

## **ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ ĐỔI MỚI ĐẾN SỰ THU HÚT LAO ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TẠI HÀ NỘI**

**Nguyễn Thị Hạnh<sup>1</sup>**

*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

**Bùi Thị Hiếu**

*Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam*

**La Thị Cẩm Tú**

*Trường Đại học FPT, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam*

**Ngày nhận:** 01/11/2021; **Ngày hoàn thành biên tập:** 31/08/2022; **Ngày duyệt đăng:** 06/10/2022

<https://doi.org/10.38203/jiem.vi.112021.0908>

**Tóm tắt:** Thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao là một trong những ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch phát triển của doanh nghiệp, trong đó năng lực đổi mới của doanh nghiệp được đánh giá là có ảnh hưởng tới sự chú ý của người lao động. Mục tiêu của nghiên cứu này là xác định mối quan hệ giữa văn hoá đổi mới của doanh nghiệp và sự thu hút nguồn nhân lực của họ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá và hồi quy tuyến tính với mẫu nghiên cứu gồm 203 lao động trẻ tại Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hoá đổi mới và kết quả đổi mới có ảnh hưởng tích cực tới sự thu hút người lao động của doanh nghiệp. Tuy nhiên mối quan hệ này không chịu ảnh hưởng bởi khả năng đổi mới của cá nhân. Bài nghiên cứu đã bổ sung bằng chứng về vai trò của văn hoá đổi mới đối với các doanh nghiệp trong việc thu hút người lao động.

**Từ khóa:** Văn hoá đổi mới, Kết quả đổi mới, Sự thu hút người lao động của tổ chức

### **THE IMPACT OF FIRM'S INNOVATION CULTURE ON ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS: A STUDY IN HANOI**

**Abstract:** Attracting high-quality human resources is one of the top priorities in developing a company, thereby innovation capacity is one of the factors affecting labor working intention. This study aims to determine the relationship between the innovation culture of enterprises and their human resource attraction. The study uses the Exploratory Factor Analysis and linear regression with a survey sample of 203 young laborers in Hanoi. The research results show that innovation culture and results positively influence organizational attractiveness. However,

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [hanhnt@ftu.edu.vn](mailto:hanhnt@ftu.edu.vn)

this relationship is not moderated by the individual's innovation capacity. This paper provides evidence of the role of innovation culture in terms of employees' attractiveness.

**Keywords:** Innovation Culture, Innovation Output, Organizational Attractiveness

---

## 1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp hiện nay không chỉ cạnh tranh về sản phẩm, thị trường mà còn cạnh tranh về nhân sự, điều đó có nghĩa rằng doanh nghiệp cũng cần phải xác định các lợi thế để thu hút nhân viên tiềm năng, đặc biệt trong bối cảnh biến động như hiện nay. Nhân viên tốt đang dần trở nên khan hiếm trong nhiều lĩnh vực (Pingle & Sharma, 2013). Các nghiên cứu đã chỉ ra vai trò quan trọng của sự thu hút người lao động đối với tổ chức như đáp ứng nhu cầu tuyển dụng và ảnh hưởng tích cực tới nhận thức của người lao động về việc liệu tổ chức có phải là nơi làm việc lý tưởng hay không (Slatten & cộng sự, 2019).

Các nghiên cứu cho thấy sự hấp dẫn của tổ chức được hình thành bởi nhận thức cá nhân của người tìm việc đối với tổ chức (Elving & cộng sự, 2013). Sự nhận thức này đến từ các giá trị bên trong và bên ngoài của tổ chức (Cable & Judge, 1994). Nhận thức giá trị bên trong là các cá nhân có xu hướng bị thu hút bởi các tổ chức mà họ cảm nhận được sự đồng nhất giữa giá trị cá nhân và giá trị của doanh nghiệp. Nhận thức giá trị bên ngoài là các yếu tố thuộc về đặc điểm doanh nghiệp thu hút sự chú ý của người lao động. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp thường được thể hiện qua danh tiếng của tổ chức (Cable & Turban, 2003). Các nghiên cứu cho thấy rằng nhận thức về hình ảnh của tổ chức là yếu tố dự báo quan trọng cho các quyết định theo đuổi việc làm với công ty đó (Barber, 1998). Một trong những năng lực cạnh tranh của tổ chức trong giai đoạn này đó là năng lực đổi mới sáng tạo (McGrath, 2013), đồng thời văn hoá doanh nghiệp là một yếu tố thể hiện kết quả của tổ chức, cũng thể hiện mức độ cam kết của nhân viên với tổ chức. Do đó nhận thức về văn hoá đổi mới của tổ chức cũng cần được xem xét như một yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân viên.

Ngoài ra, lý thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức cho rằng, các doanh nghiệp có năng lực đổi mới sáng tạo sẽ thu hút được nhân viên có năng lực sáng tạo (Andreassen & Lanseng, 2010). Tuy nhiên, mối quan hệ giữa năng lực đổi mới của tổ chức và sự thu hút nhân viên mới chưa được nghiên cứu đầy đủ vì thiếu các nghiên cứu trong mảng này mặc dù thực tiễn cho thấy có mối quan hệ nhất định. Hiện nay, nguồn nhân lực trẻ thế hệ Z đang là lực lượng lao động chính của các doanh nghiệp, do đó nghiên cứu về đối tượng lao động trẻ sẽ mang lại những đóng góp thực tiễn cho doanh nghiệp và cả nghiên cứu học thuật. Có nhiều nghiên cứu về lực lượng lao động trẻ, tuy nhiên nghiên cứu nhận thức về năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng như thế nào đến sự thu hút của tổ chức vẫn còn nhiều điểm thú vị cần khai thác. Nghiên cứu được thực hiện tại Hà Nội bởi mức độ tập trung các doanh nghiệp sáng tạo cao so với cả nước, đồng thời nhu cầu lao động trẻ hay nguồn nhân

lực lao động trẻ tốt nghiệp từ các trường đại học tại Hà Nội cũng là một điểm hấp dẫn với các doanh nghiệp. Do đó nghiên cứu này tìm hiểu nhận thức của giới trẻ về năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, thể hiện qua kết quả đổi mới và văn hoá đổi mới để đánh giá được mức độ phổ biến năng lực đổi mới sáng tạo ra bên ngoài. Tiếp theo, nghiên cứu tìm hiểu và đánh giá mối quan hệ giữa nhận thức về sáng tạo tới sự thu hút ứng viên của tổ chức, từ đó rút ra một số hàm ý nhằm nâng cao sự thu hút ứng viên thông qua văn hoá đổi mới sáng tạo của tổ chức.

Bài nghiên cứu bao gồm sáu phần, phần đầu giới thiệu chung về mục tiêu của nghiên cứu, tiếp theo là cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Phần 3 và 4 tập trung vào phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu đạt được. Cuối cùng là thảo luận kết quả nghiên cứu và kết luận.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1 Sự thu hút người lao động**

Nghiên cứu về sự thu hút người lao động của tổ chức đã xuất hiện từ lâu nhưng mãi cho đến nghiên cứu của Turban & Keon (1993), chủ đề này mới được nhiều học giả quan tâm. Ngày càng có nhiều nghiên cứu về sự thu hút của tổ chức và các vấn đề về quản trị nguồn nhân lực. Các nghiên cứu cho đến hiện tại đã dựa trên các cơ sở lý thuyết và khung khái niệm của văn hóa đổi mới, phân tích các khía cạnh của văn hóa đổi mới. Một nhóm học giả khác khám phá các khía cạnh khiến một nhà tuyển dụng trở nên thu hút, cũng như tìm hiểu về các khía cạnh cụ thể của văn hóa đổi mới, chẳng hạn như định vị, kết quả và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Jiang & Iles, 2011). Nhiều nghiên cứu đã sử dụng lý thuyết kỳ vọng của Vroom (Connolly & Vines, 1977) hoặc các lý thuyết quyết định (Herriot & cộng sự, 1980) để kiểm tra tính hấp dẫn của tổ chức. Cụ thể, Vroom (1964) đã nghiên cứu về mối quan hệ chặt chẽ giữa sức hấp dẫn của một tổ chức và công cụ nhận thức của tổ chức đó để hoàn thành các mục tiêu cụ thể.

Một số nghiên cứu lại sử dụng phương pháp tiếp cận tương tác giữa sự phù hợp con người và tổ chức để đưa những giả định vào thử nghiệm và kiểm tra xem mọi người có bị thu hút bởi những tổ chức phù hợp với tính cách (Edwards & Cooper, 1990). Bretz & cộng sự (1989) nhận thấy rằng những cá nhân có nhu cầu thành tích cao sẽ bị thu hút nhiều hơn bởi những tổ chức khuyến khích và khen thưởng dựa trên thành tích cùng với nỗ lực cá nhân. Các nghiên cứu đều cho thấy các tác giả đều nghiên cứu về một yếu tố đặc biệt nào đó của tổ chức có ảnh hưởng đến sự thu hút ứng viên hay không. Nghiên cứu hiện tại đóng vai trò giúp các doanh nghiệp nhận thấy tầm quan trọng trong việc thu hút nhân sự đối với quá trình tuyển dụng. Đồng thời cũng cho doanh nghiệp biết cần truyền thông về yếu tố nào của tổ chức để việc thu hút nhân lực được hiệu quả hơn.

### **2.2 Đổi mới tổ chức và cá nhân**

#### **2.2.1 Văn hoá đổi mới của tổ chức**

Trong khi văn hóa tổ chức và những nỗ lực đổi mới tại các doanh nghiệp đã được nghiên cứu sâu rộng trong một thời gian dài, các nghiên cứu về văn hóa đổi mới hiện tại

vẫn còn rất hạn chế. Nghiên cứu của Dobni (2008) chỉ ra có bốn khía cạnh chung của văn hóa đổi mới, là tiền đề cho các nghiên cứu về văn hóa đổi mới của tổ chức sau này.

Martin-de Castro & cộng sự (2013) cho rằng văn hóa đổi mới bị ảnh hưởng bởi kiến thức, cách nhìn nhận của tổ chức về đổi mới và ý định triển khai, phát huy các nguồn lực sẵn có này. Davies & Rizk (2018) xác định lại khái niệm của văn hóa đổi mới đồng thời xác định văn hóa đổi mới có những đặc điểm cụ thể trên năm khía cạnh: (i) Sự hiện diện của các nhà lãnh đạo và quản lý sáng tạo; (ii) Sự hiện diện của các nhóm đổi mới; (iii) Sự hiện diện của các cá nhân sáng tạo; (iv) Bối cảnh tổ chức có lợi cho sự đổi mới và (v) Liên kết nhiều và dễ dàng với bên ngoài tổ chức. Nhóm tác giả cũng đã đề xuất một mô hình năm nhánh được gọi là ETOIL bao gồm 5 thành phần của văn hóa đổi mới: môi trường, nhóm, tổ chức, cá nhân và lãnh đạo. Mô hình được sử dụng làm cơ sở để thiết kế các khảo sát nhằm xác định văn hóa đổi mới của tổ chức và các hoạt động nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của văn hóa đổi mới đối với tổ chức.

Thanh (2017) đưa ra ý kiến mới về khái niệm văn hóa đổi mới, đồng thời nêu lên những rào cản trong việc hình thành văn hóa đổi mới trong hoạt động khoa học và công nghệ. Tuấn & Hậu (2020) đã tìm hiểu vai trò của văn hóa đổi mới đối với mức độ định hướng trọng dịch vụ của doanh nghiệp. Theo đó, văn hóa đổi mới là một tiền tố quan trọng có ảnh hưởng mạnh đến mức độ định hướng trọng dịch vụ của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Hùng (2019) nhận định văn hóa đổi mới thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo bao gồm hai yếu tố: giá trị gắn với đổi mới sáng tạo và nhân tố đổi mới chủ chốt. Trong đó, văn hóa tổ chức tác động tích cực tới đổi mới sáng tạo, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy năng lực đổi mới sáng tạo trong nhân viên.

### *2.2.2 Kết quả đổi mới của tổ chức*

Những nghiên cứu về kết quả đổi mới thể hiện các kết quả như đổi mới sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh mà có thể sử dụng để đo lường năng lực đổi mới sáng tạo của tổ chức (Schilling, 2017). Theo đó, kết quả đổi mới của tổ chức là những kết quả của quá trình đổi mới sáng tạo, có thể là sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh hay phương pháp mới. Sự nhận biết của xã hội với các kết quả đổi mới sáng tạo của tổ chức thường được thể hiện thông qua thương hiệu tổ chức. Tuy nhiên, với cách tiếp cận các nỗ lực đổi mới của tổ chức thể hiện qua kết quả đổi mới được xã hội và thị trường nhận thức thế nào vẫn là điều cần được nghiên cứu.

### *2.2.3 Năng lực đổi mới của cá nhân*

Năng lực đổi mới của cá nhân được hình thành từ quan niệm mỗi cá nhân có những đặc điểm tính cách và hành vi khác nhau. Do đó hành vi đối với đổi mới cũng khác nhau, theo đó năng lực đổi mới thường được hình thành từ hai nguồn là năng lực bẩm sinh và năng lực hình thành thông qua học hỏi. Theo Guilford (1967), năng lực đổi mới sáng tạo cá nhân bị chi phối phần lớn bởi tư duy sáng tạo. Nhiều nghiên cứu và báo cáo cũng cho rằng năng lực sáng tạo là năng lực cao nhất của con người, phân biệt con người với nhiều loài khác trên trái đất và năng lực sáng tạo là năng

lực giúp loài người phát triển vượt bậc như ngày nay (Vygotskij, 1995). Theo đó, năng lực sáng tạo của cá nhân chịu ảnh hưởng bởi môi trường xung quanh (Hạnh & cộng sự, 2021), ở chiều ngược lại vẫn chưa được kiểm chứng. Do đó, nghiên cứu này cũng góp phần tìm hiểu mối quan hệ ở chiều ngược lại.

### **2.3 Phát triển giả thuyết nghiên cứu**

#### **2.3.1 Nhận thức về văn hoá đổi mới có ảnh hưởng đến sự thu hút người lao động của tổ chức**

Các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa đổi mới tới sự thu hút người lao động chưa được nhiều học giả quan tâm. Sommer & cộng sự (2017) là nghiên cứu đầu tiên tìm hiểu ảnh hưởng của văn hóa đổi mới và đổi mới sản phẩm tới khả năng thu hút người lao động và xem xét những tác động này có tích cực hơn đối với những cá nhân đổi mới hay không. Kết quả cho thấy các tổ chức có danh mục sản phẩm sáng tạo và văn hóa đổi mới mạnh mẽ hấp dẫn hơn đối với các nhân viên tiềm năng. Những tác động này thậm chí còn mạnh mẽ hơn đối với những nhân viên có khả năng đổi mới cao. Nghiên cứu của Kekale & Kola-Nystrom (2007) cũng cho thấy các nhân viên tiềm năng ủng hộ các công ty có văn hóa cởi mở, sáng tạo và linh hoạt, sẵn sàng mạo hiểm đầu tư vào các ý tưởng và sản phẩm mới hơn. Theo đó, các công ty có nền văn hóa đổi mới mạnh mẽ trở nên rất hấp dẫn đối với những nhân viên tiềm năng. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H1: Nhận thức về văn hoá đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến sự thu hút người lao động của tổ chức.*

#### **2.3.2 Nhận thức về kết quả đổi mới của tổ chức có ảnh hưởng đến sự thu hút người lao động của tổ chức**

Trước đó, nghiên cứu của Andreassen & Lanseng (2010), Cable & Turban (2003) cũng cho rằng việc tập trung vào sự đổi mới tổ chức của công ty sẽ thu hút những ứng viên có tính cách đổi mới. Slaughter & Greguras (2009) xác nhận rằng nhận thức về sự đổi mới của tổ chức nâng cao mong muốn được làm việc tại công ty đó của các ứng viên tiềm năng. Khi những ứng viên này có cảm nhận tích cực về các kết quả đổi mới của công ty, rất có thể họ sẽ coi đây là một nhà tuyển dụng tốt. Ngược lại, những trải nghiệm tiêu cực về kết quả đổi mới của tổ chức làm giảm đi mong muốn được làm việc cho công ty đó (Cable & Graham, 2000). Backhaus & Tikoo (2004) nhận định rằng các doanh nghiệp có danh mục sản phẩm sáng tạo thường được nhân viên tiềm năng đánh giá là rất hấp dẫn. Do vậy, nhận thức về kết quả đổi mới ảnh hưởng đáng kể đến sự sẵn sàng trở thành nhân viên của một công ty cụ thể (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008). Dựa vào các lập luận trên, giả thuyết về mối quan hệ giữa nhận thức kết quả đổi mới và sự thu hút người lao động của tổ chức được xây dựng như sau:

*H2: Nhận thức về kết quả đổi mới của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự thu hút người lao động của tổ chức.*

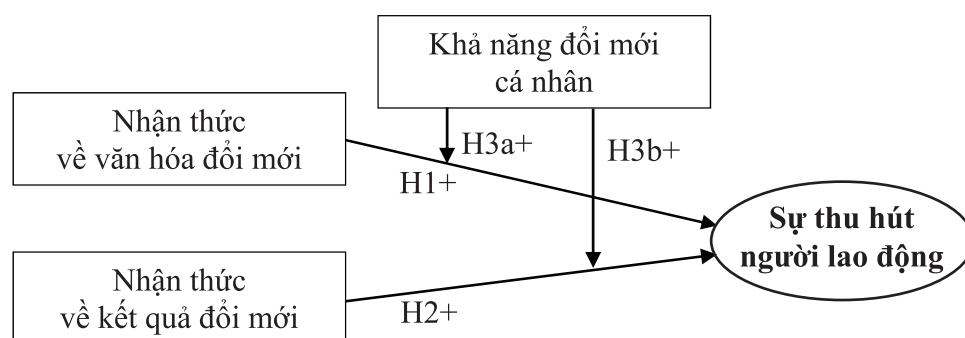
### 2.3.3 Ảnh hưởng điều tiết của năng lực đổi mới cá nhân tới tác động của nhận thức về văn hoá đổi mới và kết quả đổi mới tới sự thu hút người lao động của tổ chức

Mỗi cá nhân có tính cách khác nhau sẽ có cách tiếp cận việc làm khác nhau. Lý thuyết phù hợp giữa con người với tổ chức và lý thuyết quan điểm cá nhân cho thấy tính cách của mỗi người ảnh hưởng lớn tới mức độ bị thu hút bởi tổ chức của họ. Theo lý thuyết phù hợp giữa con người với tổ chức, sự phù hợp giữa các đặc điểm, giá trị và thái độ của con người với các đặc điểm và giá trị của công ty càng cao, thì công ty đó càng hấp dẫn (Andreassen & Lanseng, 2010). Cá nhân có tính cách và năng lực đổi mới sáng tạo có xu hướng bị thu hút bởi các giá trị sáng tạo của doanh nghiệp, cụ thể là văn hoá đổi mới và kết quả đổi mới của doanh nghiệp. Điều này cũng phù hợp với lý thuyết cá nhân, rằng sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức càng lớn thì cá nhân càng có cơ hội phát triển tốt hơn (Cable & Graham, 2000). Cụ thể, những người có năng lực đổi mới cao thường thích làm việc với các công ty có sự linh hoạt và thường xuyên phát triển, ra mắt sản phẩm dịch vụ mới (Howell, 2005). Do đó, nghiên cứu lập luận rằng cá nhân có năng lực đổi mới sáng tạo cao hơn thì mối quan hệ giữa ảnh hưởng của nhận thức về văn hoá đổi mới và kết quả đổi mới với sự thu hút của tổ chức sẽ mạnh hơn. Theo đó, các giả thuyết sau được đưa ra:

*H3a: Năng lực đổi mới của cá nhân làm tăng ảnh hưởng tích cực của nhận thức về văn hoá đổi mới tới sự thu hút của tổ chức.*

*H3b: Năng lực đổi mới của cá nhân làm tăng ảnh hưởng tích cực của nhận thức về kết quả đổi mới tới sự thu hút của tổ chức.*

Trên cơ sở những phân tích về ảnh hưởng của văn hoá đổi mới tổ chức, kết quả đổi mới của tổ chức đối với sự thu hút người lao động cũng như lập luận về mối quan hệ điều tiết của năng lực đổi mới cá nhân tới mối quan hệ trên, mô hình nghiên cứu sau được đề xuất:



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu**

*Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Với mô hình nghiên cứu được đề xuất ở trên, nghiên cứu tiến hành xây dựng thang đo cho các yếu tố được đề xuất trong mô hình. Các thang đo sự thu hút của tổ

chức được tổng hợp từ nghiên cứu của Andreassen & Lanseng (2010), cụ thể người lao động bị thu hút bởi doanh nghiệp có văn hoá đổi mới, thu hút bởi các sản phẩm/dịch vụ đổi mới của doanh nghiệp và bị thu hút bởi các doanh nghiệp có tiếng về đổi mới. Thang đo nhận thức văn hoá đổi mới bao gồm việc cởi mở với các ý tưởng mới, sẵn sàng thay đổi và chấp nhận thất bại, thực hiện các hình thức khuyến khích đổi mới (Sommer & cộng sự, 2017). Thang đo nhận thức về kết quả đổi mới bao gồm sản phẩm và dịch vụ mới, là doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành, có đầu tư vào nghiên cứu và phát triển cũng như tạo được trải nghiệm tích cực cho khách hàng (Hu & cộng sự, 2013). Thang đo năng lực đổi mới của cá nhân được hình thành từ nghiên cứu của Goldsmith & Foxall (2003), bao gồm việc thường xuyên có ý tưởng mới, có giải pháp mới cho các vấn đề khó, không trì hoãn thực hiện ý tưởng mới và có khả năng sáng tạo các giải pháp kinh doanh mới. Các thang đo này được đo lường dựa trên thang Likert 5 mức độ.

Đối tượng khảo sát của bài nghiên cứu tập trung vào giới trẻ, bao gồm sinh viên mới ra trường và người lao động trẻ bởi nhóm này đại diện cho nhóm lực lượng lao động chính và đang có nhu cầu ứng tuyển, họ dành nhiều thời gian để tìm hiểu các doanh nghiệp tuyển dụng (Cable & Turban, 2003). Bảng hỏi được khảo sát sơ bộ với 13 người lao động trẻ, sau đó được điều chỉnh để đưa vào khảo sát đại trà với nhóm lao động trẻ chủ yếu là sinh viên mới tốt nghiệp và người mới đi làm tại Hà Nội, do địa bàn tập trung nhiều trường đại học cũng như các doanh nghiệp đa dạng có tính đại diện cao. Nghiên cứu thu về 228 phiếu khảo sát qua các phương tiện trực tuyến như email, mạng xã hội và giới hạn một lần trả lời cho mỗi email, trong đó có 203 phiếu hợp lệ (đạt tỷ lệ 91%) được tiếp tục sử dụng để phân tích. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS thông qua 6 bước: (i) Làm sạch dữ liệu thu thập được, (ii) Kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua Cronbach's Alpha, (iii) Phân tích nhân tố khám phá (EFA), (iv) Phân tích tương quan Pearson, (v) Phân tích hồi quy tuyến tính và (vi) Phân tích bootstrapping.

## **4. Kết quả nghiên cứu**

### **4.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát**

Trong mẫu nghiên cứu, có 139 nữ chiếm 67,5% và 64 nam chiếm 31,5 %. Như vậy có thể thấy đối tượng khảo sát chiếm phần lớn là nữ giới. Nhóm tuổi 21, 22, 23 chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số người tham gia khảo sát. Có 126 đáp viên từ những người lao động chuyên ngành kinh tế (chiếm 62,1%), tiếp theo là sinh viên kỹ thuật và y học lần lượt chiếm 12,3 và 9,4%. Hầu hết những người tham gia khảo sát đều có kinh nghiệm dao động trong khoảng 0 đến dưới 3 năm (72%).

### **4.2 Kiểm định thang đo**

Hệ số Cronbach's Alpha của cả 4 nhân tố Nhận thức về văn hóa đổi mới, Nhận thức về kết quả đổi mới, Khả năng đổi mới cá nhân, Sự thu hút người lao động đều lớn hơn 0,6; chỉ có nhân tố Nhận thức về kết quả đổi mới thuộc khoảng 0,7 đến 0,8;

còn lại các nhân tố khác đều thuộc khoảng 0,8 đến 1; như vậy thang đo của các nhân tố đo lường rất tốt. Tất cả các biến quan sát đều có trị số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và Cronbach's Alpha nếu loại biến nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha. Như vậy, tất cả các nhân tố được sử dụng đều có biến quan sát đạt độ tin cậy cho phép, thang đo đảm bảo tính tin cậy và chặt chẽ.

Phân tích khám phá đánh giá trị hội tụ và phân biệt cho kết quả như sau. Trị số KMO = 0,879 > 0,5 nên phân tích EFA phù hợp dữ liệu. Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett bằng 0,000 bé hơn 0,005 nên các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Trị số Eigenvalue ở nhân tố thứ 3 là 1,152; nhân tố 4 trở đi có trị số Eigenvalue < 1, có thể kết luận: nếu dữ liệu trích được 3 nhân tố thì 3 nhân tố này thể hiện được đặc tính dữ liệu tốt nhất so với việc trích thêm những nhân tố còn lại. Tổng phương sai trích bằng 67,388 cho thấy 3 nhân tố trích được trong EFA phản ánh được 67,388% sự biến thiên của các biến quan sát được đưa vào (Bảng 1).

**Bảng 1. Kết quả phân tích EFA biến độc lập**

<b>Hệ số KMO</b>				0,879
<b>Kiểm định Bartlett</b>			Sig.	0,000
<b>Biến quan sát</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Nhân tố</b>		
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<i>Nhận thức về văn hoá đổi mới</i>	VH			
Cởi mở với ý tưởng mới	VH1	0,822		
Sẵn sàng thay đổi	VH2	0,811		
Sẵn sàng chấp nhận thất bại	VH3	0,803		
Khen thưởng và thi đua đổi mới	VH4	0,801		
<i>Nhận thức về kết quả đổi mới</i>	KQ			
Sản phẩm/dịch vụ mới	KQ1		0,821	
Doanh nghiệp dẫn đầu	KQ2		0,792	
Trải nghiệm tích cực	KQ3		0,745	
Đầu tư vào NC&PT	KQ4		0,618	
<i>Khả năng đổi mới của cá nhân</i>	CN			
Hay có ý tưởng mới	CN1			0,839
Hay có giải pháp mới cho vấn đề khó	CN2			0,800
Không trì hoãn thực hiện ý tưởng mới	CN3			0,784
Có khả năng sáng tạo các giải pháp kinh doanh mới	CN4			0,784
Cronbach's Alpha		0,868	0,798	0,852
Tổng phương sai trích				67,388%

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*



Đối với thang đo sự thu hút người lao động của tổ chức, hệ số KMO = 0,791 > 0,5 nên phân tích EFA đủ điều kiện. Giá trị Sig. trong kiểm định Bartlett bé hơn 0,005; các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Trị số Eigenvalue và tổng phương sai trích cho thấy dữ liệu nên trích 1 nhân tố duy nhất thì nhân tố này phản ánh được 73,691 sự biến thiên của các biến quan sát được đưa vào.

**Bảng 2. Kết quả phân tích EFA thang đo về sự thu hút người lao động của tổ chức**

<b>Hệ số KMO</b>		0,708
<b>Kiểm định Bartlett</b>		Sig. 0,000
<b>Biến quan sát</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Nhân tố</b>
		<b>TH</b>
Thu hút bởi doanh nghiệp có văn hoá sáng tạo	TH1	0,885
Thu hút bởi doanh nghiệp có sản phẩm/dịch vụ mới so với ngành	TH2	0,849
Thu hút bởi doanh nghiệp có tiếng về đổi mới (giải thưởng khả năng đổi mới sáng tạo, đã gọi vốn)	TH3	0,839

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Như vậy tất cả các biến đều được giữ lại để tiếp tục phân tích. Từ kết quả ở trên, có 4 nhân tố. Mỗi nhân tố sẽ gồm các biến nằm chung trên 1 cột. Nhóm nghiên cứu tiến hành tạo biến đại diện cho từng nhân tố để thể hiện tính chất chung của các biến quan sát trong cùng 1 cột. Vì nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ nên nhóm tác giả sử dụng phương pháp tạo biến đại diện bằng trung bình cộng của các biến quan sát. Như vậy, sau khi tiến hành phân tích EFA, các tác giả đã đưa ra được 4 biến đại diện VH, KQ, CN, TH từ 15 biến quan sát ban đầu.

Các nhân tố đều có tương quan tuyến tính thuận (+) với nhân tố Sự thu hút với mức độ tin cậy 99%. Văn hóa đổi mới (VH) có tương quan mạnh hơn kết quả đổi mới (KQ) (0,666). Hai nhân tố độc lập có Sig = 0,000 < 0,005 có thể có sự tương quan với nhau, vì vậy có khả năng xảy ra đa cộng tuyến giữa hai nhân tố này. Tuy nhiên, ở bước xác định tương quan Pearson, nhóm tác giả chỉ đặt nghi vấn chứ chưa có cơ sở để khẳng định. Nghi vấn này sẽ được trả lời dựa vào hệ số VIF khi phân tích hồi quy. Các nhân tố được giữ lại và tiến hành phân tích hồi quy đa biến.

### **4.3 Phân tích hồi quy bội**

Phân tích hồi quy được thực hiện với 2 biến độc lập là Nhận thức về văn hóa đổi mới (VH) và Nhận thức về kết quả đổi mới (KQ) và biến phụ thuộc Sự thu hút của tổ chức (TH). Hai biến độc lập đưa vào ảnh hưởng 50,4% sự thay đổi của biến phụ thuộc, còn lại 49,6% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

**Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy**

<b>Biến</b>	<b>Hệ số chuẩn hoá</b>	<b>Mức ý nghĩa</b>	<b>VIF</b>
Nhận thức về văn hoá đổi mới	0,485	0,000	1,498
Nhận thức về kết quả đổi mới	0,314	0,000	1,498
Hệ số R <sup>2</sup> hiệu chỉnh		0,504	
ANOVA	Thống kê F	103,795	
	Mức ý nghĩa	0,000	

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Kết quả giá trị Sig của kiểm định F là  $0,000 < 0,05$ . Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng được phù hợp với tổng thể. Trong mô hình nghiên cứu, Sig của 2 biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05 có nghĩa các biến độc lập đều có tác động lên biến phụ thuộc, không biến nào bị loại bỏ. Biến độc lập văn hóa đổi mới có hệ số Beta lớn nhất nên biến đó ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thay đổi của biến phụ thuộc STH. Các biến độc lập đều có hệ số Beta dương nên tác động thuận lên biến phụ thuộc. Hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra do hệ số VIF  $< 2$ .

#### **4.4 Phân tích tác động của các nhân tố điều tiết**

Biến điều tiết là biến làm thay đổi độ mạnh và dạng của mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Nghiên cứu chia hai mô hình để kiểm định lần lượt mối quan hệ điều tiết của năng lực đổi mới cá nhân tới hai mối quan hệ về nhận thức văn hoá đổi mới và nhận thức kết quả đổi mới ảnh hưởng tới sự thu hút người lao động của tổ chức. Mô hình 1 phân tích ảnh hưởng của biến tương tác giữa năng lực đổi mới của cá nhân với nhận thức về văn hoá đổi mới đến sự thu hút người lao động của tổ chức. Mô hình 2 phân tích ảnh hưởng của biến tương tác giữa năng lực đổi mới của cá nhân với nhận thức về kết quả đổi mới đến sự thu hút người lao động của tổ chức.

**Bảng 4. Kết quả phân tích mối quan hệ điều tiết**

<b>Biến phụ thuộc</b>	<b>Mô hình 1</b>		<b>Mô hình 2</b>	
	<b>Hệ số</b>	<b>Mức ý nghĩa</b>	<b>Hệ số</b>	<b>Mức ý nghĩa</b>
	<b>Sự thu hút người lao động</b>			
Nhận thức về văn hoá đổi mới	0,693	0,012		
Nhận thức về kết quả đổi mới			0,846	0,002
Năng lực đổi mới của cá nhân	0,549	0,103	0,985	0,008
Nhận thức về văn hoá đổi mới x Năng lực đổi mới của cá nhân	-0,053	0,513		
Nhận thức về kết quả đổi mới x Năng lực đổi mới của cá nhân			-0,115	0,183

*Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả*

Giá trị  $p$  của hệ số biến nhận thức về văn hoá đổi mới và năng lực đổi mới của cá nhân  $= 0,513 > 0,05$ . Kết quả này cho thấy biến tương tác giữa nhận thức về văn hoá đổi mới và năng lực đổi mới của cá nhân không có sự tác động lên sự thu hút người lao động. Do đó, năng lực đổi mới của cá nhân không có vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa nhận thức văn hoá đổi mới và sự thu hút người lao động của tổ chức. Hệ số  $p$  của tích số nhận thức về kết quả đổi mới và năng lực đổi mới của cá nhân  $= 0,183 > 0,05$ . Kết quả này cũng cho thấy biến tương tác giữa nhận thức về kết quả đổi mới và năng lực đổi mới của cá nhân không có sự tác động lên sự thu hút người lao động của tổ chức. Do đó, năng lực đổi mới của cá nhân không có vai trò điều tiết lên mối quan hệ giữa nhận thức kết quả đổi mới và sự thu hút người lao động của tổ chức.

Có thể thấy, mức độ tác động của nhận thức văn hoá đổi mới lớn hơn so với nhận thức kết quả đổi mới tới sự thu hút của tổ chức. Nhận thức về văn hóa đổi mới ( $\beta = 0,485$ ) có tác động mạnh mẽ hơn nhận thức về kết quả đổi mới ( $\beta = 0,314$ ) tới sự thu hút người lao động của tổ chức. Từ kết quả phân tích dữ liệu và việc giả thuyết H1, H2 được ủng hộ, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, yếu tố nhận thức về văn hóa đổi mới và nhận thức về kết quả đổi mới đều có ảnh hưởng đến sự thu hút người lao động của tổ chức. Các ảnh hưởng này không thay đổi khi tính đến yếu tố khả năng đổi mới cá nhân.

## 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nhìn chung, bài nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò quan trọng của đổi mới sáng tạo đối với sự thu hút người lao động của tổ chức, đặc biệt là vai trò của văn hoá đổi mới.

Cụ thể, nhận thức về văn hóa đổi mới có liên quan tích cực đến sự thu hút người lao động của tổ chức. Kết quả phân tích cho thấy sự thu hút người lao động của tổ chức chịu sự tác động nhiều nhất từ nhân tố “Nhận thức về văn hóa đổi mới”. Theo đó tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp với cá nhân và tổ chức, với nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp đã được củng cố bằng chứng. Trong khi văn hóa được xem như một phần của tổ chức thì văn hóa đổi mới là một tính cách đặc biệt của tổ chức tạo nên dấu ấn riêng của tổ chức với người lao động. Phân tích cũng cho kết quả tương đồng với các nghiên cứu của Kekale & Kola-Nystrom (2007), Sommer & cộng sự (2017). Một lần nữa nghiên cứu khẳng định vai trò quan trọng của văn hóa đổi mới đối với sự thu hút người lao động của tổ chức và nó không chỉ quan trọng với quá trình tuyển dụng mà còn với việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng.

Tiếp theo, kết quả cũng chỉ ra rằng nhận thức về kết quả đổi mới có liên quan tích cực đến sự thu hút người lao động của tổ chức. Kết quả phân tích cho thấy việc nhận thức về kết quả đổi mới có tác động đến sự thu hút người lao động ( $\beta = 0,314$ ). Sự khác biệt này không quá lớn so với yếu tố Nhận thức về văn hóa đổi mới ( $\beta = 0,485$ ), do vậy kết quả đổi mới đóng vai trò quan trọng trong sự thu

hút người lao động của tổ chức. Kết quả đổi mới chính là biểu hiện rõ nhất của quá trình đổi mới, dù nó chưa phản ánh hết toàn bộ quá trình, bản chất của sự vật, sự việc, tuy nhiên việc dựa vào kết quả để đánh giá là điều hiển nhiên. Kết quả phân tích này hoàn toàn tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Backhaus & Tikoo (2004), Moroko & Uncles (2008).

Do đó, có thể thấy rằng bài viết đã đóng góp một phần vào bức tranh chung nghiên cứu giao thoa giữa lý thuyết về đổi mới tổ chức và lý thuyết về thương hiệu tuyển dụng của tổ chức. Cụ thể, nghiên cứu đã cung cấp cơ sở cho lập luận tồn tại mối quan hệ tích cực giữa đổi mới sáng tạo của tổ chức và sự thu hút người lao động. Nghiên cứu này mang lại góc nhìn từ phía thị trường lao động trẻ tại một nước đang phát triển, nơi mà nhu cầu lao động được biết đến là chưa cao so với khu vực.

Mặc dù kết quả phân tích vai trò biến điều tiết của biến “Năng lực đổi mới cá nhân” đưa ra trái ngược với kỳ vọng ban đầu, nhưng không thể phủ nhận tính thực tiễn của nghiên cứu. Sommer & cộng sự (2017) cho rằng người có mức độ đổi mới cao hơn sẽ bị thu hút nhiều hơn bởi tổ chức đổi mới, tuy nhiên, Berthon & cộng sự (2005) khẳng định rằng hành vi có thể khác nhau giữa các nền văn hóa khác nhau. Do đó, nghiên cứu trên địa bàn Hà Nội có thể có kết quả khác với các phạm vi, địa điểm nghiên cứu khác. Hơn nữa, trong phần lập luận về lý thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức để dẫn đến giả thuyết tác động của biến điều tiết, nhóm tác giả cũng nhận định rằng đối với các cá nhân có khả năng đổi mới thấp, sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng không bị giảm đi do lập luận lý thuyết tương ứng ở giả thuyết nhận thức về văn hóa đổi mới và kết quả đổi mới, do đó điều ngược lại cũng có thể xảy ra với các cá nhân có khả năng đổi mới cao. Mặt khác, nghiên cứu điển hình của Bright (2007), dựa trên lý thuyết sự phù hợp giữa con người với tổ chức, cho thấy rằng động lực phục vụ công chúng không có tác động trực tiếp đáng kể đến hiệu suất của nhân viên khi tính đến yếu tố sự phù hợp giữa con người và tổ chức. Đây cũng là nghiên cứu sử dụng giả thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức nhưng kết quả lại không có sự ảnh hưởng nào lớn hơn khi có sự xuất hiện của biến điều tiết. Do đó, trên địa bàn Hà Nội, với cỡ mẫu 203 quan sát là đủ lớn, nên các suy diễn thống kê là đáng tin cậy.

## **6. Kết luận**

Nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa đổi mới đến sự thu hút người lao động của tổ chức trên địa bàn Hà Nội cung cấp thêm một nguồn kiến thức mới về các yếu tố ảnh hưởng đến sự thu hút người lao động của tổ chức. Theo các nghiên cứu trước, văn hóa đổi mới cũng là một thuộc tính của tổ chức góp phần vào việc thu hút người lao động. Ngoài các thuộc tính thông thường như hệ thống khen thưởng, mức lương, danh tiếng, việc truyền đạt về văn hóa đổi mới của tổ chức cũng đóng vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, thu hút người lao động của tổ chức. Nghiên cứu đã làm rõ được vai trò của việc truyền đạt văn hóa đổi

mới và kết quả đổi mới của tổ chức đối với người lao động. Do đó, tiếp nối nghiên cứu này, các nghiên cứu về sau có thể nghiên cứu ảnh hưởng của các thuộc tính của tổ chức lên người lao động có ngành học, độ tuổi, giới tính khác nhau để đưa ra giải pháp thực tế phù hợp nhất cho quá trình tuyển dụng được hiệu quả. Đặc biệt, với nền tảng học tập và công việc khác nhau, các cá nhân sẽ có nhận định khác nhau về sự thu hút của tổ chức. Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng mẫu nghiên cứu tới nhiều đối tượng hơn để kết quả nghiên cứu có tính khái quát hóa cao hơn.

### **Tài liệu tham khảo**

- Andreassen, T.W. & Lanseng, E.J. (2010), "Service differentiation: a self-image congruency perspective on brand building in the labor market", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 212-236.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.
- Barber, A.E. (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage Publications.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
- Bretz, R.D., Ash, R.A. & Dreher, G.F. (1989), "Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis", *Personnel Psychology*, Vol. 42 No. 3, pp. 561-581.
- Bretz Jr, R.D. & Judge, T.A. (1994), "The role of human resource systems in job applicant decision processes", *Journal of Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 531-551.
- Bright, L. (2007), "Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27 No. 4, pp. 361-379.
- Cable, D.M. & Graham, M.E. (2000), "The determinants of job seekers' reputation perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 No. 8, pp. 929-947.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003), "The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266.
- Connolly, T. & Vines, C.V. (1977), "Some instrumentality-valence models of undergraduate college choice", *Decision Sciences*, Vol. 8 No. 1, pp. 311-317.
- Davies, S. & Rizk, J. (2018), "The three generations of cultural capital research: a narrative review", *Review of Educational Research*, Vol. 88 No. 3, pp. 331-365.
- Dobni, C.B. (2008), "Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 539-559.
- Edwards, J.R. & Cooper, C.L. (1990), "The person-environment fit approach to stress: recurring problems and some suggested solutions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 4, pp. 293-307.
- Elving, W.J., Westhoff, J.J.C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J.-W. (2013), "The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice", *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 5, pp. 355-373.

- Goldsmith, R.E. & Foxall, G.R. (2003). “The measurement of innovativeness”, *The International Handbook on Innovation*, pp. 321- 330.
- Guilford, J. P. (1967), *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill.
- Hạnh, N.T., Lộc, L.X., Phong, L.T., Vân, N.T.H. & Ninh, N.D. (2021), “Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực sáng tạo của sinh viên các trường đại học tại Hà Nội”, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế Quốc tế*, Số 136, tr. 98-116.
- Hayes, A.F. (2017), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford Publications.
- Herriot, P., Ecob, R. & Hutchison, M. (1980), “Decision theory and occupational choice: some longitudinal data”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53 No. 3, pp. 223-236.
- Howell, J.M. (2005), “The right stuff: identifying and developing effective champions of innovation”, *Academy of Management Executive*, No. 19, pp. 108-119.
- Hu, W., Wu, B., Jia, X., Yi, X., Duan, C., Meyer, W. & Kaufman, J.C. (2013), “Increasing students' scientific creativity: the “learn to think” intervention program”, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 47 No. 1, pp. 3-21.
- Hùng, D. (2019), “Đổi mới sáng tạo và các nhân tố ảnh hưởng trong tổ chức”, *Tạp chí Công Thương*, <https://www.tapchicongthuong.vn/bai-viet/doi-moi-sang-cao-va-cac-nhan-to-anh-huong-trong-to-chuc-63534.htm>, truy cập ngày 20/10/2021.
- Jiang, T. & Iles, P. (2011), “Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China”, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6 No. 1, pp. 97-110.
- Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992), “Effects of work values on job choice decisions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 3, pp. 261-271.
- Kekale, T. & Kola-Nystrom, S. (2007), “Successful innovations from an established company”, *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 2, pp. 109-115.
- Long, N.L.H. (2019), “Tác động của danh tiếng tổ chức, tương thích con người-công việc, tương thích con người-tổ chức đến sự thu hút của tổ chức. Nghiên cứu trường hợp tại Bệnh viện Nhân dân Gia Định”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, Tập 14, Số 2, tr. 100-114.
- Martin-de Castro, G., Delgado-Verdea, M., Navas-Lopez, J.E. & Cruz-Gonzalez, J. (2013), “The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80 No. 2, pp. 351-363.
- McGrath, R.G. (2013), *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press.
- Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008), “Characteristics of successful employer brands”, *Journal of Brand Management*, No. 16, pp. 160-175.
- Pingle, S.S. & Sharma, A. (2013), “External employer attractiveness: a study of management students in India”, *Journal of Contemporary Management Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 78-95.
- Schilling, M.A. (2017), *Strategic Management of Technological Innovation*, 5<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill.
- Slatten, T., Lien, G., Horn, C.M.F. & Pederson, E. (2019), “The links between psychological capital, social capital, and work-related performance – A study of service sales representatives”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30 No. 1, pp. 1-15.

- Slaughter, J.E. & Greguras, G.J. (2009), “Initial attraction to organizations: the influence of trait inferences”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-18.
- Sommer, L.P., Heidenreich, S. & Handrich, M. (2017), “War for talents - How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness”, *R&D Management*, Vol. 47 No. 2, pp. 299-310.
- Thanh, V.T.C. (2017), “Hoạt động khoa học, công nghệ và đổi mới: tiếp cận văn hóa đổi mới”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Nghiên cứu chính sách và Quản lý*, Tập 33, Số 3, tr. 94-102.
- Tuấn, N.V. & Hậu, L.N. (2020), “Thúc đẩy quản trị doanh nghiệp theo định hướng trọng dịch vụ: vai trò của văn hóa đổi mới”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, Tập 30, Số 8, tr. 45-62.
- Turban, D.B. & Keon, T.L. (1993), “Organizational attractiveness: an interactionist perspective”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 2, pp. 184-193.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Jossey-Bass.
- Vygotskij, L. (1995), *Fantasi og Kreativitet i Barndommen*, Göteborg: Daidalos.