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 số ngành: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH NĂM 2024

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 – đại diện cho môt thế giới VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). 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.

Thị trường lao động của Việt Nam sau đại dịch COVID-19 với tỉ lệ thất nghiệp luôn ở mức cao. Thực tế sau đại dịch COVID-19, đa số các doanh nghiệp phải bước vào giai đoạn hồi phục hoạt động kinh doanh sau một thời gian ngưng trệ và các lãnh đạo doanh nghiệp phải điều tiết lại hoạt động kinh doanh bằng nhiều biện pháp khác nhau; trong đó, có chính sách giữ chân người lao động sau đại dịch COVID-19. 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 mạnh trong vùng và cả nước. Đại dịch COVID-19 ảnh hưởng đến hàng triệu người lao động. Số liệu của Tổng cục thống kê về hạng mục 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 trong một số ngành nghề.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Quản lý nguồn nhân lực đương đại coi người lao động không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động mà còn là một dạng tài sản đặc biệt của tổ chức; vì vậy, giữ chân người lao động là những vấn đề quan trọng của tổ chức. 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 của một quốc gia. Nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến ý định nghỉ việc được thực hiện. Kết quả tổng quan các yếu tố dự đoán liên quan đến nghỉ việc tự nguyện liên quan đến cam kết tổ chức, lãnh đạo và hồi phục các giai đoạn trước đến năm 2020

DRAFT

có các đặc điểm: a) Cam kết tổ chức luôn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến ý định việc trong các nghiên cứu của lĩnh vực này qua các thời kỳ; b) Lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố dự đoán ý định nghỉ việc nổi lên trong giai đoạn trước 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. Giai đoạn trong 5 năm gần nhất, luận án tổng quan 140 nghiên cứu ý định nghỉ việc độc lập với khoảng 278 tiền tố. Kết quả có nghiên cứu đề cập đến sự hồi phục tâm lý, lãnh đạo chuyển đổi dự đoán và cam kết tổ chức ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc nhận được sự quan tâm của các học giả trong giai đoạn này.

1.1.3 Khoảng trống trong nghiên cứu về ý định nghỉ việc

Bối cảnh thực tiễn đã chỉ ra nhiều thách thức nổi lên đối với các quốc gia trong giai đoạn xảy ra đại dịch COVID-19. Trong một nền kinh tế, thị trường lao động luôn là chỉ số nhạy cảm với những biến cố. Sự thích nghi của người lao động và sự ứng phó kịp thời của tổ chức trong và sau khủng hoảng mới có thể duy trì được hoạt động sản xuất kinh doanh và làm giảm thiểu được tỉ lệ thất nghiệp. Hiện nay, các nghiên cứu liên quan đến hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động sau khủng hoảng là bức tranh rời rạc và manh mún như; vì vậy, nghiên cứu về vai trò nhà lãnh đạo chuyển đổi, sự hồi phục tổ chức, sự gắn kết tình cảm, tính cách chủ động công việc đối với ý định nghỉ việc; đặc biệt, sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục và sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi đồng thời đến các cấp độ hồi phục vẫn còn khoảng trống. Căn cứ vào bối cảnh thực tiễn và những khoảng trống nêu trên, việc thực hiện luận án khám phá ra các yếu tố có khả năng làm giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn sau khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19 là cần thiết.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của luận án là khám phá ra các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc và thiết lập mô hình nghiên cứu nhằm đo lường sự tác động của các yếu tố này đến ý định nghỉ việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh sau khủng hoảng bởi đại dịch COVID-19. Từ đó, đề xuất các chính sách giảm thiểu ý

DRAFT

định nghỉ việc nhằm giữ chân của người lao động đối với các cuộc khủng hoảng trong tương lai.

1.3 Đối tượng khảo sát

Nghiên cứu nhằm khảo sát ý định nghỉ việc với các đối tượng thu thập dữ liệu là người lao động đang làm việc trong các tổ chức hậu đại dịch COVID-19.

1.4 Phạm vi nghiên cứu

Luận án thu thập dữ liệu là các tổ chức mà người lao động đang làm việc, thuộc các ngành nghề và loại hình khác nhau bị ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19 trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh - Việt Nam.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Luận án tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, gồm: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

1.6 Tính mới của luận án

Luận án đã khám phá ra các yếu tố đặc trưng có tác động giảm thiểu ý định nghỉ việc của người lao động trong bối cảnh sau cuộc khủng hoảng. Tróng đó, lãnh đạo chuyển đổi có khả năng kích hoạt đồng thời ba cấp độ hồi phục (cá nhân, nhóm và tổ chức) và kết hợp xung lượng của ba cấp độ hồi phục và tính cách chủ động tác động đến cam kết tình trước khi làm giảm thiểu ý định nghỉ việc. Luận án là nghiên cứu hiếm hoi mà bối cảnh nghiên cứu cho phép điều tra ba cấp độ hồi phục (cá nhân, nhóm và tổ chức).

1.7 Ý nghĩa của luận án

Luận án xây dựng được khung lý thuyết liên quan đến ý định nghỉ việc của người lao động sau khủng hoảng gồm lãnh đạo chuyển đổi, các cấp độ hồi phục, cam kết tình cảm và tính cách chủ động; lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu về mối quan hệ giữa cấp độ hồi phục; và củng cố các lý luận phối hợp giữa lý có liên quan.

Nhà lãnh đạo nâng cao kỹ năng lãnh đạo định hướng mối quan hệ nội sinh nhằm dẫn dắt tổ chức thích nghi và ứng phó; nuôi dưỡng tình cảm nhằm giảm thiểu ý

DRAFT

định nghỉ việc. Luận án kiểm chứng các kinh nghiệm mà nhà quản trị cần vận dụng để quản trị tổ chức đối phó và thích nghi với các cuộc khủng hoảng và thiết lập chính sách giảm thiểu ý định nghỉ việc nhằm giữ chân người lao động trong tương lai.

DRAFT

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Các khái niệm

2.1.1 Lãnh đạo chuyển đổi (Transformational leadership)

Lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) 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. Phong cách 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 và cân nhắc cá nhân.

2.1.2 Sự hồi phục tâm lý (Psychological resilience)

Sự hồi phục tâm lý là khả năng hồi phục là năng lực tâm lý tích cực của cá nhân để hồi phục khỏi 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.

2.1.3 Sự hồi phục nhân viên (Employee resilience)

Khả năng hồi phục công việc là năng lực hành vi của các cá nhân phản ứng tốt hơn với các sự kiện bất lợi trong công việc.

2.1.4 Sự hồi phục thích nghi (Adaptive resilience)

Sự 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. Hồi phục thích nghi là khả năng giải quyết các vấn đề ảnh hưởng nghiêm trọng và cấp bách.

2.1.5 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. 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.

2.1.6 Ý định nghỉ việc (Turnover intention)

Ý định nghỉ việc là sự tự nguyện của người lao động hoặc cố gắng rời khỏi nơi làm việc hiện tại một cách tự nguyện hay là ý thức và có chủ ý rời khỏi tổ chức.

2.1.7 Tính cách chủ động (Proactive personality)

Tính cách chủ động lả đặc điểm của một người 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.

2.2 Các lý thuyết nền

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

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 thay đổi tổ chức, đồng thời tạo ra kết quả mong muốn.

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

Thích nghi tổ chức là quá trình tổ chức thích ứng với những thay đổi bất lợi nhằm đạt được sự cân bằng hiệu quả giữa tổ chức và môi trường. Bốn cách tiếp cận chiến lược để thích ứng với môi trường bất lợi bao gồm duy trì hiệu quả cao hơn trong các hoạt động hiện tại, tận dụng sự thay đổi của môi trường để tìm kiếm cơ hội mới, nỗ lực để giảm thiểu thiệt hại trong khi tối đa hóa lợi ích và 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.

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

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 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 cá nhân, nhóm và tổ chức. Khả năng hồi phục của tổ chức là một khả năng đa chiều gồm chiều hồi phục nhận thức, chiều hồi phục công việc và chiều khả năng hồi phục theo ngữ cảnh.

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

Mô hình nhu cầu công việc và nguồn lực được phát triển bởi Bakker để tìm hiểu sự hài lòng và hiệu suất công việc của cá nhân. Tích hợp phong cách 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.

2.2.5 Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory – COR của Hobfoll 1989, 2001)

Nguyên tắc cơ bản của lý thuyết bảo tồn nguồn lực là các cá nhân, các nhóm hoặc tổ chức bên cạnh việc cố gắng đạt được, giữ lại, nuôi dưỡng và bảo vệ nguồn lực quan trọng, còn có sự giao thoa nguồn lực. Lý thuyết COR nêu bốn nguyên tắc (principals) và ba hệ quả (corollaries).

Các nguyên tắc của lý thuyết bảo tồn nguồn lực: Nguyên tắc tổn thất nguồn lực (resources of loss principle), nguyên tắc đầu tư nguồn lực (resource investment principle), nguyên tắc nghịch lý giành lấy nguồn lực (gain paradox principle) và nguyên tắc tuyệt vọng (desperation principle)

Các hệ quả của lý thuyết bảo tồn nguồn lực: Giành lấy nguồn lực, các chu kỳ mất nguồn lực (resource loss cycles), lò xo xoắn ốc nắm bắt nguồn lực (resource gain spirals).

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

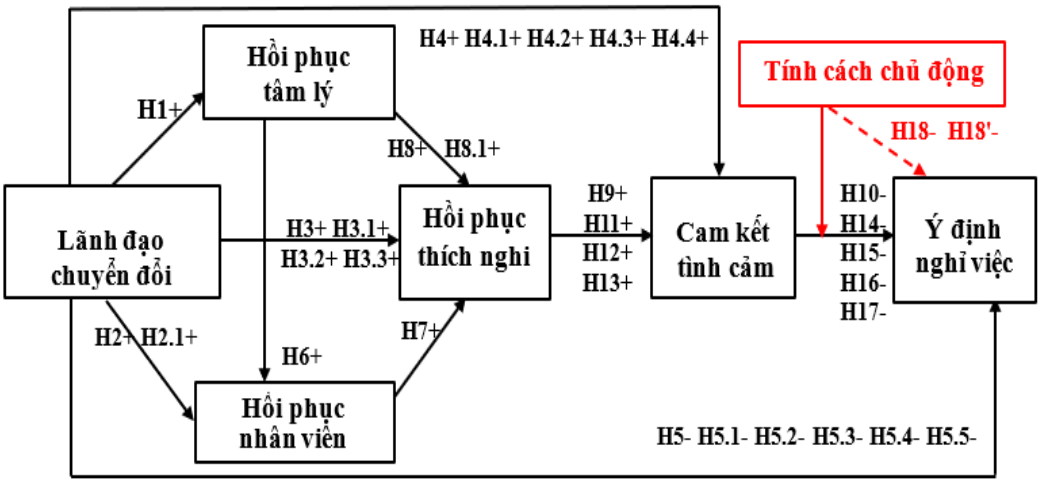
Lý thuyết phân tích yếu tố về đặc điểm ngụ ý rằng đặc điểm tính, hành vi của con người chịu tác động đến từ hoàn cảnh của con người. Tính cách con người là một trong những yếu tố nền liên quan đến niềm tin con người ảnh hưởng gián tiếp đến ý định và hành vi của con người. Sự thay đổi ý định tùy thuộc vào những khác biệt cá nhân với vai trò là yếu tố giải thích hay điều tiết ý định hành vi.

2.3 Tổng quan các nghiên cứu liên quan

Các nghiên cứu liên quan được tổng hợp theo các chủ đề: sự tác động giữa các cấp độ hồi phục; lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hồi phục tâm lý, hồi phục công việc và hồi phục tổ chức; lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng ý định nghỉ việc với cam kết tình

cảm làm trung; lãnh đạo chuyển đổi tác động đến sự cam kết với sự hồi phục làm trung gian; và sự điều tiết của đặc điểm tính cách.

2.4 Đề xuất mô hình nghiên cứu



Hình 2.11. Mô hình nghiên cứu chính thức

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Nghiên cứu định tính

3.1.1 Mục tiêu nghiên cứu định tính

Mục tiêu của nghiên cứu định tính nhằm hoàn thiện mô hình nghiên cứu:

– Xác định lại các biến.

– Xác định các mối quan hệ cụ thể giữa các biến.

3.1.2 Phương pháp thực hiện

– Thảo luận nhóm.

– Nhóm 8 đáp viên đảm bảo các đáp viên không có sự quen biết nhau, có sự đồng nhất nhất định về đặc điểm.

– Nội dung thảo luận: Lấy ý kiến dựa trên quan điểm cá nhân độc lập của 8 đáp viên về các cảm nhận liên quan đến tâm lý, hành vi cá nhân, sức khỏe tổ chức sau đại dịch COVID-19 như phong cách lãnh đạo, sự hồi phục, tính tự chủ, sự gắn kết tình cảm với tổ chức và ý định nghỉ việc.

3.2 Nghiên cứu sơ bộ

3.2.1 Mục tiêu của nghiên cứu sơ bộ

Hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát ổn định nhất có thể trước khi đi vào nghiên cứu chính thức.

3.2.2. Bảng câu hỏi

Tổng hợp các biến quan sát của 7 thang đo đưa vào thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Tiến hành rà soát nội hàm các biết quan sát, nhằm đảm bảo các nguyên tắc về thiết kế câu hỏi. Kết quả có 43 biến quan sát tham gia vào đánh giá sơ bộ định lượng.

3.2.3 Thực hiện nghiên cứu sơ bộ

3.2.3.1 Đánh giá thang đo (mẫu nhỏ)

– Xác định sơ bộ các giá trị Cronbach alpha để xem xét độ nhất quán của các biến trong cùng thang đo.

– Thực hiện phân tích nhân tố khám phá từng cặp nhằm tinh chỉnh và đánh giá

mức độ ổn định và cải tiến thang đo để hoàn thiện bảng câu hỏi với kích thước mẫu là 77.

3.3 Nghiên cứu định lượng

3.3.1 Mẫu, kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu

- Mẫu gồm những người lao động làm việc trong các tổ chức thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.
- Kích thước mẫu lớn hơn 5 x 43 số biến quan sát.
- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling).

3.3.2 Đánh giá sơ bộ các thang đo (mẫu lớn)

- Đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach anpha)
- Phân tích nhân tố khám phá (Exploration Factors Analysis)
- Kiểm tra độ lệch của sai lệch của các phương pháp chung (common methods bias).

3.3.3 Đánh giá mô hình đo lường

- Hệ số tải ngoài (Outer loading). Hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0.708 biến quan sát đó đạt chất lượng.
- 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.
- 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).
- Giá trị phân biệt (Discriminant Validity). Đánh giá tính phân biệt thang đo bằng chỉ số tương quan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations).

3.3.4 Đánh giá mô hình cấu trúc

- Đánh giá đa cộng tuyến VIF (Variance Inflation Factor). Các ngưỡng giá trị trong đánh giá hiện tượng cộng tuyến. VIF $\geq$ 5 thì cộng tuyến ảnh hưởng mạnh xảy ra trong mô hình, 3 $\leq$ VIF < 5 có khả năng có cộng tuyến trong mô hình và VIF < 3 thì không có hiện tượng cộng tuyến xảy ra.
- 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.

– Mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc R^2 (R-square và R-square adjusted).

– Hệ số tác động f^2 (effect size) nhằm xem xét tầm quan trọng của một biến độc lập lên biến phụ thuộc.

– Khoảng tin cậy (Confidence Intervals – CI). 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.

3.3.5 Phân tích trung gian

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.

3.3.6 Phân tích điều tiết

– Xác định tính cách chủ động có hoặc không ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc.

– Xác định mức độ tác động (f^2) một biến điều tiết.

– 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.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Kết quả nghiên cứu định tính

Khám phá các yếu tố đặc trưng ảnh hưởng đến Ý định nghỉ việc do đại dịch COVID-19 gồm Lãnh đạo chuyển đổi, Hồi phục tâm lý, Hồi phục nhân viên, Hồi phục thích nghi tổ chức, Cam kết tình cảm và Tính cách chủ động.

4.2 Kết quả nghiên cứu định lượng

4.2.1 Kết quả thống kê mô tả

Kết quả thống kê mô tả trình bày tại Bảng 4.1

Bảng 4.1 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			**%**

Bảng 4.1 Bảng thống kê tần suất mẫu

Giới tính	%	Lĩnh vực nghề nghiệp	%
Tư nhân			67,9
Nhà nước			21,3
Có yếu tố nước ngoài			10,8

4.2.2 Kết quả đánh giá mô hình đo lường

(1) Độ tin cậy của thang đo

Smart PLS 4 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). Độ tin cậy nhất quán bên trong của các cấu trúc trong khoảng 0,874 đến 0,920 được thể hiện trong Bảng 4.2.

Bảng 4.2 Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo trong nghiên cứu chính thức

Thang đo	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
Cam kết tình cảm (AffCom)	0,893	0,914	0,618	0,917
Hồi phục nhân viên (EmpRes)	0,853	0,854	0,576	0,891
Tính cách chủ động (ProPer)	0,874	0,929	0,636	0,897
Hồi phục tâm lý (PsyRes)	0,920	0,921	0,714	0,937
Lãnh đạo chuyển đổi (TraLea)	0,892	0,894	0,699	0,921
Ý định nghỉ việc (TurInt)	0,919	0,933	0,860	0,948

(2) Giá trị hội tụ

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 (Bảng 4.2).

(3) Giá trị phân biệt

So sánh căn bậc hai của mỗi AVE theo đường chéo với các hệ số tương quan (dưới đường chéo). 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).

Bảng 4.3 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

4.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

(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 và tiến gần về 0 nghĩa là mức độ giải thích cho biến phụ thuộc thấp (Bảng 4.4).

Bảng 4.4 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

(2) Hệ số tác động f bình phương

Giá trị f bình phương (f^2) (Bảng 4.5) biểu thị sự đóng góp của các biến độc lập đối với các biến phụ thuộc.

Bảng 4.5 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
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

(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). Theo

Bảng 4.6 tất cả các giá trị VIF của tất cả các mối quan hệ xem xét hiện tượng đa cộng tuyến có giá trị trong khoảng từ 1,000 đến 1,776. Vì vậy xem như không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình nghiên cứu.

(4) Mức độ tác động

Mức đồ tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến dược trình bày trong Bảng 4.6.

Bảng 4.6 Hệ số tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến

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
H2:TraLea -> EmpRes	0,288	0,195 - 0,385	0,000	x
H2.1: TraLea -> PsyRes -> EmpRes	0,130	0,082 - 0,189	0,000	x
H3: TraLea -> AdaRes	0,528	0,427 - 0,624	0,000	x
H3.1: TraLea -> PsyRes -> AdaRes	0,046	0,010 - 0,087	0,018	x
H3.2: TraLea -> EmpRes -> AdaRes	0,060	0,025 - 0,106	0,004	x
H3.3: TraLea -> PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0,027	0,011 - 0,047	0,003	x
H4: TraLea -> AffCom	0,444	0,327- 0,559	0,000	x
H4.1: TraLea -> AdaRes -> AffCom	0,077	0,016 - 0,144	0,017	x
H5: TraLea -> TurInt	-0,285	-0,385 - -0,155	0,000	x
H5.1: TraLea -> AffCom -> TurInt	-0,109	-0,182 - -0,043	0,002	x
H5.2: TraLea -> AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,019	-0,038 - -0,004	0,037	x
H6: PsyRes -> EmpRes	0,362	0,262 - 0,462	0,000	x
H7: EmpRes -> AdaRes	0,208	0,091 - 0,327	0,001	x
H8: PsyRes -> AdaRes	0,128	0,030 - 0,223	0,009	x
H8.1: PsyRes -> EmpRes -> AdaRes	0,075	0,034 - 0,122	0,001	x

Bảng 4.6 Hệ số tác động trực tiếp và gián tiếp giữa các biến

Giả thuyết	Trọng số (β)	Khoảng tin cậy (BcaCI)	Mức ý nghĩa (p)	Chấp nhận
H9: AdaRes -> AffCom	0,145	0,031 - 0,264	0,014	x
H14: AdaRes -> AffCom -> TurInt	-0,036	-0,072 - -0,007	0,034	x
H10: AffCom -> TurInt	-0,245	-0,374 - -0,103	0,000	x
H18: ProPer x AffCom -> TurInt	-0,139	-0,229 - 0,028	0,032	x

4.4 Thảo luận kết quả nghiên cứu

(1) Tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến hồi phục tâm lý

Tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến hồi phục tâm lý là tác động trực tiếp có ý nghĩa với hệ số tác động khá lớn. Kết quả này phù hợp với các kết quả của các nghiên cứu trước.

(2) Tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến hồi phục nhân viên

Tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên hồi phục nhân viên 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 nhân viên thông qua biến hồi phục tâm lý làm trung gian một phần). Kết quả tương đồng với các nghiên cứu trước là phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một trong những phong cách lãnh đạo có khả năng tác động có ý nghĩa tích cực trực tiếp đến khả năng hồi phục công việc; và xác định hồi phục tâm lý với vai trò bộ đệm trong mối quan hệ này trong bối cảnh đại dịch COVID-19.

(3) Tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến hồi phục thích nghi

Lãnh đạo chuyển đổi tác động đến khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức sau đại dịch không chỉ trực tiếp, mà còn tác động gián tiếp. Mức độ tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến khả năng hồi phục thích nghi tổ chức sau đại dịch lên đến trên 50%, vượt trội sao với các mối quan hệ gián tiếp khác. Điều này chứng tỏ

lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quyết định trong quá trình hồi phục thích nghi của tổ chức sau khủng hoảng dưới sự bổ sung xung lượng của hồi phục tâm lý và hồi phục công việc. Kết quả nghiên trên tương đồng với một số nghiên cứu trước; tuy nhiên, luận án đã thu được những tín hiệu tích cực là khả năng hồi phục tâm lý và khả năng hồi phục nhân viên đóng vai trò trung gian trong sự tác động lãnh đạo chuyển đổi với các cấp độ hồi phục khác nhau trong bối cảnh đại dịch COVID-19.

(4) Tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến cam kết tình cảm

Tác động trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi tác động có ý nghĩa tích cực lên cam kết tình cảm với mức tác động lớn thứ hai trong mô hình nghiên cứu (44%). Ngoài ra, tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến cam kết tình cảm thông qua khả năng hồi phục thích nghi của tổ chức được xem là một trong những chứng cứ hiếm hoi về vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tình cảm.

(5) Tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc

Luận án này đã xác định lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp có ý nghĩa tiêu cực đến ý định nghỉ việc ở mức tác động lên đến gần 30%. Về tác động gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến ý định nghỉ việc, nếu bỏ qua vai trò trung gian của cam kết tình cảm thì vai trò trung gian của cặp biến hồi phục thích nghi và cam kết tình cảm được xem là phát hiện hiếm hoi. 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 hồi phục tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi với ý định nghỉ việc.

(6) Tác động giữa các cấp độ hồi phục

Đây 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 nhân viên và hồi phục thích nghi trong cùng một nghiên cứu; trong đó, mức tác động hồi phục tâm lý đến hồi phục công viên là cao nhất. Một số nghiên cứu hiếm hoi hiện sự tương tác giữa các cấp độ

hồi phục nhưng đa số mang tính đơn lẻ như giữa vốn tâm lý với hồi phục của tổ chức, sự tương tác trực tiếp và gián tiếp giữa hồi phục tâm lý và hồi phục công việc của người lao động hoặc 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.

(7) Tác động gián tiếp của hồi phục thích nghi đến ý định nghỉ việc

Hồi phục thích nghi có tác động ý nghĩa là tích cực đến cam kết tình cảm; ngay sau đó, cam kết tình cảm tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc. 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. Các tác động này xuất hiện trong các nghiên cứu trước đây dưới dạng khả năng phục hồi cấp độ cá nhân. Đây có thể được coi là một khoảng trống chưa có nhiều bằng chứng thực nghiệm liên quan đến khủng hoảng.

(8) Tác động điều tiết của đặc điểm tính cách

Kết quả phân tích điều tiết cho thấy tính cách chủ động với vai trò là một biến điều tiết thuần tuý trong mối quan hệ giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

5.1 Kết luận

5.1.1 Sự đóng góp cho thực tiễn xã hội của luận án

Luận án là bài tổng kết cung cấp lý luận sâu sắc và hỗ trợ các nhà quản lý có cái nhìn tổng thể trong quá trình hồi phục tổ chức và giữ chân người lao động trong thời kỳ khủng hoảng.

(1) Sự hiểu biết về hồi phục tổ chức và ổn định lực lượng lao động để ứng phó trong một thế giới đầy biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ (VUCA).

(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.

(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

(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.

(5) Tầm quan trọng của tính cách chủ động công việc trong bối cảnh khủng hoảng

5.1.2 Các đóng góp về mặt học thuật của luận án

Kết quả nghiên cứu của luận án đã trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu và đáp ứng các mục tiêu của luận án.

(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

(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 mở rộng quan điểm của lý thuyết JD-R.

(3) Củng cố quan điểm lý thuyết hồi phục là có sự tương tác giữa các cấp độ hồi phục trong bối cảnh khủng hoảng.

5.2 Các hàm ý quản trị

(1) Xây dựng chính sách giữ chân người lao động bằng các yếu tố nội sinh

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). 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.

(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 thay 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. 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 giáo dục.

(3) Nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy các nguồn lực hồi phục

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; và 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.

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

Xây dựng được chính sách giữ chân người lao động sau khủng hoảng, nhà lãnh đạo theo định hướng chuyển đổi cần định hướng tư duy người lao động khắc phục các trở ngại để hoàn thành nhiệm vụ. Nhà lãnh đạo chuyển đổi là người khởi xướng, tiên phong trước tình huống khó khăn; truyền cảm hứng đến người lao động bằng cách xây dựng hình ảnh và hành vi tích cực; khuyến khích người lao động bằng phần thưởng cụ thể và động viên người lao động vượt qua trở ngại; 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) Tạo lập và nuôi dưỡng sự cam kết tình cảm của người lao động

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. 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 hậu khủng hoảng. Đây cũng 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. Nhà lãnh đạo chuyển đổi là phải tìm cách xây dựng được nguồn lực tiềm tàng này mọi lúc mọi nơi.

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

Để phát huy tính cách chủ động trong công việc sau đại dịch, ngoài bản thân người lao động tự điều chỉnh, nhà quản trị cần cần thực hiện cơ chế trao quyền cao hơn trong công việc để người lao 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.

(7) Lập kế hoạch hồi phục chủ động

Thế giới trong những năm cuối thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21 có nhiều bất ổn trên nhiều phương diện và nhân loại tiếp tục đối mặt với các mối đe dọa hiện. 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 ứng phó lường trước như thiết lập các biện pháp quản lý rủi ro, các phương án điều chỉnh, lập quỹ dự phòng, … nhằm hạn chế thấp nhất những tác động tiêu cực của khủng hoảng và đảm bảo liên tục hoạt động kinh doanh nhằm hồi phục tổ chức nhanh chóng.

5.3 Một số hạn chế và biện pháp khắc phục

(1) Phương pháp chọn mẫu

Luận án lấy mẫu từ đám đông theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện có thể làm tính đại diện của mẫu kém. Để khắc phục phương pháp chọn mẫu này, mẫu nghiên cứu được lựa chọn từ những cá thể làm việc trong các tổ chức khác nhau thuộc các ngành nghề khác nhau. Kết quả thống kê đặc trưng của của mẫu thể hiện tính khái quát của mẫu so với quần thể nghiên cứu (lực lượng lao động tại Thành Phố Hồ Chí Minh). Tuy nhiên, phương pháp lấy mẫu phân tầng hoặc ngẫu nhiên là phương pháp cần được cân nhắc để làm tăng mức độ đại diện và độ tin cậy cho các nghiên cứu tương tự trong tương lai.

(2) Tính áp dụng

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. Để cho kết quả nghiên cứu của luận án đạt độ tin cậy, cần thiết có các nghiên cứu tương tự được lặp lại. Nghiên cứu được thực hiện trên một mẫu từ 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.

(3) Kết quả nghiên cứu

Luận án đã không thiết lập và đánh giá mối quan hệ trực tiếp của hồi phục thích nghi với ý định nghỉ việc. Đây là một khoảng trống cần được xác định trong các nghiên cứu tương lai. Vai trò trung gian của hồi phục tâm lý và hồi phục tổ chức giữa các mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi với cam kết tổ chức 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. 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. Triết lý lãnh đạo là lãnh đạo kiên tâm (Resilient leadership) cũng cần được xem xét trong bối cảnh hồi phục tổ chức và có những đối sánh giữa hai triết lý lãnh đạo này với triết lý lãnh đạo chuyển đổi.