

Vai trò trung gian của ý định nghỉ việc trong tác động giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự bất an trong công việc đến tính hững hờ với tập thể - Nghiên cứu tại các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo, tiếp thị, tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh

Vũ Bá Thành^{1,*}, Ngô Văn Toàn², Đào Vũ Thắng³



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

¹Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Việt Nam

²Trường Đại học Tài chính – Marketing, Việt Nam

³Trường Đại học Trà Vinh, Việt Nam

Liên hệ

Vũ Bá Thành, Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Việt Nam

Email: vbthanh1205@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 11-12-2024
- Ngày sửa đổi: 12-6-2025
- Ngày chấp nhận: 17-01-2026
- Ngày đăng: 16-03-2026

DOI:

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v10i1.1531>



Bản quyền

© Tạp chí ĐHQG-HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm khám phá vai trò trung gian của ý định nghỉ việc trong mối quan hệ giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự bất an trong công việc đối với tính hững hờ tập thể của nhân viên trong ngành dịch vụ quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh. Dựa trên khảo sát 245 nhân viên tại 15 doanh nghiệp, kết quả cho thấy: (1) Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp làm giảm ý định nghỉ việc; (2) Sự bất an trong công việc – bao gồm cả bất an nhận thức và cảm xúc – làm tăng ý định nghỉ việc và mức độ hững hờ tập thể; và (3) Ý định nghỉ việc đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa các yếu tố trên với tính hững hờ tập thể. Trong bối cảnh ngành sáng tạo đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ, kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và ổn định tâm lý. Các đề xuất thực tiễn bao gồm: tăng cường hỗ trợ giữa đồng nghiệp thông qua mentoring, hoạt động chia sẻ và phản hồi tích cực; giảm thiểu bất an bằng cách truyền thông rõ ràng, đào tạo kỹ năng và thiết lập cơ chế phản hồi; quản lý ý định nghỉ việc thông qua khảo sát định kỳ và phát triển lộ trình nghề nghiệp; và xây dựng văn hóa gắn kết, trách nhiệm. Nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về hành vi nhân viên trong ngành dịch vụ có tính sáng tạo cao và cung cấp hàm ý thiết thực cho doanh nghiệp trong việc duy trì nguồn nhân lực ổn định, hiệu quả.

Từ khóa: Hỗ trợ từ đồng nghiệp, Sự bất an trong công việc, Tính hững hờ tập thể, Ý định nghỉ việc

GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh kinh tế thay đổi nhanh chóng, ngành dịch vụ – đặc biệt là quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh – đang đối mặt với những thách thức lớn về nhân sự. Tỷ lệ nghỉ việc luôn ở mức cao, đặc biệt trong nhóm nhân sự trẻ và quản lý trung cấp. Theo Anphabe, tỷ lệ nghỉ việc trung bình tại Việt Nam là 24%, trong đó ngành marketing – quảng cáo thuộc nhóm cao nhất¹. Nguyên nhân chính đến từ cường độ làm việc cao, áp lực sáng tạo liên tục và yêu cầu phối hợp nhóm chặt chẽ – đặc điểm vốn có của ngành. Khi thiếu các chính sách hỗ trợ nội bộ phù hợp, những yếu tố này dễ dẫn đến kiệt sức, giảm gắn kết và đặc biệt là hiện tượng “tính hững hờ tập thể” – khi nhân viên trở nên thờ ơ, thiếu trách nhiệm và không còn động lực đóng góp.

Một trong những yếu tố tâm lý nổi bật dẫn đến tình trạng này là sự bất an trong công việc (job insecurity) – cảm giác không chắc chắn về việc giữ được công việc hoặc vị trí hiện tại. Nguyên nhân có thể xuất phát từ vai trò không rõ ràng, thiếu hỗ trợ từ tổ chức, hay sự

biến động của thị trường lao động. Theo Tổng cục Thống kê Việt Nam, tỷ lệ thất nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh cuối năm 2023 đạt 3,9%, cho thấy sự cạnh tranh việc làm gia tăng và tâm lý bất ổn trong lực lượng lao động². Bất an trong công việc không chỉ làm giảm động lực và hiệu suất cá nhân (Lee & Ashforth)³, mà còn gia tăng xu hướng rút lui khỏi tổ chức – cả về mặt tâm lý lẫn vật lý – thông qua ý định nghỉ việc và sự giảm sút tham gia vào các hoạt động chung.

Ngược lại, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp được xem là một yếu tố bảo vệ, giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của môi trường làm việc bất ổn. Nghiên cứu của Li, Lin & Dong cho thấy sự hỗ trợ này giúp giảm cảm nhận tiêu cực và tăng cường gắn kết⁴. Tương tự, Schreurs và cộng sự chứng minh rằng hỗ trợ từ đồng nghiệp làm giảm ảnh hưởng của bất an nghề nghiệp đến hiệu quả công việc⁵. Kim & Kim cũng chỉ ra rằng bất an không chỉ gây căng thẳng mà còn làm giảm cam kết tổ chức, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất – kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Lee & Jeong, khi hai tác giả xác định cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian

Trích dẫn bài báo này: Bá Thành V, Văn Toàn N, Vũ Thắng D. Vai trò trung gian của ý định nghỉ việc trong tác động giữa sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự bất an trong công việc đến tính hững hờ với tập thể - Nghiên cứu tại các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo, tiếp thị, tổ chức sự kiện tại TP. Hồ Chí Minh. *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(1):6342-6352.

giữa bất an và ý định nghỉ việc^{6,7}. Dù không trực tiếp phân tích hỗ trợ từ đồng nghiệp, các nghiên cứu này cho thấy các yếu tố tăng cường sự gắn bó – như hỗ trợ xã hội – có thể hạn chế hậu quả tiêu cực của môi trường làm việc không ổn định. Báo cáo của NetSuite cũng cho biết các agency quảng cáo ghi nhận tỷ lệ nghỉ việc lên tới 30% mỗi năm, chủ yếu do thiếu hỗ trợ và định hướng phát triển nghề nghiệp⁸.

Các bằng chứng thực tiễn và học thuật trên cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa bất an công việc, hỗ trợ từ đồng nghiệp và ý định nghỉ việc, đồng thời hé mở vai trò trung gian của ý định nghỉ việc trong mối quan hệ giữa hai yếu tố đầu và tính hững hờ tập thể. Trong trường hợp này, ý định nghỉ việc không chỉ là kết quả, mà còn là cầu nối trung gian – qua đó, sự bất an hoặc thiếu hỗ trợ tác động gián tiếp đến mức độ thờ ơ và giảm gắn kết của nhân viên. Mô hình trung gian này vẫn chưa được khám phá đầy đủ, nhất là tại các doanh nghiệp dịch vụ tại Việt Nam – nơi yêu cầu sáng tạo cao nhưng thường thiếu các chính sách hỗ trợ hiệu quả. Vì vậy, việc nghiên cứu vai trò trung gian của ý định nghỉ việc trong mối quan hệ giữa bất an công việc và hỗ trợ từ đồng nghiệp đến tính hững hờ tập thể là rất cần thiết và mang tính thời sự. Nghiên cứu này không chỉ giúp làm rõ các cơ chế tâm lý ảnh hưởng đến hành vi nhân viên, mà còn cung cấp cơ sở thực nghiệm cho nhà quản lý trong xây dựng chiến lược nhân sự bền vững. Đặc biệt trong bối cảnh hậu đại dịch, khi ngành dịch vụ tại TP.Hồ Chí Minh đang tái cấu trúc mạnh mẽ, việc hiểu rõ và điều chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết nội bộ chính là chìa khóa để duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (Co-Worker Support)

Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một yếu tố quan trọng trong hành vi tổ chức, thể hiện qua sự sẵn lòng giúp đỡ, chia sẻ và động viên giữa các nhân viên⁹. Hỗ trợ này không chỉ bao gồm sự giúp đỡ công việc như chia sẻ thông tin, hoàn thành nhiệm vụ, mà còn là hỗ trợ cảm xúc – sự đồng cảm và động viên tinh thần (House¹⁰; Cohen & Wills¹¹). Những hành động này khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị trong tổ chức. Theo Lý thuyết Trao đổi Xã hội của Blau, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một dạng trao đổi tài nguyên – nơi sự giúp đỡ được đáp lại, hình thành chu kỳ tương tác tích cực¹². Cropanzano và Mitchell (2005) nhấn mạnh rằng mối quan hệ hỗ trợ này tạo dựng lòng tin, tăng cam kết và thúc đẩy môi trường làm việc gắn kết¹³. Song song đó, Lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên của Hobfoll cho rằng sự hỗ trợ

đồng nghiệp đóng vai trò như một nguồn lực tâm lý, giúp nhân viên đối phó với căng thẳng và bảo vệ sức khỏe tinh thần trong môi trường làm việc áp lực¹⁴. Ngoài lợi ích tức thời, theo Saks sự hỗ trợ này còn tạo nền tảng cho mối quan hệ lâu dài trong tổ chức¹⁵. Theo Chiaburu & Harrison, góp phần cải thiện hiệu suất cá nhân, khuyến khích chia sẻ tri thức và nâng cao tinh thần đồng đội¹⁶.

Như vậy, Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoạt động như một chất keo gắn kết, hình thành văn hóa nơi các nhân viên không chỉ là đồng nghiệp mà còn là người đồng hành, cùng nhau vượt qua thách thức và chia sẻ thành công.

Sự bất an trong công việc (Job Insecurity)

Sự bất an trong công việc (Job Insecurity) là trạng thái tâm lý khi nhân viên lo lắng về khả năng mất việc, quyền lợi hoặc vai trò hiện tại¹⁷. Đây là yếu tố mang tính chủ quan, phụ thuộc vào cách mỗi người cảm nhận về sự ổn định công việc. Theo Lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên của Hobfoll¹⁴, cảm giác bị đe dọa nguồn lực công việc gây căng thẳng, khiến nhân viên tìm cách bảo vệ sức khỏe tâm lý và tài chính. Bất an kéo dài làm giảm sự tự tin, cảm giác kiểm soát¹⁸, ảnh hưởng tiêu cực đến nhu cầu cơ bản như tự chủ, kết nối và năng lực¹⁹, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc và giảm năng suất²⁰. Sự bất an xuất hiện khi có sự lệch giữa mong muốn và cảm nhận về bảo đảm công việc²¹ và gồm hai thành phần: bất an nhận thức – lo ngại mất việc; và bất an cảm xúc – sự lo lắng đi kèm²²⁻²⁴. Các nghiên cứu cho thấy sự bất an ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe, cam kết, tinh thần hợp tác và hiệu quả làm việc^{25,26}.

Như vậy, sự bất an trong công việc là trạng thái tâm lý đặc biệt, xuất phát từ cả yếu tố chủ quan và khách quan, khi nhân viên cảm thấy công việc của mình không còn ổn định hoặc có nguy cơ bị cắt giảm do các yếu tố bên ngoài hoặc sự thay đổi trong tổ chức.

Ý định nghỉ việc (Turnover Intention)

Ý định nghỉ việc (Turnover Intention) là suy nghĩ hoặc mong muốn rời bỏ tổ chức, thường được thể hiện qua hành vi cân nhắc hoặc tìm kiếm công việc mới²⁷. Theo Tett và Meyer²⁸, đây là một ý định có chủ đích, thường bắt nguồn từ sự bất mãn hoặc cơ hội nghề nghiệp khác²⁹. Nhiều yếu tố tác động đến ý định này như: hỗ trợ tổ chức³⁰, công bằng tổ chức³¹, hành vi công dân tổ chức³² và kiệt sức cảm xúc³³. Mobley và cộng sự cho rằng sự hài lòng, cam kết và đánh giá lợi ích – rủi ro ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc³⁴. Lee & Mitchell bổ sung yếu tố các sự kiện bất ngờ như tác nhân kích hoạt³⁵. Dưới góc nhìn Lý

thuyết Hành vi Dự định³⁶, ý định là bước tiền đề cho hành vi thực tế, chịu ảnh hưởng bởi thái độ, chuẩn mực và nhận thức kiểm soát. Griffeth et al. xem đây là dấu hiệu giảm cam kết³⁷, còn Maertz & Griffeth nhấn mạnh vai trò của sức hút từ bên ngoài³⁸. Ý định nghỉ việc nếu không được kiểm soát sẽ gây tổn thất tài chính³⁹ và làm suy yếu văn hóa tổ chức. Vì vậy, tăng cường môi trường tích cực và hỗ trợ quản lý là giải pháp then chốt^{40,41}.

Nhìn chung, ý định nghỉ việc là yếu tố tâm lý phức tạp phản ánh sự bất mãn với môi trường làm việc, cảm giác bất an hoặc sự hấp dẫn của cơ hội khác, và từ đó có thể dẫn đến hành vi nghỉ việc nếu không có sự can thiệp kịp thời từ phía tổ chức.

Tính hững hờ tập thể (Social Loafing)

Tính hững hờ tập thể (social loafing) là sự suy giảm nỗ lực cá nhân khi làm việc nhóm, xuất phát từ cảm giác nỗ lực của mình không được ghi nhận hoặc không tạo ra khác biệt⁴². Latane và cộng sự lần đầu giới thiệu khái niệm này, mô tả hiện tượng cá nhân làm việc kém hơn khi ở trong nhóm do giảm nhận thức xã hội⁴³. Liden và cộng sự cho rằng điều này xảy ra cả ở mức ý thức và vô thức⁴⁴. Khi trách nhiệm bị phân tán, cá nhân dễ cho rằng mình không cần cố gắng nhiều⁴⁵. Tính hững hờ dẫn đến giảm năng lượng, năng suất và cam kết cá nhân⁴⁶, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả làm việc và văn hóa tổ chức⁴⁷. Các yếu tố như quy mô nhóm lớn, thiếu gắn kết⁴⁴, căng thẳng vai trò⁴⁸, hoặc đặc điểm cá nhân như hướng ngoại, dễ cân bằng cảm xúc⁴⁹ góp phần làm gia tăng hành vi này. Klehe & Anderson bổ sung rằng các nền văn hóa cá nhân chủ nghĩa cũng có xu hướng hững hờ cao hơn so với văn hóa tập thể⁵⁰.

Như vậy, tính hững hờ tập thể là trạng thái giảm hiệu quả hoặc nỗ lực của cá nhân trong nhóm do không nhận rõ trách nhiệm cá nhân hoặc cảm thấy áp lực công việc tăng.

GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc giảm ý định nghỉ việc. Khi nhận được sự giúp đỡ, nhân viên cảm thấy gắn bó hơn và ít có xu hướng rời bỏ tổ chức^{51,52}. Hỗ trợ này đáp ứng nhu cầu xã hội, tạo cảm giác tin tưởng vào tổ chức⁵³ và thúc đẩy động lực, cam kết công việc¹⁵. Ngoài ra, sự hỗ trợ còn giúp nhân viên cảm thấy an toàn, giảm căng thẳng và tăng sự gắn kết lâu dài⁵⁴. Ng & Sorensen chỉ ra rằng đồng nghiệp hỗ trợ sẽ giúp giảm cảm giác cô lập và áp lực⁵⁵. Hỗ trợ không chỉ là chia sẻ công việc mà còn là động viên tinh thần, giúp nhân

viên không cảm thấy đơn độc¹⁶. Theo Podsakoff và cộng sự, điều này còn cải thiện sức khỏe tinh thần và khả năng đối phó với căng thẳng⁵⁶. Rhoades & Eisenberger⁵⁷ và Harkins & Petty⁵⁸ đều nhấn mạnh rằng sự hỗ trợ từ đồng nghiệp nâng cao cam kết tổ chức và giảm ý định tìm kiếm công việc mới.

Như vậy, có thể khẳng định rằng hỗ trợ từ đồng nghiệp có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc. Khi nhân viên được hỗ trợ, họ ít có ý định rời tổ chức, điều này rất quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp hiện nay khi áp lực cạnh tranh gia tăng và nhu cầu duy trì lực lượng lao động ổn định trở nên cấp thiết.

Giả thuyết 1: Hỗ trợ từ đồng nghiệp có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên

Sự bất an trong công việc là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, khi nhân viên cảm thấy thiếu an toàn và ổn định¹⁷. Theo Sverke và cộng sự, nguy cơ thay đổi công việc theo hướng tiêu cực thường khiến nhân viên nảy sinh ý định rời bỏ tổ chức⁵⁹. Bất an trong công việc gồm hai khía cạnh: nhận thức và cảm xúc. Khía cạnh nhận thức (cognitive job insecurity) là lo ngại về sự không ổn định và thiếu cơ hội phát triển^{25,60}, trong khi khía cạnh cảm xúc (affective job insecurity) liên quan đến cảm giác lo âu và căng thẳng^{61,62}. Cả hai đều làm tăng khả năng nhân viên tìm kiếm môi trường làm việc khác. Ashford và cộng sự cho rằng sự bất an kéo dài không chỉ gây thái độ tiêu cực mà còn làm giảm cam kết tổ chức¹⁸. Khi không còn cảm giác ổn định, nhân viên dễ mất niềm tin và động lực, từ đó tăng ý định nghỉ việc. Nhìn chung, sự bất an làm suy yếu mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức, đẩy họ đến quyết định rời bỏ để tìm kiếm sự an toàn hơn.

Giả thuyết 2a: Sự bất an trong công việc về mặt nhận thức tác động cùng chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Giả thuyết 2b: Sự bất an trong công việc về mặt cảm xúc tác động cùng chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Ý định nghỉ việc không chỉ phản ánh sự bất mãn cá nhân mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường làm việc, đặc biệt là làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Khi có ý định rời bỏ tổ chức, nhân viên thường giảm cam kết, ít tham gia vào hoạt động nhóm và giảm hỗ trợ đồng nghiệp⁶³, từ đó làm suy yếu sự đoàn kết và giảm năng suất. Steel & Ovalle cho rằng nhân viên có ý định nghỉ việc thường tránh các hoạt động không chính thức, dẫn đến giảm giao tiếp và hợp tác⁶⁴. Sự bất an trong công việc – yếu tố thường đi kèm với ý định nghỉ việc – gây lo âu, căng thẳng và giảm hài lòng⁶². Điều này khiến nhân viên xa rời mục tiêu tập thể và phát triển thái độ thờ ơ¹⁸. Siu cũng chỉ ra rằng lo âu khiến nhân viên ngại tham gia hoạt động chung, làm giảm

gắn kết nhóm⁶⁵. Theo Kinnunen và cộng sự, khi ý định nghỉ việc gia tăng, nhân viên dễ “bỏ cuộc,” giảm tinh thần hợp tác và hiệu quả tổ chức⁶⁶. Tóm lại, ý định nghỉ việc không chỉ ảnh hưởng cá nhân mà còn làm suy yếu sự gắn kết và thành công chung của tổ chức.

Giả thuyết 3 : Ý định nghỉ việc của nhân viên tác động cùng chiều đến tính hững hờ tập thể.

Khi nhân viên có ý định nghỉ việc, mức độ gắn bó với tổ chức và đồng nghiệp suy giảm, kéo theo việc giảm tham gia hoạt động tập thể và gia tăng hành vi lười biếng xã hội. Ý định nghỉ việc không chỉ phản ánh sự bất mãn cá nhân mà còn làm gia tăng tính hững hờ tập thể, đóng vai trò trung gian giữa hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự bất an trong công việc. Theo Baron và Kenny, biến trung gian giúp lý giải cách thức hoặc lý do mối quan hệ giữa biến độc lập và phụ thuộc diễn ra⁶⁷. Hayes cũng nhấn mạnh vai trò của kiểm định trung gian trong việc khám phá bản chất động lực học trong các hiện tượng tâm lý – tổ chức⁶⁸.

Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp giúp nhân viên cảm thấy an toàn, giảm căng thẳng và tăng gắn bó^{16,69}. Tuy nhiên, khi xuất hiện ý định nghỉ việc, sự cam kết giảm, kéo theo việc né tránh tham gia nhóm – yếu tố làm gia tăng tính hững hờ tập thể. Đồng thời, sự bất an trong công việc cũng tác động mạnh đến ý định nghỉ việc. Nhận thức về sự không ổn định (cognitive job insecurity) khiến nhân viên lo lắng và tìm kiếm cơ hội mới, dẫn đến giảm tinh thần hợp tác²⁵. Về mặt cảm xúc (affective job insecurity), những lo âu và căng thẳng kéo dài cũng làm giảm sự hỗ trợ lẫn nhau và gia tăng thờ ơ¹⁵.

Như vậy, ý định nghỉ việc đóng vai trò như một biến trung gian quan trọng, liên kết các yếu tố bên ngoài như hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự bất an trong công việc với mức độ hững hờ với tập thể, từ đó làm suy giảm sự hợp tác và hiệu quả làm việc nhóm trong tổ chức.

Giả thuyết 4a: Ý định nghỉ việc của nhân viên đóng vai trò trung gian trong tác động của hỗ trợ từ đồng nghiệp đến tính hững hờ tập thể

Giả thuyết 4b: Ý định nghỉ việc của nhân viên đóng vai trò trung gian trong tác động của sự bất an trong công việc về mặt nhận thức đến tính hững hờ tập thể

Giả thuyết 4c: Ý định nghỉ việc của nhân viên đóng vai trò trung gian trong tác động của sự bất an trong công việc về mặt cảm xúc đến tính hững hờ tập thể

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 1.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu có chủ đích, lựa chọn 15 công ty trong lĩnh vực dịch vụ quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện tại Tp. Hồ Chí Minh, nhằm đảm bảo mẫu phản ánh đúng đặc điểm ngành có tính linh hoạt cao, làm việc nhóm thường xuyên và chịu nhiều áp lực từ tính chất dự án theo hợp đồng. Trong từng công ty, bảng khảo sát được phân phối cho nhân viên ở nhiều vị trí khác nhau nhằm thu thập đa dạng quan điểm. Theo công thức của Hair và cộng sự⁷⁰, với 21 biến đo lường, kích thước mẫu tối thiểu cần là 210. Trong số 350 bảng phát ra, 270 bảng được hoàn thành, sau khi loại bỏ 25 bảng không hợp lệ, bộ dữ liệu cuối cùng gồm 245 mẫu đủ điều kiện cho phân tích đa biến.

Thang đo

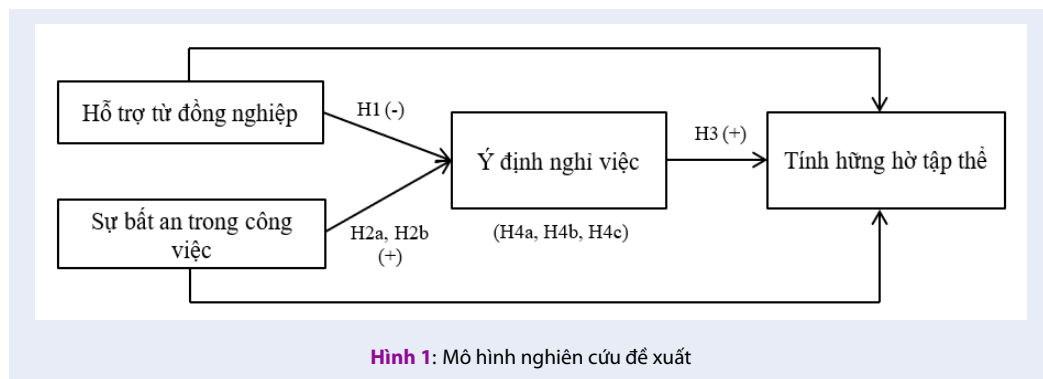
Dữ liệu được thu thập bằng biểu mẫu bảng câu hỏi bao gồm các mục đo lường sự bất an trong công việc về mặt nhận thức, sự bất an trong công việc về mặt tình cảm, tính hững hờ tập thể, ý định nghỉ việc và sự hỗ trợ của đồng nghiệp.

Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển các thành phần theo nghiên cứu Sự bất ổn công việc về nhận thức và tình cảm được đo bằng Thang đo sự bất an trong công việc (BACV) (11 biến quan sát) do De Witte²⁵ phát triển và được Pienaar và cộng sự⁷¹ rút gọn thành 8 biến quan sát. Thang đo tính hững hờ tập thể (HHTT) do Karau và Williams⁴² phát triển với 4 biến quan sát. Thang đo ý định nghỉ việc (YDNV) do Jung và Yoon⁷² phát triển đã được sử dụng với 4 biến quan sát. Cuối cùng, nhận thức về sự hỗ trợ của đồng nghiệp (HTDN) được đo bằng thang đo với 5 quan sát dựa vào Chiaburu & Harrison¹⁶ phát triển. Tất cả các biến quan sát của thang đo đều được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (5) hoàn toàn đồng ý.

Phương pháp phân tích

Nghiên cứu sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và kiểm định vai trò trung gian bằng Bootstrapping, thực hiện trên phần mềm SPSS 22.0 và AMOS 22.0.

Theo Hair và cộng sự⁷⁰, Cronbach's Alpha > 0,6 cho thấy thang đo đáng tin cậy; CR ≥ 0,7 đảm bảo độ tin cậy tổng hợp⁷³, và AVE ≥ 0,5 thể hiện tính hội tụ tốt⁷⁴. Trong SEM, các chỉ số như CFI, TLI > 0,9; RMSEA < 0,06; Chi-square/df từ 1-3 phản ánh mô hình phù hợp tốt với dữ liệu^{75,76}.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU VÀ KẾT QUẢ

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả kiểm định ở bảng 1 cho thấy tất cả thang đo đều có Cronbach's Alpha từ 0,819 đến 0,851, đảm bảo độ tin cậy và tính nhất quán nội tại. Các hệ số tương quan biến tổng đều > 0,3, không có biến nào bị loại. Chỉ số CR của các thang đo đều > 0,82, đạt yêu cầu; hầu hết AVE > 0,5, ngoại trừ thang đo HTDN có AVE = 0,486 nhưng vẫn chấp nhận được do CR cao⁷⁷. Nhìn chung, các thang đo đạt độ tin cậy và phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích mô hình CFA ở hình 2 cho thấy các chỉ số đều đạt yêu cầu về độ phù hợp: Chi-square/df = 1.672 (nằm trong khoảng chấp nhận được), GFI = 0.904, CFI = 0.952, TLI = 0.942 (đều > 0.9), và RMSEA = 0.052 (< 0.06). Các chỉ số này cho thấy mô hình đo lường có mức độ phù hợp cao với dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM ở hình 3 cho ra các chỉ tiêu có giá trị như sau: Chi-square/df = 1,672 < 3 đạt; GFI = 0,904 > 0,8 đạt; CFI = 0,952 > 0,9 tốt; RMSEA = 0,052 < 0,08 chấp nhận được. Theo kết quả hình 3 ta thấy các chỉ số này đều đáp ứng được các yêu cầu về mặt lý thuyết. Vì vậy, mô hình SEM này phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường.

Phân tích Bootstrap (1.000 mẫu, độ tin cậy 95%) xác nhận “Ý định nghỉ việc” đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa “Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp”, “Sự bất an trong công việc” và “Tính hững hờ tập thể”. Kết quả kiểm định ở bảng 2 cho thấy: hỗ trợ từ đồng nghiệp làm giảm ý định nghỉ việc ($\beta = -0,417$), trong khi bất an nhận thức ($\beta = 0,17$) và bất an cảm xúc ($\beta = 0,277$) làm tăng ý định nghỉ việc. Các tác động trực tiếp đến

“Tính hững hờ tập thể” không có ý nghĩa thống kê, nhưng các tác động gián tiếp qua “Ý định nghỉ việc” đều có ý nghĩa, xác nhận các giả thuyết trung gian H4a, H4b và H4c.

Thảo luận kết quả và đề xuất

Từ kết quả khảo sát tại các công ty dịch vụ quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện – những ngành đòi hỏi sự sáng tạo, phối hợp nhóm và chịu áp lực cao – nghiên cứu này làm sáng tỏ vai trò của các yếu tố tâm lý tổ chức đối với hành vi nhân viên.

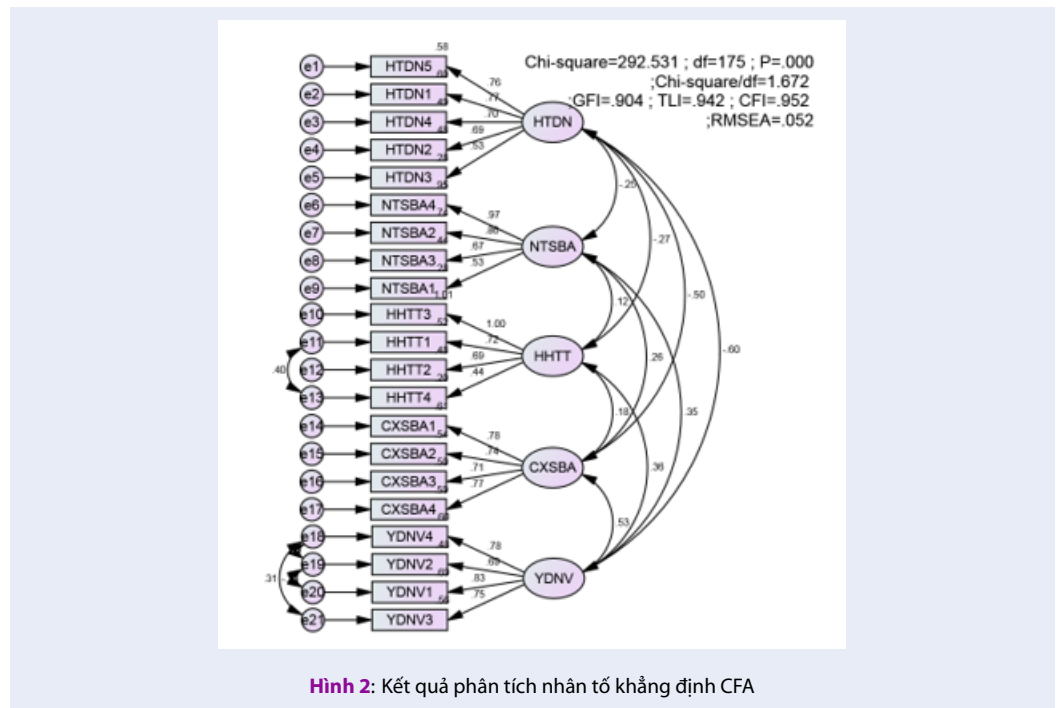
Trước hết, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (HTDN) được xác định là yếu tố giúp giảm ý định nghỉ việc (YDNV). Điều này phù hợp với Chiaburu & Harrison²⁰, cho rằng HTDN có ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi công dân tổ chức (OCB). Tương tự, Li, Lin & Dong⁴ cũng cho thấy HTDN làm giảm cảm xúc tiêu cực và tăng gắn kết công việc. Ngoài ra, Schreurs và cộng sự⁵ khẳng định HTDN có thể làm giảm tác động tiêu cực của bất an nghề nghiệp lên kết quả công việc. Trong bối cảnh ngành dịch vụ sáng tạo đòi hỏi phối hợp chặt chẽ, HTDN không chỉ mang lại cảm giác an tâm mà còn thúc đẩy tinh thần tập thể và nâng cao hiệu quả làm việc nhóm.

Ngược lại, sự bất an trong công việc (BA) – bao gồm bất an nhận thức (NTSBA) và cảm xúc (CXSA) – làm gia tăng YDNV và tính hững hờ tập thể (HHTT). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Ashford et al¹⁸, De Witte²⁵, và Pienaar et al.⁷¹, vốn khẳng định BA làm suy giảm sức khỏe tâm lý và gắn kết tổ chức. Trong ngành có nhiều thay đổi và áp lực như quảng cáo – tổ chức sự kiện, cảm giác không chắc chắn về vai trò hay kiệt sức cảm xúc dễ khiến nhân viên trở nên thờ ơ, mất động lực và giảm tinh thần hợp tác^{20,23}.

Đặc biệt, nghiên cứu cho thấy YDNV đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa BA và HHTT. Khi nhân viên có ý định rời đi, họ thường rút lui khỏi các hoạt động tập thể, làm suy yếu hiệu quả nhóm và ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả dự án. Phát hiện này phù

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

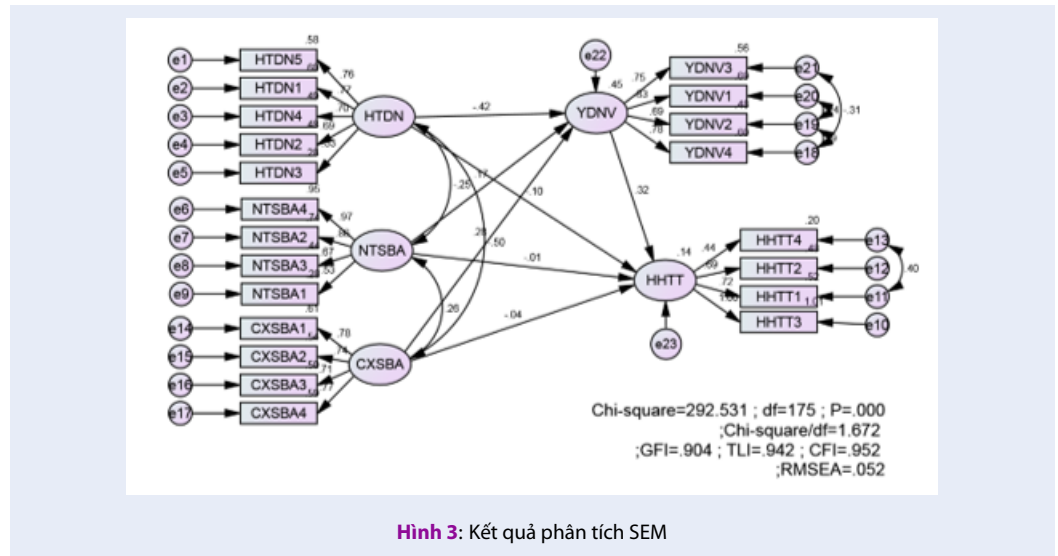
Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Chỉ số AVE	Chỉ số CR	Ghi chú
Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (HTDN)	5	0,819	0,481	0,486	0,823	Không loại biến
Sự bất an trong công việc về mặt nhận thức (NTSBA)	4	0,851	0,636	0,605	0,854	Không loại biến
Sự bất an trong công việc về mặt cảm xúc (CXSBA)	4	0,835	0,634	0,561	0,836	Không loại biến
Ý định nghỉ việc (YDNV)	4	0,844	0,613	0,584	0,848	Không loại biến
Tính hững hờ tập thể (HHTT)	4	0,824	0,525	0,55	0,82	Không loại biến



Hình 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

hợp với mô hình lý thuyết của Hom et al.⁵², và được củng cố bởi Steel & Ovalle⁶⁴, Tett & Meyer²⁸, những người xem YDNV là bước chuyển quan trọng dẫn đến nghỉ việc thực tế và giảm gắn bó với tổ chức. Tổng thể, kết quả nghiên cứu này mở rộng hiểu biết về mối quan hệ giữa HTDN, NTSBA, CXSBA, YDNV và HHTT, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ quảng cáo, tổ chức sự kiện tại Việt Nam. Kết quả không chỉ phù hợp với các bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm quốc tế, mà còn cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ, giảm thiểu bất an và can thiệp sớm vào ý định nghỉ việc – từ đó duy trì

hiệu quả nhóm và sự gắn kết tổ chức trong bối cảnh áp lực cao và cạnh tranh khốc liệt. Từ kết quả nghiên cứu, một số giải pháp được đề xuất nhằm giúp các doanh nghiệp dịch vụ quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện nâng cao hiệu quả nhân sự và giảm ý định nghỉ việc. Thứ nhất, cần tăng cường sự hỗ trợ từ đồng nghiệp bằng cách xây dựng hệ thống mentoring nội bộ, tổ chức hoạt động chia sẻ kinh nghiệm, và đánh giá hiệu quả làm việc nhóm dựa trên mức độ phối hợp, không chỉ kết quả cá nhân. Thứ hai, để giảm bất an trong công việc, doanh nghiệp nên truyền thông rõ ràng về mục tiêu, vai trò công việc, tổ chức



Hình 3: Kết quả phân tích SEM

Bảng 2: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	S.ES	Sig.	
H1	HTDN → YDNV	-0,417	***			Chấp nhận
H2a	NTSBA → YDNV	0,17	0,006			Chấp nhận
H2b	CXSBA → YDNV	0,277	***			Chấp nhận
H3	YDNV → HHTT	0,323	0,002			Chấp nhận
H4a	HTDN → YDNV → HHTT	0,288		-0,134	0,007	Trung gian 1 phần
H4b	NTSBA → YDNV → HHTT	0,934		0,055	0,014	Trung gian 1 phần
H4c	CXSBA → YDNV → HHTT	0,666		0,089	0,009	Trung gian 1 phần

đào tạo kỹ năng, và thiết lập cơ chế phản hồi định kỳ giữa quản lý và nhân viên nhằm tăng sự tự tin và ổn định tâm lý. Thứ ba, việc quản lý ý định nghỉ việc cần được thực hiện sớm qua khảo sát định kỳ sự hài lòng và cam kết, phân tích nguyên nhân bất mãn, đồng thời xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Cuối cùng, cần xây dựng văn hóa tổ chức gắn kết, hợp tác và trách nhiệm thông qua team building, khen thưởng hành vi tích cực và vai trò dẫn dắt của lãnh đạo, nhằm tạo môi trường làm việc tích cực và bền vững.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu này chỉ ra rằng sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và việc giảm thiểu bất an trong công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc và mức độ hững hờ của nhân viên trong ngành dịch vụ quảng cáo, tiếp thị và tổ chức sự kiện. Dựa trên mẫu nghiên cứu gồm 245 nhân viên từ 15 tổ chức, kết quả cho thấy các công ty cần chú trọng xây dựng một môi trường làm việc

gắn kết, cung cấp thông tin rõ ràng và hỗ trợ tâm lý cho nhân viên để giảm thiểu bất an, qua đó nâng cao hiệu quả làm việc và giữ chân nhân tài. Những giải pháp này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự hợp tác và tinh thần đồng đội, từ đó cải thiện kết quả công việc và thành công của dự án.

Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung vào việc khảo sát các yếu tố khác ngoài sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và bất an trong công việc, chẳng hạn như sự lãnh đạo, văn hóa tổ chức, và các yếu tố cá nhân của nhân viên như động lực làm việc và sự thỏa mãn công việc. Ngoài ra, nghiên cứu cũng có thể mở rộng phạm vi và thời gian nghiên cứu để kiểm tra sự ổn định của các mối quan hệ này trong dài hạn và trong các bối cảnh ngành nghề khác.

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AVE: Phương sai trích trung bình
 BACV: Bất an trong công việc

CFA: Phân tích nhân tố khẳng định
 CR: Phân tích độ tin cậy tổng hợp
 CXSBA: Sự bất an trong công việc về mặt cảm xúc
 EFA: Phân tích nhân tố khám phá
 HHTT: Hững hờ tập thể
 HTDN: Hỗ trợ từ đồng nghiệp
 NTSBA: Sự bất an trong công việc về mặt nhận thức
 OCB: Hành vi công dân tổ chức
 SEM: Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính
 Tp.Hồ Chí Minh: Thành phố Hồ Chí Minh
 YDNV: Ý định nghỉ việc

XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả cam kết không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến quá trình thực hiện nghiên cứu, viết bài hoặc xuất bản bài báo này.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Tác giả Vũ Bá Thành đóng vai trò là tác giả chính, chịu trách nhiệm hình thành ý tưởng nghiên cứu, thiết kế phương pháp luận và chịu trách nhiệm chính trong việc viết và hoàn thiện bản thảo cuối cùng của bài báo. Tác giả Ngô Văn Toàn chịu trách nhiệm xây dựng phần cơ sở lý thuyết, tổng quan tài liệu và đóng góp ý kiến trong quá trình thảo luận và diễn giải các kết quả nghiên cứu.

Tác giả Đào Vũ Thắng phụ trách thu thập và xử lý dữ liệu, phân tích kết quả, rà soát học thuật, chỉnh sửa ngôn ngữ, định dạng bài viết theo yêu cầu xuất bản, và hỗ trợ trong việc hoàn thiện các khuyến nghị thực tiễn từ kết quả nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Anphabe. Báo cáo thị trường nhân sự Việt Nam 2019: Xu hướng nghỉ việc & giữ chân nhân tài; 2019. Available from: <https://anphabe.com>.
2. Tổng cục Thống kê Việt Nam. Tình hình lao động và việc làm quý IV và năm 2023; 2023. Available from: <https://www.gso.gov.vn>.
3. Lee RT, Ashforth BE. A further examination of coping in work settings. *Journal of Organizational Behavior*. 1996;17(2):155–69.
4. Li X, Lin C, Dong Y. Research on job insecurity and well-being in the workplace from triple perspectives of HRM, leader and coworker. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2022;60(4):739–63. Available from: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12328>.
5. Schreurs BH, van Emmerik IJH, Günter H, Germeys F. A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*. 2012;51(2):259–79. Available from: <https://doi.org/10.1002/hrm.21465>.
6. Kim MJ, Kim BJ. The performance implications of job insecurity: the sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020;17(21):7837. Available from: <https://doi.org/10.3390/ijerph17217837>.
7. Lee SH, Jeong DY. Job insecurity and turnover intention: organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality*. 2017;45(4):529–36. Available from: <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>.

8. NetSuite. State of advertising agencies: Retention and workplace culture trends; 2023. Available from: <https://www.netsuite.com>.
9. Ganster DC, Fusilier MR, Mayes BT. Role of social support in the experience of stress at work. *The Journal of Applied Psychology*. 1986;71(1):102–10. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.102>.
10. House JS. Work stress and social support. Addison-Wesley; 1981.
11. Cohen S, Wills TA. Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*. 1985;98(2):310–57. Available from: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>.
12. Blau PM. Exchange and power in social life. New York: Wiley; 1964.
13. Cropanzano R, Mitchell MS. Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. 2005;31(6):874–900. Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
14. Hobfoll SE. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*. 1989;44(3):513–24. Available from: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
15. Saks AM. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 2021;32(3):197–224.
16. Chiaburu DS, Harrison DA. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *The Journal of Applied Psychology*. 2008;93(5):1082–103. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>.
17. Greenhalgh L, Rosenblatt Z. Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*. 1984;9(3):438–48. Available from: <https://doi.org/10.2307/258284>.
18. Ashford SJ, Lee C, Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*. 1989;32(4):803–29. Available from: <https://doi.org/10.2307/256569>.
19. Deci EL, Ryan RM. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227–68. Available from: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
20. Nauman S, Zheng C, Naseer S. Job insecurity and work-family conflict: A moderated mediation model of perceived organizational justice, emotional exhaustion and work withdrawal. *International Journal of Conflict Management*. 2020;31(5):729–51. Available from: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0159>.
21. Hartley J, Jacobson D, Klandermans B, van Vuuren T. Job insecurity: coping with jobs at risk. Sage (Atlanta, Ga). 1991;.
22. Borg I, Elizur D. Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*. 1992;13(2):13–26. Available from: <https://doi.org/10.1108/01437729210010210>.
23. Çetin C. The role of perceived organizational support and job insecurity on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 2015;207:48–55.
24. Huang GH, Niu X, Lee C, Ashford SJ. Differentiating cognitive and affective job insecurity: antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. 2012;33(6):752–69. Available from: <https://doi.org/10.1002/job.1815>.
25. De Witte H. Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999;8(2):157–77. Available from: <https://doi.org/10.1080/135943299398302>.
26. Dereli B. Job insecurity and turnover intention: A meta-analysis. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 2012;62:162–6.

27. Çelik M, Çıra A. The impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Business and Social Science*. 2013;4(5):106–18.
28. Tett RP, Meyer JP. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 1993;46(2):259–93. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
29. AvcıU, Küçükusta D. The relationship between organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*. 2009;10(7):85–92.
30. Hui C, Chiu WC, Yu P, Cheng K, Tse H. The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2007;80(1):151–72. Available from: <https://doi.org/10.1348/096317905X89391>.
31. Choi S. Organizational justice and employee work attitudes: the federal case. *American Review of Public Administration*. 2011;41(2):185–204. Available from: <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>.
32. Bellou V. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*. 2008;13(1):37–45.
33. Boyas J, Wind LH, Kang SY. Exploring the relationship between employment-based social capital, job stress, burnout, and intent to leave among child welfare workers: an age-based path analysis model. *Children and Youth Services Review*. 2012;34(1):50–62. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2011.08.033>.
34. Mobley WH, Horner SO, Hollingsworth AT. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*. 1978;63(4):408–14. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
35. Lee TW, Mitchell TR. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*. 1994;19(1):51–89. Available from: <https://doi.org/10.2307/258835>.
36. Ajzen I, Fishbein M. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*. 1977;84(5):888–918. Available from: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>.
37. Griffeth RW, Hom PW, Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*. 2000;26(3):463–88. Available from: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>.
38. Maertz CP, Griffeth RW. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*. 2004;30(5):667–83. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>.
39. Şahin B. Turnover intention and its effect on employee performance in the service sector. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 2011;8(1):325–42.
40. Han GH, Bonn MA, Cho M. The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employees' emotional exhaustion and turnover intention: the moderating roles of social support and job autonomy. *International Journal of Hospitality Management*. 2016;52:97–106. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.002>.
41. Jang S, Kandampully J. Reducing employee turnover intention through organizational culture and workplace friendships: A study of restaurant employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2017;31:56–68.
42. Karau SJ, Williams KD. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993;65(4):681–706. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>.
43. Latane B, Williams K, Harkins S. Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979;37(6):822–32. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>.
44. Liden RC, Wayne SJ, Jaworski RA, Bennett N. Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*. 2004;30(2):285–304. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>.
45. Baron RA, Byrne D. *Social Psychology*. Pearson Education; 2004.
46. Mulvey PW, Klein HJ. The impact of perceived loafing and collective efficacy on group goal processes and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1998;74(1):62–87. Available from: <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2753>.
47. Sünnetçioğlu E, Günay A, Uysal A. An investigation on social loafing in organizations: the impact of personality traits. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*. 2014;150:420–9.
48. Akgündüz Y, Günay G, İyikan. The effect of social loafing on organizational cynicism: A study on tourism sector. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 2014;19(1):101–22.
49. Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *The Journal of Applied Psychology*. 1974;59(5):603–9. Available from: <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
50. Klehe UC, Anderson N. Working hard and working smart: motivation and ability during typical and maximum performance. *The Journal of Applied Psychology*. 2007;92(4):978–92. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.978>.
51. Morrison R. Informal relationships in the workplace: associations with job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*. 2004;33(3):114–28.
52. Hom PW, Griffeth RW, Sellaro CL. The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1984;34(2):141–74. Available from: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1).
53. Podsakoff PM, MacKenzie SB, Bommer WH. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*. 1996;22(2):259–98. Available from: <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>.
54. Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski IL, Rhoades L. Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *The Journal of Applied Psychology*. 2002;87(3):565–73. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
55. Ng TW, Sorensen KL. Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*. 2008;33(3):243–68. Available from: <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>.
56. Podsakoff NP, Whiting SW, Podsakoff PM, Blume BD. Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*. 2009;94(1):122–41. Available from: <https://doi.org/10.1037/a0013079>.
57. Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: a review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*. 2002;87(4):698–714. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
58. Harkins SG, Petty RE. Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982;43(6):1214–29. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1214>.
59. Sverke M, Hellgren J, Näswall K. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2002;7(3):242–64. Available from: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.
60. Staufienbiel T, König CJ. A meta-analytic review of the relationship between job insecurity and various outcomes: A test of

- job insecurity's unique contribution to stress and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010;15(3):246–59.
61. Cheng GH, Chan DK. Occupational stress and well-being among Chinese employees: the role of job insecurity. *The Journal of Applied Psychology*. 2008;93(1):145–56.
 62. Probst TM. Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2003;76(4):451–67. Available from: <https://doi.org/10.1348/096317903322591587>.
 63. Chait HN. Commitment in the workplace: theory, research and application. *Personnel Psychology*. 1998;51(1):245.
 64. Steel RP, Ovalle NK. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*. 1984;69(4):673–86. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>.
 65. Siu OL. Occupational stressors and well-being among Chinese employees: the role of organisational commitment. *Applied Psychology*. 2002;51(4):527–44. Available from: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.t01-1-00106>.
 66. Kinnunen U, Vermulst A, Gerris J, Mäkikangas A. Work–family conflict and its relations to well-being: the role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*. 2003;35(7):1669–83. Available from: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00389-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00389-6).
 67. Baron RM, Kenny DA. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986;51(6):1173–82. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
 68. Hayes AF. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications; 2017.
 69. Kram KE. Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Scott Foresman; 1985.
 70. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate data analysis. Pearson Prentice Hall; 2010.
 71. Pienaar J, De Witte H, Hellgren J, Sverke M. The cognitive and affective dimensions of job insecurity: validation of a multidimensional scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2013;86(3):322–31.
 72. Jung HS, Yoon HH. The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent. *Service Industries Journal*. 2013;33(1):7–29. Available from: <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596932>.
 73. Bagozzi RP, Yi Y. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1988;16(1):74–94. Available from: <https://doi.org/10.1007/BF02723327>.
 74. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *JMR, Journal of Marketing Research*. 1981;18(1):39–50. Available from: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
 75. Hu LT, Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. 1999;6(1):1–55. Available from: <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
 76. Kline RB. Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications; 2023.
 77. Malhotra NK. Marketing research: an applied printation. pearson. 2020;.

 Open Access Full Text Article

The mediating role of turnover intention in the impact of co-worker support and job insecurity on social loafing - A study of advertising, marketing, and event service companies in Ho Chi Minh City

Vu Ba Thanh^{1,*}, Ngo Van Toan², Dao Vu Thang³



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

This study aims to explore the mediating role of Turnover Intention in the relationship between Co-Worker Support and Job Insecurity on Social Loafing among employees in the advertising, marketing, and event organization industry in Ho Chi Minh City. Based on a survey of 245 employees from 15 companies, the findings reveal that (1) Coworker Support significantly reduces Turnover Intention; (2) Job Insecurity both cognitive and affective positively influences Turnover Intention and Social Loafing; and (3) Turnover Intention serves as a significant mediator in the relationships between these factors and Social Loafing. In a high-pressure, fast-paced, and creativity-driven industry that demands strong team collaboration, these results emphasize the importance of fostering a supportive and psychologically stable work environment. Practical recommendations include enhancing Coworker Support through mentoring programs, experience-sharing activities, and constructive feedback; minimizing Job Insecurity by clear communication, skills training, and regular feedback mechanisms; managing Turnover Intention through periodic employee satisfaction assessments and well-defined career development paths; and cultivating a culture of cohesion and responsibility. This study contributes to a deeper understanding of employee behavior in creative service sectors and provides practical implications for businesses seeking to retain a stable and effective workforce.

Key words: Co-Worker Support, Job Insecurity, Social Loafing, Turnover Intention

¹Ton Duc Thang University, Vietnam

²University of Finance – Marketing, Vietnam

³Tra Vinh University, Vietnam

Correspondence

Vu Ba Thanh, Ton Duc Thang University, Vietnam

Email: vbthanh1205@gmail.com

History

- Received: 11-12-2024
- Revised: 12-6-2025
- Accepted: 17-01-2026
- Published Online: 16-03-2026

DOI :

<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v10i1.1531>



Copyright

© VNUHCM Journal. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Cite this article : Ba Thanh V, Van Toan N, Vu Thang D. **The mediating role of turnover intention in the impact of co-worker support and job insecurity on social loafing - A study of advertising, marketing, and event service companies in Ho Chi Minh City.** *VNUHCM J. Econ. Bus. Law.* 2026; 10(1):6342-6352.