt tâm lý, cho phép nhân viên chia sẻ quan điểm độc đáo mà không sợ hậu quả tiêu cực, do đó thúc đẩy giao tiếp cởi mở, hợp tác và sáng tạo đồng thời giảm thiểu các xung đột tiềm ẩn có thể phát sinh từ sự đa dạng (Hundschell và cộng sự, 2022). Hơn nữa, việc tiếp thu nhiều quan điểm khác nhau trong một môi trường đa dạng hỗ trợ có thể thúc đẩy đáng kể sự sáng tạo, vì nó tạo điều kiện thuận lợi cho việc tích hợp các ý tưởng và quan điểm mới bằng cách cung cấp nhiều thông tin và giải pháp thay thế hơn (Kadam và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu gần đây kết luận rằng môi trường đa dạng ảnh hưởng tích cực đến kết quả sáng tạo của nhân viên trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua chia sẻ kiến thức và kỹ năng chuyên môn (Le và cộng sự, 2025; Phan và cộng sự, 2025). Do đó, môi trường đa dạng có thể nâng cao hiệu suất sáng tạo của nhân viên như được mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội đã đề cập (Blumberg & Pringle, 1982).

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Môi trường đa dạng ảnh hưởng dương đến SSTCNV.*

### 2.4. Vai trò trung gian của kỹ năng sáng tạo

KNST là một loại nhận thức thể hiện thông qua khả năng hiểu được các vấn đề phức tạp và khả năng phá vỡ các khuôn mẫu để giải quyết các vấn đề (Amabile, 1983). Theo mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội, kỹ năng làm việc đóng vai trò là cơ chế trung gian kết nối ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến kết quả làm việc của nhân viên (Blumberg & Pringle, 1982; Fischer và cộng sự, 2017). Trong trường hợp của nghiên cứu này, KNST liên kết ảnh hưởng của môi trường đa dạng đến SSTCNV. Hơn nữa, môi trường đa dạng có tác động tích cực đến việc phát triển các kỹ năng của nhân viên khi nhân viên có tư duy tích cực (Tang & Naumann, 2017). Môi trường đa dạng khuyến khích sự trao đổi kiến thức và kỹ năng giữa các thành viên để tối đa hóa tiềm năng của nhân viên

(Dwertmann và cộng sự, 2016). Nhân viên làm việc trong môi trường đa dạng có thể học hỏi từ nhiều kinh nghiệm trước đó và phát triển kỹ năng bằng cách cộng tác và trao đổi kiến thức đã thu được với các thành viên khác (Somech & Drach-Zahavy, 2013). Khi nhân viên trong môi trường đa dạng được đối xử công bằng và bình đẳng cũng như quyền tiếp cận công bằng với đào tạo thì các kỹ năng của họ sẽ cải thiện trong đó có KNST (Luu, 2019).

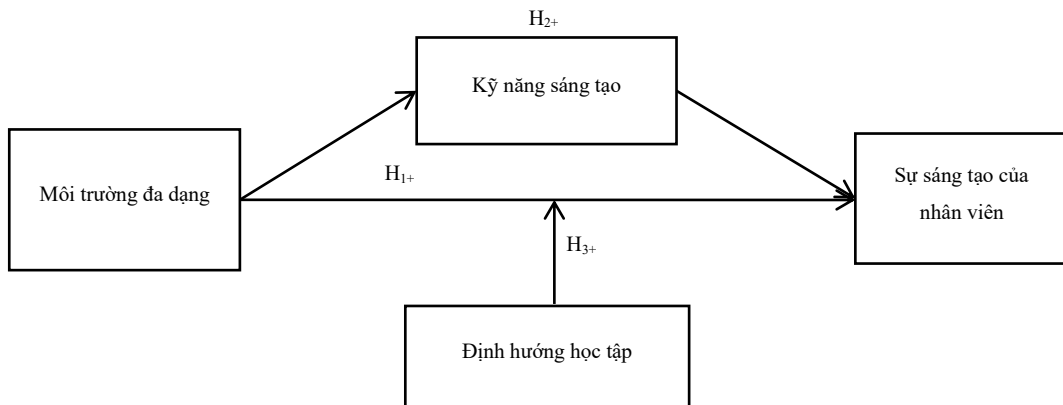
KNST bao gồm cả khả năng tư duy phân kỳ và hội tụ cần thiết để phát triển những ý tưởng mới lạ và có giá trị (Birdi và cộng sự, 2016). Khả năng tư duy phân kỳ giúp nhân viên làm mọi việc theo cách khác biệt và đưa ra giải pháp dựa trên các quan điểm đa dạng (de Stobbeleir và cộng sự, 2011). Khả năng tư duy hội tụ giúp nhân viên đánh giá giá trị của những ý tưởng mới hoặc xác định nguyên nhân gốc rễ của một vấn đề (Grohman và cộng sự, 2006). Bằng cách nâng cao các KNST, nhân viên có thể khám phá và khai thác các cơ hội cho phép họ sáng tạo nhiều hơn (Gundry và cộng sự, 2014). Nhân viên sở hữu KNST cao thường có các phương pháp khác nhau để tiếp cận và tạo ra các ý tưởng và giải pháp mới (Gong và cộng sự, 2012). Hơn nữa, những nhân viên có KNST cao sẵn sàng chấp nhận rủi ro và xử lý vấn đề một cách hiệu quả (Gundry và cộng sự, 2014). Họ chủ động tiếp thu những góc nhìn mới về các vấn đề, họ có phong cách làm việc chuyên nghiệp, họ theo đuổi công việc một cách bền bỉ, năng nổ và họ có kiến thức và chiến lược để tạo ra những ý tưởng mới lạ và hữu ích (Hirudayaraj & Matić, 2021).

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: KNST là trung gian liên kết môi trường đa dạng và SSTCNV.*

## 2.5. Vai trò điều tiết của định hướng học tập

Định hướng học tập đề cập đến việc cá nhân tập trung vào học tập, cải thiện liên tục cũng như các mối quan tâm và sự tận tâm để phát triển các năng lực của bản thân (Gong và cộng sự, 2009). Theo mô hình khả năng - sự sẵn sàng - cơ hội, sự tương tác giữa cơ hội và sự sẵn sàng làm tăng kết quả làm việc của cá nhân (Blumberg & Pringle, 1982). Trong trường hợp của nghiên cứu này, sự kết hợp giữa môi trường đa dạng và định hướng học tập làm tăng SSTCNV vì môi trường đa dạng là cơ hội của nhân viên khi họ được đối xử công bằng, không thiên vị, khuyến khích, tôn trọng sự khác biệt bất kể xuất thân khác nhau (Le và cộng sự, 2025) và định hướng học tập là một loại định hướng giúp nhân viên sẵn sàng nỗ lực làm việc nhiều hơn (Blumberg & Pringle, 1982). Trong quá trình sáng tạo, định hướng học tập của nhân viên đóng vai trò như yếu tố thúc đẩy (Cai và cộng sự, 2020) cũng như tương tác với các cơ hội từ môi trường làm việc (Thuan, 2020b). Những nhân viên có định hướng học tập cao, họ sẽ tự tìm kiếm và nắm bắt các cơ hội từ môi trường làm việc (Coad & Berry, 1998), nhất là môi trường làm việc mà các thành viên trong nhóm nhận thức, đối xử công bằng, không thiên vị, khuyến khích, tôn trọng sự khác biệt và hỗ trợ các thành viên bất kể xuất thân đa dạng hoặc khác nhau (Luu, 2019). Kết quả, những nhân viên này có xu hướng phát triển và nâng cao khả năng thử nghiệm các ý tưởng sáng tạo của họ (Coad & Berry, 1998), từ đó nâng cao kết quả sáng tạo của họ (Gong và cộng sự, 2009). Ngược lại, những nhân viên có định hướng học tập thấp thường thiếu động lực cần thiết để giải quyết các vấn đề khó khăn (Zhou, 2021) cũng như không muốn tìm kiếm cơ hội từ môi trường làm việc (Button và cộng sự, 1996). Kết quả, những nhân viên có định hướng học tập thấp thường không tận dụng được cơ hội từ môi trường làm việc để nâng cao hiệu suất sáng tạo của họ (Zhou, 2021).

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Định hướng học tập củng cố tích cực mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV.*



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này gồm hai giai đoạn chính. *Giai đoạn 1*: định vị khoảng trống nghiên cứu và xây dựng mô hình nghiên cứu. Tiếp đến, bảng câu hỏi được chuẩn bị bằng tiếng Anh và sau đó được dịch sang tiếng Việt theo quy trình dịch ngược được mô tả bởi Brislin (1986). Cụ thể hơn, một nghiên cứu sinh ngành quản trị giỏi tiếng Anh dịch thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Sau đó, một nghiên cứu sinh khác giỏi tiếng Anh dịch ngược bảng câu hỏi từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Tiếp theo, các câu hỏi tiếng Việt được điều chỉnh dựa trên hai phiên bản tiếng Anh. Sau đó, phỏng vấn sâu được tiến hành với 12 nhân viên trong ngành du lịch và khách sạn tại TP.HCM theo hướng dẫn của Coyne (1997). Mục đích của bước này là hiệu chỉnh ngôn ngữ và tính rõ ràng của các biến quan sát, không phải là áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính chính thức. Dựa trên nhận xét của 12 chuyên gia, bảng câu hỏi tiếng Việt được điều chỉnh để đảm bảo ngôn ngữ được sử dụng phù hợp với nhân viên làm việc tại các công ty kinh doanh du lịch và khách sạn ở Việt Nam.

*Giai đoạn hai*, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc khảo sát các nhân viên đang làm việc tại các công ty kinh doanh du lịch và khách sạn ở TP.HCM, Đồng Nai và Tây Ninh. Các địa phương này được lựa chọn vì đây là trung tâm du lịch năng động và trọng điểm của Việt Nam. Khảo sát được thực hiện thông qua bảng câu hỏi xây dựng ở giai đoạn một. Khảo sát chính được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện để thu thập dữ liệu vì đây là phương pháp phổ biến nhất để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu khoa học xã hội (Le và cộng sự, 2025). Để tiến hành thu thập dữ liệu, nhóm tác giả liên hệ với các công ty du lịch và khách sạn cũng như bạn bè, đồng nghiệp, học trò có mối quan hệ trong ngành du lịch để giải thích mục đích nghiên cứu, sự bảo mật thông tin khi thu thập dữ liệu và ý nghĩa của nghiên cứu đối với ngành kinh doanh du lịch và khách sạn ở Việt Nam. Nhóm tác giả sử dụng Google Form để tạo bảng câu hỏi và thu thập dữ liệu từ các ứng viên. Sau đó, nhóm tác giả tổng hợp các bảng câu hỏi đã được đánh giá về nhập liệu và xử lý. Theo khuyến nghị của Hoelter (1983), kích thước mẫu tối thiểu trong các nghiên cứu khoa học xã hội nên đạt từ 200 đáp viên trở lên nhằm đảm bảo độ tin cậy thống kê. Tương tự, Hair và cộng sự (2013)

cũng đề xuất rằng cỡ mẫu cần đạt tối thiểu 200 quan sát để đảm bảo độ mạnh phân tích và tính tổng quát hóa khi chạy mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

### 3.2. Thang đo

Các biến tiềm ẩn trong nghiên cứu này được đo lường bằng cách sử dụng các thang đo được phát triển và sử dụng trong các nghiên cứu trước đây để đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo. Các biến tiềm ẩn được lượng hóa bằng thang đo Likert 7 điểm, dao động từ 1 (Hoàn toàn phản đối) đến 7 (Hoàn toàn đồng ý). Thang đo môi trường đa dạng gồm bốn biến quan sát, được xây dựng dựa trên công trình của Le và cộng sự (2025). Một ví dụ là: “Nhóm của tôi tạo điều kiện thuận lợi để mọi người có đặc điểm khác nhau dễ dàng hòa nhập và được chấp nhận”. Thang đo KNST gồm bảy biến quan sát, được xây dựng dựa trên công trình của Thuan (2020a). Một ví dụ là: “Tôi có khả năng chọn giải pháp tốt nhất từ một số phương án để giải quyết vấn đề”. Thang đo định hướng học tập gồm sáu biến quan sát, được xây dựng dựa trên công trình của Gong và cộng sự (2009). Một ví dụ là: “Tôi muốn học hỏi càng nhiều càng tốt từ công việc này”. Thang đo SSTCNV gồm bốn biến quan sát, được xây dựng dựa trên công trình của Thuan (2020b). Một ví dụ là: “Tôi đưa ra ý tưởng mới để cải thiện hiệu suất của phòng ban”. Dựa vào các nghiên cứu trước đây (Le và cộng sự, 2025; Thuan, 2020b), nghiên cứu này thu thập thông tin của một số biến kiểm soát như tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn và kinh nghiệm làm việc.

### 3.3. Đặc điểm của mẫu

Sau hơn hai tháng triển khai khảo sát, nhóm nghiên cứu đã thu thập được 419 bản trả lời. Trong số này, có 25 bản bị loại do không hợp lệ, cụ thể là người tham gia chọn cùng một mức độ cho toàn bộ biến quan sát. Sau khi làm sạch dữ liệu, tổng cộng 394 bản khảo sát hợp lệ đã được giữ lại và đưa vào phân tích chính thức. Trong số đó, có 208 người là nữ (chiếm 52,8%) và 186 người là nam (chiếm 47,2%). Về trình độ chuyên môn, 28 người có bằng tốt nghiệp trung học phổ thông (chiếm 7,1%), 274 người có bằng cao đẳng hoặc đại học (chiếm 69,5%) và 92 người có bằng sau đại học (chiếm 23,4%). Độ tuổi trung bình của mẫu là 29,09 tuổi, với độ lệch chuẩn là 7,908. Số năm kinh nghiệm trung bình là 7,90 năm với độ lệch chuẩn là 7,450.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Kiểm định thang đo

Đầu tiên, nhóm tác giả đã kiểm tra chỉ số Skewness và Kurtosis của các biến quan sát, kết quả chỉ ra rằng các chỉ số này có giá trị từ -0,515 đến +0,320. Kết quả cho thấy phân phối của biến quan sát có sự sai lệch nhẹ so với chuẩn phân phối. Nhưng chúng vẫn nằm trong khoảng từ -1 đến +1 nên phương pháp Maximum Likelihood phù hợp để phân tích CFA và SEM (Muthén & Kaplan, 1985). Tiếp đến, kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình tối hạn này phù hợp với dữ liệu thu thập được từ các doanh nghiệp (GFI = 0,944; NFI = 0,950; CFI = 0,986; RMSEA = 0,030; CMIN/DF = 1,349). Nhân tố tải cho các biến quan sát của thang đo nằm trong khoảng từ 0,727 đến 0,862 và có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,001$ ). Thêm vào đó, phương sai trích của các biến tiềm ẩn dao động từ 0,576 đến 0,675 và độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn dao động từ 0,846 đến 0,926. Do đó, các thang đo đạt được giá trị hội tụ (Steenkamp & van Trijp, 1991). Ngoài ra, mối tương quan giữa các biến này và

các biến tiềm ẩn khác nhỏ hơn căn bậc hai phương sai trích của các biến tiềm ẩn. Do đó, thang đo đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981). Kết quả phân tích CFA được trình bày trong Bảng 1.

**Bảng 1.**

Giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo

|    | CR    | AVE   | DC    | LO    | CS    | EC    |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DC | 0,868 | 0,621 | 0,788 |       |       |       |
| LO | 0,926 | 0,675 | 0,300 | 0,822 |       |       |
| CS | 0,905 | 0,576 | 0,315 | 0,274 | 0,759 |       |
| EC | 0,846 | 0,579 | 0,435 | 0,393 | 0,467 | 0,761 |

*Ghi chú:* DC: Môi trường đa dạng; CS: KNST; LO: Định hướng học tập; EC: SSTCNV;

CR là độ tin cậy tổng hợp; AVE là phương sai trích;

Các giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc hai phương sai trích của biến tiềm ẩn;

Các giá trị bên dưới đường chéo là sự tương quan giữa các biến tiềm ẩn.

#### 4.2. Kiểm định các giả thuyết

**Bảng 2.**

Kết quả ảnh hưởng trực tiếp

| Tác động trực tiếp                               | Ước lượng | Sai số chuẩn | Giá trị t | Giá trị p |
|--------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|
| Môi trường đa dạng → SSTCNV                      | 0,182     | 0,043        | 4,206     | 0,000     |
| Môi trường đa dạng → KNST                        | 0,279     | 0,049        | 5,724     | 0,000     |
| KNST → SSTCNV                                    | 0,228     | 0,047        | 4,791     | 0,000     |
| Định hướng học tập → SSTCNV                      | 0,137     | 0,037        | 3,695     | 0,000     |
| Môi trường đa dạng x Định hướng học tập → SSTCNV | 0,248     | 0,039        | 6,387     | 0,000     |

Định hướng học tập đóng vai trò điều tiết mối liên hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV. Nghiên cứu này xử lý một bước để xem xét các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu theo hướng dẫn của Cortina và cộng sự (2001). Dựa vào công thức của Ping (1995), tương tác giữa môi trường đa dạng và định hướng học tập đã được tính toán. Để loại bỏ vấn đề đa cộng tuyến, nhóm tác giả tính toán biến tương tác này bằng cách sử dụng các biến có độ lệch trung bình (Cronbach, 1987). Ngoài ra, nghiên cứu này sử dụng phương pháp Bootstraps với  $N = 1.000$  và khoảng tin cậy 95% để phân tích vai trò trung gian của KNST. Kết quả xử lý SEM được trình bày trong Bảng 2 và 3.

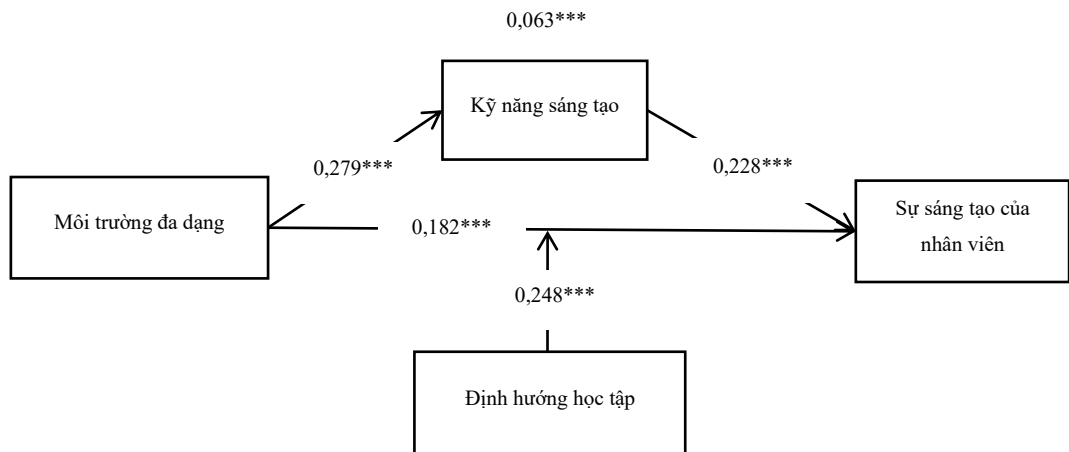
### Bảng 3.

#### Kết quả ảnh hưởng gián tiếp

| Tác động gián tiếp                 | Ước lượng | Cận dưới | Cận trên | Giá trị p |
|------------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| Môi trường đa dạng → KNST → SSTCNV | 0,063     | 0,038    | 0,099    | 0,001     |

Ghi chú: Bootstraps 1.000 với khoảng tin cậy 95%.

Kết quả phân tích SEM cho thấy mô hình đưa ra trong nghiên cứu này phù hợp với dữ liệu khảo sát của các công ty ( $GFI = 0,934$ ;  $NFI = 0,938$ ;  $CFI = 0,977$ ;  $RMSEA = 0,037$ ;  $CMIN/DF = 1,540$ ). Giả thuyết  $H_1$ : Môi trường đa dạng ảnh hưởng dương đến SSTCNV. Tác động này là dương và có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,182$ ;  $p < 0,001$ ). Giả thuyết  $H_2$ : KNST là trung gian liên kết môi trường đa dạng và SSTCNV. Liên kết này là dương và có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,063$ ;  $p < 0,001$ ) với khoảng tin cậy giữa 0,038 và 0,099. Giả thuyết  $H_3$ : Định hướng học tập củng cố tích cực mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV. Hay sự tương tác giữa môi trường đa dạng và định hướng học tập (môi trường đa dạng x định hướng học tập) tác động dương đến SSTCNV. Tác động này là dương và có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,248$ ;  $p < 0,001$ ). Như vậy, ba giả thuyết nghiên cứu đều được ủng hộ.



**Hình 2.** Mô hình kết quả

Ghi chú: \*, \*\*, \*\*\* lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 5%, 1% và 0,1%.

## 5. Thảo luận và các hàm ý

### 5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này mang lại hai đóng góp lý thuyết quan trọng. *Thứ nhất*, nghiên cứu là một trong những công trình tiên phong kiểm định vai trò trung gian của KNST trong mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV – một cơ chế trung gian thiết yếu (Amabile, 1983), nhưng vẫn chưa được

khám phá đầy đủ trong các nghiên cứu trước. Bằng cách làm rõ cách thức mà môi trường đa dạng thúc đẩy sự phát triển KNST và từ đó dẫn đến hành vi sáng tạo, nghiên cứu đã phản hồi trực tiếp lời kêu gọi từ các công trình gần đây về việc đào sâu vào các cơ chế trung gian trong lĩnh vực này (Hundschell và cộng sự, 2022; Le và cộng sự, 2025; Yang và cộng sự, 2022). Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vai trò trung gian của chia sẻ kiến thức và kỹ năng chuyên môn trong mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và kết quả sáng tạo của nhân viên (Le và cộng sự, 2025; Phan và cộng sự, 2025). Nghiên cứu này tập trung cơ chế nội tại, thông qua đó, môi trường đa dạng thúc đẩy năng lực sáng tạo cá nhân. Cụ thể, trong khi các cơ chế như chia sẻ tri thức phản ánh quá trình trao đổi thông tin ở cấp nhóm hay kỹ năng chuyên môn tập trung vào kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cụ thể trong lĩnh vực, ngành nghề, còn KNST phản ánh năng lực của nhân viên trong việc chuyển hóa các kinh nghiệm và quan điểm đa dạng thành ý tưởng mới và hữu ích.

*Thứ hai*, nghiên cứu mở rộng khung phân tích bằng cách kiểm định định hướng học tập như một yếu tố điều tiết quan trọng – bổ sung cho các đặc điểm cá nhân có thể ảnh hưởng đến mức độ nhân viên tận dụng các cơ hội sáng tạo từ môi trường đa dạng đáp lại lời kêu gọi của Le và cộng sự (2025). Kết quả này bổ sung cho các bằng chứng thực nghiệm trước đây về ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân ổn định như tính cởi mở với trải nghiệm và bản sắc vai trò sáng tạo (Le và cộng sự, 2025; Phan và cộng sự, 2025). Trong khi các đặc điểm của các nghiên cứu trước đây khó thay đổi, định hướng học tập là đặc điểm có thể phát triển và quản trị được, qua đó mở ra hướng tiếp cận mới cho việc nâng cao SSTCNV thông qua việc bồi dưỡng động lực học hỏi. Việc phát hiện vai trò điều tiết của định hướng học tập không chỉ mở rộng các mô hình lý thuyết hiện hành mà còn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự sẵn sàng phát triển như một điều kiện then chốt để kích hoạt và khuếch đại tác động tích cực của môi trường làm việc đa dạng đến SSTCNV.

## 5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này có ý nghĩa về mặt quản trị trong việc khuyến khích nhân viên đưa ra nhiều ý tưởng và giải pháp mới hơn. *Thứ nhất*, kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường đa dạng tác động dương đến SSTCNV. Do đó, các doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường đa dạng bằng cách tạo ra môi trường làm việc công bằng, tôn trọng và khuyến khích sự khác biệt trong tư duy và trải nghiệm làm việc, chứ không chỉ dừng ở việc tuyển dụng đa dạng về giới hay độ tuổi. Trong phạm vi nghiên cứu này, “đa dạng” được hiểu ở khía cạnh nhận thức và hành vi công bằng trong nhóm làm việc, vì vậy các nhà quản trị cần tập trung vào việc xây dựng các chính sách bảo đảm nhân viên được tham gia, được lắng nghe và có quyền đóng góp ý kiến trong công việc. Điều này có thể thực hiện thông qua các chương trình trao đổi nội bộ hoặc các buổi thảo luận đa quan điểm, nơi nhân viên chia sẻ cách nhìn khác nhau về vấn đề chuyên môn hoặc dịch vụ khách hàng. Việc duy trì môi trường làm việc công bằng và khuyến khích sự khác biệt giúp nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và an toàn tâm lý, từ đó chủ động hơn trong việc đề xuất ý tưởng mới.

*Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cho thấy KNST liên kết mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV. Điều này cho thấy bản thân sự đa dạng trong môi trường làm việc chưa đủ để tạo ra sáng tạo mà tổ chức cần giúp nhân viên phát triển kỹ năng chuyển hóa sự khác biệt thành ý tưởng mới. Do đó, các nhà quản trị nên tập trung vào phát triển KNST thông qua các chương trình đào tạo và trải nghiệm thực tiễn có định hướng sáng tạo. Ví dụ, doanh nghiệp có thể tổ chức các workshop về kỹ thuật tư duy sáng tạo, đào tạo giải quyết vấn đề đa chiều hoặc huấn luyện kỹ năng kết hợp các quan điểm khác biệt để tạo ý tưởng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tạo các cơ chế phản hồi khuyến khích

nhân viên thử nghiệm ý tưởng mới thay vì chỉ khen thưởng kết quả cuối cùng. Điều này đặc biệt quan trọng trong môi trường đa dạng, vì KNST giúp nhân viên xử lý sự khác biệt về kinh nghiệm, giá trị và phong cách làm việc thành nguồn cảm hứng cho sáng tạo thay vì xung đột.

*Cuối cùng*, từ kết quả nghiên cứu cho thấy định hướng học tập củng cố tích cực mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa học tập và phát triển liên tục. Nhà quản trị có thể tạo cơ hội cho nhân viên chia sẻ kinh nghiệm làm việc, phản ánh sau dự án, hoặc học hỏi chéo giữa các bộ phận có chuyên môn khác nhau. Ngoài ra, tổ chức có thể lồng ghép yếu tố học tập vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc, chẳng hạn khuyến khích nhân viên thử nghiệm, học hỏi từ sai lầm và ghi nhận nỗ lực đổi mới, thay vì chỉ chú trọng kết quả ngắn hạn. Điều này giúp nhân viên phát triển tinh thần sẵn sàng học hỏi và dấn thân trong quá trình sáng tạo, qua đó khuếch đại tác động tích cực của môi trường đa dạng lên SSTCNV.

### 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài báo có những hạn chế cần được cải thiện trong tương lai. *Đầu tiên*, nghiên cứu này sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng phương pháp lấy mẫu khác để kiểm định mô hình nghiên cứu được đề xuất trong bài báo này. *Thứ hai*, nghiên cứu này sử dụng bảng khảo sát để thu thập dữ liệu tại một thời điểm. Các phương pháp khác, chẳng hạn như phương pháp độ trễ thời gian giữa các lần thu thập dữ liệu, nên được sử dụng trong tương lai. *Thứ ba*, bài báo này chỉ tập trung vào KNST là trung gian liên kết giữa môi trường đa dạng và SSTCNV, nhưng có nhiều nhân tố có thể đóng vai trò trung gian liên kết mối quan hệ này. Các yếu tố trung gian khác nên được tìm hiểu trong các nghiên cứu trong tương lai để hiểu sâu hơn về mối quan hệ này. *Cuối cùng*, để hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa môi trường đa dạng và SSTCNV, nghiên cứu này tập trung vào việc khám phá và kiểm định vai trò điều tiết của định hướng học tập. Các nhà nghiên cứu nên khám phá và kiểm định các nhân tố điều tiết mới để hiểu sâu sắc hơn mối quan hệ giữa này trong tương lai.

### Lời cảm ơn

Bài báo này là sản phẩm của đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ cấp trường có mã số CS-COB-2025-09 được tài trợ bởi Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

---

### Tài liệu tham khảo

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abbas, Y. A. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904-922.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.

- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*: NY: John Wiley & Sons.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. L. a. J. Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-cultural Research* (pp. 137-164). Beverly Hills: Sage Publications.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., & Yuan, J. (2020). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1-19.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Cortina, J. M., Chen, G., & Dunlap, W. P. (2001). Testing interaction effects in LISREL: Examination and illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4(4), 324-360.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102(3), 414-417.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927-948.
- de Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Dwertmann, D. J., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness & discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gong, Y., Cheung, S.-Y., Wang, M., & Huang, J.-C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.

- 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.
- Grohman, M., Wodniecka, Z., & Klusak, M. (2006). Divergent thinking and evaluation skills: Do they always go together? *The Journal of Creative Behavior*, 40(2), 125-145.
- Gundry, L. K., Ofstein, L. F., & Kickul, J. R. (2014). Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 529-538.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis: New International Edition* (7th ed.). London: Pearson.
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging human resource development practice to enhance organizational creativity: A multilevel conceptual model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172-206.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11(3), 325-344.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.
- Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology*, 71(4), 1598-1634.
- Kadam, R., Rao, S. A., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2020). Diversity climate perceptions and its impact on multicultural team innovation and performance. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 301-318.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Le, C. T., Phan, T. K. L., & Nguyen, T. Y. N. (2025). Diversity climate and employee innovation: The role of domain-relevant skills and openness to experience. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1473-1486.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

- Ping, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Phan, Q. T., Le, C. T., Le, T. T., Bui, T. T., & Nguyen, T. Y. N. (2025). Encouraging employee creativity by creating diversity climate: The role of knowledge sharing and creative role identity. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2025-0076>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Smyth, I., & Zimba, C. (2019). An investigation into apprenticeship completion and retention in Northern Ireland: a social exchange perspective. *International Journal of Training and Development*, 23(1), 89-115.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Steenkamp, J.-B. E., & van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Tang, C., & Naumann, S. E. (2017). Team diversity, mood, and team creativity: The role of team knowledge sharing in Chinese R & D teams. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 420-434.
- Thuan, L. C. (2020a). Mechanisms underlying supervisor creativity-relevant skills and subordinate creativity. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(3), 315-326.
- Thuan, L. C. (2020b). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 817-829.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2022). Group diversity and employee service innovative behavior in the hospitality industry: a multilevel model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 808-835.
- Zhou, K. (2021). The influence of creative personality and goal orientation on innovation performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 634951.