BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP. HỒ CHÍ MINH

HÀ THỊ PHƯƠNG MINH

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC VỚI VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA ĐẶC ĐIỂM TÍNH CÁCH: MỘT NGHIÊN CỨU TẠI VIỆT NAM

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã ngành: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM 2024

Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh.

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS TS NGUYỄN NGỌC LONG

2. TS ĐOÀN NGỌC DUY LINH

Luận văn/ Đồ án/ đề án thạc sĩ được bảo vệ tại Hội đồng chấm bảo vệ Luận văn /đồ án/ đề án thạc sĩ Trường Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh ngày . . . . . tháng . . . . năm . . . . .

Thành phần Hội đồng đánh giá luận văn/ đồ án/ đề án thạc sĩ gồm:

1. ..... - Chủ tịch Hội đồng

2. ..... - Phản biện 1

3. ..... - Phản biện 2

4. ..... - Phản biện 3

5. ..... - Phản biện 4

6. ..... - Ủy viên

7. ..... - Thư ký

(Ghi rõ họ, tên, học hàm, học vị của Hội đồng chấm bảo vệ luận văn/ đồ án/ đề án thạc sĩ)

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG **TRƯỞNG KHOA/VIỆN**

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

NHIỆM VỤ LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Họ tên nghiên cứu sinh: Hà Thị Phương Minh - MSHV: 19630021

Ngày, tháng, năm sinh: 01/05/1967 - Nơi sinh: Lâm Đồng

Ngành: Quản trị kinh doanh - Mã ngành: 9340101

I. TÊN ĐỀ TÀI: Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc với vai trò điều tiết của đặc điểm tính cách: Một nghiên cứu tại Việt Nam.

NHIỆM VỤ VÀ NỘI DUNG:

Nhiệm vụ: Thực hiện nghiên cứu về ý định nghỉ việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh do ảnh hưởng của COVID-19 trong một thế giới VUCA.

Nội dung: Khám phá và đo lường các yếu tố đặc trưng đến ý định nghỉ việc trong bối cảnh đại dịch COVIID-19.

II. NGÀY GIAO NHIỆM VỤ:

III. NGÀY HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ:

IV. NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: 1. PGS TS NGUYỄN NGỌC LONG

2. TS ĐOÀN NGỌC DUY LINH

Tp. Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 20

NGƯỜI HƯỚNG DẪN **CHỦ NHIỆM BỘ MÔN ĐÀO TẠO**

TRƯỞNG KHOA/VIỆN

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam đoan rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm quy định liêm chính học thuật trong nghiên cứu khoa học của Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh.

Tác giả luận án

_____

Hà Thị Phương Minh

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Luận án thực hiện nhằm điều tra các yếu tố phát sinh ý định nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh mà đại dịch COVID-19 - đại diện cho một thế giới VUCA - đã đem lại nhiều khó khăn và thách thức cho các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung trong quá trình hồi phục và giữ chân người lao động do khủng hoảng.

Tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, một cuộc thảo luận nhóm đã khám phá ra các yếu tố gồm lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục nhân viên, hồi phục thích nghi tổ chức và cam kết tình cảm có liên quan đến ý định nghỉ việc để xây dựng khung lý thuyết cho nghiên cứu; và một nghiên cứu định lượng được tiến hành sau đó nhằm kiểm định các mối quan hệ giữa các yếu tố được khám phá.

Luận án là một trong những nghiên cứu hiếm hoi khẳng định sự tác động giữa các cấp độ hồi phục tâm lý, hồi phục nhân viên và hồi phục thích nghi tổ chức do một cuộc khủng hoảng; và phong cách lãnh đạo chuyển đổi có khả năng kích hoạt đồng thời các cấp độ hồi phục, trước khi tác động đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm của người lao động với tổ chức.

Kết quả nghiên cứu của luận án không chỉ góp phần củng cố các lý thuyết hồi phục, lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi và lý thuyết ý định và hành vi nghỉ việc, mà còn cung cấp những bài học có giá trị cho các nhà quản lý trong quá trình lãnh đạo tổ chức chống chọi, ứng phó và thích nghi với các tình huống khủng hoảng trong hiện tại lẫn tương lai trong một thế giới VUCA. Trang bị kiến thức và kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi và nuôi dưỡng tình cảm giữa người lao động với tổ chức có thể được xem là quyền lực mềm mà các nhà quản lý cần quan tâm để làm cho tổ chức hồi phục nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc và giữ được chân người lao động trong mọi tình huống khó khăn.

ABSTRACT

The thesis aims to investigate the factors that generate employees' intention to quit their jobs in the context of the COVID-19 pandemic - representing a VUCA world - which has brought many difficulties and challenges to businesses in Ho Chi Minh City in particular and Vietnam in general in the process of recovering and retaining employees due to the crisis.

Taking a mixed research approach, a group discussion discovered factors including transformational leadership style, psychological resilience, employee resilience, organizational adaptation resilience, and affective commitment related to intention to leave to build a theoretical framework for the research, and a quantitative study was then conducted to confirm the relationships between the discovered factors.

The thesis is one of the rare studies that confirms the impact between levels of psychological resilience, employee resilience and organizational adaptive resilience due to a crisis; and transformational leadership style has the ability to simultaneously activate these resilience levels, before influencing turnover intention through employees' affective commitment to the organization.

The research results of the thesis not only contribute to strengthening resilience theories, transformational leadership theories and theories of intention and turnover behavior, but also provide valuable lessons for managers in the process of leading organizations to fight, respond and adapt to negative situations in both the present and the future in a VUCA world. Equipping transformational leadership knowledge and skills and nurturing emotions between employees and the organization can be considered soft power that managers need to pay attention to in order to make the organization recover and retain workers in all difficult situations.

LỜI CÁM ƠN

Tôi xin cám ơn Trường Đại Học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh và Viện đào tạo quốc tế và Sau đại học đã tạo điều kiện tốt nhất cho tôi học tập và nghiên cứu trong quá trình học tập tại trường. Tôi xin chân thành cám ơn Thầy/Cô Ban Chủ Nhiệm khoa và Thầy/Cô tổ Trưởng các Bộ môn thuộc Khoa Quản trị Kinh doanh đã tư vấn và hỗ trợ tôi trong học thuật.

Tôi xin cám ơn PGS TS Nguyễn Ngọc Long và TS Đoàn Ngọc Duy Linh đã tận tình hướng dẫn và đồng hành cùng tôi trong quá trình thực hiện luận án.

Tôi xin cám ơn tập thể quý Thầy/Cô Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh và Trường Đại học Công nghệ Sài Gòn đã hỗ trợ và giúp đỡ tôi trong học tập và nghiên cứu.

Tôi xin cám ơn đồng nghiệp, bạn bè và các thành viên gia đình tôi đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận án này.

MỤC LỤC

MỤC LỤC i
DANH MỤC HÌNH ẢNH vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU vii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT viii
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU
1.1 Lý do thực hiện luận án 1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn 1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết 6
1.1.3 Nhận dạng khe hổng trong nghiên cứu về ý định nghỉ việc 11
1.2 Mục tiêu nghiên cứu 15
1.2.1 Mục tiêu tổng quát 15
1.2.2 Mục tiêu cụ thể 16
1.3 Câu hỏi nghiên cứu 16
1.4 Đối tượng khảo sát 17
1.5 Phạm vi nghiên cứu 18
1.6 Phương pháp nghiên cứu 19
1.6.1 Nghiên cứu định tính 19
1.6.2 Nghiên cứu định lượng 19
1.7 Tính mới của luận án 20
1.8 Ý nghĩa của luận án 20
1.9 Kết cấu luận án 21
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 22
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU
2.1 Khung lý thuyết 23
2.1.1 Các khái niệm 23
2.1.1.1 Lãnh đạo chuyển đổi (Transformation leadeship) 23
2.1.1.2 Sự phục hồi (Resilience) 25
2.1.1.3 Sự cam kết với tổ chức (Organizational commitment) 28
2.1.1.4 Tính cách chủ động (Proactive personality) 30
2.1.1.5 Nghỉ việc và ý định nghỉ việc 32
2.1.2 Các lý thuyết nền 34
2.2.2.1 Khung lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory Themes) 34
2.1.2.2 Lý thuyết thích nghi tổ chức (Theory of adaptive organization) 36
2.1.2.3 Mô hình phục hồi tổ chức tích hợp (An integrated model of organizational resilience) 39

2.1.2.4 Mô hình yêu cầu công việc – nguồn lực (Job Demands - Resources Model - JD-R) 42
2.1.2.5 Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory - COR) ...44
2.1.2.6 Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm (Trait Factor Analytic Theory).....46
2.1.3 Tổng quan các nghiên cứu liên quan 47
2.1.3.1 Các nghiên cứu liên quan đến phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức.....47
2.1.3.2 Các nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo chuyển đổi tác động đến nguồn lực cá nhân với các cấp độ hồi phục làm trung gian 49
2.1.3.3 Các nghiên cứu liên quan đến sự tác động giữa các cấp độ hồi phục 50
2.1.3.4 Các mối quan hệ giữa các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc 51
2.1.3.5 Các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp ý đến định nghỉ việc thông qua việc với cam kết tình cảm làm trung gian 52
2.1.3.6 Các nghiên cứu liên quan sự điều tiết của đặc điểm tính cách 53
2.2 Mô hình khung, giả thuyết và mô hình nghiên cứu chính thức.....54
2.2.1 Phát triển mô hình khung cho nghiên cứu chính thức.....54
2.2.2 Thiết lập các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu 58
2.2.2.1 Sự tác động của phong cách lãnh đạo đến các cấp độ hồi phục 58
2.2.2.2 Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết với tổ chức thông qua các cấp độ hồi phục 61
2.2.2.3 Mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc thông qua các cấp độ hồi phục và cam kết tình cảm 63
2.2.2.4 Mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức. 65
2.2.2.5 Các mối quan hệ giữa các các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc 67
2.2.2.6 Tính cách chủ động điều tiết mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc 69
2.2.3 Mô hình nghiên cứu chính thức 70
TÓM TẮT CHƯƠNG 2 72
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU
3.1 Quy trình nghiên cứu 73
3.1.1 Tiếp cận nghiên cứu 74
3.1.2 Xác định vấn đề nghiên cứu 76
3.1.3 Thiết kế nghiên cứu 76
3.1.4 Thu thập dữ liệu định lượng 76
3.1.5 Phân tích dữ liệu 77
3.2 Nghiên cứu định tính 77
3.2.1 Khám phá các yếu tố và thiết kế mô hình nghiên cứu 77

3.2.2 Phương pháp nghiên cứu định tính 78
3.2.2.1 Thảo luận nhóm 78
3.2.2.2 Lựa chọn mẫu, thời gian và nội dung thảo luận nhóm 79
3.2.2.3 Triển khai thảo luận nhóm 80
3.3 Nghiên cứu sơ bộ 83
3.3.1 Mục tiêu của nghiên cứu sơ bộ 83
3.3.2 Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát 83
3.3.2.1 Chọn lựa các thang đo 83
3.3.2.2 Quy trình thiết kế bảng câu hỏi 87
3.3.2.3 Thực hiện thiết kế bảng câu hỏi 87
3.3.3 Thực hiện nghiên cứu sơ bộ 93
3.3.3.1 Các tiêu chí đánh giá thang đo 93
3.3.3.2 Đánh giá thang đo 93
3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức 94
3.4.1 Căn cứ tiếp cận mô hình PLS-SEM trong phân tích dữ liệu định lượng 95
3.4.2 Thực hiện nghiên cứu định lượng 97
3.4.2.1 Mẫu, kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu 97
3.4.2.2 Thực hiện đánh giá sơ bộ các thang đo 99
3.4.2.3 Thống kê mô tả 100
3.4.2.4 Đánh giá mô hình đo lường 100
3.4.2.5 Đánh giá mô hình cấu trúc 102
3.4.2.6 Kiểm định tác động trung gian (Variance Accounted For-VAF) 103
3.4.2.7 Phân tích điều tiết 103
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 104
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN
4.1 Tổng quan kết quả nghiên cứu 105
4.2 Kết quả nghiên cứu định tính.....106
4.2.1. Kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu 106
4.2.2 Kết quả khám phá sâu các khái niệm nghiên cứu 108
4.2.3 Xác định các khái niệm chính thức trong mô hình nghiên cứu 110
4.3 Kết quả nghiên cứu sơ bộ 113
4.3.1 Bảng câu hỏi khảo sát 113
4.3.2 Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng 113
4.4 Kết quả của mẫu thu thập 117
4.5 Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo 117
4.5.1 Đánh giá độ tin cậy của các thang đo 117
4.5.2 Đánh giá mối quan hệ giữa các biến trong các thang đo 118
4.5.3 Đánh giá sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias-CMB) 119
4.6 Kết quả thống kê mô tả mẫu 120

4.6.1 Thống kê tần suất mẫu 120
4.6.2 Thống kê mô tả mẫu 122
4.7 Kết quả đánh giá mô hình đo lường 122
4.7.1 Độ tin cậy của thang đo 123
4.7.2 Độ giá trị của thang đo 125
4.8 Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc 126
4.8.1 Hệ số xác định R bình phương 126
4.8.2 Hệ số tác động f bình phương 127
4.8.3 Đa cộng tuyến 128
4.8.4 Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc và thảo luận 129
4.8.4.1 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục tâm lý 129
4.8.4.2 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục công việc 131
4.8.4.3 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi 133
4.8.4.4 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm thông qua các cấp độ hồi phục 136
4.8.4.5 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc thông qua các cấp độ hồi phục và Cam kết tình cảm 140
4.8.4.6 Tác động giữa các cấp độ hồi phục 143
4.8.4.7 Các tác động khác 146
4.8.4.8 Tác động điều tiết 150
TÓM TẮT CHƯƠNG 4 153
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý
5.1 Kết luận 154
5.1.1 Các đóng góp về mặt thực tiễn 154
5.1.1.1 Sự hiểu biết để ứng phó trong một thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ (VUCA) 155
5.1.1.2 Sử dụng các yếu tố nội sinh để hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động để ứng phó với các cuộc khủng hoảng trong một thế giới VUCA 157
5.1.1.3 Tầm quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi - quyết định sự hồi phục tâm lý, hồi phục nhóm, hồi phục thích nghi tổ chức, từ đó tăng cường cam kết tình cảm làm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do tác động bởi khủng hoảng 158
5.1.1.4 Sự hồi phục tổ chức do khủng hoảng cần thiết phải là sự tổng hòa nguồn lực đến từ sự hồi phục tâm lý cá nhân lẫn sự hồi phục nhóm 159
5.1.1.5 Tầm quan trọng của tính cách chủ động công việc trong bối cảnh khủng hoảng 161
5.1.2 Các đóng góp về mặt học thuật 162
5.1.2.1 Phương pháp khám phá ra các yếu tố nội sinh để xây dựng mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ phản ánh bối cảnh nghiên cứu 162

5.1.2.2 Vai trò chủ đạo của lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt các cấp độ hồi phục, tăng cường sự cam kết tình cảm và ngăn chặn ý định nghỉ việc 164
5.1.2.3 Củng cố quan điểm có sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục trong bối cảnh khủng hoảng 165
5.2 Các hàm ý quản trị 167
5.2.1 Xây dựng chính sách giữ chân người lao động bằng các yếu tố nội sinh.....167
5.2.2 Bồi dưỡng kiến thức và huấn luyện kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi.....168
5.2.3 Nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy các nguồn lực hồi phục 169
5.2.4 Lãnh đạo chuyển đổi quyết định sự hồi phục tổ chức và giảm thiểu ý định nghỉ việc 170
5.2.5 Tạo lập và nuôi dưỡng sự cam kết tình cảm của người lao động 171
5.2.6 Lãnh đạo chuyển đổi trao quyền chủ động trong công việc và người lao động cần nâng cao tính chủ động trong công việc 171
5.2.7 Lập kế hoạch hồi phục chủ động 173
5.3. Một số hạn chế và biện pháp khắc phục 174
5.3.1 Phương pháp chọn mẫu 174
5.3.2 Tính áp dụng 175
5.3.3 Kết quả nghiên cứu 175
TÓM TẮT CHƯƠNG 5 177
DANH MỤC NGHIÊN CỨU ĐƯỢC CÔNG BỐ 178
TÀI LIỆU THAM KHẢO 179
PHỤ LỤC 220
LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA HỌC VIÊN 269

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1 Tóm tắt các kết quả tổng quan các nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc 8
Hình 2.1 Khung lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011) 35
Hình 2.2 Mô hình phục hồi tổ chức tích hợp của Ma và cộng sự (2018) 39
Hình 2.3 Mô hình lãnh đạo, yêu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và cộng sự (2003) 43
Hình 2.4 Mô hình lãnh đạo, yêu cầu công việc và nguồn lực của Schaufeli (2015) .43
Hình 2.5 Khung mô hình đề xuất 57
Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu chính thức 71
Hình 3.1 Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp theo hướng thiết kế khám phá phân loại (Creswell và Clark, 2007) 74
Hình 3.2 Quy trình nghiên cứu 75
Hình 3.3 Quy trình thảo luận nhóm 80
Hình 4.1 Đồ thị biểu diễn hoạt động điều tiết của tính cách chủ động 151

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia thảo luận nhóm 79
Bảng 3.2 Các câu hỏi thảo luận nhóm 82
Bảng 3.3 Các biến quan sát của thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (Carless và cộng sự, 2000).....88
Bảng 3.4 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục tâm lý (Smith và cộng sự, 2008) 88
Bảng 3.5 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục của nhân viên (Näswall và cộng sự, 2015) 89
Bảng 3.6 Các biến quan sát thang đo Hồi phục thích nghi (Whitman và cộng sự, 2013) 90
Bảng 3.7 Các biến quan sát của thang đo Cam kết tình cảm (Allen và Meyer, 1990) 91
Bảng 3.8 Các biến quan sát của thang đo Tính cách chủ động (Kickul và Grundy, 2002) 92
Bảng 3.9 Các biến quan sát của thang đo Ý định nghỉ việc (Donnelly Jr và Ivancevich, 1975) 92
Bảng 3.10 So sánh hình thức phân tích của PLS-SEM và CB-SEM (Matthews và cộng sự, 2017) 96
Bảng 4.1 Tóm tắt kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu.....106
Bảng 4.2 Tóm tắt kết quả thảo luận sâu các khái niệm nghiên cứu 108
Bảng 4.3 Tổng hợp kết quả đánh giá hệ số Cronbach alpha trong nghiên cứu sơ bộ 114
Bảng 4.4 Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá theo cặp trong nghiên cứu sơ bộ 115
Bảng 4.5 Bảng thống kê tần suất mẫu 121
Bảng 4.6 Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo trong nghiên cứu chính thức 123
Bảng 4.7 Giá trị phân biệt các thang đo 125
Bảng 4.8 Mức độ giải thích giữa biến độc lập đối với biến phụ thuộc 127
Bảng 4.9 Mức độ tác động giữa biến độc lập đối với biến phụ thuộc 127
Bảng 4.10 Mức độ đa cộng tuyến 128
Bảng 4.11 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục tâm lý 129
Bảng 4.12 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục công việc 131
Bảng 4.13 Tác động trung gian của Hồi phục tâm lý 132
Bảng 4.14. Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi 134
Bảng 4.15 Tác động trung gian của Hồi phục tâm lý và Hồi phục công việc 134
Bảng 4.16 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm 137

Bảng 4.17 Tác động trung gian của Hồi phục thích nghi 138
Bảng 4.18 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc 141
Bảng 4.19 Tác động trung gian Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm 142
Bảng 4.20 Hệ số tác động giữa các cấp độ hồi phục 144
Bảng 4.21 Tác động trung gian của Hồi phục công việc 145
Bảng 4.22 Hệ số tác động giữa các mối quan hệ khác 147
Bảng 4.23 Hệ số tác động của biến điều tiết 150

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AC:	Affective Commitment
ACS:	Affective Commitment Scale
AdaRes:	Adaptive Resilience
AVE:	Average Variance Extracted
BRS:	Brief Resilience Scale
BRT-13B:	Benchmark Resilience Tool-13B
CB-SEM:	Covariance - Based - Structural Equation Modelling
CCA:	Confirmatory Composite Analysis
CI:	Confidence Intervals
COR:	Conservation of Resources Theory
COVID-19:	Coronavirus disease 2019
CR:	Composite Reliability
CV:	Convergent Validity
EFA:	Exploration Factor Analysis
EmpRes:	Employee Resilience
ETI:	Employee Turnover Intention
f^2:	Effect size
GTL:	Global Transformational Leadership
HTMT:	Heterotrait - Monotrait Ratio of Correlations
ILO:	International Labour Organization
JD-R:	Job Demands - Resources Model
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin
PLS-SEM:	Variance - Based Partial least Squares - Structural Equation Modelling
PPS:	Proactive Personality Scale
PsyRes:	Psychological Resilience
R^2 và R^2adj:	R-square và R-square adjusted
SEM:	Structural Equation Modelling
sig.:	Significant
TOE:	Theory of Organizational Equilibrium
TPB:	Theory of Planned Behavior
TraLea:	Transformational Leadership
TurInt:	Turnover Intention
var.:	Variance
VIF:	Variance Inflation Factor
VUCA:	(V-Volatility, U-Uncertainty, C- Complexity, A-Ambiguity)

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do thực hiện luận án

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Đại dịch COVID-19 là một cuộc đại khủng hoảng toàn cầu và toàn diện. Nó có tính chất khác biệt so với các khủng hoảng trước đây về phạm vi ảnh hưởng, tốc độ ảnh hưởng, mức độ nghiêm trọng, tính bất ngờ và chưa được lường trước để có kế hoạch ứng phó. Đại dịch COVID-19 làm ngưng trệ mọi hoạt động của nền kinh tế thế giới, ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý con người, đến các tổ chức trong các ngành nghề của tất cả các quốc gia. Đại dịch COVID-19 đã dẫn đến thiệt hại nghiêm trọng về nhân mạng trên thế giới và đặt ra thách thức chưa từng có đối với sức khỏe cộng đồng, hệ thống cung ứng thực phẩm và thị trường việc làm. Hàng triệu doanh nghiệp phải đối mặt với một mối đe dọa đóng cửa và lực lượng lao động toàn cầu có nguy cơ mất việc với nhiều lý do. Không ngoại lệ, Việt Nam là một trong những quốc gia chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi đại dịch COVID-19. Cuộc khủng hoảng gây thiệt hại nghiêm trọng cho hầu hết các tổ chức trong các lĩnh vực khác nhau như dịch vụ, du lịch, vận tải, ăn uống, lưu trú và giải trí, … bởi chuỗi cung ứng và dòng chảy thương mại bị gián đoạn. Chính phủ (2020) đã ban hành các Chỉ thị số 15/CT-TTg, số 16/CT-TTg và số 19/CT-TTg (tháng 3 và 4 năm 2020) thực hiện phong tỏa và giãn cách xã hội cho đến khi chấm dứt lệnh phong tỏa và tuyên bố cho phép hoạt động bình thường theo nghị quyết số 128/NQ-CP ngày 11 tháng 10 năm 2021. Làm việc tại nhà đòi hỏi người lao động phải chủ động trong công việc nhằm hoàn thành nhiệm vụ được giao trong bối cảnh giãn cách xã hội. Đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến sức khỏe nền kinh tế, sức khỏe các tổ chức và sức khỏe tâm lý người dân trong hai năm; tuy nhiên, Chính phủ Việt Nam đã tuyên bố quyết tâm hồi phục nền kinh tế sau khi đại dịch kết thúc (Nguyễn Xuân Phúc, 2021).

Thực tế sau đại dịch COVID-19, các doanh nghiệp phải bước vào giai đoạn hồi phục hoạt động kinh doanh sau một thời gian ngưng trệ, dòng tiền vào các doanh nghiệp

chưa thể hồi phục kịp và các lãnh đạo doanh nghiệp phải điều tiết lại hoạt động kinh doanh bằng nhiều biện pháp khác nhau. Theo PwC Việt Nam (2020), các giải pháp mà doanh nghiệp cần thực hiện để ứng phó với đại dịch COVID-19 nhằm thích nghi với tình trạng "bình thường mới" để đưa lực lượng lao động trở lại làm việc gồm bốn tiêu chí gồm sức khỏe và an toàn (đảm bảo môi trường làm việc an toàn và vệ sinh), loại hình công việc (xác định các loại dịch vụ, số lượng nhân sự cho mỗi vị trí công việc, đánh giá lại những công việc giảm năng suất), tài chính (kiểm soát chí phí phát sinh, thắt chặt chi tiêu, duy trì nguồn thu, kế hoạch cho sự thay đổi nhu cầu kinh doanh đặc thù trong giai đoạn phục hồi) và nhu cầu của nhân viên (đánh giá lại thái độ, hoàn cảnh và công cụ hỗ trợ người lao động). Các chính sách điều tiết có khả năng tác động tiêu cực đến lực lượng lao động về tâm lý dẫn đến ý định thôi việc. Trầm trọng hơn, một số doanh nghiệp dừng hoạt động tạm thời hoặc dừng hoạt động vĩnh viễn khi kinh doanh giảm sút vì sức tiêu thụ hay sức mua của thị trường chưa thể hồi phục. Việc thu hẹp quy mô sản xuất, cấu trúc lại hoạt động kinh doanh, thắt chặt chi tiêu; thậm chí, tạm thời dừng hoạt động hoặc dừng hoạt động vĩnh viễn, … dẫn đến hàng triệu người thất nghiệp tạm thời vì nhiều lý do khác nhau. Báo cáo của VietnamWorks (2022) về tình hình thị trường lao động của Việt Nam vào tháng 6 năm 2022, dựa vào kết quả phản hồi 3.000 lao động và 400 doanh nghiệp, có gần 40% người lao động thôi việc đang tìm công việc mới hoặc chuyển việc. VietnamWorks (2022) cho rằng có nhiều lý do người lao động Việt Nam thôi công việc cũ; trong đó, 44,91% người lao động cảm thấy môi trường văn hoá không phù hợp, 21,57% người lao động thay đổi định hướng phát triển nghề nghiệp, 14,13% người lao động cho rằng lương và phúc lợi bị giảm, 8,38% người lao động thôi việc bị động bởi chính sách cắt giảm nhân sự và 11,01% người lao động thôi việc bởi những lý do khác. Số liệu trên cho thấy người lao động rời công việc cũ chủ yếu xuất phát từ nhận thức cá nhân liên quan đến môi trường công việc, sự phát triển của nghề nghiệp, hoàn cảnh cá nhân, …; hoặc từ sự thay đổi chính sách của tổ chức như cơ cấu lại nhân lực, thu hẹp quy mô hoạt động, thắt chặt chi tiêu, … . Khảo sát của VietnamWorks cũng cho thấy 80% người lao động đang có việc làm toàn thời gian có ý định chuyển việc tập trung trong các lĩnh vực tài chính - kế toán - kiểm toán, nhà hàng – khách sạn – du

lịch, kinh doanh, sản xuất hàng tiêu dùng, xuất khẩu - nhập khẩu, bất động sản và các lĩnh vực bán lẻ - bán sỉ. Các lĩnh vực ngành nghề khác như thương mại điện tử, kỹ thuật, xây dựng - kiến trúc, công nghệ thông tin, dịch vụ và bảo hiểm thì tỉ lệ này cũng trên 70%. Đối với khu vực công, tình trạng công chức, viên chức nghỉ việc kể từ khi đại dịch COVID-19 xảy ra (từ 01/01/2020 đến 30/6/2022) với số lượng là 39.552 người, chiếm 1,94% tổng số biên chế được giao; trong đó, sự nghiệp giáo dục và đào tạo có 16.427 người, sự nghiệp y tế có 12.198 người. Chính phủ Việt Nam lý giải tình trạng này có liên quan đến các vấn đề thu nhập thấp, môi trường làm việc, cơ hội cống hiến, động viên, khen thưởng, đào tạo – thăng tiến, … (Bộ nội vụ, 2022).

Chương trình nghị sự tại kỳ họp thứ 4, Quốc hội khóa XV của Chính phủ vào tháng 12 năm 2022 đã nhấn mạnh chính sách hỗ trợ doanh nghiệp hồi phục và giữ chân người lao động trong khu vực công do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 (Bộ nội vụ, 2022). Hai nội dung này được cụ thể hoá thông qua Nghị quyết số 01/N-CP ngày 06 tháng 01 năm 2023 của Chính phủ (2023) về nhiệm vụ và giải pháp thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội năm 2023. Dù Chính phủ đã có nhiều nỗ lực nhưng thị trường lao động với tỉ lệ thất nghiệp luôn ở mức cao, khi mà số liệu của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam dự báo sự gia tăng đáng kể về tỉ lệ người lao động Việt Nam dự tính rời bỏ công việc hiện tại trong năm tới là 40%, so với năm 2023 tăng 10% (Vtalent, 2023). Việt Nam News (2023) báo cáo những con số đáng báo động là 35% người lao động Việt Nam hiện đang tìm kiếm một công việc mới, 21% đang lập kế hoạch bắt đầu tìm việc trong sáu tháng tới và trung bình cứ hai người lao động thì có một người đã thay đổi công việc kể từ khi đại dịch bắt đầu. Khuynh hướng này sẽ thổi phồng tỉ lệ người thất nghiệp trong cả nước càng lúc càng tăng trong tương lai. Đặc biệt là tỉ lệ thất nghiệp người độ tuổi thanh niên tại các thành phố lớn ở Việt Nam trong năm tài khoá 2024 dự báo sẽ gia tăng, bởi vì nhiều lao động ấp ủ ý định nghỉ việc, thực sự muốn rời bỏ công việc hiện có để tìm kiếm một cơ hội nghề nghiệp khác với nhiều lý do, trong đó có tình trạng “bấp bênh” của tổ chức.

Thành phố Hồ Chí Minh - một trung tâm lớn về kinh tế, văn hóa, giáo dục, đào tạo, khoa học công nghệ - có sức thu hút và lan tỏa lớn trong vùng và cả nước. Thành phố

Hồ Chí Minh chiếm 0,6% diện tích cả nước, dân số 9,2 triệu người chiếm khoảng 9% dân số, nhưng đóng góp gần 20% GDP và 25% thu ngân sách cả nước (Định Trần, 2024). Đại dịch COVID-19 ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của thành phố vì đã tác động đến hàng trăm ngàn doanh nghiệp với hàng triệu người lao động. Số lượng doanh nghiệp, hợp tác xã và cơ sở kinh tế cá thể tại Thành phố Hồ Chi Minh năm 2019, 2020, 2021 và 2022 ước tính lần lượt là 219.051, 216.637, 213.542 và 219.898 (Cục thống kê Thành phố Hồ Chí Minh). Thành phố Hồ Chí Minh phải giãn cách xã hội trên diện rộng đã cắt đứt mối liên kết kinh tế với bên ngoài và làm cả chuỗi sản xuất bị đứt gãy, môi trường đầu tư bị ảnh hưởng nhiều và khả năng mất thị trường kinh doanh trong một thời gian dài năm 2021. Các doanh nghiệp phải dừng hoạt động hoặc phải chống chọi, vượt qua vô vàn khó khăn để tồn tại và chờ cơ hội hồi sinh. Hậu quả do đại dịch COVID-19 khiến quy mô nền kinh tế của Thành phố suy giảm tăng trưởng chưa từng có ở mức dưới 50% (tháng 9, 2021) so với năm 2019, 2020 và 2021 (Trương Đức Thuận, 2022).

Tuy có nhiều ngành nghề phục hồi tăng trưởng ấn tượng khi nền kinh tế cả nước có sự bứt tốc sau đại dịch COVID-19, nhưng nền kinh tế Thành phố lại bộc lộ vấn đề thiếu hụt nguồn lao động đáp ứng yêu cầu phục hồi sau đại dịch (Võ Hữu Phước và Nguyễn Thị Thùy Hiếu, 2023). Số liệu công bố của Trung tâm báo chí Thành phố Hồ Chí Minh vào quý 3 năm 2021 có 85,71% trong 11.502 doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch COVID-19; trong đó, nhiều nhất bán buôn và bán lẻ; sửa chữa xe có động cơ là 36,74%; công nghiệp chế biến, chế tạo là 16,42%; hoạt động chuyên môn khoa học và công nghệ là 8,79%; xây dựng chiếm 8,77%; lĩnh vực vận tải kho bãi chiếm tỉ lệ 6,66%; hoạt động hành chính và dịch vụ hỗ trợ chiếm 4,85%; dịch vụ lưu trú và ăn uống chiếm 4,77%; kinh doanh bất động sản chiếm 4,03%; và thông tin và truyền thông chiếm 3,69%. Các khó khăn của các doanh nghiệp gặp phải là tìm kiếm khách hàng, tiêu thụ sản phẩm; khó khăn về vốn; chính sách hỗ trợ chưa kịp thời; thiếu vật tư, nguyên liệu sản xuất, … dẫn đến việc các doanh nghiệp áp dụng các chính sách cắt giảm lao động bằng nhiều hình thức. Số liệu của Tổng cục thống kê về mảng lao động việc làm cho thấy tỉ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động tại Thành phố Hồ Chí

Minh luôn cao hơn cả nước và cao hơn trước khi đại dịch COVID-19 diễn ra. Cụ thể, kể từ năm 2019 đến năm 2022 tỉ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh lần lượt là 2,82%, 3,91%, 6,40% và 4,19%, so sánh với tỉ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động trong cả nước lần lượt là 2,17%, 2,48%, 3,2% và 2,34% (General Statistics Office of Vietnam, tháng 4 năm 2024). Trong 251.027 người lao động được hỏi, có 51,62% người bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh COVID-19 vì các chính sách giãn việc, nghỉ luân phiên (48,18%); chấm dứt hợp đồng lao động hoặc cho thôi việc (32,21%); tạm hoãn hợp đồng (8,2%); tạm nghỉ việc có hưởng một phần lương (7,45%); tạm nghỉ việc không hưởng lương (3,96%). Tình trạng bấp bênh của doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh từ khi đại dịch xảy ra dẫn đến xu hướng nghỉ việc ồ ạt. Hậu giãn cách có ít nhất 1,3 triệu người dân rời các thành phố lớn đề về quê tránh dịch. 58% người lao động đã về quê có dự định quay trở lại TP.HCM làm việc, 42% còn lại đều khẳng định sẽ không quay lại thành phố. Làn sóng về quê và không quay lại thành phố làm việc sau giãn cách đã gây nhiều khó khăn lớn cho doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Đây cũng là thời điểm mà lực lượng lao động sẽ có những sự chuyển đổi ngành nghề, đặc biệt từ nhóm ngành dịch vụ nhà hàng khách sạn quán ăn và bán hàng sang các nhóm ngành có tốc độ phục hồi nhanh như ngành ít chịu tác động bởi dịch COVID-19 như giao nhận vận tải hàng hóa bằng xe máy hoặc ô tô (Nguyên Nga, 2021). Những điều này cũng không nằm ngoài sự biến động ngành nghề, sự mất kết nối của người lao động với đồng nghiệp, với công ty, ...; đặc biệt, sự thay đổi về nhận thức và mong muốn về công việc, mà theo trang điện tử tuyển dụng lớn hàng đầu thế giới (Linkedin) vào quý 1 năm 2022 ghi nhận có đến 240.000 người Việt Nam; trong đó có Thành phố Hồ Chí Minh, đang trong trạng thái sẵn sàng cho công việc mới (Nhật Xuân, 2022). Riêng tại các báo cáo thị trường lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh của Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh thì nhu cầu tìm việc trong các ngành nghề luôn có tỉ lệ cao do hậu quả của đại dịch COVID-19 trong các năm 2022 và 2023 tập trung vào ngành cơ khí – tự động hóa; kỹ thuật điện, điện lạnh, điện công nghiệp, điện tử; công nghệ thông tin; kiến trúc, kỹ thuật công trình; tài chính, tín dụng, ngân hàng, bảo hiểm; kế toán, kiểm toán; giáo dục đào tạo; du lịch, lưu trú, nhà

hàng; kinh doanh thương mại; marketing; dịch vụ tư vấn – nghiên cứu khoa học và phát triển; vận tải, kho bãi, cảng; hành chánh – văn phòng; luật, pháp lý; quản lý điều hành; an toàn lao động, kiểm định chất lượng; xuất khẩu (dệt may, giày da); dịch vụ cá nhân, bảo vệ; … [Phụ lục 1]. Hội đồng nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh Khóa X vào tháng 9 năm 2021 ước tính thiệt hại kinh tế do đại dịch Covid-19 của thành phố trong năm 2020 và 2021 vào khoảng 273 ngàn tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng năm 2021 ước ở mức âm. Từ đó, Hội đồng đã đã thảo luận và đưa ra quyết nghị nhóm giải pháp cấp bách về y tế, xã hội, kinh tế cho giai đoạn phục hồi kinh tế - xã hội Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2022; qua đó, đề ra chương trình phục hồi và phát triển kinh tế gồm 2 giai đoạn: a) đến năm 2022, tập trung khôi phục những đứt gãy chuỗi sản xuất, chuỗi cung ứng; giúp những doanh nghiệp tạm ngưng hoạt động tái gia nhập thị trường, phục hồi sản xuất, kinh doanh; tạo việc làm, chăm lo an sinh xã hội, và các hoạt động văn hóa - xã hội trên cơ sở thích ứng an toàn, kiểm soát dịch bệnh COVID-19; và b) từ năm 2023 đến năm 2025, tiếp tục kiểm soát có hiệu quả dịch bệnh COVID-19; giải quyết các điểm nghẽn đối với sự phát triển nhanh và bền vững của thành phố. Tập trung mọi nguồn lực để phát huy các thế mạnh như trung tâm kinh tế, tài chính; trung tâm thương mại - mua sắm; trung tâm dịch vụ logistics; trung tâm du lịch; trung tâm đổi mới sáng tạo, khoa học - công nghệ; trung tâm dịch vụ chất lượng cao về y tế, giáo dục; trung tâm văn hóa (Thảo Lê & Kim Út, 2021).

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Quản lý nguồn nhân lực đương đại coi người lao động không đơn thuần là lực lượng lao động mà còn là một dạng tài sản đặc biệt của tổ chức, được gọi là vốn con người (Nafukho và cộng sự, 2004). Dưới lăng kính lý thuyết, con người được xem là vốn, gọi là vốn con người hay tổng vốn nhân lực của tổ chức. Đó là một dạng tài sản mà tổ chức sở hữu. Một tổ chức có tổng vốn nhân lực lớn hơn luôn có tốc độ tăng trưởng nhanh hơn (Romer, 1990). Ngược lại, theo quan điểm tổ chức, vốn con người là kiến thức và kỹ năng mà cá nhân sở hữu thông qua giáo dục và đào tạo (Schultz, 1961). Đó là trí thông minh và năng lực làm việc, là thái độ tích cực, độ tin cậy và sự cam kết của cá nhân trong công việc; hoặc vốn con người cũng là khả năng học hỏi của

con người như năng khiếu, trí tưởng tượng, tính sáng tạo và sự hiểu biết (Fitz-enz, 2000).

Khi một nhân viên rời khỏi tổ chức, một cách tổng thể nguồn lực vốn con người, nói cách khác, tài sản của tổ chức bị giảm đi. Thực tế đối với một tổ chức không đơn thuần là sự hao hụt về con người, mà là sự gánh chịu của tổ chức với nhiều chi phí khác nhau gồm chi phí trực tiếp lẫn chi phí gián tiếp. Chi phí trực tiếp bao gồm đăng tin, tuyển chọn, phỏng vấn, tuyển dụng, thực hiện định hướng, đào tạo nhân viên mới hoặc tìm kiếm nhân viên thay thế. Chi phí gián tiếp bao gồm chi tiêu cho đào tạo, tạo lập sự tự tin của nhân viên và quản lý căng thẳng liên quan đến việc giữ chân nhân viên còn lại, … (Adnan và cộng sự, 2018). Hầu như không có bất kỳ báo cáo lãi lỗ nào phản ánh cụ thể chi phí của sự nghỉ việc, đặc biệt là nghỉ việc tự nguyện. Chi phí này là chi phí ẩn và các nhà quản lý sẽ không có dữ liệu về nó; thay vào đó, nó được chôn trong các hạng mục như tuyển dụng, lựa chọn và đào tạo (Holtom và cộng sự, 2008). Tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên cao có thể phá hủy hoạt động kinh doanh dưới dạng chi phí trực tiếp và gián tiếp (Gill và cộng sự, 2013). Vì những lý do trên, Price (2011) cho rằng giữ chân nhân viên bằng cách giảm thiểu ý định nghỉ việc là những vấn đề quan trọng của tổ chức trong chính sách quản trị nguồn nhân lực.

Theo Hom và cộng sự (2012), nghỉ việc chia hai dạng là nghỉ việc tự nguyện và nghỉ việc không tự nguyện. Nghỉ việc tự nguyện là trường hợp nghỉ việc do người lao động chủ động nghỉ việc vì lý do cá nhân. Nghỉ việc không tự nguyện là trường hợp nghỉ việc do tổ chức chấm dứt dịch vụ với người lao động vì những vấn đề liên quan đến quy định của luật pháp hoặc nội quy của tổ chức. Riêng sự nghỉ việc tự nguyện luôn bắt nguồn từ ý định nghỉ việc; nghĩa là, người lao động đã suy nghĩ đến việc rời bỏ tổ chức đang làm việc để tìm kiếm một tổ chức khác phù hợp hơn để chuyển đến (Allen và cộng sự, 2005). Vì vậy, theo lý thuyết hành vi có ý định (Ajzen, 1991), để khắc chế hành vi nghỉ việc tự nguyện của người lao động, nhà quản trị cần tìm ra các yếu tố ngăn ngừa ý định nghỉ việc của người lao động trước khi họ nghỉ việc thật sự.

Ý định nghỉ việc là lĩnh vực đã nhận được sự quan tâm của các học giả trong một thời

gian dài. Tỉ lệ nghỉ việc còn là một trong những chỉ số đo lường sức khỏe của nền kinh tế một quốc gia. Sự dịch chuyển của thị trường lao động cũng được xem là quy luật tự nhiên và mang lại nguồn cảm hứng đối với các nhà khoa học trong nghiên cứu ý định và hành vi nghỉ việc. Tính đến nay lĩnh vực nghiên cứu này không ngừng mở rộng từ chiều ngang lẫn chiều dọc. Nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc được thực hiện nhằm đánh giá sự hiểu biết của con người trong lĩnh vực nghiên cứu này theo từng giai đoạn và sự đóng góp của lĩnh vực nghiên cứu này trong thực tiễn.

Hình 1.1 giới thiệu tóm tắt kết quả tổng quan các tiền tố - nhằm phác họa bức tranh tổng thể - liên quan đến nghỉ việc tự nguyện trong nhiều thập kỷ được chia làm hai giai đoạn: từ trước 2020 được trình bày tại [Phụ lục 2] và từ 2019 đến tháng 3 năm 2023 được trình bày tại [Phụ lục 3].

Tác giả	Giai đoạn	Số lượng nghiên cứu	Số lượng các tiền tố	Phạm vi tổng quan
Holtom và cộng sự (2008)	>1985; 1985-1995; 1995-2008	1500	50 (1995-2008)	Không xác định
Takase (2010)	1998-2007	66	38	Không xác định
Kim và Kao (2014)	1990-2013	22	36	Các nghiên cứu ý định nghỉ việc của nhân viên phúc lợi trẻ em tại Hoa Kỳ
Park và Min (2020)	..... đến 2018	144	35	Các nghiên cứu nghỉ việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn
Kim và Kim (2020)	2000-2020	417	170	Các nghiên cứu ý định nghỉa việc của các y tá tại Hàn Quốc
Luận án	2019 – 3/2023	140	278	Nhiều quốc gia

Hình 1.1. Tóm tắt các kết quả tổng quan các nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc

(1) Giai đoạn trước 2020. Đánh giá sự xuất hiện các tiền tố trong các kết quả tổng quan đến năm 2020 cho thấy: a) Cam kết tổ chức luôn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến ý định việc trong các nghiên cứu; b) Lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố dự đoán ý định nghỉ việc đã nổi lên trong giai đoạn trước 2020 (Park và Min, 2020; Kim và Kim, 2020); và c) Hồi phục tâm lý cá nhân là yếu tố được ghi nhận dự đoán ý định nghỉ việc trong giai đoạn 2000 đến 2020 (Kim và Kim, 2020). Như vậy, các công trình tổng quan nghiên cứu từ trước năm 2020 đã khám phá được các yếu tố sự cam kết tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi và khả năng hồi phục tâm lý làm bằng chứng chứng minh các yếu tố này dự đoán ý định nghỉ việc [Phụ lục 2].

(2) Giai đoạn 2019 đến tháng 3 năm 2023. Giai đoạn đại dịch COVID-19 diễn ra trong 5 năm gần đây, luận án tổng hợp 140 nghiên cứu độc lập đã xác định 278 tiền tố dự đoán của ý định nghỉ việc được chia 03 cấp độ gồm: a) Các yếu tố phát sinh ý định nghỉ việc liên quan đến cá nhân; b) Các yếu tố phát sinh ý định nghỉ việc liên quan hoạt động nhóm; và c) Các yếu tố phát sinh ý định nghỉ việc liên quan đến cấp độ tổ chức. Trong đó, có sáu nghiên cứu điều tra sự hồi phục tâm lý cá nhân và hồi phục công việc tiên đoán ý định nghỉ việc xảy ra trong giai đoạn đại dịch Covid-19 diễn ra trên thế giới (Cao và Chen, 2021; Lee và cộng sự, 2021; Bowers và cộng sự, 2022; Labrague và de los Santos, 2021; Chen và Qi, 2022; Akçin, 2023). Ba nghiên cứu liên quan đến các cấp độ hồi phục khác nhau trong quá trình điều tra lãnh đạo chuyển đổi dự đoán ý định nghỉ việc (Ul Haq và cộng sự, 2022; Oh và Chhinzer, 2021; Park và Pierce, 2020). Đặc biệt, một điều tra phong cách lãnh đạo có tâm và phong cách lãnh đạo đồng cảm dự đoán trực tiếp và gián tiếp lên khả năng hồi phục tâm lý trong đại dịch COVID-19 (Wibowo và Paramita, 2022). Nhìn chung, rất khó để tìm kiếm một công trình nghiên cứu điều tra đồng bộ vai trò của lãnh đạo, khả năng hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc của người lao động do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19.

(3) Các nghiên cứu hành vi tổ chức liên quan đến các thảm họa trong hai giai đoạn. Calgaro và cộng sự (2008) điều tra về khả năng hồi phục của ngành du lịch liên quan đến các thảm hoạ sóng thần Tsunami tại Thái Lan năm 2004. Luechinger và Raschky (2009) điều tra cộng đồng bị ảnh hưởng bởi lũ lụt của 15 quốc gia châu Âu cho thấy sự hài lòng về cuộc sống thấp sau mỗi trận lũ, nhưng giảm dần sau một năm và hoàn toàn biến mất sau hai năm; ngược lại, nghiên cứu liên quan đến trận động đất lớn tại Hanshin-Awaji tỉnh Kobe của Nhật Bản vào năm 1995 của Oishi và cộng sự (2015) cho thấy mức độ hài lòng với cuộc sống của người dân có nhà bị hư hại thấp hơn 16 năm sau đó, so với những người có nhà không bị hư hại. Trong trận động đất lớn ở Onagawa tỉnh Miyagi phía Đông Nhật Bản năm 2011, Azusa và Hiroyuki (2013) ghi nhận sự phục hồi tổ chức ảnh hưởng đến cam kết tình cảm của người lao động sau thảm hoạ. Valero và cộng sự (2015) tiến hành điều tra nhà lãnh đạo chuyển đổi sẽ

thiết chế tổ chức hồi phục, có thể phản ứng và thích nghi tốt hơn với bất kỳ sự kiện thảm khốc tại Châu Á. Blackmon và cộng sự (2017) khảo sát khả năng phục hồi tâm lý và trầm cảm của những người sống ở bên bờ Vịnh Mississippi về năng lực thích nghi với cuộc sống sau cơn bão Katrina năm 2005 và sự cố tràn dầu Deepwater Horizon năm 2010. Trong thảm họa kép ba lần tại Fukushima năm 2011 tại Nhật Bản, Mann và cộng sự (2018) điều tra định tính về khả năng phục hồi của cư dân phải di dời trong thảm họa. Khảo sát từ trận động đất Canterbury ở Đông Nam nước Anh năm 2011, Prayag và cộng sự (2019) đã khẳng định vai trò trung gian toàn phần của khả năng phục hồi công việc giữa khả năng phục hồi tâm lý và hồi phục tổ chức; sau đó, hồi phục tâm lý và hồi phục công việc tác động đến sự hài lòng và sự hài lòng tác động ngược về hồi phục tâm lý. Fang và cộng sự (2020) tiếp tục chứng minh hồi phục tâm lý đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura tại New Zealand năm 2016. Tannera và cộng sự (2022) xác định vốn tâm lý, vốn xã hội và khả năng phục hồi của tổ chức trong việc thúc đẩy sự phục hồi của các doanh nghiệp trong ngành du lịch trong thời kỳ COVID-19 tại Christchurch, New Zealand.

Kết quả đánh giá bối cảnh thực tiễn cho thấy các nhà quản trị tổ chức phải đương đầu với các thách thức như cách lãnh đạo, sự hồi phục và duy trì tâm lý làm việc của người lao động nhằm ổn định hoạt động kinh doanh trong khi đại dịch diễn ra và sau khi đại dịch kết thúc. Kết quả tổng quan các nghiên cứu đánh giá cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc liên quan đến khủng hoảng vẫn chưa được đào sâu bởi các học giả; nếu có, chỉ là các nghiên cứu đơn lẻ, cục bộ và độ trễ khá dài thậm chí rất dài. Câu hỏi đặt ra là liệu rằng kết quả các nghiên cứu được thực hiện cách xa thời điểm thảm họa xảy ra có phản ánh chính xác thực trạng của thảm họa để đưa ra các khuyến nghị tốt nhất cho tương lai. Thực tiễn khi đại dịch COVID-19 bùng phát, các nhà lãnh đạo tổ chức lúng túng trước "một cú sốc", bởi vì họ thiếu hẳn những kiến thức và kinh nghiệm để ứng phó với thảm họa, dẫn đến các khó khăn trong việc xoay xở nhằm duy trì hoạt động sản xuất doanh và ổn định lực lượng lao động trong bối cảnh khủng hoảng. Luận án đã tự tổng quan 140 nghiên cứu đơn lẻ về ý định nghỉ

việc trong và ngoài nước trong giai đoạn khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 (từ 2019 đến 3/2023) [Phụ lục 2] chưa phát hiện nghiên cứu điều tra tổng thể về vai trò của nhà lãnh đạo, năng lực hồi phục ở các cấp độ tác động đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm, dưới sự điều tiết của tính chủ động cá nhân trong bối cảnh khủng hoảng. Điều đó cho thấy ngược lại với tốc độ và hậu quả tiêu cực của thảm họa, các nhà khoa học lại phản ứng chậm chạp đến những vấn đề liên quan trọng trong thời gian qua. Vì vậy, luận án cần hoàn thiện khoảng trống liên quan đến quá trình hồi phục và giảm thiểu tỉ lệ nghỉ việc do khủng hoảng nhằm cung cấp những kiến thức có giá trị được kiểm chứng đến các nhà lãnh đạo và hỗ trợ họ ứng phó với các thảm họa xảy ra trong tương lai.

1.1.3 Nhận dạng khe hổng trong nghiên cứu ý định nghỉ việc

Theo Garti và Dolan, (2021), Đại dịch COVID-19 là một ví dụ điển hình về một thế giới biến động (volatility), không chắc chắn (uncertainty), phức tạp (complexity) và mơ hồ (ambiguity) được gọi là thế giới VUCA (Whileman, 1988). Đó là (1) sự biến động của hoạt động kinh tế - xã hội; đặc biệt, thị trường lao động vì sự thất thoát nhân mạng cũng như sự tháo chạy của lực lượng lao động ra khỏi các thành phố lớn về vùng an toàn trong thời gian ngắn; (2) sự không chắc chắn của cá nhân lẫn tổ chức, khi bệnh dịch lao đi với tốc độ phi mã trên toàn cầu, dù sau đó con người biết được nguyên nhân và kết quả của dịch bệnh nhưng kiến thức về sự nghiêm trọng của đại dịch vẫn còn thiếu; (3) đại dịch COVID-19 còn là cuộc khủng hoảng phức tạp, chưa từng diễn ra trên diện rộng, không chỉ đe dọa tính mạng từng cá nhân mà còn ảnh hưởng đến sức khỏe của tổ chức, là thách thức "vĩ đại" không chỉ riêng lĩnh vực dịch tễ mà còn của cả nền kinh tế trên toàn cầu; và (4) đại dịch tạo sự mơ hồ, hoang mang bao trùm cả hệ thống y tế, kinh tế và xã hội, bởi nhân loại không chỉ thiếu hiểu biết mà còn không có kinh nghiệm để ứng phó với tác động của đại dịch, bởi vì biến cố như vậy chưa từng có tiền lệ, con người không biết rõ ràng về nó, không đoán định được và các kỳ vọng cũng bị hạn chế; hơn nữa, sự gia tăng của tính biến động, sự không chắc chắn và tính phức tạp cùng lúc đã thổi phồng sự mơ hồ.

Bối cảnh thực tiễn đã chỉ ra nhiều thách thức nổi lên đối với Thành phố Hồ Chí Minh

nói riêng và Việt Nam nói chung khi đại dịch COVID-19 diễn ra. Trong một nền kinh tế, thị trường lao động luôn là chỉ số nhạy cảm với những biến động bởi các biến cố, đặc biệt là các cuộc khủng hoảng liên quan đến sức khỏe và sinh mạng của con người. Đại dịch COVID-19 không chỉ tấn công bất ngờ và trực diện vào sức khỏe tâm lý, lẫn thể chất của con người, mà còn làm gián đoạn, xáo trộn và suy yếu các hoạt động kinh tế - xã hội; từ đó, kích hoạt sự gia tăng tỉ lệ nghỉ việc dẫn đến việc gia tăng tỉ lệ thất nghiệp tự nguyện. Chỉ có sự thích nghi của người lao động và sự ứng phó kịp thời của tổ chức khi khủng hoảng xảy ra mới duy trì được hoạt động sản xuất kinh doanh do khủng hoảng và làm giảm thiểu được tỉ lệ nghỉ việc và thất nghiệp tự nguyện trong nền kinh tế. Sau khủng hoảng, tâm lý người lao động và hoạt động các tổ chức đang dần hồi phục nhưng kết quả hồi phục vẫn chưa đạt như kỳ vọng; bên cạnh đó, các nghiên cứu liên quan đến hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động do khủng hoảng là bức tranh rời rạc và manh mún. Qua tổng quan nghiên cứu, luận án nhận diện ra các khe hỏng dưới đây:

(1) Nghiên cứu điều tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc do ảnh hưởng bởi khủng hoảng chưa được quan tâm. Các nghiên cứu điều tra và đánh giá vai trò dẫn dắt lãnh đạo đối với khả năng hồi phục tâm lý và hồi phục công việc của người lao động, cũng như hồi phục tổ chức sau một cuộc khủng hoảng còn rời rạc và chưa đồng bộ. Quá trình tổng quan nghiên cứu phát hiện một số ít nghiên cứu điều tra và đánh giá những thách thức mà các tổ chức đối phó do khủng hoảng nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong quá trình hồi phục và duy trì hoạt động kinh doanh. Các nghiên cứu này chỉ dừng lại mức điều chỉnh năng lực hồi phục tâm lý cá nhân của người lao động trong và sau đại dịch, mà chưa chú trọng đến việc thực hiện điều tra năng lực hồi phục công việc hoặc năng lực hồi phục tổ chức trong thực tiễn. Trong thực tế, chỉ có vài nghiên cứu trước điều tra về khả năng hồi phục liên quan đến các cuộc khủng hoảng như là xem xét sự tổn thương ảnh hưởng đến khả năng hồi phục của ngành du lịch Thái Lan sau thảm hoạ sóng thần Tsunami (Calgaro và cộng sự 2008) hoặc điều tra mối quan hệ hồi phục thích nghi tổ chức với sự cam kết tình cảm của trong cuộc khủng hoảng động đất ở

Đông Nhật Bản năm 2011 (Azusa và Hiroyuki, 2011) hoặc thích ứng tâm lý với cuộc sống sau cơn bão Katrina và vụ tràn dầu Deepwater Horizon ở Bờ Vịnh Mississippi (Blackmon và cộng sự, 2017). Trong thảm họa kép ba lần tại Fukushima năm 2011 tại Nhật Bản, Mann và cộng sự (2018) điều tra định tính về khả năng phục hồi của cư dân phải di dời trong thảm họa. Khảo sát từ trận động đất Canterbury ở Đông Nam nước Anh năm 2011. Fang và cộng sự (2020) tiếp tục chứng minh hồi phục tâm lý đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura tại New Zealand năm 2016. Tannera và cộng sự (2022) xác định vốn tâm lý, vốn xã hội và khả năng phục hồi của tổ chức trong việc thúc đẩy sự phục hồi của các doanh nghiệp trong ngành du lịch trong thời kỳ COVID-19 tại Christchurch, New Zealand. Ngoài ra. các nghiên cứu của Labrague và de los Santos (2021), Chen và Qi (2022), Akçin (2023) và Ul Haq và cộng sự (2022) chỉ giải quyết một phần những thách thức nổi lên trong và sau đại dịch. Qua đó cho thấy những hiểu biết của con người về thích ứng và hồi phục sau các cuộc khủng hoảng còn quá ít ỏi, có chăng chỉ là bức tranh phân mảnh và rời rạc nhằm giải quyết những vấn đề mang tính cục bộ. Đại dịch Covid-19 là quá trình trải nghiệm của nhân loại về một cuộc đại khủng hoảng vừa nghiêm trọng và vừa hiếm có. Đại dịch ảnh hưởng tâm lý của người lao động trong cuộc sống lẫn công việc và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của mọi tổ chức trong các nền kinh tế ở tất cả các vùng lãnh thổ, chính là lúc cần có sự quan tâm nhiều hơn của cộng đồng khoa học nghiên cứu về lĩnh vực hành vi tổ chức trong bối cảnh khủng hoảng.

Liên quan đến nghiên cứu sự phục hồi tại Việt Nam sau tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19, Ngoc Su và cộng sự (2021) đã thực hiện nghiên cứu định tính qua phỏng vấn 20 nhà quản lý trong ngành du lịch đã xác định bốn yếu tố cốt lõi đối với sự hồi phục của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Đó là hạn chế về tài chính, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh. Bốn yếu tố này đã quyết định khả năng hồi phục của tổ chức sau đại dịch. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng nhà quản trị bằng cách nỗ lực để duy trì toàn bộ hệ thống, nâng cao tinh thần và sự cam kết gắn bó của lực lượng lao động đã giúp cho doanh nghiệp hồi phục sau đại

dịch. Cho đến nay, nghiên cứu của Ngoc Su và cộng sự (2021) chỉ được xem là khuyến cáo chung cho ngành du lịch, ghi nhận này chưa được chứng minh bằng thực nghiệm. Điều này cung cấp ý tưởng cho luận án thực hiện việc điều tra sự tác động phong cách lãnh đạo, khả năng hồi phục, cam kết tình cảm và tính cách chù động đến ý định nghỉ việc nhằm ổn định lực lượng lao động trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19.

(2) Các nghiên cứu thực nghiệm về sự liên kết giữa các cấp độ hồi phục. Lý thuyết hồi phục khẳng định quá trình hồi phục liên quan đến các hệ thống có các cấp độ khác nhau liên kết với nhau nhằm xử lý hậu quả của nghịch cảnh gồm cấp độ hồi phục cá nhân (tâm lý), cấp độ hồi phục nhóm (công việc) và cấp độ hồi phục tổ chức, nhưng những chứng cứ củng cố cho lý thuyết chưa đầy đủ theo năm tháng vì những lý do khác nhau (Ma và cộng sự, 2018; Prayag, 2018). Hiện nay, nghiên cứu về sự hồi phục vẫn còn nhiều tranh cải, vì nghiên cứu thực nghiệm về hồi phục cần gắn với một biến cố tiêu cực trong thực tế nên nó manh tính chất là các nghiên cứu thời điểm; hơn nữa, để có thể điều tra sự kết hợp điều tra ba cấp độ hồi phục trong cùng một nghiên cứu cần có một bối cảnh phù hợp; nghĩa là cá nhân, nhóm và tổ chức cùng bị tổn thương trong một bối cảnh nhất định. Đại dịch COVID-19 là một đại cuộc khủng hoảng dịch tễ có tính toàn diện, nhanh chóng, nghiêm trọng. Ở cấp độ vi mô, đại dịch không chỉ ảnh hưởng từng cá nhân trong công việc và trong cuộc sống cá nhân, mà còn ảnh hưởng đến công việc cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức; và ở cấp độ vĩ mô, đại dịch làm tê liệt mọi hoạt động của nền kinh tế với những hậu quả khôn lường; tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm về sự tương tác của các cấp độ hồi phục rất hiếm hoi. Tính đến thời điểm thực hiện luận án, kết quả tổng quan ghi nhận một nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) điều tra vai trò phục hồi công việc, phục hồi tâm lý và hồi phục tổ chức tác động đến sự hài lòng. Vì vậy, Đại dịch COVID-19 là một bối cảnh điển hình để tiến hành điều tra thực nghiệm sự tương tác của ba cấp độ hồi phục. Đại dịch COVID-19 cũng là cơ hội hiếm hoi lấp đầy khoảng trống và củng cố lý thuyết hồi phục.

(3) Lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt đồng thời các cấp độ hồi phục. Thuyết lãnh đạo

chuyển đổi của Rolfe (2011) với quan điểm lãnh đạo chuyển đổi là phong cách tập trung vào việc phát triển và thực hiện thay đổi, thúc đẩy cấp dưới thực hiện mục tiêu trong những tình huống bất lợi do khủng hoảng. Quan điểm này đã được các nghiên cứu của Ngoc Su và cộng sự (2021), của Poels và cộng sự (2020) và của Santoso và cộng sự (2022) khẳng định. Đặc biệt, Madi Odeh và cộng sự (2022) chứng minh bằng thực nghiệm rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi trong ngành dịch vụ tại Dubai thúc đẩy khả năng hồi phục tổ chức dựa trên văn hoá thích ứng trong đại dịch COVID-19. Đây là một nghiên cứu chưa đầy đủ dưới lăng kính của lý thuyết hồi phục, bởi vì nghiên cứu chưa điều tra khả năng hồi phục tâm lý và hồi phục công việc của người lao động do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Mặc dù, vẫn có một vài nghiên cứu thực nghiệm về sự tác động của phong cách lãnh đạo thúc đẩy khả năng hồi phục, nhưng các nghiên cứu chỉ điều tra tác động rời rạc của phong cách lãnh đạo đến một cấp độ hồi phục (cá nhân, nhóm hoặc tổ chức). Nghiên cứu điều tra về tác động của phong cách lãnh đạo đồng thời đến ba cấp độ hồi phục trong thực tế khá hiếm hoi, dẫn đến nghiên cứu sự tác động đồng thời của phong cách lãnh đạo lên các cấp độ phục hồi càng hiếm hoi. Đại dịch COVID-19 không chỉ ảnh hưởng từng cá nhân trong công việc và trong cuộc sống, mà còn ảnh hưởng đến công việc cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức và làm tê liệt mọi hoạt động của nền kinh tế, đây là cơ hội quý giá để điều tra thực nghiệm vai trò của phong cách lãnh đạo, đặc biệt là phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động đồng thời đến ba cấp độ hồi phục một cách toàn diện nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu và hoàn thiện lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát của luận án là khám phá ra các yếu tố đặc trưng tác động đến ý định nghỉ việc và thiết lập mô hình nghiên cứu đo lường sự tác động của các yếu tố này đến ý định nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế - xã hội tạo sự bất ổn liên quan đến thị trường lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh khi đại dịch COVID-19 diễn ra. Mục tiêu tổng quát của luận án còn kỳ vọng đề xuất các giải pháp định hướng tương lai dành cho các nhà quản trị tại Thành phố Hồ Chí Minh

nói riêng và Việt nam nói chung nhằm ứng phó các khủng hoảng xảy ra trong một thế giới VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity và Ambiguity).

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu cụ thể của luận án được xác định, đảm bảo tính thống nhất và toàn vẹn của mục tiêu tổng quát. Các mục tiêu cụ thể của nghiên cứu có nội dung chi tiết như sau:

(1) Khám phá các yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc gắn với bối cảnh khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 và xây dựng mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ việc phù hợp với bối cảnh.

(2) Đo lường và kiểm định sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến các cấp độ hồi phục trong khủng hoảng.

(3) Đo lường và kiểm định sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sự cam kết tình cảm của người lao động trong khủng hoảng.

(4) Đo lường và kiểm định sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc của người lao động trong khủng hoảng.

(5) Đo lường và kiểm định sự tác động giữa các cấp độ hồi phục trong khủng hoảng.

(6) Đo lường và kiểm định sự tác động của hồi phục đến cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc trong khủng hoảng.

(7) Đo lường và kiểm định sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc thông qua sự hồi phục và cam kết tình cảm trong khủng hoảng.

(8) Đo lường và kiểm định năng lực điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc trong khủng hoảng.

(9) Đề xuất các chính sách giảm thiểu ý định nghỉ việc người lao động trong khủng hoảng.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Luận án thực hiện trong bối cảnh khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 tại Thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam với nhiều vấn đề thách thức cần giải quyết trong quản trị tổ chức. Các vấn đề đó được chuyển hoá thành các câu hỏi nghiên cứu như sau:

(1) Mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh sau đại dịch bao gồm những yếu tố đặc trưng nào?

(2) Lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến các cấp độ hồi phục trong khủng hoảng không?

(3) Lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến cam kết tình cảm của người lao động trong khủng hoảng không?
(4) Lãnh đạo chuyển đổi ý định nghỉ việc của người lao động trong khủng hoảng không?
(5) Các cấp độ hồi phục sau đại dịch có tác động với nhau không trong khủng hoảng không?
(6) Sự hồi phục có tác động đến cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc không trong khủng hoảng không?
(7) Lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến ý định nghỉ việc thông qua sự hồi phục và cam kết tình cảm không trong khủng hoảng?
(8) Tính cách chủ động có tác động lên mối quan hệ giữa sự cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc trong khủng hoảng không?

1.4 Đối tượng khảo sát

Mục tiêu của luận án là khám phá và đánh giá các yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao trong giai đoạn khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, nhằm cung cấp các chứng cứ khoa học liên quan đến việc ổn định lực lượng lao động thời kỳ khủng hoảng và làm tiền đề ứng phó đối với các cuộc khủng hoảng tương tự trong tương lai. Đại dịch COVID-19 diễn ra nhanh chóng trên diện rộng và ảnh hưởng đến hoạt động của tất cả các tổ chức trong tất cả các lĩnh vực khác nhau trên cả nước. Luận án lựa chọn thu thập dữ liệu sơ cấp từ người lao động làm việc trong các tổ chức thuộc các ngành nghề khác nhau tại Thành phố Hồ Chí Minh bởi tính đại diện: a) đây là địa phương có số lượng doanh nghiệp cao nhất cả nước, sau giai đoạn Covid 19 số lượng doanh nghiệp dừng hoạt động, gia tăng cắt giảm nhân sự trong các doanh nghiệp; b) tỉ lệ người lao động quyết định quay trở về quê hương tìm việc cao; c) xu hướng chuyển dịch lực lượng lao động từ ngành nghề hồi phục chậm sang ngành nghề hồi phục nhanh; đặc biệt, d) sự gia tăng nhu cầu tìm việc của người lao động trong các ngành nghề như sản xuất, kinh doanh, sức khỏe, tài chính, xây dựng, tiếp thị, giáo dục, dịch vụ, công nghệ thông tin, vận tải, du lịch, ăn uống … do hậu quả của sự nghỉ việc hoặc chuyển việc (theo các Báo cáo thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh năm 2021, 2022 và 2023) nên luận án tập trung khảo sát ý định nghỉ

việc của người lao động làm việc trong các lĩnh vực này.

1.5 Phạm vi nghiên cứu

(1) Phạm vi thời gian. Luận án được triển khai ngay sau khi Chính phủ thông qua Nghị quyết số 128/NQ-CP ngày 11 tháng 10 năm 2021 về việc bình thường hóa các hoạt động kinh tế tại Việt Nam sau đại dịch trong khoảng thời gian từ tháng 10/2021 đến 03/2024. Đây là giai đoạn thị trường lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh xáo trộn, các doanh nghiệp tập trung đối phó, khắc phục hậu quả và hồi phục do khủng hoảng.

(2) Phạm vi không gian. Luận án chọn Thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam là địa phương làm đại diện để thu thập nguồn dữ liệu sơ cấp để thực hiện mục tiêu nghiên cứu. Thành phố Hồ Chí Minh là một thành phố đầu tàu, có sức thu hút và lan tỏa kinh tế - văn hóa mạnh trong vùng và cả nước: a) chiếm khoảng 9% dân số cả nước nhưng đóng góp gần 20% GDP và 25% thu ngân sách cả nước; b) tập trung nhiều tổ chức tài chính, giáo dục, y tế - sức khỏe, quảng cáo, sản xuất, phân phối, buôn bán lẻ, vận tải, du lịch, nhà hàng, khách sạn, công nghệ thông tin, xây dựng, … ; c) nơi đầu tiên khởi nguồn cho mầm dịch rồi nhanh chóng lây lan ra khắp tỉnh thành trong cả nước và cũng là địa phương chịu tổn thất cao nhất. Đại dịch COVID-19 đi qua để lại khó khăn cho địa phương và ảnh hưởng đến hàng triệu người lao động tại hàng trăm ngàn doanh nghiệp có quy mô lao động vừa và nhỏ, cùng các cơ sở sản xuất kinh doanh cá thể hoạt động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Theo số liệu báo cáo của Cục thống kê Việt Nam, số người thất nghiệp trong độ tuổi lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh từ 2019 đến 2022 luôn cao hơn các địa phương khác và các hơn những năm trước đại dịch.

(3) Phạm vi lý thuyết. Luận án chỉ tập trung khám phá và đo lường các yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động bị ảnh hưởng tâm lý cũng như công việc bởi cuộc khủng hoảng COVID-19. Bên cạnh đó, luận án không nghiên cứu sâu các đặc điểm tính cách như tính hướng ngoại, chủ động, cởi mở, tận tâm, … ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động trong khủng hoảng; mà chỉ lựa

chọn lựa tính cách chủ động – tích hợp tính hướng ngoại, cởi mở và sự tận tâm làm biến điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Tính cách chủ động phù hợp với sự thích ứng của người lao động khi làm việc trong điều kiện giãn cách xã hội khi đại dịch COVID-19 diễn ra, bởi hầu hết người lao động bắt buộc phải làm việc từ xa hoặc làm việc tại nhà nhằm thực hiện chủ trương giãn cách xã hội của Chính phủ.

1.6 Phương pháp nghiên cứu

Luận án tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, gồm: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Mục đích của phương pháp hỗn hợp nhằm thu thập nhiều dữ liệu bằng cách sử dụng nhiều chiến lược, cách tiếp cận và phương pháp khác nhau sao cho đạt được kết quả nghiên cứu tối ưu hơn so với nghiên cứu bằng một phương pháp (Creswell và Clark, 2007).

1.6.1 Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được tiến hành để khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động làm việc tại các các tổ chức đóng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm gồm những đối tượng có những đặc điểm đại diện cho lực lượng lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu định tính hành theo thủ tục gồm: a) khởi động nhằm định hướng nhận thức các đáp viên nội dung liên quan đến các khái niệm cần thảo luận; b) thảo luận khám phá sâu sự hiểu biết của các đáp viên về các khái niệm; và c) thiết lập mối quan hệ giữa các khái niệm diễn ra trong thực tế theo sự hiểu biết của từng đáp viên.

1.6.2 Nghiên cứu định lượng

Trên cơ sở của kết quả nghiên cứu định tính, luận án tiến hành thực hiện nghiên cứu sơ bộ thiết kế bảng câu hỏi thu thập dữ liệu sơ cấp, cung cấp cho nghiên cứu định lượng để đánh giá mức độ và xu hướng tác động giữa các yếu tố được khám phá đến ý định nghỉ việc. Nghiên cứu định lượng kiểm tra và đánh giá mô hình được xác lập thông qua phân tích dữ liệu định lượng. Cụ thể, sử dụng thập dữ liệu thu thập được để đánh giá các mô hình đo lường (độ tin cậy, giá trị phân biệt và giá trị hội tụ của

các thang đo) và đánh giá mô hình cấu trúc (hệ số tác động, mức ý nghĩa, khoảng tin cậy) nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu; từ đó, đánh giá mức độ và xu hướng tác động giữa các biến lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, cam kết tình cảm đến ý định nghỉ việc. Nghiên cứu định lượng còn điều tra vai trò điều tiết của tính cách chủ động trong mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc.

1.7 Tính mới của luận án

Luận án đã khám phá ra các yếu tố đặc trưng phù hợp với bối cảnh khủng hoảng, tác động đến ý định nghỉ việc của người lao động gồm: lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, cam kết tình cảm và tính cách chủ động để thiết lập một mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ việc dựa trên nhiều quan điểm lý thuyết khác nhau. Tính mới đặc trưng của luận án được thể hiện việc khẳng định vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt đồng thời ba cấp độ hồi phục (cá nhân, nhóm và tổ chức); sau đó, lãnh đạo chuyển đổi đã kết hợp xung lượng của ba cấp độ hồi phục tác động đến cam kết tình trước khi tác động đến ý định nghỉ việc dưới tác động điều tiết của tính cách chủ động. Đây là chuỗi tác động không tìm thấy trong các nghiên cứu trước. Đặc biệt, luận án là một trong những nghiên cứ hiếm hoi điều tra sự tương tác của ba cấp độ hồi phục và điều tra vai trò của tính cách chủ động ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc.

1.8 Ý nghĩa của luận án

(1) Thực tiễn. Luận án cung cấp kiến thức dảnh cho các nhà quản trị trong tương lai trong một thế giới VUCA để ứng phó trong một thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ. Nhà quản trị cần dựa vào các yếu tố nội sinh để hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động để ứng phó với các cuộc khủng hoảng. Đặc biệt, luận án nhấn mạnh tầm quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo phù hợp, quyết định sự hồi phục tâm lý, hồi phục nhóm, hồi phục thích nghi tổ chức; từ đó, tăng cường cam kết tình cảm làm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do khủng hoảng. Nhà quản trị chuyển đổi cần nhận thức rằng sự hồi phục tổ chức cần thiết phải là sự tổng hòa nguồn lực đến từ sự hồi phục tâm lý cá nhân lẫn sự

hồi phục nhóm. Ngoài ra, luận án đề cập đến tầm quan trọng của tính cách chủ động công việc của người lao động trong việc điều chỉnh ý định nghỉ việc của họ do các tác động của khủng hoảng.

(2) Khoa học. Luận án tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp để xây dựng khung lý thuyết liên quan đến ý định nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh mà thị trường lao động tại Thành Phố Hồ Chí Minh chịu ảnh hưởng tiêu cực bởi đại dịch COVID đại diện cho một thế giới VUCA. Cụ thể, luận án khám phá ra những yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc phù hợp bối cảnh nghiên cứu và tiếp cận các quan điểm của các lý thuyết nền để thiết kế mô hình nghiên cứu đảm bảo tính khoa học được xem xét trên nhiều phương diện. Đó là các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm với tổ chức và tính cánh chủ động của người lao động. Kết quả nghiên cứu của luận án củng cố và biện hộ cho quan điểm của lý thuyết hồi phục, đó là sự kết hợp ba cấp độ hồi phục hiện còn đang tranh cải. Luận án còn là một trong những nghiên cứu hiếm hoi xác nhận lãnh đạo chuyển đổi có vai trò kích hoạt đồng các cấp độ hồi phục trong khủng hoảng; từ đó, tạo ra xung lượng tăng cường sự cam kết tình cảm và ngăn chặn ý định nghỉ việc người lao động, mà trong đó sự hồi phục tổ chức đóng vai trò quyết định.

1.9 Kết cấu luận án

Luận án có kết cấu gồm năm chương như sau:

Chương 1 Tổng quan nghiên cứu

Chương 2 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3 Phương pháp nghiên cứu

Chương 4 Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5 Kết luận và hàm ý

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Hậu quả của đại dịch COVID-19, các tổ chức gặp những khó khăn nhất định trong giai đoạn hồi phục. Thị trường lao động với gam màu xám khi tỉ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động luôn cao. Theo các chuyên gia, đại dịch ảnh hưởng đến sức khỏe của nhiều doanh nghiệp làm cho doanh nghiệp cơ cấu lại hoạt động và làm cho người lao động nhận thức những thách thức liên quan đến công ăn việc làm với tâm lý tiêu cực trong việc gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tổ chức ngoài việc tập trung nguồn lực hồi phục, còn phải loay hoay tìm cách giữ chân người lao động bằng nhiều biện pháp khác nhau; trong khi, các kinh nghiệm, kiến thức cũng như biện pháp hỗ trợ các doanh nghiệp còn thiếu, manh mún và rời rạc.

Luận án thực hiện nhằm chứng minh lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quyết định thành công khả năng hồi phục cá nhân, khả năng hồi phục nhóm và khả năng hồi phục tổ chức, tăng cường tính cách chủ động, tạo sự cam kết tình cảm của người lao động nhằm ngăn chặn ý định nghỉ việc của người lao động làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung trong một thế giới VUCA.

Luận án chọn lựa phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, gồm: nghiên cứu định tính nhằm khám phá ra những yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc như lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục cá nhân, hồi phục nhóm, hồi phục tổ chức, cam kết tình cảm và chủ động công việc; để từ đó, thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm khẳng định và đo lường mức tác động giữa các yếu tố có liên quan.

Luận án ra đời lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu về hồi phục và ý định nghỉ việc do ảnh hưởng bởi khủng hoảng; ghi nhận những đóng góp khoa học và thực tiễn có giá trị làm căn căn cứ đề xuất các hàm ý dành cho các nhà quản trị.

Luận án được kết cấu thành 5 chương. Nội dung và mục tiêu cụ thể của từng chương được trình bày lần lượt ở những phần kế tiếp.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Khung lý thuyết

2.1.1 Các khái niệm

2.1.1.1 Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership)

(1) Nhà lãnh đạo (Leader)

Nhà lãnh đạo là một người điều khiển những thành viên trong một tổ chức bằng cách tập trung nguồn lực để thực hiện những mục tiêu quan trọng mà họ đã vạch ra, thông qua ba chức năng gồm tổ chức, liên kết các cá nhân và ra quyết định (Cyert, 1990).

(2) Lãnh đạo (Leadership)

Một định nghĩa về lãnh đạo tập trung vào phẩm chất cá nhân cho rằng "Lãnh đạo là một hoặc nhiều người được lựa chọn, trang bị, đào tạo và ảnh hưởng đến một hoặc nhiều người cấp dưới, là những người có năng khiếu, khả năng và kỹ năng đa dạng; và hướng nhân viên cấp dưới tập trung vào sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức bằng cách làm cho nhân viên cấp dưới sẵn sàng và nhiệt tình sử dụng sức mạnh tinh thần, cảm xúc và thể chất bằng sự nỗ lực phối hợp đồng bộ để đạt được sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức." (Winston và Patterson, 2006, trang 7). Khác với quan điểm định nghĩa lãnh đạo tập trung vào phẩm chất cá nhân con người, quan điểm hiện đại lại cho rằng "Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng tương tác xảy ra trong một bối cảnh nhất định, một số người chấp nhận ai đó làm người lãnh đạo của họ để đạt được mục tiêu chung." (Silva, 2016). Định nghĩa này hàm ý rằng lãnh đạo là quá trình gồm chuỗi hành động diễn ra có sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa người người lãnh đạo được thừa nhận bởi cấp dưới theo thời gian trong một bối cảnh nhất định. Quá trình này chỉ tồn tại khi người lãnh đạo được thừa nhận quyền gây áp lực lên cấp dưới; đồng thời, cấp dưới cũng chấp nhận quyền hạn của người lãnh đạo. Mục tiêu của quá trình lãnh đạo là đạt được các mục tiêu chung của các bên liên quan.

(3) Phong cách lãnh đạo (Leadership style)

Phong cách lãnh đạo là hành vi của nhà lãnh đạo hoặc là cách nhà lãnh đạo ứng xử để đạt được mục tiêu và hành vi lãnh đạo được xác định phải phù hợp với bối cảnh (Alonderiene và Majauskaite, 2016). Căn cứ vào hành vi, các nhà lãnh đạo có thể thể hiện nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau như: a) Lãnh đạo theo định hướng nhiệm vụ tập trung vào việc phối hợp và phân công công việc cho những người nhân viên cấp dưới; b) Lãnh đạo định hướng thay đổi nhằm mục đích xác định, hình dung và quản lý thay đổi ở cấp độ nhóm; và c) Lãnh đạo định hướng quan hệ bao gồm phát triển và hỗ trợ nhóm. Một phong cách lãnh đạo định hướng quan hệ là lãnh đạo chuyển đổi với đặc trưng là tập trung vào việc phát triển và thực hiện thay đổi, thúc đẩy cấp dưới thực hiện mục tiêu (Poels và cộng sự, 2020).

(4) Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership)

Theo Burn (1978), lãnh đạo chuyển đổi là một quá trình mà các nhà lãnh đạo thúc đẩy nhân viên bằng cách hướng tới những lý tưởng và giá trị đạo đức cao hơn. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi phải có khả năng xác định và làm rõ tầm nhìn của tổ chức và tạo lập uy tín đối với nhân viên. Lãnh đạo chuyển đổi bao gồm bốn khía cạnh lãnh đạo, đó là: ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ (tức là hỗ trợ đổi mới và sáng tạo) và cân nhắc cá nhân (Bass và Avolio, 1993). Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi Rolfe (2011) tổng kết ba yếu tố cốt lõi của lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi là các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường tổ chức. Đây là một trong những lý thuyết lãnh đạo hiệu quả trong môi trường thay đổi hiện nay vì khả năng uyển chuyển thay đổi tổ chức; đồng thời, tạo ra kết quả mong muốn từ các yếu tố nội sinh.

Shadraconis (2013) cho rằng trong một thế giới thay đổi nhanh chóng thì các tổ chức cần thích ứng nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu của môi trường để đạt được thành công và tính bền vững lâu dài bằng cách áp dụng mô hình lãnh đạo linh hoạt. Một mô hình lãnh đạo phản ứng nhanh với môi trường kinh doanh luôn thay đổi đó là lãnh đạo chuyển đổi. Caro (2022) khẳng định rằng thế giới đang hướng tới năng lực lãnh

đạo chuyển đổi trong giai đoạn hồi phục do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, đó cũng là lúc nhân loại tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện hữu về nhân khẩu học, môi trường, dịch tễ, công nghệ, cũng như các xung đột chiến tranh, … . Nhà lãnh đạo chuyển đổi có đủ sức thuyết phục để đáp ứng hiệu quả và chủ động đối với những thách thức mang tính toàn cầu này. Santoso và cộng sự (2022) cho rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi đóng một vai trò quan trọng trong việc dẫn dắt tổ chức trong đại dịch COVID-19 bằng cách khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo, thực hiện các hành động tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên thông qua giao tiếp nội bộ.

2.1.1.2 Sự hồi phục (Resilience)

Khái niệm về sự hồi phục xuất hiện vào cuối những năm 1960 và đầu những năm 1970 đề cập đến khả năng của một hệ thống đối phó với sự thay đổi trong lĩnh vực vật lý (Petak, 2002). Khái niệm này sau đó được Holling (1973) đưa vào nghiên cứu về môi trường sinh thái và trở thành khái niệm được sử dụng phổ biến trong khoa học xã hội và khoa học tự nhiên.

Theo Barasa, Mbau và Gilson (2018: trang 491), "Khả năng hồi phục thường được coi là khả năng của một hệ thống tiếp tục vận hành và đáp ứng các mục tiêu của nó khi đối mặt với các thách thức.". Hơn nữa, đó là khả năng chống chịu "… không chỉ là khả năng của một hệ thống chống lại các cú sốc mà còn là khả năng thích ứng và biến đổi". Khả năng hồi phục được Van Breda (2018: trang 4) định nghĩa là "Các quy trình đa cấp độ mà các hệ thống tham gia để đạt được kết quả tốt hơn mong đợi khi đối mặt hoặc gặp phải nghịch cảnh". Khả năng hồi phục cũng được coi là "… quá trình mà một tác nhân (ví dụ: cá nhân, tổ chức hoặc cộng đồng, v.v.) tạo ra và sử dụng các năng lực sẵn có của mình để tương tác với môi trường theo cách điều chỉnh tích cực và duy trì hoạt động trước, trong và sau nghịch cảnh." (Williams và cộng sự, 2017: trang 742).

Van Breda (2018) cũng nhấn mạnh rằng các quá trình hồi phục liên quan đến các hệ thống có quy mô khác nhau (ví dụ: cá nhân, gia đình, tổ chức, cộng đồng, ...). Kimhi

(2014) chỉ ra rằng ba cấp độ khác nhau của khả năng hồi phục là cấp độ cá nhân, cấp độ cộng đồng và cấp độ quốc gia; tất cả đều liên kết với nhau và xử lý hậu quả của nghịch cảnh. Theo cách tương tự, Tasic và cộng sự (2019) cũng đề xuất một mô hình đa cấp độ để nâng cao khả năng hồi phục của tổ chức bao gồm cấp độ cá nhân, cấp độ tổ chức và cấp độ môi trường.

Đặc biệt, Luthans (2002) đã chỉ ra rằng khả năng hồi phục là một năng lực tích cực trong hành vi tổ chức. Van Breda (2011: trang 35) lưu ý rằng "Khả năng hồi phục tại nơi làm việc đề cập đến các đặc điểm và quy trình của các tổ chức giúp họ chống lại sự gián đoạn khi đối mặt với thay đổi và thích ứng khi đối mặt với các tình huống khủng hoảng.". Dựa trên quan điểm hành vi tổ chức, sự hồi phục chia ba cấp độ: sự hồi phục cấp độ cá nhân (tâm lý cá nhân), sự hồi phục cấp độ nhóm (hành vi nhân viên trong công việc) và sự hồi phục cấp độ tổ chức (Borg và cộng sự, 2022).

(1) Sự hồi phục tâm lý (Psychological resilience)

Khả năng hồi phục tâm lý là khả năng hồi phục ở cấp độ cá nhân. Nó được định nghĩa là chức năng của sức mạnh tinh thần trong việc thúc đẩy năng lực và bảo vệ một cá nhân khỏi tác động tiêu cực tiềm tàng của các tác nhân gây căng thẳng (Fletcher và Sarkar, 2013). Dựa trên quan điểm về tâm lý tích cực cá nhân, "… khả năng hồi phục tâm lý là năng lực tâm lý tích cực để vượt qua nghịch cảnh, sự không chắc chắn, xung đột, thất bại hoặc thậm chí đó là thay đổi tích cực, tiến bộ và nâng cao trách nhiệm." (Luthans, 2002, trang 702). Cụ thể hơn, khả năng hồi phục tâm lý là biểu hiện cho thấy các cá nhân có thể nâng cao năng lực cảm xúc để phản ứng tốt hơn với các điều kiện bất lợi (Williams và cộng sự, 2017). Các định nghĩa trên cho thấy khả năng hồi phục tâm lý là năng lực tinh thần của con người thích nghi với những điều kiện bất lợi trong cuộc sống.

(2) Sự hồi phục công việc (Employee resilience)

Khả năng hồi phục công việc cũng là một nguồn lực quan trọng trong công việc (Näswall và cộng sự, 2019). Đó là năng lực hành vi của các cá nhân phản ứng tốt hơn với các sự kiện bất lợi trong công việc. Kuntz và cộng sự (2016: trang 460) đã định

nghĩa hồi phục công việc "… là khả năng của người lao động sử dụng các nguồn lực để liên tục thích nghi và phát triển trong công việc, ngay cả khi đối mặt với nghịch cảnh". Nói cách khác, khả năng hồi phục công việc có thể được định nghĩa là "… khả năng của nhân viên, được tổ chức tạo điều kiện và hỗ trợ, sử dụng các nguồn lực để liên tục thích nghi và phát triển trong công việc, ngay cả khi phải đối mặt với những hoàn cảnh đầy thách thức" (Näswall và cộng sự, 2015, trang 1). Từ các định nghĩa trên cho thấy khả năng hồi phục công việc liên quan đến công việc của nhân viên trong việc thích nghi với điều kiện bất lợi trong công việc. "Không giống như khả năng hồi phục tâm lý, khả năng Hồi phục công việc là quá trình phản ứng với nghịch cảnh dựa trên hành vi tại nơi làm việc hơn là niềm tin vào khả năng của chính họ" (Liang và Cao, 2021, trang 1065). Cụ thể hơn, sự hồi phục công việc là sự hồi phục liên quan đến sự phối hợp với đồng nghiệp trong công việc, tận dụng mọi nguồn lực của tổ chức để thực hiện công việc được giao, thích nghi với điều kiện của tổ chức, … để hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức (Näswall và cộng sự (2015); vì vậy, sự hồi phục công việc có thể xem như cấp độ hồi phục nhóm dưới góc độ quản lý (Ma và cộng sự, 2018).

(3) Sự hồi phục tổ chức (Organizational resilience)

Khái niệm về khả năng hồi phục của tổ chức là "… khả năng mà một tổ chức duy trì các chức năng và hồi phục nhanh chóng sau nghịch cảnh bằng cách huy động và tiếp cận các nguồn lực cần thiết." (Hillmann và Guenther, 2021: trang 25). Ma và cộng sự (2018, trang 253) đề xuất rằng "… khả năng hồi phục của tổ chức là khả năng của tổ chức để tồn tại, thích ứng, khôi phục và thường phát sinh trong những sự kiện bất ngờ, thảm khốc và theo nghĩa rộng hơn đó là môi trường hỗn loạn".

Theo Ma và cộng sự (2018), hồi phục tổ chức là một quá trình tích hợp với khả năng tự củng cố ở các cấp độ và sự phát triển liên tục từ nhận thức đến hành vi đến mạng lưới theo ngữ cảnh. Đó là quá trình động ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như nguồn lực vật chất, sự chuẩn bị và lập kế hoạch, quản lý thông tin, lộ trình tài sản thay thế và dự phòng, quy trình quản trị, thực tiễn lãnh đạo, văn hóa tổ chức, nguồn nhân lực, mạng xã hội và sự hợp tác (Barasa và cộng sự, 2018). Nhiều học giả xác nhận khả năng hồi

phục của tổ chức được đo lường theo hai khía cạnh là khả năng hồi phục theo kế hoạch có trước (planned resilience) và khả năng hồi phục thích nghi (adaptive resilience) (Lee và cộng sự, 2013; Whitman và cộng sự, 2013; Gonçalves và cộng sự, 2019). Theo Lee và cộng sự (2013), hồi phục theo kế hoạch là việc sử dụng năng lực lập kế hoạch với các sáng kiến quản lý rủi ro được xác định trước để đảm bảo liên tục hoạt động kinh doanh. Hồi phục thích nghi là khả năng giải quyết các vấn đề ảnh hưởng đến tổ chức một cách nghiêm trọng và cấp bách và là sự tượng trưng cho sức mạnh của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu của Liang và Cao (2021) khẳng định rằng khả năng thích nghi của một tổ chức là yếu tố cốt lõi của khả năng hồi phục tổ chức trong đại dịch COVID-19.

2.1.1.3 Sự cam kết với tổ chức (Organizational commitment)

Cam kết của tổ chức được định nghĩa là "… sức mạnh tương đối của việc một cá nhân xác định và tham gia vào một tổ chức cụ thể…" (Mowday và cộng sự, 1979, trang 226). Đó là trạng thái tâm lý thể hiện mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức thể hiện qua hành vi, niềm tin và thái độ của nhân viên (Bodjrenou và cộng sự, 2019). Allen và Meyer (1990) thông qua một mô hình khái niệm cam kết của tổ chức bao gồm ba khía cạnh: cam kết chuẩn mực (normative commitment), cam kết duy trì (continuance commitment) và cam kết tình cảm (affective commitment). Ba khía cạnh cam kết đại diện cho các trạng thái tâm lý khác nhau của mỗi người lao động và được đo lường độc lập cho từng khía cạnh (Meyer và Allen, 1996).

(1) Cam kết chuẩn mực (Normative commitment)

Cam kết chuẩn mực là cảm giác hoặc nhận thức về nghĩa vụ của cá nhân với sự gắn kết với mục tiêu của tổ chức (Allen và Meyer, 1990). Đây là nhận thức của người lao động về lòng trung thành đối với người sử dụng lao động. Vì vậy, cam kết chuẩn mực là các hành vi trong công việc mà các cá nhân được dẫn dắt bằng ý thức về bổn phận, trách nhiệm và lòng trung thành đối với một tổ chức. Người lao động cam kết với một tổ chức bởi sự nhận thức rằng họ phải phục vụ tổ chức vì tổ chức đã đầu tư vào họ (đào tạo và phát triển, ...). Ngoài ra, cam kết chuẩn mực còn là sự sẵn sàng của

người lao động làm nhiều hơn những gì được phân công theo bản mô tả công việc cơ bản. Cam kết chuẩn mực thường được liên kết với cam kết nghề nghiệp. Đó là tâm lý gắn bó và đồng nhất với nghề nghiệp của một người. Cam kết nghề nghiệp có tương quan với sự cải thiện hiệu suất công việc, sự quan tâm đến dịch vụ và sự tham gia vào công việc (Al-Jabari và Ghazzawi, 2019).

(2) Cam kết duy trì (Continuance commitment)

Cam kết duy trì là mức độ mà một người lao động cảm thấy sự gắn kết dựa trên lợi ích kinh tế của chính họ với tổ chức như sự giảm sút các khoản đầu tư kinh tế và khó khăn trong việc tìm kiếm một công việc mới (Allen và Meyer, 1990). Việc một người lao động quyết định nghỉ việc hay ở lại tổ chức được đánh giá theo chi phí đánh đổi mà họ cảm nhận dựa trên cam kết duy trì. Cam kết duy trì còn được coi là một ràng buộc hợp đồng với tổ chức (Al-Jabari và Ghazzawi, 2019). McGee và Ford (1987) nhận thấy cam kết duy trì có liên quan đến hai khía cạnh là do thiếu cơ hội việc làm thay thế và sự hy sinh các khoản đầu tư liên quan đến việc rời khỏi tổ chức. Dạng cam kết này thường không liên quan hoặc có liên quan tiêu cực đến các kỳ vọng trong công việc.

(3) Cam kết tình cảm (Affective commitment)

Cam kết tình cảm là cam kết của cá nhân nhằm duy trì gắn bó với tổ chức thông qua cảm xúc (Allen và Meyer, 1990). Cam kết này biểu hiện thái độ tích cực của người lao động liên quan trực tiếp đến các giá trị cá nhân mà họ mang lại cho tổ chức. Cam kết tình cảm là bản chất cốt lõi của cam kết tổ chức, bởi vì nó hình thành nên các cảm nhận cá nhân, tác động gián tiếp đến các khoản đầu tư hoặc giao dịch và tác động trực tiếp đến cảm xúc và hành vi cá nhân khi mà sự cảm nhận, các giao dịch lẫn cảm xúc và hành vi ảnh hưởng lẫn nhau. Tóm lại, cam kết tình cảm chi phối các các cam kết khác trong mô hình cam kết tổ chức (organizationl commitment) (Mercurio, 2015).

Cam kết tình cảm bị tác động bởi một số yếu tố như sự thách thức trong công việc, sự phân công công việc, mục tiêu và độ khó để hoàn thành công việc, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ đồng nghiệp, sự công bằng về cơ hội và sự đãi ngộ. Ngoài ra,

cam kết tình cảm còn phụ thuộc vào nhận thức về tầm quan trọng cá nhân, về thông tin phản hồi kịp thời và mang tính xây dựng. Cam kết tình cảm luôn là mối quan tâm hàng đầu đối với các tổ chức mong muốn giữ chân người lao động. Các yếu tố có thể ảnh hưởng đến cam kết tình cảm từ quan điểm của tổ chức, nhóm và cá nhân được chia thành: a) nhóm các yếu tố quản lý có liên quan đến các vấn đề quản lý như phát triển lãnh đạo, tự chủ trong công việc và hỗ trợ tổ chức; b) nhóm các yếu tố tình huống có liên quan đến tình hình của tổ chức như quy mô, ngành mà tổ chức hoạt động và hình ảnh của tổ chức; c) nhóm các yếu tố cá nhân liên quan đến một người lao động hoặc một nhóm người lao động cụ thể như tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn, kinh nghiệm và tình trạng hôn nhân; d) nhóm các yếu tố liên quan đến công việc như thâm niên, chức vụ; và đ) nhóm các yếu tố bên ngoài như nền kinh tế, văn hóa và các quy định (Bodjrenou và cộng sự, 2019).

2.1.1.4 Tính cách chủ động (Proactive personality)

(1) Đặc điểm tính cách cá nhân

Schiffman và cộng sự (2013) định nghĩa tính cách cá nhân là những đặc điểm tâm lý bên trong vừa xác định và vừa phản ánh cách thức một cá nhân phản ứng với môi trường. Nói chung, các đặc điểm tính cách đề cập đến xu hướng phản ứng của một cá nhân theo một cách nhất định đối với các hoàn cảnh khác nhau (Caprara và Cervone, 2000). Cấu trúc của các đặc điểm tính cách được tổ chức theo thứ bậc, từ đặc điểm chung đến đặc điểm cụ thể (John và cộng sự, 2008).

Các đặc điểm chung giải thích các hành vi chung và không đổi trong các tình huống khác nhau, cũng như duy trì ổn định theo thời gian. Điển hình là năm đặc điểm tính cách của con người như tính cách hướng ngoại (extraversion), tính cách cách dễ chịu (agreeableness), tính cách nhạy cảm (neuroticism), tính cách tận tâm (conscientiousness) và tính cách cởi mở (openness). a) Hướng ngoại là một khía cạnh bao gồm một loạt các đặc điểm như tính hòa đồng và xu hướng trải nghiệm những cảm xúc tích cực; một người có tính hướng ngoại cao được coi là hòa đồng, năng động, đáng yêu, hướng tới người khác, lạc quan và vui vẻ (Costa và McCrae, 1992); ngoài ra, những người hướng ngoại có xu hướng nhìn nhận vấn đề theo hướng tích

cực, sử dụng các chiến lược đối phó tập trung vào giải quyết vấn đề và tìm kiếm các nguồn hỗ trợ xã hội (Bakker và cộng sự, 2006). b) Tính dễ chịu là một khía cạnh của tính cách cá nhân, một người có tính dễ chịu cao được coi là ngây thơ, thông cảm, dễ dãi và hợp tác (Costa và McCrae, 1992). c) Tận tâm là một khía cạnh đặc điểm tính cách tích cực như sư năng động, chăm chỉ, đúng giờ, đầy tham vọng, kiên trì và cần cù (Costa và McCrae, 1992). d) Sự nhạy cảm là tính cách có xu hướng trải qua những cảm xúc tiêu cực, sợ hãi, hồi hộp, bất an, lo lắng, cáu kỉnh, lo âu xã hội, tự ti, bốc đồng và bất lực (Costa và McCrae, 1986). đ) Tính cởi mở đề cập đến một tập hợp các đặc điểm tính cách rộng hơn, những người có tâm hồn rộng mở có đời sống tình cảm phức tạp và phong phú, có trí tuệ tò mò và hành động linh hoạt (McCrae và Costa, 1985). Đặc điểm này cũng có thể liên quan đến việc cố gắng học hỏi những kinh nghiệm có giá trị, về sự phát triển cá nhân (Bakker và cộng sự, 2006).

Các tính cách cụ thể liên quan các hành vi cụ thể, chẳng hạn như tìm kiếm giải pháp để thích ứng với các hoàn cảnh khác nhau và thay đổi tùy theo hoàn cảnh có thể là tính cách chủ động (proactive personality). Đây là những đặc điểm nội tại của cá nhân có thể ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của con người đối với các hoàn cảnh khác nhau (Cohen và Edwards, 1989; Spector và cộng sự, 2000).

(2) Tính cách chủ động

Người có tính cách chủ động sẽ không bị ràng buộc bởi các điều kiện bên ngoài tác động đến (sự thay đổi của môi trường hoặc thế giới xung quanh) mà là chủ động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu mang lại sự phát triển. Tính cách chủ động của cá nhân giúp thay đổi sứ mệnh của tổ chức hoặc các giải pháp giải quyết các vấn đề. Tính cách chủ động là một dạng tính cách mang tính tổng hợp giữa các tính cách chung (Bateman và Crant, 1993); đó là, tính hướng ngoại, sự tận tâm và tính cởi mở. a) Tính hướng ngoại vì cả hai đều ngụ ý tìm kiếm những trải nghiệm và hoạt động mới. b) Sự tận tâm vì cả hai đều hướng đến mục tiêu và sự kiên trì để đạt được mục tiêu cuối cùng. c) Sự cởi mở vì cả hai đều ngụ ý khám phá những điều mới lạ; tuy nhiên, sự cởi mở trong trường hợp này bao hàm sự khoan dung mà sự khoan dung mang tính thụ động và là một khuynh

hướng thuộc về nhận thức hơn là hành vi; hơn nữa, sự cởi mở trong trường hợp này không liên quan với tính hướng ngoại hoặc sự tận tâm. Riêng d) Tính nhạy cảm và đ) Tính dễ chịu được cho là không có sự liên quan đến tính cách chủ động.

2.1.1.5 Nghỉ việc và ý định nghỉ việc

(1) Sự nghỉ việc (Turnover)

Khái niệm về sự nghỉ việc được định nghĩa bởi nhiều học giả. Kaur và cộng sự (2013) mô tả sự nghỉ việc là sự luân chuyển công việc trong một khoảng thời gian xác định. Ngo-Henha (2017) sự nghỉ việc của người lao động đề cập đến tình huống một người lao động ngừng làm thành viên của một tổ chức.

Nghỉ việc của người lao động có thể được phân loại thành ba hình thức khác nhau. Đó là: a) Sự nghỉ việc không thể tránh khỏi như nghỉ hưu, ốm đau, tử vong hoặc các vấn đề cá nhân; b) Sự nghỉ việc theo mong muốn như từ chức hoặc nghỉ hưu; và c) Sự nghỉ việc không mong muốn như người lao động tài năng, có kỹ năng và có năng lực rời đi do thiếu sự giám sát, hỗ trợ kém và xung đột công việc. Nghỉ việc không thể tránh khỏi hoặc nghỉ việc không mong muốn có thể không gây ra bất kỳ sự thay đổi nào gây tổn hại cho khách hàng, người lao động khác hoặc tổ chức, nhưng tình trạng nghỉ việc mong muốn cần được giải quyết vì chúng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ khách hàng và hiệu quả của tổ chức. (Ellett, Ellis, Westbrook, và Dews, 2007).

Một phân loại khác về sự nghỉ việc của người lao động được xác định bởi Hom và cộng sự (2012) là nghỉ việc tự nguyện và nghỉ việc không tự nguyện. Sự nghỉ việc không tự nguyện xảy ra khi một tổ chức chấm dứt dịch vụ với người lao động và người lao động bất đắc dĩ rời khỏi vị trí của mình một cách miễn cưỡng. Sự nghỉ việc tự nguyện diễn ra khi một người lao động chọn rời khỏi tổ chức theo ý mình. Cho dù người lao động rời khỏi tổ chức theo bất kỳ cách nào, công việc của họ cần phải được thay thế (Li và các cộng sự, 2019).

Nghiên cứu về sự nghỉ việc mong muốn hoặc tự nguyện có một lịch sử lý thuyết phong phú. Hầu hết các mô hình liên quan dựa trên tiền đề là nếu một cá nhân không

hài lòng với công việc và tìm được một công việc khác, họ có thể rời bỏ công việc hiện tại. Do đó, trọng tâm của hầu hết các mô hình nghỉ việc liên quan đến thái độ đối với công việc như sự hài lòng công việc hoặc cam kết với tổ chức với tư cách là động cơ chính của sự nghỉ việc (March và Simon, 1958).

(2) Ý định nghỉ việc (Turnover intention)

Các thuật ngữ "turnover intention", "intention to leave" hay "intention to quit" đều có cùng một ý nghĩa trong tài liệu là ý định nghỉ việc. Ý định nghỉ việc được định nghĩa là sự tự nguyện của người lao động hoặc cố gắng rời khỏi nơi làm việc hiện tại một cách tự nguyện (Takase, 2010), hay là sự khôn ngoan có ý thức và có chủ ý rời khỏi tổ chức (Tett và Meyer, 1993). Theo nghiên cứu tâm lý học, có một mối tương quan tích cực giữa ý định nghỉ việc và nghỉ việc thực tế. Nhiều học giả đồng tình rằng ý định nghỉ việc là một trong những yếu tố dự báo chính và tiền thân trực tiếp của nghỉ việc thực tế. Tài liệu về ý định nghỉ việc cho rằng nghỉ việc thực tế tăng khi ý định nghỉ việc tăng. Do đó, việc đo lường có ý định nghỉ việc của người lao động rất quan trọng vì nó có thể cung cấp một dấu hiệu cho thấy người lao động nghĩ đến việc rời khỏi tổ chức (Ngo-Henha, 2019). Ý định nghỉ việc là một quá trình nhiều giai đoạn liên quan đến sự ra đi tự nguyện của người lao động. Dựa trên mô hình liên kết trung gian, ý định nghỉ việc có thể được kích hoạt bởi các phản ứng tâm lý đối với công việc trong tổ chức và tình huống công việc liên quan đến sự sắp xếp cá nhân của người lao động; cuối cùng, đã dẫn đến sự rút lui thực tế hoặc rút lui tâm lý khỏi công việc của họ (Takase, 2010). Nghiên cứu về ý định nghỉ việc đã khám phá nhiều nguyên nhân phát sinh ra ý định nghỉ việc. Các nguyên nhân này chia thành ba cấp độ chính gồm các yếu tố cấp độ cá nhân, các yếu tố cấp độ nhóm và các yếu tố cấp độ tổ chức được trình bày tại [Phụ lục 2] và [Phụ lục 3].

Như vậy, luận án căn cứ vào định nghĩa các khái niệm lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership), sự hồi phục tâm lý (psychological resilience), sự hồi phục công việc (employee resilience), sự hồi phục thích nghi (adaptive resilience), cam kết tình cảm (affective commitment), tính cách chủ động (proactive personality) và ý định nghỉ việc (turnover intention) để chọn lựa các yếu tố nhằm xây dựng mô

hình nghiên cứu của luận án.

2.1.2 Các lý thuyết nền

2.1.2.1 Khung lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership Theory Themes)

Rolfe (2011) nêu ba yếu tố cốt lõi của lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi gồm các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường tổ chức mà mỗi nhà lãnh đạo cần phải sở hữu theo Hình 2.1. Đây là một trong những lý thuyết lãnh đạo hiệu quả trong môi trường thay đổi hiện nay vì khả năng thay đổi tổ chức, đồng thời tạo ra kết quả mong muốn.

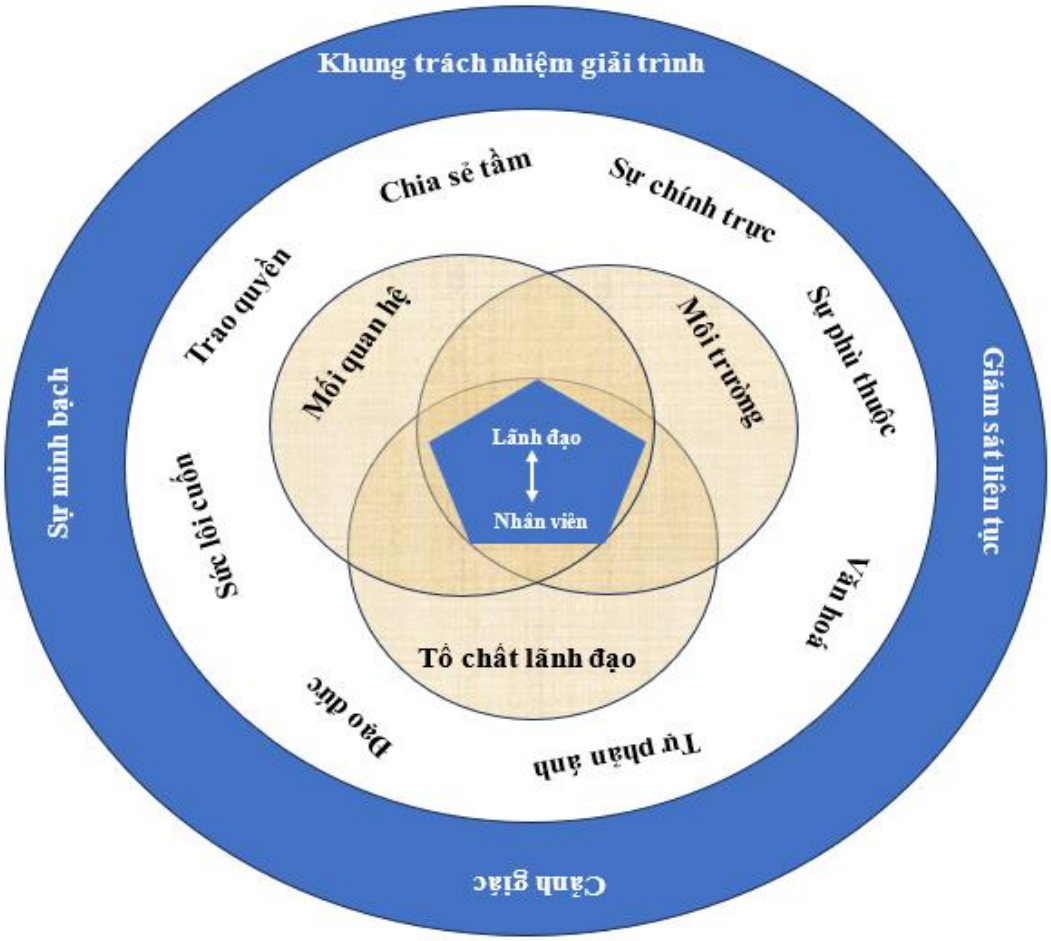
(1) Các mối quan hệ

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi dựa trên lý luận cơ bản là người lãnh đạo phải sở hữu những kỹ năng để phát triển mối quan hệ với nhân viên một cách hiệu quả trong bối cảnh mà người lãnh đạo và nhân viên phấn đấu đạt được các mục tiêu, sứ mạng và tầm nhìn của tổ chức. Đây là mối quan hệ tương hỗ và phụ thuộc lẫn nhau dựa trên sự tin tưởng và sự thân thiện. Khi nhân viên được tham gia trong chiến lược phát triển tổ chức, họ cảm thấy được tôn trọng, từ đó nâng cao mối quan hệ tương hỗ, tạo ra xung lượng thúc đẩy những nhân viên bằng cách trao quyền tiến tới thực hiện sứ mạng và tầm nhìn tổ chức, biến sức mạnh và tầm nhìn thành hiện thực.

(2) Các tố chất của nhà lãnh đạo chuyển đổi

Các nhà lãnh đạo chuyển đổi là những nhà lãnh đạo tương lai định hướng mục tiêu và có tầm nhìn xa. Họ là người xúc tác, người thúc đẩy và kêu gọi sự tôn trọng lẫn nhau hướng tới tầm nhìn chung và nâng cao văn hoá. Nhà lãnh đạo chuyển đổi cần có các tố chất gồm sự hiểu biết, giỏi chuyên môn, đáng tin cậy, tính linh hoạt, tầm nhìn rộng, sức thu hút, chia sẻ quyền lực, có khả năng truyền cảm hứng và động viên nhân viên. Tạo ra sức thu hút luôn là yếu tố quan trọng nhất của nhà lãnh đạo chuyển đổi với nhân viên; vì vậy, nhà lãnh đạo chuyển đổi cần sử dụng sức hút của mình để tạo ra sức mạnh để đổi mới, truyền cảm hứng và động viên những nhân viên; từ đó, dẫn đến sự trung thành, sự cam kết và sự hài lòng trong công việc … . Ngoài ra, nhà

lãnh đạo chuyển đổi cần có tính chính trực và hoạt động trong khuôn khổ đạo đức; đồng thời, xây dựng các mối quan hệ tin cậy, bên cạnh phải có năng lực tốt về truyền thông và truyền bá tầm nhìn của tổ chức.



Hình 2.1. Khung lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011)

(3) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc xây dựng trên cơ sở mối quan hệ và lòng tin, sự trao quyền, tích hợp kiến thức, dẫn dắt và duy trì sự thay đổi cũng như cân bằng các giá trị và ưu tiên cạnh tranh. Môi trường làm việc hỗ trợ nhân viên suy nghĩ sáng tạo và học tập trở thành những người ra quyết định sáng tạo, đổi mới và tự chủ. Nhà lãnh đạo làm gương, giảng dạy và huấn luyện; thúc đẩy cải tiến chất lượng mang lại lợi ích cho tổ chức; trao quyền cho cấp dưới, đào tạo và phát triển nhân viên thành người lãnh đạo; tăng cường lòng trung thành, tạo động lực và sự hài lòng; và xây dựng một chiến lược tuyển dụng và giữ chân người lao động.

Bàn luận về phong các lãnh đạo chuyển đổi, Caldwell và cộng sự (2011) thông qua tổng quan các tài liệu học thuật về lý thuyết lãnh đạo cho rằng lãnh đạo chuyển đổi đã tạo nên một phong cách lãnh đạo vô đối gồm sáu yếu tố: a) truyền cảm hứng cho nhân viên một tầm nhìn chung trong việc theo đuổi một lý tưởng lớn và tạo ra mối quan hệ cá nhân để phát huy tối đa khả năng của nhân viên; b) theo đuổi lợi ích tổng hòa giữa cá nhân viên và tổ chức; c) theo đuổi sự thật, không ngừng học hỏi và nuôi dưỡng văn hóa học hỏi; d) đối xử công bằng với nhân viên, ghi nhận thành tích và hỗ trợ nhân viên một cách khôn ngoan để giúp nhân viên đạt được thành tựu; đ) tuân thủ các nguyên tắc và giá trị đạo đức có lợi cho xã hội; và e) phục vụ nhân viên và thực hiện cam kết về phúc lợi, phát triển và hoàn thiện nhân viên. Shadraconis (2013), Caro (2022), Santoso và cộng sự (2022) cho rằng trong một thế giới thay đổi nhanh chóng thì các nhà lãnh đạo cần thích ứng đáp ứng nhu cầu của môi trường để đạt được thành công và tính bền vững bằng cách hướng tới năng lực lãnh đạo chuyển đổi; bởi vì, nhân loại vẫn tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện hữu về nhân khẩu học, môi trường, dịch tễ, công nghệ, cũng như các xung đột chiến tranh, … . Chỉ có nhà lãnh đạo chuyển đổi có đủ sức thuyết phục để đáp ứng hiệu quả và chủ động đối với những thách thức mang tính toàn cầu này trong việc dẫn dắt tổ chức trong đại dịch COVID-19 bằng cách khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo, thực hiện các hành động tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên thông qua giao tiếp nội bộ. Kết quả nghiên cứu định tính của luận án về cách thức lãnh đạo trong đại dịch có tính chất phù hợp với lãnh đạo chuyển đổi theo đề xuất của Bass và Avolio (1993); nghĩa là, nhà lãnh đạo luôn là người: a) ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng cách chịu trách đối với công việc của nhân viên, linh hoạt và thân thiện; b) tạo động lực truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách khuyến khích, động viên, tạo niềm tin, trao quyền nhằm gợi lên cảm giác làm việc nhiệt tình và lạc quan trong đại dịch; c) kích thích trí tuệ như tạo động lực cho nhân viên sáng tạo trong mùa dịch; và d) cân nhắc cá nhân hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhân viên trong công việc trong mùa dịch. Đây là các cơ sở để luận án chọn lựa thang đo đo lường yếu tố phong cách lãnh đạo trong mô hình nghiên cứu.

2.1.2.2 Lý thuyết thích nghi tổ chức (Theory of adaptive organization)

Thích nghi tổ chức là quá trình mà các nhà lãnh đạo điều chỉnh hoạt động của tổ chức để thích ứng với những thay đổi bất lợi nhằm đạt được sự cân bằng hiệu quả giữa tổ chức và môi trường (Miles và cộng sự, 1978; Burgelman, 1991; Jennings và Seaman, 1994). Lý thuyết về tổ chức thích nghi của Miles và cộng sự (1978) chỉ ra bốn cách tiếp cận chiến lược mà ban lãnh đạo cấp cao lựa chọn để thích ứng với môi trường bất lợi bao gồm: a) duy trì hiệu quả cao hơn trong các hoạt động hiện tại; b) tận dụng sự thay đổi của môi trường để tìm kiếm cơ hội mới; c) nỗ lực để giảm thiểu thiệt hại trong khi tối đa hóa lợi ích; và d) điều chỉnh môi trường vừa mâu thuẫn vừa không ổn định. Những chiến lược thích ứng này đối phó với các tình huống bất lợi liên quan đến các vấn đề kinh doanh, các vấn đề kỹ thuật và các vấn đề quản trị.

Các vấn đề liên quan đến kinh doanh xảy ra hiển nhiên đối với các tổ chức đang phải hồi phục nhanh do khủng hoảng. Tuy nhiên, tổ chức cần giải quyết những vấn đề về kỹ thuật và vấn đề quản trị hơn là hoạt động kinh doanh trong giai đoạn hồi phục. a) Các giải pháp cho vấn đề liên quan kinh doanh là các nhà quản trị sự chấp nhận vấn đề rủi ro và cam kết các nguồn lực để đạt được các mục tiêu. b) Vấn đề kỹ thuật liên quan đến việc tạo ra một hệ thống vận hành giải pháp quản lý cho vấn đề kinh doanh. Hệ thống đòi hỏi nhà quản trị lựa chọn một phương pháp thích hợp và vận hành đúng cách để sản xuất và phân phối các sản phẩm hoặc dịch vụ. Các giải pháp cho những vấn đề kỹ thuật liên quan đến cơ cấu tổ chức sẽ được xác định trong giai đoạn quản trị. c) Vấn đề quản trị nhằm giảm thiểu sự không chắc chắn, hợp lý hóa và ổn định các hoạt động mà tổ chức gặp phải trong quá trình kinh doanh và các giai đoạn kỹ thuật. Giải quyết vấn đề quản trị còn liên quan đến việc xây dựng và thực hiện các quy trình cho phép tổ chức cải tiến. Đây là yếu tố then chốt trong chu kỳ thích ứng tổ chức.

Lý thuyết thích nghi tổ chức còn nêu bốn chiến lược giải quyết vấn đề kinh doanh, vấn đề kỹ thuật và vấn đề quản trị. a) Chiến lược người bảo vệ là chủ động duy trì một môi trường tổ chức ổn định là phù hợp. Sự ổn định chủ yếu đạt được nhờ đưa ra giải pháp cho vấn đề kinh doanh. Người bảo vệ đầu tư rất nhiều nguồn lực để giải quyết vấn đề kỹ thuật. Giải pháp của người bảo vệ cho vấn đề quản trị được liên kết

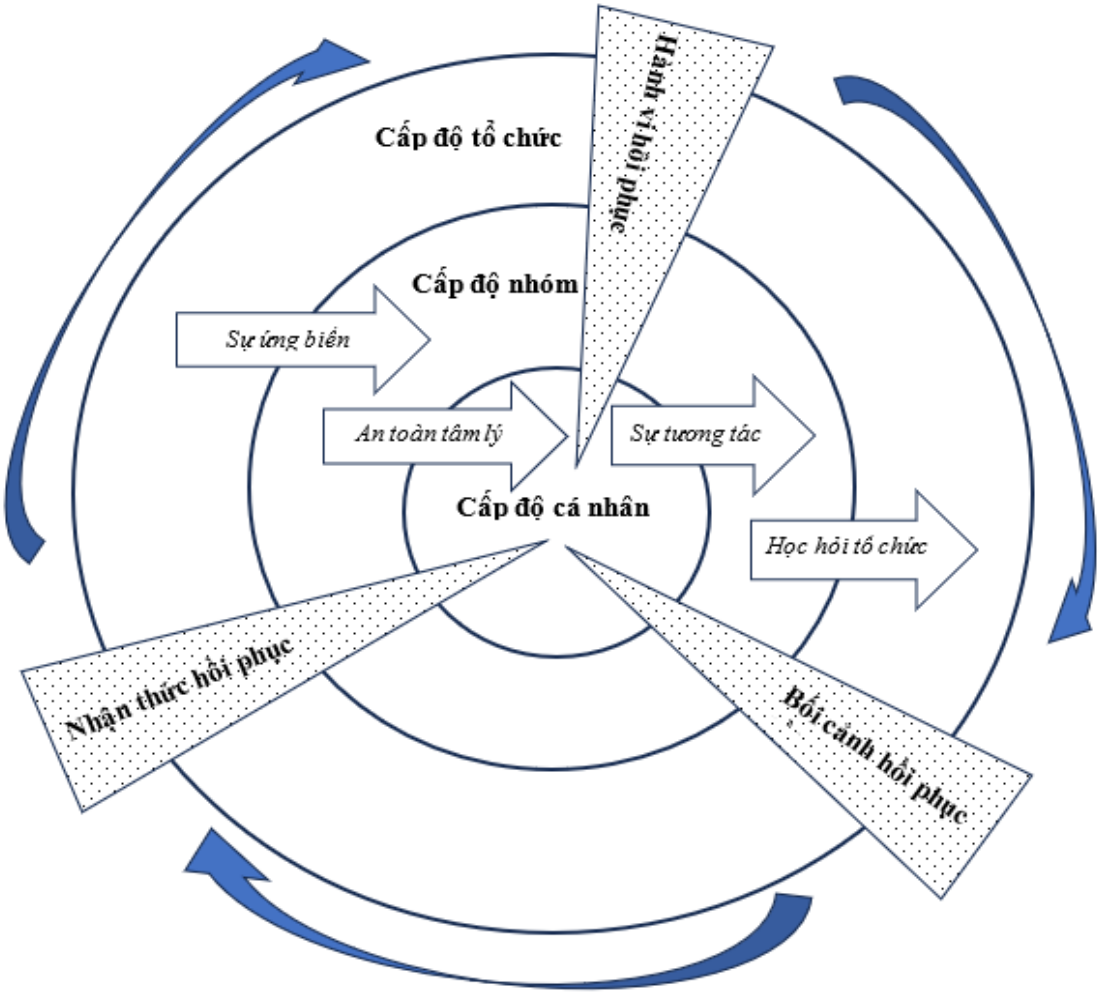
chặt chẽ với các giải pháp đối với các vấn đề kinh doanh và vấn đề kỹ thuật. b) Chiến lược người thăm dò tạo ra một môi trường năng động hơn môi trường của các loại hình tổ chức khác trong cùng ngành như khai thác thăm dò thị trường và phát triển sản phẩm. c) Chiến lược nhà phân tích là sự kết hợp giữa chiến lược người bảo vệ và chiến lược người thăm dò. Chiến lược nhà phân tích có nghĩa là một tổ chức cố gắng giảm thiểu rủi ro trong khi tối đa hóa cơ hội kiếm lợi nhuận, kết hợp các điểm mạnh của cả chiến lược người bảo vệ và chiến lược người thăm dò. d) Chiến lược lò phản ứng là một dạng "thất bại" chiến lược vì có sự không nhất quán giữa chiến lược, công nghệ, cấu trúc và quy trình.

Nhiều học giả xác nhận khả năng hồi phục của tổ chức được đo lường theo hai khía cạnh là khả năng hồi phục theo kế hoạch có trước (planned resilience) và khả năng hồi phục thích nghi (adaptive resilience) (Lee và cộng sự, 2013; Whitman và cộng sự, 2013; Gonçalves và cộng sự, 2019). Theo Lee và cộng sự (2013), hồi phục theo kế hoạch là việc sử dụng năng lực lập kế hoạch với các sáng kiến quản lý rủi ro được xác định trước để đảm bảo liên tục hoạt động kinh doanh. Hồi phục thích nghi là khả năng giải quyết các vấn đề ảnh hưởng đến tổ chức một cách nghiêm trọng và cấp bách Lý thuyết hồi phục thích nghi của Miles và cộng sự (1978) không cho phép luận án lựa chọn sự hồi phục có kế hoạch trong mô hình nghiên cứu; bởi vì, đại dịch COVID-19 là cuộc cuộc khủng hoảng bất ngờ, toàn diện và các tổ chức chưa có kế hoạch lường trước để ứng phó, lựa chọn khái niệm này là không phù hợp với với bối cảnh nghiên cứu của luận án nhưng việc lựa chọn lựa khái niệm hồi phục thích nghi trong mô hình nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với lý thuyết này. Hồi phục thích nghi được định nghĩa là khả năng giải quyết các vấn đề ảnh hưởng đến tổ chức một cách nghiêm trọng và cấp bách; và là sự tượng trưng cho sức mạnh của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo. Định nghĩa này của hồi phục thích nghi đã nhận được sự “bảo vệ” của lý thuyết hồi phục tổ chức về lý luận. Đặc biệt, kết quả nghiên cứu của Liang và Cao (2021) khẳng định rằng khả năng thích nghi của một tổ chức là yếu tố cốt lõi của khả năng hồi phục tổ chức trong đại dịch COVID-19. Các lập luận trên đây làm cơ sở để luận án chọn lựa thang đo đo lường khái niệm hồi phục thích nghi trong mô hình

nghiên cứu.

2.1.2.3 Mô hình hồi phục tổ chức tích hợp (An integrated model of organizational resilience)

Ma và cộng sự (2018) giới thiệu mô hình hồi phục tổ chức động được phát triển theo hướng toàn diện với chiều sâu theo các cấp độ khác nhau từ cấp độ cá nhân đến nhóm và tổ chức; và chiều rộng theo các khía cạnh hồi phục nhận thức đến khả năng hồi phục công việc và khả năng hồi phục theo bối cảnh theo Hình 2.2. Mô hình khả năng hồi phục tổ chức tích hợp gồm các đặc điểm chính sau:



Hình 2.2 Mô hình phục hồi tổ chức tích hợp của Ma và cộng sự (2018)

a) Khả năng hồi phục tổ chức là khả năng đối phó với khủng hoảng trong một môi trường bất ổn và khẩn cấp có tính tiềm ẩn đối với tổ chức. Khả năng hồi phục của tổ chức có thể quyết định sự sống còn hay cái chết của tổ chức trong một cuộc khủng

hoảng. b) Khả năng hồi phục tổ chức nhấn mạnh vào sự sống còn, khả năng thích ứng, khả năng hồi phục và cải thiện tình huống. Khả năng hồi phục tổ chức là khả năng hồi phục sau khi bị phá hủy hơn là khả năng chống lại các biến cố bất ngờ. Các tổ chức có khả năng hồi phục mạnh mẽ sẽ thích ứng với những biến động của môi trường và phát triển năng lực mới đối phó với các biến động. c) Khả năng hồi phục của tổ chức là một khái niệm đa cấp độ và liên quan đến các nguồn lực, hoạt động và quy trình của tổ chức. Các cấp độ hồi phục tồn tại ở cấp độ cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Sức mạnh của khả năng hồi phục của tổ chức phụ thuộc vào sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục, dưới sự hỗ trợ bởi các nguồn lực của tổ chức và văn hoá của tổ chức.

(1) Khả năng hồi phục của tổ chức là một khả năng đa cấp độ

Ở cấp độ cá nhân, cần có sự lạc quan, tự tin và gắn bó với các thành viên trong tổ chức để duy trì và hồi phục sau các vấn đề và nghịch cảnh. Ở cấp độ nhóm, bảo vệ thành viên tổ chức đối phó tác động tiêu cực tiềm ẩn của các sự kiện bất ngờ như cung cấp sự an toàn về mặt tâm lý và trách nhiệm giải trình. Ở cấp độ tổ chức, hồi phục thể hiện ở cơ cấu thích ứng, khả năng ứng biến, quản lý những hạn chế từ bên trong và quan tâm đến thất bại.

Khả năng hồi phục tổng thể của tổ chức sau một cuộc khủng hoảng là sự tương tác năng động của khả năng hồi phục từ ba cấp độ. Nói cách khác, hồi phục tổ chức là khả năng hồi phục ở cấp độ tổ chức, nhưng nó không thể tồn tại nếu không có khả năng hồi phục của từng nhân viên và nhóm thông qua quá trình tương tác, ứng biến và học hỏi.

(2) Khả năng hồi phục của tổ chức là một khả năng đa chiều

Chiều hồi phục nhận thức đề cập đến khả năng mà tổ chức nhận thức được những thay đổi và giải thích các tình huống không chắc chắn hướng đến mục đích, giá trị cốt lõi, tầm nhìn và xây dựng tinh thần tập thể sẵn sàng cho những khó khăn bất ngờ. Chiều hồi phục công việc đề cập đến khả năng học hỏi, phản ứng nhạy bén, những thói quen hữu ích và sự chuẩn bị sẵn sàng cho hành vi. Chiều khả năng hồi phục theo

ngữ cảnh là sự kết hợp giữa các cá nhân, nguồn tài nguyên và đường cung cấp tạo nền tảng cho phản ứng nhanh chóng trong những tình huống không chắc chắn. Tóm lại, khả năng hồi phục nhận thức cung cấp nền tảng tinh thần để phát triển khả năng hồi phục công việc và những người có khả năng hồi phục công việc sẽ hòa nhập với những người khác tạo ra khả năng hồi phục tổ chức theo bối cảnh.

Tương tự quan điểm của Ma và cộng sự (2018, Luthans (2002) và Borg và cộng sự (2022), lý thuyết của Ma và cộng sự (2018) xem khả năng hồi phục là một năng lực tích cực trong hành vi tổ chức và chia sự hồi phục thành ba cấp độ gồm sự hồi phục cá nhân (tâm lý cá nhân), sự hồi phục cấp độ nhóm (hành vi nhân viên trong công việc) và sự hồi phục cấp độ tổ chức (ứng phó hoặc thích nghi). Mặc dù các lý thuyết này khẳng định rằng sự hồi phục là một quá trình tương tác ở nhiều cấp độ hồi phục, nhưng những chứng cứ thực nghiệm về vấn đề này còn hạn chế và rời rạc (Prayag, 2018). Trên thực tế, nghiên cứu về sự hồi phục luôn gắn với biến cố tiêu cực nên các nghiên cứu mang tính chất thời điểm, nghĩa là chỉ có ý nghĩa khi thực hiện trong một giai đoạn xác định. Biến cố đó có thể tác động lên từng cấp độ hoặc cùng lúc nhiều cấp độ phục hồi, tùy thuộc vào sự tác động ở cấp độ nào mà cá nhân, nhóm hoặc tổ chức sẽ có sự hồi phục ở cấp độ tương ứng. Vì vậy, số lượng các nghiên cứu liên quan đến các cấp độ hồi phục cho đến nay khá khiêm tốn; đặc biệt, nghiên cứu về sự tương tác ba cấp độ hồi phục càng hiếm hoi. Kết quả tổng quan ghi nhận một nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) điều tra vai trò phục hồi công việc, phục hồi tâm lý và hồi phục tổ chức tác động đến sự hài lòng. Đại dịch COVID-19 là một cuộc đại khủng hoảng dịch tễ có tính toàn diện, nhanh chóng và nghiêm trọng. Ở cấp độ vi mô, đại dịch không chỉ ảnh hưởng từng cá nhân trong công việc và trong cuộc sống cá nhân, mà còn ảnh hưởng đến công việc cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Ở cấp độ vĩ mô, đại dịch làm tê liệt mọi hoạt động của nền kinh tế với những hậu quả khôn lường; đây là một bối cảnh mà cá nhân, nhóm và tổ chức cùng lúc bị tổn thương. Luận án tiến hành điều tra sự tương tác của ba cấp độ hồi phục là phù hợp với bối cảnh và phù hợp với quan điểm của lý thuyết hồi phục. Như vậy, Đại dịch COVID-19 là một bối cảnh điển hình để tiến hành điều tra thực nghiệm sự tương tác của ba cấp độ hồi phục và

cũng là cơ hội hiếm hoi thực hiện nghiên cứu về sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục nhằm củng cố lý thuyết hồi phục.

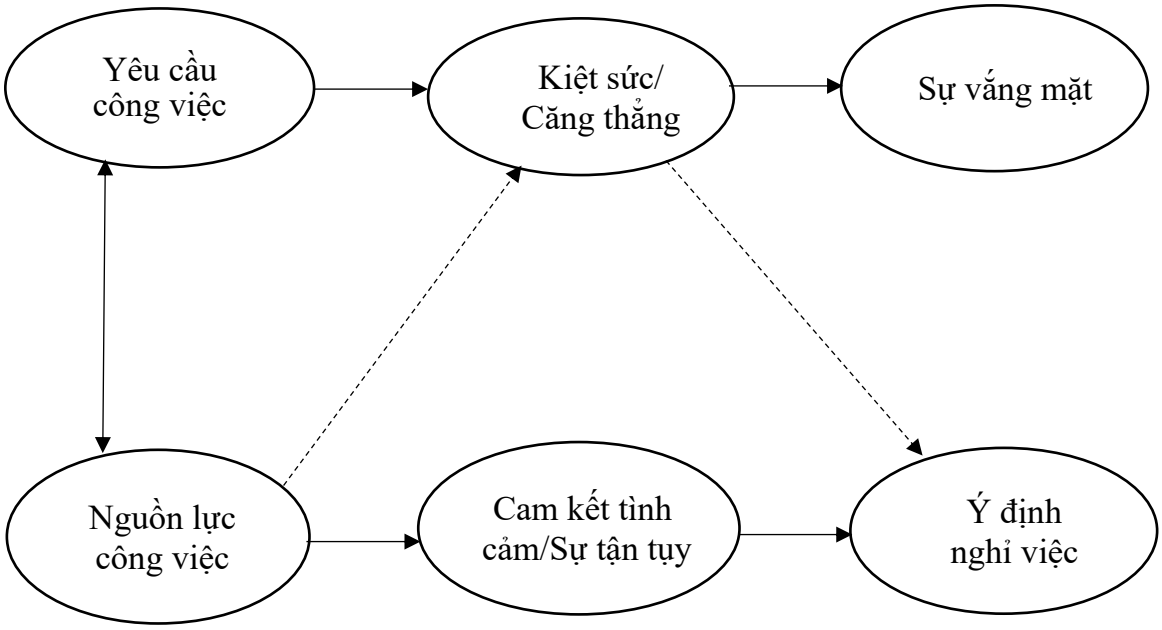
2.1.2.4 Mô hình yêu cầu công việc – nguồn lực (Job Demands - Resources Model - JD-R)

Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực được phát triển bởi Bakker và các đồng nghiệp là một khung khái niệm sử dụng và phát triển rộng rãi để hiểu sự hài lòng và hiệu suất công việc của cá nhân. Trong khuôn khổ mô hình này, tất cả các yếu tố về điều kiện làm việc chia hai dạng khác nhau là yêu cầu công việc và nguồn lực trong các mô hình yêu cầu và nguồn lực khác nhau. Sự cân bằng hoặc mất cân bằng giữa yêu cầu công việc và nguồn lực rất quan trọng để dự đoán sự gắn kết hoặc kiệt sức của từng cá nhân (mô hình của Demerouti và cộng sự, 2001); sự vắng mặt hoặc ý định nghỉ việc (mô hình của Bakker và cộng sự, 2003); sự cạn kiệt cảm xúc dẫn đến những vấn đề liên quan đến sức khỏe hoặc sự gắn kết dẫn đến ý định nghỉ việc (mô hình của Schaufeli và Bakker, 2004); … . Yêu cầu công việc có thể được mô tả như các khía cạnh thể chất, xã hội hoặc tổ chức đòi hỏi cá nhân cần có nỗ lực thể chất hoặc tinh thần bền vững; và do đó có liên quan đến một số tổn thất sinh lý và tâm lý học như thời gian, áp lực công việc, xung đột giữa các nhiệm vụ, khối lượng công việc, sự phát triển cá nhân, sự thành đạt trong tương lai và cơ hội học hỏi. Nguồn lực liên quan đến các khía cạnh thể chất, tâm lý cá nhân hoặc xã hội và tổ chức có tác dụng thúc đẩy cá nhân đạt được mục tiêu công việc. Nguồn lực có tác dụng làm giảm yêu cầu công việc hoặc kích thích tăng trưởng và phát triển cá nhân.

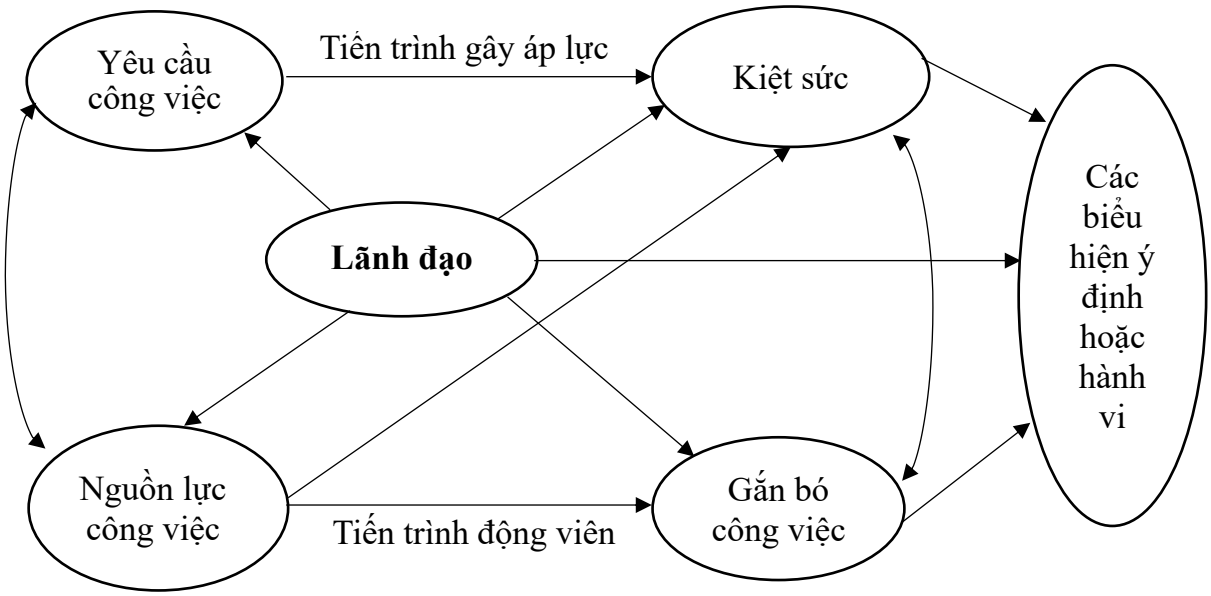
Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và cộng sự (2003) theo Hình 2.3 và của Schaufeli (2015) theo Hình 2.4 được mô tả vắn tắt như sau:

(1) Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và cộng sự (2003) là mô hình liên quan đến ý định nghỉ việc theo hai con đường: a) Trường hợp nguồn lực công việc sẽ làm tăng/giảm sự kiệt sức/căng thẳng từ đó làm tăng/giảm ý định nghỉ việc hoặc tăng/giảm sự vắng mặt; và nguồn lực công việc làm tăng/giảm sự cam kết tình cảm/sự tận tụy từ đó tác động đến ý định nghỉ việc; và b) Trường hợp yêu cầu công việc tăng/giảm sẽ làm tăng/giảm sự kiệt sức/căng thẳng từ đó ảnh hưởng đến sự

vắng mặt hoặc ý định nghỉ việc.



Hình 2.3 Mô hình lãnh đạo, yêu cầu công việc và nguồn lực
của Bakker và cộng sự (2003)



Hình 2.4 Mô hình lãnh đạo, yêu cầu công việc và nguồn lực
của Schaufeli (2015)

(2) Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Schaufeli (2015) được tích hợp yếu tố lãnh đạo (leadership) vào mô hình JD-R dựa trên lý lẻ các nhà lãnh đạo hấp dẫn,

truyền cảm hứng làm tăng mức độ gắn kết với công việc của người lao động và củng cố kết nối nhân viên, điều chỉnh yêu cầu công việc và làm giảm mức độ kiệt sức của người lao động. Do đó, phong cách lãnh đạo được xem là hạt nhân trong mô hình JD-R theo Hình 2.4. Mô hình yêu cầu công việc – nguồn lực (JD-R) tích hợp nguồn lực lãnh đạo đóng vai trò định hướng tiến trình gây áp lực và tiến trình động viên người lao động đã mở ra nhiều hướng khác nhau trong nghiên cứu hành vi tổ chức.

Từ mô hình của Bakker và cộng sự (2003) và của Schaufeli (2015), luận án tích hợp ý tưởng của hai mô hình nghiên cứu để phát triển mô hình chính thức của luận án.

2.1.2.5 Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory - COR)

Lý thuyết COR nguyên thủy (Hobfoll 1989, 2001) mô tả động lực thúc đẩy con người vừa duy trì và tìm kiếm nguồn lực để phát triển lý thuyết về áp lực. Hobfoll và các cộng sự (2018) tập trung xem xét toàn diện lý thuyết COR trong bối cảnh tổ chức đã tổng kết lại các nội dung chính của lý thuyết này.

Nguyên tắc cơ bản của lý thuyết bảo tồn nguồn lực là các cá nhân, các nhóm hoặc tổ chức cố gắng nắm bắt, giữ lại, nuôi dưỡng và bảo vệ nguồn lực quan trọng. Lý thuyết COR nêu hai tính chất và bốn nguyên tắc (principals) liên quan đến nguồn lực:

(1) Nguồn lực tích hợp (resource caravans)

Các nguồn lực của cá nhân hoặc tổ chức không tồn tại riêng lẻ mà di chuyển theo gói hoặc thành đoàn gọi là đoàn lữ hành. Các nguồn lực nói chung có xu hướng tích hợp, là kết quả của quá trình nuôi dưỡng, thích nghi, tích lũy và xuất hiện dưới dạng những người bạn đồng hành vì chúng có mối tương quan cao.

(2) Định hướng nguồn lực tích hợp (resource caravan passageways)

Nguồn lực của cá nhân tồn tại khi được thúc đẩy và nuôi dưỡng (hoặc hạn chế và ngăn chặn); và được duy trì trong các điều kiện sinh thái nhất định. Các điều kiện sinh thái như môi trường tổ chức và văn hóa tổ chức mà các cá nhân đang làm việc đóng một vai trò quan trọng trong quá trình này. Chính tổ chức và văn hoá tổ chức đã giúp các cá nhân tạo ra, duy trì và nuôi dưỡng nguồn lực. Đây là quá trình định hướng

nguồn lực tích hợp.

(3) Các nguyên tắc của lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Nguyên tắc tổn thất nguồn lực (resources of loss principle) - Sự tiêu tốn nguồn lực được nhận diện dễ dàng hơn so với thu nạp nguồn lực vì tốc độ tiêu tốn nguồn lực luôn nhanh hơn tốc độ thu nạp nguồn lực theo thời gian. Nguyên tắc đầu tư nguồn lực (resource investment principle) - Con người phải tích luỹ nguồn lực để bảo vệ chống lại nguồn lực mất mát, hồi phục từ tổn thất, và giành lấy các nguồn lực mới. Nguyên tắc nghịch lý giành lấy nguồn lực (gain paradox principle) - Sự giành lấy nguồn lực gia tăng nguồn lực trong bối cảnh nguồn lực bị tiêu tốn. Đó là, khi sự mất mát nguồn lực tăng lên, giá trị nguồn lực trở nên quan trọng hơn và có giá trị hơn. Nguyên tắc tuyệt vọng (desperation principle) - Khi nguồn lực của con người vượt khỏi giới hạn hoặc cạn kiệt, con người sẽ tiến tới chế độ phòng thủ để bảo tồn nguồn lực đang có thông thường bằng cách co cụm, hung hăng và có thể trở nên bất hợp lý. Nguồn lực bao gồm nguồn lực cụ thể (object resources) như xe hơi, công cụ cho công việc…; nguồn lực điều kiện (condition resources) như việc làm, nhiệm kỳ, thâm niên…; nguồn lực cá nhân (personal resources) như các kỹ năng chính và đặc điểm cá nhân như năng lực bản thân và sự lạc quan…; và nguồn lực tiềm tàng (energy resources) như tín dụng, kiến thức, tiền bạc, ...

Theo Xanthopoulou và cộng sự (2009), nguồn lực công việc là những khía cạnh tâm lý, vật lý, xã hội của cá nhân/tổ chức trong môi trường công việc có các chức năng như hỗ trợ cá nhân/tổ chức trong việc đạt được các mục tiêu công việc, giảm yêu cầu công việc và các tổn phí về sinh lý và tâm lý, kích thích sự phát triển và tăng trưởng cá nhân. Nguồn lực công việc có khả năng thúc đẩy nội tại bằng cách tạo điều kiện sự phát triển cá nhân và thúc đẩy bên ngoài bằng cách hỗ trợ tài nguyên để cá nhân đạt được mục tiêu; từ đó, các cá nhân có thể trở nên cam kết và gắn bó hơn với công việc/tổ chức sau khi hoàn thành mục tiêu. Từ các quan điểm lý thuyết này, các khái niệm hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi tổ chức là nguồn lực công việc và các nguồn lực này song hành, gắn kết, thúc đẩy và nuôi dưỡng lẫn nhau theo quan điểm của lý thuyết bảo tồn và phù hợp với quan điểm của mô hình hồi phục

tổ chức tích hợp (Ma và cộng sự, 2018).

2.1.2.6 Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm (Trait Factor Analytic Theory)

Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm ngụ ý rằng đặc điểm tính cách (personality trait) là nguyên nhân gốc rễ của hành vi. Lý thuyết này cho rằng các đặc điểm tính cách con người ổn định theo thời gian và khi đạt đến độ tuổi trưởng thành thì sẽ thay đổi tương đối ít. Hồ sơ tính cách của một người sẽ cung cấp các dự đoán về hành vi của họ trong các hoàn cảnh khác nhau. Vì vậy, không phải tính cách là đặc điểm duy nhất liên quan đến hành vi mà hoàn cảnh mà con người đang trải nghiệm cũng đóng một vai trò dự đoán hành vi (Cattell và Kline, 1977; Eysenck và Eysenck, 1985). Nói cách khác, hành vi của con người chịu tác động đến từ hoàn cảnh của con người, do đó hành vi, đặc điểm cá nhân và hoàn cảnh tương tác theo cách tương hỗ lẫn nhau.

Bàn về lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm, Robertson và Callinan (1998) cho rằng có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tính cách, nhưng chỉ có một cách tiếp cận của lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm liên quan đáng kể đến lĩnh vực tâm lý học tổ chức và nghề nghiệp. Tính cách con người là một trong những yếu tố nền liên quan đến niềm tin con người ảnh hưởng gián tiếp đến ý định và hành vi của con người (Ajzen, 2011). Sự thay đổi ý định tùy thuộc vào những khác biệt cá nhân với vai trò là yếu tố giải thích hay điều tiết ý định hành vi. Theo lý thuyết TPB (Ajzen, 1985) một số người dễ dàng thay đổi ý định của họ hơn những người khác một phần là do tính cách của họ.

Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm là căn cứ để luận án lựa chọn tính cách chủ động (proactive persionality) trong mô hình nghiên cứu. Người có tính cách chủ động sẽ không bị ràng buộc bởi các điều kiện bên ngoài tác động đến (sự thay đổi của môi trường và thế giới xung quanh) mà là chủ động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu mang lại sự phát triển. Tính cách chủ động của các cá nhân giúp thay đổi sứ mệnh của tổ chức hoặc các giải pháp giải quyết các vấn đề. Đây là những đặc điểm nội tại của cá nhân có thể ảnh hưởng đến năng lực thích ứng của con người đối với các hoàn cảnh khác nhau (Cohen và

Edwards, 1989; Spector và cộng sự, 2000). Tính cách chủ động là một dạng tính cách mang tính tổng hợp giữa các tính cách khác nhau; đó là, tính hướng ngoại, sự tận tâm và tính cởi mở. Ngụ ý rằng người có tính cách chủ động tìm kiếm cách làm việc trong môi trường mới, sự kiên trì để đạt được mục tiêu cuối cùng; khám phá hoặc sáng tạo trong công việc. Đại dịch COVID-19 là hoàn cảnh khắc nghiệt đối người lao động và tổ chức trong giai đoạn phải làm việc tại nhà, làm việc từ xa trong điều kiện giãn cách và cách ly xã hội. Hoàn cảnh làm việc như vậy đòi hỏi sự thích ứng chủ động của người lao động trong công việc rất cao.

2.1.3 Tổng quan các nghiên cứu liên quan

2.1.3.1 Các nghiên cứu liên quan đến phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức

Nghiên cứu về sự tác động của các phong cách lãnh đạo khác nhau tác động đến sự hồi phục tâm lý, hồi phục công việc của người lao động cũng như hồi phục tổ chức trong khủng hoảng đã có các bằng chứng thuyết phục.

Harland và cộng sự (2005) đã đánh giá mối quan hệ giữa hành vi của nhà lãnh đạo và khả năng phục hồi của cấp dưới từ mẫu điều tra nhân viên bán thời gian. Kết quả tính lôi cuốn, sự ảnh hưởng lý tưởng, sự truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân có liên quan tích cực với khả năng phục hồi của cấp dưới. Peterson và cộng sự (2008) chứng minh lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ tích cực với các đặc điểm tâm lý tích cực bao gồm như hy vọng, lạc quan và khả năng hồi phục tâm lý của các quản lý trong các hãng công nghệ tại Mỹ giữa công ty đã thành lập và công ty mới khởi nghiệp. Tương tự, Gooty và cộng sự (2009), McMurray và cộng sự (2010) và Schuckert và cộng sự (2018) đã sử dụng cùng thang đo lường vốn tâm lý với bốn thang đo cấp hai (sự hy vọng, sự lạc quan, sự tự tin và khả năng hồi phục) xác định nhà lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng có ý nghĩa đến vốn tâm lý. Tuy nhiên, khả năng hồi phục các thành viên một ban nhạc diễu hành tại một trường đại học lớn ở vùng Trung Tây Hoa Kỳ trong nghiên cứu của Gooty và cộng sự (2009) và khả năng hồi phục của nhân viên làm việc trong các tổ chức phi lợi nhuận tại Úc trong nghiên cứu McMurray và cộng sự (2010) đóng vai trò là biến phụ thuộc, còn nghiên cứu của

Schuckert và cộng sự (2018) thì biến khả năng hồi phục tâm lý của nhân viên tuyến đầu trong các khách sạn tại Hàn Quốc với vai trò là biến trung gian. Singh và cộng sự (2023) đã phân tích tác động tích cực của lãnh đạo kiên tâm (resilient leadership) lên sự gắn kết nhân viên, đã xác nhận tác động trung gian một phần của vốn tâm lý lên mối quan hệ này. Các phát hiện cho thấy những nhân viên có mức vốn tâm lý cao hơn có đóng góp tích cực cho sự gắn kết tổ chức trong đại dịch COVID-19.

Ngoài ra, Van der Kleij và cộng sự (2011) điều tra tác động của việc đào tạo lãnh đạo chuyển đổi chia sẻ lên khả năng hồi phục nhóm, kết quả là mức độ phục hồi của nhóm cao hơn khi sự lãnh đạo chung được thực thi thông qua đào tạo ngắn hạn về các hành vi lãnh đạo chuyển đổi. Nguyen và cộng sự (2016) xác nhận phong cách lãnh đạo trao quyền tác động tích cực đến hồi phục công việc nhân viên có trình độ đại diện cho một số ngành công nghiệp trong các lĩnh vực tài chính, y tế và giáo dục thông qua các bằng chứng cứ thực nghiệm tại New Zealand. Zhu và cộng sự (2019) đã điều tra mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo khiêm tốn và khả năng hồi phục công việc của nhân viên làm việc chính thức tại Đại lục Trung Quốc, với sự trung gian của thăng tiến liên quan đến công việc và nhận thức về bản sắc nội bộ. Salehzadeh (2019) thực hiện nghiên cứu khám phá các hành vi lôi cuốn, các hành vi đối nghịch, hành vi thiên vị và hành vi bắt buộc của lãnh đạo tác động có ý nghĩa đến sự hồi phục công việc làm việc tại bốn tổ chức dịch vụ cỡ trung bình ở Iran, chuyên cung cấp các dịch vụ như điện, khí đốt và viễn thông.

Bên cạnh đó, một số nghiên cứu về vai trò lãnh đạo chuyển đổi trong việc đạt được khả năng hồi phục của tổ chức đã được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu. Valero và cộng sự (2015) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động có ý nghĩa thống kê đến khả năng hồi phục của tổ chức. Đó là nhận thức của người làm việc trong các cơ quan quản lý tình trạng khẩn cấp, đồn cứu hỏa, cảnh sát và các tổ chức phi lợi nhuận ở Khu vực kinh tế Đông Nam của Hàn Quốc. Shuja và Abbasi (2016) điều tra tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng hồi phục của tổ chức với vai trò can thiệp của việc học hỏi của tổ chức với tư cách là người trung gian của các nhân viên cấp quản lý làm việc trong các tổ chức phi chính phủ hoạt động ở Lahore, Pakistan. Kết quả

nghiên cứu dẫn đến kết luận rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực trực tiếp đến sự hồi phục của các tổ chức phi chính phủ. Abd-EL Aliem và Hashish (2021) xác nhận có sự tương quan giữa lãnh đạo chuyển đổi với khả năng hồi phục tổ chức thông qua cuộc điều tra các nhà quản lý cùng các y tá tại một bệnh viện đại học tại Saudi. Đặc biệt, khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức là chìa khóa của sự sống sót của các tổ chức qua các cuộc khủng hoảng như đại dịch COVID-19 với các ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động kinh doanh trên toàn cầu; đây là kết quả nghiên cứu của Madi Odeh và cộng sự (2021) với mục tiêu điều tra tác động của phong cách lãnh đạo quản lý chất lượng toàn diện - mang tên lãnh đạo chuyển đổi - thông qua tác động trung gian của văn hóa thích ứng tại Dubai; kết quả đã ủng hộ rằng văn hóa thích ứng làm trung gian một phần trong tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng hồi phục của tổ chức. Đặc biệt, một nghiên cứu - tương đồng thời điểm lẫn nội dung với luận án - của Sastrawaha và cộng sự (2024) về sự ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi có đạo đức đối với duy trì khả năng hồi phục của doanh nghiệp trong đại dịch COVID-19 - đặc trưng của một thế giới biến động (volatility), không chắc chắn (uncertainty), phức tạp (complexity) và mơ hồ (ambiguity) - nhằm xây dựng một mô hình khái niệm cho các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi có đạo đức và tính bền vững của doanh nghiệp.

2.1.3.2 Các nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo chuyển đổi tác động đến nguồn lực cá nhân với các cấp độ hồi phục làm trung gian

Các nghiên cứu điều tra vai trò trung gian của khả năng hồi phục trong mối quan hệ giữa lãnh đạo với cam kết tổ chức vẫn chưa nhận được sự quan tâm của các học giả và chưa có nhiều nghiên cứu điều tra và khám phá về nó. Luận án sơ lược một số nghiên cứu có liên quan.

Vài nghiên cứu điều tra vai trò trung gian của vốn tâm lý gồm sự lạc quan, niềm hy vọng, sự tự tin và khả năng hồi phục tâm lý trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với sự cam kết của người lao động; trong đó, có nghiên cứu chưa chấp nhận vai trò trung gian của khả năng hồi phục tâm lý. Điển hình: a) Nghiên cứu Rego và cộng sự (2016) với mục tiêu vốn tâm lý làm trung gian cho mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo đích thực và sự cam kết của tổ chức đã không xác nhận vai trò trung gian

của sự hồi phục tâm lý trong mô hình nghiên cứu ngoài ba khía cạnh còn lại (niềm tin, niềm hy vọng và sự lạc quan). b) Nghiên cứu của Wu và Chen (2018) dựa vào lý thuyết trao đổi xã hội đã điều tra mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ, vốn tâm lý tập thể, cam kết tổ chức và tính sáng tạo ở cấp độ tập thể trong ngành khách sạn tại Đài Loan. Kết quả vốn tâm lý tập thể làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo chia sẻ với cả sự cam kết và tính sáng tạo của tổ chức. c) Nghiên cứu của Huynh và Hua (2020) xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, vốn tâm lý, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động tích cực đến cam kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc mà không có mối liên hệ rõ ràng với vốn tâm lý của nhân viên. d) Mục tiêu của của Djourova và cộng sự năm (2019) là kiểm tra vai trò của tính tự tin và khả năng phục hồi làm trung gian liên tiếp trong mối quan hệ của lãnh đạo chuyển đổi và hạnh phúc nhân viên dịch vụ xã hội ở Tây Ban Nha. Kết quả nghiên cứu cung cấp sự hiểu biết các cơ chế tác động của khả năng lãnh đạo chuyển đổi vào hạnh phúc thông qua khả năng hồi phục nhân viên. đ) Kim Quy và cộng sự (2023) căn cứ nguyên tắc của lý thuyết bảo tồn nguồn lực khẳng định khả năng phục hồi của cá nhân được coi là trung gian trong mối liên hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với như tinh thần làm việc và hiệu suất hồi phục dịch vụ của nhân viên ngành dịch vụ hàng không.

2.1.3.3 Các nghiên cứu liên quan đến sự tác động giữa các cấp độ hồi phục

Mặc dù các lý thuyết hồi phục khẳng định rằng sự hồi phục là một quá trình tương tác ở nhiều cấp độ hồi phục, nhưng những chứng cứ thực nghiệm về vấn đề này còn hạn chế và rời rạc (Ma và cộng sự 2018; Prayag, 2018).

Bắt đầu từ khả năng hồi phục tâm lý, một trong bốn nội dung của vốn tâm lý, Pathak và Joshi (2021) nhấn mạnh vai trò trung gian toàn phần giữa vốn tâm lý với hồi phục tổ chức của chủ nhân và người quản lý các khách sạn bình dân tại Ấn Độ trong đại dịch COVID-19. Kết quả cho thấy bất chấp những nghịch cảnh những người chủ sở hữu và người quản lý có tâm lý hồi phục sẽ nỗ lực vượt qua những tiêu cực của COVID-19 và cố gắng dẫn dắt tổ chức trở lại bình thường. Fang và cộng sự (2020)

tiếp tục chứng minh vốn tâm lý của người chủ sở hữu và nhà quản lý doanh nghiệp du lịch đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura năm 2016 tại New Zealand. Tannera và cộng sự (2022) thực hiện phỏng vấn sâu với các chủ sở hữu và người quản lý của các tổ chức du lịch ở Christchurch tại New Zealand về khả năng hồi phục của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong thời kỳ dịch bệnh COVID-19. Kết quả vốn tâm lý tác động đến khả năng hồi phục của tổ chức, bên cạnh vai trò của vốn nội bộ và vốn xã hội bên ngoài trong việc tạo điều kiện cho khả năng hồi phục của tổ chức.

Các nghiên cứu về sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục công việc của người lao động được phát hiện gồm: a) nghiên cứu của Liang và Cao (2021) sử dụng dữ liệu điều tra nhân viên quản lý các ngành công nghệ cao, công nghiệp dịch vụ và công nghiệp sản xuất truyền thống tại Trung Quốc trong đại dịch COVID-19; b) nghiên cứu của Prayag và Dassanayakem (2022) điều tra nhân viên ngành du lịch và khách sạn tại Srilanka trong đại dịch COVID-19; và c) nghiên cứu của Wang và Wang (2023) xác minh cơ chế tác động của khả năng hồi phục công việc của các nhà quản lý và nhân viên tại các dự án xây dựng ở Trung Quốc đối với khả năng hồi phục của tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch là có ý nghĩa.

Riêng nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) đã khẳng định vai trò trung gian toàn phần của khả năng hồi phục công việc giữa khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục của tổ chức trong kết quả khảo sát các chủ sở hữu và các nhà quản lý doanh nghiệp ngành du lịch tại thành phố Christchurch của New Zealand trong trận động đất Canterbury tháng 01/2011. Nghiên cứu này đã củng cố lý thuyết tương tác ba cấp độ hồi phục của hệ thống tổ chức; đó là một tổ chức chỉ hồi phục sau một khủng hoảng khi tất các người lao động được hồi phục tâm lý lẫn hành vi và khả năng hồi phục tâm lý sẽ kích hoạt khả năng hồi phục công việc trong công việc của người lao động.

2.1.3.4 Các mối quan hệ giữa các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc

Kết quả tổng quan các nghiên cứu liên quan cho thấy các chứng cứ điều tra các cấp

độ hồi phục tác động đến cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc chưa nhận nhiều sự quan tâm trong quá khứ, điều đó củng cố phát biểu của Ma và cộng sự (2018) và Prayag (2018) là các nghiên cứu liên quan đến các cấp độ hồi phục chưa được khám điều tra đầy đủ. Phần lớn các nghiên cứu điều tra ý định nghỉ việc hay cam kết tình cảm có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến khả năng phục hồi về mặt tâm lý và hành vi công việc để vượt qua cú sốc của những người lao động tuyến đầu. Cao và Chen (2021) - điều tra mối quan hệ giữa khả năng phục hồi, sự đồng cảm, sự mệt mỏi vì lòng trắc ẩn, sự gắn kết với công việc và ý định nghỉ việc ở các điều dưỡng tại Trung Quốc) - xác định khả năng hồi phục làm phát sinh ý định nghỉ việc. Nghiên cứu của Chen và Qi (2022) đã kiểm tra các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên nhà hàng Hoa Kỳ bằng cách tập trung vào tương tác ba chiều giữa căng thẳng công việc, nỗi sợ COVID-19 và khả năng phục hồi. Kết quả căng thẳng công việc, nỗi sợ COVID-19 và khả năng phục hồi tương tác để ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên; theo đó, khi khả năng phục hồi cao, nỗi sợ COVID-19 đã tăng cường mối quan hệ tích cực giữa căng thẳng công việc và ý định nghỉ việc của tổ chức. Labrague và de Los Santos (2021) điều tra vai trò trung gian của khả năng phục hồi trong mối quan hệ giữa mệt mỏi vì lòng trắc ẩn với ý định bỏ nghề của nhân viên y tế trong đại dịch COVID-19, kết quả là khả năng phục hồi đóng vai trò trung gian một phần. Yan và cộng sự (2021) chứng minh cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ vốn tâm lý với ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Trung Quốc. Đặc biệt, nghiên cứu của Azusa và Hiroyuki (2013) đã xác nhận rằng khả năng phục hồi của tổ chức đã tác động tích cực đến cam kết tình cảm của người lao động sau trận động đất tại Nhật Bản.

2.1.3.5 Các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua việc với cam kết tình cảm làm trung gian

Vai trò trung gian của cam kết tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và ý định nghỉ việc nhận được nhiều sự quan tâm của các học giả trong nhiều năm. Đặc biệt, vai trò trung gian của cam kết tổ chức tác động đến ý định nghỉ việc đã được tổng kết thành lý thuyết kinh điển của March và Simon (1958), Mobley (1977),

Whitener và Walz (1993) và Mercurio (2015). Dựa vào nền tảng cơ sở lý thuyết, nhiều nghiên cứu điều tra mối quan hệ tác động của lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc thông qua biến trung gian là cam kết tổ chức, trong đó có cam kết tình cảm trong những năm qua. Cụ thể, các nghiên cứu của Peachey và cộng sự (2014), Sun và Wang (2016), Ennis và cộng sự (2016), Shahsavan và cộng sự (2017), Gyensare và cộng sự (2016, 2017), Donkor và cộng sự (2022) … đã xác nhận cam kết tình cảm có tác động trực tiếp và ý nghĩa đến ý định nghỉ việc và sự lãnh đạo mang tính chuyển đổi thông qua vai trò trung gian của cam kết tình cảm có tác động đến ý định thay đổi công việc. Kết quả các nghiên cứu ngày càng củng cố nền tảng lý thuyết kinh điển về hành vi và ý định nghỉ việc.

2.1.3.6 Các nghiên cứu liên quan sự điều tiết của đặc điểm tính cách

Srivastava và cộng sự (2015) xem xét năm đặc điểm tính cách (cởi mở, nhạy cảm, dễ chịu, tận tâm và hướng ngoại) điều tiết mối quan hệ giữa người sáng tạo áp lực công nghệ với sự kiệt sức trong công việc và sự gắn kết với công việc của những nhà quản lý sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông thực thi nhiệm vụ chuyên môn tại Châu Âu và một số nước Châu Á; kết quả cho thấy đặc điểm tính cách có tác động tích cực đối kết quả công việc đối với ngành công nghệ thông tin. Chirumbolo (2015) nghiên cứu sự tác động của sự bấp bênh trong công việc đối với hành vi phản công việc và xem xét vai trò giải thích của đặc điểm tính cách đối với sự tác động này; trong đó, xem xét một yếu tố tính tình như tự giám sát nhằm giải thích thêm sự khác biệt trong ý định nghỉ việc (tự giám sát là sự điều chỉnh hành vi diễn đạt và thể hiện bản thân) thì cam kết tổ chức là một yếu tố dự báo tốt hơn về ý định nghỉ việc đối người có tính tự giám sát thấp (low self-monitoring). Đối với những người tự giám sát cao, (high self-monitoring) sự hài lòng trong công việc là yếu tố dự đoán tốt hơn. Bowling và Eschleman (2010) nghiên cứu sự điều tiết tính cách của người lao động trong mối quan hệ giữa các yếu tố gây căng thẳng trong công việc và hành vi làm việc phản tác dụng dựa vào lý thuyết giao dịch về căng thẳng và đối phó. Kết quả cho thấy rằng các yếu tố gây căng thẳng trong công việc có liên quan mạnh mẽ hơn đến hành vi làm việc phản tác dụng ở những người lao động có mức độ tận tâm thấp hoặc

có cảm xúc tiêu cực cao hơn so với những người lao động có mức độ tận tâm cao, hoặc ở cảm xúc tiêu cực thấp; tuy nhiên, sự hỗ trợ ít nhất quán hơn đối với các tác động kiểm duyệt của tính dễ chịu. Nghiên cứu của Parent-Lamarche và Marchand (2019) nhằm xác minh tác động điều tiết của các đặc điểm tính cách đối với mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và trầm cảm. Kết quả đặc điểm tính cách cụ thể như (lòng tự trọng, vị trí kiểm soát) và các đặc điểm tính cách chung (cởi mở, hướng ngoại và tận tâm) đóng một vai trò điều tiết về mối quan hệ giữa các điều kiện làm việc (sử dụng kỹ năng, nhu cầu thể chất, hỗ trợ từ đồng nghiệp, không an toàn trong công việc và trầm cảm). Vai trò điều tiết của tính cách chủ động thể hiện qua nghiên cứu của: a) Jafri và cộng sự (2016) trên mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự sáng tạo của người lao động; b) Harvey và cộng sự (2006) đối với người lao động trẻ về những trải nghiệm xung đột trong công việc như sự hạnh phúc với hiệu suất công việc; và đặc biệt, c) Nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2022) xác định tính cách chủ động điều chỉnh mối quan hệ giữa cạn kiệt sức lực với sự hài lòng và mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc. Mối quan hệ này mạnh mẽ đối với những cá nhân có tính cách chủ động cao so với những người có tính cách chủ động thấp.

2.2 Mô hình khung, giả thuyết và mô hình nghiên cứu chính thức

2.2.1 Phát triển mô hình khung cho nghiên cứu chính thức

Luận án đã chọn lọc các lý thuyết nền làm cơ sở lý luận thiết lập khung mô hình nghiên cứu theo Hình 2.5. Các lý thuyết nền được tuyển chọn là phù hợp với các khái niệm nghiên cứu và bối cảnh nghiên cứu (kết quả nghiên cứu định tính tại [Phụ lục 4], [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6]) bao gồm: Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011), Lý thuyết tổ chức thích nghi (Miles và cộng sự, 1978), Mô hình hồi phục tổ chức tích hợp (Ma và cộng sự, 2018), Mô hình JD-R (Bakker và cộng sự, 2003 và Schaufeli, 2015), Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll và cộng sự, 2018) và Lý thuyết phân tích yếu tố đặc điểm (Cattell và Kline, 1977; Eysenck và Eysenck, 1985).

Những lý thuyết nền được chọn lựa thiết kế khung lý thuyết đã được kiểm chứng và đánh giá của các nhà khoa học. Điển hình:

(1) Lý thuyết JD-R là một lý thuyết ngày càng trở nên phổ biến và được sử dụng để

phát triển các mô hình nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Bakker và cộng sự (2023) đánh giá lý thyết JD-R đã cung cấp những kiến thức để giúp tổ chức định hướng các biện pháp can thiệp vào môi trường công việc ở cấp độ cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Cách tiếp cận này đồng điệu với quan điểm lý thuyết hồi phục tích hợp của Ma và cộng sự (2018) là sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục trong tổ chức trước nghịch cảnh. Lý thuyết JD-R cung cấp sự hiểu biết để cải thiện môi trường làm việc, tâm lý xã hội tổ chức và cách thức hỗ trợ tổ chức theo dõi và tối ưu hóa thiết kế công việc. Lý thuyết JD-R yêu cầu các nhà lãnh đạo cần học cách tạo điều kiện cho các yêu cầu và nguồn lực công việc luôn phù hợp và để tạo sự gắn kết của người lao động, cũng như điều chính sự căng thẳng hay áp lực công việc qua các biện pháp can thiệp.

(2) Halbesleben và cộng sự (2014) đánh giá lý thuyết bảo tồn nguồn lực theo nguyên lý cơ bản là con người có động lực bảo vệ các nguồn tài nguyên hiện tại và tìm kiếm nắm bắt các nguồn tài nguyên mới. Lý thuyết này sử dụng phổ biến trong các tài liệu về hành vi tổ chức. Lý thuyết này đã được Hobfoll (2011) – tác giả của lý thuyết - tóm tắt lại và nhấn mạnh đây là lý thuyết nền, rất linh hoạt để giải thích sự căng thẳng, sức khỏe và khả năng hồi phục tâm lý trong các mô hình nghiên cứu khác nhau. Nhiều nghiên cứu sử dụng lý thuyết COR thiết kế mô hình nghiên cứu về sự hồi phục liên quan đến đại dịch COVID-19; điển hình, Mao và cộng sự (2020), Kapoor và cộng sự (2021), Merino và cộng sự (2021), Hu và cộng sự (2023), Yu và cộng sự (2023), Scott và cộng sự (2024), … .

(3) Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011) xác định các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường là ba yếu tố cốt lõi mà mỗi nhà lãnh đạo cần phải biết để làm cho tổ chức hiệu quả trong môi trường thay đổi và tạo ra kết quả mong muốn. Dựa vào ý tưởng của lý thuyết chuyển đổi, Ashwood và Tanner (2023) phát triển mô hình nghiên cứu đo lường các kỹ năng và năng lực cần thiết của lãnh đạo ảo đáp ứng nhu cầu của lực lượng lao động kỹ thuật số khi phải làm việc từ xa trong bối cảnh khủng hoảng do đại dịch COVID-19.

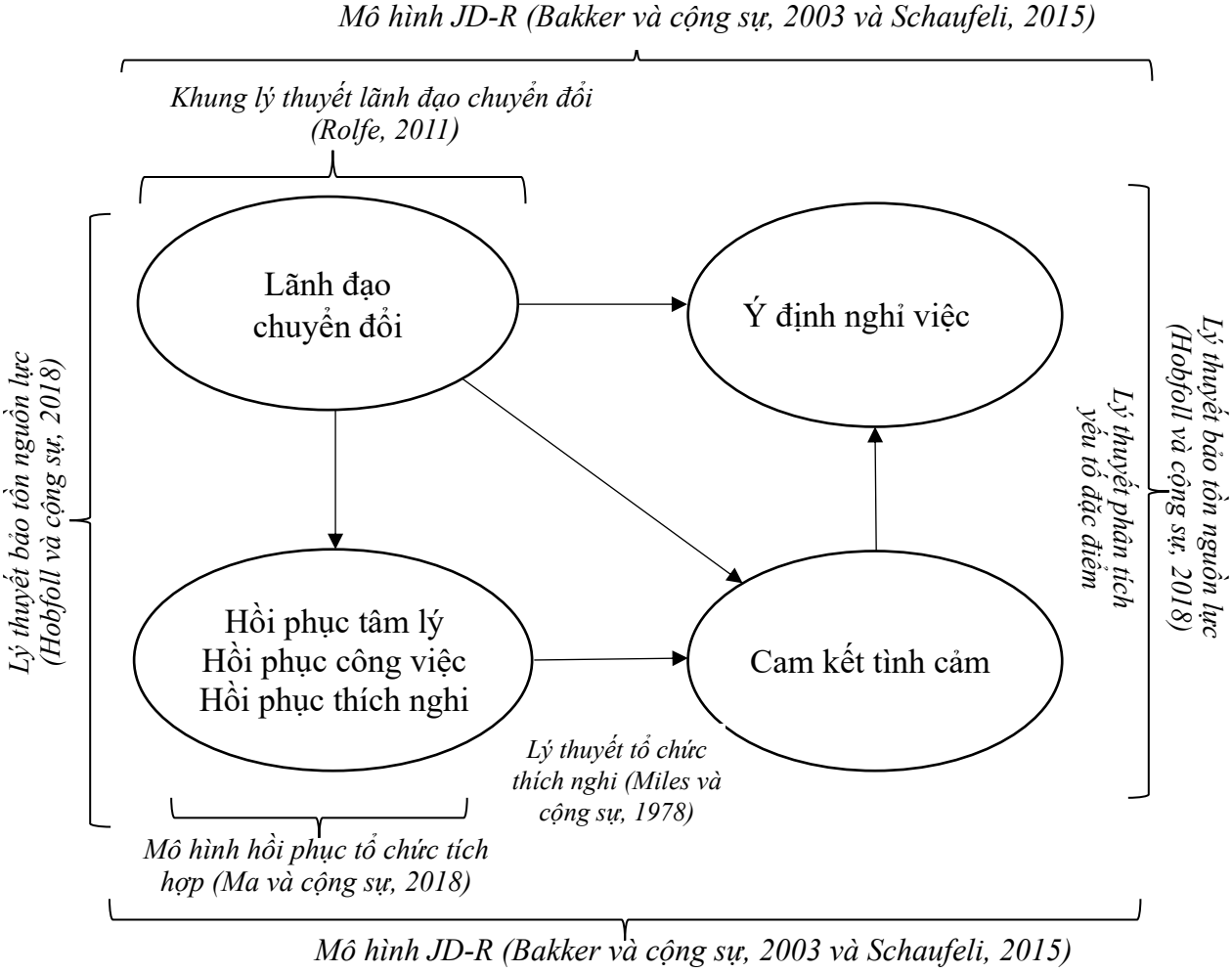
(4) Lý thuyết thích nghi tổ chức của Miles và cộng sự (1978) cung cấp ý tưởng cho Chong và Duan (2022) áp dụng loại hình chiến lược kinh doanh với bốn định hướng chiến lược thiết kế khung nghiên cứu mà các tổ chức có thể áp dụng để đạt được hiệu suất tổ chức và cho phép tổ chức phản ứng hiệu quả với các điều kiện môi trường. Nghiên cứu khẳng định rằng sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào sự phù hợp giữa các cấu trúc tổ chức và tình huống bất ngờ như đại dịch COVID-19.

(5) Mô hình hồi phục tích hợp của Ma và cộng sự (2018) là một lý thuyết mới mẻ, ra đời trước cuộc khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 không lâu, với quan điểm sự hồi phục là sự kết hợp giữa ba cấp độ hồi phục cá nhân, nhóm và tổ chức, tính đến nay lý thuyết này chưa có nhiều chứng cứ thực nghiệm. Hepfer và Lawrence (2022) không đồng tình quan điểm của Ma và cộng sự về việc khái niệm hóa khả năng phục hồi theo các cấp độ. Họ cho rằng kết quả đánh giá sự hồi phục có thể không hiệu quả; bởi vì, khả năng phục hồi của tổ chức không phải là tổng hợp của khả năng phục hồi của cá nhân, nhóm và tổ chức. Luận án chọn lựa lý thuyết hồi phục tích hợp với quan điểm điều tra ba cấp độ hồi phục nhằm củng cố quan điểm của Ma và cộng sự (2018) trong bối cảnh đại dịch COVID-19, đồng thời phản biện quan điểm của Hepfer và Lawrence (2022).

(6) Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm là căn cứ để luận án lựa chọn tính cách chủ động (proactive persionality) trong mô hình nghiên cứu. Đây là những đặc điểm nội tại của cá nhân có thể ảnh hưởng đến năng lực thích ứng của con người đối với các hoàn cảnh khác nhau (Cohen và Edwards, 1989; Spector và cộng sự, 2000). Tính cách chủ động là một dạng tính cách mang tính tổng hợp giữa các tính cách khác nhau; đó là, tính hướng ngoại, sự tận tâm và tính cởi mở. Ngụ ý rằng người có tính cách chủ động tìm kiếm cách làm việc trong môi trường mới, sự kiên trì để đạt được mục tiêu cuối cùng; khám phá hoặc sáng tạo trong công việc. Theo Yi-Feng Chen và cộng sự (2021), tính cách chủ động đóng vai trò quan trọng trong cuộc chiến chống lại đại dịch COVID-19.

Đánh giá về khung mô hình nghiên cứu ở cấp độ vĩ mô. (1) Theo chiều dọc, mô hình được thiết kế trên nền của mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và

cộng sự (2003) và Schaufeli (2015) theo hướng tiến trình động viên. a) Mô hình Bakker và cộng sự (2003) nguồn lực công việc sẽ ảnh hưởng đến cam kết tình cảm của người lao động với tổ chức từ đó làm nảy sinh ý định nghỉ việc. b) Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Schaufeli (2015) xem yếu tố lãnh đạo đóng vai trò kích hoạt các nguồn lực công việc, theo tiến trình động viên tạo nên sự gắn kết của người lao động với tổ chức, từ đó làm tăng ý định tích cực/giảm ý định tiêu cực. (2) Theo chiều ngang, quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll và cộng sự (2018) thì các nguồn lực có tính tích hợp, tính định hướng; vì vậy, lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tổ chức, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, cam kết tình cảm, tính cách chủ động và ý định nghỉ việc có xu hướng hình thành một chuỗi nguồn lực tương quan nhau, cùng nuôi dưỡng, thích nghi và tích lũy trong cả quá trình.



Hình 2.5 Khung mô hình đề xuất

Đánh giá khung mô hình nghiên cứu ở cấp vi mô. a) Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011) đã củng cố thêm mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực của Schaufeli (2015) bằng cách thiết lập yếu tố lãnh đạo chuyển đổi làm nhân tố kích hoạt chuỗi nguồn lực trong mô hình nghiên cứu theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực; b) Mô hình hồi phục tổ chức tích hợp của Ma và cộng sự (2018) làm căn cứ để xem xét sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục (cá nhân, công việc và tổ chức); đặc biệt; c) Lý thuyết hồi phục thích nghi của Miles và cộng sự (1978) biện hộ cho khái niệm hồi phục thích nghi đưa vào nghiên cứu là phù hợp với bối cảnh nghiên cứu; và cuối cùng d) Lý thuyết phân tích yếu tố đặc điểm của Cattell và Kline (1977) và Eysenck và Eysenck (1985) cho phép mô hình xem xét tính cách chủ động đóng vai trò điều tiết trong mô hình nghiên cứu.

2.2.2 Thiết lập các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

2.2.2.1 Sự tác động của phong cách lãnh đạo đến các cấp độ hồi phục

Theo Southwick và cộng sự (2016) và Holmberg và cộng sự (2016), khả năng lãnh đạo là yếu tố cốt lõi để một tổ chức hồi phục. Các nhà lãnh đạo trong tổ chức hình thành một mạng lưới quan hệ (nghĩa là dựa trên các nguồn lực xã hội, cảm xúc và nhận thức để tạo ra sự gắn kết và phụ thuộc lẫn nhau giữa các cá nhân) để kích hoạt khả năng hồi phục trong khủng hoảng (Teo và cộng sự, 2017). Nếu thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018) xem lãnh đạo là nguồn lực của tổ chức thì lãnh đạo cũng được xem nguồn lực bảo vệ trên quan điểm lý thuyết về thích ứng tổ chức của Miles và cộng sự (1978). Do đó, bất kỳ kiểu lãnh đạo nào cũng có thể trao quyền cho một hệ thống (một cá nhân, một tổ chức, ...) để đạt được những kết quả tốt hơn mong đợi khi đối mặt hoặc sự xuất hiện của nghịch cảnh, tức là khả năng hồi phục thích ứng mà Barasa và cộng sự (2018) đã kết luận rằng phong cách lãnh đạo là một trong những hoạt động thực tiễn của lãnh đạo góp phần làm cho các tổ chức được hồi phục.

Phong cách lãnh đạo, tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp là những yếu tố liên

quan đến năng lực hồi phục tổ chức trong thực tiễn (Su và cộng sự, 2021). Khả năng hồi phục của tổ chức tiến triển theo thời gian khi niềm tin và hành vi làm việc của các cá nhân hướng đến sứ mệnh của tổ chức và các giá trị cốt lõi do các nhà lãnh đạo khởi xướng (Southwick và cộng sự, 2016). Đó chính là nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo chuyển đổi với những ý tưởng, cảm hứng và hành vi mới, dẫn dắt các thành viên trong tổ chức của họ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất và nhà lãnh đạo chuyển đổi đóng một vai trò quan trọng trong khả năng hồi phục của tổ chức (Tucker và Rujssell, 2004). Lý luận này phù hợp với mô hình Schaufeli (2015) tích hợp phong cách lãnh đạo vào mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực. Qua đó cho thấy các nhà lãnh đạo chuyển đổi có vai trò khởi tạo ra nguồn lực cấp độ cá nhân, nguồn lực cấp độ nhóm và nguồn lực cấp độ tổ chức, mà khả năng hồi phục tâm lý lẫn hồi phục công việc và hồi phục thích nghi lần lượt là nguồn lực cá nhân, nguồn lực nhóm và nguồn lực của tổ chức. Như vậy, theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), các nguồn lực gồm phong cách lãnh đạo, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi hình thành một bộ nguồn lực tích hợp (caravan of resources) và sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi tạo ra sự giao thoa nguồn lực trong quá trình định hướng nguồn lực tích hợp (Caravan passageways of resources) (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Theo Rolfe (2011), lãnh đạo chuyển đổi là nhân tố kích hoạt bộ nguồn lực hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi.

Các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến hồi phục tâm lý nhận được sự quan tâm của các học giả. Harland và cộng sự (2005) đã đánh giá mối quan hệ giữa hành vi nhà lãnh đạo và khả năng phục hồi của cấp dưới từ mẫu điều tra nhân viên bán thời gian đã xác nhận tính lôi cuốn, sự ảnh hưởng lý tưởng, sự truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân có liên quan tích cực với khả năng phục hồi của cấp dưới. Peterson và cộng sự (2008) chứng minh lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ tích cực với các đặc điểm tâm lý tích cực bao gồm như hy vọng, lạc quan và khả năng hồi phục tâm lý của các quản lý trong các hãng công nghệ tại Mỹ. Tương tự, Gooty và cộng sự (2009), McMurray và cộng sự (2010)

và Schuckert và cộng sự (2018) đã sử dụng thang đo lường vốn tâm lý xác định nhà lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng có ý nghĩa đến vốn tâm lý.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất giả thuyết H1 như sau:

H1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến khả năng hồi phục tâm lý.

Về các khảo sát về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi đến sự hồi phục công việc, có các nghiên cứu sau: a) Nguyen và cộng sự (2016) xác nhận phong cách lãnh đạo trao quyền tác động tích cực đến hồi phục công việc nhân viên trong các lĩnh vực tài chính, y tế và giáo dục tại New Zealand; b) Zhu và cộng sự (2019) đã điều tra mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo khiêm tốn và khả năng hồi phục công việc của nhân viên làm việc chính thức tại Trung Quốc, với sự trung gian của sự thăng tiến. c) Salehzadeh (2019) thực hiện nghiên cứu khám phá các hành vi lôi cuốn, các hành vi đối nghịch, hành vi thiên vị và hành vi bắt buộc của lãnh đạo tác động có ý nghĩa đến sự hồi phục công việc làm việc tại Iran.

Căn cứ Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất giả thuyết có liên quan gồm:
H2: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến khả năng hồi phục công việc.
H2.1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến khả năng hồi phục công việc thông qua hồi phục tâm lý.

Một số nghiên cứu về vai trò lãnh đạo chuyển đổi trong việc đạt được khả năng hồi phục của tổ chức đã được thực hiện bởi các nhà nghiên cứu: a) Valero và cộng sự (2015) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động có ý nghĩa thống kê đến khả năng hồi phục của tổ chức trong các cơ quan quản lý tình trạng khẩn cấp, đồn cứu hỏa, cảnh sát và các tổ chức phi lợi nhuận ở Hàn Quốc; b) Shuja và Abbasi (2016) điều tra

tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với khả năng hồi phục của tổ chức với vai trò can thiệp của việc học hỏi của tổ chức với tư cách là người trung gian của các nhân viên cấp quản lý tại các tổ chức phi chính phủ hoạt động ở Lahore, Pakistan; kết quả nghiên cứu chứng minh lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực trực tiếp đến sự hồi phục của các tổ chức phi chính phủ; c) Abd-EL Aliem và Hashish (2021) xác nhận sự tương quan giữa lãnh đạo chuyển đổi với khả năng hồi phục tổ chức của người lao động bệnh viện đại học tại Saudi; đặc biệt, d) nghiên cứu của Madi Odeh và cộng sự (2021) điều tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự hồi phục tổ chức thông qua tác động trung gian của văn hóa thích ứng tại Dubai; kết quả văn hóa thích ứng làm trung gian một phần trong tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng hồi phục của tổ chức.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các lý thuyết nền, các nghiên cứu trước và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất các giả thuyết sau:

H3: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến khả năng hồi phục thích nghi tổ chức.

H3.1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến hồi phục thích nghi tổ chức thông qua hồi phục tâm lý.

H3.2: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa cùng và chiều đến hồi phục thích nghi tổ chức thông qua hồi phục công việc.

H3.3: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến hồi phục thích nghi tổ chức thông qua hồi phục tâm lý và hồi phục công việc.

2.2.2.2 Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi trực tiếp đến cam kết với tổ chức hoặc gián tiếp thông qua các cấp độ hồi phục

Dựa vào quan điểm lý thuyết bảo tồn nguồn lực, Hobfoll và cộng sự (1989, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018) lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm là nguồn lực trong tổ chức. Các nguồn lực luôn tích hợp theo trật tự và có sự trao đổi; nói cách khác, có tương tác, phối hợp và bổ trợ lẫn nhau giữa lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi

phục thích nghi và cam kết tình cảm một cách đồng bộ. Vì vậy, khả năng hồi phục tâm lý được xem là nguồn lực cá nhân, hồi phục công việc là nguồn lực nhóm và hồi phục tổ chức được xem là nguồn lực tổ chức có sự liên kết với nhau. Schaufeli (2015) xem lãnh đạo là yếu tố kích hoạt các nguồn lực, từ đó ra sự gắn kết người lao động với tổ chức bằng tình cảm. Mô hình hạt nhân của cam kết tình cảm của Mercurio (2015) cho thấy rằng cam kết tình cảm có thể được nuôi dưỡng thông qua các giao dịch trong môi trường tổ chức như cách thức quản trị hoặc khả năng thích ứng của tổ chức với môi trường, từ đó tác động đến nhận thức và cảm xúc của cá nhân làm giảm thiểu sinh ý định nghỉ việc.

Mặc dù có nhiều lý thuyết hỗ trợ nhưng kết quả tổng quan các nghiên cứu điều tra vai trò trung gian hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tổ chức vẫn chưa nhận được sự quan tâm của nhiều học giả. Điều tra sơ bộ xuất hiện vài nghiên cứu gần đây: a) nghiên cứu Rego và cộng sự (2016) với vốn tâm lý làm trung gian trong mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo đích thực và sự cam kết của tổ chức là không có ý nghĩa; b) nghiên cứu của Wu và Chen (2018) trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội điều tra mối quan hệ giữa lãnh đạo chia sẻ, vốn tâm lý tập thể, cam kết tổ chức và tính sáng tạo dẫn đến vốn tâm lý tập thể làm trung gian một phần cho mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo chia sẻ với cả sự cam kết trong ngành khách sạn tại Đài Loan; và c) nghiên cứu của Huynh và Hua (2020) xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ, vốn tâm lý, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo định hướng nhiệm vụ có tác động tích cực đến cam kết tổ chức và sự hài lòng trong công việc mà không có mối liên hệ rõ ràng với vốn tâm lý của nhân viên.

Căn cứ Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, kết quả các nghiên cứu thực nghiệm và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất các giả thuyết của mô hình nghiên cứu như sau:

H4: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm.
H4.1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý và nghĩa cùng chiều đến cam kết tình cảm

thông qua hồi phục thích nghi.

H4.2: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm thông qua hồi phục tâm lý và hồi phục thích nghi.

H4.3: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa cùng và chiều đến cam kết tình cảm thông qua hồi phục công việc và hồi phục thích nghi.

H4.4: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa cùng và chiều đến cam kết tình cảm thông qua khả phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi.

2.2.2.3 Mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc hoặc gián tiếp thông qua các cấp độ hồi phục và cam kết tình cảm

Quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) cho rằng các nguồn lực cá nhân và tổ chức liên kết thành một bộ nguồn lực tích hợp; được truyền tải theo đường dẫn nhất định gọi là quá trình định hướng nguồn lực và có sự trao đổi nguồn lực trong bộ nguồn lực tích hợp (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Vì vậy, lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi được xem là một bộ nguồn lực tích hợp và giữa chúng có sự ảnh hưởng lẫn nhau. Mô hình hồi phục tích hợp của Ma và cộng sự (2018) xác lập mô tả sự tương tác giữa các yếu tố cấp độ cá nhân, các yếu tố cấp độ nhóm và các yếu tố cấp tổ chức trong khủng hoảng đã dẫn đến sự hồi phục cấp độ tâm lý cá nhân, sự hồi phục công việc và hồi phục thích nghi. Kết quả của khả năng hồi phục của các cấp độ sẽ là nguyên nhân dẫn đến ý định và hành vi nghỉ việc của người lao động. Mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực (JD-R) của Schaufeli (2015) xem lãnh đạo là yếu tố kích hoạt các nguồn lực, từ đó ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Theo quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, mô hình hồi phục tích hợp và mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực, lãnh đạo chuyển đổi là nguồn lực đặc biệt có khả năng tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc hoặc kích hoạt các nguồn lực trung gian như hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cảm kết tình cảm để tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc.

Theo kết quả tổng quan nghiên cứu, cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc được thực hiện trong nhiều

nghiên cứu khác nhau. Peachey và cộng sự (2014), Ennis và cộng sự (2016), Shahsavan và cộng sự (2017), Gyensare và cộng sự (2017), Donkor và cộng sự (2022) … . Các nghiên cứu này đã xác nhận cam kết tình cảm có tác động trực tiếp và ý nghĩa đến ý định nghỉ việc và sự lãnh đạo mang tính chuyển đổi thông qua vai trò trung gian của cam kết tình cảm có tác động đến ý định thay đổi công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu liên quan đến việc điều tra vai trò trung gian của hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi trong mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc rất hiếm hoi. Lý giải cho điều này có thể là các học giả trong thời gian qua chưa quan tâm đến việc điều tra thực nghiệm về nguyên nhân dẫn đến hành vi nghỉ việc do sự tác động của một biến cố, nghịch cảnh hoặc khủng hoảng; hoặc giả là biến cố, nghịch cảnh hoặc khủng hoảng xảy ra tức thời và kết thúc nhanh chóng nên các nhà khoa học vẫn chưa kịp "ứng xử"; điển hình, nghiên cứu của Fang và cộng sự vào năm 2020 điều tra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura vào năm 2016. Cho dù, các nghiên cứu trước chưa ủng hộ khung mô hình đề xuất Hình 2.5, nhưng các lý thuyết nền và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất kiểm định các giả thuyết sau đây:

H5: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc.

H5.1: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm.

H5.2: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.

H5.3: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa ngược và chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục tâm lý, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.

H5.4: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.

H5.5: Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.

2.2.2.4 Mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi

Nhiều lý thuyết đã đề cập đến các mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức; tuy nhiên, các điều tra thực nghiệm về các mối quan hệ này chưa được chứng minh đầy đủ. Luthans (2002, trang 1) chỉ ra rằng khả năng hồi phục là trạng thái tâm lý tích cực của một cá nhân, đó là "… nhu cầu và ý nghĩa của cách tiếp cận tích cực đối với hành vi của tổ chức". Hành vi tổ chức tích cực lại là những đặc điểm, trạng thái và hành vi tích cực của người lao động tại nơi làm việc (Bakker và Schaufeli, 2008). Điều đó có nghĩa là khả năng hồi phục tâm lý có mối quan hệ với hành vi tích cực trong công việc trong đó có hành vi hồi phục công việc. Mô hình tích hợp các yếu tố hướng tới sự hồi phục tổ chức của Ma và cộng sự (2018) cho rằng khả năng hồi phục của tổ chức là một khả năng đa cấp độ từ cấp độ cá nhân đến cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Một tổ chức hồi phục khi và chỉ khi những thành viên trong tổ chức phải được hồi phục. Nói cách khác, khả năng hồi phục của tổ chức đòi hỏi sự tồn tại khả năng hồi phục tâm lý hoặc khả năng hồi phục công việc liên quan đến công việc của người lao động (Prayag (2018; Barasa và cộng sự, 2018; Borg và cộng sự 2022; Corbaz-Kurth và cộng sự, 2021). Khả năng hồi phục của tổ chức là một khả năng duy nhất mà các mức độ hồi phục có thể liên kết và củng cố lẫn nhau song song với sự chuyển đổi tích cực từ khả năng hồi phục nhận thức sang khả năng hồi phục công việc và khả năng hồi phục theo bối cảnh (Ma và cộng sự, 2018). Các luận điểm trên phù hợp với quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) của Hobfoll (1989, 2001) và Hobfoll và cộng sự (2018) là các nguồn lực cá nhân và tổ chức liên kết thành một bộ nguồn lực tích hợp; được truyền tải theo đường dẫn nhất định gọi là quá trình định hướng nguồn lực và có sự trao đổi nguồn lực trong bộ nguồn lực tích hợp (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018).

(1) Các nghiên cứu về sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục công việc được phát hiện. a) Nghiên cứu của Liang và Cao (2021) sử dụng dữ liệu điều tra nhân viên quản lý các ngành công nghệ cao, công nghiệp dịch vụ và công nghiệp sản xuất truyền thống tại Trung Quốc trong đại dịch COVID-19; b) Nghiên cứu của Prayag và Dassanayakem (2022) điều tra nhân viên ngành du lịch và khách

sạn tại Srilanka trong đại dịch COVID-19; và c) Nghiên cứu của Wang và Wang (2023) xác minh cơ chế tác động của khả năng hồi phục công việc của các nhà quản lý và nhân viên tại các dự án xây dựng ở Trung Quốc đối với khả năng hồi phục của tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch là có ý nghĩa.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính tại [Phụ lục 7], luận án đề xuất giả thuyết H6:

H6: Khả năng hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến hồi phục công việc.

(2) Các nghiên cứu về sự tương tác trực tiếp của hồi phục công việc đền hồi phục thích nghi tổ chức rất hiếm hoi. Qua tổng quan, luận án phát hiện nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) đã khẳng định vai trò trung gian toàn phần của khả năng hồi phục công việc giữa khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục của tổ chứ trong kết quả khảo sát các chủ sở hữu và các nhà quản lý doanh nghiệp ngành du lịch tại thành phố Christchurch của New Zealand trong trận động đất Canterbury tháng 01/2011. Nghiên cứu này không chỉ xác nhận sự ảnh hưởng trực tiếp của hồi phục công việc đối với hồi phục thích nghi tổ chức mà đây còn là là nghiên cứu hiếm hoi củng cố lý thuyết tương tác ba cấp độ hồi phục của hệ thống.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính tại [Phụ lục 7], luận án đề xuất giả thuyết H7:
H7: Hồi phục công việc tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến hồi phục thích nghi.

(3) Các nghiên cứu về sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục thích nghi tổ chức được phát hiện. a) Pathak và Joshi (2021) nhấn mạnh vai trò trung gian toàn phần giữa vốn tâm lý với hồi phục tổ chức của chủ nhân và người quản lý các khách sạn bình dân tại Ấn Độ trong đại dịch COVID-19. b) Fang và cộng sự (2020) tiếp tục chứng minh vốn tâm lý của người chủ sở hữu và nhà quản lý doanh nghiệp du lịch đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura năm 2016 tại New Zealand. c)Tannera và cộng sự (2022) thực hiện phỏng vấn sâu với các chủ sở hữu và người quản lý của các tổ chức du lịch ở

Christchurch tại New Zealand về khả năng hồi phục của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong thời kỳ dịch bệnh COVID-19. Đặc biệt, nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) điều tra vai trò trung gian của hồi phục công việc trong mối quan hệ hồi phục tâm lý và hồi phục thích nghi tổ chức.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính tại [Phụ lục 7], luận án đề xuất giả thuyết sau:

H8: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến hồi phục thích nghi.

H8.1: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa cùng chiều đến hồi phục thích nghi thông qua hồi phục công việc.

2.2.2.5 Các mối quan hệ giữa các các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc

Theo lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR), hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm được xem là bô nguồn lực tích hợp và giữa chúng có sự ảnh hưởng lẫn nhau (Hobfoll, 1998, 2001; Hobfoll và cộng sự, 2018). Mô hình này cho thấy ngoài việc cam kết tình cảm ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc, cam kết tình cảm còn làm trung gian cho các mối quan hệ khác nhau. Llorens và cộng sự (2006) dựa trên mô hình yêu cầu công việc - nguồn lực (JD-R) xác nhận rằng nguồn lực có liên quan tích cực đến cam kết tổ chức thông qua tác động của chúng đến sự gắn kết công việc; do đó, khả năng phục hồi thích ứng như một nguồn lực có thể ảnh hưởng đến cam kết tổ chức. Vì vậy, cam kết tình cảm ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc và có khả năng giải thích mối quan hệ giữa các cấp độ hồi phục (tâm lý, công việc và thích nghi) với ý định nghỉ việc.

Mặc dù lý thuyết bảo tồn nguồn lực và mô hình cam kết tình cảm ủng hộ sự tác động của các cấp độ hồi phục lên cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc, nhưng những các chứng cứ điều tra về các mối quan hệ này vẫn là khoảng trống, cần nhận được sự quan tâm (Ma và cộng sự, 2018*;* Prayag, 2018). Đại dịch COVID-19 là cơ hội hiếm hoi để tiến hành điều tra các mối quan hệ giữa các cấp độ hồi phục trong cùng một nghiên cứu. Phần lớn các nghiên cứu đã điều tra ý định nghỉ việc có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến khả năng phục hồi về mặt tâm lý và hành vi để vượt qua cú

sốc của những người lao động tuyến đầu như y tá, bác sĩ hoặc nhân viên nhà hàng khách sạn trong khủng hoảng. a) Cao và Chen (2021) xác định khả năng hồi phục phát sinh đến ý định nghỉ việc. b) Nghiên cứu của Chen và Qi (2022) xác nhận căng thẳng công việc, nỗi sợ COVID-19 và khả năng phục hồi tương tác để ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên. c) Labrague và de Los Santos (2021) xác nhận khả năng phục hồi đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ nghỉ việc. d) Yan và cộng sự (2021) chứng minh cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ vốn tâm lý với ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Trung Quốc. Đặc biệt, đ) nghiên cứu của Azusa và Hiroyuki (2013) đã xác nhận rằng khả năng phục hồi của tổ chức đã tác động tích cực đến cam kết tình cảm của người lao động sau trận động đất tại Nhật Bản.

Căn cứ vào Khung mô hình đề xuất Hình 2.5, các nghiên cứu trước và kết quả xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm trong nghiên cứu định tính [Phụ lục 7], luận án đề xuất các giả thuyết sau:

H9: Hồi phục thích nghi tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm.
H14: Hồi phục thích nghi tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm.
H10: Cam kết tình cảm tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc.
H11: Hồi phục công việc tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm thông qua hồi phục thích nghi.
H12: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm thông qua hồi phục thích nghi.
H13: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và cùng chiều đến cam kết tình cảm thông qua hồi phục công việc và hồi phục thích nghi.
H15: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.
H16: Hồi phục công việc tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông qua hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.
H17: Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc thông

qua hồi phục công việc, hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm.

2.2.2.6 Tính cách chủ động điều tiết mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc

Người có tính cách chủ động là người chủ động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu mang lại sự phát triển trong bối cảnh môi trường. Theo lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm (Cattell và Kline, 1977; Eysenck và Eysenck, 1985), tính cách con người là một trong những yếu tố nền liên quan đến niềm tin con người ảnh hưởng gián tiếp đến ý định và hành vi của con người. Sự thay đổi ý định tùy thuộc vào những khác biệt cá nhân với vai trò là yếu tố giải thích hay điều tiết ý định hành vi. Vì vậy, sự điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa cam kết với ý định nghỉ việc được sự ủng hộ bởi lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm.

Vai trò điều tiết của tính cách chủ động thể hiện qua các nghiên cứu khác nhau: a) Srivastava và cộng sự (2015) xem xét năm đặc điểm tính cách điều tiết mối quan hệ giữa người sáng tạo áp lực công nghệ với sự kiệt sức trong công việc và sự gắn kết với công việc; b) Jafri và cộng sự (2016) trên mối quan hệ giữa trí tuệ cảm xúc và sự sáng tạo của người lao động; c) Harvey và cộng sự (2006) đối với người lao động trẻ về những trải nghiệm xung đột trong công việc như sự hạnh phúc với hiệu suất công việc; d) Nghiên cứu của Parent-Lamarche và Marchand (2019) nhằm xác minh tác động điều tiết của các đặc điểm tính cách đối với mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và trầm cảm; đặc biệt, đ) Nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2022) xác định tính cách chủ động điều chỉnh mối quan hệ giữa cạn kiệt sức lực với sự hài lòng và mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc.

Luận án vẫn không là ngoại lệ đã chọn đặc điểm tính cách; cụ thể là tính cách chủ động, đóng vai trò điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu định tính cho thấy yếu tố tính cách chủ động không được cho là ảnh hưởng trực tiếp đến các biến khác tồn tại trong mô hình nghiên cứu ([Phụ lục 7]) mà chỉ tác động riêng mối quan hệ giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc. Vì vậy, căn cứ vào khung mô hình đề xuất Hình 2.5, luận án đề xuất tính cách chủ động đóng vai trò điều

tiết trong mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc theo giả thuyết như sau:

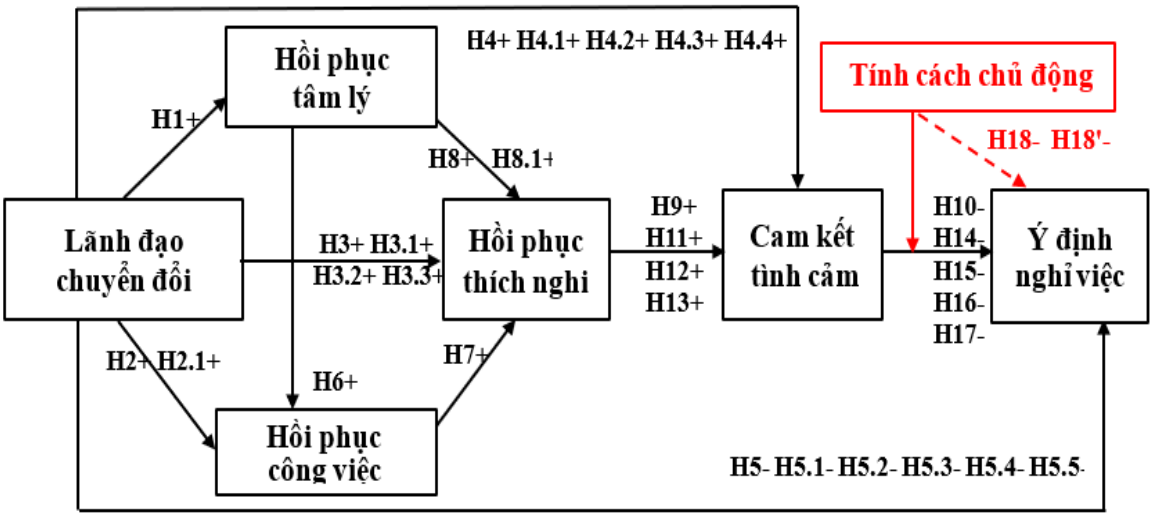
H18': Tính cách chủ động tác động có ý nghĩa và ngược chiều đến ý định nghỉ việc.
H18: Tính cách chủ động điều tiết có ý nghĩa tiêu cực đến mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc.

2.2.3 Mô hình nghiên cứu chính thức

Căn cứ vào khung mô hình nghiên cứu để xuất theo Hình 2.5 và các giả thuyết nghiên cứu được thiết lập, mô hình nghiên cứu chính thức gồm 7 khái niệm và 33 giả thuyết biểu thị các mối quan hệ trực tiếp hoặc gián tiếp giữa các khái niệm tồn tại trong mô hình theo Hình 2.6.

Mô hình nghiên cứu được xây dựng phản ánh được bối cảnh thực tế tình hình kinh tế và thị trường lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 mà Garti và Dolan (2021) cho rằng đại dịch COVID-19 là một ví dụ điển hình về một thế giới VUCA. Đó là một thế giới đầy sự biến động (volatility), sự không chắc chắn (uncertainty), sự phức tạp (complexity) và sự mơ hồ (ambiguity). Các khái niệm lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, tính cách chủ động và cam kết tình cảm được khám phá thông qua cuộc thảo luận nhóm ngay sau khi đại dịch kết thúc. Luận án tiếp cận nhiều quan điểm lý thuyết khác nhau để thiết lập các giả thuyết nghiên cứu nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu. Cụ thể, Lý thuyết hạt nhân lãnh đạo chuyển đổi Rolfe (2011); Lý thuyết về thích nghi tổ chức (Miles và cộng sự, 1978) và Mô hình hồi phục tổ chức tích hợp (Ma và cộng sự, 2018); Mô hình yêu cầu công việc - nguồn lực (Schaufeli, 2015) và Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll 1989, 2001, 2018); và Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm (Cattell và Kline, 1977; Eysenck và Eysenck, 1985) trên quan điểm thích nghi trong tính cách. Trong đó, Mô hình yêu cầu công việc – nguồn lực và lý thuyết bảo tồn nguồn lực là hai lý thuyết làm căn cứ tạo ra khung nghiên cứu cấp độ vĩ mô theo chiều dọc và chiều ngang. Lý thuyết hạt nhân lãnh đạo chuyển đổi, mô hình hồi phục tổ chức tích hợp, lý thuyết về thích nghi tổ chức và lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm làm cơ sở phát triển các giả thuyết ở cấp độ vi mô (Hình 2.5).

Mô hình nghiên cứu còn được kế thừa mô hình của các nghiên cứu trước có liên quan đến sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, tính cách chủ động và cam kết tình cảm đến ý định nghỉ việc. Đặc biệt, mô hình hoàn thiện khung lý thuyết nghiên cứu về ý định nghỉ việc trong bối cảnh khủng hoảng có liên quan đến lãnh đạo chuyển đổi, sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục, sự cam kết tổ chức và vai trò điều tiết của tính cách chủ động trong mối quan hệ cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc trong một thế giới VUCA.



Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu chính thức

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 mô tả khung lý thuyết xây dựng mô hình nghiên cứu của luận án; trong đó, trình bày căn cứ lựa chọn các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, các lý thuyết nền và các nghiên cứu có liên quan nhằm thiết lập các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể:

Các khái niệm về lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi; ba cấp độ hồi phục (hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức); ba hình thức cam kết tổ chức (cam kết chuẩn mực, cam kết duy trì và cam kết tình cảm); các hình thức nghỉ việc và ý định nghỉ việc, đặc điểm tính cách và tính cách chủ động lần lượt được làm sáng tỏ.

Các lý thuyết nền được luận án vận dụng xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu gồm lý thuyết hạt nhân lãnh đạo chuyển đổi, lý thuyết về thích nghi tổ chức, mô hình hồi phục tổ chức tích hợp, mô hình yêu cầu công việc - nguồn lực, lý thuyết bảo tồn nguồn lực và lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm.

Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến từng nhóm gồm lãnh đạo chuyển đổi đến các cấp độ hồi phục, lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự cam kết thông qua các cấp độ hồi phục, lãnh đạo chuyển đổi tác động đến ý định nghỉ việc thông qua các cấp độ hồi phục, sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục, sự tác động của các cấp độ hồi phục đến cam kết tình cảm và đến ý định nghỉ việc và sự điều tiết của tính cách chủ động.

Căn cứ vào khung lý thuyết được thiết lập, các nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu của luận án được đề xuất gồm 7 khái niệm với 33 giả thuyết biểu diễn các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các khái niệm làm căn cứ thực hiện nghiên cứu định lượng.

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

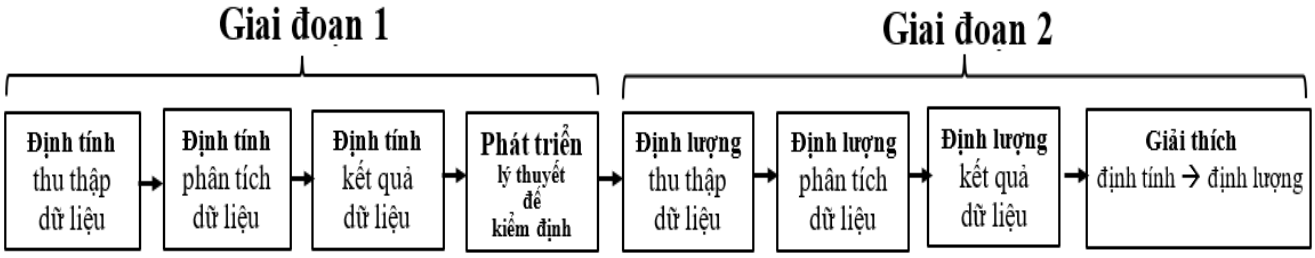
3.1 Quy trình nghiên cứu

Luận án thực hiện trong bối cảnh hoạt động kinh tế - xã hội Việt Nam chịu tác động tiêu cực bởi đại dịch COVID-19. Cho đến nay, các công trình nghiên cứu về những vấn đề liên quan đến năng lực hồi phục của tổ chức do khủng hoảng và vai trò của nhà quản lý đối với sự hồi phục, cũng như ảnh hưởng của các vấn đề này đối với sự cam kết nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động khá hiếm hoi tại Việt Nam, cũng như tại nhiều quốc gia khác. Mục tiêu của luận án là tập trung khám phá sự tác động giữa các yếu tố thuộc hành vi tổ chức như sự lãnh đạo, sự hồi phục ở các cấp độ, sự cam kết tình cảm của người lao động và ý định nghỉ việc trong thời kỳ COVID-19. Luận án nhằm cung cấp kiến thức được kiểm chứng từ trải nghiệm đại dịch COVID-19 dành cho các nhà quản trị về cách thức ứng phó hồi phục thích nghi đối với các khủng hoảng và ổn định lực lượng lao động trong tương lai, khi mà nhân loại tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện hữu về nhân khẩu học, môi trường, dịch tễ, công nghệ, cũng như các xung đột chiến tranh, … trong một thế giới VUCA.

Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp gồm hai giai đoạn gồm định tính và định lượng theo quan điểm của Creswell và Clark (2007) được áp dụng. Đây là cách tiếp cận linh hoạt trong nghiên cứu nhằm thu thập nhiều dữ liệu bằng cách sử dụng nhiều chiến lược, cách tiếp cận và phương pháp khác nhau sao cho đạt được kết quả nghiên cứu tối ưu hơn so với việc nghiên cứu bằng một phương pháp. Vì vậy, để khám phá những yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động trong thời kỳ COVID-19 tại Việt Nam, luận án đã tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, được gọi là thiết kế khám phá phân loại (Taxonomy Exploratory Design) của Creswell và Clark (2007). Đây là cách tiếp cận phù hợp để giải quyết những mục tiêu nghiên cứu đã đề ra.

Mô hình phát triển phân loại (Taxonomy Development Model) của Creswell và Clark (2007) chia quá trình nghiên cứu thành 02 giai đoạn. Giai đoạn 1 là một nghiên cứu định tính được tiến hành để xác định các biến quan trọng hoặc phát triển một lý thuyết

mới nổi. Giai đoạn 2 với mục tiêu là kiểm tra định lượng hoặc xác định những kết quả từ Giai đoạn 1 một cách chi tiết hơn. Nói cách khác, nghiên cứu định tính tạo ra các mối quan hệ cụ thể và những mối quan hệ này được sử dụng để định hướng các câu hỏi nghiên cứu và thu thập dữ liệu trong giai đoạn định lượng (Morgan,1998). Hai giai đoạn của thiết kế nghiên cứu khám phá phân loại được minh hoạ theo Hình 3.1.

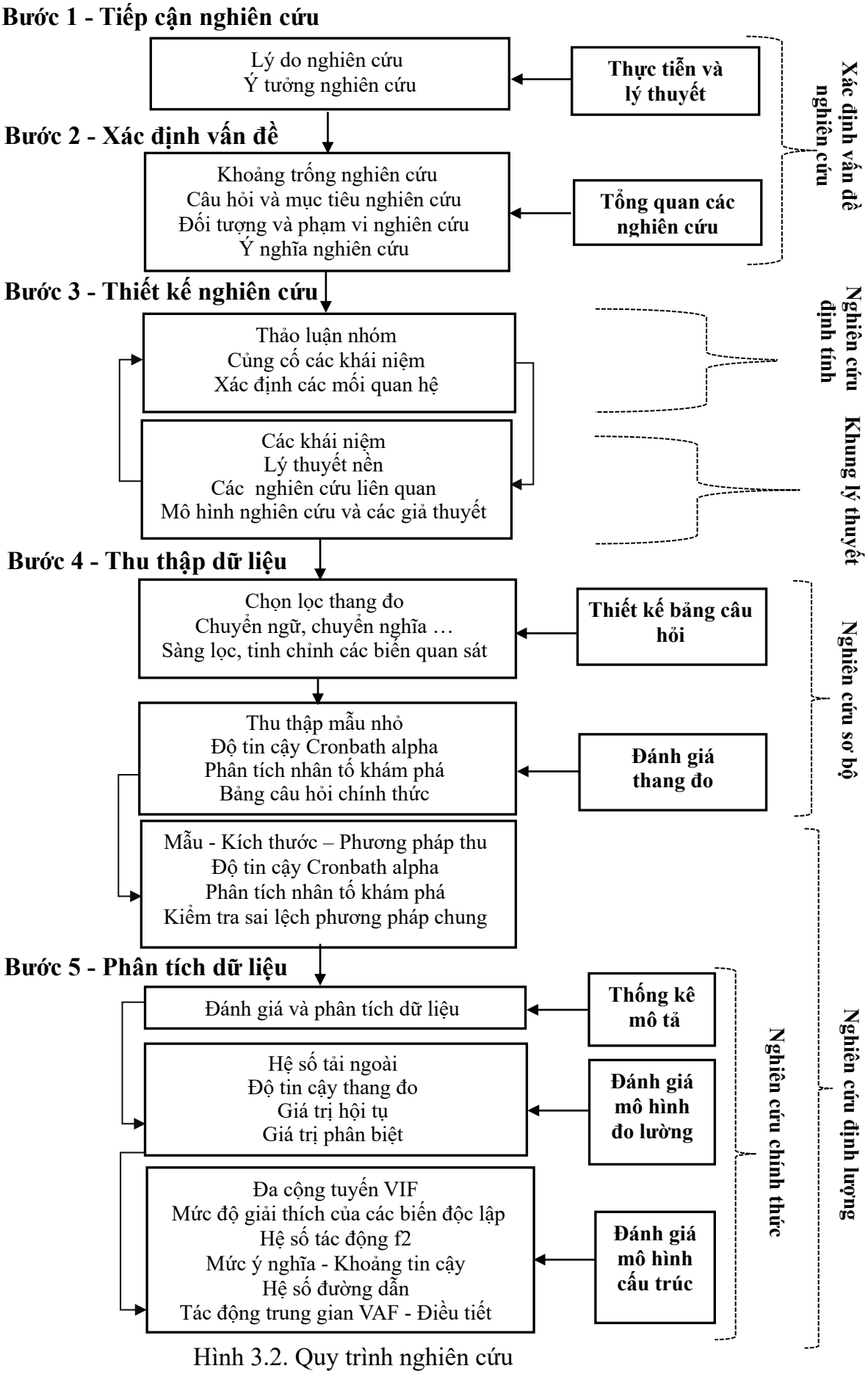


Hình 3.1. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp
theo hướng thiết kế khám phá phân loại (Creswell và Clark , 2007)

Dựa vào quan điểm tiếp cận phương pháp nghiên cứu, luận án cụ thể hóa quy trình nghiên cứu được thiết lập gồm 05 bước gồm: tiếp cận nghiên cứu, xác định vấn đề, thiết kế nghiên cứu, thu thập và phân tích dữ liệu. Các bước của quy trình nghiên cứu đáp ứng tiến trình nghiên cứu nhằm đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra (Hình 3.2).

3.1.1 Tiếp cận nghiên cứu

Tiếp cận nghiên cứu là bước đầu tiên của tiến trình nghiên cứu. Đây là bước tìm hiểu tình hình kinh tế - xã hội Việt Nam; đặc biệt, là Thành phố Hồ Chí Minh do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, để nhận dạng những vấn đề nổi lên ảnh hưởng đến khả năng bình thường hoá các hoạt động của các tổ chức và sự ổn định của lực lượng lao động. Đó là các vấn đề liên quan cách thức quản trị, hồi phục các tổ chức do khủng hoảng và vấn đề bỏ việc của người lao động; qua đó, hình thành nên ý tưởng nghiên cứu về ý định nghỉ việc có liên quan đến các vấn đề này tại Chương 1.



Hình 3.2. Quy trình nghiên cứu

3.1.2 Xác định vấn đề nghiên cứu

Vấn đề nghiên cứu được xác định là ý định nghỉ việc gắn liền với bối cảnh kinh tế - xã hội của cuộc đại khủng hoảng. Thông qua kết quả tổng quan các nghiên cứu, nghiên cứu về ý định nghỉ việc do tác động tiêu cực của các cuộc đại khủng khoảng vẫn là khoảng trống chưa nhận được sự quan tâm đúng mức của các học giả. Vì vậy, việc thực hiện nghiên cứu liên quan đến những yếu tố giảm thiểu ý định nghỉ việc do đại dịch COVID-19 là cần thiết. Vấn đề nghiên cứu được xác định thông qua các mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu được trình bày tại Chương 1.

3.1.3 Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu là bước quan trọng của luận án được trình bày tại Chương 2 và Chương 3. Đây là bước xác định mô hình hình nghiên cứu đảm bảo xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, phù hợp với khung lý thuyết, được đo lường và kiểm định được. Dưới đây là hai công đoạn trong thiết kế nghiên cứu:

(1) Thực hiện nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm khám phá ra các khái niệm liên quan đến vấn đề nghiên cứu đã được xác định, đảm bảo vấn đề nghiên cứu phản ánh đúng thực tiễn nhằm và lắp đầy các khoảng trống nghiên cứu.

(2) Xác định khung lý thuyết. Khung lý thuyết được xây dựng bao gồm các khái niệm là kết quả của nghiên cứu định tính, các lý thuyết nền làm căn cứ xác lập các mối quan hệ giữa các khái niệm và dựa trên kết quả của các nghiên cứu trước. Khung lý thuyết là các cơ sở khoa học đề xuất mô hình thuyết nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu của luận án.

3.1.4 Thu thập dữ liệu định lượng

(1) Lựa chọn thang đo. Luận án chọn lựa các thang đo đo lường các khái niệm nghiên cứu có liên quan để thiết kế bảng câu hỏi nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp làm chứng cứ giải quyết các mục tiêu nghiên cứu.

(2) Đánh giá thang đo. Luận án thực hiện một nghiên cứu sơ bộ định lượng có mẫu nhỏ với mục đích định hướng chung đối với nghiên cứu định lượng chính thức. Kết quả nghiên cứu sơ bộ có thể ngăn ngừa những vấn đề không thể lường trước trước

khi thu thập dữ liệu chính thức. Hơn nữa, nghiên cứu sơ bộ còn nhằm đánh giá và tinh chỉnh lại các thang đo lường trong thiết kế bảng câu hỏi khảo sát chính thức làm công cụ thu thập dữ liệu sơ cấp.

(3) Thu thập dữ liệu sơ cấp. Luận án xác định kích thước mẫu, phương pháp chọn mẫu để thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua bảng hỏi. Dữ liệu sơ cấp thu thập được xử lý qua 3 bước: a) Kiểm tra độ tin cậy Cronbach anpha của các thang đo và loại đi những biến quan sát không đạt yêu cầu; b) Thực hiện phân tích nhân tố khám phá kiểm tra mức độ ổn định của các thang đo và loại các biến không đạt yêu cầu; và c) Kiểm tra sự sai lệch phương pháp chung của phép đo.

3.1.5 Phân tích dữ liệu

Dữ liệu chính thức được phân tích, xử lý và đánh giá các chỉ số thống kê mô tả, đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt), đánh giá mô hình cấu trúc (hệ số tác động, mức ý nghĩa) nhằm kiểm định các giả thiết nghiên cứu, đánh giá tác động trung gian và đánh giá vai trò điều tiết.

3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Khám phá các yếu tố và thiết kế mô hình nghiên cứu

Theo Boynton và Greenhalgh (2004), nguyên tắc chung là nếu lĩnh vực nghiên cứu chưa có sẵn lý thuyết, trước tiên nhà nghiên cứu nên sử dụng phương pháp định tính như thảo luận nhóm tập trung (focus group) để khám phá những yếu tố mới của lĩnh vực nghiên cứu. Luận án nhằm đo lường và kiểm chứng các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động liên quan đến khủng hoảng, nhưng hiện nay vẫn chưa có một khung lý thuyết hoàn thiện. Vì vậy, một cuộc thảo luận nhóm được tiến hành nhằm khám phá các yếu tố phản ánh được vấn đề trên do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19; bên cạnh đó, việc xác định sự tác động giữa các yếu tố này đến ý định nghỉ việc của người lao động là cần thiết. Nói cách khác, thảo luận nhóm được sử dụng nhằm thu thập thông tin để xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trước khi thực hiện phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định mô hình nghiên cứu. Cụ thể, mục tiêu nghiên cứu định tính là thu thập thông tin

của người lao động làm việc tại các tổ chức đóng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh thuộc các lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, thông qua thảo luận nhóm nhằm nhận dạng lại các khái niệm nghiên cứu và mối quan hệ giữa các khái niệm này trong khung lý thuyết.

3.2.2 Phương pháp nghiên cứu định tính

Luận án ra đời trong bối cảnh tình hình hoạt động kinh tế - xã hội do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 đòi hỏi cần có sự quan tâm nhiều hơn của cộng đồng khoa học nhằm hỗ trợ các nhà quản trị ra quyết định tối ưu nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động; và những vấn đề thực tiễn về quản trị tổ chức, sự hồi phục, sự tự chủ công việc và tình trạng nghỉ việc ngày càng trở nên cấp bách. Thông qua tổng quan các nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc, luận án quan tâm đến các khái niệm gồm phong cách lãnh đạo, sự hồi phục tâm lý, sự hồi phục công việc, sự hồi phục tổ chức, sự chủ động trong công việc, sự gắn kết với tổ chức và ý định nghỉ việc của người lao động. Mục tiêu bước đầu của nghiên cứu định tính là định vị sự hiểu biết của các đáp viên về các yếu tố trên; sau đó, đối sánh các yếu tố được nhận diện với định nghĩa để xác định các khái niệm và mối quan hệ giữa các khái niệm nhằm thiết lập mô hình nghiên cứu.

3.2.2.1 Thảo luận nhóm

Luận án sử dụng phương pháp thảo luận nhóm tập trung trong Giai đoạn 1 của nghiên cứu hỗn hợp nhằm khám phá các khái niệm và thiết kế mô hình nghiên cứu. Phương pháp thảo luận nhóm tập trung được lựa chọn trong giai đoạn nghiên cứu định tính để đào sâu hoặc làm rõ yếu tố đã được xác định trong Chương 1 gồm lãnh đạo, sự hồi phục, sự cam kết, chủ động công việc; và sự tác động những yếu tố này đến ý định nghỉ việc của người lao động. Thảo luận nhóm thông qua các câu hỏi gợi ý thảo luận sâu (Bảng 3.2) nhằm định hướng và gợi mở cho các đáp viên bàn luận và làm rõ những yếu tố liên quan. Nghĩa là, thảo luận nhóm thu thập sự hiểu biết của đáp viên về các yếu tố cần khám phá trong thực tiễn. Nhóm thảo luận là nhóm nhỏ từ 6 đến 8 đáp viên, đảm bảo các đáp viên không có sự quen biết nhau, có sự đồng nhất nhất định về đặc điểm và chưa tham gia các cuộc thảo luận tương tự trước đây (Nguyễn

Đình Thọ, 2011).

3.2.2.2 Lựa chọn mẫu, thời gian và quy trình thảo luận nhóm

(1) Lựa chọn mẫu. Với mục tiêu điều tra ý định của người lao động; và năng lực hồi phục của tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 tại Thành phố Hồ Chí Minh, các đáp viên được lựa chọn tham gia vào nhóm thảo luận nhóm đến từ các tổ chức khác nhau, hoạt động trong các ngành nghề khác nhau đóng trên địa bàn có tỉ lệ nghỉ việc cao do ảnh hưởng của đại dịch. Các đáp viên đảm nhiệm các vị trí công việc khác nhau và có kinh nghiệm làm việc trong nhiều năm [Phụ lục 4] và đảm bảo các đáp viên độc lập và không có sự quen biết nhau. Nhóm đáp viên gồm 08 người (Bảng 3.1) đảm bảo tính đại diện (đối sánh mẫu nghiên cứu với [Phụ lục 1]) đáp ứng mục tiêu nghiên cứu của luận án và đảm bảo yêu cầu tính chất của mẫu. [Phụ lục 1] là bảng thống kê nhu cầu tìm việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh tìm việc trong 31 lĩnh vực ngành/nghề sau khi đại dịch kết thúc (từ năm 2022 đến tháng 3/2024 theo quý). Số liệu thống kê cho thấy tỉ lệ người lao động có nhu cầu tìm việc tập trung vào các ngành kiến trúc, kỹ thuật xây dựng; tài chính, ngân hàng, tín dụng, bảo hiểm; marketing; giáo dục; kinh doanh thương mại; công nghệ thông tin du lịch, lưu trú và ăn uống; cơ khí, tự động hóa; … . Đối sánh thông tin giữa Bảng 3.1 và [Phụ lục 1] cho thấy đặc điểm mẫu chọn lựa cho thảo luận nhóm đại diện cho đám đông nghiên cứu.

(2) Thời gian thực hiện. Thảo luận nhóm được thực hiện trong thời gian 02 giờ từ 9h00 đến 11h00 vào trung tuần tháng 6/2022 gồm các đối tượng với thông tin tại [Phụ lục 4] ngay sau khi Việt Nam dỡ bỏ lệnh phong toả và mọi hoạt động xã hội dần khôi phục trở lại do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 (Chính phủ, 2021).

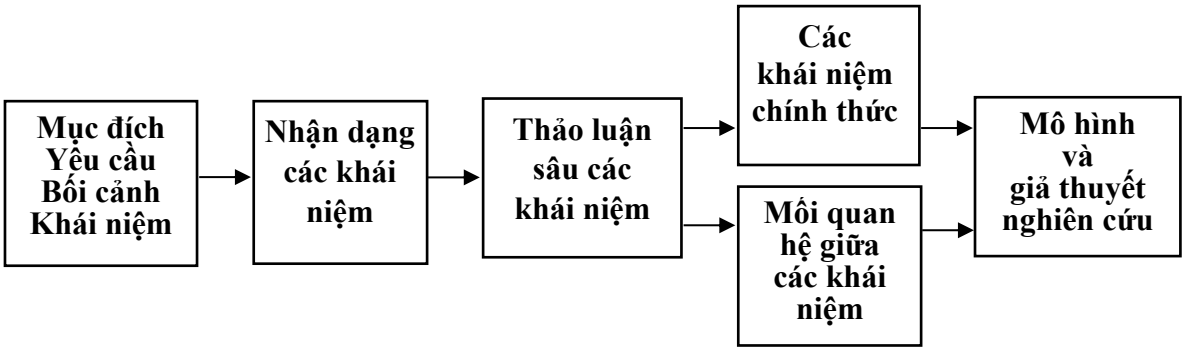
Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia thảo luận nhóm

Đáp viên	Giới tính	Chức vụ	Lĩnh vực	Kinh nghiệm
Đáp viên 1	Nam	Trưởng phòng Kinh doanh	Vật liệu xây dựng	8 năm
Đáp viên 2	Nam	Giám đốc Marketing	Sản xuất	10 năm

Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia thảo luận nhóm

Đáp viên	Giới tính	Chức vụ	Lĩnh vực	Kinh nghiệm
Đáp viên 3	Nữ	Nhân viên Marketing	Marketing	5 năm
Đáp viên 4	Nam	Nhân viên tín dụng	Ngân hàng	10 năm
Đáp viên 5	Nữ	Hướng dẫn viên	Du lịch	20 năm
Đáp viên 6	Nam	Giám đốc	Kinh doanh	15 năm
Đáp viên 7	Nữ	Kế toán trưởng	Kinh doanh rượu	20 năm
Đáp viên 8	Nam	Giảng viên	Giáo dục	10 năm

(3) Quy trình thảo luận nhóm. Quy trình tháo luận nhóm được mô tả theo Hình 3.3 gồm các phần: a) Nêu mục đích, yêu cầu, bối cảnh và giới thiệu các khái niệm cần thảo luận; b) Các đáp viên nhận dạng các khái niệm; c) Thảo luận sâu nhằm khám phá các khái niệm phù hợp với bối cảnh; d) Xác định các khái niệm chính thức; và đ) Thiết lập các mối quan hệ giữa các khái niệm và đề xuất mô hình cùng các giả thuyết nghiên cứu.



Hình 3.3. Quy trình thảo luận nhóm

3.2.2.3 Triển khai thảo luận nhóm

Bước 1- Giới thiệu mục đích, yêu cầu, bối cảnh và khái niệm

Căn cứu vào mục tiêu nghiên cứu tại Chương 1, phỏng vấn viên giới thiệu sơ lược mục đích, yêu cầu, bối cảnh và nội dung cần thảo luận, buổi thảo luận được triển khai

theo từng phần riêng biệt. Nội dung chính của cuộc thảo luận là lấy ý kiến dựa trên quan điểm cá nhân độc lập của những người đang đi làm về các cảm nhận của họ liên quan đến tâm lý, hành vi cá nhân, sức khỏe tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Cụ thể, xoay quanh những vấn đề phong cách lãnh đạo, sự hồi phục, tính tự chủ động, sự gắn kết tình cảm với tổ chức và ý định nghỉ việc nhằm trả lời các câu hỏi mà mục tiêu mà luận án đã đặt ra.

Bước 2 - Sự nhận dạng của các đáp viên về các khái niệm liên quan

Các đáp viên được phát một tờ giấy A4 và độc lập viết ra giấy những suy nghĩ, cảm nhận và sự hiểu biết cá nhân về các vấn đề liên quan đến phong cách lãnh đạo, sự hồi phục tâm lý, sự hồi phục công việc, sự hồi phục tổ chức, sự tự chủ công việc, sự cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc. Dữ liệu trả lời được thu thập lại và đánh giá mức độ hiểu biết của các đáp viên so với các định nghĩa của từng khái niệm có liên quan.

Bước 3 - Khám phá sâu các khái niệm nghiên cứu

Đây là phần chính của buổi thảo luận. Mục tiêu của phần này nhằm thu thập thông tin từ các đáp viên về các yếu tố đã được đề cập tại Bước 2 như thế nào. Các đáp viên được ngồi theo vòng tròn, cùng lắng nghe, cùng trả lời, mô tả và thảo luận những câu hỏi mà phỏng vấn viên đề cập. Phỏng vấn viên sử dụng bảng câu hỏi bán cấu trúc gồm các câu hỏi tại Bảng 3.2, điều hành buổi thảo luận một cách linh hoạt nhằm hướng dẫn, gợi mở và đào sâu các nội dung cần thảo luận. Nội dung cuộc thảo luận được ghi biên bản và ghi âm để sử dụng trong phân tích và đánh giá kết quả (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Nội dung các câu hỏi bán cấu trúc tại Bảng 3.2 được truyền tải trong 12 câu hỏi nhằm khai thác thông tin các vấn đề về lãnh đạo như "*Thế nào là phong cách lãnh đạo chuyển đổi?"*, về sự hồi phục thích nghi tổ chức như *"Biểu hiện sự hồi phục của công ty sau khủng hoảng bởi đại dịch?"*, về sự hồi phục tâm lý như *"Đại dịch đi qua, tâm lý cá nhân thay đổi như thế nào?"*, về tính tự chủ động trong công việc như *"Thế nào là sự tự chủ trong công việc?"*, về sự hồi phục công việc như *"Sự thay đổi hành vi nhân viên trong và sau khủng hoảng bởi đại dịch?"*, về sự gắn kết tình cảm với tổ chức và ý định nghỉ việc như *"Nghỉ việc hay ở lại làm việc vì cảm xúc hay vì lợi ích*

mà doanh nghiệp đem lại?”.

Thông qua 12 câu hỏi bán cấu trúc, phỏng vấn viên định hướng và kiểm soát được nội dung của buổi thảo luận nhằm đảm bảo thu thập được thông tin chung giống nhau từ những người tham gia phỏng vấn. Phỏng vấn bán cấu trúc giúp cuộc phỏng vấn có tính tập trung cao hơn so với phương pháp phỏng vấn sâu; đồng thời, giúp đảm bảo thời gian theo kế hoạch. Bên cạnh đó, người phỏng vấn chỉ cần định hướng các đáp viên bằng các nội dung chính nên phương pháp này vẫn đảm bảo mức độ tự do chia sẻ thông tin và khả năng thích ứng trong việc thu thập thông tin từ người tham gia phỏng vấn.

Bảng 3.2 Các câu hỏi thảo luận nhóm

TT	Nội dung câu hỏi thảo luận
1	Thế nào là phong cách lãnh đạo chuyển đổi?
2	Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến nhân viên như thế nào?
3	Thế nào là sự tự chủ trong công việc?
4	Lãnh đạo cho phép nhân viên được làm gì?
5	Như thế nào về sự hồi phục của tổ chức sau một biến cố?
6	Biểu hiện sự hồi phục của công ty sau khủng hoảng bởi đại dịch?
7	Đại dịch đi qua, tâm lý cá nhân thay đổi như thế nào?
8	Làm thế nào khôi phục tâm lý khi đại dịch?
9	Hồi phục tâm lý có ảnh hưởng bởi tính cách cá nhân?
10	Sự thay đổi hành vi nhân viên trong và sau khủng hoảng bởi đại dịch?
11	Thế nào là gắn kết/gắn bó với tổ chức?
12	Nghỉ việc hay ở lại làm việc vì cảm xúc hay vì lợi ích mà doanh nghiệp đem lại?

Bước 4 - Xác lập mối liên quan giữa các khái niệm nghiên cứu được đề cập

Các đáp viên được phát tờ giấy A4 và được yêu cầu biểu diễn mối quan hệ giữa các khái niệm mà họ vừa thảo luận trên giấy. Mục tiêu của hoạt động này nhằm lấy thông

tin thực tế từ các đáp viên về mối liên quan giữa các yếu tố đã được thảo luận ở Bước 1. Kết quả xác nhận này được đối sánh với các lý thuyết nền và các nghiên cứu trước có liên quan để làm căn cứu đề xuất các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu chính thức.

3.3 Nghiên cứu sơ bộ

3.3.1 Mục tiêu của nghiên cứu sơ bộ

Mục đích của nghiên cứu sơ bộ của luận án là phát triển và thử nghiệm tính phù hợp của các thang đo (công cụ khảo sát), đánh giá tính khả thi của một nghiên cứu đầy đủ, thiết kế và thử nghiệm các quy trình cho nghiên cứu lớn hơn, … (Connelly, 2008). Tóm lại, nghiên cứu sơ bộ có vai trò là giúp nhà nghiên cứu hoàn thiện thang đo, hoàn thiện mô hình nghiên cứu nhằm hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát ổn định nhất có thể trước khi đi vào nghiên cứu chính thức.

3.3.2 Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát

3.3.2.1 Chọn lựa các thang đo

Theo quan điểm của Streiner và Kottener (2014, trang 1976), "… độ tin cậy hoặc tính hợp lệ của một thang đo không phải là những đặc tính có thể xác định được một lần và mãi mãi;" và "… . Độ tin cậy và đặc biệt là tính hợp lệ là những quá trình gia tăng, không bao giờ kết thúc, vì các thang đo liên tục được sử dụng với các nhóm người khác nhau và trong các hoàn cảnh khác nhau và các đặc tính trắc nghiệm tâm lý của chúng phải được thiết lập với những điều này.". Tóm lại, các thang đo ngoài việc cần phải đạt được độ tin cậy và độ giá trị, phải được sử dụng các bối cảnh khác nhau cho cùng một hiện tượng hoặc sự vật; trong đó, có độ tin cậy liên quan đến tính nhất quán của một phép đo và độ hợp lệ liên quan đến độ chính xác của một phép đo (Kimberlin và Winterstein, 2008). Ngoài ra, sự lựa chọn các thang đo cần cân nhắc tính dễ quản lý, tính điểm và tính diễn giải, nhu cầu về thời gian của người trả lời, chi phí, tính khả dụng của các hướng dẫn, … . (Streiner và Kottener, 2014).

Luận án chọn lựa những thang đo đạt được giá trị về mặt học thuật khi có số lượt trích dẫn cao và được sử dụng trong các nghiên cứu được đăng trên các tạp chí có uy

tín. Luận án quan tâm đến thang đo với những câu hỏi đảo chiều nhằm kiểm soát sự sai lệch trong việc chấp nhận kết quả trả lời giúp đạt độ tin cậy trong kết quả thu thập dữ liệu (theo Herche và Engelland, 1996).

(1) Thang đo đo lường Lãnh đạo chuyển đổi

Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (Global Transformational Leadership - GTL) là một thang đo ngắn, dễ quản lý và có tiềm năng do Carless và cộng sự (2000) phát triển dựa trên bảy hành vi của khả năng lãnh đạo chuyển đổi được thiết kế gồm 07 biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm. Hiện nay, công trình nghiên cứu trên 1.398 trích dẫn trên Google Scholar. GTL có mối tương quan cao với các thước đo khác cùng đo lường khái niệm lãnh đạo chuyển đổi. GTL có độ tin cậy thỏa đáng (độ tin cậy là 0,93) để đo lường một cấu trúc lãnh đạo duy nhất. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí uy như *Leadership & Organization Development Journal (*Yasin Ghadi và cộng sự, 2013), *Human Resource Development Quarterly (*Gillet và Vandenberghe, 2014), *Baltic Journal of Management (*Stelmokiene và Endriulaitiene, 2015), *European Journal of Work and Organizational Psychology (*Schermuly và Meyer, 2020), *Problems and Perspectives in Management* (Minh và Long, 2023), … . Thang đo này được Van Beveren và cộng sự (2017) được phát triển thành phiên bản Bồ Đào Nha năm 2017.

(2) Thang đo đo lường khả năng Hồi phục tâm lý

Luận án sử dụng thang đo BRS (Brief Resilience Scale) của Smith và cộng sự (2008) để đo lường khả năng Hồi phục tâm lý cá nhân khi trải qua những cú sốc tâm lý. BRS là một công cụ đáng tin cậy để đánh giá khả năng Hồi phục sau căng thẳng hoặc nghịch cảnh. BRS là một cấu trúc thống nhất với 06 biến quan sát, trong đó 03 biến đảo chiều. BRS cho thấy độ tin cậy nhất quán nội bộ dao động từ 0,80 đến 0,91. Đến hiện tại, công trình Smith và cộng sự (2008) nhận được trên 6.068 lượt trích dẫn trên Google Scholar. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí uy như *Indian Journal of Positive Psychology* (Sabir, 2018) *Current Issues in Tourism* (Prayag và cộng sự, 2018), *Journal of Pain Research* (Morais, 2021), *Journal of College Student Psychotherapy* (Thanh và cộng sự, 2023), … .

(3) Thang đo khả năng Hồi phục công việc

Khả năng Hồi phục công việc được đo bằng thang đo khả năng hồi phục công việc của nhân viên (Employee Resilience - EmpRes), được phát triển bởi Näswall và cộng sự (2015). EmpRes bao gồm 09 biến quan sát để theo dõi hành vi làm việc của nhân viên trong nghịch cảnh. Thang đo có hệ số Cronbach alpha là 0,9. Công trình của Näswall và cộng sự (2015) ước tính nhận được trên 118 lượt trích dẫn trên Google Scholar. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí uy như *New Zealand Journal of Psychology* (Nguyen và cộng sự, 2016); Australian Journal of Public Administration (Franken và cộng sự, 2019), *Cogent Education* (Kowitarttawatee và Limphaibool, 2022), *Problems and Perspectives in Management* (Minh và Long, 2023), … .

(4) Thang đo đo lường khả năng Hồi phục thích nghi

Phiên bản ngắn gọn của Whitman và cộng sự (2013), hiện nhận được trên 109 lượt trích dẫn trên Google Scholar, là công cụ đo lường khả năng Hồi phục thích nghi của tổ chức (Benchmark Resilience Tool-13B - BRT-13B) với 13 biến quan sát; trong đó, có 08 biến quan sát liên quan đến là khả năng Hồi phục thích nghi, được sử dụng để đo lường khả năng Hồi phục của tổ chức sau khi chịu tác động nghịch cảnh. Giá trị Cronbach apha của thang đo trên 0,80. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng như *Problems and Perspectives in Management* (Minh và Long, 2023), *Business: Theory and Pratice* (Minh và cộng sự, 2023), Measuring Business Excellence (Bartuseviciene và cộng sự, 2023), International archives of occupational Environment Health (Gonçalves và cộng sự, 2022), … .

(5) Thang đo đo lường Cam kết tình cảm

Luận án sử dụng thang đo đo lường Cam kết tình cảm (Affective Commitment Scale - ACS) của Allen và Meyer (1990) với số lượt trích dẫn đã lên đến trên con số 25.095 trên Google Scholar. ACS đã chứng tỏ là một công cụ hiệu quả để đánh giá sự gắn bó tình cảm; nghĩa là, những nhân viên có sự gắn bó tình cảm có khuynh hướng tiếp tục làm việc với tổ chức vì sự mong muốn, đây là một cấu trúc đơn với 08 biến quan sát;

trong đó, có 04 biến đảo chiều. Độ tin cậy của ACS là 0,87. Thang đo được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí uy tín như Journal of Public Affair - An Intenational Journal (Chanana, 2021), *Employee Responsibilities and Rights Journal* (Red và Teng-Calleja, 2021), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Joung và cộng sự, 2018), The International Journal of Organizational Analysis (Hartmann và Bambacas, 2000), *Business: Theory and Pratice* (Minh và cộng sự, 2023), … .

(6) Thang đo đo lường Tính cách chủ động

Một trong những thang đo lường Tính cách chủ động (Proactive Personality Scale - PPS) dẫn xuất từ nghiên cứu của Bateman và Crant (1993) gồm 17 biến quan sát, được Kickul và Grundy (2002) sử dụng bộ chỉ mục gồm 05 biến quan sát để đánh giá tính cách chủ động của cá nhân trong nghiên cứu về chiến lược và sự đổi mới của chủ sở hữu một công ty nhỏ có hệ số tin cậy Cronbatch alpha là 0.95. Nội hàm bộ chỉ mục phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án. Hiện nghiên cứu của Kickul và Grundy (2002) đã có trên 701 lượt trích dẫn trên Google Scholar. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí có uy tín như *Journal Applied Psychology (Crant, 1995), Applied Psychology* (Claes và cộng sự, 2005), *Journal of Organizational Behavior* (Crant và Bateman, 2000), *Journal Business Psychology* (Kim và cộng sự, 2009), *Journal of Employment Counseling* (Kim và Park, 2017), … .

(7) Thang đo đo lường ý định nghỉ việc

Tham khảo 03 thành phần từ nghiên cứu của Donnelly Jr và Ivancevich (1975) để đo lường ý định nghỉ việc (Employee Turnover Intention - ETI). Trên Google Scholar, thang đo này nhận được trên 325 lượt trích dẫn. Đo lường này đã được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu đã đăng trên các tạp chí có uy tín qua nhiều năm như *Evidence-based HRM* (Singh và cộng sự, 1994), *Journal of Marketing* (Singh, 2000)*, Management and Labour Studies* (Jeswani và Dave, 2012), *Management and Labour Studies* (Carmeli và Freund, 2009), *Journal of Business Ethics* **(**Haque và cộng sự, 2017), *Journal of Business Ethics* (Haque và cộng sự, 2019), *Accounting*

Research Journal (Smith và cộng sự, 2020), *Business: Theory and Pratice* (Minh và cộng sự, 2023), … .

3.3.2.2 Quy trình thiết kế bảng câu hỏi

Bảng câu hỏi được xây dựng theo nguyên tắc chung là ngôn ngữ không mơ hồ, cách đặt câu hỏi không mang tính cảm xúc hoặc định hướng dẫn dắt người trả lời và xác định khoảng thời gian cần thiết để hoàn thiện bảng câu hỏi chính thức. Bảng câu hỏi được xử lý theo trình tự bước:

Bước 1: Tổng hợp các biến quan sát từ các thang đo.

Bước 2: Chuyển ngữ nội dung các biến quan sát từ ngôn ngữ tiếng Anh sang ngôn ngữ Tiếng Việt, rà soát loại các biến quan sát phát biểu có nội dung trùng lặp và sử dụng các thuật ngữ phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19.

Bước 3: Nội dung bộ câu hỏi được chuyển đến 05 cá nhân có trình độ khác nhau đọc và rà soát khám phá những nội dung không rõ nghĩa hoặc khó hiểu để điều chỉnh.

3.3.2.3 Thực hiện thiết kế bảng câu hỏi

Bộ biến quan sát được chuyển ngữ từ ngôn ngữ tiếng Anh sang tiếng Việt đã nhận được sự góp ý để phát triển thành bảng câu hỏi đảm bảo sử dụng các thuật ngữ phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu do khủng hoảng do đại dịch COVID-19. Điển hình, loại các phát biểu có nội dung trùng lặp, và cập nhật cụm từ "đại dịch" đối với các phát biểu có nội liên quan cho phù hợp. Kết quả sự cải tiến các thang đo được trình bày trong [Phụ lục 8].

(1) Thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership - TraLea). Thang đo của Carless và cộng sự (2000) được chọn lựa để đo lường yếu tố lãnh đạo gồm 07 biến quan sát có nội dung được mã hoá và điều chỉnh trong Bảng 3.3. So với phiên bản gốc, các biến quan sát trong thang đo không có có sự điều chỉnh trong các biến TraLea1 đến TraLead4; tuy nhiên, các biến TraLea5, Tralea6 và TraLea7 được hủy tạm thời vì có sự trùng lắp nội dung với 03 biến quan sát trong thang đo Hồi phục thích nghi.

Bảng 3.3 Các biến quan sát của thang đo Lãnh đạo chuyển đổi
(Carless và cộng sự, 2000)

Biến quan sát	Nội dung
TraLea1	Lãnh đạo truyền đạt cho chúng tôi tầm nhìn tích cực, rõ ràng trong tương lai.
TraLea2	Lãnh đạo đối xử công bằng, ủng hộ và động viên sự thích ứng công việc của chúng tôi.
TraLea3	Lãnh đạo khuyến khích và công nhận kết quả làm việc của chúng tôi.
TraLea4	Lãnh đạo khơi dậy niềm tự hào, sự được tôn trọng và truyền cảm hứng cho chúng tôi bằng cách giúp nhân viên trở thành người có năng lực cao.
TraLea5	Lãnh đạo nuôi dưỡng lòng tin, sự gắn kết và sự hợp tác giữa các cá nhân trong tổ chức.
TraLea6	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tư duy các vấn đề theo cách mới và đưa ra các lập luận liên quan đến công việc.
TraLea7	Lãnh đạo là tấm gương thể hiện rõ giá trị của mình và thực hiện những gì đã đề ra.

(2) Thang đo Hồi phục tâm lý **(**Psychological Resilience - PsyRes). Thang đo của Smith và cộng sự (2008) có 06 biến quan sát đo lường năng lực tâm lý cá nhân sau khi trải qua một cuộc khủng hoảng. Thang đo được rà soát và trình bày nội dung trong Bảng 3.4. Các biến được bổ sung thêm cụm từ "đại dịch" hoặc "đại dịch Covid" định hướng rõ cho người trả lời nhận thức về diễn biến tâm lý của họ trong đại dịch.

Bảng 3.4 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục tâm lý
(Smith và cộng sự, 2008)

Biến quan sát	Nội dung
PsyRes1	Tôi có khả năng phục hồi tâm lý sau đại dịch Covid.
PsyRes2	Tôi hồi phục tâm lý sau đại dịch Covid rất nhanh.
PsyRes3	Tôi dễ dàng vượt qua những khó khăn về tâm lý trong đại dịch

Bảng 3.4 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục tâm lý
(Smith và cộng sự, 2008)

	Covid.
PsyRes4	Tâm lý của tôi không thể phục hồi lại sau khi đại dịch Covid.
PsyRes5	Tôi khó khăn vượt qua được những khủng hoảng tâm lý trong đại dịch Covid.
PsyRes6	Tôi tốn nhiều thời gian để ổn định tâm lý sau đại dịch Covid.

(3) Thang đo Hồi phục công việc. Thang đo Hồi phục của nhân viên (Employee Resilience - EmpRes) được phát triển bởi Näswall và cộng sự (2015) với 09 biến quan sát được chon lựa. Các biến quan sát bổ sung thêm cụm từ "đại dịch" hoặc "đại dịch Covid" định hướng rõ cho người trả lời nhận thức về diễn biến trong công việc của họ trong đại dịch. được trình bày tại Bảng 3.5.

Bảng 3.5 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục của nhân viên
(Näswall và cộng sự, 2015)

Biến quan sát	Biến quan sát
EmpRes1	Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để giải quyết công việc trong đại dịch.
EmpRes2	Tôi hoàn thành tốt khối lượng lớn công việc trong đại dịch Covid.
EmpRes3	Tôi giải quyết các khó khăn trong công việc trong mùa dịch một cách thành thạo.
EmpRes4	Tôi rút ra nhiều kinh nghiệm cải thiện cách làm việc sau đại dịch.
EmpRes5	Tôi tự đánh giá hiệu quả công việc để cải tiến cách làm việc sau đại dịch.
EmpRes6	Tôi hoàn thành tốt các yêu cầu của tổ chức trong đại dịch (kể cả yêu cầu bất lợi).
EmpRes7	Tôi tìm kiếm các nguồn lực hỗ trợ để giải quyết công việc trong mùa dịch.

Bảng 3.5 Các biến quan sát của thang đo Hồi phục của nhân viên
(Näswall và cộng sự, 2015)

Biến quan sát	Biến quan sát
EmpRes8	Tôi tiếp cận các nhà quản lý để xin sự hỗ trợ trong đại dịch.
EmpRes9	Sự thích nghi công việc trong mùa dịch là cơ hội để tôi phát triển nghề nghiệp.

(4) Thang đo Hồi phục thích nghi (Adaptive Resilience - AdaRes). Thang đo của Whitman và cộng sự (2013) có 08 biến quan sát. Sau khi thực hiện các bước cải thiện bằng cách bổ sung cụm từ "đại dịch" hoặc "đại dịch Covid" và rà soát, nội dung được các biến quan sát trình bày tại Bảng 3.6. Trong thang đo có các biến AdaRes6, AdaRes7 và AdaRes8 có nội dung trùng lặp với các biến quan sát TraLea5, Tralea6 và TraLea7 trong thang đo Lãnh đạo chuyển đổi.

Bảng 3.6 Các biến quan sát thang đo Hồi phục thích nghi
(Whitman và cộng sự, 2013)

Biến quan sát	Nội dung
AdaRes1	Tổ chức tôi có đủ nguồn lực để ứng phó các biến cố bất ngờ như đại dịch Covid.
AdaRes2	Tổ chức tôi yêu cầu tôi theo dõi các vấn đề phát sinh trong mùa dịch để giải quyết kịp thời.
AdaRes3	Tổ chức tôi cung cấp thông tin và kiến thức để nhân viên ứng phó với những biến động công việc trong mùa dịch.
AdaRes4	Tổ chức tôi có những quyết định nhanh chóng và đúng đắn để ứng phó những vấn đề trong mùa dịch.
AdaRes5	Tổ chức tôi luôn chủ động tiếp cận giải quyết các vấn đề xảy ra trong đại dịch.
AdaRes6	Tổ chức tôi xây dựng tinh thần đồng đội và nâng cao sự hợp tác giữa các cá nhân để hoàn thành công việc.
AdaRes7	Tổ chức tôi có các lãnh đạo luôn đi tiên phong và bản lĩnh giải quyết những vấn đề phát sinh trong đại dịch.

Bảng 3.6 Các biến quan sát thang đo Hồi phục thích nghi
(Whitman và cộng sự, 2013)

Biến quan sát	Nội dung
AdaRes8	Tổ chức tôi thúc đẩy nhân viên có sự sáng tạo trong công việc trong đại dịch.

(5) Thang đo Cam kết tình cảm (Affective Commitment - AffCom). Thang đo của Allen và Meyer (1990) sở hữu 08 biến quan sát được chọn lựa. Sau khi thực hiện các bước cải thiện bằng cách bổ sung cụm từ "đại dịch" hoặc "đại dịch Covid". Nội dung các biến quan sát sau khi rà soát nội dung và ngữ nghĩa được trình bày tại Bảng 3.7.

Bảng 3.7 Các biến quan sát của thang đo Cam kết tình cảm
(Allen và Meyer, 1990)

Biến quan sát	Biến quan sát
AffCom1	Tôi sẽ rất hạnh phúc khi dành phần còn lại của sự nghiệp với tổ chức.
AffCom2	Tôi luôn kể về tổ chức với mọi người bên ngoài.
AffCom3	Tôi cảm nhận những khó khăn của tổ chức sau đại dịch Covid cũng là những khó khăn của cá nhân.
AffCom4	Tổ chức tôi đang làm việc có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi.
AffCom5	Tôi có thể gắn bó với một tổ chức khác giống như với tổ chức này.
AffCom 6	Tôi không xem tổ chức này là một gia đình lớn của tôi.
AffCom7	Tôi cảm thấy không gắn bó tình cảm đối với tổ chức này.
AffCom8	Tôi không có cảm xúc gì khi là thành viên của tổ chức.

(6) Thang đo Tính cách chủ động (Proactive Personality - ProPer) của Kickul và Grundy (2002) có 05 biến quan sát. Sau khi thực hiện các bước cải thiện bằng cách bổ sung cụm từ "đại dịch" hoặc "đại dịch Covid" và rà soát, nội dung được các biến

quan sát trình bày tại Bảng 3.8.

Bảng 3.8 Các biến quan sát của thang đo Tính cách chủ động
(Kickul và Grundy, 2002)

Biến quan sát	**Nội dung**
ProPer1	Tôi thích đối mặt và vượt qua những trở ngại với cách riêng của tôi.
ProPer2	Không có gì thú vị hơn khi thấy cách giải quyết của tôi trở thành hiện thực.
ProPer3	Tôi xuất sắc trong việc nhận dạng các khó khăn và thách thức trong công việc.
ProPer4	Tôi thích đương đầu với các thách thức xảy ra trong và sau đại dịch Covid.
ProPer5	Tôi có thể nhanh chóng nhận dạng một cơ hội tốt trước người khác.

(7) Thang đo Ý định nghỉ việc **(**Turnover Intention - TurInt). Thang đo của Donnelly Jr và Ivancevich (1975) gồm 03 biến quan sát với nội dung được cải thiện phù hợp với bối cảnh nghiên cứu được trình bày tại Bảng 3.9.

Bảng 3.9 Các biến quan sát của thang đo Ý định nghỉ việc
(Donnelly Jr và Ivancevich, 1975)

Biến quan sát	Nội dung
TurInt1	Tôi suy nghĩ nhiều về việc rời khỏi tổ chức sau đại dịch.
TurInt2	Ngay khi có điều kiện thuận lợi, tôi sẽ rời khỏi tổ chức.
TurInt3	Tôi có ý định tìm kiếm công việc ở nơi khác trong năm tới.

(7) Xử lý các biến trùng lặp nội dung. Rà soát nội hàm các thang đo, có các phát biểu thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (TraLea) và thang đo Hồi phục thích nghi (AdaRes) có 03 biến quan sát có cùng hàm ý. Cụ thể, cặp TraLea5 và AdaRes6 cùng chuyển tải sự hợp tác giữa các thành viên trong tổ chức; cặp TraLea6 và AdaRes8 cùng chuyển tải vai trò tiên phong của lãnh đạo trong tổ chức; và cặp TraLea7 và AdaRes7 cùng

chuyển tại sự khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc. Để khắc phục điều này, luận án ưu tiên loại bớt 03 biến quan sát (TraLea5, TraLea6 và TraLea7) trùng lắp nội dung tại thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (TraLea). Ba biến trùng lắp nội hàm được giữ lại trong thang đo AdaRes; sau đó sẽ xử lý các biến này dựa vào kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định các biến này sẽ thuộc về thang đo nào. Như vậy, có 43 biến quan sát tham gia vào nghiên cứu định lượng.

3.3.3 Thực hiện nghiên cứu sơ bộ

3.3.3.1 Các tiêu chi đánh giá thang đo

Trên phương diện kỹ thuật, các thang đo cần đáp ứng những giá trị riêng biệt, bên cạnh giá trị thực tế là giá trị về nội dung (nội dung khái niệm được thể hiện rõ ràng và đầy đủ trong thang đo để sử dụng trong nghiên cứu khoa học: a) Tính đơn hướng được đảm bảo khi một biến quan sát chỉ đo lường một khái niệm; b) Thang đo đạt giá trị hội tụ, nghĩa là mức độ của một thang đo đạt được để đo lường một khái niệm sau nhiều lần lặp lại; c) Thang đo đạt giá trị phân biệt khi hệ số tương quan giữa hai khái niệm khác đơn vị (khác 1), kể cả giá trị phân biệt về lý thuyết và thực tiễn; d) Giá trị liên hệ lý thuyết (mối quan hệ của khái niệm với các khái niệm khác trong khung lý thuyết) (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

3.3.3.2 Đánh giá thang đo

Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ cần đánh giá: a) độ tin cậy của các thang đo bằng giá trị Cronbach alpha; và b) thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm tinh chỉnh và đánh giá mức độ ổn định và cải tiến thang đo để hoàn thiện bảng câu hỏi. Đây là công cụ chính thức được sử dụng để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Kích thước mẫu thu thập dữ liệu cho nghiên cứu sơ bộ trong khoảng 70 đến 100 mẫu và xử lý bằng phần mềm SPSS để xác định độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbath alpha, đảm bảo từng thang đo với các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 (Nurosis, 1994) và độ tin cậy của thang đo phải từ 0,7 trở lên (Nunnally, 1978).

Phân tích nhân tố khám phá (Exploration Factor Analysis - EFA) để đánh giá mức độ ổn định của các biến trong thang đo (Reio Jr và Shuck, 2015) thông qua các tiêu chí đánh giá (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008) gồm:

(1) Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Hệ số KMO làm căn cứu đánh sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số của KMO phải đạt giá trị 0,5 trở lên ($0,5 \leq KMO \leq 1$) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là phù hợp. Nếu trị số này nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với tập dữ liệu nghiên cứu.

(2) Kiểm định Bartlett (Bartlett's test). Kiểm định Bartlett để xem xét các biến quan sát trong nhân tố đạt giá trị hội tụ. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (mức ý nghĩa < 0,05).

(3) Trị số Eigenvalue. Trị số Eigenvalue xác định số lượng nhân tố trong phân tích EFA. Những nhân tố nào có Eigenvalue > 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích.

(5) Tổng phương sai trích (Total Variance Explained). Tổng phương sai trích ≥ 50% cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Đây là giá trị để nhận biết % mà các nhân tố trích từ các biến quan sát và % bị thất thoát của các biến quan sát.

(6) Hệ số tải nhân tố (Factor Loading). Hệ số tải nhân tố là trọng số nhân tố. Giá trị này biểu thị mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố. Theo Hair và cộng sự (2010), hệ số tải từ 0,5 là biến quan sát đạt chất lượng tốt; nghĩa là, có sự tương quan giữa biến quan sát đó với nhân tố.

Nguyễn Đình Thọ (2011) khuyến cáo sử dụng EFA để đánh giá sơ bộ thang đo với mẫu nhỏ không phải đảm bảo điều kiện kích thước mẫu phải lớn hơn 5 lần số biến quan sát thì phải đánh giá từng cặp thang đo với nhau. Nghĩa là, "Nếu chúng ta có n khái niệm nghiên cứu chúng ta có đến $\frac{1}{2}$n(n-1) cặp." (Nguyễn Đình Thọ, 2011, trang 405). Trên quan điểm này, luận án tiến hành thực hiện EFA cho 21 cặp thang đo với mẫu thu thập với kích thước 77.

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu chính thức là một nghiên cứu định lượng gồm 2 giai đoạn:

(1) Đánh giá sơ bộ thang đo bằng phần mềm SPSS. Sử dụng Bảng câu hỏi khảo sát để thu thập dữ liệu để đánh giá lại hệ số tin cậy Cronbach anpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) với cỡ mẫu lớn nhằm khắc phục những hạn chế được nêu trong nghiên cứu sơ bộ và kiểm tra độ sai lệch của các phương pháp chung (Common methods bias) trong phần mềm SPSS 22.

(2) Đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc băng phần mềm Smart PLS. Nghiên cứu chính thức sử dụng phần mềm Smart PLS đánh giá mô hình đo lường gồm hệ số tải ngoài (Outer loading), hệ số tin cậy Cronbach anpha, giá trị hội tụ (Convergent Validity) và Giá trị phân biệt (Discriminant Validity). Sau đó đánh giá mô hình cấu trúc nhằm xác định các chỉ số gồm đa cộng tuyến VIF (Variance Inflation Factor), hệ số đường dẫn (Path Coefficients), hệ số tác động f2 (Effect size), mức độ giải thích (R-square và R-square adjusted), khoảng tin cậy (Confidence Intervals – CI), đánh giá tác động trung gian (Variance Accounted For – VAF) và phân tích điều tiết (Moderating) trong nghiên cứu định lượng.

3.4.1 Căn cứ tiếp cận mô hình PLS-SEM trong phân tích dữ liệu định lượng

Luận án áp dụng phương pháp thiết kế khám phá phân loại với Giai đoạn 2 là nghiên cứu định lượng. Đó là một nghiên cứu phân tích đường dẫn để kiểm tra các biến số và mối quan hệ được xác định trong nghiên cứu định tính. Theo Morgan (1998), những mối quan hệ được xác định trong giai đoạn nghiên cứu định tính được sử dụng để định hướng các câu hỏi nghiên cứu và thu thập dữ liệu trong giai đoạn định lượng.

Luận án sử dụng ứng dụng Smart PLS trong phân tích dữ liệu định lượng. Đây là một ứng dụng của mô hình cân bằng cấu trúc (Structural Equation Modelling - SEM). Đối với SEM, phương sai được giải thích của các biến phụ thuộc lớn hơn so với hồi quy bội vì nó tính đến cả tác động trực tiếp và gián tiếp (Lee và cộng sự, 2011). Có hai cách tiếp cận của SEM là dựa vào hiệp phương sai được gọi là CB-SEM (covariance-based - structural equation modelling; Jöreskog, 1993) và bình phương nhỏ nhất từng phần dựa trên phương sai được gọi là PLS-SEM (variance-based partial least squares - structural equation modelling; Wold, 1982). So sánh sự khác biệt giữa CB-SEM với PLS-SEM thì CB-SEM chủ yếu được sử dụng để khẳng định lý thuyết đã có; ngược

lại, PLS-SEM theo cách tiếp cận dự đoán, được sử dụng cho nghiên cứu khám phá lẫn nghiên cứu khẳng định (Sarstedt và cộng sự, 2014). Hơn nữa, các năng lực phân tích của phương pháp PLS-SEM nhỉnh hơn so với phương pháp CB-SEM được mô tả theo Bảng 3.10 (Matthews và cộng sự, 2017).

Smart PLS là ứng dụng thống kê được thiết theo hướng tiếp cận mô hình PLS-SEM. Đó là một ứng dụng cho phép đánh giá đồng thời mô hình đo lường (phân tích nhân tố khám phá) và mô hình cấu trúc (phân tích tác động tực tiếp và gián tiếp giữa các biến). Từ những đánh giá trên, ứng dụng SmartPLS là lựa chọn để phân tích dữ liệu định lượng trong phạm vi của luận án.

Bảng 3.10 So sánh hình thức phân tích của PLS-SEM và CB-SEM
(Matthews và cộng sự, 2017)

Các hình thức phân tích	PLS - SEM	CB - SEM
1. Mục tiêu nghiên cứu là dự đoán	x	
2. Mục tiêu nghiên cứu là thăm dò hoặc phát triển lý thuyết	x	
3. Mục tiêu nghiên cứu chỉ giải tích		x
4. Mục tiêu nghiên cứu giải thích và dự đoán	x	
5. Đo lường chỉ dựa trên tổng phương sai	x	
6. Đo lường chỉ dựa và phương sai chung (dựa trên yếu tố)		x
7. Đánh giá mô hình đo lường kết quả	x	x
8. Đánh giá mô hình đo lường nguyên nhân	x	
9. Dữ liệu định lượng	x	x
10. Dữ liệu định tính (thứ tự và danh nghĩa)	x	
11. Cỡ mẫu nhỏ hơn 100	x	
12. Cỡ mẫu lớn hơn hoặc bằng 100	x	x
13. Biến điều tiết nhị phân (định tính)	x	x
14. Biến điều tiết định lượng	x	

Bảng 3.10 So sánh hình thức phân tích của PLS-SEM và CB-SEM
(Matthews và cộng sự, 2017)

Các hình thức phân tích	PLS - SEM	CB - SEM
15. Dữ liệu đạt phân phối chuẩn	x	x
16. Dữ liệu không đạt phân phối chuẩn	x	
17. Dữ liệu thứ cấp (lưu trữ)	x	
18. Thang đo cấu trúc bậc 2	x	
19. Thang đo cấu trúc bậc 3 trở lên	x	x
20. Trọng số biến tiềm ẩn cần thiết cho các phân tích tiếp theo	x	

Luận án lựa chọn Smart PLS trong đánh giá định giá định lượng là phù hợp với các mục tiêu nghiên cứu của luận án nhằm giải thích và dự đoán ý định nghỉ việc để phát triển lý thuyết về ý định nghỉ việc liên quan đến các khủng hoảng kinh tế - xã hội. Các ưu điểm khác của phương pháp tiếp cận của Smart PLS phù hợp với hầu hết các loại nghiên cứu kinh doanh, nhằm mục đích kiểm tra một lý thuyết mới đồng thời đưa ra các khuyến nghị cho thực tiễn quản lý.

3.4.2 Thực hiện nghiên cứu định lượng

3.4.2.1 Mẫu, kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu

(1) Mẫu. Mẫu là kết quả lựa chọn một tập hợp con các cá thể trong một quần thể để ước tính các đặc điểm của toàn bộ quần thể nhằm thu thập dữ liệu nhanh hơn và chi phí thấp hơn. Trong nghiên cứu kinh doanh, chọn mẫu được sử dụng phổ biến để thu thập dữ liệu đối với các đối tượng cần thu thập dữ liệu (quần thể) (Singh và Masuku, 2014). Mẫu nghiên cứu luận án là một tập hợp gồm những người lao động làm việc trong các tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

(2) Kích thước mẫu. Các phương pháp phổ biến nhất để xác định cỡ mẫu được sử

dụng trong các nghiên cứu thống kê gần đây dựa trên phân bố chuẩn, khoảng tin cậy (nguy cơ sai sót trong thống kê kiểm định giả thuyết) và sai số cho phép trong ước lượng (Singh và Masuku, 2014). Luận án này sử dụng phần mềm Smart PLS để kiểm định các giả thuyết, theo Matthews và cộng sự (2017), PLS-SEM cho phép xử lý cỡ mẫu nhỏ hơn 100. Ngoài ra, luận án sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong SPSS để tinh chỉnh thang đo, mà theo Hair và cộng sự (2006) để đảm bảo yêu cầu phân thích nhân tố khám phá kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 5 lần số biến quan sát. Với kết quả 324 (lớn hơn 5 x 43 biến quan sát) người tham gia cung cấp dữ liệu để sử dụng phân tích định lượng đảm bảo tiêu chuẩn thống kê trong phân tích EFA và PLS-SEM.

(3) Phương pháp chọn mẫu. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling) được luận án sử dụng thu thập mẫu, xuất phát từ hai nguyên nhân: Không xác định được kích thước của quần thể (đám đông gồm người lao động). Đây là phương pháp có nhiều ưu điểm là chọn những phần tử dễ tiếp cận có sẵn với chi phí rẻ và và nhanh nhưng vẫn đảm bảo được tính đại diện cho quần thể nghiên cứu và hình thức lấy mẫu thuận tiện còn phù hợp cho những nghiên cứu mang tính nhạy cảm về thời gian, có nghĩa là cần thu thập dữ liệu trong khoảng thời gian nhất định mới đảm bảo được giá trị dữ liệu hoặc tìm hiểu nhanh xu hướng hoặc phát triển các giả thuyết cho tương lai (Given, 2008); mặc dù hạn chế của phương pháp lấy mẫu thuận tiện là có sự sai lệch trong phương pháp lấy mẫu. Sự thiên lệch này gây ra sự thiếu đại diện của các nhóm con trong mẫu so với quần thể mục tiêu nên các suy luận dựa trên việc lấy mẫu thuận tiện không thể khái quát hoá cho quần thể mà chỉ suy luận chính mẫu đó (Bornstein và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, Emerson (2021) cho rằng chọn mẫu thuận tiện xảy ra khi những người tham gia phù hợp với tiêu chí của nghiên cứu và việc sử dụng mẫu lớn cho phép tính khái quát hóa được tăng lên. Dù sao đi nữa, xác định các cuộc khảo sát ý kiến cần sử dụng mẫu đại diện, để có tính đại diện cho quần thể nghiên cứu, mẫu cần được rút ra bằng phương pháp xác suất và chỉ những kết quả nghiên cứu từ một mẫu đại diện mới có thể tự động được khái quát hóa cho đặc điểm quần thể (Gobo, 2004).

Bảng câu hỏi được phân phối bằng phương pháp lấu mẫu thuận tiện. Mục đích của hình thức thu thập dữ liệu này nhằm tiếp cận rộng rãi các đối tượng là người lao động làm việc trong các tổ chức thuộc nhiều ngành nghề khác nhau, mà hầu như họ và tổ chức của họ đều trải qua giai đoạn đại dịch COVID-19 tồi tệ nhất tại Thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án mang tính nhạy cảm về thời gian là điều tra ý định nghỉ việc do tác động bởi tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19, chứ không điều tra ý định nghỉ việc trong điều kiện kinh tế - xã hội thông thường.

Dữ liệu thu thập từ 324 đối tượng khảo sát được sử dụng đánh giá sơ bộ thang đo bằng phần mềm SPSS 22 trước khi thực hiện nghiên cứu chính thức định lượng bằng phần mềm Smart PLS 4.

3.4.2.2 Thực hiện đánh giá sơ bộ các thang đo

Mặc dù luận án đã thực hiện nghiên cứu sơ bộ trước khi thực hiện nghiên cứu chính thức, việc đánh giá sơ bộ các thang đo trong các nghiên cứu chính thức nhằm rà soát lại tính bất ổn định của các thang đo mà kết quả nghiên cứu sơ bộ đã xác định. Đánh giá sơ bộ các thang đo cũng được thực hiện trên ứng dung SPSS 22 theo ba khía cạnh:

(1) Đánh giá độ tin cậy thang đo. "Hệ số Cronbach's Alpha là một phép kiểm định nhằm đo độ tin cậy của thang đo bằng cách phản ánh mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố" (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Hệ số Cronbach alpha có giá trị trong khoảng [0,1]. Giá trị Cronbach alpha càng dần về 0 thì sự khác biệt tăng; ngược lại, giá trị Cronbach alpha dần về 1 thì sự khác biệt giảm và đạt đến khả năng trùng lắp nội dung khi cận kề giá trị 1 (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Từng thang đo trong mô hình nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy hệ số Cronbach alpha.

(2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân thích nhân tố khám phá 1 (EFA1) nhằm đánh giá mức độ ổn định của các biến quan trọng trong thang đo (Reio Jr và Shuck, 2015). EFA1 để giảm dữ liệu và khám phá cấu trúc lý thuyết cho các nghiên cứu về khoa học xã hội, kinh doanh, … . Mục tiêu phân tích EFA1 là xác định một tập hợp

các cấu trúc tiềm ẩn từ một số lượng lớn các biến quan sát riêng lẻ, với kết quả là thang đo đáng tin cậy và hợp lệ. EFA1 dùng xác định mỗi biến quan sát có liên quan đầy đủ đến thang đo (biến tiềm ẩn) hoặc một số biến quan sát nhất định sẽ loại bỏ vì không đại diện cho thang đo (biến tiềm ẩn) (Hair và cộng sự, 2020).

(3) Kiểm tra độ lệch của sai lệch các phương pháp chung (Common methods bias). Sai lệch của các phương pháp chung xảy ra khi kỹ thuật đo đưa phương sai hệ thống vào phép đo. Nếu các sai lệch phương pháp chung ước tính sai lệch về mối quan hệ thực sự giữa các cấu trúc quan trọng thì các lý thuyết được hỗ trợ về mặt thực nghiệm có thể không có giá trị, mặc dù một trong những lý thuyết có thể là tốt nhất trong lĩnh vực đang được nghiên cứu (Doty và Glick, 1998). Luận án kiểm tra sự thiên lệch các phương pháp chung bằng cách thực hiện phân tích nhân tố khám phá 2 (EFA2) để kiểm tra liệu kết quả dữ liệu khảo sát tất cả các phát biểu trong bảng câu hỏi tại cùng một thời điểm phát sinh sai lệch do phương pháp (Podsakoff và cộng sự, 2003).

3.4.2.3 Thống kê mô tả

Thống kê mô tả được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu thực nghiệm qua khảo sát gián tiếp bằng Bảng câu hỏi, gồm các thông tin về giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm, vị trí công việc, loại hình tổ chức làm việc và lĩnh vực hoạt động của tổ chức, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, độ nhọn, … Mục đích của đánh giá thống kê mô tả là xem mức độ đại diện của mẫu đối với quần thể nghiên cứu.

3.4.2.4 Đánh giá mô hình đo lường

Smart PLS 4 sử dụng đánh giá mô hình đo lường (Measurement model) dựa vào thuật toán PLS và bootstrapping (5000 mẫu con) (Hair và cộng sự, 2021). Bootstrapping là một kỹ thuật lấy mẫu lặp lại để rút ra một số lượng lớn các mẫu từ các dữ liệu ban đầu và ước lượng các mô hình cho mỗi mẫu. Bootstrapping được sử dụng để xác định các sai số tiêu chuẩn của các ước lượng hệ số để đánh giá ý nghĩa thống kê các hệ số mà không cần dựa trên những giả định về phân phối chuẩn (Streukens và Leroi-Werelds, 2016).

Phân tích tổng hợp xác nhận (Confirmatory Composite Analysis - CCA) là một quy trình phương pháp có hệ thống để xác nhận các mô hình đo lường trong PLS-SEM. CCA được sử dụng để cải thiện độ tin cậy của biến quan sát và thang đo, xác định và cảnh báo các biến quan sát cần được tinh chỉnh hoặc nên loại bỏ vì giá trị nội dung, tạo điều kiện đạt được giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đồng thời loại bỏ sai số. CCA có lợi thế sau: a) số lượng mục được giữ lại để đo lường cấu trúc cao, từ đó cải thiện mức độ bao phủ nội dung và tính hợp lệ của cấu trúc; b) có sẵn điểm số cấu trúc quyết định; và c) CCA có thể được áp dụng cho các mô hình đo lường nguyên nhân (formative measurement models) (Hair và cộng sự, 2020).

Các thang đo trong luận án theo mô hình đo lường kết quả (reflective measurement models). Mô hình đo lường kết quả là các cấu trúc tiềm ẩn tổng hợp với các biến quan sát chịu ảnh hưởng bởi biến tiềm ẩn. Nói cách khác, sự biến thiên trong cấu trúc tiềm ẩn dẫn đến sự biến thiên trong tất cả các biến quan sát hoặc các biến quan sát là biểu hiện của biến thiên của biến tiềm ẩn. (Sarstedt và cộng sự, 2016). Đánh giá mô hình đo lường theo các tiêu chí (Hair và cộng sự, 2020):

(1) Hệ số tải ngoài (Outer loading). Hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0.708 biến quan sát đó đạt chất lượng. Thống kê T liên quan (thông qua thực hiện quy trình khởi động) trên ±1,96 có ý nghĩa đối với thử nghiệm hai đuôi ở mức 5%.

(2) Độ tin cậy thang đo (Cronbach alpha) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR). Các độ tin cậy của thang đo lớn hơn hoặc bằng 0,7.

(3) Giá trị hội tụ (Convergent Validity - CV). Giá trị hội tụ có thể được đo bằng giá trị phương sai trung bình trích xuất (Average Variance Extracted - AVE). AVE có được bằng cách lấy trung bình các độ tin cậy của chỉ báo của một cấu trúc. Tiêu chí cho AVE bằng hoặc lớn hơn 0,5.

(4) Giá trị phân biệt (Discriminant Validity). Giá trị phân biệt đo lường mức độ khác biệt của một cấu trúc. Khi phương sai chung trong một cấu trúc (AVE) vượt quá phương sai chung giữa các cấu trúc thì thang đo đạt giá trị phân biệt. Đánh giá tính phân biệt thang đo bằng chỉ số tương quan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations). Henseler và cộng sự (2015) đưa ra đề xuất về hai ngưỡng đánh giá giá

trị phân biệt giữa tập chỉ báo của biến tiềm ẩn i và của biến tiềm ẩn j như sau:

- Nếu HTMTij > 0,9: dữ liệu của tập chỉ báo i và j khá tương đồng nhau;
- Nếu HTMTij ≤ 0,85: đạt được giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn i và j.

3.4.2.5 Đánh giá mô hình cấu trúc

Tương tự đánh giá mô hình đo lường, Smart PLS 4 được sử dụng đánh giá mô hình cấu trúc (structural model) thông qua thuật toán PLS và bootstrapping (5000 mẫu con) (Hair và cộng sự, 2021).

(1) Đánh giá đa cộng tuyến VIF (Variance Inflation Factor). Khi mô hình xảy ra cộng tuyến hoặc đa cộng tuyến, các hệ số hồi quy, p-value ý nghĩa tác động bị sai lệch dẫn đến kết luận sai lầm về quan hệ trong mô hình. Các ngưỡng giá trị trong đánh giá hiện tượng cộng tuyến là VIF ≥ 5 thì cộng tuyến ảnh hưởng mạnh xảy ra trong mô hình, 3 ≤ VIF < 5 có khả năng có cộng tuyến trong mô hình và VIF < 3 thì không có hiện tượng cộng tuyến xảy ra.

(2) Hệ số đường dẫn (Path Coefficients). Hệ số đường dẫn sử dụng kiểm định giả thuyết và đánh giá mức độ và chiều các tác động:

- Hệ số đường dẫn thuộc vào sai số chuẩn thu được qua phương pháp bootstrapping. Sai số chuẩn bootstrapping cho phép tính toán được giá trị kiểm định t và giá trị p-value cho tất cả hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc.
- Đánh giá mức độ, chiều của quan hệ tác động. Hệ số tác động có giá trị [-1, 1] biểu thị cho tác động thuận/nghịch giữa các biến số và càng về giá trị 0 mức độ tác động càng yếu.

(3) Mức độ giải thích của các biến độc lập lên biến phụ thuộc R^2 (R-square và R-square adjusted). R^2 bình phương dao động từ 0 đến 1, mức độ giải thích biến phụ thuộc cao khi gần 1 và mức độ giải thích cho biến phụ thuộc thấp khi gần 0.

(4) Hệ số tác động f^2 (effect size) thể hiện tầm quan trọng một biến độc lập lên biến phụ thuộc. $f^2 < 0,02$ là mức tác động là cực kỳ nhỏ; $0,02 \leq f2 < 0,15$ là mức tác động nhỏ; $0,15 \leq f^2 < 0,35$ là mức tác động trung bình và $f^2 \geq 0,35$ là mức tác động lớn.

(5) Khoảng tin cậy (Confidence Intervals – CI). Khoảng tin cậy cung cấp giới hạn dưới và trên của các giá trị trong đó tham số tổng thể thực sự sẽ rơi vào xác suất nhất

định. Trong PLS–SEM, việc xây dựng khoảng tin cậy dựa trên các sai số chuẩn bootstrapping. Nếu tác động gián tiếp được có ý nghĩa thống kê và khoảng tin cậy không bao gồm 0 thì tác động trung gian được công nhận (Zhao và cộng sự, 2010).

3.4.2.6 Kiểm định tác động trung gian (Variance Accounted For-VAF)

Để ước tính độ lớn của tác động trung gian, luận án sử dụng giá trị VAF (Variance Accounted For) để mô tả tỉ lệ của tác động tung gian so với với tác động tổng thể (Iacobucci và Duhachek, 2003). Cụ thể:

Nếu gọi X là biến độc lập, Y là biến phụ thuộc và M là biến trung gian. Trong điều kiện là các trọng số hồi qui tương ứng βx, βy và βm có ý nghĩa thống kê thì giá trị của VAF được tính như sau:

$$VAF = (\beta y * \beta m) / [\beta x + (\beta y * \beta m)]$$

VAF của các trung gian một phần được chuẩn hóa trong khoảng từ 0% đến 100%. Các giá trị cao hơn biểu thị các trung gian một phần mạnh hơn.

3.4.2.7 Phân tích điều tiết

(1) Biến điều tiết. Tính cách chủ động được chọn làm biến điều tiết mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả tổng quan các nghiên cứu trước. Mục tiêu chính của phân tích điều tiết là đo lường và kiểm tra tác động khác biệt của biến cam kết tình cảm (biến độc lập) lên ý định nghỉ việc (biến phụ thuộc) dưới một hàm của biến điều tiết tính cách chủ động (Baron và Kenny, 1986).

(2) Cơ chế hoạt động điều tiết. Các bước liên quan đến việc phân tích tác động điều tiết gồm: a) xác định biến điều tiết tính cách chủ động có hoặc không ảnh hưởng đến biến phụ thuộc ý định nghỉ việc để xác định liệu có tác động điều tiết xảy ra giữa tính cách chủ động với biến phụ thuộc ý định nghỉ việc; b) xác định mức độ tác động (f^2) một biến điều tiết; và c) thiết lập một biểu đồ độ dốc đơn giản để kiểm tra trực quan hướng và cường độ của hiệu ứng điều tiết của tính cách chủ động (Memon, 2019).

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Bằng cách tiếp cận thiết kế nghiên cứu theo phương pháp hỗn hợp khám phá phân loại - bắt đầu bằng môt nghiên cứu định tính, kế đến là nghiên cứu sơ bộ và kết thúc bằng nghiên cứu định lượng - là phương pháp nghiên cứu phù hợp của luận án nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra. Cách thức thực hiện các nghiên cứu được tóm tắt như sau:

Nghiên cứu định tính thực hiện bằng phương pháp thảo luận nhóm tập trung gồm ba nội dung: nhận diện các khái niệm nghiên cứu, thảo luận các khái niệm nghiên cứu và xác lập mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính làm căn cứ xây dựng khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Nghiên cứu sơ bộ nhằm thiết kế tinh chỉnh công cụ khảo sát phù hợp để thu thập dữ liệu định lượng gồm các nội dung: thiết kế bảng câu hỏi, thu thập dữ liệu, đánh giá độ tin cậy và mức độ ổn định của thang đo nhằm tinh chỉnh lại thang đo và mô hình nghiên cứu (nếu có).

Nghiên cứu định lượng với tiếp cận PLS-SEM nhằm khẳng định lại kết quả khám phá của nghiên cứu định tính. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng thu thập dữ liệu. Dữ liệu thu thập được làm cơ sở đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy và các giá trị) và mô hình cấu trúc (đa cộng tuyến, các mức độ giải thích, các mức độ ảnh hưởng và các hệ số tác động) nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả được phân tích và đánh giá của nghiên cứu định lượng được trình bày tại Chương 4.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Tổng quan kết quả nghiên cứu

Tổng quan nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc cho thấy những nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động do ảnh hưởng tiêu cực của các cuộc khủng chưa được quan tâm và thực hiện đầy đủ. Vì vậy, khi đại dịch COVID-19 ập đến, các nhả quản trị tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung thiếu kiến thức và kinh nghiệm để ứng phó với các cuộc khủng hoảng quy mô toàn cầu. Thành phố Hồ Chí Minh, biểu tượng đại diện cho sức khỏe của nền kinh tế và xã hội tại Việt Nam, bị ảnh hưởng nặng nề bởi tác động của đại dịch; đặc biệt, sự bất ổn của thị trường lao động diễn ra hai năm liền kề sau đại dịch. Đại dịch COVID-19 là cơ hội quý giá cho các nhà nghiên cứu khám phá các yếu tố đặc trưng tác động đến ý định nghỉ việc nhằm cung cấp cho các nhà quản trị những hiểu biết nhất định ứng phó với các cuộc khủng hoảng trong tương lai trong một thế giới VUCA.

Luận án tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực hồi phục tổ chức nói riêng; cũng như, các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc nói chung của người lao động trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh do ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19. Một cuộc thảo luận nhóm đã xác định các yếu tố gồm lãnh đạo chuyển đổi, khả năng hồi phục tâm lý, khả năng hồi phục công việc, khả năng hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm của người lao động và tính cách chủ động có liên quan đến ý định nghỉ việc. Kết quả thảo luận nhóm là căn cứ xây dựng khung lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu phản ánh thực trạng các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh khi đang bất ổn về nhân sự do tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19. Cuộc khảo sát dữ liệu định lượng thông qua bảng hỏi gửi đến người lao động làm việc trong các tổ chức trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh được tiến hành nhằm đo lường và kiểm định các giả thuyết liên quan đến mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ việc.

Dữ liệu thu thập từ người lao động làm việc trong các tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh được phân tích và đánh giá theo các tiêu chí thống kê để có được kết quả đáng tin cậy, làm căn cứ đưa ra các kết luận và hàm ý trong quản trị. Kết quả nghiên còn ghi nhận những phát hiện mới trong học thuật, củng cố và phát triển các lý thuyết nền. Thực tế, luận án thực hiện trong bối cảnh mà các nhà quản trị lúng túng ứng phó trước những tác động tiêu cực của đại dịch đối với "sức khỏe" của doanh nghiệp. Kết quả luận án đã xác nhận vai trò của nhà lãnh đạo chuyển đổi tác động đến các năng lực hồi phục, ổn định tâm lý của lực lượng lao động nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc trong các tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh dựa trên chứng cứ thực nghiệm. Kết quả của luận án có thể được xem là một trong những bài học có giá trị dành cho tương lai, khi mà tình hình kinh tế - môi trường - địa chính trị toàn cầu ngày càng trở nên bất ổn trên nhiều phương diện. Nhà quản trị cần vạch ra các kế hoạch ứng phó trên cơ sở kiến thức thức và kinh nghiệm từ luận án này để duy trì, nuôi dưỡng và tích lũy nguồn lực nội sinh nhằm hướng tới việc ổn định lực lượng lao động và duy trì hoạt động kinh doanh do khủng hoảng trong một thế giới VUCA.

4.2 Kết quả nghiên cứu định tính

4.2.1 Kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu

Các đáp viên được mời tham gia vào nhóm thảo luận - sau khi được phỏng vấn viên nêu mục đích, yêu cầu, bối cảnh và giới thiệu các khái niệm của buổi thảo luận, các đáp viên được yêu cầu ghi ra giấy sự hiểu biết ban đầu của họ về các khái niệm và mối quan hệ giữa các khái niệm Phong cách lãnh đạo, Sự hồi phục tâm lý, Sự hồi phục công việc, Sự hồi phục tổ chức, Sự tự chủ động trong công việc, Sự gắn kết với tổ chức và Ý định nghỉ việc. Kết quả tổng hợp thông tin về sự hiểu biết của các đáp viên liên quan đến các khái niệm trên lần lượt được trình bày tại [Phụ lục 5] và được tóm tắt trong Bảng 4.1.

Bảng 4.1 Tóm tắt kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm	Đáp viên	Nội dung
Phong cách lãnh đạo	Đáp viên 1, 2, 4	Chủ động và linh hoạt thích nghi với hoàn cảnh như điều chỉnh mô hình hoạt động kinh

Bảng 4.1 Tóm tắt kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm	Đáp viên	Nội dung
		doanh
	Đáp viên 4	Tạo niềm tin trong nhân viên
	Đáp viên 5	Trao quyền cho nhân viên
Sự tự chủ trong công việc	Đáp viên 3	Khả năng kiểm soát công việc Tự làm việc không cần sự đốc thúc Tự đưa ra quyết định trong công việc Biết được tiến độ công việc Nắm được giải pháp xử lý công việc
	Đáp viên 4	Tự lập kế hoạch cho công việc Tích cực hơn trong công việc
	Đáp viên 7	Tính tự chủ cá nhân cao hơn vì làm việc online
Sự hồi phục tổ chức	Đáp viên 1, 2, 4	Có sự thay đổi và sắp xếp lại các hoạt động sản xuất, kinh doanh và cơ cấu của tổ chức Sáng tạo hơn, táo bạo hơn và trách nhiệm cao hơn
	Đáp viên 5	Công ty có doanh thu trở lại Khách hàng đặt hàng đều trở lại
Sự hồi phục tâm lý	Đáp viên 1, 4, 6	Tâm trạng vui vẻ, thoải mái hơn sau đại dịch
	Đáp viên 2	Sự thay đổi tâm lý cá nhân
Sự hồi phục công việc	Đáp viên 1, 3, 4, 5	Biểu hiện thông qua hành vi như làm việc đúng giờ và tích cực, chủ động, hợp tác
	Đáp viên 5	Hồi phục lại hoạt tương tác với khách hàng
	Đáp viên 6	Biểu hiện qua trạng thái làm việc trách nhiệm và nhiệt tình
Sự gắn kết/Gắn bó tổ chức	Đáp viên 1, 2, 3	Sự hợp tác giữa các bộ phận
	Đáp viên 5	Thúc đẩy phát huy khả năng Tạo động lực trong công việc
	Đáp viên 6	Hoạt động chung mà nhân viên mong chờ
	Đáp viên 5, 7	Cảm nhận sự quen thuộc Sự gắn kết là vì tình cảm

Bảng 4.1 Tóm tắt kết quả nhận dạng các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm	Đáp viên	Nội dung
Ý định nghỉ việc	Đáp viêcn1	Nếu có cơ hội thì sẽ có khả năng nghỉ việc
	Đáp viên 3	Suy nghĩ trong đầu khi không hài lòng với các điều kiện làm việc
	Đáp viên 5	Do khoảng cách di chuyển, do thu nhập giảm, do khối lượng công việc tăng
	Đáp viên 6	Thái độ chán nản, thiếu trách nhiệm, thiếu chủ động và thiếu hợp tác Có sự so sánh công ty với những cong ty khác

4.2.2 Kết quả khám phá sâu các khái niệm nghiên cứu

Sau khi lấy ý kiến của các đáp viên bằng cách đánh giá sự hiểu biết ban đầu của họ về các khái niệm Phong cách lãnh đạo, Sự hồi phục tâm lý, Sự hồi phục công việc, Sự hồi phục tổ chức, Sự tự chủ động trong công việc, Sự gắn kết tổ chức và Ý định nghỉ việc, phỏng vấn viên hướng dẫn các đáp viên bước vào phần thảo luận khám phá. Đây là phần đào sâu các diễn biến nhận thức của các ứng viên về các khái niệm. Kết quả nội dung thảo luận khám phá sâu các khái niệm được trình bày tại [Phụ lục 6] và được tóm tắt tại Bảng 4.2.

Bảng 4.2 Tóm tắt kết quả thảo luận sâu các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm Câu hỏi thảo luận	Đáp viên	Nội dung
Lãnh đạo chuyển đổi 1. Bạn cảm nhận như thế nào là phong cách lãnh đạo chuyển đổi? 2. Các nhà lãnh đạo tác động đến nhân viên như thế nào?	Đáp viên 1, 2, 3, 6	Tạo động lực cho nhân viên (khuyến khích, động viên, sáng tạo và tạo niềm tin …)
	Đáp viên 2, 6	Trao quyền nhiều hơn cho nhân viên trong phạm vi cho phép
	Đáp viên 1, 4	Chịu trách nhiệm sau cùng đối với công việc của nhân viên
	Đáp viên 3, 4	Hỗ trợ nhân viên trong công việc

Bảng 4.2 Tóm tắt kết quả thảo luận sâu các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm Câu hỏi thảo luận	Đáp viên	Nội dung
	Đáp viên 3, 4	Linh hoạt Thân thiện
Sự tự chủ trong công việc 3. Thế nào là sự tự chủ trong công việc? 4. Lãnh đạo cho phép nhân viên được làm gì?	Đáp viên 3, 5, 6	Chủ động giải quyết công việc được giao trong phạm vi cho phép
	Đáp viên 5	Được trao quyền ra quyết định nhiều để chủ động động nhiều trong công việc
	Đáp viên 3	Sự chủ động trong sáng tạo
Sự hồi phục tổ chức 5.Như thế nào về sự hồi phục của tổ chức sau một biến cố? 6. Biểu hiện sự hồi phục của công ty sau đại dịch?	Đáp viên 1, 6	Tổ chức đang hồi phục
	Đáp viên 1, 6	Thay đổi cơ cấu và bố trí lại hoạt động kinh doanh cho phù hợp với tình hình dựa vào nguồn lực sẵn có của tổ chức
Sự hồi phục tâm lý 7. Đại dịch đi qua, tâm lý cá nhân thay đổi như thế nào? 8. Làm thế nào khôi phục tâm lý khi đại dịch? 9. Hồi phục tâm lý có ảnh hưởng bởi tính cách cá nhân?	Đáp viên 2, 4	Tâm lý lo lắng trong giai đoạn đại dịch
	Đáp viên 2, 4	Vượt qua sự lo lắng, lạc quan, tiếp thu năng lượng tích cực bên ngoài
Sự hồi phục công việc 10. Sự thay đổi hành vi nhân viên trong và sau đại dịch?	Đáp viên 4, 6, 7	Có sự thay đổi trong hành vi như thận trọng hơn trong công việc hơn, tích cực hơn, trách nhiệm hơn, tận tâm hơn và hợp tác cao hơn
Sự gắn kết/Gắn bó với tổ chức 11. Thế nào là gắn kết/gắn bó với tổ chức?	Đáp viên 1, 5, 7	Gắn bó với tổ chức vì tình cảm
	Đáp viên 3	Gắn bó với tổ chức nếu có sự an toàn về các lợi ích

Bảng 4.2 Tóm tắt kết quả thảo luận sâu các khái niệm nghiên cứu

Khái niệm Câu hỏi thảo luận	Đáp viên	Nội dung
12. Nghỉ việc hay ở lại vì cảm xúc hay vì lợi ích mà doanh nghiệp đem lại?	Đáp viên 4	Gắn bó với tổ chức vì sự quen thuộc công việc và sự an toàn mà tổ chức đem lại (ngại rủi ro)

4.2.3 Xác định các khái niệm chính thức trong mô hình nghiên cứu

(1) Lãnh đạo chuyển đổi

Căn cứ và định nghĩa về khái niệm lãnh đạo chuyển đổi, đồng thời đối sánh định nghĩa với kết quả nghiên cứu định tính từ [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6], phong cách lãnh đạo được các đáp viên mô tả theo thực tế phù hợp với quan điểm lãnh đạo chuyển đổi của (Bass và Avolio, 1993). Nghĩa là, trong quá trình lãnh đạo nhà lãnh đạo luôn là người: a) ảnh hưởng lý tưởng hóa bằng cách chịu trách đối với công việc của nhân viên, linh hoạt và thân thiện; b) tạo động lực truyền cảm hứng cho nhân viên bằng cách khuyến khích, động viên, tạo niềm tin, trao quyền nhằm gợi lên cảm giác làm việc nhiệt tình và lạc quan trong đại dịch; c) kích thích trí tuệ như tạo động lực cho nhân viên sáng tạo trong mùa dịch; và d) cân nhắc cá nhân hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhân viên trong công việc trong mùa dịch. Vì vậy, lãnh đạo chuyển đổi là lựa chọn phù hợp bối cảnh nghiên cứu của luận án.

(2) Hồi phục tâm lý

Kết quả thảo luận nhóm tại [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6] cho thấy các đáp viên diễn tả là có tâm trạng lo lắng trong cuộc sống và công việc khi đại dịch xảy ra, tuy nhiên, họ đã vượt qua được các thử thách và hồi phục lại tâm lý nhanh chóng. Diễn biến tâm lý này phụ hợp với định nghĩa của Luthans (2002), Fletcher và Sarkar (2013); và Williams và cộng sự (2017) về hồi phục tâm lý. Đó là các biểu hiện cho thấy các cá nhân có thể nâng cao năng lực cảm xúc để phản ứng tốt hơn với các điều kiện bất lợi. Vì vậy, sự hồi phục tâm lý là một trong những khái niệm hồi phục được sử dụng trong mô hình nghiên cứu.

(3) Hồi phục công việc

Đại dịch COVID-19 xuất hiện rất bất ngờ, làm đảo lộn đời sống cá nhân và công việc của người lao động; đặc biệt, làm thay đổi cách thức tương tác của người lao động trong công việc và với khách hàng nhằm phù hợp với hoàn cảnh cách ly và làm việc từ xa hoặc làm việc tại nhà. Kết quả nghiên cứu định tính từ [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6] cho thấy các biểu hiện hành vi nhân viên thay đổi do khủng hoảng bởi đại dịch như làm việc đúng giờ, tích cực, chủ động, hợp tác trong công việc, cũng như thận trọng và tận tâm hơn trong công việc hơn. Theo Liang và Cao (2021), khả năng hồi phục công việc là quá trình phản ứng với nghịch cảnh dựa trên hành vi tại nơi làm việc theo hướng tích cực. Vì vậy, sự hồi phục công việc được ủng hộ trong khung lý thuyết của luận án.

(4) Hồi phục tổ chức

Các đáp viên được phỏng vấn xác nhận rằng tổ chức của họ đang hồi phục dần do khủng hoảng bằng các giải pháp khác nhau như tái cấu trúc hoạt động, thay đổi mô hình kinh doanh, tổ chức sắp xếp lại công việc … dựa trên nguồn lực có sẵn của tổ chức ([Phụ lục 5] và [Phụ lục 6]). Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các nhận định về sự hồi phục của tổ chức của các đáp viên trong bối cảnh thực hiện khảo sát phù hợp với khái niệm sự hồi phục tổ thích nghi của Lee và cộng sự (2013), Whitman và cộng sự (2013) và Gonçalves và cộng sự (2019). Bên cạnh đó, các nhận định về sự hồi phục của tổ chức của các đáp viên phù hợp với chiến lược người bảo vệ theo lý thuyết về tổ chức thích nghi của Miles và cộng sự (1978). Đó là xác định các giải pháp liên quan đến vấn đề chấp nhận rủi ro và cam kết các nguồn lực để đạt được các mục tiêu. Hồi phục thích nghi tổ chức là khả năng giải quyết các vấn đề ảnh hưởng nghiêm trọng và cấp bách, tượng trưng cho sức mạnh của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo. Vì vậy trong bối cảnh nghiên cứu, sự hồi phục của tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, luận án điều tra khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức là phù hợp. Sự hồi phục thích nghi tổ chức được lựa chọn vào khung lý thuyết của luận án.

(5) Cam kết tình cảm

Sự gắn kết với tổ chức được thảo luận trong nghiên cứu định tính gần với khái niệm cam kết tình cảm. Đó là cảm nhận sự quen thuộc thiên về tình cảm nội tại nhiều hơn là những yếu tố môi trường làm việc. Đa số ứng viên ủng hộ cảm nhận sự gắn kết tổ chức của họ là vì tình cảm; tuy nhiên, một ứng viên cho rằng gắn kết với tổ chỉ khi tổ chức đáp ứng các lợi ích của mình (xem [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6]). Dù sao đi nữa, luận án ủng hộ khái niệm sự gắn kết tình cảm trong khung lý thuyết vì tính hợp lý của khái niệm này theo bối cảnh nghiên cứu, khi mà các tổ chức đang trong tình trạng hồi phục do khủng hoảng thì việc duy trì sự cam kết của người lao động với tổ chức thông qua nhận thức về nghĩa vụ hoặc lợi ích cá nhân là điều mà tổ chức khó có thể thực hiện. Sự gắn kết tổ chức trong thảo luận nhóm thực tế là sự cam kết tình cảm theo Allen và Meyer (1990). Đó còn là biểu hiện của thái độ tích cực của người lao động liên quan trực tiếp đến các giá trị cá nhân mà họ mang lại cho tổ chức. Khái niệm cam kết tình cảm được lựa chọn trong thiết kế khung lý thuyết là phù hợp.

(6) Tính cách chủ động

Theo kết quả thảo luận, sự tự chủ công việc của các đáp viên có hàm ý gần hơn với khái miệm "tính cách chủ động" trong công việc hơn là sự tự chủ trong công việc. Kết quả [Phụ lục 5] và [Phụ lục 6] các đáp viên bàn luận và mô tả rằng sự tự chủ công việc xuất phát từ chính bản thân mà không đến từ các yếu tố bên ngoài; nghĩa là yếu tố nội sinh - họ tự giác làm việc không cần đốc thúc, chủ động trong quá trình giải quyết công việc trong phạm vi quyền hạn cho phép như chủ động kiểm soát công việc và nắm được tiến độ công việc, chủ động sáng tạo ra các cách thức để hoàn thành công việc; đặc biệt, tính tự chủ cá nhân của họ cao khi phải làm việc trực tuyến hoặc làm việc từ xa tại nhà vì yêu cầu giãn cách xã hội trong mùa COVID-19. Ngoài ra, họ còn mong muốn được trao quyền nhiều hơn trong công việc để có thể chủ động trong khi thực hiện công việc. Trong khi đó, sự tự chủ công việc - theo Hackman và Oldham (1975) - là mức độ quyền mà nhân viên được tự do, độc lập và quyết định trong việc sắp xếp lịch trình và trong việc xác định các thủ tục để thực hiện công việc; nghĩa là đến từ các yếu tố ngoại sinh. Hơn nữa, hành vi chủ động - theo Crant và cộng sự (2017) - thay đổi phụ thuộc cả hai yếu tố tính cách cá nhân và tình huống môi

trường. Trong khi đó, theo Bateman và Crant (1993), người có tính cách chủ động là người chủ động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu mang lại sự phát triển trong bối cảnh môi trường thay đổi. Theo Yi-Feng Chen và cộng sự (2021), tính cách chủ động được xác định là yếu tố quan trọng đối với việc hoàn thành nhiệm vụ của các chuyên gia chăm sóc sức khỏe tuyến đầu do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Dựa vào phân tích kết quả trên và sự tổng hòa ba điểm tính cách khác nhau gồm hướng ngoại, tận tâm và cởi mở trong nội hàm của tính cách chủ động, tính cách chủ động được lựa chọn trong khung lý thuyết thiết kế nghiên cứu.

4.3 Kết quả nghiên cứu sơ bộ

4.3.1 Bảng câu hỏi khảo sát

Bảng câu hỏi khảo sát chính thức trình bày tại [Phụ lục 9] gồm 3 phần chính gồm: a) Phần thông tin cá nhân (giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm, vị trí việc làm, loại hình và lĩnh vực hoạt động của tổ chức); b) Phần các câu hỏi đo lường (nội dung các biến quan sát); và c) Phần câu hỏi mở (mở rộng thông tin từ ý kiến cá nhân). Bảng câu hỏi nhất quán sử dụng thang Likert 5 điểm để đo lường các biến quan sát từ 1 (tuyệt đối không đồng ý) đến 5 (tuyệt đối đồng ý), lý do là các thang đo gốc không sử dụng cùng một mức đo. Bảng câu hỏi gồm 43 câu hỏi chính thức; trong đó, 04 biến quan sát của thang đo Lãnh đạo chuyển đổi (LeaTra), 06 biến quan sát của thang đo Hồi phục tâm lý (PsyRes), 09 biến quan sát của thang đo Hồi phục công việc (EmpRes), 08 biến quan sát của thang đo Hồi phục thích nghi (AdaRes), 08 biến quan sát đo lường Cam kết tình cảm (AffCom), 05 biến quan sát thuộc thang đo Tính cách chủ động (ProPer) và 03 biến quan sát đo lường Ý định nghỉ việc (TurInt).

4.3.2 Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng

Theo (Nguyễn Đình Thọ, 2011) trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, các thang đo được đánh giá hệ số tin cậy Cronbath alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) theo từng cặp khái niệm (vì mẫu nhỏ) để xem xét mức độ ổn định của các biến quan sát đối với thang đo. Đánh giá sơ bộ thang đo với mẫu có kích thước là 77 người đang làm việc

tại các tổ chức khác nhau tại Thành phố Hồ Chí Minh theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Kỹ thuật đánh giá EFA theo từng cặp khái niệm xem xét 3 biến quan sát trùng lặp (AdaRes6, AdaRes7 và AdaRes8) thuộc về thang đo nào trong hai thang đo AdaRes và thang đo TraLea.

(1) Đánh giá hệ số Conbach alpha. Kết quả đánh giá độ tin cậy Cronbach alpha của 07 thang đo được trình bày tóm tắt tại Bảng 4.3. Trọng số hệ số Cronbach alpha của bảy thang đo đều trên 0,8 và không có biến quan sát nào bị loại biến vì có hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn 0,3. Tuy nhiên, thang đo EmpRes có 03 biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng trong xấp xỉ 0,3; cụ thể, EmpRes7 là 0,371, EmpRes8 là 0,309 và EmpRes9 là 0,326. Tương tự, thang đo AffCom có biến quan sát AffCom3 có hệ số tương quan biến tổng cũng khá thấp (0,327). Hầu hết các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát còn lại lớn hơn 0,5 đạt yêu cầu về độ tin cậy (xem [Phụ lục 10]).

Bảng 4.3 Tổng hợp kết quả đánh giá hệ số Cronbach alpha
trong nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	Số biến ban đầu	Loại biến	Độ tin cậy
TraLea	4	-	0,852
PsyRes	6	-	0,917
EmpRes	9	-	0,838
AdaRes	8	-	0,921
AffCom	8	-	0,892
ProPer	5	-	0,854
TurInt	3	-	0,925
Tổng biến	43		

(2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA). Các thang đo sau khi xác định độ tin cậy Cronbach alpha được tiến hành thực hiện phân tích nhân tố khám phá theo từng cặp (EFA), đảm bảo điều kiện thực hiện phân tích gồm các tiêu chí: a) mỗi nhân tố (thang

đo) có ít nhất 03 biến quan sát, b) mỗi biến quan sát chỉ thuộc về một nhân tố, c) mỗi nhân tố phải thể hiện tính nhất quán bên trong độ tin cậy Cronbach alpha là ≥ 0,70 và d) tất cả các nhân tố phải có ý nghĩa về mặt lý thuyết (Watkins, 2018). Kết quả phân tích khám phá theo từng cặp thang đo trong nghiên cứu sơ bộ được trình bày trong Bảng 4.4.

Bảng 4.4 Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá theo cặp trong nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	TraLea	AdaRes	PsyRes	EmpRes	AffCom	ProPer	TurInt
TraLea		AdaRes7 và AdaRes8 thuộc 2 nhân tố	---	EmpRes tách thành 2 nhân tố	AffCom tách thành 2 nhân tố	---	---
AdaRes	KMO 0.888 λ2 633.322 df 66 Sig.000 Var 68,86%		---	EmpRes tách thành 2 nhân tố	AffCom tách thành 2 nhân tố	---	---
PsyRes	KMO 0,845 λ^2 546.181 df 45 Sig.000 Var 71,20%	KMO 0,864 λ^2 837.824 df 91 Sig.000 Var 68,23%		EmpRes tách thành 2 nhân tố	AffCom tách thành 2 nhân tố	---	---
EmpRes	KMO 0,823 λ^2 428.029 df 78 Sig. 000 Var 64,37%	KMO 0,900 λ^2 759.618 df 136 Sig.000 Var 63,.93%	KMO 0,833 λ2 704.789 df 105 Sig.000 Var 66,21%		AffCom tách thành 2 nhân tố EmpRes tách thành 2 nhân tố	EmpRes tách thành 2 nhân tố	EmpRes tách thành 2 nhân tố
AffCom	KMO 0,837 λ2 632.579 df 66 Sig.000 Var 74,08%	KMO 0,866 λ2 903.039 df 120 Sig.000 Var 70,82%	KMO 0,831 λ2 848.874 df 91 Sig. 000 Var 73,76%	KMO 0,845 λ2 730.924 df 136 Sig.000 Var 68,25%		AffCom tách thành 2 nhân tố	AffCom tách thành 2 nhân tố
ProPer	KMO 0,762 λ^2 346.579 df 36 Sig.000 Var 67,31%	KMO 0,868 λ^2 620.483 df 78 Sig. 000 Var 65,33%	KMO 0,845 λ^2 589.039 df 12 Sig.000 Var 69,32%	KMO 0,854 λ2 495.921 df 91 Sig.000 Var 63,67%	KMO 0,842 λ^2 634.523 df 78 Sig.000 Var 70,66%		---
TurInt	KMO 0,782	KMO 0,883	KMO 0,804	KMO 0,762	KMO 0,855	KMO 0,726	

Bảng 4.4 Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá theo cặp trong nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	TraLea	AdaRes	PsyRes	EmpRes	AffCom	ProPer	TurInt
	λ^2 343.806 df 21 Sig.000 Var 77,51%	λ^2 614.854 df 55 Sig. 000 Var 71,87%	λ^2 572.348 df 36 Sig.000 Var 76,74%	λ2 451.867 df 66 Sig.000 Var 67,83%	λ^2 666.090 df 55 Sig.0 00 Var 78,09%	λ^2 369.603 df. 28 sig0,000 Var 73,12%	
Ghi chú: "---" là các biến quan sát trong cặp thang đo ổn định							

Hệ số KMO. Kết quả EFA từng cặp thang đo đảm bảo trong khoảng 0,5 ≤ KMO ≤ 1, kiểm định Bartlett đều có ý nghĩa ở mức Sig= 0,000, tổng phương sai trích của các nhân tố theo từng cặp thang đo lớn hơn 50%, tất cả các biến quan sát có hệ số tải >= 0,5 được giữ lại trong nhân tố.

Phân bố biến trên các nhân tố. Kết quả xoay nhân tố trong EFA cho thấy có 02 biến AdaRes7 và AdaRes8 được phân bố trên cả hai nhân tố AdaRes và TraLea. Theo Matsunaga (2010) trong trường hợp này, biến quan sát sẽ được giữ lại nếu mức độ chênh lệch trọng số tải của biến quan sát trên từng nhân tố có giá trị lớn (0,3 - 0,4). Kết quả EFA thể hiện chênh lệch trọng số tải của hai biến quan sát này giữa nhân tố TraLea và nhân tố AdaRes chưa đạt ngưỡng yêu cầu. Tuy nhiên, đây là giai đoạn đánh giá sơ bộ với mẫu nhỏ nên quyết định có giữ hay loại AdaRes7 và AdaRes8 sẽ thực hiện sau khi tiến hành nghiên cứu chính thức với cỡ mẫu lớn với kỳ vọng giữ lại 02 biến quan sát này.

Tách nhân tố con. Kết quả các EFA có sự tách nhân tố EmpRes thành 02 nhân tố con và nhân tố AffCom thành 02 nhân tố con. Về mặt nội dung, việc tách này vẫn đảm bảo nội hàm của thang đo cùng đo lường một khái niệm chung. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), khi một nhân tố tách ra thành 02 nhân tố khi thực hiện EFA. Điều này có thể đây là hai khái niệm đơn hướng hoặc đa hướng tùy vào bối cảnh nghiên cứu và để giải quyết tình huống này cần thực hiện một nghiên cứu định tính. Tuy nhiên, để chắc chắn thang đo EmpRes và thang đo AffCom có thể tách thành 02 thang đo con cần phải thực hiện lại EFA với cỡ mẫu lớn trong nghiên cứu chính thức; nghĩa là, sẽ

dựa vào kết quả nghiên cứu chính thức định lượng (nếu có thể) với cỡ mẫu lớn để đánh giá việc tách thành 02 thang đo con của thang đo EmpRes và thang đo AffCom.

Kết quả nghiên cứu sơ bộ (đánh giá hệ số Cronbach alpha và kết quả phân tích nhân tố khám phá có các trường hợp như sau: a) các biến quan sát EmpRes7, EmpRes8 và EmpRes9 và AffCom3 có mức độ tương quan yếu với các biến còn lại trong thang, b) có sự phân bố ngẫu nhiên 03 biến trùng nội hàm (AdaRes6, AdaRes7 và AdaRes8) giữa thang đo TraLea và AdaRes, c) Ccó sự phân nhóm hai thang đo EmpRes và thang đo AffCom và d) không loại biến quan sát. Tuy nhiên, quyết định xử lý các biến quan sát nêu trên dành cho nghiên cứu chính thức với kích thước mẫu đủ lớn.

4.4 Kết quả của mẫu thu thập

Mẫu thu thấp chính thức có kích thức là 324, được tiếp cận bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Các đối tượng bao gồm cả nam lẫn nữ, đang làm việc trong các tổ chức khác nhau có trong danh sách 31 ngành nghề mà Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh khuyến cáo là có nhu cầu tìm việc cao sau đại dịch COVID-19 từ năm 2022 đến 2024 [Phụ lục 1]. Các đối tượng giữ các chức vụ, quyền hạn khác nhau trong tổ chức (nhân viên, trưởng nhóm, lãnh đạo bộ phận, lãnh đạo tổ chức), thời gian làm khác nhau (dưới 5 năm, từ 5 năm đến dưới 15 năm, từ 15 năm đến dưới 30 năm và trên 30 năm), độ tuổi khác nhau (từ 5 đến dưới 15 tuổi, từ 15 tuổi đến dưới 30 tuổi và trên 30 tuổi) và thuộc các hình thức sở hữu tổ chức khác nhau (khu vực tư nhân, khu vực nhà nước và khu vực có yếu tố nước ngoài). Từ các đặc điểm trên, mẫu nghiên cứu thể hiện được tính đại diện cho lực lượng lao động làm việc trong các tổ chức xảy ra tình trạng nghỉ việc tại Thành phố Hồ Chí Minh.

4.5 Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo

4.5.1 Đánh giá độ tin cậy của các thang đo

Hệ số Cronbach alpha là tiêu chí đánh giá sự tương quan nhất quán nội tại của các biến quan sát trong các thang đo. Tại [Phụ lục 11], các thang đo đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và đạt trọng số Cronbach alpha lớn hơn 0,7. Riêng thang

đo EmpRes có hệ số tương quan biến tổng 03 biến quan sát EmpRes7, EmpRes8 và EmpRes9 là < 0,3, nên bị loại khỏi thang đo để đảm bảo tính nhất quán nội bộ của thang đo. Kết quả hệ số tin cậy Cronbach alpha có 05 thang đo có giá trị từ 0,853 đến 0,897 (EmpRes, ProPer, TraLea, AffCom và AdaRes). Riêng thang đo PsyRes có hệ số Cronbach alpha đạt giá trị lớn nhất là 0,919 và thang đo TurInt có giá trị hệ số Cronbach alpha là 0,918. Kết quả này chứng minh rằng tất cả các thang đo đạt được độ tin cậy nhất quán nội bộ cao khi tham gia vào nghiên cứu.

4.5.2 Đánh giá mối quan hệ giữa các biến trong các thang đo

(1) Phân tích nhân tố khám phá EFA1 lần 1. 06 thang đo gồm PsyRes, EmpRes, AdaRes, TraLea, AffCom và ProPer với tổng cộng 37 biến quan sát. Kết quả phân tích thoả các tiêu chí phân tích nhân tố khám phá gồm: Hệ số KMO = 0,911, Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với Sig = 0,000, Trị số Eigenvalue là 7 với tổng phương sai trích là 67,46%. Tất cả các biến quan sát có hệ số tải lớn hơn 0,5, ngoại trừ 1 biến quan sát AdaRes7 bị loại khỏi nhân tố AdaRes vì có hệ số tải nhỏ hơn 0,5 và biến quan sát AdaRes8 gộp vào thang đo TraLea để thang đo này sở hữu 05 biến quan sát (AdaRea8, TraLea1, TraLea2, TraLea3 và TraLea4).

Kết quả ma trận xoay cho thấy 37 biến quan sát được phân bố vào 07 nhân tố so với 06 nhân tố ban đầu. Cụ thể, biến quan sát AffCom3 tách ra tạo thành một nhân tố riêng. Theo Auerswald và Moshagen (2019), yêu cầu những biến quan sát trích xuất cho các nhân tố phải có Eigenvalue - được sử dụng trong phần mềm SPSS - có sự sai lệch nhất định và việc EFA tách thêm 01 nhân tố chỉ có 01 biến quan sát có thể do lỗi lấy mẫu dẫn đến giá trị riêng Eigenvalue vượt quá 1. Hơn nữa, Cronbach (1951) cho rằng hệ số Cronbach alpha chỉ đo được thang đo có 03 biến quan sát trở lên. Vì vậy, nhân tố có 01 biến quan sát AffCom3 được loại bỏ [Phụ lục 12].

(2) Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA1 lần 2. 06 thang đo PsyRes, EmpRes, AdaRes, TraLea, AffCom và ProPer với 35 biến quan sát (sau khi loại biến quan sát AdaRes7 và AffCom3) đều đảm bảo điều kiện sau phân tích EFA1 lần 2, cụ thể:
(1) Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là một chỉ số dùng để xem xét sự thích hợp

của phân tích nhân tố. Trị số của KMO đạt giá trị 0,909 đáp ứng điều kiện ($0,5 \leq KMO \leq 1$) để phân tích nhân tố là phù hợp.

(2) Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig Bartlett's Test < 0.000), chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố.

(3) Trị số Eigenvalue xác định số lượng nhân tố trong phân tích EFA. Kết quả cho thấy có 06 nhân tố nào có Eigenvalue lớn hơn 1 được giữ lại trong mô hình phân tích.

(4) Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) là 66,29% cho thấy mô hình EFA là phù hợp.

(5) Kết quả ma trận xoay tại [Phụ lục 13], 35 biến quan sát được phân thành 06 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,5 và không còn các biến xấu.

(3) Phân tích nhân tố khám phá EFA cho biến phụ thuộc TurInt. Hệ số KMO là 0,737, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê với Sig = 0,000, Trị số Eigenvalue là 1 với tổng phương sai trích là 86,03%. Tất cả 03 biến quan sát có hệ số tải lớn hơn 0,5 trên cùng một nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố khám phá thang đo TurInt đảm bảo điều kiện thực hiện các bước tiếp theo của nghiên cứu [Phụ lục 13].

4.5.3 Đánh giá sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias-CMB)

Sử dụng kiểm định Harman's one-factor bằng EFA2 trong SPSS để đánh giá sai lệch phương pháp chung vì CMB: a) ảnh hưởng đến kiểm định giả thuyết nghiên cứu mô hình, b) đánh giá sai lệch về phương sai của một biến có vai trò phụ thuộc nhận tác động từ một hoặc các biến độc lập và c) phóng đại hoặc giảm thiểu tính phân biệt giữa các nhân tố với nhau (Podsakoff và cộng sự, 2012).

EFA2 được thực hiện trên 38 biến đại diện cho 07 thang đo (PsyRes, EmpRes, AdaRes, TraLea, AffCom, ProPer và TurInt) của nghiên cứu và không sử dung phép xoay với số nhân tố trích bằng 1. Kết quả chỉ ra rằng yếu tố duy nhất giải thích được 32,134% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng cho phép 50% (Podsakoff và cộng sự, 2003) với hệ số KMO là 0,907 [Phụ lục 14]. Vì vậy, không tồn tại sai lệch phương pháp chung trong mô hình nghiên cứu.

4.6 Kết quả thống kê mô tả mẫu

4.6.1 Thống kê tần suất mẫu

Thống kê mô tả tại Bảng 4.5 cho thấy giới nữ đã trả lời khảo sát với tỉ lệ 56,8% so với giới nam với tỉ lệ 43,2%. Tỉ lệ người được hỏi có độ tuổi dưới 30 tuổi, từ 30 tuổi đến dưới 45 tuổi và từ 45 tuổi trở lên lần lượt là 39,8%, 49,1% và 11,1%; trong đó, số lượng người có độ tuổi tứ tuần chiếm số đông. Tỉ lệ người với nhiệm vụ viên nhân viên là cao nhất với con số 67,9% và tỉ lệ còn lại là 34,9% thuộc về cá nhân có nhiệm vụ là quản lý cấp thấp, quản lý cấp trung và quản lý cấp cao (12,3%, 17,9% và 4,6%). Trong số người được khảo sát, khoảng trên 1/2 số người có thời gian làm việc từ 1 đến 5 năm, trên 1/4 số người thâm niên làm việc từ 5 năm đến 15 năm và số người làm việc trên 15 năm thấp hơn 1/4. Đáng chú ý, 64,5% số người được hỏi đang làm việc trong các tổ chức tư nhân, tỉ lệ này ở các tổ chức nhà nước và tổ chức có yếu tố nước ngoài lần lượt là 21,3% và 10,8%. Tương tự, tỉ lệ người trả lời làm việc trong các lĩnh vực thuộc nhóm tỉ lệ cao gồm giáo dục, kinh doanh thương mại, và y tế và chăm sóc sức khoẻ lần lượt là 15,1%, 11,1% và 10,5%. Nhóm chiếm tỉ lệ từ 5% đến 10% gồm các nhân viên làm việc trong lĩnh vực phân phối - buôn bán lẻ, công nghệ thông tin, sản xuất, du lịch - nhà hàng - khách sạn, tài chính tiền tệ và vận tải - logistics. Nhóm có tỉ lệ thấp là nhân viên làm việc trong các lĩnh vực bất động sản (2,2%), truyền thông- tiếp thị - quảng cáo (3,1%), dịch vụ (3,7%) và tư vấn - thiết kế - xây dựng (4,9%). Khoảng 5,8% còn lại gồm những nhân viên làm việc trong những lĩnh vực khác (0,6% trong ngành giải trí, 0,6% trong ngành thể thao và 4,6% chưa xác định ngành nghề).

Đối sánh thông tin giữa Bảng 4.5 và [Phụ lục 1] cho thấy tỉ lệ mẫu theo các lĩnh vực nghề nghiệp chọn lựa đại diện khá phù hợp cho đám đông nghiên cứu. [Phụ lục 1] thống kê nhu cầu tìm việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh tìm việc trong 31 lĩnh vực ngành/nghề khi đại dịch kết thúc từ năm 2022 đến tháng 03/2024 theo từng quý do tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19. Số liệu thống kê chứng minh thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh trong giai đoạn đại dịch có xu

hướng nghỉ việc hoặc chuyển việc của người lao động trong nhiều ngành nghề then chốt, từ đó, dẫn đến người lao động có nhu cầu tìm việc tập trung vào các ngành kiến trúc, xây dựng; công nghệ thông tin, giáo dục, tài chính, ngân hàng, tín dụng, bảo hiểm; marketing, kinh doanh thương mại; du lịch, lưu trú và ăn uống; sản xuất, phân phối. vận tải; … .

Bảng 4.5 Bảng thống kê tần suất mẫu

Giới tính	%	**Lĩnh vực nghề nghiệp**	%
Nữ	56,8	Giáo dục	15,1
Nam	43,2	Kinh doanh thương mại	11,1
Độ tuổi	**%**	Y tế - Chăm sóc sức khoẻ	10,5
Dưới 30 tuổi	39,8	Vận tải/Logistics	9,3
Từ 30 đến 45 tuổi	49,1	Tài chính tiền tệ	8,6
Trên 45 tuổi	11,1	Du lịch/Nhà hàng/Khách sạn	7,7
Kinh nghiệm	**%**	Sản xuất	6,5
Dưới 5 năm	55,2	Công nghệ thông tin	6,2
Từ 5 năm đến dưới 15 năm	26,9	Phân phối - Buôn bán lẻ	5,2
Từ 15 năm đến 30 năm	17,0	Tư vấn/Thiết kế/Xây dựng	4,9
Trên 30 năm	0,9	Dịch vụ	3,7
Vị trí công việc	**%**	Truyền thông/Tiếp thị/Quảng cáo	3,1
Nhân viên	65,1	Bất động sản	2,2
Nhóm trưởng/Nhóm phó	12,3	Giải trí	0,6
Trưởng/Phó phòng	17,9	Thể thao	0,6
Giám đốc/Phó giám đốc	4,6	Các lĩnh vực khác	4,6
Loại hình tổ chức			**%**
Tư nhân			67,9
Nhà nước			21,3
Có yếu tố nước ngoài			10,8

Những đặc điểm của mẫu về tỉ lệ giới tính nam và nữ khá cân bằng, với độ tuổi người tham gia khảo sát tập trung vào lao động trẻ chiếm 88,9% (dưới 45 tuổi). Đây là lực

lượng lao động chủ lực của nền kinh tế và cũng là lứa tuổi có khả năng nhảy việc cao (Xuân Nghi, 2019). Số lượng người với vai trò nhân viên chiếm giữ 65,1% và giữ vai trò quản lý chiếm 34,9% còn lại; trong khi đó; người có kinh nghiệm công việc dưới 5 năm chiếm 55,2 % và 44,8% phần dành cho người có kinh nghiệm trên 5 năm trở lên. Đặc biệt, sự phân bố của mẫu có 67,9% người làm việc trong các tổ chức tư nhân, 21.3% người làm việc trong tổ chức nhà nước và 10,8% người làm việc trong các tổ chức có yếu tố nước ngoài. Các giá trị thống kê cho thấy các thông số phù hợp với sự bố cơ học tương đối của lực lượng lao động trong thị trường, vì vậy mẫu thể hiện được tính đại diện và đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu đề ra.

4.6.2 Thống kê mô tả mẫu

Thống kê mô tả cho phép trình bày dữ liệu của mẫu theo cách có ý nghĩa và diễn giải dữ liệu đơn giản hơn. Giá trị các thông số thống kê của dữ liệu thu thập được thông qua giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, độ nhọn và độ lệch của các biến quan sát.

Giá trị trung bình của các biến quan sát dao động trong khoảng trên 3,0 đến dưới 4,0. Riêng biến quan sát PsyRes4 có giá trị 4,23 và 03 biến quan sát của thang đo TurInt có giá trị dưới 3,0 (2,63; 2,75; và 2,92). Giá trị độ lệch chuẩn các biến quan sát cho thấy mức độ phân tán (biến thiên) thấp của các biến so với giá trị trung bình của biến; ngoại trừ độ lệch chuẩn của các biến PsyRes5, PsyRes6, AdaRes1, AffCom5, AffCom6, AffCom7, TurInt1, TurInt2 và TurInt3 (có giá trị trên mức 1,0) biểu thị sự biến thiên cao hơn. Kết quả thống kê cũng cho thấy độ nhọn và độ lệch của các biến quan sát không sai lệch nhiều so với các phân phối chuẩn, chỉ riêng 02 biến TurInt2 và TurInt3 là có độ nhọn cao hơn các biến khác so với phân phối chuẩn của nó. Các kết quả tóm tắt dữ liệu thu thập từ 324 mẫu đưa vào nghiên cứu chính thức.

4.7 Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Smart PLS4 được áp dụng để đánh giá mô hình đo lường được đề xuất thông qua thuật toán PLS và bootstrapping (5000 mẫu phụ) (Hair và cộng sự, 2016). Các tiêu chí đánh giá mô hình đo lường gồm hệ số tải ngoài (Outer loading), hệ số tin cậy Cronbach anpha, giá trị hội tụ (Convergent Validity) và giá trị phân biệt (Discriminant

Validity). Kết quả đánh giá chi tiết các tiêu chí của mô hình đo lường được trình bày tại [Phụ lục 15].

4.7.1 Độ tin cậy của thang đo

Độ tin cậy nhất quán bên trong của các cấu trúc biến thiên trong khoảng 0,874 đến 0,920 được thể hiện trong Bảng 4.6.

Bảng 4.6 Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo trong nghiên cứu chính thức

Thang đo Biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach alpha	Hệ số Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)	Hệ số Composite reliability (CR)
Hồi phục thích nghi (AdaRes)		0,884	0,898	0,637	0,912
AdaRes1	0,685				
AdaRes2	0,679				
AdaRes3	0,877				
AdaRes4	0,857				
AdaRes5	0,829				
AdaRes6	0,835				
Cam kết tình cảm (AffCom)		0,893	0,914	0,618	0,917
AffCom1	0,784				
AffCom2	0,765				
AffCom4	0,806				
AffCom5	0,486				
AffCom6	0,871				
AffCom7	0,867				
AffCom8	0,856				
Hồi phục công việc (EmpRes)		0,853	0,854	0,576	0,891
EmpRes1	0,725				
EmpRes2	0,806				
EmpRes3	0,766				
EmpRes4	0,754				

Bảng 4.6 Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo trong nghiên cứu chính thức

Thang đo Biến quan sát	Hệ số tải	Cronbach alpha	Hệ số Composite reliability (rho_a)	Average variance extracted (AVE)	Hệ số Composite reliability (CR)
EmpRes5	0,741				
EmpRes6	0,760				
Tính cách chủ động (ProPer)		0,874	0,929	0,636	0,897
ProPer1	0,765				
ProPer2	0,753				
ProPer3	0,867				
ProPer4	0,772				
ProPer5	0,825				
Hồi phục tâm lý (PsyRes)		0,920	0,921	0,714	0,937
PsyRes1	0,833				
PsyRes2	0,856				
PsyRes3	0,815				
PsyRes4	0,856				
PsyRes5	0,862				
PsyRes6	0,846				
Lãnh đạo chuyển đổi (TraLea)		0,892	0,894	0,699	0,921
AdaRes8	0,805				
LeaTra1	0,817				
LeaTra2	0,862				
LeaTra3	0,864				
LeaTra4	0,831				
Ý định nghỉ việc (TurInt)		0,919	0,933	0,860	0,948
TurInt1	0,924				
TurInt2	0,951				
TurInt3	0,905				
Điều tiết (ProPer x AffCom)		-	-	-	-
ProPer x AffCom	1,000				

4.7.2 Độ giá trị của thang đo

Tất cả các chỉ số phương sai trung bình được trích AVE (Average Variance Extracted) của các cấu trúc đều nằm trên ngưỡng 0,5 (từ 0,576 đến 0,860) đáp ứng điều kiện về giá trị hội tụ (Fornell và Larcker, 1981) (Bảng 4.7).

Giá trị phân biệt được xem xét bằng cách so sánh căn bậc hai của mỗi AVE theo đường chéo với các hệ số tương quan (dưới đường chéo) cho từng cấu trúc trong các hàng và cột có liên quan tại Bảng 4.7. Kết quả chỉ ra rằng giá trị phân biệt của các cấu trúc thỏa mãn điều kiện là tất cả các mối tương quan giữa các cấu trúc đều thấp hơn căn bậc hai của AVE (0,798, 0,786, 0,759, 0,797, 0,845, 0,836 và 0,927). Ngoài ra, các giá trị của tỉ lệ HTMT cho tất cả các cấu trúc (trên đường chéo) đều dưới 0,9, hàm ý không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các cấu trúc tiềm ẩn. Ngoài ra, giá trị cao nhất của tỉ lệ HTMT không bao gồm ngưỡng 0,85 (0,730 là cao nhất), do đó giá trị phân biệt của nghiên cứu đã được thiết lập (Fornell & Larcker, 1981; Henseler và cộng sự, 2015).

Bảng 4.7 Giá trị phân biệt các thang đo

Thang đo	AdaRes	AffCom	EmpRes	ProPer	PsyRes	TraLea	TurInt	ProPer x AffCom
AdaRes	**0,798**	0,471	0,558	0,482	0,461	**0,730**	0,276	0,048
AffCom	0,438	**0,786**	0,401	0,316	0,315	0,586	0,406	0,099
EmpRes	0,489	0,363	**0,759**	0,562	0,522	0,473	0,280	0,062
ProPer	0,409	0,301	0,490	**0,797**	0,436	0,373	0,082	0,241
PsyRes	0,415	0,294	0,466	0,398	**0,845**	0,396	0,253	0,025
TraLea	0,661	0,540	0,418	0,342	0,360	**0,836**	0,439	0,019
TurInt	-0,262	-0,379	-0,251	-0,103	-0,236	-0,404	**0,927**	0,158

Tóm lại, độ tin cậy các thang đo lớn hơn 0,8 và AVE có giá trị lớn hơn 0,5. Do đó không loại bỏ biến có hệ số tải ngoài dưới 0,7 (AdaRes1, AdaRes2 và Affcom5) vẫn đảm bảo tất cả các cấu trúc đều nhất quán bên trong và đáp ứng điều kiện về giá trị hội tụ. Ngoài ra, hệ số căn bậc hai AVE của các thang đo dùng để đo lường cho một

biến tiềm ẩn với các hệ số tương quan giữa biến tiềm ẩn đó với các biến tiềm ẩn khác lớn hơn các hệ số tương quan còn lại và giá trị cao nhất của tỉ lệ HTMT không bao gồm ngưỡng 0,85 nên các thang đo đảm bảo tính phân biệt.

4.8 Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Các tiêu chí đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm: đa cộng tuyến VIF (Variance Inflation Factor), hệ số đường dẫn (Path Coefficients), hệ số tác động f^2(Effect size), mức độ giải thích (R-square và R-square adjusted), khoảng tin cậy (Confidence Intervals – CI), kiểm định trung gian VAF (Variance Accounted For) và phân tích điều tiết (Moderating analysis) trong nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định các giả thuyết. Kết quả các tiêu chí đánh giá mô hình cấu trúc được trình bày chi tiết tại [Phụ lục 16].

4.8.1 Hệ số xác định R bình phương

R bình phương (R^2) biểu thị cho mức độ giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình. R^2 dao động trong vùng từ 0 đến 1, tiến gần về 1 nghĩa là mức độ giải thích cho biến phụ thuộc cao, tiến gần về 0 nghĩa là mức độ giải thích cho biến phụ thuộc thấp (Hair và cộng sự, 2017).

Các giá trị R^2 cho thấy khả năng Lãnh đạo chuyển đổi, khả năng Hồi phục tâm lý và khả năng Hồi phục công việc đã giải thích 50,4% phương sai của khả năng Hồi phục thích nghi. Lãnh đạo chuyển đổi và khả năng Hồi phục tâm lý giải thích 29% sự khác biệt của khả năng Hồi phục công việc, trong khi Lãnh đạo chuyển đổi giải thích 13% sự khác biệt của khả năng Hồi phục tâm lý. Lãnh đạo chuyển đổi và Hồi phục thích nghi giải thích 30% sự biến thiên Cam kết tình cảm của nhân viên và Lãnh đạo chuyển đổi giải thích 23% phương sai của Ý định nghỉ việc.

So sánh R^2 giữa các thang đo cho thấy Hồi phục thích nghi có chỉ số R^2 cao nhất (được giải thích trên 50% từ 3 biến độc lập), kế đến là mức giải thích 30% dành cho thang đo Cam kết tình cảm, mức 29% của thang đo Hồi phục công việc đến từ 2 biến độc lập. Cuối cùng, 23% và 13% dành cho Ý định nghỉ việc và Hồi phục tâm lý đến từ 1 biến độc lập. Kết quả đã phản ánh mức độ giải thích của các biến độc lập lên các biến

phụ thuộc Hồi phục tâm lý, Hồi phục công việc, Hồi phục thích nghi, Cam kết tình cảm và Ý định nghỉ việc trong mô hình nghiên cứu (Bảng 4.8).

Bảng 4.8 Mức độ giải thích giữa biến độc lập đối với biến phụ thuộc

Thang đo	R bình phương (R^2)	R bình phương điều chỉnh (R^2-adj)
AdaRes	0,504	0,499
AffCom	0,303	0,299
EmpRes	0,289	0,285
PsyRes	0,129	0,127
TurInt	0,229	0,219

4.8.2 Hệ số tác động f bình phương

Giá trị f bình phương (f^2) (Bảng 4.9) biểu thị sự đóng góp của các biến độc lập đối với các biến phụ thuộc.

Tất cả các hiệu ứng (f^2) đều tích cực. Lãnh đạo chuyển đổi ($f^2 = 0,444$) có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến khả năng Hồi phục thích nghi. Lãnh đạo chuyển đổi có tác động trung bình ($f^2 = 0,148$ và f^2=159) trong việc dự đoán khả năng Hồi phục tâm lý và Cam kết tình cảm. Hồi phục tâm lý có tác động trung bình ($f^2 = 0,161$) đối với khả năng Hồi phục công việc. Những tác động còn lại có mức độ nhỏ ($0,025 < f^2 < 0,102$). Cuối cùng, mức tác động cực nhỏ dành cho mối quan hệ Hồi phục thích nghi và Cam kết tổ chức ($f^2 = 0,017$) và Tính cách chủ động gần như hoàn toàn không tác động đến Ý định nghỉ việc ($f^2 = 0,001$) (Cohen, 2013).

Bảng 4.9 Mức độ tác động giữa biến độc lập đối với biến phụ thuộc

Mối quan hệ	f bình phương
TraLea -> AdaRes	0,444
PsyRes -> EmpRes	0,161
TraLea -> AffCom	0,159

Bảng 4.9 Mức độ tác động giữa biến độc lập đối với biến phụ thuộc

Mối quan hệ	f bình phương
TraLea -> PsyRes	0,148
TraLea -> EmpRes	0,102
TraLea -> TurInt	0,070
EmpRes -> AdaRes	0,062
AffCom -> TurInt	0,054
ProPer x AffCom -> TurInt	0,031
PsyRes -> AdaRes	0,025
AdaRes -> AffCom	0,017
ProPer -> TurInt	0,001

4.8.3 Đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến (Collinearity) là hiện tượng các biến cùng tác động lên một biến có vai trò phụ thuộc thông qua hệ số phóng đại VIF (Variance Inflation Factor). Nếu VIF bằng 1 thì các biến không tương quan tức không có hiện tượng đa cộng tuyến; nếu VIF từ 1 đến 5 thì các biến có tương quan và có tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nhưng không quá nghiêm trọng; nếu VIF lớn hơn 5 thì các biến có tương quan cao tức tồn tại đa cộng tuyến nghiêm trọng (Mansfield và Helms, 1982).

Theo Bảng 4.10 tất cả các giá trị VIF của tất cả các mối quan hệ có giá trị trong khoảng từ 1,000 đến 1,776. Vì vậy, luận án xem như không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.10 Mức độ đa cộng tuyến

Mối quan hệ	VIF (Variance Inflation Factor)
TraLea -> TurInt	1,494
TraLea -> PsyRes	1,000

Bảng 4.10 Mức độ đa cộng tuyến

Mối quan hệ	VIF (Variance Inflation Factor)
TraLea -> EmpRes	1,148
TraLea -> AffCom	1,776
TraLea -> AdaRes	1,265
PsyRes -> EmpRes	1,148
PsyRes -> AdaRes	1,333
ProPer x AffCom -> TurInt	1,067
ProPer -> TurInt	1,229
EmpRes -> AdaRes	1,407
AffCom -> TurInt	1,443
AdaRes -> AffCom	1,776

4.8.4 Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc và thảo luận

Kết quả các tiêu chí đánh giá mô hình cấu trúc được trình bày tại [Phụ lục 16] làm căn cứ đo lường và kiểm định 33 giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Kết quả đo lường và kiểm định các giả thuyết được trình bày từ Bảng 4.11 đến Bảng 4.23.

4.8.4.1 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục tâm lý

Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục tâm lý chỉ là tác động trực tiếp có hệ số tác động βH1 = 0,360 với mức ý nghĩa pH1 = 0,000 và giả thuyết H1 được chấp nhận (Bảng 4.11). Điều này có nghĩa Lãnh đạo chuyển đổi có tác động ý nghĩa tích cực đến khả năng Hồi phục tâm lý của nhân viên trong đại dịch với mức độ βH1 = 0,360 là khá lớn.

Bảng 4.11 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục tâm lý

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
H1: TraLea -> PsyRes	0,360	0,255 - 0,461	0,000	x

Nghiên cứu về sự tác động của các phong cách lãnh đạo đến sự hồi phục tâm lý đã nhận được sự quan tâm của các học giả với các phong cách lãnh đạo khác nhau như lãnh đạo phục vụ, lãnh đạo đích thực, lãnh đạo trao quyền, lãnh đạo khiêm tốn, lãnh đạo giao dịch, lãnh đạo chuyển đổi, … . Trên quan điểm lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011), các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường là các yếu tố cốt lõi mà mỗi nhà lãnh đạo cần biết để làm cho tổ chức hiệu quả trong môi trường thay đổi và duy trì kết quả mong muốn. Lý thuyết này làm căn cứ điều tra lãnh đạo chuyển đổi với sự hồi phục tâm lý của người lao động trong đại dịch COVID-19. Nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi với sự hồi phục tâm lý đã nhận được sự quan tâm của các học giả trong quan khứ; điển hình, Peterson và cộng sự, 2009) điều tra hồi phục tâm lý đã ảnh hưởng đến lãnh đạo chuyển đổi của các nhà quản lý trong các hãng công nghệ tại Mỹ giữa công ty đã thành lập và công ty mới khởi nghiệp; Gooty và cộng sự (2009), McMurray và cộng sự (2010) và Schuckert và cộng sự (2018) đã sử dụng cùng thang đo vốn tâm lý; trong đó, có khả năng hồi phục để đánh giá tác động lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng hồi phục tâm lý với tư cách là biến trung gian hoặc biến phù thuộc trong bối cảnh khủng hoảng. Kết quả của luận án thể hiện lãnh đạo chuyển đổi trực tiếp tăng cường nguồn lực hồi phục tâm lý đến mức βH1= 0,360 có ý nghĩa tích cực, là phù hợp với các kết quả của các nghiên cứu trước. Một nghiên cứu cần được quan tâm của Singh và cộng sự (2023) phân tích tác động tích cực của lãnh đạo kiên tâm lên sự gắn kết nhân viên và xác nhận tác động trung gian một phần của vốn tâm lý lên mối quan hệ này. Nghĩa là lãnh đạo kiên tâm, một phong cách lãnh đạo linh hoạt, có tác động trực tiếp đến vốn tâm lý, khi mức vốn tâm lý cao hơn có đóng góp tích cực cho sự gắn kết trong đại dịch COVID-19. Các kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò của phong cách lãnh đạo linh hoạt, thích ứng với hoàn cạnh đóng vai trò quan trọng trong quá trình sự hồi phục tâm lý của người lao khi tổ chức rơi vào nghịch cảnh. Kết quả nghiên cứu ngụ ý rằng các nhà quản trị cần nhận thức trong một thế giới bất định và biến đổi việc sở hữu những kiến thức liên quan đến lãnh đạo là cần thiết, để thích ứng với mọi hoàn cảnh và dẫn dắt tổ chức tồn tại và phát triển; cụ thể, hiểu biết về phong cách lãnh đạo khác nhau để chọn lựa cách thức lãnh đạo phù hợp trong từng bối cảnh nhằm thúc đẩy và tạo ra nguồn lực nội sinh.

4.8.4.2 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục công việc

Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi lên Hồi phục công việc theo hai con đường trực tiếp và gián gián tiếp (Bảng 4.12).

(1) Tác động trực tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp có ý nghĩa tích cực đến khả năng Hồi phục công việc với mức tác động βH2 = 0,288 và pH2 = 0,000. Giả thuyết H2 được chấp nhận.

(2) Tác động gián tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa tích cực lên khả năng Hồi phục công việc thông qua biến trung gian Hồi phục tâm lý với mức tác động βH2.1 = 0,130, pH2.1 = 0,000 và khoảng tin cậy H2.1 [0,082 - 0,189] không có giá trị 0 (Zhao và cộng sự, 2010). Vì vậy, giả thuyết H2.1 cũng được chấp nhận.

(3) Tác động toàn phần. Tác động toàn phần (H2 và H2.1) của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục công việc đạt mức tác động β= 0,418 với p=0,000 trong khoảng tin cậy hợp lệ.

Bảng 4.12 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục công việc

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H2: TraLea -> EmpRes	0,288	0,195 - 0,385	0,000	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H2.1: TraLea -> PsyRes -> EmpRes	0,130	0,082 - 0,189	0,000	Có
(3) Tác động toàn phần				
TraLea -> EmpRes	0,418	0,324 – 0,512	0,000	Có

(4) Tác động trung gian. Để kiểm tra xem Hồi phục tâm lý đối với Hồi phục công việc có làm trung gian cho mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hồi phục công việc hay không, luận án tiến hành phân tích trung gian một phần theo Klarner (2013) tại Bảng 4.13. Kết quả cho thấy sự trung gian một phần ở mức độ tương đối mạnh đối với Hồi phục tâm lý (VAF = 31%).

Bảng 4.13 Tác động trung gian của Hồi phục tâm lý

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
TraLea -> PsyRes -> EmpRes	0,288***	0,130***	0,418***	31%	Trung gian một phần
: 0,01 < sig. <=0,05; *: sig. <=0,01					

Kết quả nghiên cứu xác nhận lãnh đạo chuyển đổi tăng cường nguồn lực hồi phục công việc theo cả hai con đường trực tiếp và gián tiếp (lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa tích cực lên khả năng hồi phục công việc thông qua biến hồi phục tâm lý làm trung gian một phần) bằng các giả thuyết H2, H2.1 với tác động toàn phần lên đến β là 0,418.

Kết quả nghiên cứu của luận án khá tương đồng với các nghiên cứu trước - của Nguyen và cộng sự (2016), Zhu và cộng sự (2019) và Salehzadeh (2019) - điều tra các phong cách lãnh đạo khác nhau ảnh hưởng đến khả năng hồi phục công việc xảy ra trong các bối cảnh khác nhau. Cụ thể, phong cách lãnh đạo trao quyền tác động tích cực đến hồi phục công việc nhân viên tại một số ngành công nghiệp tại New Zealand (Nguyen và cộng sự, 2016); khả năng lãnh đạo khiêm tốn và khả năng hồi phục công việc của nhân viên thông qua các biến trung gian tại Đại lục Trung Quốc của Zhu và cộng sự (2019); và hành vi lôi cuốn, hành vi đối nghịch, hành vi thiên vị và hành vi bắt buộc của lãnh đạo tác động có ý nghĩa đến sự hồi phục công việc trong bốn tổ chức dịch vụ ở Iran (Salehzadeh, 2019).

Kết quả nghiên cứu của luận án khẳng định lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên nhanh chóng ổn định lại hành vi làm việc sau khi đại dịch COVID-19 kết thúc. Quan điểm này phù hợp với lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011) - yếu tố cốt lõi mà mỗi nhà lãnh đạo cần biết là các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường sẽ làm cho tổ chức hiệu quả trong môi trường thay đổi. Quan điểm này đã được củng cố bởi các nghiên cứu của Ashwood và Tanner (2023) khi phát triển mô

hình đo lường các kỹ năng và năng lực cần thiết của lãnh đạo ảo đáp ứng nhu cầu của lực lượng lao động kỹ thuật số khi phải làm việc từ xa trong bối cảnh khủng hoảng do đại dịch COVID-19. Kết quả nghiên cứu của luận án củng cố quan điểm lý thuyết bảo vệ nguồn lực của Hobfoll khi xem lãnh đạo chuyển đổi, sự hồi phục tâm lý và sự hồi phục công việc là các nguồn lực công việc luôn có sự song hành và tương tác lẫn nhau để tạo ra nguồn lực vượt trội thông qua chuỗi tác động trực tiếp và trung gian của sự hồi phục tâm lý lên đến 31% (Bảng 4.11).

4.8.4.3 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi

Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi lên Hồi phục thích nghi theo hai con đường trực tiếp và gián gián tiếp (Bảng 4.14).

(1) Tác động trực tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp có ý nghĩa tích cực lên khả năng Hồi phục thích nghi với mức tác động có giá trị lớn nhất trong tất cả các trị số tác động. Giả thuyết H3 được chấp nhận với βH3 = 0,528 và pH3 = 0,000.

(2) Tác động gián tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa tích cực lên khả năng Hồi phục thích nghi có 03 tác động trung gian một phần: a) thông qua Hồi phục tâm lý; b) thông qua Hồi phục công việc; và c) thông qua Hồi phục tâm lý lẫn Hồi phục công việc. Kết quả cho thấy các tác động trung gian này đều có ý nghĩa tác động tích cực về mặt thống kê với các giá trị lần lượt là βH3.1 = 0,046 và pH3.1 = 0,018; βH3.2 = 0,060 và pH3.2 = 0,004; và βH3.3 = 0,027 và pH3.3 = 0,003 và các khoảng tin cậy H3.1 [0,010 - 0,087], H3.2 [0,025 - 0,106] và H 3.3 [0,011 - 0,047] không bao gồm 0 nên các tác động gián tiếp a), b) và c) có ý nghĩa (Zhao và cộng sự, 2010). Kết quả này đồng nghĩa với việc Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến Hồi phục thích nghi thông qua các cấp độ hồi phục làm trung gian một phần, vì vậy giả thuyết H3.1, H3.2 và H3.3 đều được chấp nhận.

(3) Tác động toàn phần. Tác động toàn phần (H3, H3.1, H3.2 và H3.3) của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi đạt mức tác động β= 0,661 với p=0,000 trong khoảng tin cậy hợp lệ.

Bảng 4.14. Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H3: TraLea -> AdaRes	0,528	0,427 - 0,624	0,000	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H3.1: TraLea -> PsyRes -> AdaRes	0,046	0,010 - 0,087	0,018	Có
H3.2: TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0,060	0,025 - 0,106	0,004	Có
H3.3: TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0,027	0,011 - 0,047	0,003	Có
(3) Tác động toàn phần				
TraLea -> AdaRes	0,661	0,588 – 0,728	0,000	Có

(4) Tác động trung gian. Để kiểm tra xem Hồi phục tâm lý đối với Hồi phục thích nghi có làm trung gian cho mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Hồi phục thích nghi, luận án tiến hành phân tích trung gian một phần theo Klarner (2013) tại Bảng 4.15. Kết quả cho thấy sự trung gian một phần đối với Hồi phục tâm lý ở mức VAF = 7%. Tương tự, hồi phục công việc hoặc Hồi phục tâm lý – Hồi phục công việc làm trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi đến Hồi phục thích nghi tổ chức lần lượt với VAF là 9% và 4%. Kết quả này chứng tỏ rằng ba tác động trung gian một phần trong mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi với Hồi phục tổ chức đều ở mức rất thấp.

Bảng 4.15 Tác động trung gian của Hồi phục tâm lý và Hồi phục công việc

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
TraLea -> PsyRes -> AdaRes	0,528***	0,046**	0,661***	7%	Trung gian một phần

Bảng 4.15 Tác động trung gian của Hồi phục tâm lý và Hồi phục công việc

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0,528***	0,060***	0,661***	9%	Trung gian một phần
TraLea -> PsyRes -> EmpRes ---> AdaRes	0,528***	0,027***	0,661***	4%	Trung gian một phần
: 0,01 < sig. <=0,05; *: sig. <=0,01					

Luận án đã chứng minh nhà lãnh đạo chuyển đổi tăng cường nguồn lực hồi phục thích nghi của tổ chức do khủng hoảng không chỉ trực tiếp, mà còn gián tiếp theo ba con đường (hồi phục tâm lý và hồi phục công việc) qua các giả thuyết H3, H3.1, H3.2 và H3.3 với hệ số tác động toàn phần β = 0,661. Nói cách khác, theo quan điểm của Lý thuyết nhu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và cộng sự (2003) và Schaufeli (2015), Lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll, Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011) trong trường hợp này lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt đồng thời ba cấp độ nguồn lực hồi phục và tích hợp các nguồn lực tại hồi phục thích nghi.

Các tác động trực tiếp và gián tiếp đã giải thích khả năng hồi hồi phục thích nghi mức R^2 là 0,504 và mức độ tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng hồi phục thích nghi tổ chức do khủng hoảng bởi đại dịch lên đến trên 50% (βH3 = 0,528) vượt trội sao với các mối quan hệ khác. Điều này chứng tỏ lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quyết định trong quá trình hồi phục thích nghi của tổ chức do khủng hoảng. Hơn nữa, Hồi phục thích nghi được tăng xung lượng khi tích hợp được ba tác động gián tiếp khác có hệ số lần lượt là là βH3.1= 0,046, βH3.2 = 0,060 và βH3.3 = 0,027 để trở thành mối quan hệ có mức tác động toàn phần cao nhất trong mô hình nghiên cứu (β = 0,661). Kết quả này phù hợp với quan điểm của Ngoc Su và đồng nghiệp (2021) cho rằng lãnh đạo là nhân tố quyết định sự hồi phục của tổ chức trong ngành du lịch tại Việt Nam sau đại dịch COVID-19.

Kết quả nghiên cứu trên tương đồng với một số nghiên cứu trước được phát hiện bởi Valero và cộng sự (2015), Shuja và Abbasi (2016) và Abd-EL Aliem và Hashish (2021) - điều tra lãnh đạo chuyển đổi có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tích cực và có ý nghĩa đến khả năng hồi phục của tổ chức. Madi Odeh và cộng sự (2021) điều tra tác động của phong cách lãnh đạo toàn diện - mang tên lãnh đạo chuyển đổi - đến khả năng hồi phục tổ chức đã ủng hộ rằng văn hóa thích ứng làm trung gian một phần trong mối quan hệ này trong mùa COVID-19 và khả năng hồi phục thích nghi là chìa khóa của sự sống sót của tổ chức sau cuộc khủng hoảng đại dịch COVID-19. Luận án kế thừa nghiên cứu của Madi Odeh và cộng sự (2021) điều tra vai trò của lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp lẫn gián tiếp đến khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức. Tuy nhiên, luận án đã thu được những tín hiệu tích cực hơn, đó là khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục công việc đóng vai trò trung gian trong bức tranh tổng thể về sự tác động lãnh đạo chuyển đổi với các cấp độ hồi phục khác nhau trong bối cảnh đại dịch COVID-19 so với nghiên cứu Madi Odeh và cộng sự (2021). Đặc biệt, nghiên cứu định tính của Ngoc Su và cộng sự (2021) cho rằng bài học từ thực tiễn quản lý nguồn nhân lực tại Việt Nam nhằm tăng cường khả năng phục hồi trong khủng hoảng COVID-19 tại các doanh nghiệp trong ngành du lịch - phải tập trung vào bốn yếu tố cốt lõi gồm tài chính, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh. Luận án kế thừa khuyến cáo của Ngoc Su và cộng sự (2021 chứng minh thực nghiệm lãnh đạo chuyển đổi quyết định sự hồi phục thích nghi của tổ chức khi có sự hồi phục của người lao động trong tâm lý và trong công việc tại các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh khi đại dịch COVID-19. Đặc biệt, luận án đã thực hiện nghiên cứu đồng thời điểm lẫn nội dung với nghiên cứu của Sastrawaha và cộng sự (2024) về sự ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đạo đức đối với duy trì khả năng hồi phục của doanh nghiệp trong thế giới VUCA (volatility, uncertainty, complexity và ambiguity).

4.8.4.4 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm thông qua các cấp độ hồi phục

Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm theo hai con đường trực

tiếp và gián gián tiếp (Bảng 4.16).

(1) Tác động trực tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp có ý nghĩa tích cực lên Cam kết tình cảm với mức tác động βH4 = 0,444 và p = 0,000; vì vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

(2) Tác động gián tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi có 04 tác động trung gian lên Cam kết tình cảm thông qua: a) Hồi phục thích nghi; b) Hồi phục tâm lý và Hồi phục thích nghi; c) Hồi phục công việc và Hồi phục thích nghi; và d) Hồi phục tâm lý, Hồi phục công việc và Hồi phục thích nghi. Kết quả cho thấy chỉ có tác động trung gian của a) Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm thông qua Hồi phục thích nghi với có ý nghĩa thống kê (βH4.1 = 0,077 và pH4.1 = 0,017) với khoảng tin cậy H4.1 [0,016 - 0,144] không chứa giá trị 0 (Zhao và cộng sự, 2010). Tác động trung gian còn lại b) và d) có ý nghĩa thống kê nhưng mức tác động rất kém (βH4.2 = 0,009 và pH4.2 = 0,071; βH4.4 = 0,004 và pH4.4 = 0,072). Tác động trung gian còn lại c) không có ý nghĩa thống kê. Từ kết quả trên cho thấy Lãnh đạo chuyển đổi tác có ý nghĩa tích cực lên Cam kết tình cảm thông qua Hồi phục thích nghi làm trung gian một phần. Giả thuyết H4.1 được chấp nhận, nhưng giả thuyết H4.2, H4.3 và H4.4 bị bác bỏ.

(3) Tác động toàn phần. Tác động toàn phần (H4 và H4.1) của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm đạt mức tác động β= 0,540 với p=0,000 trong khoảng tin cậy hợp lệ.

Bảng 4.16 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H4: TraLea -> AffCom	0,444	0,327- 0,559	0,000	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H4.1: TraLea -> AdaRes -> AffCom	0,077	0,016 - 0,144	0,017	Có
H4.2: TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0,009	0,001 - 0,020	0,071	Có

Bảng 4.16 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Cam kết tình cảm

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
-> AffCom				
H4.3: TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0,007	0,001 - 0,016	0,104	Không
H4.4: TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0,004	0,001 - 0,009	0,072	Có
(3) Tác động toàn phần				
TraLea -> AffCom	0,540	0,458 – 0,622	0,000	Có

(4) *Tác động trung gian.* Để kiểm tra xem Hồi phục thích nghi đối với Cam kết tình cảm có làm trung gian cho mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Cam kết tình cảm, luận án tiến hành phân tích trung gian một phần theo Klarner (2013) tại Bảng 4.17. Kết quả cho thấy sự trung gian một phần mạnh mẽ đối Hồi phục thích nghi ở mức tác động khá thấp (VAF = 14%).

Bảng 4.17 Tác động trung gian của Hồi phục thích nghi

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
TraLea -> AffCom	0,444***	0,077**	0,540***	14%	Trung gian một phần
*:0,1=> sig. >0,05; **:0,01 < sig. <=0,05; ***: sig. <=0,01					

Luận án xem xét tác động trực tiếp lẫn gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi lên cam kết tình cảm thông qua các giả thuyết H4, H4.1, H4.2 và H4.4. Kết quả cho thấy tác động toàn phần của lãnh đạo chuyển đổi đến cam kết tình cảm được tăng cường đến mức β = 0,540.

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc xác nhận tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển

đổi có ý nghĩa tích cực lên cam kết tình cảm với mức tác động lớn thứ hai trong mô hình nghiên cứu (βH4 = 0,444). Riêng các tác động gián tiếp, luận án chỉ kiểm chứng được vai trò trung gian một phần của hồi phục thích nghi trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm (βH4.1 = 0,077) ở mức ý nghĩa 5% và ủng hộ giả thuyết βH4.2= 0,009 và βH4.4= 0,004 ở mức ý nghĩa 10%, tuy nhiên không ủng hộ giả thuyết điều tra vai trò trung gian của các bộ nguồn lực tích hợp "H4.3: PsyRes->AdaRes" trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm theo quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực. Điều này chứng tỏ chỉ nguồn lực hồi phục thích nghi của tổ chức là yếu tố điều chỉnh trực tiếp đến cam kết tình cảm dưới sự kích hoạt của lãnh đạo chuyển đổi trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm, không có sự tích hợp nguồn lực hồi phục cá nhân hay nguồn lực hồi phục nhóm vào cam kết tình cảm. Các tác động tích hợp này cần được điều tra trong các nghiên cứu lặp lại với bối cảnh nghiên cứu phù hợp.

Các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi đến cam kết tình cảm đã nhận được nhiều sự chú ý của các học giả trong thời gian dài, nhưng thông thường cam kết tình cảm đóng vai trò như là bộ đệm trong mô hình nghiên cứu hơn là một biến phụ thuộc. Điển hình, nghiên cứu lãnh đạo với ý định nghỉ việc của Peachey và cộng sự (2014), Ennis và cộng sự (2016), Shahsavan và cộng sự (2017), Gyensare và cộng sự (2017), Donkor và cộng sự (2022), … . Cam kết tình cảm làm bộ đệm cho các mối quan hệ khác như lãnh đạo chuyển đổi đối với hiệu suất cá nhân (Ribeiro và cộng sự, 2018); không ngoại lệ, luận án cũng là một nghiên cứu xem xét cam kết tình cảm với vai trò là bộ đệm trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, vẫn có một số nghiên cứu xem xét cam kết tình cảm với vai trò biến phụ phuộc như cam kết tình cảm chịu sự tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi thông qua sự ủng hộ của tổ chức (Stinglhamber và cộng sự, 2015) hoặc lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tình cảm việc với vai trò trung gian của sự gắn kết (Park và cộng sự, 2022).

Quá trình rà soát các nghiên cứu trước cho thấy vai trò trung gian của các cấp độ hồi phục trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm vẫn chưa nhận được sự quan tâm trong thời gian qua. Vài nghiên cứu hiếm hoi có liên quan

đến khả năng phục hồi gồm: Azinga và cộng sự (2023) xác định được vai trò điều tiết hồi phục tâm lý trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tình cảm; Rego và công sự (2016) xác định vai trò trung gian của hồi phục tâm lý trong mối quan hệ phong cách lãnh đạo đích thực với cam kết tổ chức… . Riêng nghiên cứu của Ngoc Su và cộng sự (2021), dù là nghiên cứu định tính, đã nêu bài học từ thực tiễn quản lý nguồn nhân lực tại Việt Nam là tăng cường khả năng phục hồi trong khủng hoảng COVID-19 là tài chính, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, tầm nhìn và sứ mệnh kinh doanh; trong đó, cần nỗ lực để duy trì toàn bộ hệ thống, nâng cao tinh thần và sự cam kết gắn bó của lực lượng lao động. Luận án đã kế thừa cảm hứng của nghiên cứu này tiến hành điều tra vai trò lãnh đạo chuyển đổi tác động đến cam kết tình cảm với sự trung gian của sự hồi phục thích nghi tổ chức trong khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Kết quả của luận án xem như là một trong những khai phá ban đầu việc điều tra các mối quan hệ trung gian của hồi phục thích nghi giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm của người lao động.

4.8.4.5 Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc thông qua các cấp độ hồi phục và Cam kết tình cảm

Tác động của Lãnh đạo chuyển đổi lên Ý định nghỉ việc theo hai con đường trực tiếp và gián gián tiếp (Bảng 4.18).

(1) Tác động trực tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp có ý nghĩa tiêu cực lên Ý định nghỉ việc với mức tác động βH5 = -0,285 và pH5 < 0,000, vì vậy giả thuyết H5 được chấp nhận.

(2) Tác động gián tiếp. Lãnh đạo chuyển đổi có 05 tác động trung gian khác nhau lên Ý định nghỉ việc lần lượt thông qua: a) Cam kết tình cảm; b) Hồi phục thích nghi đến Cam kết tình cảm; c) Hồi phục tâm lý, Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm; và d) Hồi phục công việc, Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm; và đ) Hồi phục tâm lý, Hồi phục công việc, Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm. Kết quả cho thấy chỉ có 02 tác động trung gian một phần có ý nghĩa tiêu cực là: a) Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc thông qua Cam kết tình cảm và b) Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc thông qua Hồi phục thích nghi đến Cam kết tình cảm (βH5.1 = -

0,109 và pH5.1 = 0,002; và βH5.2 = -0,019 và pH5.2 = 0,037 với khoảng tin cậy H5.1 [-0,182 - -0,043] và H5.2 [-0,038 - -0,004] không chứa giá trị 0 (Zhao và cộng sự, 2010)). Các tác động trung gian còn lại lần lượt c), d) và đ) có ý nghĩa thống kê ở mức 5% nhưng khoảng tin cậy chứa giá trị 0 nên không được chấp nhận. Từ kết quả trên cho thấy Lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa tiêu cực lên Ý định nghỉ việc thông Cam kết tình cảm làm trung gian một phần; và thông qua Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm làm trung gian một phần. Giả thuyết H5.1 và H5.2 được chấp nhận, nhưng các giả thuyết H5.3, H5.4 và H.5.5 bị bác bỏ.

(3) Tác động toàn phần. Tác động toàn phần (H5, H5.1 và H5.2) của Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc đạt mức tác động β= -0,417 với p=0,000 trong khoảng tin cậy hợp lệ.

Bảng 4.18 Hệ số tác động của Lãnh đạo chuyển đổi đến Ý định nghỉ việc

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H5: TraLea -> TurInt	-0,285	-0,385 - -0,155	0,000	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H5.1: TraLea -> AffCom -> TurInt	-0,110	-0,182 - -0,043	0,002	Có
H5.2: TraLea -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,019	-0,038 - -0,004	0,037	Có
H5.3: TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,002	-0,004 - 0,000	0,135	Không
H5.4: TraLea -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,002	-0,005 - 0,000	0,092	Không
H5.5: TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,001	-0,002 - 0,000	0,105	Không
(3) Tác động toàn phần				
TraLea -> TurInt	-0,417	-0,506 – 0,298	0,000	Có

(4) Tác động trung gian. Để kiểm tra xem Cam kết tình cảm với Ý định nghỉ việc có làm trung gian cho mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Ý định nghỉ việc, luận án tiến hành phân tích trung gian một phần theo Klarner (2013) tại Bảng 4.19. Kết quả cho thấy sự trung gian một phần đối Cam kết tình cảm ở mức VAF = 26%. Tương tự, hồi phục công việc hoặc Hồi phục thích nghi – Cam kết tình cảm làm trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc mức tác động rất thấp (VAF = 4%).

Bảng 4.19 Tác động trung gian Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
TraLea -> AffCom -> TurInt	-0,285***	-0,110***	-0,417***	26%	Trung gian một phần
TraLea -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,285***	-0,019**	-0,417***	4%	Trung gian một phần
: 0,01 < sig. <=0,05; *: sig. <=0,01					

Tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên ý định nghỉ việc trực tiếp hoặc gián gián tiếp đã được xác nhận qua nhiều nghiên cứu khác nhau. Kết quả điều tra tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc cho thấy khi có sự bổ trợ các nguồn lực hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức (H5, H5.1 và H5.2) thì ý định nghỉ việc được giảm thiểu ở mức β = -0.417.

Luận án đã xác định lãnh đạo chuyển đổi tác động giảm thiểu ý định nghỉ việc ở mức ý nghĩa lên đến gần 30% (βH5 = -0,285; p=0,000). Về tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi giảm thiểu ý định nghỉ việc có hai giả thuyết H5.1 và H5.2 được chứng minh. Tuy nhiên, kiểm chứng vai trò trung gian của cam kết tình cảm giữa lãnh đạo chuyển đổi và ý định nghỉ việc đã được xác nhận trong nhiều nghiên cứu, còn vai trò trung gian của cặp biến hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm làm trung gian trong mối quan hệ tương ứng có thể được xem là phát hiện khá mới (AdaRes -> AffCom). Trên quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, điều này có thể chứng

minh đại dịch COVID-19 là bối cảnh tạo điều kiện để kiểm duyệt giả thuyết liên quan đến vai trò trung gian của cặp nguồn lực tích hợp "AdaRes -> AffCom" trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc. Các giả thuyết còn lại (H5.3, H5.4 và H5.5) không nhận được sự ủng hộ của luận án. Kết quả luận án đã ủng hộ quan điểm của lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực của Bakker và cộng sự (2003) và Schaufeli (2015) khi xem yếu tố lãnh đạo đóng vai trò kích hoạt các nguồn lực công việc, theo tiến trình động viên tạo nên sự gắn kết của người lao động với tổ chức, từ đó làm tăng ý định tích cực/giảm ý định tiêu cực.

Tóm lại theo quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực, các bộ nguồn lực tích hợp "PsyRes -> AdaRes -> AffCom", "EmpRes -> AdaRes -> AffCom" và "PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom" không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc, mà chỉ có cặp nguồn lực tích hợp "AdaRes -> AffCom" ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc. Vì vậy, các mối quan hệ phối hợp không được công nhận (H5.3, H5.4 và H5.5) cần được điều tra trong các nghiên cứu lặp lại với bối cảnh nghiên cứu phù hợp.

Tổng quan các nghiên trước có liên quan, các nghiên cứu lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc được sự quan tâm theo thời gian, điển hình là các nghiên cứu của Peachey và cộng sự (2014), Ennis và cộng sự (2016), Shahsavan và cộng sự (2017), Gyensare và cộng sự (2017), Donkor và cộng sự (2022) … . Tuy nhiên, các nghiên cứu về vai trò trung gian của các cấp độ hồi phục trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo với ý định nghỉ việc chưa được phát hiện. Kết quả của luận án là một trong những khám phá khá mới mẻ về khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức đóng vai trò một biến trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc, trong khi một số nghiên cứu trước đây chỉ đề cập đến vai trò trung gian của khả năng hồi phục cá nhân trong mối quan hệ giữa khả năng lãnh đạo và ý định nghỉ việc (Amunkete & Rothmann, 2015; Dutta & Khatri, 2017).

4.8.4.6 Tác động giữa các cấp độ hồi phục

Hồi phục tâm lý, Hồi phục công việc và Hồi phục thích nghi tác động nhau thông qua

4 giả thuyết (H6, H7, H8 và H8.1) được chấp nhận theo Bảng 4.20.

Bảng 4.20 Hệ số tác động giữa các cấp độ hồi phục

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H6: PsyRes -> EmpRes	0,362	0,262 - 0,462	0,000	Có
H7: EmpRes -> AdaRes	0,208	0,091 - 0,327	0,001	Có
H8: PsyRes -> AdaRes	0,128	0,030 - 0,223	0,009	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H8.1: PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0,075	0,034 - 0,122	0,001	Có
(3) Tác động toàn phần				
PsyRes -> AdaRes	0,204	0,114 – 0,291	0,000	Có

(1) Tác động trực tiếp

Hồi phục tâm lý đến Hồi phục công việc. Mối quan hệ giữa Hồi phục tâm lý đến Hồi phục công việc là mối quan hệ trực tiếp có hệ số tác động βH6 = 0,362 và pH6 = 0,000. Kết luận này xác định rằng Hồi phục tâm lý có tác động ý nghĩa là tích cực đến Hồi phục công việc. Giả thuyết H6 được chấp nhận.

Hồi phục công việc đến Hồi phục thích nghi. Hồi phục công việc tác động đến Hồi phục thích nghi là mối quan hệ trực tiếp có hệ số tác động βH7 = 0,208 và pH7 = 0,001. Kết luận này xác định rằng Hồi phục công việc có tác động ý nghĩa là tích cực đến Hồi phục thích nghi. Giả thuyết H7 được chấp nhận.

Hồi phục tâm lý đến Hồi phục thích nghi. Tác động trực tiếp của Hồi phục tâm lý tác động có ý nghĩa tích cực lên Hồi phục thích nghi với mức tác động βH8 = 0,128 và pH8 = 0,009, vì vậy giả thuyết H8 được chấp nhận.

(2) Tác động gián tiếp

Hồi phục tâm lý tác động trung gian một phần lên Hồi phục thích nghi thông qua Hồi phục công việc với mức tác động βH8.1 = 0,075, pH8.1 = 0,001 và với khoảng tin cậy [0,034 - 0,122] (không chứa giá trị 0), nên Hồi phục công việc đóng vai trò trung

gian một phần trong mối quan hệ giữa Hồi phục tâm lý với Hồi phục thích nghi. Vì vậy, giả thuyết H8.1 được chấp nhận.

(3) Tác động toàn phần

Tác động toàn phần (H8 và H8.1) của Hồi phục tâm lý đối đến Hồi phục thích nghi đạt mức tác động β= 0,204 với p=0,000 trong khoảng tin cậy hợp lệ.

(4) Tác động trung gian. Để kiểm tra xem Hồi phục công việc đối với Hồi phục thích nghi có làm trung gian cho mối quan hệ giữa Hồi phục tâm lý và Hồi phục thích nghi, luận án tiến hành phân tích trung gian một phần Hồi phục công việc theo Klarner (2013) tại Bảng 4.21. Kết quả cho thấy sự trung gian một phần khá mạnh đối Hồi phục công việc ở VAF = 37%.

Bảng 4.21 Tác động trung gian của Hồi phục công việc

Tác động	Hình thức			VAF	Kết quả
	Trực tiếp	Gián tiếp	Toàn phần		
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0,128***	0,075***	0,204***	37%	Trung gian một phần
: 0,1 <= sig. <0,05; *: 0,05 <= sig. <=0,01					

Luận án là một trong những nghiên cứu hiếm hoi cùng điều tra và ghi nhận sự tác động giữa ba cấp độ hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi trong cùng một nghiên cứu; trong đó, mức tác động hồi phục tâm lý đến hồi phục công việc là cao nhất (βH6 = 0,362), kế đến là mức tác động hồi phục công việc đến hồi phục thích nghi tổ chức (βH7 = 0,208), sau cùng là mức tác động hồi phục tâm lý đến hồi phục thích nghi tổ chức là thấp nhất (βH8 = 0,128). Hơn nữa, mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý với hồi phục thích nghi tổ chức còn được tăng cường mức độ tác động của hồi phục công việc ở mức βH8.1 = 0,075. Tác động toàn phần của hồi phục tâm lý đến hồi phục thích nghi đạt mức β = 0,204. Kết quả này khá tương đồng với nghiên cứu của Prayag và cộng sự (2019) về vai trò trung gian toàn phần của khả năng hồi phục công việc giữa khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục của tổ chức, nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu hiếm hoi củng cố lý thuyết tương tác

ba cấp độ hồi phục của hệ thống tổ chức.

Không giống như kết quả trên của luận án, một số nghiên cứu trước chỉ thể hiện sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục nhưng đa số mang tính đơn lẻ. Khả năng hồi phục tâm lý theo Pathak và Joshi (2021) đóng vai trò trung gian toàn phần giữa vốn tâm lý với hồi phục của tổ chức. Fang và cộng sự (2020) tiếp tục chứng minh vốn tâm lý đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức. Tannera và cộng sự (2022) thực hiện phỏng vấn và thu thập kết quả vốn tâm lý tác động đến khả năng hồi phục của tổ chức trong đại dịch COVID-19. Các nghiên cứu về sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục công việc của người lao động được phát hiện gồm Liang và Cao (2021), Prayag và Dassanayakem (2022) và nghiên cứu của Wang và Wang (2023).

Lý thuyết hồi phục khẳng định quá trình hồi phục liên quan đến các hệ thống có các cấp độ khác nhau liên kết với nhau nhằm xử lý hậu quả của nghịch cảnh gồm cấp độ hồi phục cá nhân (tâm lý), cấp độ hồi phục nhóm (công việc) và cấp độ hồi phục tổ chức, nhưng những chứng cứ củng cố cho lý thuyết chưa đầy đủ theo năm tháng vì những lý do khác nhau (Ma và cộng sự, 2018; Prayag, 2018). Gần đây, Hepfer và Lawrence (2022) đưa ra quan điểm trái chiều khi cho rằng kết quả đánh giá sự hồi phục theo ba cấp độ có thể không hiệu quả; bởi vì, khả năng phục hồi của tổ chức không phải là tổng hợp của khả năng phục hồi của cá nhân, nhóm và tổ chức. Kết quả luận án tại Bảng 4.20 đã thẩm định và biện hộ lý thuyết hồi phục theo luận cứ của Ma và cộng sự (2018); đồng thời, phản bác lại lý thuyết của Hepfer và Lawrence (2022). Kết quả luận án khẳng định rằng các cấp độ hồi phục liên kết và củng cố lẫn nhau, song song với sự chuyển đổi tích cực từ khả năng hồi phục nhận thức sang khả năng hồi phục công việc và khả năng hồi phục tổ chức theo bối cảnh. Đây được xem là một chuỗi nguồn lực đồng hành nhau theo quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll được vận hành trong khung lý thuyết mà luận án đã xây dựng.

4.8.4.7 Các tác động khác

Ngoài các mối quan hệ tác động kể trên, nghiên cứu còn có 9 tác động trực tiếp và

gián tiếp giữa các biến trong mô hình. Kết quả ghi nhận có 8 giả thuyết được chấp nhận (H9, H10, H11, H12, H13, H14, H16 và H17) và 1 giả thuyết (H15) bị bác bỏ; tuy nhiên, đa số các giả thuyết đạt độ tin cậy ở mức 90% theo Bảng 4.22.

Bảng 4.22 Hệ số tác động giữa các mối quan hệ khác

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
(1) Tác động trực tiếp				
H9: AdaRes -> AffCom	0,145	0,031 - 0,264	0,014	Có
H10: AffCom -> TurInt	-0,245	-0,374 - -0,103	0,000	Có
(2) Tác động gián tiếp				
H11: EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0,030	0,005 - 0,066	0,053	Có
H12: PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0,019	0,002 - 0,045	0,088	Có
H13: PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0,011	0,002 - 0,025	0,062	Có
H14: AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,036	-0,072 - -0,007	0,034	Có
H15: PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,005	-0,011 - 0,000	0,117	Không
H16: EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,007	-0,017 - -0,001	0,077	Có
H17: PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,003	-0,006 - 0,000	0,093	Có

(1) Tác động trực tiếp

Hồi phục thích nghi đến Cam kết tình cảm. Hồi phục thich nghi với Cam kết tình cảm là mối quan hệ trực tiếp có hệ số tác động βH9 = 0,145 và pH9 = 0,014. Kết luận này xác định rằng Hồi phục thích nghi có tác động trực tiếp có ý nghĩa tích cực đến Cam kết tình cảm. Giả thuyết H9 được chấp nhận.

Cam kết tình cảm đến Ý định nghỉ việc. Cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc là mối quan hệ trực tiếp có hệ số tác động βH10 = -0,245 và pH10 = 0,000. Kết luận này xác

định rằng Cam kết tình cảm thích nghi tác động trực tiếp có ý nghĩa tiêu cực đến Ý định nghỉ việc. Giả thuyết H10 được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với rất nhiều nghiên cứu trước đây.

(2) Các tác động gián tiếp

Các cấp độ hồi phục đến Cam kết tình cảm. Theo mô hình nghiên cứu có 03 các động gián tiếp đến Cam kết tình cảm gồm: a) Hồi phục công việc tác động đến Cam kết tình cảm thông qua Hồi phục thích nghi; b) Hồi phục tâm lý tác động đến Cam kết tình cảm thông qua Hồi phục thích nghi; và c) Hồi phục tâm lý tác động đến Cam kết tình cảm thông qua Hồi phục công việc và Hồi phục thích nghi. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy các tác động a), b) và c) có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Cụ thể, giả thiết H11, H12 và H13 lần lượt cho các chỉ số βH11 = 0,030 và pH11 = 0,053; βH12 = 0,019 và pH12 = 0,088; và βH13 = 0,011 và pH13 = 0,062, vì vậy các giả thuyết H11, H12 và H13 chấp nhận mức độ tin cậy 90%.

Các cấp độ hồi phục tác động đến Ý định nghỉ việc thông qua Cam kết tình cảm

Theo mô hình nghiên cứu có 04 tác động gián tiếp khác đến Ý định nghỉ việc gồm: a) Hồi phục thích nghi tác động đến Ý định nghỉ việc thông qua Cam kết tình cảm; b) Hồi phục tâm lý tác động đến Ý định nghỉ việc thông qua Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm; c) Hồi phục công việc tác động đến Ý định nghỉ việc thông qua Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm; và d) Hồi phục tâm lý tác động đến Ý định nghỉ việc thông qua Hồi phục công việc, Hồi phục thích nghi và Cam kết tình cảm. Phân tích mô hình cấu trúc cho thấy chỉ có mối quan hệ trung gian của Cam kết tình cảm giữa Hồi phục thích nghi và Ý định nghỉ việc có ý thống kê; tuy nhiên, đây là mối quan hệ tiêu cực với hệ số tác động βH14 = -0,036 , pH14 = 0,034 và [-0,072 - -0,007] không nằm trong giới hạn có giá trị 0, nên giả thuyết H14 được chấp nhận ở mức độ tin cậy 95%. Các giả thuyết H16 và H17 có ý nghĩa ở mức độ tin cậu 90% (βH16 = -0,007 và pH16 = 0,077; và βH17 = -0,003 và pH17 = 0,093). Giả thuyết H15 không được chấp nhận (βH15 = -0,005 và pH15 = 0,117).

Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy hồi phục thích nghi có tác động tăng cường cam kết tình cảm ở mức 15% (βH9 = 0,145); trong khi, cam kết tình cảm có

tác động giảm thiểu ý định nghỉ việc ở mức gần 25% (βH10 = -0,245). Điều này dẫn đến kết quả hồi phục thích nghi tổ chức tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm với mức tác động âm 3,6% (βH14 = -0,036). Nói cách khác, cam kết tình cảm đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa hồi phục tích nghi và ý định nghỉ việc, nhưng tác động này là yếu. Các tác động trung gian còn lại trong mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm hoặc ý định nghỉ việc xem như không đáng kể. Kết quả của luận án xem như chỉ xác nhận khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức có tác động trực tiếp đến cam kết tình cảm; và cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian giữa hồi phục thích nghi với ý định nghỉ việc, trong khi vấn đề này xuất hiện trong các nghiên cứu trước đây dưới dạng khả năng phục hồi cấp độ cá nhân (Akcin, 2023; Tait, 2008; Yan và cộng sự, 2021). Đây có thể được coi là một khoảng trống chưa có nhiều bằng chứng thực nghiệm liên quan đến hậu khủng hoảng, ngoại trừ nghiên cứu của Azusa và Hiroyuki, (2013) liên quan cuộc khủng hoảng động đất ở Đông Nhật Bản năm 2011, chứng minh sự hồi phục tổ chức ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của người lao động làm ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc sau động đất lớn ở Nhật Bản; tuy nhiên, nghiên cứu này không điều tra năng lực hồi phục thích nghi mà là hồi phục chung của tổ chức.

Qua rà soát các nghiên cứu, luận án chưa khám được các nghiên cứu đã kiểm chứng các giả thuyết H11, H12, H13, H15, H16 và H17. Dựa trên quan điểm của lý thuyết bảo tồn nguồn lực để lý giải, các giả thuyết H11, H12, H13, H15, H16 và H17 thể hiện nguồn lực tích hợp gồm nguồn lực cá nhân (hồi phục tâm lý hoặc cam kết tình cảm), nguồn lực nhóm (hồi phục công việc) và nguồn lực tổ chức (hồi phục thích nghi) không tác động đến cam kết tình cảm; cũng như, không tác động đến ý định nghỉ việc. Như vậy, bối cảnh nghiên cứu của luận án chưa thể ủng hộ "tuyệt đối" các giả thuyết H11, H12, H13, H15, H16 và H17 (độ tin cậy thấp). Điều này có thể lý giải các nghiên cứu trước đây chưa quan tâm đúng mức; hoặc bối cảnh nghiên cứu chưa cho phép các học giả điều tra sự tích hợp các nguồn lực trong cùng một nghiên cứu để xem xét các mối liên quan tương ứng; hoặc các mối quan hệ tích hợp này không tồn tại trong thực tế; … . Đây là các khoảng trống kỳ vọng được giải đáp trong nghiên

cứu tương lai với bối cảnh thích hợp.

4.8.4.8 Tác động điều tiết

Tính cách chủ động được thiết kế trong mô hình nghiên cứu đóng vai trò là biến điều tiết trong mối quan hệ giữa Cam kết tình cảm với Ý định nghỉ việc. Để có thể chấp nhận được giả thuyết H18, cần đánh giá tác động trực tiếp của Cam kết tình cảm đến Ý định nghỉ việc, của Tính cách chủ động đến Ý định nghỉ việc và biến [Tính cách chủ động x Cam kết tình cảm] đến Ý định nghỉ việc.

Kết quả từ Bảng 4.23 thể hiện Tính cách chủ động không có tác động trực tiếp đến Ý định nghỉ việc (βH18' = 0,030 và pH18' = 0,680) và mức độ tác động rất thấp (f2=0,001), nhưng Cam kết tình cảm tác động ý nghĩa là ngược chiều đến Ý định nghỉ việc (βH10 = -0,245 và pH10 = 0,000) và [Tính cách chủ động x Cam kết tình cảm] tác động ý nghĩa tiêu cực đến Ý định nghỉ việc (βH18 = -0,139 và pH18 = 0,032) với mức độ tác động f^2 = 0,031 (mức trung bình). Theo Nguyễn Hữu Thọ (2011), trong trường hợp này Tính cách chủ động với vai trò là một biến điều tiết thuần tuý và làm thay đổi độ mạnh và dạng của mối quan hệ giữa Cam kết tình cảm và Ý định nghỉ việc.

Bảng 4.23 Hệ số tác động của biến điều tiết

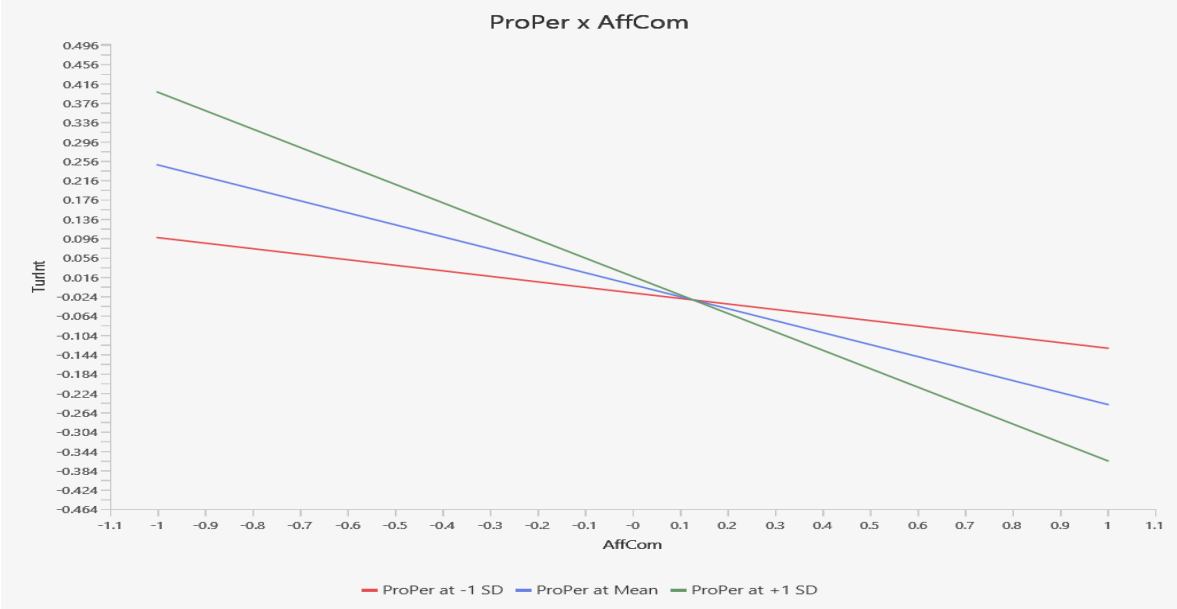
Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
H10: AffCom -> TurInt	-0,245	-0,374 - -0,103	0,000	Có
H18': ProPer -> TurInt	0,030	-0,111 - 0,190	0,680	Không
H18: ProPer x AffCom -> TurInt	-0,139	-0,229 - 0,028	0,032	Có

Đồ thị biểu diễn vai trò điều tiết của tính cách chủ động được thể hiện theo Hình 4.1. Đường biểu diễn đồ thị cho thấy có các trường hợp xảy ra liên quan đến sự tác động của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc như sau:

(1) Trường hợp cam kết tình cảm cao, những người có tính cách chủ động cao sẽ có ý định nghỉ việc thấp hơn những người có tính cách chủ động thấp và ngược lại.

(2) Trường hợp cam kết tình cảm thấp, những người có tính cách chủ động cao sẽ có ý định nghỉ việc cao hơn những người có tính cách chủ động thấp và ngược lại.

Các nghiên cứu điều tra vai trò điều tiết của tính cách chủ động trong nghiên cứu về hành vi tổ chức khá phổ biến. Mục đích của luận án nhằm đánh giá tính cách chủ động có năng lực điều chỉnh ý định nghỉ việc của người lao động trong mối quan hệ cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc. Kết quả phân tích điều tiết cho thấy tính cách chủ động có năng lực điều tiết mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định định nghỉ việc trong bối cảnh do khủng hoảng bởi đại dịch. Trong trường hợp này, tính cách chủ động có vai trò là một biến điều tiết thuần tuý trong mối quan hệ giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc (βH14 = -0,139).



Hình 4.1. Đồ thị biểu diễn hoạt động điều tiết của tính cách chủ động

Kết quả điều tiết của tính cách chủ động đã củng cố thêm các xác nhận của các nghiên cứu trước của Harvey và cộng sự (2006), Newman và cộng sự (2015), Jafri và cộng sự (2016) và Johari và cộng sự (2022) về vai trò điều tiết của tính cách chủ động trong các mối quan hệ. Đặc biệt, nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2022) xác nhận vai trò

điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ nghịch chiều giữa sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của giáo viên trong do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Kết quả nghiên cứu của luận án tương đồng với kết quả nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2022) về nội hàm lẫn bối cảnh nghiên cứu; và phù hợp với lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm là các đặc điểm nội tại của cá nhân - tính cách chủ động có thể ảnh hưởng đến năng lực thích ứng của con người trong một môi trường thay đổi (Cohen và Edwards, 1989; Spector và cộng sự, 2000). Tính cách chủ động là một dạng tính cách mang tính tổng hợp giữa các tính cách khác nhau; đó là, tính hướng ngoại, sự tận tâm và tính cởi mở mà các cá nhân cần sở hữu để thích nghi với những điều kiện khó khăn. Yi-Feng Chen và cộng sự (2021) đã xác nhận tính cách chủ động đóng vai trò quan trọng trong cuộc chiến chống lại đại dịch COVID-19.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Đại dịch COVID-19 đặt ra yêu cầu hồi phục thích nghi và giảm thiểu ý định nghỉ việc tại Thành phố Hồ Chí Minh. Luận án ra đời nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc bởi khủng hoảng trong một thế giới VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity và Ambiguity). Bằng phương pháp nghiên cứu tổng hợp, luận án đã xác định các yếu tố lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức tăng cường cam kết tình cảm nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc. Kết quả luận án đã trả lời các câu hỏi nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc của người lao động do ảnh hưởng bởi khủng hoảng.

Cụ thể kết quả nghiên cứu đã xác nhận: a) Vai trò chủ đạo của lãnh đạo chuyển đổi trong quá trình tác động đồng thời đến các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc; b) Sự tác động có ý nghĩa giữa các cấp độ hồi phục (hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi; c) Kết quả nghiên cứu không chỉ xác nhận lại kết quả của các nghiên cứu trước về mối liên quan trực tiếp giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc, mà còn xác định khả năng hồi phục tâm lý, khả năng hồi phục công việc và khả năng hồi phục thích nghi có năng lực trung gian trong các mối quan hệ này; d) Nghiên cứu cũng đóng góp thêm chứng cứ về vai trò điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc.

Kết quả nghiên cứu được phân tích, đánh giá và so sánh với những nghiên cứu trước nhằm tìm ra những điểm mới về vai trò của cách lãnh đạo chuyển đổi, cũng như sự tương tác giữa các cấp hồi phục và tác động của hồi phục thích nghi tổ chức đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm. Căn cứ vào các kết quả đạt được, luận án đã có các kết luận và các hàm ý quản trị quan trọng về lãnh đạo chuyển đổi, các năng lực hồi phục, giảm thiểu ý định nghỉ việc nhằm giữ chân người lao động để đối phó với các cuộc khủng hoảng trong một thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

5.1 Kết luận

5.1.1 Các đóng góp về mặt thực tiễn

Nghiên cứu thực hiện đáp ứng yêu cầu thực tiễn bối cảnh do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 tại Việt Nam. Đại dịch Covid-19 là cuộc khủng khoảng chưa từng có tiền lệ và hoàn toàn khác so với cuộc khủng hoảng trước đây. Đó là cuộc khủng hoảng kinh tế, xã hội, nhân đạo và dịch tễ tồi tệ nhất trong lịch sử thế giới mà Garti và Dolan (2021) cho rằng đại dịch COVID-19 là một ví dụ điển hình về một thế giới VUCA (Whileman, 1988). Một thế giới không chắc chắn về tương lai khi mà tâm lý con người hoang mang cực độ vì sự hiểu biết của con người về bệnh dịch quá ít ỏi, trong khi tốc độ và sự lây lan nghiêm trọng của bệnh dịch với tốc độ "tên lửa" trên toàn cầu. Diễn biến bệnh dịch nhanh chóng làm hàng loạt người mất mạng, hoạt động kinh tế - xã hội bị đình trệ; đặc biệt, thị trường lao động trở nên bất ổn vì sự thất thoát nhân mạng cũng như sự tháo chạy của lực lượng lao động ra khỏi các thành phố lớn. Sự phức tạp diễn ra trên diện rộng bởi bệnh dịch không chỉ đe dọa tính mạng từng cá nhân mà còn ảnh hưởng đến sức khỏe của tổ chức cũng như cả nền kinh tế. Cảm giác mơ hồ bao trùm khắp nơi khi tình trạng bệnh dịch thách thức hệ thống y tế, kinh tế và chính trị trên toàn cầu, bởi nhân loại không chỉ thiếu hiểu biết mà còn không có kinh nghiệm để ứng phó với tác động tiêu cực của đại dịch.

Để bảo vệ người dân và phòng chống dịch bệnh, Chính phủ (2020) đã ban hành các Chỉ thị số 15/CT-TTg, số 16/CT-TTg và số 19/CT-TTg (tháng 3 và 4 năm 2020) thực hiện chương trình hành động phong tỏa và giãn cách xã hội nhằm đối phó với tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19. Luận án được khởi xướng sau khi Chính phủ (2021) chấm dứt lệnh phong tỏa - tuyên bố cho phép hoạt động bình thường theo nghị quyết số 128/NQ-CP ngày 11 tháng 10 năm 2021 - để tìm hiểu các yếu tố đặc trưng làm gia tăng tỉ lệ nghỉ việc tại Thành phố Hồ Chí Minh, một trung kinh tế, văn hóa, xã hội đầu tàu của cả nước. Thực tế cho thấy đại dịch dần qua đi nhưng lại là lúc nền

kinh tế Việt Nam, đặc biệt là Thành phố Hồ Chí Minh bước vào giai đoạn với những thách thức không hề nhỏ, mà theo các chuyên gia thì hậu quả của đại dịch có khả năng kéo dài sau nhiều thập kỷ (Bailey và Breslin, 2021). Số liệu thống kê cho thấy Đại dịch COVID-19 đã gây thiệt hại nghiêm trọng cho hầu hết các tổ chức trong các lĩnh vực như dịch vụ, du lịch, vận tải, ăn uống, lưu trú, giải trí và chuỗi cung ứng, …, làm dòng chảy thương mại bị gián đoạn hoặc mất kế nối, làm tổn thương tâm lý cộng đồng, … . Vì nhiều lý do khác nhau mà tỉ lệ nghỉ việc tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2021, 2022 và 2023 vẫn ở mức cao hơn trước khi đại dịch xảy ra. Hành trình hồi phục sức khoẻ của tổ chức, ổn định tâm lý và giảm thiểu tỉ lệ người lao động nghỉ việc do ảnh hưởng của đại dịch nhằm thực hiện nghị quyết bình thường mới tại Thành phố Hồ Chí Minh tính đến nay còn nhiều khó khăn. Kết quả nghiên cứu của luận án kỳ vọng cung cấp những giá trị thực tiễn cho các nhà quản trị ứng phó và quản trị tổ chức khi các thảm họa tương tự như đại dịch COVID-19 có thể xảy ra trong một thế giới VUCA.

5.1.1.1 Sự hiểu biết để ứng phó trong một thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ (VUCA)

Trung Dũng (2023) ghi nhận dự báo của “The Economic Times” là xác suất xảy ra một đại dịch trên toàn cầu nguy hiểm tương tự như COVID-19 trong vòng 10 năm tới là 27,5%; đây là một lời tiên đoán đáng được nhân loại quan tâm. Thực tế, nhân loại không chỉ hứng chịu những thảm họa liên quan đến dịch tễ như dịch hạch, dịch tả, dịch cúm, thương hàn, bệnh lao, bệnh phong, …, và gần đây là bệnh AIDS (1981), dịch bệnh Ebola ở Tây Phi (2014-2016), dịch cúm Virus corona chủng mới (Covid-19); mà còn đối đầu không ngừng đối với các thảm hoạ đến từ thiên nhiên và con người hằng năm. Điển hình, thảm họa thiên niên thì nhân loại đã từng chứng kiến và ứng phó như động đất sóng thần (Ấn Độ Dương năm 2004; Indonesia năm 2004; Nhật Bản năm 2011; Sunda, Indonesia năm 2018; Trung Sulawesi, Indonesia năm 2018; …); bão (Katrina ở Đại Tây Dương năm 2005; Vargas ở Venezuela năm 1999; Katrina năm 2005; …); động đất (Tứ Xuyên năm 2008; Nepal năm 2015; Canterbury, Christchurch năm 2011; …). Các thảm họa do con người gây ra gồm hạt nhân ở

Chernobyl năm 1986, cháy giếng dầu ở Kuwait năm 1991, nổ nhà máy hóa chất Cát Lâm, Trung Quốc năm 2005, tràn dầu Deepwater - Horizon năm 2010, thảm họa hạt nhân Fukushima năm 2011 và các thảm họa cháy rừng, sạt lở đất; cũng như các cuộc khủng hoảng kinh tế; … . Hầu hết các cuộc thảm họa trong quá khứ mang tính cục bộ, quy mô địa phương, tác động có giới hạn đến con người và môi trường. Sự quan tâm của các học giả về sự tác động của thảm họa đến các chủ thể trên địa bàn xảy ra thảm họa trên phương diện tâm lý xã hội và hồi phục tổ chức chưa được quan tâm đầy đủ và thấu đáo. Tính đến nay, có các nghiên cứu điển hình được thực hiện gồm: a) Calgaro và cộng sự (2008) điều tra về khả năng hồi phục của ngành du lịch liên quan đến các thảm hoạ sóng thần Tsunami tại Thái Lan năm 2004. b) Trận động đất lớn ở Onagawa tỉnh Miyagi phía Đông Nhật Bản năm 2011, Azusa và Hiroyuki (2013) ghi nhận sự phục hồi tổ chức ảnh hưởng đến cam kết tình cảm của người lao động sau thảm hoạ. c) Valero và cộng sự (2015) tiến hành điều tra nhà lãnh đạo chuyển đổi thiết chế tổ chức hồi phục, có thể phản ứng và thích nghi tốt hơn với bất kỳ sự kiện thảm khốc trong bối cảnh châu Á. d) Blackmon và cộng sự (2017) khảo sát khả năng phục hồi tâm lý và trầm cảm của những người sống ở bên bờ Vịnh Mississippi về năng lực thích nghi với cuộc sống sau cơn bão Katrina năm 2005 và sự cố tràn dầu Deepwater Horizon năm 2010. đ) Thảm họa kép động đất sóng thần và hạt nhân ba lần tại Fukushima năm 2011 tại Nhật Bản. Fang và cộng sự (2020) tiếp tục chứng minh hồi phục tâm lý đã tạo ra cơ chế ứng phó và khả năng hồi phục của tổ chức sau trận động đất Kaikoura tại New Zealand năm 2016. e) Mann và cộng sự (2018) điều tra định tính về khả năng phục hồi của cư dân phải di dời trong thảm họa. f) Prayag và cộng sự (2019) điều tra sự hồi phục tâm lý, sự hồi phục tổ chức và sự hài lòng của người lao động trong ngành du lịch sau thảm họa động đất tại Canterbury. g) Trong đại dịch COVID-19, Tannera và cộng sự (2022) xác định vốn tâm lý, vốn xã hội và khả năng hồi phục của tổ chức trong việc thúc đẩy sự phục hồi của các doanh nghiệp trong ngành du lịch trong thời kỳ COVID-19 tại Christchurch, New Zealand, … . Kết quả của các nghiên cứu trên chỉ là bức tranh phân mảnh, chưa đủ sức hỗ trợ các nhà quản trị doanh nghiệp đối phó với khủng hoảng như đại dịch COVID-19 với các thảm họa tương tự trong tương lai, trong bối cảnh toàn cầu hóa, biến đổi khí hậu, xung đột

chiến tranh, … nhân loại sẽ đối mặt với các thảm họa không chỉ đến từ thiên nhiên mà còn đến từ con người với những thách thức không lường trước. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu của luận án đóng góp một phần kiến thức có giá trị, có thể xem như là bài học quản trị dành cho tương lai mà các nhà quản trị tổ chức cần sở hữu để ứng phó với các cuộc khủng hoảng toàn cầu trong một thế giới VUCA.

5.1.1.2 Sử dụng các yếu tố nội sinh để hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động để ứng phó với các cuộc khủng hoảng trong một thế giới VUCA

Hành trình hồi phục sức khoẻ của tổ chức, ổn định tâm lý và giảm thiểu tỉ lệ người lao động nghỉ việc do khủng hoảng là vấn đề cấp thiết của các nhà quản trị tổ chức nhằm bình thường và khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh. Garti và Dolan (2021) cho rằng các cá nhân hoặc tổ chức có khả năng phục hồi là những cá nhân hoặc tổ chức có thể phục hồi và phát triển thành công sau những trải nghiệm bất lợi; và nhà lãnh đạo không thể can thiệp nhiều để thay đổi những yếu tố ngoại sinh như sự biến động, sự không chắc chắn, sự phức tạp và sự mơ hồ đến từ bên ngoài, mà chỉ có thể chuẩn bị và ứng phó bằng cách tăng cường các yếu tố nội sinh khi đối mặt với khủng hoảng như bối cảnh COVID-19 trong thế giới VUCA. Trong thực tiễn, các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh áp dụng các biện pháp khác nhau để ổn định hoạt động tổ chức trong mùa dịch (giảm lương, thu hẹp sản xuất, cơ cấu lại hoạt động, giãn việc, cho nghỉ việc tạm thời, …). Chính phủ chủ trương hỗ trợ doanh nghiệp tạm ngưng hoạt động tái gia nhập thị trường, phục hồi sản xuất - kinh doanh, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, giảm lãi suất cho vay, tạo việc làm cho người lao động, tăng cường trợ cấp và chăm lo an sinh xã hội, … nhưng khả năng hồi phục của các doanh nghiệp phục kém và sự cam kết của người lao động với tổ chức vẫn lỏng lẻo trước "cú sốc ngoại sinh". Thực tiễn cho thấy các biện pháp trên là các biện pháp tự phát, tạm thời mang tính chất tình thế và thiếu bền vững để giải quyết những khó khăn cấp bách; bởi vì, các nhà quản trị tổ chức có thể thiếu kiến thức và kinh nghiệm đối phó với những tác động tiêu cực của cuộc khủng hoảng toàn cầu trong hồi phục tổ chức và ổn định nguồn nhân lực dựa trên các chứng cứ khoa học. Kết quả của luận án đã khám phá các yếu tố đặc trưng gồm lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục

công việc, hồi phục thích nghi, cam kết tình cảm và tính cách chủ động là những yếu tố có tác động giảm thiểu đi ý định nghỉ việc của người lao động do ảnh hưởng của khủng hoảng. Đây là những yếu tố nội sinh xuất phát từ phương pháp điều hành khoa học của nhà quản trị tổ chức, từ tâm lý và nguồn lực cá nhân, nhóm và tổ chức để tạo nên sự hồi phục và sự gắn kết tình cảm của người lao động với tổ chức. Các yếu tố nội sinh này cần được nuôi dưỡng, học tập và rèn luyện trở thành nguồn lực tiềm tàng hỗ trợ tổ chức ứng phó chủ động với các cuộc khủng hoảng trong tương lai.

5.1.1.3 Tầm quan trọng của lãnh đạo chuyển đổi - quyết định sự hồi phục tâm lý, hồi phục nhóm, hồi phục thích nghi tổ chức, từ đó tăng cường cam kết tình cảm làm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do tác động bởi khủng hoảng

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi Rolfe (2011) tổng kết ba yếu tố cốt lõi mà nhà lãnh đạo chuyển đổi cần quản trị là các mối quan hệ, các tố chất của nhà lãnh đạo và môi trường tổ chức. Đây là một trong những lý thuyết lãnh đạo hiệu quả trong môi trường thay đổi hiện nay vì khả năng uyển chuyển trong thay đổi tổ chức; đồng thời, tạo ra kết quả mong muốn từ các yếu tố nội sinh. Điều này phù hợp với quan điểm của Garti và Dolan (2021); bởi vì, con người không thể can thiệp nhiều để thay đổi những yếu tố ngoại sinh như sự biến động, sự không chắc chắn, sự phức tạp và sự mơ hồ mà chỉ có thể chuẩn bị và ứng phó bằng cách tăng cường các yếu tố nội sinh khi đối mặt với khủng hoảng như bối cảnh COVID-19 trong thế giới VUCA. Đại dịch COVID-19 đã củng cố và làm mạnh mẽ quan điểm lý thuyết của Rolfe (2011), khi có nhiều nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của nhà lãnh đạo với phong cách chuyển đổi đối với quá trình hồi phục tâm lý người lao động, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức. Điển hình, Caro (2022) khẳng định rằng thế giới đang hướng tới năng lực lãnh đạo chuyển đổi trong giai đoạn hồi phục do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, đó cũng là lúc nhân loại tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện hữu về nhân khẩu học, môi trường, dịch tễ, công nghệ, cũng như các xung đột chiến tranh, … . Nhà lãnh đạo chuyển đổi có đủ sức thuyết phục để đáp ứng hiệu quả và chủ động đối với những thách thức mang tính toàn cầu này. Santoso và cộng sự (2022) cho rằng các nhà lãnh đạo chuyển đổi đóng một vai trò quan trọng trong việc dẫn dắt tổ chức trong đại dịch COVID-19 bằng cách khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo, thực hiện các

hành động tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Sastrawaha và cộng sự. (2024) đánh giá sự ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi có đạo đức đối với duy trì khả năng hồi phục của doanh nghiệp trong đại dịch COVID-19, đặc trưng của một thế giới VUCA. Kết quả đạt được của luận án xác nhận lãnh đạo chuyển đổi là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công khả năng hồi phục thích của tổ chức, sau khi kết hợp xung lượng của sự hồi phục cá nhân và hồi phục nhóm, từ đó tăng cường cam kết tình cảm và giảm thiểu ý định nghỉ việc người lao động do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19.

Lãnh đạo chuyển đổi ngoài sự tiên phong, đương đầu, xông pha giải quyết tất cả các vấn đề vấn đề xảy ra trong mùa dịch; họ còn luôn khuyến khích, tạo động lực và truyền cảm xúc tích cực, lạc quan đến người lao động; khuyến kích người lao động sáng tạo, đổi mới và nâng cao sự chủ động trong công việc khi phải làm việc từ xa; và không ngừng quan tâm đến đời sống sức khỏe cá nhân và gia đình người lao động. Các nỗ lực khác nhau của lãnh đạo chuyển đổi đã tạo ra nguồn lực cá nhân giúp tổ chức hồi phục hoạt động sau giai đoạn đình trệ; từ đó, tạo ra hiệu ứng tích cực trong cảm xúc của người lao động dẫn đến sự tăng cường cam kết tình cảm của họ đối với tổ chức làm giảm đi ý định nghỉ việc. Luận án cũng kỳ vọng các nhà quản trị tổ chức nhận thức rằng hiểu biết kiến thức về phong cách lãnh đạo chuyển đổi là nguồn lực hỗ trợ họ ứng phó với các biến cố tương tự như đại dịch Covid-19 trong tương lai. Một phong cách lãnh đạo khác nổi lên và được các học giả đánh giá cao trong đại dịch COVID-19 - khá tương đồng với phong cách lãnh đạo chuyển đổi - đó là phong cách lãnh đạo kiên tâm (resilient leadership). Phong cách này được Deloitte Việt Nam xem là phong cách lãnh đạo chiến đấu và chiến thắng đại dịch COVID-19. Deloitte cho rằng nhà lãnh đạo kiên tâm đã dẫn dắt tổ chức vượt qua giai đoạn khủng hoảng bằng cách đối phó và phục hồi để tăng trưởng và hưng thịnh. Hiểu biết và áp dụng một phong cách lãnh đạo hiện đại - chuyển đổi hoặc kiên tâm - trong một thế giới VUCA với nhiều biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ - là cách mà nhà quản trị khôn ngoan cần phải sở hữu để dẫn dắt và nuôi dưỡng tổ chức của mình thích ứng, duy trì và phát triển trong mọi tình huống.

5.1.1.4 Sự hồi phục tổ chức do khủng hoảng cần thiết phải là sự tổng hòa nguồn lực

đến từ sự hồi phục tâm lý cá nhân lẫn sự hồi phục nhóm

Lý thuyết của Ma và cộng sự (2018) giả định hồi phục của tổ chức là khả năng đối phó với khủng hoảng trong một môi trường bất ổn và khẩn cấp có tính tiềm ẩn để quyết định sự sống còn hay cái chết của tổ chức. Nó liên quan đến các nguồn lực, quy trình và văn hóa tổ chức. Sức mạnh của khả năng hồi phục của tổ chức phụ thuộc vào sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục ở cấp độ cá nhân, cấp độ nhóm và cấp độ tổ chức. Đó là sự ràng buộc tình cảm và công việc giữa các cá nhân, giữa các nhóm để thực hiện mục tiêu của tổ chức trong bối cảnh khủng hoảng. Bằng kết quả nghiên cứu định tính và định lượng, luận án đã tổng kết ra bài học cho tương lai mà các nhà quản trị cần lưu tâm để quản trị tổ chức ứng phó và hồi phục thành công do ảnh hưởng thảm họa hoặc khủng hoảng. Đó là sự hồi phục tổ chức cần thiết phải là sự tổng hòa nguồn lực đến từ sự hồi phục tâm lý cá nhân lẫn sự hồi phục nhóm. Tổ chức là một tập hợp những cá nhân cùng nhau thực hiện sứ mệnh hoặc nhiệm vụ của tổ chức nhưng công việc và trách nhiệm lại thuộc về các cá nhân trong tổ chức. Đại dịch COVID-19 tác động đến sức khỏe tâm lý và thể chất mà còn ảnh hưởng đến công ăn việc làm của từng người lao động trong cuộc sống và trong công việc; vì vậy, sự tự ổn định tâm lý là điều quan trọng đầu tiên mà người lao động cần biết và nhà quản trị cần quan tâm để tạo ra sức mạnh tinh thần nhằm tạo lập sự thích ứng với những khó khăn trong đại dịch như giãn cách xã hội, làm việc tại nhà, các kết nối bị cắt đứt, …, cũng như thiếu thốn thực phẩm và điều kiện chăm sóc sức khỏe bị hạn chế. Một khi người lao động có khả năng vượt qua sang chấn tâm lý do khủng hoảng thì họ sẽ tập trung duy trì, giải quyết công việc cá nhân, từ đó giúp hoạt động của tổ chức dần trở lại trạng thái bình thường do khủng hoảng. Kết quả nghiên cứu định tính và định lượng của luận án đã khẳng định sự hồi phục tâm lý của người lao động do khủng hoảng của đại dịch COVID-19 sẽ tác động trực tiếp đến sự hồi phục công việc của nhóm và sự hồi phục thích nghi tổ chức do khủng hoảng; đồng thời, sự hồi phục công việc nhóm là nguồn lực làm bộ đệm tăng cường sức mạnh của quá trình hồi phục tổ chức thích nghi với khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Các kết quả này của luận án cung cấp những lý luận cần thiết cho các nhà quản lý trong việc đánh giá năng lực

hồi phục cảm xúc cá nhân, năng lực hồi phục công việc của nhân viên và năng lực hồi phục thích nghi của tổ chức và sự tương tác giữa chúng để giúp họ có các quyết định quản trị hiệu quả khi đối mặt với các cuộc khủng hoảng hoặc các nghịch cảnh.

5.1.1.5 Tầm quan trọng của tính cách chủ động công việc trong bối cảnh khủng hoảng

Tính cách chủ động là đặc điểm nội tại của cá nhân có thể ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của con người đối với các hoàn cảnh khác nhau. Người có tính cách chủ động sẽ không bị ràng buộc bởi sự thay đổi của môi trường và thế giới xung quanh mà là chủ động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu mang lại sự phát triển. Tính cách chủ động của cá nhân giúp họ đưa ra các giải pháp giải quyết các vấn đề làm nguồn lực hỗ trợ tổ chức ứng phó với các khó khăn do nghịch cảnh. Đại dịch COVID-19 buộc Chính phủ khởi xướng chiến lược làm việc tại nhà và làm việc từ xa thông qua Chỉ thị số 16/CT-TTg (Chính phủ, 2020) để đảm bảo sức khỏe của người lao động và đảm bảo được tiến độ công việc; qua đó, buộc các các tổ chức tuân thủ trong toàn quốc. Làm việc tại nhà (Work From Home) trở thành một khái niệm nhận được nhiều sự quan tâm của các học giả kể từ khi đại dịch COVID-19 xảy ra. Các khó khăn của người lao động khi làm việc tại nhà đến từ điều kiện cơ sở vật chất không đủ để đáp ứng như thiếu trang thiết bị công nghệ bị và chưa biết cách sử dụng; không được giao tiếp trực tiếp với đồng nghiệp, với lãnh đạo trong công việc; bị chi phối bởi bởi sự an toàn sức khỏe người thân, bạn bè, láng giềng, … dẫn đến mất tập trung trong công việc (quangdinh, 2020). Vì vậy, để làm việc tại nhà hoặc làm việc từ xa đòi hỏi người lao cần chủ động trong công việc nhiều hơn. Theo Yi-Feng Chen và cộng sự (2021), tính cách chủ động đóng vai trò quan trọng trong cuộc chiến chống lại đại dịch COVID-19; nghĩa là, làm việc tại nhà đòi hỏi người lao động phải tự chủ động trong công việc nhằm hoàn thành nhiệm vụ được giao trong bối cảnh bất lợi; nói cách khác, tính cách chủ động cho phép người lao động tự tìm tòi ra những cách làm việc tốt và hiệu quả nhất để hoàn thành nhiệm trong mùa dịch. Kết quả nghiên cứu của luận án đã xác định rằng các cá nhân bằng cách nâng cao tính chủ động trong công việc đã giúp họ tăng cường cảm xúc nhằm cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức làm giảm đi các suy nghĩ tiêu cực, đó là ý định

nghỉ việc. Tuy nhiên, tính cách chủ động là tính cách khá đặc biệt, nó là sự tổng hòa giữa ba tính cách trong năm tính cách cơ bản gồm hướng ngoại, sự tận tâm và tính cởi mở (Bateman và Crant, 1993); vì vậy, người lao động cần quan tâm đến việc rèn luyện để sở hữu được tính cách này để tự tin, vượt qua khó khăn trong công việc, phát triển tâm lý gắn bó với tổ chức trong những hoàn cảnh khó khăn. Trong quản trị nguồn nhân lực, nhà quản trị nên lưu ý rằng những cá nhân sở hữu tính cách chủ động cao; đồng thời, có được sự cam kết về tình cảm tăng thì ý định nghỉ việc của họ sẽ giảm, so với người có tính cách chủ động thấp. Ngược lại, những cá nhân sở hữu tính cách chủ động cao; đồng thời, có được sự cam kết về tình cảm giảm thì ý định nghỉ việc của họ sẽ tăng so với người có tính cách chủ động thấp. Vì vậy, nhà lãnh đạo bên cạnh những giải pháp tạo ra sự cam kết tình cảm mạnh của người lao động với tổ chức, họ cũng cần có biện pháp giúp người lao động rèn luyện hoặc kích thích tính chủ động trong công việc để giúp người lao động vượt qua khó khăn trong công việc, từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc do tác động tiêu cực của khủng hoảng.

5.1.2 Các đóng góp về mặt học thuật

Kết quả nghiên cứu của luận án đã trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu, đáp ứng các mục tiêu nghiên cứu và hoàn thiện các khoảng trống nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc của người lao động do tác tộng của cuộc đại khủng hoảng. Cụ thể, khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc đặc trưng do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19; chứng minh sự liên kết giữa cấp độ hồi phục cá nhân, hồi phục nhóm và hồi phục tổ chức; khẳng định vai trò chủ đạo của lãnh đạo chuyển đổi đối với các cấp độ hồi phục, với sự gắn kết tình cảm để từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc. Bên cạnh đó, sự điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ giữa cam kết tình cảm với ý định nghỉ việc đã được làm sáng tỏ hơn.

5.1.2.1 Phương pháp khám phá ra các yếu tố nội sinh để xây dựng mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ phản ánh bối cảnh nghiên cứu

Bằng phương pháp thiết kế khám phá phân loại (Taxonomy Exploratory Design), luận án chia quá trình nghiên cứu thành 2 giai đoạn. Giai đoạn nghiên cứu định tính được tiến hành thông qua cuộc thảo luận nhóm bán cấu trúc để khám phá được những yếu

tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động trong thời kỳ Covid-19 tại Thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam. Nghiên cứu định tính thực hiện 3 bước: a) khám phá sơ bộ các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, b) khám phá sâu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc được xác định từ bước a) và c) sơ bộ xác định mối quan hệ có thể có giữa các yếu tố đã khám phá từ b). Kết quả nghiên cứu định tính đã xác định các yếu tố gồm lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm, tính cách chủ động ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh do đại dịch. Các yếu tố được khám phá từ nghiên cứu định tính là các yếu tố nội sinh phù hợp với nhận định của Garti và Dolan (2021), phù hợp với bối cảnh mà cả thành phố "lockdown" khi không không thể dựa nguồn lực đến từ bên ngoài. Lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi, cam kết tình cảm, tính cách chủ động có thể xem là các giá trị công việc nội tại theo quan điểm của theo Taris và Feij (2001), Arendt (2013) và Ester, Braun và Vinken (2006). Giá trị công việc nội tại trong tổ chức là mức độ mà người lao động coi trọng các khía cạnh phi vật chất của công việc như năng lực thực hiện công việc, sự tự hoàn thiện công việc, chịu trách nhiệm trong công việc của mình, sáng tạo và phấn đấu để tự hoàn thiện thay vì làm việc theo cách thông thường.

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu định tính, luận án chọn lọc các lý thuyết nền phù hợp và kết quả nghiên cứu trước để thiết lập mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc thông qua các cấp độ trung gian các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và tính cách chủ động. Mô hình nghiên cứu được thể hiện sự tương tác 6 yếu tố nội tại và thiết lập 33 giả thuyết liên quan đến ý định nghỉ việc. Luận án đã kết hợp 6 lý thuyết nền để xây dựng mô hình nghiên cứu; nghĩa là, dựa trên quan điểm khoa học khác nhau để gắn kết các yếu tố nội tại nhằm thiết kế mô hình nghiên cứu về ý định nghỉ việc dựa trên lý luận chặt chẽ và khoa học. Tiếp cận vĩ mô, 33 giả thuyết của mô hình nghiên cứu của luận án theo chiều dọc đã dựa vào Mô hình JD-R của Bakker và cộng sự (2003) và Schaufeli (2015); và theo chiều ngang được dựa vào Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll và cộng sự, 2018). Trong đó, tiếp

cận vi mô để thiết lập 18 giả thuyết (5 trực tiếp, 13 gián tiếp) dựa vào Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi của Rolfe (2011), 4 giả thuyết dựa vào Lý thuyết tổ chức thích nghi (Miles và cộng sự, 1978) và Mô hình hồi phục tổ chức tích hợp (Ma và cộng sự, 2018); và 2 giả thuyết được thiết lập trên quan điểm của Lý thuyết phân tích yếu tố đặc điểm (Cattell và Kline, 1977; Eysenck và Eysenck, 1985). Kết quả nghiên cứu đã khẳng định mô hình nghiên cứu ý định nghỉ việc được đề xuất trả lời các câu hỏi nghiên cứu, đáp ứng các mục nghiên cứu nhằm giải quyết những vấn đề thực tiễn có liên quan đến lãnh đạo chuyển đổi, sự hồi phục tâm lý, sự hồi phục công việc và sự hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm, tính cách chủ động và ý định nghỉ việc của người lao động do ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch COVID-19 tại Thành phố Hồ Chí Minh.

5.1.2.2 Vai trò chủ đạo của lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt các cấp độ hồi phục, tăng cường sự cam kết tình cảm và ngăn chặn ý định nghỉ việc

Caro (2022) và Santoso và cộng sự (2022) khẳng định năng lực nhà lãnh đạo chuyển đổi đóng một vai trò quan trọng trong việc dẫn dắt tổ chức trong đại dịch Covid-19. Đó là khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo, thực hiện các hành động tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên, … . Kết quả nghiên cứu luận án một lần nữa khẳng định khả năng nhà lãnh đạo chuyển đổi tác động đến hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức, tạo lập cảm xúc gắn kết giữa nhân viên với tổ chức để làm giảm ý định nghỉ việc trong giai đoạn khủng hoảng bởi đại dịch Covid-19. Cụ thể, nghiên cứu đã xác nhận hàng loạt kết quả sau: a) lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp đến hồi phục tâm lý, b) lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp hoặc gián tiếp (thông qua hồi phục tâm lý) đến hồi phục công việc, c) lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp hoặc gián tiếp (thông qua hồi phục tâm lý hoặc thông qua hồi phục công việc hoặc thông qua hồi phục tâm lý và hồi phục công việc công việc) với hồi phục thích nghi, d) lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp hoặc gián tiếp (thông qua hồi phục thích nghi) với cam kết tình cảm và đ) lãnh đạo chuyển đổi tác động (tiêu cực) trực tiếp hoặc gián tiếp (thông qua hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm hoặc thông qua cam kết tình cảm) đến ý định nghỉ việc. Kết quả nghiên cứu này củng cố

thêm điểm mới trong lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi so với các nghiên cứu trước là lãnh đạo chuyển đổi có khả năng kích hoạt đồng thời các cấp độ hồi phục gồm hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi tổ chức đối với một "cú sốc". Ngoài ra, nghiên cứu không chỉ thành công trong việc điều tra mối quan hệ tác động của hồi phục tâm lý đến hồi phục công việc; tiếp sau đó, đến hồi phục thích nghi dưới sự kích hoạt lãnh đạo chuyển đổi trực tiếp, mà còn chứng minh vai trò bộ đệm của khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm, trước khi cam kết tình cảm tác động đến ý định nghỉ việc. Các kết quả còn củng cố các hệ quả và các nguyên tắc của lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Hobfoll 1989, 2001), bổ sung ba cấp độ hồi phục vào tổ hợp các "outcomes" của lãnh đạo chuyển đổi, củng cố lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi và lý thuyết về ý định nghỉ việc (Schaufeli, 2015).

Các kết quả của luận án cung cấp ra những lý luận thực tế cho các nhà thực tiễn nhận thức vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong quá trình hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi tổ chức nhằm tăng cường sự cam kết tình cảm với tổ chức để làm giảm đi ý định nghỉ của nhân viên sau khi tổ chức trải qua một cuộc khủng hoảng hoặc các nghịch cảnh với nhiều khó khăn và thách thức.

5.1.2.3 Củng cố quan điểm có sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục trong bối cảnh khủng hoảng

Mô hình hồi phục tích hợp của Ma và cộng sự (2018) là một lý thuyết mới mẻ, ra đời trước cuộc khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 không lâu, với quan điểm sự hồi phục là sự kết hợp giữa ba cấp độ hồi phục cá nhân, nhóm và tổ chức. Tính đến nay lý thuyết này chưa có nhiều chứng cứ thực nghiệm và còn nhiều tranh cải. Điển hình, Hepfer và Lawrence (2022) với quan điểm không có khả năng phục hồi theo các cấp độ vì khả năng phục hồi của tổ chức không phải là tổng hợp của khả năng phục hồi của cá nhân, nhóm và tổ chức. Kết quả của luận án đã đo lường sự tác động giữa khả năng hồi phục tâm lý cá nhân, khả năng hồi phục công việc của nhân viên và khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức trong bối cảnh do khủng hoảng bởi đại dịch Covid-19. Cụ thể, kết quả nghiên cứu đã dẫn đến kết luận rằng: a) khả năng hồi phục

tâm lý tác động có ý nghĩa, tích cực và trực tiếp đến khả năng hồi phục công việc của nhân viên; b) khả năng hồi phục công việc của nhân viên tác động có ý nghĩa, tích cực và trực tiếp đến khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức; và c) khả năng hồi phục tâm lý tác động ý nghĩa, tích cực và trực tiếp/gián tiếp (thông qua hồi phục công việc) đến khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức; qua đó, khả năng hồi phục công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý với hồi phục thích nghi tổ chức. Kết quả này góp phần biện hộ lý thuyết hồi phục tích hợp của Ma và công sự (2018) và phản biện lại quan điểm lý thuyết của Hepfer và Lawrence (2022). Ngoài ra, thành công lớn của luận án đã chọn lựa sự hồi phục tâm lý, sự hồi phục công việc và sự hồi phục thích nghi tổ chức - ba cấp độ hồi phục và đánh giá sự tương tác giữa chúng trong cùng một nghiên cứu - so với các nghiên cứu trước đây – trong bối cảnh COVID-19, đại diện cho một thế giới VUCA. Nói cách khác, đại dịch Covid-19 là một thép thử củng cố lý thuyết hồi phục tổ chức của Prayag (2018), Barasa và cộng sự (2018), Borg và cộng sự (2022), Corbaz-Kurth và cộng sự (2021) và đặc biệt là mô hình tích hợp các yếu tố hướng tới sự hồi phục tổ chức của Ma và cộng sự (2018). Bên cạnh đó, các kết quả này củng cố lý thuyết bảo tồn nguồn lực của Hobfoll (1998, 2001) với quan điểm nguồn lực cá nhân (hồi phục tâm lý), nguồn lực nhóm (hồi phục công việc) và nguồn lực tổ chức (hồi phục thích nghi) luôn gắn kết, song hành và củng cố lẫn nhau trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu là một trong những nghiên cứu hiếm hoi chứng minh bằng thực nghiệm sự tương tác của hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi tổ chức, so với các nghiên cứu trước liên quan đến việc điều tra từng cấp độ hồi phục. a) Mối quan hệ giữa hồi phục tâm lý và hồi phục tổ chức (Pathak và Joshi, 2021; Fang và cộng sự, 2020); b) Sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục công việc công việc (Liang và Cao, 2021; Prayag và Dassanayakem, 2022; Wang và Wang, 2023). Đặc biệt, Prayag và cộng sự (2019) đã khẳng định vai trò trung gian toàn phần của khả năng hồi phục công việc giữa khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục của tổ chức. Tóm lại, bằng những bằng chứng có liên quan, kết quả nghiên cứu của luận án góp phần khẳng định và củng cố lý thuyết hồi phục tích hợp của Ma và cộng sự (2018); đồng thời, góp phần phản biện lại quan điểm lý thuyết của Hepfer

và Lawrence (2022) về quá trình hồi phục tổ chức.

5.2 Các hàm ý quản trị

Con người được xem là nguồn vốn đặc biệt của tổ chức, đó là một dạng tài sản mà tổ chức sở hữu. Khi một nhân viên rời khỏi tổ chức, một cách tổng thể nguồn lực vốn con người hoặc tài sản của tổ chức bị giảm đi. Sự nghỉ việc đối với một tổ chức không đơn thuần là sự hao hụt về con người, mà là chi phí. Sự nghỉ việc luôn bắt nguồn từ ý định nghỉ việc; nghĩa là, người lao động đã nghĩ đến việc rời bỏ tổ chức trước khi nghỉ việc thật sự. Tỉ lệ thất nghiệp luôn là một trong những chỉ số đo lường sự tăng trưởng và ổn định kinh tế - xã hội của một quốc gia; đặc biệt, thể hiện sự biến động thị trường lao động do khủng hoảng. Vì vậy, nghiên cứu về ý định nghỉ việc nhằm xây dựng chính sách giữ chân người lao động đã không ngừng mở rộng theo thời gian, tùy thuộc vào bối cảnh và mục tiêu nghiên cứu mà các nhà khoa học đã khuyến nghị các chính sách khác nhau nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc trong bối cảnh đó. Từ trải nghiệm của cuộc khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19, luận án đã khuyến nghị các nội dung then chốt hướng đến việc xây dựng chính giảm thiểu ý định nghỉ việc do khủng hoảng cho các nhà quản trị trong tương lai trong một thế giới VUCA.

5.2.1 Xây dựng chính sách hồi phục tổ chức và ổn định nguồn nhân lực bằng các yếu tố nội sinh

Luận án đã khám phá ra các yếu tố đặc trưng tác động đến ý định nghỉ việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chi Minh trong bối cảnh khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Cuộc khủng hoảng này có tính chất khác biệt với các cuộc khủng hoảng trước bởi tính bất ngờ, toàn diện và toàn cục, ảnh hưởng sâu sắc đến sức khỏe tâm lý cuộc sống, công việc của người lao động và xáo trộn, đình trệ hoạt động của nhiều tổ chức. Kết quả nghiên cứu của luận án đã khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc phản ảnh được tính chất của cuộc khủng hoảng trước nghịch cảnh, đó là lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm và tính cách chủ động. Viễn cảnh tương lai, cũng giống như quá khứ, khi một thế giới luôn hiện hữu sự thay đổi, tính bất định và không thể lường trước thì khả năng xảy ra khủng hoảng trên các phương diện là tất yếu. Kết quả nghiên

cứu của luận án cần được các nhà quản trị quan tâm, làm tiền đề để có những kế hoạch ứng phó và thích nghi với khủng hoảng tương lai, nhằm giảm thiểu tổn thất, hồi phục nhanh sức khỏe tổ chức và ổn định lực lượng lao động nếu có khủng hoảng xảy ra. Kết quả nghiên cứu của luận án cũng chỉ ra rằng để hồi phục tổ chức, tăng cường sự gắn kết tình cảm và giảm thiểu ý định nghỉ việc người lao động do khủng hoảng, nhà quản trị cần xây dựng những chính sách giữ chân người lao động bằng các yếu tố nội sinh. Nghĩa là, bằng cách tạo ra nguồn lực đến từ bên trong của người lao động (hồi phục tâm lý và cam kết tình cảm), của nhà lãnh đạo (lãnh đạo chuyển đổi) và của tổ chức (hồi phục công việc và hồi phục thích nghi) làm nguyên tắc hồi phục tổ chức và giảm thiểu ý định nghỉ việc do khủng hoảng. Nếu như các nguồn lực hồi phục cá nhân, hồi phục nhóm và hồi phục tổ chức được kích ứng ngay khi khủng hoảng xảy ra thì các yếu tố nội sinh khác như lãnh đạo chuyển đổi và cam kết tình cảm là những yếu tố cần phải duy trì và nuôi dưỡng liên tục trước, trong và sau khủng hoảng.

5.2.2 Bồi dưỡng kiến thức và huấn luyện kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi là phong cách lãnh đạo hiệu quả trong môi trường thay đổi nhờ khả năng biến đổi tổ chức thông qua con người để đạt được kết quả kỳ vọng bằng cách ảnh hưởng lý tưởng hóa, động lực truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và cân nhắc cá nhân. Như vậy, lãnh đạo chuyển đổi là cách mà nhà lãnh đạo sử dụng hình ảnh, hành vi và quyền lực của mình nhằm tạo ra động lực làm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động bằng cách kích thích nhận thức bên trong của chính người lao động. Đây là một phong cách lãnh đạo không dễ dàng áp dụng và thể hiện trong đời thực, mà cần được học hỏi và trau dồi.

Mặc dù, kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy các nhà lãnh đạo đã vượt qua các quy tắc văn hóa, ứng phó với những biến cố để duy trì hoạt động của tổ chức bằng cách kích hoạt các nguồn lực nội sinh từ cấp độ cá nhân (hồi phục tâm lý), cấp độ nhóm (hồi phục công việc) và cấp độ tổ chức (hồi phục thích nghi), trước khi tác động đến cam kết tình cảm để giảm thiểu ý định nghỉ việc; nói cách khác, kết quả nghiên cứu đã xác nhận lãnh đạo chuyển đổi với vai trò nhạc trưởng trong chính sách giữ chân người lao động bằng cách giảm thiểu ý định nghỉ việc, nhưng câu hỏi đặt ra là

liệu thành công qua đợt tập dượt này nhà quản trị đã trang bị đủ kiến thức lãnh đạo chuyển đổi, đồng thời đủ năng lực áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong các khủng hoảng ở tương lai? Hoặc giả định rằng đại dịch vừa qua các nhà quản trị đang áp dụng một phong cách lãnh đạo mà "tình cờ" đáp ứng được "tính chuyển đổi" hoặc là đang vận dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi để đạt kết quả quản trị kỳ vọng trong khủng hoảng? Cho dù mức độ mức độ thành công của chính sách nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do đại dịch COVID-19 như thế nào, các nhà quản trị cũng cần thiết trang bị kiến thức và bồi dưỡng kỹ năng về lãnh đạo chuyển đổi để họ thay đổi nhận thức quản lý, nâng cao hiệu quả quản trị tổ chức để đối phó với các khủng hoảng có thể xảy ra trong tương lai. Thiết lập những chuyên đề, tổ chức các khoá tập huấn kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi cần được đưa vào trong các hệ thống đào tạo và tổ chức chương trình huấn luyện lãnh đạo chuyển đổi trong các tổ chức hoặc triển khai sâu rộng trong các hệ thống đào tạo. Trong tương lai, khi đối mặt với một thế giới VUCA, bên cạnh phong cách lãnh đạo chuyển đổi, cần quan tâm đến một phong cách lãnh đạo hiện đại được đề cao bởi Deloitte Việt Nam là một phong cách lãnh đạo chiến đấu và chiến thắng đại dịch COVID-19, gọi là lãnh đạo kiên tâm - đây là phong cách lãnh đạo khá tương đồng với phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Hiểu biết và áp dụng một phong cách lãnh đạo hiện đại trong một thế giới VUCA với biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ - là cách mà nhà quản trị khôn ngoan cần phải sở hữu để dẫn dắt và nuôi dưỡng tổ chức của mình thích ứng, duy trì và phát triển trong mọi tình huống.

5.2.3 Nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy các nguồn lực hồi phục

Đại dịch Covid-19 cũng là cơ hội để các nhà quản trị nhận dạng tầm quan trọng của các thành viên trong tổ chức trong quá trình ứng phó và hồi phục tổ chức trong khủng hoảng. Nếu ví tổ chức như là cơ thể con người thì các bộ phận chức năng của cơ thể là các bộ phận của tổ chức; trong đó, người lao động chính là tế bào của từng bộ phận; và lãnh đạo chính là bộ não điều hành mọi hoạt động của cơ thể. Vì vậy, tổ chức chỉ có thể duy trì hoạt động, vượt qua khủng hoảng khi chính các thành viên trong tổ chức phải hồi phục tâm lý lẫn hành vi công việc trước những “cú sốc” nghiêm trọng

dưới sự quan tâm, điều khiển và giám sát của nhà lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy lãnh đạo cần biết cách kích thích con tim và khối óc của người lao động thông qua khả năng phối hợp các nguồn lực hồi phục tâm lý, hồi phục công việc hướng tới sự hồi phục thích nghi của tổ chức. Nói cách khác, khi tổ chức đối mặt trước những tình huống khủng hoảng, đầu tiên nhà lãnh đạo bằng sự linh hoạt, kiến thức và kinh nghiệm tạo động lực, truyền cảm hứng cho người lao động; hỗ trợ người lao động ổn định tâm lý và ổn định công việc; khuyến khích sự sáng tạo và chủ động công việc; xây dựng tinh thần hợp tác gắn kết các người lao động nhằm ứng phó lại tình huống bất lợi để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh.

5.2.4 Lãnh đạo chuyển đổi quyết định sự hồi phục tổ chức và giảm thiểu ý định nghỉ việc

Sau khi đại dịch COVID-19 kết thúc, Chính phủ Việt Nam với chủ trương hỗ trợ doanh nghiệp hồi phục do khủng hoảng và giữ chân người lao động. Kết quả nghiên cứu của luận án xác định vai trò nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi tác động mạnh mẽ đến hồi phục thích nghi tổ chức và giảm thiểu đáng kể ý định nghỉ việc của người lao động. Trong thực tế, nhà lãnh đạo có thể linh hoạt sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau trong quản lý, tùy thuộc vào văn hóa tổ chức, mục tiêu và tính chất công việc hoặc hoàn cảnh. Lãnh đạo chuyển đổi được chứng minh là phong cách lãnh đạo hiện đại, phù hợp với môi trường thay đổi và phát triển. Trong nghiên cứu của luận án, lãnh đạo chuyển đổi xem là yếu tố quyết định sự hồi phục của tổ chức; đồng thời làm giảm thiểu ý định nghỉ việc. Vì vậy, để xây dựng được chính sách giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do khủng hoảng, nhà lãnh đạo theo định hướng chuyển đổi cần phải am hiểu kiến thức và vận dụng phong cách lãnh đạo này để định hướng tư duy người lao động khắc phục các trở ngại để hoàn thành nhiệm vụ. Nhà lãnh đạo định hướng chuyển đổi là người khởi xướng, tiên phong trước tình huống khó khăn; cập nhật tình hình, xây dựng kế hoạch và sẵn sàng ứng phó khủng hoảng. Nhà lãnh đạo chuyển đổi không chỉ truyền cảm hứng đến người lao động bằng cách xây dựng hình ảnh và hành vi tích cực, mà còn khuyến khích người lao động bằng phần thưởng cụ thể và động viên người lao động vượt qua trở ngại trong công

việc và trong cuộc sống khi đối mặt với khủng hoảng. Ngoài ra, nhà lãnh đạo chuyển đổi yêu cầu người lao động đổi mới, sáng tạo và chủ động hơn trong công việc, thích ứng và thực hiện các biện pháp tích cực và tăng cường sự gắn kết của nhân viên thông qua giao tiếp nội bộ trong khủng hoảng.

5.3.5 Tạo lập và nuôi dưỡng sự cam kết tình cảm của người lao động

Trong thực tế, một số tổ chức luôn có những bất ổn về nhân sự khi tổ chức trải qua những biến cố lớn. Người lao động rời tổ chức sau biến cố có nhiều nguyên nhân, có thể là tổ chức chủ động cho nhân viên nghỉ việc vì cắt giảm nhân sự hoặc có thể nhân viên nhận thức là tổ chức của họ trở nên yếu kém hơn và khó có thể hồi phục nên mong muốn tìm kiếm nơi làm việc khác để đảm bảo an toàn công việc và tài chính của họ. Dù sao đi nữa, tổ chức bị suy yếu do khủng hoảng là điều chắc chắn, việc giữ chân người lao động bằng các biện pháp tăng cường lợi ích có vẻ bất khả thi sau khủng hoảng, nhưng việc nhà lãnh đạo tạo động lực, truyền tải những năng lượng tích cực nhằm gắn kết và nuôi dưỡng tình cảm giữa người lao động với tổ chức là điều các nhà quản trị có khả năng thực hiện mọi lúc, mọi nơi. Đây là nguồn lực cần được nuôi dưỡng để duy trì lực lượng lao động và làm giảm đi ý định luân chuyển công việc do khủng hoảng. Điều quan trọng là sự gắn bó tình cảm duy trì sự cống hiến của người lao động với tổ chức, không rời bỏ tổ chức trong hoàn cảnh khó khăn, là một quá trình đòi hỏi người lao động và tổ chức cùng tạo lập và nuôi dưỡng cảm xúc lẫn nhau trong một thời gian dài trong quá khứ, hiện tại và tương lai. Vì vậy, vai trò của nhà lãnh đạo chuyển đổi là phải tìm cách xây dựng được nguồn lực tiềm tàng này mọi lúc mọi nơi; đồng thời, kết hợp nguồn lực này với các nguồn lực hồi phục để duy trì hoạt động của tổ chức và giữ chân người lao động do khủng hoảng.

5.2.6 Lãnh đạo chuyển đổi trao quyền trong công việc và người lao động cần nâng cao tính chủ động trong công việc

Khi Covid-19 lây lan với tốc độ chóng mặt, Chính phủ Việt Nam Việt phải ban bố lệnh phong tỏa, giãn cách xã hội tạm thời và áp dụng phương thức làm việc tại nhà hoặc làm việc từ xa nhằm ngăn chặn dịch bệnh lây lan và đảm bảo hoạt động của nền kinh tế. Kết quả làm việc tại nhà hoặc làm việc từ xa đã trở thành xu hướng phổ biến

sau khi đại dịch kết thúc. Thành phố Hồ Chí minh có đến hàng chục ngàn lao động trải nghiệm công việc tại nhà hoặc làm việc từ xa trong đại dịch. Từ phương thức làm việc quen thuộc, người lao động buộc phải đột ngột làm việc trong điều kiện cơ sở vật chất không đủ để đáp ứng như thiếu trang thiết bị công nghệ bị và chưa biết cách sử dụng chúng; không được giao tiếp trực tiếp với đồng nghiệp, không được giám sát bởi lãnh đạo; bị chi phối bởi sức khỏe người thân, bạn bè, láng giềng, … . Người lao động phải chủ động giải quyết công việc trong phạm vi quyền hạn cho phép như kiểm soát công việc và nắm được tiến độ công việc, chủ động sáng tạo ra các sáng kiến để hoàn thành công việc. Nói cách khác, người lao động tăng cường tính chủ động để ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện công việc được giao trong bối cảnh khủng hoảng. Tuy nhiên, qua phỏng vấn nhóm, người lao động cho rằng họ cần được trao quyền nhiều hơn để có thể chủ động hơn trong công việc trong bối cảnh làm việc tại nhà hoặc làm việc từ xa. Nếu người lao động nhận được sự hỗ trợ và định hướng từ bên trong của nhà lãnh đạo chuyển đổi, củng cố tính chủ động trong công việc làm gia tăng sự gắn kết người lao động với công việc, từ đó làm giảm đi các suy nghĩ tiêu cực như ý định nghỉ việc. Nhà quản trị chuyển đổi cần phát huy tính cách chủ động của người lao động, ngoài bản thân người lao động tự điều chỉnh, nhà quản trị cần cần thực hiện cơ chế trao quyền nhiều hơn trong công việc để người lao động chủ động phát huy thế mạnh, chủ động sáng tạo trong công việc, có trách nhiệm và tự khẳng định trong công việc; quan trọng nhất, là người lao động cảm nhận tổ chức luôn đánh giá cao và công nhận giá trị của họ, từ đó gia tăng sự gắn kết của họ với tổ chức.

Về phía người lao động, họ là những thực thể đóng góp các nguồn lực có giá trị cho tổ chức, họ cần rèn luyện và nâng cao tính cách chủ động trong công việc. Trên cơ sở lý luận tính cách chủ động là tính cách thể hiện phản ứng của một cá nhân theo một cách nhất định đối với các hoàn cảnh khác nhau, trong bối cảnh COVID-19, việc người lao động ứng phó, tìm kiếm cơ hội, phát huy sáng kiến, hành động và kiên trì thực hiện mục tiêu nhằm mang lại sự phát triển bằng các giải pháp giải quyết các vấn đề làm nguồn lực hỗ trợ tổ chức ứng phó với các khó khăn trong mùa dịch COVID-

19 là tất yếu. Kết quả nghiên cứu cho thấy những cá nhân sở hữu tính cách chủ động cao, đồng thời có được sự cam kết về tình cảm tăng thì ý định nghỉ việc của họ sẽ giảm, so với người có tính cách chủ động thấp. Ngược lại, những cá nhân sở hữu tính cách chủ động cao, đồng thời có được sự cam kết về tình cảm giảm thì ý định nghỉ việc của họ sẽ tăng so với người có tính cách chủ động thấp. Vì vậy, bản thân người lao động rèn luyện và nâng cao tính chủ động trong công việc để tạo động lực giúp họ vượt qua những trở ngại tâm lý, hoàn thành công việc và giảm thiểu ý định nghỉ việc trong khủng hoảng.

5.2.7 Lập kế hoạch hồi phục chủ động

Thế giới trong những năm cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 - là một thế giới VUCA - có nhiều bất ổn trên nhiều phương diện và nhân loại tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện hữu về nhân khẩu học, môi trường, dịch tễ, công nghệ, cũng như các xung đột chiến tranh, … . Nền kinh tế, chính trị, xã hội và môi trường toàn cầu càng lúc càng trở nên không lường trước, nguy cơ xảy ra các cuộc khủng hoảng luôn hiện hữu. Cuộc khủng hoảng mang tên đại dịch COVID-19 là một cuộc khủng hoảng chưa có tiền lệ, bất ngờ và khác biệt về bản chất lẫn quy mô so với các cuộc khủng hoảng trong qua khứ. Cuộc khủng hoảng đã ảnh hưởng sâu sắc đến tâm lý còn người làm tổn thương các nền kinh tế mà mất nhiều năm mới hồi phục. Kết quả nghiên cứu của luận án đã xác định vai trò quan trọng của năng lực hồi phục thích nghi làm giảm thiểu ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm. Trong thực tiễn, hồi phục thích nghi chỉ là năng lực hồi phục có tính bị động; nghĩa là, tổ chức thiết lập các kế hoạch tức thời nhằm đối phó và thích nghi điều kiện bất lợi không lường trước. Vì vậy, khi đối phó với khủng hoảng, hiệu quả của các kế hoạch hồi phục thích nghi có kỳ vọng thấp hơn các kế hoạch hồi phục lường trước. Để tăng cường năng lực đối phó và thích nghi với các cuộc khủng hoảng trong tương lai, các tổ chức cần chủ động lập kế hoạch hồi phục lường trước như thiết lập các biện pháp quản lý rủi ro, các phương án điều chỉnh, lập quỹ dự phòng, củng cố tâm lý người lao động, … nhằm hạn chế thấp nhất những tác động tiêu cực của khủng hoảng và đảm bảo hoạt động kinh doanh liên tục và hồi phục tổ chức nhanh chóng sau bất kỳ cuộc khủng hoảng nào. Các kinh nghiệm

ứng phó với đại dịch Covid-19 cần được tích lũy xây dựng và phát triển kế hoạch hồi phục lường trước làm công cụ ứng phó với những biến cố trong tương lai, khi mà bối cảnh kinh tế, chính trị và xã hội toàn cầu càng lúc càng trở nên bất định.

Chương trình hành động quốc gia cần thiết lập các chiến lược tăng cường năng lực và khả năng chống chịu và ứng phó cấp quốc gia - cũng như cấp tổ chức - trước những tình huống tiêu cực thông qua các hoạt động diễn tập với quy mô lớn để chủ động phòng chống thiên tai, thảm họa và các nghịch cảnh trong tương lai. Đại dịch COVID-19 là một minh chứng cho thấy rất cần thiết phải lập kế hoạch ứng phó cấp tổ chức lẫn quốc gia để ứng phó với các tình huống khủng hoảng. Ngoài ra, tổ chức củng như Chính phủ cần có biện pháp tăng cường đối thoại xã hội, thương lượng tập thể, xây dựng các thiết chế và quy trình quan hệ lao động tạo ra sức mạnh kết cấu cộng đồng để ứng phó với khủng hoảng trong một thế giới VUCA.

5.3 Một số hạn chế và biện pháp khắc phục

Luận án đã bổ sung những khám phá mới vào cơ sở lý thuyết hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, luận án cũng có những hạn chế liên quan đến phương pháp chọn mẫu, phạm vi áp dụng của nghiên cứu và kết quả đạt được của nghiên cứu. Các biện pháp khắc phục cũng được định hướng trong luận án.

5.3.1 Phương pháp chọn mẫu

Luận án lấy mẫu từ đám đông theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện có thể làm kém tính đại diện của mẫu. Tuy nhiên, để nâng cao tính đại diện của mẫu, luận án chọn những người tham gia phù hợp với tiêu chí của nghiên cứu và sử dụng mẫu lớn để tăng tính khái quát hóa của mẫu (Emerson, 2021). Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu với phương pháp chọn mẫu này, mẫu nghiên cứu được định hướng lựa chọn từ những cá thể làm việc trong các tổ chức khác nhau thuộc các ngành nghề khác nhau trong độ tuổi lao động sống và làm việc tại Thành Phố Hồ Chí Minh. Kết quả thống kê đặc trưng của của mẫu thể hiện tính khái quát của mẫu so với quần thể nghiên cứu [Phụ lục 1]. Điển hình, có sự tương ứng của các đặc điểm như: tỉ lệ giới nam/nữ; tỉ lệ phân bố độ tuổi; tỉ lệ thâm niên; tỉ lệ theo vị trí công việc; và tỉ lệ loại hình tổ chức là tư

nhân, nhà nước và tổ chức có yếu tố nước ngoài. Đặc biệt sự phân bố tỉ lệ mẫu trên 15 lĩnh vực ngành nghề khác nhau cho thấy mẫu có đáp ứng mục tiêu nghiên nghiên cứu. Tuy nhiên, phương pháp lấy mẫu phân tầng hoặc ngẫu nhiên vẫn là phương pháp tối ưu hơn để tăng mức độ đại diện và độ tin cậy cho các nghiên cứu tương tự trong tương lai.

5.3.2 Tính áp dụng

Luận án đã khám phá và đo lường các yếu tố gồm lãnh đạo chuyển đổi, hồi phục tâm lý cá nhân, hồi phục công việc, hồi phục thích nghi tổ chức, cam kết tình cảm, tính cách chủ động là các yếu tố giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động do khủng hoảng. Đại dich Covid-19 là một cuộc khủng hoảng xảy ra bất ngờ, nhanh chóng và mang tính toàn cầu – đại diện cho một thế giới VUCA. Ảnh hưởng nghiêm trọng của đại dịch lên hoạt động mọi nền kinh tế, mọi lĩnh vực xã hội của các quốc gia và các tổ chức, các cá nhân sẽ không là ngoại lệ. Vì vậy, kết quả nghiên cứu của luận án chỉ có thể thể là bài học kinh nghiệm tốt cho các cuộc khủng hoảng tương tự xảy ra trong tương lai, nhưng "có thể đúng một phần" hoặc "không thể đúng" cho các cuộc khủng hoảng có quy mô cục bộ hoặc các khủng hoảng có tính chất khác. Dù sao đi nữa, để cho kết quả nghiên cứu của luận án đạt độ tin cậy cao, cần thiết có các nghiên cứu tương tự được lặp lại.

Ngoài ra, nghiên cứu được thực hiện trên một mẫu được thu thập từ những cá nhân làm việc trong nhiều nhiều ngành nghề nên kết quả có thể không nhất quán khi áp dụng cho một ngành cụ thể. Các nghiên cứu trong tương lai cần thu hẹp phạm vi nghiên cứu bằng cách tập trung giải quyết các vấn đề liên quan đến ngành nghề cụ thể, bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi cuộc khủng hoảng để đưa ra giải pháp cụ thể riêng ngành. Điển hình, ngành sức khoẻ, ngành du lịch, ngành bán lẻ, nhà hàng – khách sạn, kinh doanh – thương mại, … .

5.3.3 Kết quả nghiên cứu

Mặc dù, kết quả nghiên cứu xác định được hồi phục thích nghi ảnh hưởng gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm, vì luận án đã không thiết lập và

đánh giá mối quan hệ trực tiếp của hồi phục thích nghi với ý định nghỉ việc nhằm xem xét đầy đủ tác động trung gian của hồi phục thích nghi với ý định nghỉ việc và liệu rằng cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian một phần hay toàn phần trong mối quan hệ hồi phục thích nghi với ý định nghỉ việc, nên đây là một khoảng trống cần được xác định trong các nghiên cứu tương lai. Các phát hiện khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua cam kết tình cảm làm rõ lý thuyết về khả năng hồi phục thích nghi có mối quan hệ trong nghiên cứu hành vi tổ chức và củng cố thêm những hiểu biết sâu sắc từ các nghiên cứu trước đó trong nghiên cứu về ý định nghỉ việc. Hơn nữa, vai trò trung gian của hồi phục tâm lý và hồi phục công việc giữa các mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm hoặc lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc vẫn chưa được chứng minh. Trong tương lai, cần có nhiều sự khám phá sâu hơn về các vấn đề này.

Luận án chỉ quan tâm đến sự điều tiết của tính cách chủ động lên mối quan hệ không mới, đó là cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc, mà chưa xem xét đến các điều tiết khác trong các mối quan hệ còn lại trong mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu tương lai cần mở rộng năng lực điều tiết của tính cách chủ động trên những mối quan hệ khác có trong mô hình nghiên cứu để đánh giá toàn diện sự điều tiết của tính cách chủ động trong mô hình nghiên cứu.

Mặc dù, luận án xác nhận vai trò của lãnh đạo chuyển đổi được lựa chọn là tối ưu cho bối cảnh nghiên cứu do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 tương tự như những nghiên cứu trước. Tuy nhiên, một triết lý lãnh đạo là lãnh đạo kiên tâm (resilient leadership) được giới thiệu bởi Dartey-Baah (2015) - được khuyến cáo nhà lãnh đạo sử dụng trong các tình huống cần hồi phục tổ chức - cũng cần được xem xét trong bối cảnh hồi phục tổ chức ở các nghiên cứu tiếp theo và có những đối sánh giữa triết lý lãnh đạo này với triết lý lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh hồi phục tổ chức và giữ chân người lao động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Luận án điều tra sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi, khả năng hồi phục, cam kết tình cảm và tính cách chủ động đến ý định hành vi nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Kết quả cung cấp bài học có giá trị liên quan đến quá trình hồi phục tổ chức và giảm thiểu ý định nghỉ viêc của người lao động do khủng hoảng làm bài học cho tương lai trong một thế giới VUCA.

Luận án đã khai phá ra những điểm sáng trong học thuật so với các nghiên cứu trước đây gồm: a) Xác định yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động do khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19; b) Xác định Lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt các cấp độ hồi phục, sau đó các cấp độ hồi phục kết hợp với lãnh đạo chuyển đổi kích hoạt cam kết tình cảm trước khi tác động đến ý định nghỉ việc của người lao động; c) Khẳng định sự tương tác giữa hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục thích nghi của tổ chức trong nghịch cảnh.

Luận án nêu các hàm ý quản trị dành cho các nhà quản lý về quản trị ứng phó với khủng hoảng như xây dựng chính sách giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động bằng các yếu tố nội sinh, bồi dưỡng kiến thức và huấn luyện kỹ năng lãnh đạo chuyển đổi, thúc đẩy các nguồn lực hồi phục, đẩy nhanh tiến trình hồi phục tổ chức và giảm thiểu ý định nghỉ việc, tạo lập và nuôi dưỡng sự cam kết tình cảm của người lao động, trao quyền chủ động trong công việc và lập kế hoạch hồi phục chủ động.

Luận án có hạn chế về phương pháp chọn mẫu, về tính áp dụng và các hạn chế liên quan đến kết quả. Các khuyến nghị khắc phục các tồn tại đã được đề xuất cho các nghiên cứu trong tương lai.

DANH MỤC CÁC NGHIÊN CỨU ĐƯỢC CÔNG BỐ

1. Adaptive resilience in a post-pandemic era: A case of Vietnamese organizations. Problems and Perspectives in Management, 21(3), 219-229. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.17

2.The role of adapvive resilience in the relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention in the post Covid-19 era: A case of Vietnam. Business: Theory and Pratice, 25(1), 200-209. https://doi.org/10.3846/btp.2024.20091

TÀI LIỆU THAM KHẢO

NƯỚC NGOÀI

1. Abd-EL Aliem, S. M. F., & Abou Hashish, E. A. (2021). The relationship between transformational leadership practices of first-line nurse managers and nurses' organizational resilience and job involvement: A structural equation model. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, *18*(5), 273–282. https://doi.org/10.1111/wvn.12535
2. Abugre, J. B., & Acquaah, M. (2022). A contextual study of co-worker relationship and turnover intentions: the mediating role of employee cynicism. *African Journal of Economic and Management Studies, 13*(2), 219-235. https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0384
3. Adnan, A., M., Rahman, A. E. A., & Ahmad, R. (2018). Factors Influencing Turnover Intention among Fast Food Restaurant Managers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8*(17), 195–210.
4. Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaprakobkit, P., & Wijenayake, S. (2021). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. Management Research Review, 45(11), 1479-1502.
5. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhi & J. Beckmann (Eds.), *Actionócontrol: From cognition to behavior (pp. 11-39)*. Springer.
6. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 179-211.
7. Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health, 26*(9), 1113 - 1127. https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995
8. Akcin, K. (2023). The mediating effect of psychological resilience in the impact of increasing job insecurity with the pandemic, on organizational commitment and turnover intention. *Kybernetes, 52*(7). https://doi.org/10.1108/K-08-2022-1126
9. Al Muharraq, E. H., Baker, O. G., & Alallah, S. M. (2022). The Prevalence and The Relationship of Workplace Bullying and Nurses Turnover Intentions: A Cross Sectional Study. *SAGE Open Nursing, 8*, 1–10. https://doi.org/10.1177/23779608221074655

10. Albashiti, B., Hamid, Z., & Aboramadan, M. (2021). Fire in the belly: the impact of despotic leadership on employees work-related outcomes in the hospitality setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(10), 3564-3584. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0394
11. Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal, 11*(1), 78–119.
12. Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 980–990. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.980
13. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
14. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252–276.
15. AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2020). Cultural intelligence as a predictor of expatriate managers turnover intention and creative self-efficacy. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(1), 59-77. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1904
16. Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 30*(1), 140–164. https://doi.org/10.1108/ijem-08-2014-0106
17. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, *25*(4), 271–281. https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082
18. Ashwood, S., & Tanner, A. (2023). Leading from behind the screen: Business leaders adapting to virtual performance management. *CORALS' Journal of Applied Research, 1*(2), 1–24. https://www.doi.org/10.58593/cjar.v1i2.20
19. Asghar, M., Tayyab, M., Gull, N., Zhijie, S., Shi, R., & Tao, X. (2021). Polychronicity, work engagement, and turnover intention: The moderating role of perceived organizational support in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 49*, 129-139. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.004

20. Arendt, H. (2013). The human condition. Chicago, IL: University of Chicago Press. Cemalcilar, Zeynep, Ekin Secinti, & Nebi Sumer. 2018. Intergenerational transmission of work values: A meta-analytic review. *Journal of Youth and Adolescence, 47*(8): 1559–79
21. Auerswald, M., & Moshagen, M. (2019). How to Determine the Number of Factors to Retain in Exploratory Factor Analysis: A Comparison of Extraction Methods Under Realistic Conditions. *Psychological Methods*. http://dx.doi.org/10.1037/met0000200
22. Azinga, S. A., Obeng, A. F., Ellis, F. Y. A., & Ansah, M. O. (2023). Assessing the effects of transformational leadership on innovative behavior: the role of affective commitment and psychological capital. *Evidence-based HRM, 11*(4), 725-745. https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2022-0119.
23. Azusa, K., & Hiroyuki, Y. (2013). Organizational resilience: An investigation of key factors that promote the rapid recovery of organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *2*(9), Article 188. https://doi.org/10.5901/ajis.2013.v2n9p188
24. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 147-154. https://doi.org/10.1002/job.515
25. Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 31–50. https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50.
26. Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(4), 393–417. https://doi.org/10.1080/13594320344000165
27. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ana Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,* 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920053933
28. Balz, A., & Schuller, K. (2018). Always looking for something better? The impact of job insecurity on turnover intentions: Do employables and irreplaceables react differently?. *Economic and Industrial Democracy*, 1-18. https://doi.org/10.1177/0143831x18757058
29. Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 30*(5), 611–629.

https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1860850
30. Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management, 7*(6), 491-503. https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06
31. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
32. Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O.G., & Valackiene, A. (2023). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *Measuring Business Excellence, 27*(2), 211-226. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066
33. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *PAQ SPRING 1993*, 113 -121.
34. Bateman, T., S., & Crant, J., M. (1993). The proactive componentof organizational behavior: A measure andcorrelates. *Journal of Oganizational Behavior, 14*, 103-118.
35. Batool, S., & Kashif, M. (2022). Occupational segregation, microaggression, social exclusion. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2022-0190.
36. Bazemore, G., & Dicker, T. G. (1994). Explaining detention worker orientation: individual characteristics, occupational conditions, and organizational environment. *Journal of Criminal Justice, 22*(4), 297-312.
37. Bentley, T. A., Teo, S. T. T., Nguyen, D. T. N., Blackwood, K., Catley, B., Gardner, D., … Port, Z. (2021). Psychosocial influences on psychological distress and turnover intentions in the workplace. *Safety Science, 137*, Article 105200. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105200
38. Bhat, M. A., Tariq Khan, S., & Rainayee, R. A. (2021). Assessment of perceived labor market conditions in employees' turnover intention model – mediation and moderation analyzes. *PSU Research Revi*ew. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/PRR-05-2020-0017
39. Blackmon, B. J., Lee, J., Cochran Jr, D. M., Kar, B., Rehner, T. A., & Baker Jr, A. M. (2017). Adapting to life after Hurricane Katrina and the Deepwater Horizon oil spill: An examination of psychological resilience and depression on the Mississippi Gulf Coast. *Social Work in Public Health, 32*(1), 65-76. https://doi.org/10.1080/19371918.2016.1188746
40. Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, L. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences, 7*, 276-289.

http://www.scirp.org/journal/jss
41. Borg, N., Naderpajouh, N., Scott-Young, C. M., & Borg, J. (2022). An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 78,* 103113. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103113
42. Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2017). Sampling in Developmental Science: Situations, Shortcomings, Solutions, and Standards. *Developmental Review, 33*(4), 357–370.
43. Bowers, A., Wu, J., Lustig, S., & Nemecek, D. (2022). Loneliness influences avoidable absenteeism and turnover intention reported by adult workers in the United States. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9*(2), 312-335. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2021-0076
44. Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee Personality as a Moderator of the Relationships Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 91–103.
45. Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ, 328*(7451), 1312–1315.
46. Bufquin, D., Park, J.-Y., Back, R. M., de Souza Meira, J. V., & Hight, S. K. (2021). Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management, 93*, Article 102764. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764
47. Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science, 2*(3), 239-262. https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239
48. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
49. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A., Chaudoin, J., Post, J., & Cheokas, G. (2011). Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence. *Journal of Business Ethics, 109*(2), 175–187. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1116-
50. Calgaro, E., & Lloyd, K. (2008). Sun, sea, sand and tsunami: Examining disaster vulnerability in the tourism community of Khao Lak, Thailand. *Singapore Journal of Tropical Geography, 29*(3), 288-306. https://doi.org/10.1111/j.1467-9493.2008.00335.x
51. Calhoun, M., & McCarthy, V. (2022). An unintended consequence of flexible work arrangements (FWAs) – the role of peer resentment on turnover intentions in public accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2022-

0045
52. Cao, X., & Chen, L. (2021). Relationships between resilience, empathy, compassion fatigue, work engagement and turnover intention in haemodialysis. *Journal Nurse Management*, 1–10. https://doi.org/10.1111/jonm.13243
53. Caprara, G. V., & Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, dynamics, and potentials*. Cambridge University Press.
54. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405. https://doi.org/10.1023/A:1022991115523
55. Carmeli, A., & Freund, A. (2009). Linking perceived external prestige and intentions to leave the organization: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Management and Labour Studies*, *35*(3), 236–250. https://doi.org/10.1080/01488370902900873
56. Caro, D. H. J. (2022). Towards Transformational Leadership Beyond the COVID-19 Pandemic. In K. Dhiman & S., F. Marques, J. (Eds.), *Leadership After COVID-19*. Future of Business and Finance. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_12
57. Cattell, R. B., & Kline, P. (1977). *The scientific analysis of personality and motivation.* Academic Press.
58. Cepale, G., Alessandri, G., Borgogni, L., Perinelli, E., Avanzi, L., Livi, S., & Coscarelli, A. (2020). Emotional Efficacy Beliefs at Work and Turnover Intentions: The Mediational Role of Organizational Socialization and Identification. *Journal of Career Assessment*, 1-21. https://doi.org/10.1177/1069072720983209
59. Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affair - An Intenational Journal, 21*(4). https://doi.org/10.1002/pa.2695
60. Chang, H.-Y., Huang, T.-L., Wong, M.-K., Ho, L.-H., Wu, C.-N., & Teng, C.-I. (2022). How Robots Help Nurses Focus on Professional Task Engagement and Reduce Nurses' Turnover Intention. *Journal of Nursing Scholarship, 30*(8), 3863-3873.
61. Chang, W.-Y., Huang, T.-L., Wong, M.-K, Shyu, Y.-I. L., Ho, L.-H., Chen, L.-C., Cheng, T.C.I., & Teng, C.-I. (2022). Relationship between psychological ownership of the nursing profession and turnover intention: A correlational survey among Taiwanese nurses. *Journal of Nursing management, 30*(7), 2927-2936. https://doi.org/10.1111/jonm.13670
62. Chen, H., & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover

intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(7), 2535-2558. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1016
63. Chen, Q., Li, Y., Wang, R., & Shen, R. (2023). How COVID-19 Perceived Risk Causes Turnover Intention Among Chinese Flight Attendants: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management, 16, 95-108*. https://doi.org/10.2147/PRBM.S398469
64. Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health, 31*(2), 95–105. https://doi.org/10.1002/smi.2574
65. Chirumbolo, A. (2015). The Impact of Job Insecurity on Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Honesty–Humility Personality Trait. *The Journal of Psychology, 149*(6), 554-569. https://doi.org/10.1080/00223980.2014.916250
66. Chon, M.-G., Tam, L., & Kim, J.-N. (2021). Effects of organizational conflict history and employees' situational perceptions of COVID-19 on negative megaphoning and turnover intention. *Journal of Communication Management, 25*(3), 298-315. https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0114
67. Chong, J., & Duan, S.X. (2022). Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: a contingency-based approach. *Journal of Strategy and Management, 15*(4), 628-646. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0142
68. Chu, X., Zhang, L., & Li, M. (2022). Nurses' strengths use and turnover intention: The roles of job crafting and self-efficacy. *JAN, 78*(7), 2075-2084. https://doi.org/10.1111/jan.15124
69. Çiftci, D. Ö. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 24*(2), 93-106. https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0051
70. Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology, 54*(4), 476–489. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00221.x
71. Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
72. Cohen, S., & Edwards, J. R. (1989). Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder. In R. W. J. Neufeld (Eds.), *Wiley series on health psychology/behavioral medicine. Advances in the investigation of psychological stress* (pp. 235–283). John Wiley & Sons.
73. Collie, R.J. (2022). Job demands and resources, teachers' subjective vitality,

and turnover intentions: an examination during COVID-19. *An International Journal of Experimental Educational Psychology.* https://doi.org/10.1080/01443410.2022.2036323

74. Corbaz-Kurth, S., Juvet, T.M., Benzakour, L., Cereghetti, S., Fournier, C-A., Moullec, G., Nguyen, A., Suard, J-C., Vieux, L., Wozniak, H., Pralong, J. A., Weissbrodt, R., & Roos, P. (2022). How things changed during the COVID-19 pandemic's first year: A longitudinal, mixed-methods study of organisational resilience processes among healthcare workers. *Safety Science, 155*, 105879. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105879
75. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Cross-sectional studies of personality in a national sample: I. Development and validation of survey measures. *Psychology and Aging, 1*(2), 140–143. https://doi.org/10.1037//0882-7974.1.2.140.
76. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory. *Psychological Assessment, 4*(1), 5–13. https://doi.org/10.1037/1040- 3590.4.1.5.
77. Crant, J. M. (1995) The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal Applied Psychology, 80*(4), 532-537.
78. Crant, J. M., Hu, J., & Jiang, K. (2017). *Proactive Personality*. In S. K. Parker, & U. K. Bindl (Eds.), Proactivity at Work (pp. 193-225). Routledge.
79. Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1), 63–75. https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200002)21:1<63::aid-job8>3.0.co;2-j
80. Creswell, J. W., & Clark, P., (2007). *Planning and Conducting Mixed Methods Research (2nd Ed)*. Sage.
81. Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16,* 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555
82. Cyert, R. M. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership, 1*(1), 29–38. https://doi.org/10.1002/nml.4130010105. no
83. Dalgic, A., & Akgunduz, Y. (2022). Relationships among Organizational-Based Self-Esteem, Social Exchange, and Turnover Intention of Hotel Employees: Impact of Job Dedication. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 23*(1), 176-195. https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1864563
84. Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility, 6*(1), 99–112.

https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026
85. De Clercq, D. (2022). Getting nowhere, going elsewhere: the impact of perceived career compromises on turnover intentions. *Personnel Review, 51*(2), 662-682. https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0603
86. De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2022). How social interaction can prevent interpersonal conflict from inducing turnover intentions and diminishing championing behaviour. *International Journal of Organizational Analysis.* Advance online publication. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2022-3350
87. De Clercq, D., Khan, M. A., & Haq, I. U. (2021). Perceived organizational politics and turnover intentions: critical roles of social adaptive behavior and emotional regulation skills. *Journal of Management & Organization*, 1–19. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.26
88. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499
89. Deniz, S. (2020). The Relationship Between Perception of Corporate Reputation and Turnover Intention: Results from Turkey. *Journal of Health Management*, 1–11.
90. Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2019). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies,* 154805181984900.
91. Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2022). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment. *Public Organiz Rev, 22*, 1–17. https://doi.org/10.1007/s11115-021-00509-5
92. Donnelly Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. (1975). Role clarity and the salesman: An empirical study reveals that perceived role clarity may be an important factor in maximizing a salesman's job performance. *Journal of Marketing, 39*(1), 71–74. https://doi.org/10.1177/002224297503900112
93. Donnelly, J.H., & Ivancevich, J.M. (1985). Role clarity and the salesman. J*ournal of Marketing, 39*(1), 1–71.
94. Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results?. *Organizational Research Methods, 1*(4), 374–406.
95. Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*.

https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8
96. Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*, *25*(1), 60–82. https://doi.org/10.1108/OTH-06-2016-0029
97. Ellett, A., Ellis, J., Westbrook, T., & Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review, 29*(2), 264−281.
98. Emerson, R. W. (2021). Convenience Sampling Revisited: Embracing Its Limitations Through Thoughtful Study Design. *Journal of Visual Impairment & Blindness 115*(1), 76–77.
99. Ennis, M. C., Gong, T., & Okpozo, A. Z. (2016). Examining the Mediating Roles of Affective and Normative Commitment in the Relationship between Transformational Leadership Practices and Turnover Intention of Government Employees. *International Journal of Public Administration*, 1–13. https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1256894
100. Esop, M., & Timms, C. (2019). Relevance of organisational support on academics' affective commitment and turnover intentions. J*ournal of Applied Research in Higher Education, 11*(1), 118–128. https://doi.org/10.1108/jarhe-07-2018-0126.
101. Ester, P., Braun, M., & Vinken., H. (2006). Eroding work values?. In, P. Ester, M. Braun, & P. Mohler (Eds.), Globalization, value change and generations. A cross-national and intergenerational perspective (pp 89–113). Brill.
102. Eysenck, H. J., & Eysenck, M. J. (1985). *Personality and idividual differences: A natural science approach.* Plenum Press.
103. Fang, S. (E.), Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives, 34,* 100637. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637
104. Fasbender, U., & Drury, L. (2022). One plus one equals one: agediverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(4), 510-523. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2006637
105. Favaro, A., Wong, C., & Oudshoorn, A. (2021). Relationships among sex, empowerment, workplace bullying and job turnover intention of new graduate nurses. *Journal of Clinical Nursing, 30*(9-10), 1273–1284. https://doi.org/10.1111/jocn.15671
106. Fila, M. J., Semmer, N. K., & Kern, M. (2023). When Being Intrinsically Motivated Makes You Vulnerable: Illegitimate Tasks and their Associations

with Strain, Work Satisfaction, and Turnover Intention. *Occupation Health Science*. https://doi.org/10.1007/s41542-022-00140-w
107. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. American Management Association.
108. Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts and theory. *European Psychologist, 18,* 12-23.
109. Flores, G. R., Guaderrama, A. I. M., Arroyo, J. C., & Gómez, J. A. H. (2019). Psychological contract, exhaustion, and cynicism of the employee: Its effect on operational staff turnover in the northern Mexican border. *Contaduría y Administración, 64*(2), 1-19.
110. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312
111. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2019). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 1–18. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396
112. Gandhi, L. (2017). Human Resource Challenges in VUCA and SMAC Business Environment. *ASBM Journal of Management, 10*(1), 1–5.
113. Garg, N., Mahipalan, M., & Sharma, N. (2023). Does workplace toxicity influence turnover intentions among Indian healthcare employees? Investigating the moderating role of gratitude. *Journal of Health Organization and Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2022-0233
114. Garti, A., & Dolan, S.L. (2021). Using the triaxial model of values to build resilience in a COVID-19 VUCA world. *The European Business Review*, 1-9.
115. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability, 12*(1857), 1-25. https://doi.org/10.3390/su12051857
116. Gill, H., Ahmed, I., Rizwan , M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S., Bashir, A., & Tanveer, M. A. (2013). The Antecedents of Turnover Intention: A Comprehensive Model to Predict the Turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3*(12), 392-402.
117. Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. ttps://doi.org/10.1002/hrdq.21192

118. Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys, 1*(1), 4-24.
119. Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. In C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research Practice* (pp.435–456). Sage.
120. Gonçalves, L., Navarro, J. B., & Sala, R. (2019). Spanish validation of the Benchmark Resilience Tool (short-form version) to evaluate organisational resilience. *Safety Science, 111,* 94-101. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.09.015
121. Gonçalves, L., Sala, R., & Navarro, J. B. (2022). Resilience and occupational health of health care workers: a moderator analysis of organizational resilience and sociodemographic attributes. *International archives of occupational Environment Health , 95*, 223–232. https://doi.org/10.1007/s00420-021-01725-8
122. Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 15*(4), 353-367. https://doi.org/10.1177/1548051809332021
123. Goswami, S. (2022). A bigger challenge: types of perceived corporate hypocrisy in employees and their resulting attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0186
124. Goswami, S., & Bhaduri, G. (2021). Investigating the direct and indirect effects of perceived corporate hypocrisy on turnover intentions. *Journal of Global Fashion Marketing, 12*(3), 214–228. https://doi.org/10.1080/20932685.2021.1893782
125. Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–48.
126. Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016. Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *12*(3), 243–266. https://doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008
127. Gyensare, M.A., Kumedzro, L.E., Sanda, M.A., … (1 more author) (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies, 8*(3), 314-

337.
128. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159 170. https://doi.org/10.1037/h0076546
129. Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR.". *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130
130. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics.* https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6
131. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7
132. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
133. Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101–110.
134. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least* squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
135. Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis, 1*(2), 107-123.
136. Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson International Edition.
137. Han, H., Koo, B., Ariza-Montes, A., Lee, Y., & Kim, H.-R. (2021). Are airline workers planning career turnover in a post-COVID-19 world? Assessing the impact of risk perception about virus infection and job instability. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 48*, 460–467. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.003
138. Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, *156*, 759–774. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6
139. Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R.

(2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 2-14. https://doi.org/10.1177/107179190501100202

140. Hartmann, L.C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A Multi method scale analysis and Test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis, 8*(1), 89-108. https://doi.org/10.1108/eb028912
141. Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences, 40*, 1063–1074. https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.09.021
142. Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International. Journal of Public Sector Management*. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142
143. Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L., & Santavirta, N. (2021). Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal.* https://doi.org/10.1007/s10643-021-01166-5
144. Helm, S., Eggert, A., Garnefeld, I., 2010. Modelling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using PLS. In: Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), Handbook of Partial.
145. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
146. Hepfer, N. & Lawrence, T. M (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory, 3*(1) https://doi.org/10.1177/26317877221074701
147. Herche, J., & Engelland, B. (1996). Reversed-polarity items and scale unidimensionality. *JAMS, 24*, 366–374.
148. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews, 23*(1), 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239
149. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524.
150. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*, 337–421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062
151. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, Jean-P., & Westman, M. (2018).

Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

152. Hobfoll, S. E (2011). Chapter 7. Consersation of Resources Theory: Its implications for Stress, Health and Eesilience. In S. Folkman (Eds), The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping. Oxford University Press.
153. Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review o f Ecology and Systematics, 4*, 1-23.
154. Holm, K., Jönsson, S., & Muhonen, T. (2023). How are witnessed workplace bullying and bystander roles related to perceived care quality, work engagement, and turnover intentions in the healthcare sector? A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies, 138*.
155. Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development, 35*(2), 154-169. https://doi.org/10.1108/jmd-09-2014-0093
156. Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231-274. http://dx.doi.org/10.1080/19416520802211552
157. Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831–58.
158. Hu, Q., Lu, Y., Pan, Z., & Wang, B, (2023). How does AI use drive individual digital resilience? a conservation of resources (COR) theory perspective. *Behaviour & Information Technology, 42*(15). https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2137698
159. Huffman, A. H., Albritton, M. D., Matthews, R. A., Muse, L. A., & Howes, S. S. (2022). Managing furloughs: how furlough policy and perceptions of fairness impact turnover intentions over time. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(14), 2801-2828. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879207
160. Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, ahead-of-print (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036
161. Hwang, E., & Yi, Y. (2022). Workplace spirituality and organizational justice in turnover intention of mental health professionals at small-sized centres.

Journal of Nursing Management, 30(1), 328-335. https://doi.org/10.1111/jonm.13459ers
162. Hwang, J., Song, E. K., & Ko, S. (2022). Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2176-2184
163. Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Mediation analysis - round table acr 2003. Presentation at the round table of the ACR Conference, Toronto.
164. Itzchakov, G., Weinstein, N., & Cheshin, A. (2022). Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions. *Human Resource Management*, 1–16. https://doi.org/10.1002/hrm.22103Li
165. Jafri, M. H., Dem, C. ,& Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research, 4*(1), 54 – 66. https://doi.org/10.1177/2278533715605435
166. Jennings, D. F., & Seaman, S. L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal, 15*(6), 459-475. https://doi.org/10.1002/smj.4250150604
167. Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention: A study on faculty members. *Management and Labour Studies*, *37*(3), 253–265. https://doi.org/10.1177/0258042X13484837
168. Jiang, S., Jiang, C., & Cheng, Y. (2022). Working Overtime in Social Work Settings: Associations with Burnout, Person-organization Value Congruence and Turnover Intentions among Chinese Social Workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 47*(1), 28-41. https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2121347
169. Johari, J., Shamsudin, F.M., Zainun, N.F.H., Yean, T.F., & Yahya, K.K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating Batoolrole of proactive personality. *International Journal of Educational Management, 36(*6), 1027-1045. https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2021-0280
170. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. In Handbook of personality (Eds.), *Theory and research* (pp. 114–158). Guilford Press.
171. Joung, H. -W., Choi, E. -K. C., & Taylor, J. J. (2018). Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 817–835.

172. Jöreskog, K.G. (1993). Testing structural equation models. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 294–316). Sage.
173. Kakar, A. S., Mansor, N. N. A., Saufi, R. A., & Singh, H. (2019). Work-life balance practices and turnover intention: The mediating role of person-organization fit. International. *Journal of Advanced and Applied Sciences, 6(9),* 76-84.
174. Kapoor, V., Yadav, J., Bajpai, L., & Srivastava, S. (2021). Perceived stress and psychological well-being of working mothers during COVID-19: a mediated moderated roles of teleworking and resilience. *Employee Relations, 43*(6), 1290-1309. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0244
175. Kar, A., & Nguyen Thi Phuong, T. (2022). Investigating the influences of employer branding attributes on turnover intentions of hospitality workforce in the COVID-19 in Vietnam. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0211
176. Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart-Davis, L. (2022): Can effective organizational rules keep employees from leaving? a study of green tape and turnover intention. *Public Management Review*, 1-22. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026687
177. Kaur, B., Mohindru, & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies, 3*(10), 1219-1230.
178. Kaymakci, R., Görener, A., & Toker, K. (2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. *Current Research in Behavioral Sciences, 3*, Article 100068. https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2022.100068
179. Khan, N. A., Khan, A. N., Moin, M. F., & Pitafi, A. H. (2020). A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises. *Journal of Leisure Research*, 1–23. https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1785359 11/jocn.15671
180. Kickul, J., & Grundy, L.K. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management, 40*, 85–97.
181. Kim Quy, H.T., Tran, M.D. and Dinh, T.M. (2023). How transformational leadership, workplace spirituality and resilience enhance the service recovery performance of FLEs: a theoretical integration of COR theory and SDT. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 10*(4), 644-662. https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0346
182. Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. Children and Youth Services *Review, 47*,

214–223.
183. Kim, H., & Kim, E. J. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000–2020). *Nursing Open, 8*, 2406–2418. http://dx.doi.org/10.1002/nop2.872
184. Kim, H. S., & Park, I.-J. (2017). Influence of Proactive Personality on Career Self-Efficacy. *Journal of Employment Counseling, 54*(4), 168–182. https://doi.org/10.1002/joec.12065
185. Kim, J., Chae, D., & Yoo, J. Y. (2021). Reasons Behind Generation Z Nursing Students' Intentions to Leave their Profession: A Cross-Sectional Study. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, 58*. https://doi.org/10.1177/0046958021999928
186. Kim, T. -Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal Business Psychology, 24*,:93–103. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9094-4
187. Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy, 65*(23), 2276–2284.
188. Kimhi, S. (2016). Levels of resilience: Associations among individual, community, and national resilience. *Journal of Health Psychology, 21*(2), 164-170. https://doi.org/10.1177/1359105314524009
189. Klarner, P., Sarstedt, M., Hoeck, M., & Ringle, C. M. (2013). Disentangling the Effects of Team Competences, Team Adaptability, and Client Communication on the Performance of Management Consulting Teams. *Long Range Planning, 46*(3), 258–286. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.03.001
190. Kokubun, K., Ino, Y., & Ishimura, K. (2022). Social and psychological resources moderate the relation between anxiety, fatigue, compliance and turnover intention during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management, 15*(3), 262-286. https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2021-0142
191. Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., & Han, H. (2019). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-31. https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572
192. Kowitarttawatee, P., & Limphaibool, W. (2022) Fostering and sustaining teacher resilience through integration of Eastern and Western mindfulness. *Cogent Education, 9*(1), 2097470. https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2097470

193. Kruse, K. (2013). What is Leadership?. *Forbes Magazine*, 1-3. http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/
194. Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456-462. http://dx.doi.org/10.1017/iop.2016.39
195. Labrague, L. J., & de los Santos, J. A. A. (2021). Resilience as a mediator between compassion fatigue, nurses' work outcomes, and quality of care during the COVID-19 pandemic. *Applied Nursing Research, 61*. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151476
196. Lambert, E. G., Hogan, N. L., Worley, R. M., & Solinas-Saunders, M. (2023). The Effects of Justice Views on Turnover Intent, Sick-Leave Views, and Sick-Leave Use Among Private Prison Staff. *Journal of Applied Security Research*, 1-23. https://doi.org/10.1080/19361610.2022.2161798
197. Le, L. H., Hancer, M., Chaulagain, S., & Phamm P. (2022). Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management, 109*.
198. Lee, A. V, Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, *14*(1), 29–41. https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
199. Lee, J., Kim, S., & Kim, Y. (2021). Diversity climate on turnover intentions: A sequential mediating effect of personal diversity value and affective commitment. *Personnel Review*, *50*(5), 1397–1408. https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0636
200. Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems,12*, 4, 305–328.
201. Lee, Y. H., & Cho, H. (2020). The roles of different types of passion in emotional exhaustion and turnover intention among athletic coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*. https://doi.org/10.1177/1747954120976955
202. Lee, Y. H., Richards, K. A. R., & Washburn, N. (2021). Mindfulness, resilience, emotional exhaustion, and turnover intention in secondary physical education teaching. *European Review of Applied Psychology, 71*(6). https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100625
203. Lehtonen. E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention?. *Journal of*

Workplace Learning, 34(1), 88-109.
204. Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demandsresources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress, 33*(1), 76-103. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065
205. Li, J. C. M., Cheung, C.-K., Sun, I. Y., Cheung, Y.-K., & Zhu, S. (2021). Work–Family Conflicts, Stress, and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers Amid the COVID-19 Pandemic. *Police Quarterly*, 1–29. http://dx.doi.org/10.1177/10986111211034777
206. Li, Y., Sawhney, R., & Tortorella, G. L. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers. *International Journal of Business and Management, 14*(4), 1-18.
207. Li, Y., Song, Y., Yang, Y., & Huan, T. C. (2022). Exploring the influence of work values on millennial hospitality employees' turnover intentions: an empirical assessment. *Current Issues in Tourism*, 1-17. https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2062307
208. Li, Z., Yu, Z., Huang, S. (Sam), Zhou, J., Yu, M., & Gu, R. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital on hotel employees' occupational stress and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management, 98*, 103046. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103046
209. Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management, 14*, 1063-1075. https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632
210. Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/ijm-08-2018-0281
211. Lin, C.-Y., Huang, C.-K., Li, H.-X., Chang, T.-W., & Hsu, Y.-C. (2021). Will They Stay or Leave? Interplay of Organizational Learning Culture and Workplace Mindfulness on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Public Personnel Management, 51*(1). https://doi.org/10.1177/0091026021991581
212. Lin, W.-R., Chen, H.-T., & Luo, S.-T. (2020). Relationships among emotional blackmail, job frustration, turnover intention for tour leaders. *Anatolia*, 1-12. https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1856689
213. Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study. *BMC Family Practice, 20*(9), 2-11.
214. Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of*

Stress Management, *13*(3), 378–391. https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378
215. Luechinger, S., & Raschky, P. A. (2009). Valuing flood disasters using the life satisfaction approach. *Journal of Public Economics, 93*(3), 620–633.
216. Lundmark, R., Nordin, M., Yepes-Baldó, M., Romeo, M., & Westerberg, K. (2020). Cold wind of change: Associations between organizational change, turnover intention, overcommitment and quality of care in Spanish and Swedish eldercare organizations. *Nursing Open, 8*(1), 163–170. https://doi.org/10.1002/nop2.615
217. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706. https://doi.org/10.1002/job.165
218. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International, 9*(3), 246-263. https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041
219. Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(2), 440-468. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093
220. Manolopoulos, D., Peitzika, E., Mamakou, X. J., & Myloni, B. (2022). Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 51*, 289-302. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.011
221. Mann, C. L., Gillezeau, C. N., Massazza, A., Lyons, D. J., Tanaka, K., Yonekura, K., … Katz, C. L. (2018). Fukushima triple disaster and the road to recovery: A qualitative exploration of resilience in internally displaced residents. *Psychiatric Quarterly, 89*(2), 383–397.
222. Mansfield, Edward R.; Helms, Billy P. (1982). Detecting Multicollinearity. The *American Statistician, 36*(3a), 158 – 160. https://doi.org/10.1080/00031305.1982.10482818
223. Mao, Y., He, J., Morrison, A.M. and Coca-Stefaniak, J.A. (2020). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: From the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*.
224. March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
225. Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. International Journal of Training. *Development, 27*, 39–56.

http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12282
226. Matsunaga, M., (2010). How to Factor-Analyze Your Data Right: Do's, Don'ts, and How-To's. *International Journal of Psychological Research, 3* (1), 97-110.
227. Matthews, L. M., Matthews, R. L., Sarstedt, M., & Hair Jr, J. F. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. International *Journal of Multivariate Data Analysis, 1*(2), 107.
228. Mayson, S., & Bardoel, A. (2021). Sustaining a career in general practice: Embodied work, inequality regimes, and turnover intentions of women working in general practice. *Gender, Work & Organization, 28*(3), 1133–1151. https://doi.org/10.1111/gwao.12659
229. McCartney, G., Chi In, C. L., & Pinto, J. S. d. A. F. (2022). COVID-19 impact on hospitality retail employees' turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(6), 2092-2112. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1053
230. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences, 6*(5), 587–597. https://doi.org/10.1016/0191-8869(85)90008-X.
231. McEntee, A., Roche, A. M., Kostadinov, V., Hodge, S., & Chapman, J. (2020). Predictors of turnover intention in the non-government alcohol and other drug sector. *Drugs: Education, Prevention and Policy, 28*(2), 181–189. https://doi.org/10.1080/09687637.2020.1759508
232. McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the continuance and affective scales. *Journal of Applied Psychology, 72*, 642–648
233. McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(5), 436-457. https://doi.org/10.1108/01437731011056452
234. Memon, M. A., Cheah. J.-H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: Issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3*(1), i-xi.
235. Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower, 42*(1), 21–50. https://doi.org/10.1108/ijm-04-2018-0127
236. Mercurio, A., Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of

Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389–414. https://doi.org/10.1177/1534484315603612

237. Merino, M. D., Vallellano, M. D., Oliver, C., & Mateo, I. (2021). What makes one feel eustress or distress in quarantine? An analysis from conservation of resources (COR) theory. *British Journal of Health Psychology, 26*(2), 606–623. https://doi.org/10.1111/bjhp.12501
238. Michaud, K., Suurd Ralph, C., & Connick-Keefer, S. J. A. (2021). Operational stressors, psychological distress, and turnover intentions: The impact of potentially morally injurious experiences. *Military Psychology, 33*(4), 250–263. https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1906075
239. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. R. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review, 3*(3), 546-562. https://doi.org/10.2307/257544
240. Minh, H. T. P., & Long, N. N. (2023). Adaptive resilience in a post-pandemic era: A case of Vietnamese organizations. *Problems and Perspectives in Management, 21*(3), 219-229. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.17
241. Minh, T. P. H., Dung, T. H., & Long, N. N. (2023). The role of adapvive resilience in the relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention in the post Covid-19 era: A case of Vietnam. *Business: Theory and Pratice*, 25(1), 200-209. https://doi.org/10.3846/btp.2024.20091
242. Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review, 34*(1), 7-17. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.04.002
243. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240.
244. Morais, C. A., Fullwood, D., Palit, S., Fillingim, R. B., Robinson , M. E., & Bartley. E. J. (2021). Race Differences in Resilience Among Older Adults with Chronic Low Back Pain. *Journal of Pain Research*, 653-663, http://doi.org/10.2147/JPR.S293119
245. Morgan, D. L. (1998). Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research, 8*(3), 362-376.
246. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247
247. Mustafa, G., Ali, & Noorina (2019). Rewards, autonomous motivation and

turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management, 6*, 1-16. http://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090.

248. Nadeem, K., Khan, M. A., Imtiaz, N., & Iftikhar, Y. (2019). Turnover Intention and Perceived Organizational Support; Mediating Role of Work Engagement and Organizational Commitment. *European Scientific Journal, 15*(10), 222-236.
249. Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International, 7*(4), 545–551. https://doi.org/10.1080/1367886042000299843
250. Naim, M. F., & Ozyilmaz, A. (2022). Flourishing-at-work and turnover intentions: does trust in management moderate the relationship?. *Personnel Review*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0715
251. Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties* (Resilient Organisations Research Report 2015/04 ISSN 1178-7279). Employee Resilience Research. Retrieved from https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient_Organisations_2015-04_Employee_Resilience_Scale.pdf
252. Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology, 34*(5), 353-367. https://doi.org/10.1108/jmp-02-2018-0102
253. Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P.-S. (2020). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention?. *Social Responsibility Journal, 17*(2), 181–197. https://doi.org/10.1108/srj-08-2019-0276
254. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6
255. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Huynh, H. M. T., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism, 24*(22), 3189-3205. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930
256. Ngo-Henha, P. E. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering, 11*(11), 2751-2758.
257. Ngo-Henha, P. E. (2019). *An exploratory study on the predictors of turnover intentions among expatriate academics and talent retention strategies at*

selected universities in Kwazulu-Natal, South Africa. Durban University Of Technology, South Africa. Thesis. https://openscholar.dut.ac.za/handle/10321/3268

258. Nguyen, Q., Joana R.C. Kuntz, Katharina Näswall, Sanna Malinen (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology, 45*(2), 13-21.
259. Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory (2nd ed.).* McGraw-Hill.
260. Nurosis, M. (1994). *Statistical Data Analysis*. SPSS Inc. .
261. Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital, 23*(1), 27-55. https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016
262. Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(7), 1089-1103. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548
263. Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives, 42*, 100970. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970
264. Oishi, S., Kimura, R., Hayashi, H., Tatsuki, S., Tamura, K., Ishii, K., & Tucker, J. (2015). Psychological adaptation to the Great Hanshin-Awaji earthquake of 1995: 16 years later victims still report lower levels of subjective well-being. *Journal of Research in Personality, 55*, 84–90.
265. Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2023). Building a resilient recovery Emerging stronger from COVID-19 pandemic. https://oecd.org/coronavirus/en/
266. Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Work and depression: The moderating role of personality traits. *Journal of Workplace Behavioral, 34* (3), 219–239 https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1614455
267. Pariyanti, E., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2022). We need to talk about kinship: how kinship weakens turnover intentions among academicians at private higher education institutions in Indonesia. *Journal of Applied Research in Higher Education*. https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2022-0118
268. Park, J., & Min, H. (K.) (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90*, Article 102599.
269. Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job

performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development, 46*(9), 920-936. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149

270. Park, L. E., Italiano, A., & Vessels, V. (2023). Managers' displays of busyness predict employees' job engagement, burnout and turnover intentions. *International Journal of Social Psychology, 38*(1), 192-239. https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2139064
271. Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 180*, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624
272. Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism, 24*(17), 2398-2415. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1844643
273. Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa, 41*(4), 308–324. https://doi.org/10.1177/0256090916672765
274. Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletic*s. Leadership & Organization Development Journal, 35*(8), 740-755 http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128
275. Petak, Z. (2002, December, 13-16). *Political Economy of the Croatian De-Evolution.* Institutional Analysis and Development Mini-Conference and TransCoop Meeting, Humboldt University/Indiana University.
276. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management, 35*(2), 348-368. https://doi.org/10.1177/0149206307312512
277. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879
278. Poels, J., Verschueren, M., Milisen, K., & Vlaeyen, E. (2020). Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. *BMC Health Services Research, 20*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-020-05854-7
279. Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives, 25,*

133-135. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012
280. Prayag, G., & Dassanayake, D. M. C. (2022). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: The role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*. https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040
281. Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2019). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism, 23*(10), 1216-1233. https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832
282. Prentice, C., Zeidan, S., & Wang, X. (2020). Personality, trait EI and coping with COVID 19 measures. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 51,* 101789. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.10178
283. Price, A. (2011). *Human Resource Management (4th ed.)*. Cengage learning.
284. Randall, G. J., Brooks, R. R., & Heck, M. J. (2021). Formal and informal learning as deterrents of turnover intentions: Evidence from frontline workers during a crisis. *International Journal of Training and Development, 26*(2), 185-208. https://doi.org/10.1111/ijtd.12254
285. Red, C. L., & Teng-Calleja, M. (2021). Examining the Relationship between Labor Law Compliance and Employee Perceptions, Attitudes and Behaviors. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 33*, 337–357 (2021). https://doi.org/10.1007/s10672-021-09369-z
286. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L, (2016): Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management, 9*(1), 129-151, https://doi.org/10.3926/jiem.154
287. Reio Jr, T. G., & Shuck, B. (2015). Exploratory factor analysis: Implications for theory, research, and practice. *Advances in Developing Human Resources*, *17*(1), 12–25. https://doi.org/10.1177/1523422314559804
288. Ren, L., & Kim, H. (2022). Serial multiple mediation of psychological empowerment and job burnout in the relationship between workplace bullying and turnover intention among Chinese novice nurses. *Nursing Open*, 1–9. https://doi.org/10.1002/nop2.162120541058
289. Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(9), 1901-1917. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229
290. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior (16th ed.)*. Pearson Education Limited.
291. Robertson, T., & Callinan, M. (1998). Personality and Work Behaviour.

European Journal of Work and Organizational Psychology, 7(3), 321-340. https://doi.org/10.1080/135943298398736
292. Rolfe, P. (2011). Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse Leader, 9*(2) 54-57. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2011.01.014
293. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy, 98*(5), 71 – 102.
294. Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. V. (2018). Effect of the Exposure to Workplace Bullying on Turnover Intention and The Mediating Role of Job Satisfaction, Work Engagement, and Burnout. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 37*(1), 26-51. http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v37n1a03
295. Sabir, F., Ramzan, N., & Malik, F. (2018). Resilience, self-compassion, mindfulness and emotional well-being of doctors. *Indian Journal of Positive Psychology, 9*(1), 55-59. https://doi.org/10.15614/ijpp.v9i01.11743
296. Sadaqat, S., Abid, G., & Contreras, F. (2022). Influence of contextual factors on turnover intention: examining the mediating role of civility. *Cogent Business & Management, 9*, 1-19. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2154987
297. Salehzadeh, R. (2019). The effects of leaders behaviors on employees resilience. *International Journal of Workplace Health Management, 12*(5), 318 – 338. https://doi.org/10.1108/ijwhm-02-2019-0016
298. Salem, I. E., Abbas, H., Mousa, M., Aideed, H., & Elbaz, A. M. (2022). Does dysfunctional customer behavior really impact the turnover intention of hotel guest-contact employees? The role of wisdom leadership and job embeddedness. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 32*(2), 150-173. https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2137721
299. Samosh, D., Maerz, A., Spitzmuller, M., & Boehm, S. (2023). Accommodation, interpersonal justice, and the turnover intentions of employees with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management, 34*(1), 128-153. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1960582
300. Sandhya, S., & Sulphey, M. M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management, 70*(2), 325-349. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189
301. Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of*

Communication Inquiry. https://doi.org/10.1177/01968599221095182
302. Sastrawaha, P., Potidokmai, S., & Suratpipit, T. (2024). Ethical Transformational Leadership: Sustaining Business Resilience in the VUCA World. In: Russ-Eft, D.F., Alizadeh, A. (eds) *Ethics and Human Resource Development*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38727-2_10
303. Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies!. *Journal of Business Research, 69*(10), 3998–4010.
304. Sarstedt, M., Ringle, C.M., Henseler, J. and Hair, J.F. (2014a). On the emancipation of PLS-SEM: a commentary on Rigdon 2012. *Long Range Planning, 47*(3), 154–160.
305. Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International, 20*(5), 446–463. https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025
306. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248
307. Schein, E. H. (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (pp. 381–396). The Dorsey Press.
308. Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(5), 740 - 752. https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1749050
309. Schiffman, L., O'Cass, A., Paladino, A. & Carlson, J. (2013), *Consumer Behavior (6th ed.)*. Pearson Higher Education AU.
310. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 776-796. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282
311. Schultz, T. W. (1961). Education and economic growt. In N. B. Henry (Eds.), *Social Forces Influencing American Education*. University of Chicago Press.
312. Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2022). Reducing service: the influence of supervisor social undermining, job stress, turnover intention and ethical conflict. *Journal of Marketing Theory and Practice*. https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2080713
313. Scott, K. L., Ferrise, E., Sheridan, S., & Zagenczyk, T. J. (2024). Work-related resilience, engagement and wellbeing among music industry workers during

the Covid-19 pandemic: A multiwave model of mindfulness and hope. *Stress and Health, 4*0(5). https://doi.org/10.1002/smi.3466

314. Segovia-Perez, M., Jianu, B., & Tussyadiah, I. (2023). Assessing Turnover Intentions of Algorithmically Managed Hospitality Workers. In B. Ferrer-Rosell, D. Massimo & K. Berezina (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2023*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25752-0_39
315. Settles, I. H, Jones, M. K., Buchanan, N. T., & Brassel, S. T. (2022). Epistemic Exclusion of Women Faculty and Faculty of Color: Understanding Scholar(ly) Devaluation as a Predictor of Turnover Intentions. *The Journal of Higher Education, 93*(1), 31–55. https://doi.org/10.1080/00221546.2021.1914494
316. Shadraconis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University, 2*(1). http://scholarship.claremont.edu/lux/vol2/iss1/28
317. Shahsavan, M. R., & Safari, A. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Turnover Intention: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economic & Management Perspectives, 11*(3), 1104-1111.
318. Sharif, S. P., She, L., Liu, L., Naghavi, N., Lola, G. K., Nia, H. S., & Froelicher, E. S, (2022). Retaining nurses via organizational support and pay during COVID-19 pandemic: The moderating effect between intrinsic and extrinsic incentives. *Open Nursing, 10*, 123–134. https://doi.org/10.1002/nop2.1286
319. Sharon, K. P, & Uta, K. B. (2016). Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations (Eds.). In J. M. Crant, J. Hu & K Jiang. *Proactive Personality: A Twenty-Year*. Routledge.
320. Shuja, A., & Abbasi, A. S. (2016). An experimental investigation of the mediating effect of organizational learning on transformational leadership and organizational resilience. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, *14*(2). https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2016.14.2.4
321. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly, 8*(1), 1-5. https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382
322. Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. Journal of Marketing, 64, 15-34.
323. Singh, R., Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Role of resilient leadership and

psychological capital in employee engagement with special reference to COVID-19. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(1), 232-252. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2975

324. Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Samplinh techniques & determination size in applied statistics research: An overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 2*(11), 1-22.
325. Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, *31*(4), 558–569. https://doi.org/10.1177/002224379403100409
326. Singh, R. (2023). "My contract is breached, and I want to leave, but I am embedded!" how do reluctant stayers respond?. *Evidence-based HRM*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2022-0073
327. Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine, 15,* 194-200. https://doi.org/10.1080/10705500802222972
328. Smith, K. J., Emerson, D. J., Boster, C. R., & Everly, Jr, G. S. (2020). Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. *Accounting Research Journal, 33*(3), 483 98. https://doi.org/10.1108/arj-09-2019-0177
329. Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S., & Southwick, S. M. (2016). Leadership and Resilience. *Leadership Today*, 315–333. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-718
330. Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 211. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.211.
331. Srivastava, S.C., Chandra, S., & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal, 25*, 355–401.
332. Stelmokiene, A., & Endriulaitiene, A. (2015). Transformational leadership in perception of subordinates. *Baltic Journal of Management, 10*(3), 331-344. https://doi.org/10.1108/bjm-05-2014-0084
333. Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D. and De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International, 20*(6), 583-603. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158

334. Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C.M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of *perceived* organizational support and organizational justice. *Employee Relations, 44*(7), 162-182. https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077
335. Streiner, D. L., & Kottener, J. (2014). Recommendations for reporting the results of studies of instrument and scale development and testing. *Journal of Advanced Nursing 70*(9), 1970 -1979. https://doi.org/10.1111/jan.12402
336. Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal, 34*(6), 618–632.
337. Su, X., Liang, K., & Wong, V. (2021). The Impact of Collective Psychological Ownership on Turnover Intention Among Social Service Workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & UU Governance, 45*(4), 352–364. https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1898072
338. Sun, C., Xing, Y., Wen, Y., Wan, X., Ding, Y., Cui, Y., Xu, W., Wang, X., Xia, H., Zhang, Q., & Yuan, M. (2023). Association between career adaptability and turnover intention among nursing assistants: the mediating role of psychological capital. *BMC Nursing, 22*(25). https://doi.org/10.1186/s12912-023-01187-y
339. Sun, R. & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063
340. Tait, M. (2008). Resilience as a contributor to novice teacher success, commitment, and retention. *Teacher Education Quarterly*, *35*(4), 57–75.
341. Takase, M. (2010). A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management. *Collegian, 17*, 3-12. https://doi.org/10.1016/j.colegn.2009.05.001
342. Talluri, S. B., & Uppa, N. (2022). Subjective Career Success, Career Competencies, and Perceived Employability: Three-way Interaction Effects on Organizational and Occupational Turnover Intentions. *Journal of Career Assessment*.
343. Tannera, S., Prayag, G., & Kuntz, J. C. (2022). Psychological capital, social capital and organizational resilience: A Herringbone model perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 78,* 103149. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103149
344. Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 1-20. https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340
345. Taris R., & Feij F.A. (2001). Longitudinal examination of the relationship

between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology, 50*(1), 52–81.
346. Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W.-S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 25*(3), 136-147. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179
347. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.
348. Thanh, M. N., Minh, A. Q. T., & Giang, N. H. L. (2023). Psychometric Validation of the Brief Resilience Scale in the Sample of Vietnamese University Student. *Journal of College Student Psychotherapy*. https://doi.org/10.1080/87568225.2023.2231348
349. Tomer, G., Mishra, S. K., & Qureshi, I. (2022). Features of technology and its linkages with turnover intention and work exhaustion among IT professionals: A multi-study investigation. *International Journal of Information Management, 66*, Article 102518. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102518
350. Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy, 42*(11-12), 962-983. https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2021-0196
351. Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10*(4), 103–111. https://doi.org/10.1177/107179190401000408
352. Turkoglu, N., & Dalgic, A. (2019). The effect of ruminative thought style and workplace ostracism on turnover intention of hotel employees: the mediating effect of organizational identification. *Tourism & Management Studies, 5*(3), 17-26. http://doi.org/10.18089/tms.2019.150302.
353. U˘gural, M. N., Giritli, H., & Urba´nski, M. (2020). Determinants of the Turnover Intention of Construction Professionals: A Mediation Analysis. *Sustainability, 12*(954), 1-12. http://dx.doi.org/10.3390/su12030954
354. Ul Haq, I., Maneengam, A., Chupradit, S., & Huo, C. (2022). Modeling the turnover intentions of Thai health-care personnel in pandemic times: moderating role of Covid-19 burnout. *Leadership in Health Services*. https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0090
355. Uludag, O., Oluwajana, D., & Ekanem, E. (2023). Congruent internal marketing efforts to reduce turnover intentions among restaurant employees in

the midst of COVID-19. *Kybernetes*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0478

356. Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? *Disaster Prevention and Management, 24*(1), 4-20. https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060
357. Van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33*(2), 109 -114. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004
358. Van Breda, A. D. (2011). Resilient workplaces: An initial conceptualization. *Families in Society*, *92*(1), 33–40. https://doi.org/10.1606/1044-3894.4059
359. Van Breda, A. D. (2018). A critical review of resilience theory and its relevance for sociak work. *Social Work/Maatskaplike Werk, 54*(1). https://doi.org/10.15270/54-1-611.
360. Van der Kleij, R., Molenaar, D., & Schraagen, J. M. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 55*(1), 2158 - 162. https://doi.org/10.1177/1071181311551450
361. Vicente, J., McKee, K. J., Magnusson, L., Johansson, P., Ekman, B., & Hanson, E. (2022). Informal care provision among male and female working carers: Findings from a Swedish national survey. *Plos One, 17*(3). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263396
362. Vinayak, R., Bhatnagar, J., & Agarwal, M. N. (2021). When and how does perceived overqualification lead to turnover intention? A moderated mediation model. *Evidence-based HRM, 9(*4), 374-390. https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2020-0123
363. Virador, L. B., & Chen, L.-F. (2022). Does an (in)congruent corporate social responsibility strategy affect employees' turnover intention? A configurational analysis in an emerging country. *Business ethics, the environment & Responsibility, 32*(1), 57-73. https://doi.org/10.1111/beer.12475
364. Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2019). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*. http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007.
365. Wahyuni, S., Safira, A., & Pramesti, M. (2023). Investigating the impact of growth mindset on empowerment, life satisfaction and turn over intention: Comparison between Indonesia and Vietnam. *Heliyon, 9*, Article e12741.

http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12741
366. Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy. *SAGE Open*, 1–11. https://doi.org/10.1177/215824402210945
367. Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 45*, 10–22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.20
368. Wang, D., & Wang, P. (2023). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0797
369. Ward, A.-K., Beal, D. J., Zyphur, M. J., Zhang, H., & Bobko, P. (2022). Diversity climate, trust, and turnover intentions: A multilevel dynamic system. *Journal of Applied Psychology, 107*(4), 628–649. https://doi.org/10.1037/apl0000923
370. Watkins, Marley W. (2018). Exploratory Factor Analysis: A Guide to Best Practice. *Journal of Black Psychology, 44*(3), 219-246. https://doi.org10.1177/0095798418771807
371. Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiersin Psychology, 11*(36). http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036
372. Whiteman, W. E. (1998). Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy. Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center
373. Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior, 42*(3), 265–281. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1019
374. Whitman, Z. R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence, 17*(3), 3-14. https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030
375. Wibowo, A., & Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 29*(3). https://doi.org/10.1177/15480518211068735
376. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and

resilience research streams. *Academy of Management Annals, 11*(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134
377. Windon, S. R., Cochran, G. R., Scheer, S. D., & Rodriguez, M. T. (2019). Factors Affecting Turnover Intention of Ohio State University Extension Program Assistants. *Journal of Agricultural Education, 60*(3), 109-127.
378. Winston, B.E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies, 1*(2), 6–66.
379. Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management, 74*, 75–84. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003
380. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235 -244. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003
381. Xie, L., & Zheng, Y. (2022). Masculinity contest culture and turnover intentions: The roles of work stress and coping styles. *Personality and Individual Differences, 199*, Article 111836. https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111836
382. Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). How to reduce employees' turnover intention from the psychological perspective: A mediated moderation model. *Psychology Research and Behavior Management, 14*, 185–197. https://doi.org/10.2147/PRBM.S293839
383. Yang, B., Tian, F., & Huang, J. (2023). SES, Relative Deprivation, Perceived Kindergarten Support and Turnover Intention in Chinese Teachers during the COVID-19 Pandemic: A Moderated Mediation Mode. *Early Education and Development, 34*(2), 408-425. https://doi.org/10.1080/10409289.2022.2033589
384. Yang, Y., & Pak, Y. S. (2022). Staff localization strategy and host country nationals' turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(9), 1916-1941. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1828992
385. Yang, W. & Lee, P.C. (2023). Retaining hospitality talent during COVID-19: the joint impacts of employee resilience, work social support and proactive personality on career change intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(10), 3389-3409. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0761
386. Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower– leader goal congruence and

organizational commitment. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925

387. Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 34*(6), 532–550. https://doi.org/10.1108/lodj-10-2011-0110
388. Yi-Feng Chen, N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 199–213. https://doi.org/10.1037/apl0000865.
389. Yin, J., Bi, Y., & Ni, Y. (2022). The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 51*, 539–549. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010
390. Yin, J., Ji, Y., & Ni. Y. (2022). Supervisor incivility and turnover intention of the employees in the hospitality industry of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(2), 682-700. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1302
391. Yu, Y., Lau, M. M. C., & Lau, J. T. F. (2023). Reduction in COVID-19 related resource loss and decline in prevalence of probable depression in Chinese adults: an application of the Conservation of Resource. *Theory Infectious Diseases of Poverty*, 1-10. https://doi.org/10.1186/s40249-023-01068-1
392. Yue, C. A., Thelen. P. D., & Walden, J. (2022). How empathetic leadership communication mitigates employees' turnover intention during COVID-19-related organizational change. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0011
393. Zafar, R., Ghulam, Rehmat, M., Ali, M., Hassan, Q., & Asif, M.F. (2022). So hard to say goodbye: impact of punitive supervision on turnover intention. *Total Quality Management & Business Excellence, 33*(5-6), 614-636, https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1882844
394. Zamanana, M. S., Alkhaldia, M. H., Almajrouba. A. S., Alajmia. A. S., Alshammaria, J. M., & Aburumman, O. J. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters, 10*, 1887–1894.
395. Zhang, Q., Li, X., & Gamble, J. H. (2022). Teacher burnout and turnover intention in higher education: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of proactive personality. *Frontier in Psychology, 13*, 1-17. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1076277
396. Zhang, Z., & Min, M. (2022). Project manager knowledge hiding, subordinates' work-related stress and turnover intentions: empirical evidence

from Chinese NPD projects. *Journal of Knowledge Management, 26*(8), 1921-1944. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0155
397. Zhao, H., Chen, Y., Xu, Y., & Zhou, Q. (2022). Socially Responsible human resource management and employees' turnover intention: the effect of psychological contract violation and moral identity. *Journal of Management & Organization*, 1-18. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.16
398. Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206. http://dx.doi.org/10.1086/651257
399. Zheng, F., Abbas Khan, N., & Hussain, S. (2020). The COVID 19 Pandemic and Digital Higher Education: Exploring the impact of proactive personality on social capital through internet self-efficacy and online interaction quality. *Children and Youth Services Review,* 105694. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105
400. Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology, 10.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673
401. Zhuo, F., & Yuan, L. (2021). The impact of knowledge distance on turnover intention of millennial employees: from the perspective of Mianzi. *Journal of Knowledge Management*. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2021-0542

TRONG NƯỚC

1. Bộ nội vụ (2022). Báo cáo số 5392/BC-BNV ngày 28/10/2022 về một số nội dung liên quan đến nhóm vấn đề chất vấn thuộc lĩnh vực Nội vụ tại Kỳ họp thứ 4, Quốc hội khóa XV. https://moha.gov.vn/tin-tuc-su-kien/tin-hoat-dong-cua-bo-noi-vu/da-giam-duoc-17-tong-cuc-va-to-chuc-tuong-duong-to-d610-t42633.html
2. Chính phủ (2020). Chỉ thị số 15/CT-TTg về quyết liệt thực hiện đợt cao điểm phòng, chống dịch COVID-19. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2020/03/15.signed.pdf
3. Chính phủ (2020). Chỉ thị số 16/CT-TTg về thực hiện các biện pháp cấp bách phòng, chống dịch COVID-19. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2020/03/16.signed.pdf
4. Chính phủ (2021). Nghị quyết số 128/NQ-CP Quy định tạm thời "Thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch COVID-19".

https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2021/10/128.signed.pdf
5. Chính phủ (2023). Nghị quyết số 01/NQ-CP về nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội, Dự toán ngân sách nhà nước và cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2023. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2023/01/01-cp.signed.pdf
6. Chính phủ 2020). Chỉ thị số 19/CT-TTg về tiếp tục thực hiện các biện pháp phòng, chống dịch COVID-19 trong tình hình mới. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2020/04/19.signed.pdf
7. Deloitte Insights. Nhà lãnh đạo kiên tâm: Chiến đấu và chiến thắng COVID-19. Deloitte Việt Nam. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/vn/Documents/about-deloitte/vn-about-deloitte-resilience-in-crisis-vol1-resilient-leadership-vn.pdf
8. Định Trần (2024). Diện tích TP HCM chỉ chiếm 0,6% cả nước, nhưng GDP góp tới 20%. Nhà báo và Công luận – Cơ quan trung ương hội nhà báo Việt Nam. https://www.congluan.vn/dien-tich-tp-hcm-chi-chiem-06-ca-nuoc-nhung-gdp-gop-toi-20-post298988.html
9. Đỗ Thị Bích Ngọc (2021). Tác động của phong cách lãnh đạo đến ý định nghỉ việc của người lao động ngành bán lẻ Việt Nam Nguồn. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân - Việt Nam.
10. General Statistics Office of Vietnam (2024, April). https://www.gso.gov.vn/en/employment/
11. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân Tích Dữ Liệu Nghiên Cứu Với Spss – Tập 2*. Nhà xuất bản Hồng Đức.
12. Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Thiết kế và thực hiện*. Nhà xuất bản lao động xã hội.
13. Nguyên Nga (2021). 42% lao động về quê không quay lại thành phố dù lương tăng 10%. Báo Thanh Niên – Diễn đàn của hội liên hiệp thanh niên Việt Nam. https://thanhnien.vn/42-lao-dong-ve-que-khong-quay-lai-thanh-pho-du-luong-tang-10-1851407441.htm
14. Nguyễn Trần Sỹ (2020). *Mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc, chất lượng sống trong công việc với kết quả công việc và ý định nghỉ việc: vai trò trung gian của thái độ trong công việc và nỗ lực làm việc*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
15. Nguyễn Xuân Phúc (2021). Focusing on overcoming the consequences of the COVID-19 pandemic, making best efforts to restore and develop national socio-economy. Communist Review. https://www.tapchicongsan.org.vn/web/english/mega-story/-/-/asset_publisher/lc29uIxCb05g/content/focusing-on-overcoming-the-consequences-of-the-covid-19-pandemic-making-best-efforts-to-restore-and-

develop-national-socio-economy
16. Nhật Xuân (2022). Nguyên nhân nào khiến người lao động nghỉ việc ồ ạt hậu COVID-19? https://tuoitre.vn/nguyen-nhan-nao-khien-nguoi-lao-dong-nghi-viec-o-at-hau-covid-19-20220915211137152.htm
17. PwC Việt Nam (2020). Các biện pháp ứng phó thời hậu COVID-19: Các doanh nghiệp cần làm gì khi trở lại hoạt động. https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/rtw-considerations.html
18. quandinh (2020). Muôn vàn khó khăn khi làm việc từ xa tại nhà thời Covid. https://fastwork.vn/muon-van-kho-khan-khi-lam-viec-tu-xa-tai-nha-thoi-covid/
19. Thanh Hảo (2021). Thảm họa thiên nhiên tăng tốc đe dọa nhân loại. VietNamNet. https://vietnamnet.vn/tham-hoa-thien-nhien-tang-toc-de-doa-nhan-loai-773819.html
20. Thảo Lê và Kim Út (2021). HĐND TP.HCM thông qua nhóm giải pháp cấp bách phục hồi kinh tế - xã hội năm 2022. Tuổi trẻ online. https://tuoitre.vn/hdnd-tp-hcm-thong-qua-nhom-giai-phap-cap-bach-phuc-hoi-kinh-te-xa-hoi-nam-2022-20211209115413149.htm
21. Trần Đức Thành (2022). *Các yếu tố ảnh hưởng tới ý định nghỉ việc của nhân sự ngành khách sạn*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
22. Trung Dũng (2023). Trước dịch bệnh, mọi sự chuẩn bị đều không thừa!. https://www.qdnd.vn/quoc-te/doi-song/truoc-dich-benh-moi-su-chuan-bi-deu-khong-thua-725234
23. Trung tâm báo chí Thành phố Hồ Chí Minh (2021). TPHCM: 85,71% doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi dịch COVID-19. https://ttbc-hcm.gov.vn/tphcm-8571-doanh-nghiep-bi-anh-huong-boi-dich-covid-19-18104.html
24. Trương Đức Thuận (5, 2022). Để nền kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh sớm phục hồi và phát triển sau đại dịch COVID-19. *Tạp chí Cộng sản*. https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/thuc-tien-kinh-nghiem1/-/2018/825418/de-nen-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh-som-phuc-hoi-va-phat-trien-sau-dai-dich-covid-19.aspx
25. United Nations (2022). System-wide evaluation of the UNDS social-ecomomic response to Covid-19. https://unsdg.un.org/resources/system-wide-evaluation-unds-socio-economic-response-covid-19-final-report
26. Việt Nam New (2023, October). 35% of Vietnamese workers seeking a new job .https://vietnamnews.vn/economy/1594719/35-of-vietnamese-workers-seeking-a-new-job.html
27. VietnamWorks (2022). Tình hình thị trường lao động năm 2022 – Thực trạng và hướng đi. https://www.vietnamworks.com/hrinsider/vietnamworks-cong-bo-bao-cao-ve-tinh-hinh-thi-truong-lao-dong-nam-2022-thuc-trang-va-huong-di.html

28. Võ Hữu Phước, Nguyễn Thị Thùy Hiếu (2023, April). Thị trường lao động TP. Hồ Chí Minh và vấn đề đặt ra sau đại dịch COVID-19. https://tapchitaichinh.vn/thi-truong-lao-dong-tp-ho-chi-minh-va-van-de-dat-ra-sau-dai-dich-covid-19.html
29. Vtalent (2023). Vietnam Recruiting Landscape 2023: Around 60% Of Businesses Struggling in Recruiting Professional Employees. https://www.talentnet.vn/featured-insights/rewards/the-mid-year-talent-trend-report-2023-by-talentnet-corporation
30. Xuân nghi (2019). Vì sao 77% người trẻ nhảy việc?. T*ạp chí điện tử - VnEconomy*. https://vneconomy.vn/vi-sao-77-nguoi-tre-nhay-viec.htm

Phụ lục 1: NHU CẦU TÌM VIỆC THEO NGÀNH/NGHỀ TỪ NĂM QUÝ 1/2022 ĐẾN QUÝ 1/2024
(Nguồn https://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/tin-tuc/danh-muc/41.nghiep-vu-du-bao.html).

Các ngành/nghề	Tháng 01/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 07/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 10/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 12/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 1/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 4/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 9/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 12/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 3/2024 Số lượng Tỉ lệ
	19.604	**151.560**	**65.665**	**7.456**	**139.695**	**34.634**	**32.305**	**137.063**	**37.235**
Cơ khí – Tự động hóa	3,38	4,10	4,54	3,67	4,25	4,25	4,49	4,43	4,33
Kỹ thuật, điện lạnh, điện công nghiệp đện tử	2,46	2,95	2,65	*	2,83	2,99	2,66	3,91	2,91
Công nghệ thông tin	2,48	4,37	5,06	5,12	4,72	5,02	4,65	5,1	5,1
Công nghệ lương thực, thực phẩm	0,83	1,21	2,45	*	1,96	3.33	2,70	3,02	3,02
Hóa chất, nhựa, cao su	0,34	0,66	0,70	*	0,69	0,52	0,61	1,57	1,57
Kiến trúc, kỹ thuật xây dựng	2,90	4,66	5,26	6,5	4,90	5,79	5,66	4,13	4,13
Tài nguyên môi trường, cấp thoát nước	0,29	0,41	0,42	*	0,42	0,25	0,28	0,38	0,38
Công nghệ sinh học	0,04	0,12	0,13	*	0,13	0.16	0,15	0,15	0,15
Tài chính, tín dụng, ngân hàng, bảo hiểm	1,68	2,69	3,13	*	2,96	3,61	2,79	3,42	3,42
Kế toán, kiểm toán	6,67	8,71	10,17	9,46	9,42	9,65	7,92	7,5	4,5
Giáo dục đào tạo	1,05	0.74	1,38	*	1,07	1,07	0,85	1,03	3,03
Y dược	1,9	1,01	0,81	*	0,95	1,03	0,93	0,92	0,92
Du lịch, lưu trú và ăn uống	4,68	1,96	0,28	*	1,09	0,20	0,29	1,19	1,19
Kinh doanh quản lý tài sản, bất động sản	0,49	0,32	0.17	*	0,24	0,15	0,2	2,22	3,22
Kinh doanh thương mại	17,03	15,61	13,32	13,17	14,33	12,98	21,84	12,92	16,92
Marketing	4,59	6,60	8,59	7,43	7,58	8,13	6,79	5,97	5,97
Dịch vụ bưu chính, viễn thông	0,08	0,17	0,09	*	0,12	0,01	0,07	1,04	0,04
Dịch vụ tư vấn, nghiên cứu khoa học-phát triển	2,37	1,68	1,21	*	1,44	1,13	1,04	7.16	3,16
Dịch vụ vận tải, kho bãi, dịch vụ cảng	12,47	6,53	4,57	4,49	5,61	4,35	3,99	4.23	4,23
Nhân sự	4,36	7,28	9,62	10,29	8,56	10,46	6,75	6.62	6,62
Hành chính, văn phòng, biên phiên dịch	10,58	10,75	11,20	11,79	11.08	11,63	11,4	7,17	7,17
Luật, pháp lý	1,14	2,17	2,71	*	2,41	2,43	2,08	2,44	2,44
Quản trị điều hành	1,95	6,48	8,56	9,21	7,51	8,68	9,78	6,43	5,3

Phụ lục 1: NHU CẦU TÌM VIỆC THEO NGÀNH/NGHỀ TỪ NĂM QUÝ 1/2022 ĐẾN QUÝ 1/2024
(Nguồn https://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/tin-tuc/danh-muc/41.nghiep-vu-du-bao.html).

Các ngành/nghề	Tháng 01/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 07/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 10/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 12/2022 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 1/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 4/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 9/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 12/2023 Số lượng Tỉ lệ	Tháng 3/2024 Số lượng Tỉ lệ
	19.604	**151.560**	**65.665**	**7.456**	**139.695**	**34.634**	**32.305**	**137.063**	**37.235**
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	0,04	0,09	1,11	*	0,08	0,15	0,16	0,13	1,13
Mộc, mỹ nghệ, tiểu thủ công nghiệp	0,11	0,06	0,00	*	0,03	0,0	0,0	0,0	0,13
Dệt may, giày da	1,35	0,54	0,14	*	0,34	0,10	0,14	1,12	0,12
An toàn lao động, kiểm định chất lượng	1,24	2,65	2,00	*	2,23	1,27	1,20	1,28	1,28
Báo chí, biên tập viên	0,18	0,09	0,09	*	0,09	0,05	0,07	0,07	0,07
Văn hóa nghệ thuật, thể thao và giải trí	0,11	0,20	0,21	*	0,21	0,21	0,20	0,20	0,20
Dịch vụ phụ vụ cá nhân và bảo vệ	13,15	5.15	0,41	*	2,71	0,37	0,29	4,33	8,33
In ấn	0,06	0,04	0,02	*	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02
Tổng các “*”				18,87					

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC

Authors	Periods	Sectors	Individual		Group			Organization System	
			Personal Characteristics (1)	Occupational Attitudes (2)	Work Conditions (3)	Interpersonal Relationships (4)	Unit Culture (5)	Internal Organization (6)	External Organization (7)
Thesis	From 2019 to 3/2023		1. Knowledge hiding 2. Service sabotage 3. Substance use 4. Strengths use 5. Career preparation 6. Academic achievement 7. Subjective career success 8. Perceived career compromise 9. Flourishing-at-work 10. Social adaptive behavior 11. Career adaptability 12. Self-regulation 13. Career competencies 14. Personal diversity value 15. Embodied nature 16. Trait mindfulness 17. Ego depletion 18. Workplace mindfulness	25. Psychological Capital 26. Perceived corporate hypocrisy 27. Psychological contract breaches 28. Psychological contract violation 29. Psychological distress 30. Job Stress 31. Ability-based Mianzi stress 32. Challenge- and hindrance-related stress 33. Psychological well-being 34. Social well-being 35. Employee resilience 36. Psychological resilience 37. Burnout 38. Job Satisfaction 39. Job frustration 40. Pay satisfaction 41. Emotional exhaustion 42. Emotional dissonance 43. Emotional Reward 44. Emotional intelligence	81. Flexible work arrangements 82. Time pressure 83. Working overtime 84. Furlough duration 85. Work Overload 86. Quatitative role overload 87. Working conditions 88. Displays of busyness 89. Job security 90. Job Insecurity 91. Decent work 92. Meaning of work 93. Subjective career success 94. Nature of work 95. Polychronicity 96. Trivial task 97. Organizational task 98. Digital task interdependence 99. Illegitimate tasks 100. Individual duty 101. Job performance 102. Perceived operating performance 103. Role conflict 104. Missed care	112. Leadership styles 113. Considerate leadership 114. Tyrannical leadership 115. Psychopathic leadership 116. Ethical leadership 117. Transformational leadership 118. Despotic leadership 119. Transformational leadership 120. Transformational leadership 121. Toxic leadership 122. Authentic leadership 123. Wisdom leadership 124. Mindful leadership 125. Empathetic leadership 126. Inclusive leadership 127. Interpersonal conflict 128. Ethical conflict 129. Organizational conflict	154. Organizational culture 155. Organizational learning culture 156. Authoritarian organizational culture 157. Masculinity contest culture 158. Cultural intelligence 159. Workplace bullying 160. Workplace toxicity 161. Workplace violence 162. Workplace spirituality 163. Workplace mobbing 164. Organizational socialization 165. Microaggression 166. Organizational identification 167. Professional identity 168. Psychological ownership 169. Employee moral identity	181. Perceived Organizational Support 182. Perceived supervior support 183. Managerial support 184. Autonomous support 185. Supportive work environment 186. Organizational justice 187. Interpersonal justice 188. Supervisory justice 189. Remuneration fairness 190. Inequality regimes 191. Procedual justice 192. Distributive justice 193. Perception of fairness 194. Relative deprivation 195. Perception of corporate reputation	238. Kinship 239. Technology enables connection with others 240. Effort ensuring robots' smooth operation 241. Robot performance 242. Smart technology 243. Artificial intelligence 244. Algorithms 245. IT professionals 246. Social mission 247. Social responsibility 248. Social capital 249. Social exclusion 250. Social invisibility 251. Social companionship 252. Social exchange 253. Peer-oriented social interaction 254. Social and psychological resources 255. Socioeconomic status 256. Balance between work and family 257. Family motivation 258. Life satisfaction

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC

Authors	Periods	Sectors	Individual		Group			Organization System	
			Personal Characteristics (1)	Occupational Attitudes (2)	Work Conditions (3)	Interpersonal Relationships (4)	Unit Culture (5)	Internal Organization (6)	External Organization (7)
			19. Depersionalization 20. Cognitive rumination 21. Quiescent silence 22. Demographics 23. Individual self 24. Personal factors (Materialism, Idealism)	45. Emotional blackmail 46. Emotional regulation skills 47. Emotional workload 48. Emotion-focused coping 49. Organizational commitment 50. Affective commitment 51. Trust in management 52. Affective trust toward supervisors 53. Organizational trust 54. Work engagement 55. Loneliness 56. Self-efficacy 57. Psychological empowerment 58. Job autonomy 59. Person-organization fit 60. Person-job fit 61. Cynicism 62. Fatigue 63. Compassion fatigue 64. Less favorable attitude 65. Job Crafting 66. Perceived overqualification 67. Vocational consciousness	105. Work ambiguity 106. Role ambiguity 107. Operating conditions 108. Strenous working environment 109. Potentially morally injurious experiences 110. Occupational hazard 111. Accommodation	130. Interrole conflict 131. Follower–leader goal congruence 132. Employees' participation 133. Abusive supervision 134. Punitive supervision 135. Supervisor undermining 136. Workplace ostracism 137. Work alienation 138. Supervisor incivility 139. Workplace civility 140. Bystander behaviors 141. Workplace learning opportunities 142. Age-diverse friendship 143. Organization-employee relationship 144. Interpersonal relationship 145. Co-worker relationship 146. Effective organizational rule	170. Work values 171. Perceived corporate hypocrisy 172. Organizational innovation climate 173. Positive climate 174. Psychosocial safety climate 175. Perceitions of Inclusion climate 176. Organizational atmosphere 177. Diversity climate 178. Ruminative thought style 179. Growth mind-set 180. Service climate Organizational change	196. Perceived external prestige 197. Airline image 198. Employer branding dimensions 199. Employee brand love 200. Congruent internal marketing 201. Employee empowerment 202. Structural empowerment 203. Autonomous motivation 204. Motivation to cooperate 205. Intrinsic motivation 206. Effective organizational rule 207. Compensation system reduces 208. Perceived organizational politics 209. Alternative staff localization strategies 210. Socially responsible 211. Perceived internal employability	259. Work-family conflicts 260. Work-life balance practices 261. Chance job loss 262. Employability 263. Irreplaceability 264. Perceived career opportunity 265. Perceived job opportunitie 266. Perceived labor market conditions 267. Occupational segregation 268. Perceived risk of job instability 269. COVID-19 event strength 270. COVID-19 Perceived Risk 271. COVID-19-induced lockdown 272. Fear of COVID-19 273. Perceived risk of virus infection 274. Situational perceptions of COVID -19 275. Perceived challenge 276. Disruptive student behaviour 277. Dysfunctional customer behavior 278. Positive word-of-mouth

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
				68. Job dedication 69. Job pride 70. Employee self-esteem 71. Organizational-based self-esteem 72. Empathy 73. Anxiety 74. Harmonious passion 75. Obsessive passion 76. Subjective work vitality 77. Desire for revenge 78. Role of gratitude 79. Psychological ownership 80. Breach perceptions		147. Follower affect 148. Workplace discrimination 149. Perceived peer resentment 150. Empathetic supervisor communication 151. Knowledge distance 152. Perceived oneness 153. Collective psychological ownership		212. Talent management 213. Conflict climate management 214. Indaequate financial security 215. Train 216. Perceived investment in employee development 217. Competence development 218. Reconigtion 219. Subjective career success 220. Promotion 221. Monetary reward 222. Contingent rewards 223. Material Reward 224. Workload & pay 225. Pay transparency 226. Working conditions 227. Fringe benefits 228. Informal learning 229. Institutional characteristics 230. Adjustment 231. Formal contract 232. Human capital 233. Compliance	

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
								234. Scholarly devaluation 235. Felt obligation 236. Exploitation 237. Hotel size	
Kim & Kim (2020) Wiley	From 2000 to 2020	Hospital nurses	1. Adult attachment 2. Adaptation 3. Affective commitment 4. Affectivity 5. Anger 6. Assault response 7. Better life index 8. Calling 9. Coping 10. Communication competence 11. Character strengths 12. Depression 13. Emotional dissonance 14. Emotional reaction 15. Empathy 16. Emotional exhaustion 17. Emotional intelligence 18. Empowerment 19. Exercise behavior 20. Fatigue 21. Grit	59. Career success 60. Clinical competence 61. Emotional labor 62. Job autonomy 63. Job characteristics 64. Job demands 65. Job efficacy 66. Job satisfaction 67. Job stress 68. Job stress coping type 69. Middle East respiratory syndrome job stress 70. Missed nursing care 71. Moral distress 72. Post-traumatic job stress 73. Professional self-concept 74. Role stress 75. Secondary traumatic job stress 76. Terminal care stress 77. Voice of customers 78. Work engagement 79. Professionalism 80. Work value	84. Bcurnout 85. Hardiness 86. Nursing productivity 87. Overloading 88. Role ambiguity 89. Quality of care 90. Reciprocity 91. Resourcefulness 92. Role conflict 93. Performance 94. Work environment 95. Traumatic events	96. Authentic leadership 97. Coaching leadership 98. Customer badness behavior 99. Educational leadership 100. Emotional leadership 101. Followership 102. Fun leadership 103. Incivility 104. Interpersonal problem 105. Leader–member exchange 106. Manager leadership 107. Mentoring 108. Negative emotional event 109. Preceptor-new nurse exchange 110. Relationship with senior	119. Bullying 120. Hierarchy-oriented culture 121. Innovation-oriented culture 122. Organizational culture 123. Relationship oriented culture 124. Task-oriented culture 125. Violence	126. Career barrier 127. Career commitment 128. Career planning 129. Career plateau 130. Career satisfaction 131. Customer orientation 132. Clinical ladder system 133. Compensation equity 134. Compensation recognized 135. Department move attitude 136. Customer orientation 137. Ethical climate 138. Ethical dilemma 139. Flexible work program 140. Human resource management 141. Internal marketing 142. Organizational justice 143. Internal oriented policy 144. Job embeddedness	163. Awareness of accreditation 164. Gender stereotype 165. Gender role conflict 166. Job opportunity 167. Safe management perception 168. Work–family conflict 169. Traumatic events 170. Parenting efficacy

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
			22. Happiness index 23. Health problem 24. Health promotion behavior 25. Humor 26. Interpersonal relationship ability 27. Job challenge 28. Job fitness 29. LIFO behavior pattern 30. Mental health 31. Moral identity 32. Moral sensitivity 33. Motivation 34. Musculoskeletal pain 35. Parenting attitudes 36. Personal accomplishment 37. Personality type 38. Physical health 39. Psychological capital 40. Psychosocial stress 41. Proactivity 42. Positive thinking	81. Work-life balance 82. Workplace spirituality 83. Organizational citizenship behaviour		111. Relationships with colleagues 112. Servant leadership 113. Sexual harassment 114. Social support 115. Supervisor trust 116. Supervisor's conflict resolution style 117. Transactional leadership 118. Transformational leadership		145. Organization climate 146. Organizational commitment 147. Organizational communication 148. Organizational cynicism 149. Organizational health 150. Organizational injustice 151. Organizational silence 152. Organizational socialization 153. Organizational support 154. Perception of reward 155. Person-organization fit 156. Psychosocial work environment 157. Quality of work life 158. Relational bonds 159. Salary satisfaction 160. Social capital 161. Supportive organizational environment 162. Word operation support system	

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
			43. Quality of life 44. Reality shock 45. Resilience 46. Self-directed learning readiness 47. Self-efficacy 48. Self-esteem 49. Self-leadership 50. Sleep disorder 51. Sleep efficiency 52. Social anxiety 53. Social intelligence 54. Somatic symptoms 55. Stress on violence 56. Subjective well-being 57. Transition shock 58. Work ethic						
Park & Min (2020) Elsevier	Until 2018	Hospitality industry	1. Deep acting 2. Emotional dissonance 3. Negative affectivity 4. Self-efficacy 5. Surface acting	6. Depersonalization 7. Emotional exhaustion 8. Empowerment 9. Intrinsic motivation 10. Job satisfaction 11. Job stress 12. Professional inefficacy 13. Work engagement	14. Extra-role performance 15. Task performance 16. Role conflict 17. Role ambiguity	18. Abusive supervision 19. Ethical leadership 20. Leader-member exchange 21. Transformational leadership		22. Customer orientation 23. Distributive justice 24. Interactional justice 25. Organizational politics 26. Procedural justice 27. Rewards 28. Training	35. Work-family conflict

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
								29. Job embeddedness 30. Organizational commitment 31. Perceived coworker support 32. Perceived organizational support 33. Perceived supervisor support 34. Perceived supervisor support	
Kim & Kao (2014) Elsevier	From 1990 to 2013	US child welfare workers	1. Age 2. Education 3. Female 4. Race 5. Tenure 6. Well-being 7. Other degree	8. Autonomy 9. Career development 10. Commitment 11. Depersonalization 12. Emotional exhaustion 13. Inclusion 14. Job demand 15. Job satisfaction 16. Perceptions of fairness 17. Professional commitment 18. Role ambiguity 19. Role conflict 20. Safety concerns 21. Professionalism 22. Stress 23. Work self-efficacy	24. Caseload 25. Coping burnout 26. Human caring	27. Co-worker support 28. Organizational support 29. Spouse/other support 30. Supervisor support	31. Organizational climate 32. Organizational culture	33. Financial reward 34. Salary 35. Organizational commitment 36. Policy	

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
Takase (2010) Elsevier	From 1998 to 2007	Nursing management	1. Absenteeism 2. Age 3. Area of work 4. Education 5. Gender 6. Lateness 7. Tenure 8. Types of professions 9. Years of experience	10. Autonomy 11. Desiring to leave 12. Making treatment plans 13. Role ambiguity 14. Role conflict 15. Satisfaction 16. Workload	17. Burnout 18. Performance 19. Shift work 20. Work hazards 21. Working on weekends	22. Organizational support 23. Relationships with supervisors and colleagues 24. Sexual harassment	25. Congruence between organizational and 26. employees' value 27. Organizational culture 28. Organizational ethical climate	29. Financial rewards 30. Hospital profitability 31. Organisational unionisation 32. Organizational justice 33. Teaching and magnet status of a hospital 34. Organizational commitment	35. Impaired personal life due to work 36. Job opportunities. 37. Role conflict between work and family 38. Work-life balance
Holtom et al. (2008) Taylor & Francis	Before 1985 & From 1985 to 2008	-	1. Ability 2. Absence 3. Advance quitting plan 4. Biodata/attributes 5. Demography 6. Lateness 7. Leaves of Absence 8. Pesonality 9. Realistic job preview	10. Autonomy 11. Challenge/hindrance stressors 12. Change acceptance /perceptions 13. Cost of turnover 14. Diiscomfort with quitting 15. Exhaustion & well being 16. Expected utility of withdrawal 17. Intent to search 18. Job involvement 19. Job satisfaction 20. Met expectations 21. Perceived alternatives 22. Psychologiacal uncertainty 23. Role states 24. Stress & train 25. Turnover intention	26. Individual performance 27. Job scope 28. Routinization	29. Attachment/tie 30. Group cohension 31. Interpersonal relations 32. Leadership 33. Person fit 34. Position history 35. Socialization	36. Climate 37. Organizatinal prestige 38. Organizational culture 39. Unit-level attitudes	40. Justice 41. Normative /institutional pressures 42. Organizational size 43. Reward system 44. Organizational commitment	45. Employment opporunity index 46. General job availability /unemployment 47. Job search 48. Resource substitutability 49. Shocks/critical events 50. Spontaneous job offers

Phụ lục 2: DANH MỤC CÁC TIỀN TỐ CỦA Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC									
Authors	**Periods**	**Sectors**	**Individual**		**Group**			**Organization System**	
			Personal Characteristics (1)	**Occupational Attitudes (2)**	**Work Conditions (3)**	**Interpersonal Relationships (4)**	**Unit Culture (5)**	**Internal Organization (6)**	**External Organization (7)**
Griffeth et al. (2000) Elsevier	From 1990 to 2000	-	1. Absenteeism 2. Age 3. Application Blank 4. Children Weighted 5. Cognitive Ability 6. Education 7. Kinship responsibilities 8. Lateness 9. Marital Status 10. Race 11. Sex 12. Tenure 13. Training 14. Job Search	15. Co-worker 16. Satisfaction 17. Intention to quit 18. Met expectations 19. Overall stress 20. Pay satisfaction 21. Role clarity 22. Role conflict 23. Role overload 24. Supervisory satisfaction 25. Withdrawal cognitions 26. Work satisfaction	27. Instrumental 28. Job content 29. Job involvement 30. Job scope 31. Promotional chances 32. Performance 33. Routinization	34. Communication 35. Leader-member Exchange 36. Participation 37. Work Group Cohesion		38. Distributive Justice 39. Pay 40. Organizational commitment	41. Alternative job 42. Comparison of job 43. Opportunities with present

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
1	Flores et al. (2019)	Psychological contract violation Emotional exhaustion Cynicism			Turnover intention	Operational staff in the auto-parts maquila export industry located in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico
2	Kakar et al. (2019)	Work-life balance practices	Person-organization fit		Turnover intention	Faculty members from the public sector colleges in Baluchistan, Pakistan
3	Koo et al. (2019)	Emotional Reward (Compliment, Opportunity, Empowerment, Recognition) Material Reward (Promotion, Certificate, Incentive, Special leave)	Burnout, Job satisfaction		Job performance Turnover intention	Hotel employees in South Korea
4	Li et al. (2019)	Leadership, Work-family conflict	Job performance, Job satisfaction, Organizational commitment		Turnover intention	Manufacturing workers in Tennessee, USA
5	Liu et al. (2019)	Work stress	Job satisfaction		Turnover intention	Rural health workers in China
6	Mustafa et al. (2019)	Monetary reward, Autonomous support, Competence development, Reconigtion	Autonomous motivation		Turnover intention	Employees working in public sector banks in Pakistan
7	Nadeem et al. (2019)	Perceived organizational support	Work Engagement, Organizational Commitment		Turnover Intention	Employees in banks of Pakistan
8	Ngo-Henha (2019)	Job satisfaction, Organisational commitment, Organisational justice, Talent retention strategies, Demographics, Institutional characteristics, Perceived job opportunitie, Adjustment			Turnover intention	Expatriate academics at selected universities in Kwazulu-Natal, South Africa
9	Rosario-Hernández & Rovira Millán (2019)	Workplace bullying	Job satisfaction, Work engagement, Burnout		Turnover intention	Workers from the private and public organizations in Puerto Rico
10	Turkoglu & Dalgic (2019)	Ruminative thought style, Workplace ostracism	Organizational identification		Turnover Intension	Employees working at 5-star hotels in Turkey
11	Vui-Yee & Yen-Hwa (2019)	Ostracism	Job stress	Job autonomy	Turnover intention	Employees of private and public limited companies in Malaysia
12	Windon et al. (2019)	Job satisfaction (Pay, Promotion, Fringe benefits, Contingent rewards, Operating conditions, Co-workers, Nature of work) Satisfaction with communication (Satisfaction with the supervisor)	Organizational commitment		Turnover intention	Extension program assistants in Ohio State University
13	AlMazrouei & Jacca (2020)	Cultural intelligence	Job satisfaction		Turnover intention	Expatriate managers in multi-national organizations in Dubai

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
14	Bhat et al. (2020)	Occupational stress (Poor administrative support, Professional distress, Exploitation, Job security, Working overload, Indaequate financial security, Strenous working environment)	Organizational commitment, Affective commitment, Continuence commitment, Formative commitment	Perceived labor market conditions	Turnover intention	Private school teachers in State of J&K (India)
15	Cao & Chen (2020)	Resilience	Compassion fatigue Work engagement		Turnover intention	Chinese haemodialysis nurses
16	Cepale et al. (2020)	Emotional self-efficacy beliefs	Organizational socialization, Organizational identification		Turnover intention	Italian military cadets
17	Deniz (2020)	Perception of corporate reputation			Turnover intention	Employees in Turkey
18	Favaro et al. (2020)	Structural empowerment	Workplace bullying		Turnover intention	New graduate nurses in Canada
19	Giao et al. (2020)	Emotional intelligence	Work-family conflict, Job burnout	Perceived Organizational Support	Turnover intention	The Banking Industry of Vietnam
20	Khan et al. (2020)	Psychopathic leadership	Self-efficacy	Human resource practices	Career satisfaction Turnover Intention	Employees and supervisors of tourism enterprises from Southern China
21	Lee & Cho (2020)	Harmonious passion, Obsessive passion	Emotional exhaustion		Turnover intention	Athletic coaches in US
22	Lee et al. (2020)	Diversity climate perception	Personal diversity value Affective commitment		Turnover Intentions	Employees in South Korea
23	Lin & Huang (2020)	Organizational learning culture	Job satisfaction		Turnover intention In-role Behavior	Employees in a telecommunications company in Taiwan
24	Lin et al. (2020)	Emotional blackmail	Job frustration		Turnover intention	Tour leaders in Asian countries
25	Lundmark et al. (2020)	Organizational change			Turnover intentions Overcommitment Perceptions of quality of care	Elder-care employees in Spain and Sweden
26	Manzoor et al. (2020)	Workplace incivility	Organizational cynicism		Intention to quit Job search Behavior Intention to stay	Employees public and private electronic media organizations in Lahore

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
27	McEntee et al. (2020)	Remuneration, Employment status, Work-life balance, Sector satisfaction, Chance job loss, Workload			Turnover intention	Alcohol and other drug workers in Autralia
28	Memon et al. (2020)	Human resource management practices (Training satisfaction, Performance appraisal satisfaction, Pay satisfaction)	Work engagement		Employee turnover intentions.	Malaysian oil and gas professionals
29	Nejati et al. (2020)	Ethical leadership Corporate social responsibility	Job satisfaction Commitment to organization Commitment to leader		Turnover intention	Employees across a variety of industries in Malaisia
30	Park & Pierce (2020)	Transformational leadership	Organizational climate Organizational culture Organizational commitment		Turnover intention	Workers in public child welfare agencies in a Midwestern state in the United States
31	Sandhya & Sulphey (2020)	Psychological empowerment, Psychological contract	Employee engagement		Voluntary turnover intentions	Indian IT professionals
32	U˘gural et al. (2020)	Individual self	Organizational identification Perceived external prestige		Turnover intention	Construction experts in Turkey
33	Wang et al. (2020)	Professional identity	Employee engagement Job satisfaction		Turnover intention	Hotel employees in China
34	Wen el al. (2020)	Role conflict, Role ambiguity, Quantitaitve role overload, Quatitative role overload, Emotinal exhaution, Depersionalization	**Role stress (**Burnout)	Service climate	Turnover intention	From front-line hotel employees in South China
35	Zamanana et al. (2020)	HRM practices (Employees' empowerment, Job security, Employees' participation)	Employees' satisfaction		Turnover intention	Faculty members in four private universities in Kuwait
36	Nguyễn Trần Sỹ (2020)	Căng thẳng trong công việc Chất lượng sống trong công việc	Thái độ trong công việc Nỗ lực làm việc		Kết quả công việc Ý định nghỉ việc	Tài xế taxi và tài xế trong ngành Logistics trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam
37	Afshan et al. (2021)	Abusive supervision, Supervisor undermining	Quiescent silence, Desire for revenge		Turnover intentions	Banking officers in Thailand
38	Albashiti (2021)	Despotic leadership	Psychological distress		Job satisfaction, Turnover intention	Employees working in Palestinian restaurants
39	Asghar et al. (2021)	Polychronicity	Work engagement	Perceived organizational support	Turnover intention	Pakistan three-star and four-star hotels employees

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
40	Balz & Schuller (2021)	Job security	Employability Irreplaceability		Turnover intention	Employees in many countries
41	Bani-Melhem et al. (2021)	Abusive supervision	Employee reactions, Employee self-esteem	Employee resilience	Turnover intention Innovative behaviors	Hospital employees in the UAE
42	Bentley et al. (2021)	Psychosocial safety climate	Workplace bullying, Psychological distress	Perceitions of Inclusion climate	Intention to quit	Workers in New Zealand
43	Bufquin et al. (2021)	Employment status (working, furloughed, and laid-off)	**Mental health (**Psychological well-being, Psychological distress), Substance use (Drug use, Alcohol use)		Career turnover intention	Restaurant employees in USA during COVID-19
44	Chon et al. (2021)	Organizational conflict history Situational perceptions of COVID -19			Negative megaphoning Turnover intention	Employees from Amazon Mechanical Turk in US
45	Çiftci (2021)	Workplace loneliness Work alienation	Emotional exhaustion		Turnover intention	Employees working in Black Sea regions of Turkey
46	De Clercq et al. (2021)	Perceived organizational politics	Social adaptive behavior	Emotional regulation skills	Turnover intentions	Pakistance employees in the food sector
47	Goswami (2021)	Perceived corporate hypocrisy	Lack of trust, Less favorable attitude		Turnover intentions	US retail employees
48	Han et al. (2021)	Airline image	Attitude, Commitment	Perceived risk of virus infection, Perceived risk of job instability	Turnover intentions	Airline workers in Asian countries
49	Heilala et al. (2021)	Emotional workload, Overkload	Leadership satisfaction, Participation		Turnover intentions	Staffs in early childhood education and care in Finland
50	Kim et al. (2021)	Academic achievement, Clinical experience satisfaction, Career preparation, Vocational consciousness, Social responsibility			Turnover Intention	Generation Z nursing students in South Korea
51	Labrague & de los Santos (2021)	Compassion fatigue	Resilience		Professional turnover intention, Job contentment, Quality of care	Frontline nurses in selected hospitals in the Philippines
52	Lee et al. (2021)	Trait mindfulness	Resilience		Emotional exhaustion Turnover intention	Physical educators in US

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
53	Lehtonen et al. (2021)	Workplace learning opportunities, Subjective career success			Job sasfaction Turrnover intention	Employees in Finnish engineering sector
54	Li et al. (2021)	Psychological capital, Social capital, Human capital	Occupational stress		Turnover intention	Hotel employees in China
55	Li et al. (2021)	Work stress	Work–family conflicts		Turnover intention	Police officers in Hongkong
56	Mayson & Bardoel (2021)	Embodied nature, Inequality regimes			Turnover intention	Female general practice in Australia
57	Michaud et al. (2021)	Potentially morally injurious experiences	Psychological distress		Turnover intentions	Personnel involved in the Afghanistan mission returning to Canada
58	Oh & Chhinzer (2021)	Transformational leadership	Turnover intention	Collective turnover	Turnover behavior	Car dealerships located in South Korea
59	Randall et al. (2021)	Formal training, Informal learning, Organizational support for training			Turnover intentions	Frontline workers in New York
60	Su et al. (2021)	Collective psychological ownership			Turnover intention	Social workers in Guangdong, in Southeast China
61	Vinayak et al. (2021)	Perceived overqualification	Psychological capital	Perceived supervisor support	Turnover intention	Workers in the Indian IT service sector
62	Yan et al. (2021)	Psychological capital	Job attitudes (Job satisfaction, Organizational commitment)		Turnover intention	Employees in hotels in China
63	Zhuo & Yuan (2021)	Knowledge distance	Ability-based Mianzi stress	Organizational innovation climate	Turnover intentions	Millennial employees Hunan, Guangdong, Jiangsu, Shanghai and other provinces of China
64	Nguyễn Thị Ngọc Bích (2021)	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi Phong cách lãnh đạo giao dịch Phong cách lãnh đạo tự do	Sự thoả mãn công việc	Vị trí việc làm	Ý định nghỉ việc	Người lao động làm việc trong các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam
65	Abugre & Acquaah (2022)	Co-worker relationship	Employee cynicism		Turnover intention	Employees from both public and private organizations in Ghana
66	Al Muharraq et al. (2022)	Workplace bullying			Turnover intention	Nurse in in Riyadh, Saudi Arabia
67	Batool & Kashif (2022)	Occupational segregation, Microaggression, Social exclusion		Social invisibility	Turnover intention	Nurses employed in various hospitals in Pakistan
68	Bowers et al. (2022)	Job resources (Social companionship, Work-life balance, Satisfaction with communication, Supportive work environment, Technology enables connection with others) Personal resources (Resilience, Less perceived alienation)	Loneliness		Avoidable absenteeism Turnover intention	Working adults in the US

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
69	Calhoun & McCarthy (2022)	Flexible work arrangements	Perceived peer resentment		Turnover intention	Respondents in public accounting
70	Chang et al. (2022)	Effort ensuring robots' smooth operation	Time pressure, Missed care	Robot performance	Turnover intention	Nurses in a medical center in Taiwan*
71	Chang et al. (2022)	Psychological ownership (Self-efficacy, Nurse identity, Having a place)			Turnover intention	Nurses in a medical centre in Taiwan*
72	Chen & Qi (2022)	Job stress	Organizational turnover intention, Fear of COVID-19	Resilience	Occupational turnover intention	US restaurant frontline employees
73	Chu et al. (2022)	Strengths use	Job crafting	Self-efficacy	Turnover intention	Nurses in a tertiary hospital in Beijing, China
74	Collie (2022)	Resource (Relatedness with students, Relatedness with colleague) Demand (Time pressure, Disruptive student behaviour)		Subjective work vitality	Turnover intention	Australian teachers
75	Dalgic & Akgunduz (2022)	Organizational-based self-esteem, Social exchange	Job dedication		Turnover intention	Hotel employees in Turkey
76	De Clercq (2022)	Perceived career compromise		Personal factors (Materialism, Idealism) Contextual factors (Abusive supervision, Decision autonomy)	Turnover intention	Employees in the education sector in Canada
77	De Clercq & Belausteguigoitia (2022)	Interpersonal conflict	Turnover intention	Peer-oriented social interaction	Championing behaviour	Employees in a large Mexican-based pharmacy chain
78	Fasbender & Drury (2022)	Age-diverse friendship	Perceived oneness, Motivation to cooperate, Interrole conflict		Job satisfaction Turnover intention	German age-diverse employee dyads
79	Goswami (2022)	Perceived corporate hypocrisy (Psychological contract breach, Perceived lack of morality, Double standards, Word-action gap)			Turnover intentions Attitudes towards corporations	Retail employees in US
80	Ul Haq et al. (2022)	Transformational leadership	Job satisfaction Knowledge hiding	Covid-19, burnout	Turnover intentions	Doctors and nurses in Thailand
81	Hattab et al. (2022)	Toxic leadership			Turnover intention	Participants in various public organisations in Indonesia

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
82	Huffman et al. (2022)	Procedual justice, Furlough duration	Distributive justice, Breach perceptions, Work overload		Turnover intentions	Staff of two US public universities
83	Hwang & Yi (2022)	Workplace spirituality, Organizational justice			Turnover intentions	Mental health professionals at small-sized centres in South Korea
84	Hwang et al. (2022)	Psychological needs frustration, Organizational commitment Authentic leadership			Turnover intention	Nurses at a university hospital in South Korea
85	Itzchakov et al. (2022)	Listening training			Turnover intentions	Employees from a high-tech company in Israel
86	Jiang et al. (2022)	Working overtime	Burnout	Person-organization value congruence	Turnover intention	Chinese social workers
87	Kar & Nguyen Thi Phuong (2022)	Employer branding dimensions (Economic value, Social value, Development value, Security value, Application value, Interest value)			Turnover intention	Hospitality employees in Vietnam
88	Kaufmann et al. (2022)	Effective organizational rule (Valid means-ends relationships, Rule consistency, Optimal control, Understood rule purposes)			Turnover intention	Employees of local government organizations in North Carolina -US
89	Kaymakcı et al. (2022)	Perceived overqualification			Turnover intention	Staff in Turkish telecommunications enterprises
90	Kokubun et al. (2022)	Anxiety, Fatigue, Compliance		Social and psychological resources	Turnover intention	Chinese employees of Japanese companies in China
91	Le et al. 2022	Meaning of work	Job pride	Culture	Turnover intention	Hotal staff in American and Vietnamese
92	Li et al. (2022)	Work values (Intrinsic preference, Long-term development, Utilitarian orientation, Interpersonal harmony, Innovative orientation)	Organizational identification Job satisfaction		Turnover intention	Millennial employees in hotel industry
93	Lin et al. (2021)	Organizational learning culture, Workplace mindfulness	Job sactisfaction		Turnover intention	Public servants in Taiwan
94	Manolopoulos et al. (2022)	Psychological contract breaches, Job outcomes	Job sactisfaction	Formal contract	Turnover intention	Permanent and temporary employees in the hotel industry
95	Martini et al. (2022)	Perceived investment in employee development	Commitment, Perceived internal employability, Perceived external employability		Turnover intention	Employees in Italy
96	McCartney et al. (2022)	COVID-19-induced (Job satisfaction, Workload & pay, Company support, Co-worker relationship)			Turnover intention	Hospitality retail workers in resorts on The Cotai Strip, Macao

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
97	Mittal et al. (2022)	Employee brand love	Affective commitment Positive word-of-mouth		Turnover intention	Professionals from sector insurance companies in India
98	Naim & Ozyilmaz (2022)	Flourishing-at-work (Psychological well-being, Social well-being)		Trust in management	Turnover intention	IT professionals working in India
99	Ohunakin & Olugbade (2022)	Compensation system reduces		Communication satisfaction	Turnover intentions Job performance	Customer-contact employees in 5-star hotels in Nigeria
100	Pariyanti et al. (2022)	Person-organization fit, Person-job fit		Kinship	Turnover intentions	Academicians at private higher education institutions in Indonesia
101	Ren & Kim (2022)	Workplace bullying	Psychological empowerment Job burnout		Turnover intention	Nurses in China
102	Ogbeibu et al. (2022)	Talent management Leader competence (Smart technology, Artificial intelligence, Robotics, Algorithms)		Digital task interdependence	Turnover intention	Samples from manufacturing organisations in Nigeria
103	Sadaqat et al. (2022)	Contextual factors, Managerial support, Perception of fairness	Workplace civility		Turnover intentions	Employees of various organizations in South Asia
104	Salem et al. (2022)	Dysfunctional customer behavior, Cognitive rumination, Employee stress	Emotional exhaustion	Wisdom leadership Job embeddedness	Turnover intention	Guest-contact employees in Omani
105	Schwepker & Dimitriou (2022)	Supervisor social undermining	Service sabotage, Job stress	Ethical conflict	Turnover intention	Hotel/motel employees
106	Settles et al. (2022)	Scholarly devaluation	Job satisfaction, Positive climate		Turnover intentions	Tenure-track faculty at the institution in US
107	Sharif et al. (2022)	Organizational support	Job satisfaction	Pay satisfaction	Turnover intention	Nurses in Iran
108	Stofberg et al. (2022)	Pay transparency	Perceived organizational support, Organizational justice		Turnover intentions	Employees at four South African organizations
109	Talluri & Uppa (2022)	Subjective career success (authenticity, recognition, and meaningful work)		Career competencies, Perceived employability	Organizational turnover intention Occupational turnover intention	
110	Tomer et al. (2022)	IT professionals (Long-term consequence, Perceived challenge, Technology-related uncertainty)			Turnover intention	IT professionals

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
111	Tsen et al. (2022)	Flexible work arrangements (Flex time, Flex leave, Homeworking)	Organisational commitment Work–family conflicts		Turnover intention	Paricipants in 35 nations
112	Vicente et al. (2022)	Working conditions (Wages, Working hours, Work intensity)		Occupational hazards	Psychological outcomes Turnover intention	Non-family home care workers
113	Virador & Chen (2022)	Psychological contract breach		Corporate social responsibility	Turnover intention	Employees from various industries in the Philippines
114	Wan & Duffy (2022)	Decent work	Job satisfaction	Job autonomy	Turnover intentions	New generation employees in China
115	Ward et al. (2022)	Trust	Diversity climate	Directionality Evolution over time (durability)	Turnover intention	Members in departments of a large U.S. university
116	Wibowo & Paramita (2022)	Mindful leadership, Empathetic leadership	Self-regulation		Resilience Turnover intention	Nurses dealing with COVID-19's patients in Indonesia
117	Xie & Zheng (2022)	Masculinity contest culture, Work stress, Emotion-focused coping		Emotion-focused coping	Turnover intention	People working in China
118	Yang & Pak (2022)	Alternative staff localization strategies (Embedding localization, Excavating localization)	Perceived career opportunity, Cynicism		Turnover intention	Workers in foreign firms in China
119	Yasin et al. (2022)	Inclusive leadership	Follower– leader goal congruence Organizational commitment		Turnover intentions	Employees working in different banks in Pakistan
120	Yin et al. (2022)	COVID-19 event strength	Perceived operating performance Job insecurity	Hotel size	Turnover intentions	Hotel employees in China
121	Yin et al. (2022)	Supervisor incivility	Ego depletion	Organizational support	Turnover intentions	Chinese hotel employees
122	Yue et al. (2022)	Empathetic supervisor communication	Affective trust toward supervisors Employee–organization relationship		Turnover intentions	Employees in the US
123	Zafar et al. (2022)	Punitive supervision	Workplace mobbing	Family motivation	Turnover intention	Employeea in universities
124	Zhang & Min (2022)	Project manager knowledge hiding	Chronic- and hindrance-related stress			Manager–subordinate dyads in Chinese NPD projects
125	Zhao et al. (2022)	Socially responsible human resource management	Psychological contract violation	Employee moral identity	Turnover intention	Employees in China

Phụ lục 3: TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC TỪ 2019 ĐẾN THÁNG 3/2023						
N⁰	**Authors**	**Independent variables**	**Mediator**	**Moderator**	**Dependent Varialbe**	**Contexts**
126	Trần Đức Thành (2022)	Work itself Supervision Coworkers friendship Payment	Job satisfaction Career opportunities Job stress Perceived risk Organizational commitment		Turnover intention	Employeess in hotel industry in Vietnam
127	Akçin (2023)	Job insecurity	Psychological resilience		Organizational commitment Turnover intention	New and senior employees from three different industries
128	Chen et al. (2023)	COVID-19 Perceived Risk	Job Insecurity	Job Crafting	Turnover intentions	Chinese Flight Attendants
129	Fila et al. (2023)	Illegitimate tasks	Train, Work satisfaction	Intrinsic motivation	Turnover intention	Academic faculty in UK and US
130	Garg et al. (2023)	Workplace toxicity		Role of gratitude	Turnover intention	Indian healthcare employees
131	Holm et al. (2023)	Witnessed workplace bullying Bystander behaviors (Defender role, Outsider role, Assistant role)			Quality of care, Work engagement Turnover intentions	Employees in the healthcare sector in Sweden
132	Lambert et al. (2023)	Organizational justice			Turnover intention Absenteeism Counterproductive staff behaviors	Private prison staff
133	Park et al. (2023)	Displays of busyness			Turnover intention, Employee engagement, Job burnout	Employees
134	Samosh et al. (2023)	Accommodation	Interpersonal justice		Turnover intention	Employees with disabilities in the workforce
135	Segovia-Perez et al. (2023)	Job alienation, Artificial intelligence		Workplace discrimination	Turnover intention	Hospitality employees
136	Singh (2023)	Psychological contract breach	Turnover intention	Off-the-job embeddedness	Organizational deviance	Employees in the energy sector in Caribbean nation of Trinidad
137	Sun et al. (2023)	Career adaptability	Psychological capital		Turnover intention	Nursing assistants in Nanjing, China
138	Uludag et al. (2023)	Congruent internal marketing			Turnover intention	Restaurant employees in North Cyprus
139	Wahyuni et al. (2023)	Growth mind-set	Empowerment, Life satisfaction, Work-family conflict		Turnover intentions	Garment workers from Indonesia and Vietnam
140	Yang et al. (2023)	Socioeconomic status	Relative deprivation	Perceived kinder garten support	Turnover intentions	Early childhood teachers in China

Phụ lục 4. Thông tin về mẫu thảo luận nhóm

I. GIỚI THIỆU

- Mục đích: Thu thập thông tin để xây dựng mô hình nghiên cứu thuộc lĩnh vực nhân sự.
- Nội dung: Lấy ý kiến dựa trên quan điểm cá nhân độc lập của những người lao động cảm nhận về tâm lý, hành vi cá nhân và sức khỏe tổ chức … .
- Bối cảnh: Tình hình của tổ chức trong và sau đại dịch Covid -19.

II. THÀNH PHẦN THAM GIA

1. Chủ trì: PGS.TS Võ Thị Quý – Trường đại học quốc tế - Đại học quốc gia TP.HCM.
2. Giám sát: TS Đoàn Ngọc Duy Linh – Giảng viên – Khoa QTKD - Trường đại học công nghiệp TP.HCM.
3. Thư ký biên bản: Hà Thị Phương Minh – Nghiên cứu sinh – Trường đại học công nghiệp TP.HCM.
4. Các đáp viên gồm: 08

- Nguyễn Vũ Hoàng – Trưởng phòng kinh doanh - Công ty cổ phần vật tư công trình Hưng Phú.
- Phạm Anh Tuấn – Giám đốc Marketing – Công ty TNHH Cosotec.
- Nguyễn Thị Thu Hiền – Chuyên viên Marketing – Công ty Property Guru Việt Nam.
- Trần Trịnh Minh Đức: Nhân viên phòng tín dụng – Ngân hàng HD Bank.
- Nguyễn Ngọc Phương Thảo: Hướng dẫn viên du lịch tiếng Nhật - Công ty Indochina Tourist.
- Lê Đức Toàn – Giám đốc – Công ty TNHH tư vấn đầu tư Dương Trí Luật.
- Võ Thị Thúy Vinh – Kế toán trưởng – Công ty TNHH xuất nhập khẩu Vintage.
- Phan Hà Thanh Nhã – Giảng viên – Khoa QTKD – Trường đại học Công nghệ Sài Gòn.

III. Thời gian và địa điểm tổ chức

1. Thời gian: từ 9h00 đến 11h00 – 26/6/2022
2. Địa điểm: Số 40A – Trần Cao Vân – Quận 3

IV. NỘI DUNG THẢO LUẬN

Phần 1: Tìm hiểu các vấn đề liên quan

Phần 2: Thảo luận khám phá các khái niệm

Phần 3: Thiết lập mối quan hệ giữa các khái niệm

Phụ lục 5. Nội dung nhận dạng các khái niệm

1. Phong cách lãnh đạo. Giám đốc chủ động thích nghi hoàn cảnh mới và linh hoạt (Đáp viên 1). Đáp viên 2 thì xem đây là cách mà lãnh đạo công ty thay đổi cho phù hợp với tình hình đại dịch đối với công việc của nhân viên và hoạt động tổ chức về phương pháp thực hiện mà mục tiêu tổ chức …, tìm các đối tác bảo đảm công việc kinh doanh xuyên suốt. Đáp viên 4 nhận thấy phong cách lãnh đạo là cách thiết lập mô hình kinh doanh cho phù hợp với tính hình đại dịch và tạo niềm tin cho nhân viên. Đáp viên 5 thì xem phong cách lãnh đạo là sự trao quyền nhiều hơn cho nhân viên chủ động hơn trong việc thực hiện các nhiệm vụ.

2. Sự tự chủ động trong công việc. Đáp viên 3 thì xem sự tự chủ công việc là khả năng nhân viên kiểm soát công việc, tự làm việc không cần sự đốc thúc, tự đưa ra quyết định trong công việc, biết được tiến độ công việc, nắm được giải pháp xử lý công việc. Đáp viên 4 cho rằng việc tự lập kế hoạch cho công việc hoặc tích cực hơn trong công việc là sự tự chủ công việc. Đáp viên 7 thì xác nhận tính tự chủ cá nhân cao hơn vì làm việc online thời gian đại dịch diễn ra.

3. Hồi phục tổ chức. Đáp viên 1 cho rằng đó là hoạt động tái sản xuất, kinh doanh của tổ chức; tuy nhiên, Đáp viên 2 thì đó là sự hồi phục cơ cấu. Đáp viên 4 thì xem các hoạt động như củng cố lại các đầu việc, sáng tạo hơn, táo bạo hơn và chịu trách nhiệm là sự hồi phục tổ chức. Đáp viên 5 xem phục hồi tổ chức là hiện trạng mà công ty có doanh thu trở lại, khách hàng quay lại đặt hàng đều trở lại.

4. Hồi phục tâm lý. Kết quả tổng hợp có Đáp viên 1, Đáp viên 5 và Đáp viên 6 có cùng quan điểm Hồi phục tâm lý là tâm trạng vui vẻ, thoải mái hơn sau khủng hoảng bởi đại dịch; tuy nhiên, Đáp viên 2 thì đó là sự thay đổi tâm lý cá nhân trong tổ chức.

5. Hồi phục công việc. Đáp viên 1 cho rằng đó là biểu hiện của sự làm việc đúng giờ và có năng suất. Đáp viên 3 thì xem đó là sự thay đổi trong hành vi công việc từ xấu sang tốt hoặc thể hiện ý thức tự chủ động và làm việc vì mọi người (Đáp viên 4). Đáp viên 5 cho rằng đó là hồi phục sự tương tác trực tiếp với khách hàng, đối tác và đồng nghiệp. Cuối cùng, Đáp viên 6 nhận thấy Hồi phục công việc thể hiện qua trạng thái nhân viên làm việc trách nhiệm và nhiệt huyết hơn.

6. Sự gắn kết tổ chức. Sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức (Đáp viên 1, Đáp viên 2)

hoặc là sự gắn kết, phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức (Đáp viên 3). Đáp viên 5 xem sự gắn kết là cảm nhận sự quen thuộc hoặc thúc đẩy nhân viên phát huy khả năng và sẽ tạo động lực cho nhân viên, Đáp viên 6 xem đó là hoạt động chung mà nhân viên trông chờ để được tham gia như tiệc tùng, dã ngoại… Đáp viên 7 nói về nguyên nhân của sự gắn kết tổ chức là vì tình cảm.

7. Ý định nghỉ việc. Đáp viên 1 là do gặp cơ hội công việc tốt hơn, thu nhập cao hơn sẻ nảy sinh ý định. Đáp viên 3 xem ý định nghỉ việc là ý định manh nha trong suy nghĩ muốn rời bỏ tổ chức, bởi vì quyền lợi không đảm bảo, công việc không còn phù hợp hoặc sự sự thay đổi lãnh đạo và nhân sự trong doanh nghiệp. Đáp viên 5 cho rằng ý định nghỉ việc có thể do ở xa nơi làm việc, do tình hình công ty sau dịch như thu nhập cá nhân giảm do doanh nghiệp khó khăn, do khối lượng công việc tăng do cắt giảm nhân sự sau dịch. Riêng Đáp viên 6 xem ý định nghỉ việc là do chán nản, mất lửa làm việc hoặc thái độ với công việc như làm việc thiếu trách nhiệm hoặc làm việc không chủ động hoặc thiếu gắn kết với tổ chức như không muốn tham gia các hoạt động chung của công ty hoặc tâm lý so sánh với công ty khác.

Phụ lục 6. Nội dung thảo luận khám phá sâu các khái niệm

1. Lãnh đạo chuyển đổi. Nội dung thảo luận khám phá về khái niệm này nhằm trả lời hai câu hỏi: *1) Thế nào là phong cách lãnh đạo chuyển đổi? và 2) Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến nhân viên như thế nào?*

Đáp viên 1 cho rằng lãnh đạo kích thích sự tích cực, tạo sự đam mê công việc, khuyến khích nhân viên làm việc độc lập, tự trải nghiệm và họ sẽ chịu trách nhiệm nếu nhân viên làm sai. Đáp viên 2 nhận thấy trao quyền nhiều hơn cho nhân viên trong phạm vi cho phép và tạo động lực bằng cách làm cho nhận thấy họ có giá trị nhằm đáp ứng nhu cầu được thể hiện và được thừa nhận. Đáp viên 3 xem lãnh đạo chuyển đổi là lãnh đạo linh hoạt. Nhà lãnh đạo khuyến khích, động viên nhân viên trong công việc và sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết. Đáp viên 4 cho rằng lãnh đạo chuyển đổi có sự thân thiết và gần gũi, tạo điều kiện làm việc và sẵn sàng nhận lãnh trách nhiệm. Riêng Đáp viên 6, ngoài việc tạo động lực và trao quyền cho nhân viên, lãnh đạo chuyển đổi tạo ra sự gắn kết trong tổ chức và tạo lập niềm tin cho nhân viên.

2. Sự tự chủ động trong công việc. Nội dung thảo luận luận khám phá về khái niệm sự tự chủ công viêc xoay quanh hai câu hỏi: *3) Thế nào là sự tự chủ trong công việc? và 4) Lãnh đạo cho phép nhân viên được làm gì?*

Đáp viên 3 mô tả là tự chủ động triển khai thực hiện công việc và sáng tạo trong công việc. Đáp viên 5 chủ động thực hiện công việc trong phạm vi quyền hạn được cho phép, nhưng mong muốn được trao quyền ra quyết định nhiều để có thể chủ động động nhiều hơn trong công việc. Đáp viên 6 thì cho rằng nhân viên sự chủ động liên lạc với các bên liên quan trong phạm vi quyền hạn và có báo cáo kết quả.

3. Sự hồi phục tổ chức. Đây là khái niệm được thảo luận thông qua hai câu hỏi: *5) Như thế nào về sự hồi phục của tổ chức sau một biến cố? và 6) Biểu hiện sự hồi phục của công ty sau khủng hoảng bởi đại dịch?*

Đáp viên 1 và Đáp viên 6 cho rằng tổ chức của họ đã có dấu hiệu hồi phục sau khủng hoảng bởi đại dịch khi có được đơn hàng. Tổ chức của họ đang tái cấu trúc lại cơ cấu, điều chỉnh lại mô hình kinh doanh cho phù hợp với tình hình dựa vào các nguồn lực sẵn có của tổ chức.

4. Sự hồi phục tâm lý. Khả năng hồi phục tâm lý sau khủng hoảng bởi đại dịch được

thảo luận thông qua ba câu hỏi gồm: *7) Đại dịch đi qua, tâm lý cá nhân thay đổi như thế nào? và 8) Làm thế nào khôi phục tâm lý sau khủng hoảng bởi đại dịch? và 9) Hồi phục tâm lý có ảnh hưởng bởi tính cách cá nhân?*

Đáp viên 2 và 4 lo lắng cuộc sống và công việc bị ảnh hưởng bởi đại dịch (công việc, tài chính, sức khoẻ) và tìm cách ổn định tâm lý vượt qua như kết nối với mọi người, tìm hiểu kiến thức về đại dịch thông qua các phương tiện. Riêng Đáp viên 4 thì cho rằng vì tính cách lạc quan của cá nhân nên cảm nhận đời sống cá nhân luôn bị ảnh hưởng nhiều với các yếu tố tích cực từ môi trường hơn là các yếu tố tiêu cực như đại dịch.

5. Sự hồi phục công việc. Khái niệm này thể hiện sự thay đổi hành vi của nhân viên trong công việc sau một biến cố, thông qua câu hỏi sau: *10) Sự thay đổi hành vi nhân viên trong và sau khủng hoảng bởi đại dịch?*

Đáp viên 4 trả lời rằng thận trọng hơn trong công việc, bởi vì rủi ro cao trong lĩnh vực tín dụng sau khủng hoảng bởi đại dịch. Đáp viên 6 nhận thấy nhân viên làm việc tích cực và có trách nhiệm hơn. Riêng Đáp viên 7 cảm nhận được sự tận tâm trong công việc và sự hợp tác của các đồng nghiệp.

6. Sự gắn kết tổ chức. Khái niệm được xem xét như là sự gắn bó với tổ chức được thảo luận qua hai câu hỏi gồm: *11) Thế nào là gắn kết/gắn bó với tổ chức? và 12) Nghỉ việc hay ở lại vì cảm xúc hay vì lợi ích mà doanh nghiệp đem lại?*

Biểu hiện sự gắn kết tổ chức thể hiện việc các nhân viên gắn kết thương yêu, đồng cảm, hỗ trợ nhau (Đáp viên 1), động viên lẫn nhau (Đáp viên 5), và đồng nghiệp gắn bó nhau vì tình cảm (Đáp viên 7). Đáp viên 3 thì có quan điểm gắn kết với tổ chức khi các điều kiện về lợi ích đảm bảo. Riêng Đáp viên 4 thì sẽ gắn bó với tổ chức vì sự quen thuộc với môi trường làm việc hiện tại, chuyển việc sẽ gặp rủi ro.

Phụ lục 7. Bảng tóm tắt kết quả xác lập các mối quan hệ giữa các khái niệm

	Sự hồi phục tâm lý	Sự hồi phục hành vi	Sự hồi phục tổ chức	Sự tự chủ công việc	Phong cách lãnh đạo	Sự gắn kết tổ chức	Ý định nghỉ việc
Sự hồi phục tâm lý		1+ 4+ 7+	4+ 6-	4+	6	1+ 4+ 5	4- 5- 6-
Sự hồi phục hành vi			4+ 6	4+		4+	4- 6-
Sự hồi phục tổ chức	3 4+ 5 6- 7+	3 4+ 6 7+			1 2+	1 2 4+ 5 6+	4- 6- 7+
Sự tự chủ công việc			4			1 4+ 6+	2- 4 5- 7+
Phong cách lãnh đạo	2 4+ 5	2 4+ 5 7+	1 2+ 4+ 5 6	2 3 4+ 5 6+ 7+		4+ 5	2- 3 4- 6+
Sự gắn kết tổ chức	4+ 5 7+	4+ 6-	1 2 4+ 5 6+	1 2 4+ 6+			1- 3 4- 5- 6+ 7+

Ghi chú: 1: - Đáp viên 1; 2:Đáp viên 2; 3: Đáp viên 3; 4: Đáp viên 4; 5: Đáp viên 5; 6: Đáp viên 6, và 7: Đáp viên 7

- Dấu "+": tác động cùng chiều, dấu "-": tác động ngược chiều và "không dấu": chưa xác định chiều

Phụ lục 8. Thông tin điều chỉnh các thang đo
Lãnh đạo chuyển đổi
Lãnh đạo truyền đạt cho chúng tôi tầm nhìn tích cực, rõ ràng trong tương lai. *Bước3*
Lãnh đạo đối xử công bằng, ủng hộ và động viên sự thích ứng công việc của chúng tôi. *Bước3*
Lãnh đạo khuyến khích và công nhận kết quả làm việc của chúng tôi. *Bước3*
Lãnh đạo khơi dậy niềm tự hào, sự được tôn trọng và truyền cảm hứng cho chúng tôi bằng cách giúp nhân viên trở thành người có năng lực cao. *Bước3*
Loại vì trùng lặp AdaRes6 *Bước 2*
Loại vì trùng lặp AdaRes7 *Bước 2*
Loại vì trùng lặp AdaRes8 *Bước 2*
Hồi phục thích nghi tổ chức
Tổ chức tôi có đủ nguồn lực để ứng phó các biến cố bất ngờ như đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tổ chức tôi yêu cầu tôi theo dõi các vấn đề phát sinh trong mùa dịch để giải quyết kịp thời. *Bước 2, Bước3*
Tổ chức tôi cung cấp thông tin và kiến thức để nhân viên ứng phó với những biến động công việc trong mùa dịch. *Bước 2, Bước3*
Tổ chức tôi có những quyết định nhanh chóng và đúng đắn ứng phó những vấn đề trong mùa dịch. *Bước 2, Bước3**
Tổ chức tôi luôn chủ động tiếp cận giải quyết các vấn đề xảy ra trong đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Tổ chức tôi xây dựng tinh thần đồng đội và nâng cao sự hợp tác giữa các cá nhân để hoàn thành công việc. *Bước3*
Tổ chức tôi có các lãnh đạo luôn đi tiên phong và bản lĩnh giải quyết những biến động trong đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Tổ chức tôi thúc đẩy nhân viên có sự sáng tạo trong công việc trong đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Hồi phục tâm lý
Tôi có khả năng phục hồi tâm lý sau đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tâm lý của tôi không thể phục hồi lại sau khi đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tôi dễ dàng vượt qua những khó khăn về tâm lý trong đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tôi khó khăn vượt qua được những khủng hoảng tâm lý trong đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tôi hồi phục tâm lý sau đại dịch Covid rất nhanh. *Bước 2, Bước3*
Tôi tốn nhiều thời gian để ổn định tâm lý sau đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Hồi phục công việc
Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để giải quyết công việc trong đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Tôi hoàn thành tốt khối lượng lớn công việc trong đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tôi giải quyết các khó khăn trong công việc trong mùa dịch một cách thành thạo. *Bước 2, Bước3*
Tôi rút ra nhiều kinh nghiệm cải thiện cách làm việc sau đại dịch Covid. *Bước 2, Bước3*
Tôi tự đánh giá hiệu quả công việc để cải tiến cách làm việc trong đại dịch. *Bước 2, Bước3 **
Tôi hoàn thành tốt các yêu cầu của tổ chức trong đại dịch (kể cả yêu cầu bất lợi). *Bước 2, Bước3*
Tôi tìm kiếm các nguồn lực hỗ trợ để giải quyết công việc trong mùa dịch. *Bước 2, Bước3*
Tôi tiếp cận các nhà quản lý để xin sự hỗ trợ trong đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Tôi xem sự thích nghi công việc trong mùa dịch là cơ hội để tôi phát triển nghề nghiệp. *Bước 2, Bước3*
Cam kết tình cảm
Tôi sẽ rất hạnh phúc khi dành phần còn lại của sự nghiệp với tổ chức. *Bước3*
Tôi luôn kể về tổ chức tôi với mọi người bên ngoài. *Bước3*
Tôi cảm nhận những khó khăn của tổ chức sau đại dịch Covid như cũng là những khó khăn của cá nhân. *Bước 2, Bước3*

Phụ lục 8. Thông tin điều chỉnh các thang đo
Tổ chức tôi đang làm việc có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi. *Bước3*
Tôi có thể gắn bó với một tổ chức khác giống như với tổ chức này. *Bước3*
Tôi không xem tổ chức này là một gia đình lớn của tôi. *Bước3*
Tôi cảm thấy không gắn bó tình cảm đối với tổ chức này. *Bước3*
Tôi không có cảm xúc gì khi là thành viên của tổ chức. *Bước3*
Tính cách chù động
Tôi thích đối mặt và vượt qua những trở ngại với cách riêng của tôi. *Bước3*
Không có gì thú vị hơn khi thấy cách giải quyết của tôi trở thành hiện thực. *Bước3*
Tôi xuất sắc trong việc nhận dạng các khó khăn và thách thức trong công việc. *Bước3*
Tôi thích đương đầu với các thách thức xảy ra trong/sau đại dịch Covid-19 *Bước 2, Bước3*
Tôi có thể nhanh chóng nhận dạng một cơ hội tốt trước người khác. *Bước3*
Ý định nghỉ việc
Tôi suy nghĩ nhiều về việc rời khỏi tổ chức sau đại dịch. *Bước 2, Bước3*
Ngay khi có điều kiện thuận lợi, tôi sẽ rời khỏi tổ chức. *Bước 3*
Tôi có ý định tìm kiếm công việc ở nơi khác trong năm tới. *Bước 3*
Ghi chú: "*Bước3 **" có sự điều chỉnh nội dung trong Bước 3.

Phụ lục 9. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào các Anh/Chị!

Xin vui lòng cung cấp cảm nhận cá nhân của các Anh/Chị trong mùa Covid vừa qua. Chúng tôi cam đoan thông tin các Anh/Chị cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

A. PHẦN THÔNG TIN CÁ NHÂN

- Giới tính: □ Nam □ Nữ
- Độ tuổi: □ Dưới 30 □ 30 – 45 □ Trên 45
- Số năm công tác: □ Dưới 5 □ 5 – dưới 15 □ 15 - 30 □ Trên 30
- Chức vụ: □ Nhân viên □ Trưởng/phó nhóm □ Trưởng/phó phòng □ Giám đốc/phó giám đốc

- Tổ chức Anh/chị là: □ Tổ chức tư nhân □ Tổ chức nhà nước □ Tổ chức có yếu tố nước ngoài

- Lĩnh vực hoạt động của tổ chức (*Ví dụ: giáo dục, y tế, sản xuất …*):

……..

PHẦN CÂU HỎI

Đồng tình: chọn **4** hoặc **5** - **Không đồng tình:** chọn **1** hoặc **2** - **Trung lập** (không có ý kiến): chọn **3**

	NỘI DUNG	**MỨC ĐỘ**				
1	Tôi có khả năng phục hồi tâm lý sau đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
2	Tôi hồi phục tâm lý sau đại dịch Covid rất nhanh.	1	2	3	4	5
3	Tôi dễ dàng vượt qua những khó khăn về tâm lý trong đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
4	Tâm lý của tôi không thể phục hồi lại sau khi đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
5	Tôi khó khăn vượt qua được những khủng hoảng tâm lý trong đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
6	Tôi tốn nhiều thời gian để ổn định tâm lý sau đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
7	Tôi phối hợp tốt với đồng nghiệp để giải quyết công việc trong đại dịch.	1	2	3	4	5
8	Tôi hoàn thành tốt khối lượng lớn công việc trong đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
9	Tôi giải quyết các khó khăn trong công việc trong mùa dịch một cách thành thạo.	1	2	3	4	5
10	Tôi rút ra nhiều kinh nghiệm cải thiện cách làm việc sau đại dịch.	1	2	3	4	5
11	Tôi tự đánh giá hiệu quả công việc để cải tiến cách làm việc sau đại dịch.	1	2	3	4	5
12	Tôi hoàn thành tốt các yêu cầu của tổ chức trong đại dịch (kể cả yêu cầu bất lợi).	1	2	3	4	5
13	Tôi tìm kiếm các nguồn lực hỗ trợ để giải quyết công việc trong mùa dịch.	1	2	3	4	5
14	Tôi tiếp cận các nhà quản lý để xin sự hỗ trợ trong đại dịch.	1	2	3	4	5
15	Tôi xem sự thích nghi công việc trong mùa dịch là cơ hội để tôi phát triển nghề nghiệp.	1	2	3	4	5
16	Tổ chức tôi có đủ nguồn lực để ứng phó các biến cố bất ngờ như đại dịch Covid.	1	2	3	4	5
17	Tổ chức tôi yêu cầu tôi theo dõi các vấn đề phát sinh trong mùa dịch để giải quyết kịp thời.	1	2	3	4	5
18	Tổ chức tôi cung cấp thông tin và kiến thức để nhân viên ứng phó với những biến động công việc trong mùa dịch.	1	2	3	4	5

	NỘI DUNG	MỨC ĐỘ				
19	Tổ chức tôi có những quyết định nhanh chóng và đúng đắn để ứng phó những vấn đề trong mùa dịch.	1	2	3	4	5
20	Tổ chức tôi luôn chủ động tiếp cận giải quyết các vấn đề xảy ra trong đại dịch.	1	2	3	4	5
16	Tổ chức tôi xây dựng tinh thần đồng đội và nâng cao sự hợp tác giữa các cá nhân để hoàn thành công việc.	1	2	3	4	5
17	Tổ chức tôi có các lãnh đạo luôn đi tiên phong và bản lĩnh giải quyết những biến động trong đại dịch.	1	2	3	4	5
18	Tổ chức tôi thúc đẩy nhân viên có sự sáng tạo trong công việc trong đại dịch	1	2	3	4	5
21	Lãnh đạo truyền đạt cho chúng tôi tầm nhìn tích cực, rõ ràng trong tương lai.	1	2	3	4	5
22	Lãnh đạo đối xử công bằng, ủng hộ và động viên sự thích ứng công việc của chúng tôi.	1	2	3	4	5
23	Lãnh đạo khuyến khích và công nhận kết quả làm việc của chúng tôi.	1	2	3	4	5
27	Lãnh đạo khơi dậy niềm tự hào, sự được tôn trọng và truyền cảm hứng cho chúng tôi bằng cách giúp nhân viên trở thành người có năng lực cao.	1	2	3	4	5
28	Tôi sẽ rất hạnh phúc khi dành phần còn lại của sự nghiệp với tổ chức.	1	2	3	4	5
29	Tôi luôn kể về tổ chức tôi với mọi người bên ngoài.	1	2	3	4	5
30	Tôi cảm nhận những khó khăn của tổ chức sau đại dịch Covid như cũng là những khó khăn của cá nhân.	1	2	3	4	5
31	Tổ chức tôi đang làm việc có rất nhiều ý nghĩa đối với tôi.	1	2	3	4	5
32	Tôi có thể gắn bó với một tổ chức khác giống như với tổ chức này.	1	2	3	4	5
33	Tôi không xem tổ chức này là một gia đình lớn của tôi.	1	2	3	4	5
34	Tôi cảm thấy không gắn bó tình cảm đối với tổ chức này.	1	2	3	4	5
35	Tôi không có cảm xúc gì khi là thành viên của tổ chức.	1	2	3	4	5
36	Tôi thích đối mặt và vượt qua những trở ngại với cách riêng của tôi.	1	2	3	4	5
37	Không có gì thú vị hơn khi thấy cách giải quyết của tôi trở thành hiện thực.	1	2	3	4	5
38	Tôi xuất sắc trong việc nhận dạng các khó khăn và thách thức trong công việc.	1	2	3	4	5
39	Tôi thích đương đầu với các thách thức xảy ra trong/sau đại dịch Covid-19	1	2	3	4	5
40	Tôi có thể nhanh chóng nhận dạng một cơ hội tốt trước người khác.	1	2	3	4	5
41	Tôi suy nghĩ nhiều về việc rời khỏi tổ chức sau đại dịch.	1	2	3	4	5
42	Ngay khi có điều kiện thuận lợi, tôi sẽ rời khỏi tổ chức.	1	2	3	4	5
43	Tôi có ý định tìm kiếm công việc ở nơi khác trong năm tới.	1	2	3	4	5
Ý kiến riêng của Anh/Chị:						
CÁM ƠN SỰ HỖ TRỢ CỦA CÁC ANH/CHỊ!						

Phụ lục 10. Bảng hệ số Conbach alpha trong nghiên cứu sơ bộ (SPSS)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	77	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	77	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.917	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PsyRes1	19.66	17.121	.713	.909
PsyRes2	19.70	16.054	.815	.895
PsyRes3	20.10	17.173	.648	.917
PsyRes4	19.29	16.286	.863	.890
PsyRes5	19.58	15.141	.789	.899
PsyRes6	19.58	15.693	.784	.899

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.838	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EmpRes1	27.09	19.136	.499	.826
EmpRes2	27.39	17.136	.707	.801
EmpRes3	27.60	17.796	.599	.815
EmpRes4	27.29	17.917	.697	.804
EmpRes5	27.43	18.248	.653	.809
EmpRes6	27.38	17.369	.733	.799
EmpRes7	27.88	20.815	.371	.837
EmpRes8	27.92	20.810	.309	.844
EmpRes9	27.92	21.178	.326	.841

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AdaRes1	26.16	27.081	.680	.916
AdaRes2	25.83	28.853	.654	.917
AdaRes3	25.84	26.002	.814	.905
AdaRes4	25.88	26.420	.852	.902
AdaRes5	25.88	26.341	.803	.906
AdaRes6	25.82	27.572	.770	.909
AdaRes7	26.29	28.286	.662	.917
AdaRes8	26.03	28.420	.666	.916

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TraLea1	10.64	5.340	.627	.840
TraLea2	10.71	5.128	.765	.784
TraLea3	10.60	4.849	.683	.819
TraLea4	10.71	5.286	.712	.805

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.892	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AffCom1	24.23	25.813	.685	.877
AffCom2	24.09	26.347	.626	.882
AffCom3	24.43	30.038	.327	.905
AffCom4	24.08	27.152	.680	.878
AffCom5	24.27	26.122	.584	.887
AffCom6	23.87	23.878	.825	.862
AffCom7	23.78	24.306	.791	.866
AffCom8	23.70	24.475	.830	.862

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ProPer1	15.34	6.779	.641	.831
ProPer2	15.27	6.306	.682	.820
ProPer3	15.30	6.554	.699	.818
ProPer4	15.44	5.697	.758	.798
ProPer5	15.74	6.142	.588	.849

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.925	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TurInt1	5.87	6.746	.817	.915
TurInt2	5.75	6.346	.898	.850
TurInt3	5.57	6.248	.829	.907

Phụ lục 11. Bảng tổng hợp hệ số Cronbach alpha của các thang đo trong nghiên cứu chính thức (SPSS)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	324	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	324	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PsyRes1	19.39	17.960	.755	.907
PsyRes2	19.44	17.355	.780	.903
PsyRes3	19.81	17.836	.717	.912
PsyRes4	19.04	17.054	.797	.901
PsyRes5	19.29	16.511	.802	.900
PsyRes6	19.35	16.667	.777	.904

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EmpRes1	26.73	23.795	.472	.771
EmpRes2	27.03	22.135	.613	.752
EmpRes3	27.31	22.093	.593	.754
EmpRes4	26.88	22.506	.625	.752
EmpRes5	27.07	22.509	.629	.752
EmpRes6	27.17	21.869	.623	.750
EmpRes7	27.35	24.067	.335	.789
EmpRes8	27.82	23.702	.287	.802
EmpRes9	27.32	23.842	.283	.801

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EmpRes1	20.70	15.448	.534	.805
EmpRes2	21.00	14.022	.688	.779
EmpRes3	21.29	14.150	.638	.787
EmpRes4	20.85	14.744	.632	.790
EmpRes5	21.04	14.800	.627	.791
EmpRes6	21.14	14.122	.644	.786
EmpRes7	21.32	16.565	.257	.853

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EmpRes1	17.47	12.547	.567	.841
EmpRes2	17.77	11.301	.713	.814
EmpRes3	18.05	11.459	.653	.826
EmpRes4	17.62	12.113	.626	.831
EmpRes5	17.80	12.147	.625	.831
EmpRes6	17.90	11.486	.650	.827

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AdaRes1	25.28	27.037	.586	.895
AdaRes2	25.05	28.410	.566	.894
AdaRes3	24.95	26.623	.804	.872
AdaRes4	25.03	26.825	.754	.877
AdaRes5	25.00	27.093	.735	.879
AdaRes6	24.97	26.884	.759	.876
AdaRes7	25.23	27.514	.670	.885
AdaRes8	25.14	28.291	.594	.891

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TraLea1	10.57	6.551	.661	.875
TraLea2	10.52	5.971	.794	.824
TraLea3	10.46	6.069	.759	.838
TraLea4	10.60	6.290	.746	.843

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AffCom1	23.43	26.734	.661	.869
AffCom2	23.37	26.891	.653	.869
AffCom3	23.73	29.380	.429	.890
AffCom4	23.28	26.896	.708	.864
AffCom5	23.61	28.251	.430	.894
AffCom6	23.22	25.170	.810	.853
AffCom7	23.11	25.482	.791	.855
AffCom8	23.02	26.024	.777	.857

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ProPer1	15.17	8.276	.676	.850
ProPer2	15.10	8.248	.754	.832
ProPer3	15.11	8.368	.723	.839
ProPer4	15.14	8.085	.723	.838
ProPer5	15.30	8.153	.627	.864

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.918	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TurInt1	5.67	6.489	.809	.903
TurInt2	5.55	5.877	.881	.843
TurInt3	5.38	5.945	.817	.898

Phụ lục 12. Bảng kết quả phân tích nhân tố khám phá lần 1 trong nghiên cứu chính thức (SPSS)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8072.879
	df	666
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.324	33.309	33.309	12.324	33.309	33.309	4.347	11.748	11.748
2	3.598	9.724	43.034	3.598	9.724	43.034	4.210	11.378	23.126
3	2.562	6.926	49.959	2.562	6.926	49.959	4.116	11.124	34.250
4	2.392	6.466	56.425	2.392	6.466	56.425	3.944	10.658	44.909
5	1.786	4.828	61.253	1.786	4.828	61.253	3.601	9.733	54.642
6	1.286	3.474	64.727	1.286	3.474	64.727	3.445	9.312	63.953
7	1.009	2.728	67.455	1.009	2.728	67.455	1.296	3.502	67.455
8	.940	2.539	69.995						
9	.875	2.364	72.359						
10	.818	2.212	74.570						
11	.693	1.873	76.443						
12	.689	1.861	78.304						
13	.649	1.754	80.058						
14	.581	1.570	81.628						
15	.542	1.465	83.093						
16	.506	1.366	84.459						
17	.468	1.266	85.725						
18	.457	1.236	86.961						
19	.437	1.181	88.142						
20	.422	1.139	89.281						
21	.398	1.076	90.358						
22	.357	.964	91.322						
23	.339	.916	92.238						
24	.316	.853	93.091						
25	.289	.781	93.872						
26	.282	.761	94.633						
27	.248	.671	95.304						
28	.235	.635	95.939						
29	.223	.603	96.542						
30	.213	.576	97.119						
31	.201	.543	97.662						
32	.190	.515	98.177						
33	.176	.477	98.654						
34	.147	.396	99.050						
35	.129	.348	99.398						
36	.121	.328	99.726						
37	.101	.274	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
PsyRes1	.787						
PsyRes2	.803						
PsyRes3	.716						
PsyRes4	.829						
PsyRes5	.835						
PsyRes6	.808						
EmpRes1					.555		
EmpRes2					.779		
EmpRes3					.724		
EmpRes4					.676		
EmpRes5					.688		
EmpRes6					.722		
AdaRes1				.673			
AdaRes2				.708			
AdaRes3				.757			
AdaRes4				.708			
AdaRes5				.651			
AdaRes6				.649			
AdaRes7							
AdaRes8			.675				
TraLea1			.728				
TraLea2			.789				
TraLea3			.739				
TraLea4			.786				
AffCom1		.544					
AffCom2		.564					
AffCom3							.720
AffCom4		.676					
AffCom5		.573					
AffCom6		.875					
AffCom7		.870					
AffCom8		.872					
ProPer1						.725	
ProPer2						.815	
ProPer3						.766	
ProPer4						.798	
ProPer5						.684	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Phụ lục 13. Bảng kết quả phân tích nhân tố khám phá lần 2 trong nghiên cứu chính thức (SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7708.962
	df	595
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.758	33.593	33.593	11.758	33.593	33.593	4.399	12.568	12.568
2	3.540	10.115	43.708	3.540	10.115	43.708	4.317	12.335	24.902
3	2.479	7.084	50.792	2.479	7.084	50.792	3.819	10.912	35.815
4	2.357	6.735	57.526	2.357	6.735	57.526	3.608	10.310	46.125
5	1.784	5.097	62.624	1.784	5.097	62.624	3.577	10.220	56.345
6	1.284	3.670	66.294	1.284	3.670	66.294	3.482	9.949	66.294
7	.935	2.672	68.965						
8	.887	2.535	71.501						
9	.802	2.292	73.793						
10	.753	2.152	75.945						
11	.693	1.980	77.925						
12	.665	1.900	79.824						
13	.600	1.716	81.540						
14	.559	1.596	83.136						
15	.506	1.447	84.583						
16	.466	1.331	85.914						
17	.462	1.319	87.233						
18	.427	1.219	88.452						
19	.406	1.161	89.613						
20	.374	1.069	90.682						
21	.340	.971	91.653						
22	.316	.903	92.555						
23	.289	.827	93.382						
24	.283	.808	94.190						
25	.253	.724	94.915						
26	.239	.682	95.597						
27	.235	.672	96.269						
28	.214	.612	96.881						
29	.204	.582	97.463						
30	.196	.560	98.023						
31	.177	.504	98.528						
32	.158	.452	98.980						
33	.129	.368	99.348						
34	.122	.349	99.698						
35	.106	.302	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix[a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
PsyRes1		.785				
PsyRes2		.802				
PsyRes3		.719				
PsyRes4		.828				
PsyRes5		.836				
PsyRes6		.809				
EmpRes1					.549	
EmpRes2					.777	
EmpRes3					.728	
EmpRes4					.674	
EmpRes5					.687	
EmpRes6					.726	
AdaRes1				.672		
AdaRes2				.712		
AdaRes3				.759		
AdaRes4				.708		
AdaRes5				.644		
AdaRes6				.636		
AdaRes8			.670			
TraLea1			.723			
TraLea2			.787			
TraLea3			.740			
TraLea4			.779			
AffCom1	.632					
AffCom2	.650					
AffCom4	.699					
AffCom5	.555					
AffCom6	.875					
AffCom7	.863					
AffCom8	.863					
ProPer1						.732
ProPer2						.821
ProPer3						.768
ProPer4						.798
ProPer5						.685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	726.559
	df	3
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.581	86.030	86.030	2.581	86.030	86.030
2	.269	8.976	95.006			
3	.150	4.994	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix[a]	
	Component
	1
TurInt1	.914
TurInt2	.950
TurInt3	.918

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Phụ lục 14. Bảng kết quả phân tích nhân tố khám phá kiểm tra sai lệch phương pháp chung (SPSS)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8571.390
	df	703
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.211	32.134	32.134	12.211	32.134	32.134
2	3.761	9.897	42.030	3.761	9.897	42.030
3	2.644	6.957	48.987	2.644	6.957	48.987
4	2.402	6.322	55.309	2.402	6.322	55.309
5	1.978	5.204	60.514	1.978	5.204	60.514
6	1.660	4.369	64.883	1.660	4.369	64.883
7	1.191	3.135	68.017	1.191	3.135	68.017
8	.928	2.442	70.460			
9	.885	2.328	72.788			
10	.803	2.112	74.900			
11	.760	1.999	76.899			
12	.694	1.825	78.724			
13	.659	1.733	80.458			
14	.601	1.581	82.039			
15	.560	1.475	83.514			
16	.505	1.329	84.843			
17	.467	1.228	86.071			
18	.460	1.210	87.281			
19	.429	1.130	88.411			
20	.411	1.080	89.491			
21	.379	.997	90.488			
22	.344	.905	91.393			
23	.315	.830	92.223			
24	.295	.777	93.000			
25	.282	.742	93.742			
26	.258	.679	94.420			
27	.240	.631	95.052			
28	.239	.629	95.680			
29	.225	.591	96.272			
30	.216	.568	96.839			
31	.203	.533	97.373			
32	.190	.500	97.873			
33	.175	.461	98.333			
34	.151	.398	98.732			
35	.143	.376	99.107			
36	.123	.323	99.431			
37	.114	.300	99.731			
38	.102	.269	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Phụ lục 15. Kết quả đánh giá mô hình đo lường (SMART-PLS)

Outer loadings	AdaRes	AffCom	EmpRes	ProPer	PsyRes	TraLea	TurInt	ProPer x AffCom
AdaRes1	0.685							
AdaRes2	0.679							
AdaRes3	0.877							
AdaRes4	0.857							
AdaRes5	0.829							
AdaRes6	0.835							
AdaRes8						0.805		
AffCom1		0.784						
AffCom2		0.765						
AffCom4		0.806						
AffCom5		0.486						
AffCom6		0.871						
AffCom7		0.867						
AffCom8		0.856						
EmpRes1			0.725					
EmpRes2			0.806					
EmpRes3			0.766					
EmpRes4			0.754					
EmpRes5			0.741					
EmpRes6			0.760					
ProPer1				0.765				
ProPer2				0.753				
ProPer3				0.867				
ProPer4				0.772				
ProPer5				0.825				
PsyRes1					0.833			
PsyRes2					0.856			
PsyRes3					0.815			
PsyRes4					0.856			
PsyRes5					0.862			
PsyRes6					0.846			
TraLea1						0.817		
TraLea2						0.862		
TraLea3						0.864		
TraLea4						0.831		
TurInt1							0.924	
TurInt2							0.951	
TurInt3							0.905	
ProPer x AffCom								1.000

Construct reliability and validity	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
AdaRes	0.884	0.898	0.912	0.637
AffCom	0.893	0.914	0.917	0.618
EmpRes	0.853	0.854	0.891	0.576
ProPer	0.874	0.929	0.897	0.636
PsyRes	0.920	0.921	0.937	0.714
TraLea	0.892	0.894	0.921	0.699
TurInt	0.919	0.933	0.948	0.860

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	AdaRes	AffCom	EmpRes	ProPer	PsyRes	TraLea	TurInt
AdaRes							
AffCom	0.471						
EmpRes	0.558	0.401					
ProPer	0.482	0.316	0.562				
PsyRes	0.461	0.315	0.522	0.436			
TraLea	0.731	0.586	0.473	0.373	0.396		
TurInt	0.276	0.406	0.280	0.082	0.253	0.439	
ProPer x AffCom	0.048	0.099	0.062	0.241	0.025	0.019	0.158

Fornell-Larcker criterion	AdaRes	AffCom	EmpRes	ProPer	PsyRes	TraLea	TurInt
AdaRes	0.798						
AffCom	0.438	0.786					
EmpRes	0.489	0.363	0.759				
ProPer	0.409	0.301	0.490	0.797			
PsyRes	0.415	0.294	0.466	0.398	0.845		
TraLea	0.661	0.540	0.418	0.342	0.360	0.836	
TurInt	-0.262	-0.379	-0.251	-0.103	-0.236	-0.404	0.927

Phụ lục 16. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc (SMART-PLS)

R-square	R-square	R-square adjusted
AdaRes	0.504	0.499
AffCom	0.303	0.299
EmpRes	0.289	0.285
PsyRes	0.129	0.127
TurInt	0.229	0.219

f-square	f-square
TraLea -> AdaRes	0.444
PsyRes -> EmpRes	0.161
TraLea -> AffCom	0.159
TraLea -> PsyRes	0.148
TraLea -> EmpRes	0.102
TraLea -> TurInt	0.070
EmpRes -> AdaRes	0.062
AffCom -> TurInt	0.054
ProPer x AffCom -> TurInt	0.031
PsyRes -> AdaRes	0.025
AdaRes -> AffCom	0.017
ProPer -> TurInt	0.001

Inner model - List	VIF
TraLea -> TurInt	1.494
TraLea -> PsyRes	1.000
TraLea -> EmpRes	1.148
TraLea -> AffCom	1.776
TraLea -> AdaRes	1.265
PsyRes -> EmpRes	1.148
PsyRes -> AdaRes	1.333
ProPer x AffCom -> TurInt	1.067
ProPer -> TurInt	1.229
EmpRes -> AdaRes	1.407
AffCom -> TurInt	1.443
AdaRes -> AffCom	1.776

Path coefficients	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
AdaRes -> AffCom	0.145	0.148	0.059	2.454	0.014
AffCom -> TurInt	-0.245	-0.241	0.068	3.600	0.000
EmpRes -> AdaRes	0.208	0.210	0.060	3.466	0.001
ProPer -> TurInt	0.030	0.009	0.072	0.413	0.680
PsyRes -> AdaRes	0.128	0.127	0.049	2.604	0.009
PsyRes -> EmpRes	0.362	0.364	0.051	7.169	0.000
TraLea -> AdaRes	0.528	0.527	0.050	10.489	0.000
TraLea -> AffCom	0.444	0.444	0.059	7.567	0.000
TraLea -> EmpRes	0.288	0.290	0.049	5.905	0.000
TraLea -> PsyRes	0.360	0.360	0.053	6.830	0.000
TraLea -> TurInt	-0.285	-0.274	0.059	4.826	0.000
ProPer x AffCom -> TurInt	-0.139	-0.119	0.065	2.149	0.032

Confidence intervals	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
AdaRes -> AffCom	0.145	0.148	0.031	0.264
AffCom -> TurInt	-0.245	-0.241	-0.374	-0.103
EmpRes -> AdaRes	0.208	0.210	0.091	0.327
ProPer -> TurInt	0.030	0.009	-0.111	0.190
PsyRes -> AdaRes	0.128	0.127	0.030	0.223
PsyRes -> EmpRes	0.362	0.364	0.262	0.462
TraLea -> AdaRes	0.528	0.527	0.427	0.624
TraLea -> AffCom	0.444	0.444	0.327	0.559
TraLea -> EmpRes	0.288	0.290	0.195	0.385
TraLea -> PsyRes	0.360	0.360	0.255	0.461
TraLea -> TurInt	-0.285	-0.274	-0.386	-0.155
ProPer x AffCom -> TurInt	-0.139	-0.119	-0.229	0.028

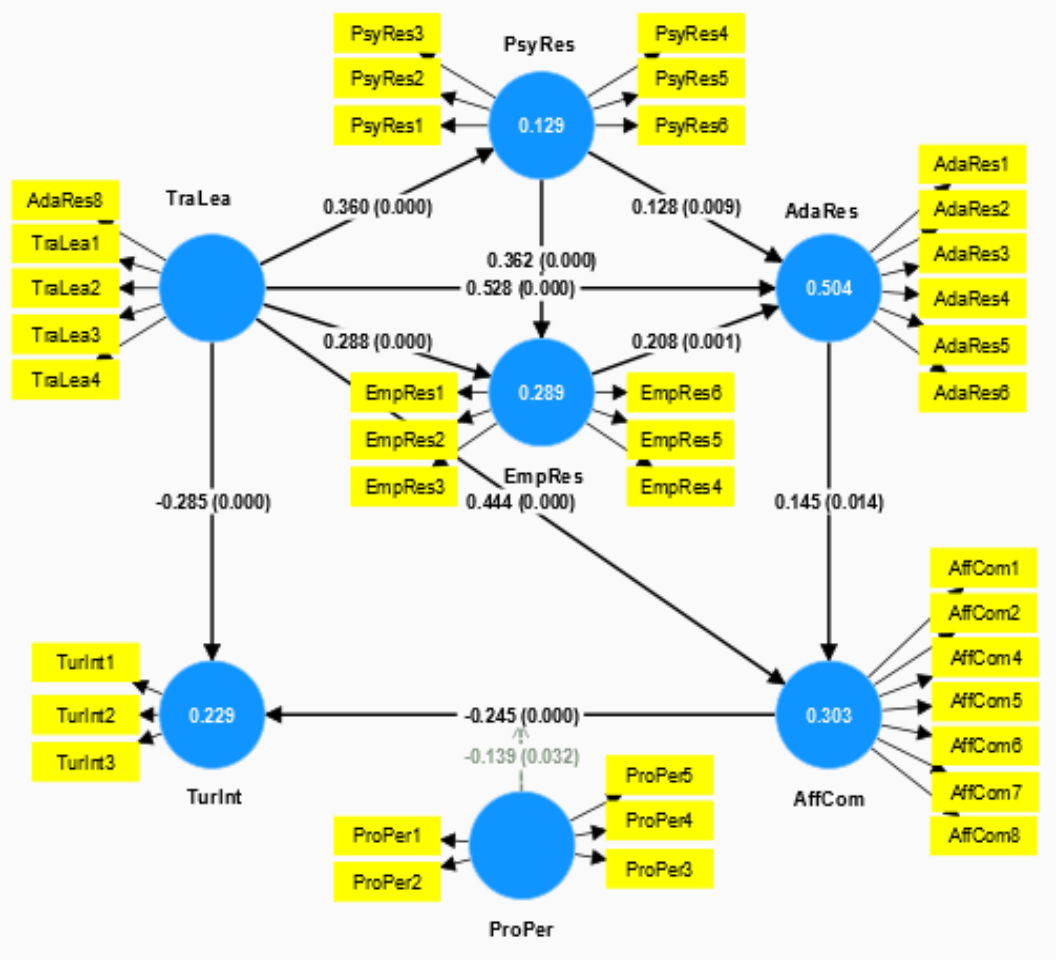
Specific indirect effects	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
TraLea -> PsyRes -> AdaRes	0.046	0.046	0.020	2.357	0.018
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0.075	0.076	0.022	3.368	0.001
EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.030	0.031	0.016	1.932	0.053
TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0.060	0.061	0.021	2.880	0.004
TraLea -> PsyRes -> EmpRes	0.130	0.131	0.027	4.738	0.000
AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.036	-0.035	0.017	2.117	0.034
PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0.019	0.019	0.011	1.708	0.088
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.001	-0.001	0.001	1.623	0.105
TraLea -> AdaRes -> AffCom	0.077	0.078	0.032	2.391	0.017

Specific indirect effects	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.003	-0.003	0.002	1.681	0.093
TraLea -> AffCom -> TurInt	-0.109	-0.108	0.035	3.092	0.002
EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.007	-0.007	0.004	1.766	0.077
PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.005	-0.004	0.003	1.567	0.117
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0.027	0.027	0.009	2.985	0.003
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.011	0.011	0.006	1.863	0.062
TraLea -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.009	0.009	0.005	1.803	0.071
TraLea -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.019	-0.018	0.009	2.086	0.037
TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0.007	0.007	0.004	1.627	0.104
TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.002	-0.002	0.001	1.496	0.135
TraLea -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.002	-0.002	0.001	1.685	0.092
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.004	0.004	0.002	1.799	0.072

Confidence intervals	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
TraLea -> PsyRes -> AdaRes	0.046	0.046	0.010	0.087
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0.075	0.076	0.034	0.122
EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.030	0.031	0.005	0.066
TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0.060	0.061	0.025	0.106
TraLea -> PsyRes -> EmpRes	0.130	0.131	0.082	0.189
AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.036	-0.035	-0.072	-0.007
PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0.019	0.019	0.002	0.045
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.001	-0.001	-0.002	0.000
TraLea -> AdaRes -> AffCom	0.077	0.078	0.016	0.144
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.003	-0.003	-0.006	0.000
TraLea -> AffCom -> TurInt	-0.109	-0.108	-0.182	-0.043
EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.007	-0.007	-0.017	-0.001
PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.005	-0.004	-0.011	0.000
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0.027	0.027	0.011	0.047
PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.011	0.011	0.002	0.025
TraLea -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.009	0.009	0.001	0.020
TraLea -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.019	-0.018	-0.038	-0.004
TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom	0.007	0.007	0.001	0.016
TraLea -> PsyRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.002	-0.002	-0.004	0.000
TraLea -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0.002	-0.002	-0.005	0.000
TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes -> AffCom	0.004	0.004	0.001	0.009

Total effects	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
AdaRes -> AffCom	0.145	0.148	0.059	2.454	0.014
AdaRes -> TurInt	-0.036	-0.035	0.017	2.117	0.034
AffCom -> TurInt	-0.245	-0.241	0.068	3.600	0.000
EmpRes -> AdaRes	0.208	0.210	0.060	3.466	0.001
EmpRes -> AffCom	0.030	0.031	0.016	1.932	0.053
EmpRes -> TurInt	-0.007	-0.007	0.004	1.766	0.077
ProPer -> TurInt	0.030	0.009	0.072	0.413	0.680
PsyRes -> AdaRes	0.204	0.203	0.046	4.436	0.000
PsyRes -> AffCom	0.029	0.030	0.014	2.064	0.039
PsyRes -> EmpRes	0.362	0.364	0.051	7.169	0.000
PsyRes -> TurInt	-0.007	-0.007	0.004	1.826	0.068
TraLea -> AdaRes	0.661	0.662	0.036	18.456	0.000
TraLea -> AffCom	0.540	0.542	0.042	12.875	0.000
TraLea -> EmpRes	0.418	0.421	0.048	8.662	0.000
TraLea -> PsyRes	0.360	0.360	0.053	6.830	0.000
TraLea -> TurInt	-0.417	-0.405	0.054	7.693	0.000
ProPer x AffCom -> TurInt	-0.139	-0.119	0.065	2.149	0.032

Confidence intervals	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
AdaRes -> AffCom	0.145	0.148	0.031	0.264
AdaRes -> TurInt	-0.036	-0.035	-0.072	-0.007
AffCom -> TurInt	-0.245	-0.241	-0.374	-0.103
EmpRes -> AdaRes	0.208	0.210	0.091	0.327
EmpRes -> AffCom	0.030	0.031	0.005	0.066
EmpRes -> TurInt	-0.007	-0.007	-0.017	-0.001
ProPer -> TurInt	0.030	0.009	-0.111	0.190
PsyRes -> AdaRes	0.204	0.203	0.114	0.291
PsyRes -> AffCom	0.029	0.030	0.005	0.061
PsyRes -> EmpRes	0.362	0.364	0.262	0.462
PsyRes -> TurInt	-0.007	-0.007	-0.016	-0.001
TraLea -> AdaRes	0.661	0.662	0.588	0.728
TraLea -> AffCom	0.540	0.542	0.458	0.622
TraLea -> EmpRes	0.418	0.421	0.324	0.512
TraLea -> PsyRes	0.360	0.360	0.255	0.461
TraLea -> TurInt	-0.417	-0.405	-0.506	-0.298
ProPer x AffCom -> TurInt	-0.139	-0.119	-0.229	0.028


PsyRes3
PsyRes2
PsyRes1
PsyRes
0.129
PsyRes4
PsyRes5
PsyRes6
AdaRes8
TraLea1
TraLea2
TraLea3
TraLea4
TraLea
0.360 (0.000)
0.128 (0.009)
AdaRes
0.504
AdaRes1
AdaRes2
AdaRes3
AdaRes4
AdaRes5
AdaRes6
0.362 (0.000)
0.528 (0.000)
0.288 (0.000)
0.208 (0.001)
EmpRes1
EmpRes2
EmpRes3
0.289
EmpRes6
EmpRes5
EmpRes4
EmpRes
0.444 (0.000)
-0.285 (0.000)
0.145 (0.014)
TurInt1
TurInt2
TurInt3
0.229
TurInt
-0.245 (0.000)
-0.139 (0.032)
0.303
AffCom
AffCom1
AffCom2
AffCom4
AffCom5
AffCom6
AffCom7
AffCom8
ProPer1
ProPer2
ProPer
ProPer5
ProPer4
ProPer3

LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA HỌC VIÊN

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC:

Họ và tên: Hà Thị Phương Minh Giới tính: Nữ

Ngày, tháng, năm sinh: 01/05/1967 Nơi sinh: Lâm Đồng

Email: haphuongminh08@gmail.com Điện thoại: 0908 923 622

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO:

Kỹ sư ngành Nuôi trồng thủy sản - Thời gian: Từ 1986 đến 990 - Trường Đại học Cần Thơ.

Cử nhân ngành Công nghệ thông tin - Thời gian: Từ 1996 đến 1999 - Trường Đại học khoa học tự nhiên TP HCM.

Thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh - Thời gian: từ 2011 đến 2013 - Trường ĐH Kinh tế TP HCM.

Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh - Thời gian: từ 2019 đến 2024 – Trường Đại học Công nghiệp TP HCM.

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN:

Thời gian	Công tác chuyên môn	Nơi công tác
2023-2025	Kiểm định viên kiểm định chất lượng giáo dục	Trung tâm kiểm định chất lượng giáo dục Sài Gòn (CEA-SAIGON)
2013 - 2023	Giảng viên	Trường Đại học Công nghệ Sài Gòn
2002 - 2012	Chuyên viên đào tạo	Trường Đại học Tôn Đức Thắng
1990 - 1993	Kỹ thuật viên nuôi trồng thủy sản	Trường Đại học Cần Thơ

Tp. HCM, ngày tháng năm 20

Người khai

Hà Thị Phương Minh