

NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ GIỮA QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG VÀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA THẾ HỆ Z TẠI VIỆT NAM: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CAM KẾT TÌNH CẢM

Mạc Thị Hải Yến

Khoa Khoa học quản lý - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: yenmh@neu.edu.vn

Mã bài: JED-1968

Ngày nhận: 04/09/2024

Ngày nhận bản sửa: 01/11/2024

Ngày duyệt đăng: 05/11/2024

DOI: 10.33301/JED.VI.1968

Tóm tắt:

Nghiên cứu này khám phá vai trò trung gian của cam kết tình cảm lên mối quan hệ giữa quá trình tuyển dụng và ý định nghỉ việc của thế hệ Z tại Việt Nam. Nghiên cứu tiến hành phân tích định lượng với quy mô mẫu 250 nhân viên thuộc thế hệ Z. Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS và AMOS để ước lượng mô hình, kiểm định giả thuyết và đánh giá tác động của các biến đến ý định nghỉ việc của thế hệ Z. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô tả công việc, đánh giá công việc, đặc điểm công việc, phân tích công việc đều tác động tích cực tới cam kết tình cảm và cam kết tình cảm tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số chính sách làm gia tăng cam kết tình cảm, bao gồm: (i) thường xuyên rà soát và cập nhật mô tả công việc; (ii) xóa bỏ rào cản văn hóa; (iii) tạo môi trường làm việc linh hoạt, hiện đại, hỗ trợ sự phát triển của nhân viên.

Từ khóa: Cam kết tình cảm, quá trình tuyển dụng, thế hệ Z, ý định nghỉ việc.

Mã JEL: J28, M54, O15.

The relationship between recruitment process and turnover intention of generation Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment

Abstract:

This study explores the mediating role of affective commitment in the relationship between the recruitment process and the turnover intention of Generation Z in Vietnam. The research conducts a quantitative analysis with a sample size of 250 employees of generation Z. The data, after being collected, was processed and analyzed using SPSS and AMOS software to estimate the model, test hypotheses and evaluate the impact of variables on the turnover intention of Generation Z. The results reveal that job description, job evaluation, job characteristics, job analysis have positive impacts on affective commitment, and affective commitment has negative impacts on turnover intention. Based on the findings, several policies are proposed for increasing affective commitment, including (i) regularly reviewing and updating job description; (ii) removing cultural barriers; (iii) creating a flexible, modern working environment that supports employee development.

Keywords: Affective commitment, turnover intention, generation Z, recruitment process

JEL Codes: J28, M54, O15

1. Giới thiệu

Thế hệ Z có xu hướng tìm kiếm việc làm ở những tổ chức - nơi cung cấp những trải nghiệm tích cực và có ý nghĩa. Tuy nhiên, cũng chính thế hệ Z điển hình cho tình trạng “nhảy việc” - một vấn đề đáng lo ngại với các doanh nghiệp và tổ chức (Vinh San, 2024). Nhảy việc là vấn đề xảy ra với lực lượng lao động ở mọi độ tuổi, mọi thế hệ, trong đó thế hệ Z thay đổi công việc tương đối nhanh hơn và mơ hồ hơn. Chính vì đặc trưng đó, vấn đề nhảy việc của thế hệ Z đã và đang thu hút nhiều sự chú ý và nghiên cứu từ các học giả trong và ngoài nước. Ý định nghỉ việc càng cao không chỉ dẫn đến tình trạng thiếu hụt lao động mà còn làm gián đoạn quá trình hoạt động, ảnh hưởng đến năng suất chung của doanh nghiệp mà còn làm gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới để thay thế những người đã nghỉ việc. Ngoài ra, ý định nghỉ việc cao cũng ảnh hưởng không nhỏ đến văn hóa công ty, gây ra sự bất ổn định cho những nhân viên còn lại và ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần và cam kết của họ đối với công ty. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tập trung quan tâm về chính sách nguồn nhân lực trước, trong và sau quá trình tuyển dụng để hạn chế ý định nghỉ việc của người lao động nói chung và người lao động thuộc thế hệ Z nói riêng.

Một trong những yếu tố xác định tính hiệu quả của quá trình tuyển dụng là các ứng viên được truyền thông và hiểu một cách rõ ràng, đúng đắn về các giá trị và văn hóa của tổ chức. Do đó, quá trình tuyển dụng minh bạch và đảm bảo được yếu tố trên sẽ giúp các công ty cải thiện đáng kể sức hấp dẫn của mình đối với những nhân viên tiềm năng thuộc thế hệ Z (Pandita, 2021). Bên cạnh đó, đối với thế hệ Z, khi các yếu tố kinh tế được thỏa mãn, các yếu tố phi kinh tế sẽ được ưu tiên. Vì vậy, nghiên cứu này cũng đồng thời phân tích cam kết tình cảm trong mối quan hệ với quá trình tuyển dụng và ý định nghỉ việc của thế hệ Z đang làm việc trong các tổ chức tại Việt Nam.

Với mục tiêu khám phá vai trò trung gian của cam kết tình cảm lên mối quan hệ giữa quá trình tuyển dụng và ý định nghỉ việc của thế hệ Z tại Việt Nam, nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu: (i) Các yếu tố liên quan đến quá trình tuyển dụng ảnh hưởng như thế nào đến cam kết tình cảm của lực lượng lao động thế hệ Z tại Việt Nam?; (ii) Cam kết tình cảm tác động như thế nào đến ý định nghỉ việc của lực lượng lao động thế hệ Z tại Việt Nam?

Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu đề cập ở trên, nghiên cứu được thực hiện với cấu trúc: Phần 2 trình bày tổng quan nghiên cứu và đưa ra khung lý thuyết. Phần tiếp theo là phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và thảo luận. Cuối cùng, phần kết luận và hàm ý tóm tắt về nghiên cứu, ý nghĩa lý thuyết và thực tiễn, những hạn chế cũng như đề xuất hướng nghiên cứu tương lai.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Thế hệ Z

Thế hệ Z được biết đến là thế hệ những người sinh từ năm 1997 đến năm 2012, được trưởng thành trong kỷ nguyên phát triển công nghệ và có xu hướng thích làm việc trong những môi trường hỗ trợ sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của họ. Do đó, khi quyết định nơi làm việc, thế hệ Z thường quan tâm và cân nhắc đến môi trường làm việc, đặc biệt là sự phát triển và ứng dụng công nghệ trong môi trường làm việc đó (Souza-Leão & cộng sự, 2022). Rue (2018) cũng chỉ ra rằng thế hệ Z được trang bị tốt các kỹ năng cá nhân quan trọng như giao tiếp, lãnh đạo, làm việc nhóm... Do đó, họ mong muốn được làm việc trong những môi trường khuyến khích nâng cao năng lực và giúp họ phát triển bản thân. Persada & cộng sự (2019) cho rằng mặc dù thế hệ Z đam mê học hỏi nhưng quyết định học tập của họ lại phụ thuộc đáng kể vào các thiết bị và nguồn lực họ được cung cấp.

Thế hệ Z thường bị thu hút bởi các yếu tố như lương, phúc lợi, cân bằng giữa công việc và cuộc sống và trách nhiệm xã hội (Nguyen & cộng sự, 2023). Thế hệ Z thích trải nghiệm, không ngần ngại thử các sáng kiến mới và sẵn sàng tham gia vào nhiều hoạt động hoặc trải nghiệm. Do đó, họ không phải lúc nào cũng cam kết lâu dài với một tổ chức. Ngoài ra, thế hệ Z cũng rất độc lập, đặc biệt là về tài chính vì thế họ sẵn sàng thay đổi công việc nếu việc làm mới cung cấp mức lương và môi trường làm việc tốt hơn (Lalic & cộng sự, 2019). Tóm lại, quyết định làm việc hay nghỉ việc của thế hệ Z bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố như hỗ trợ sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, môi trường làm việc linh hoạt, phát triển công nghệ, mức lương cao và trải nghiệm làm việc thú vị.

Tại Việt Nam, thế hệ Z đang trở thành lực lượng lao động chủ chốt và cũng đặt ra yêu cầu cho các tổ chức cần điều chỉnh các chính sách quản lý nhân sự, trong đó có quá trình tuyển dụng nếu muốn duy trì và phát

triển lực lượng lao động đáp ứng cả về số lượng và chất lượng. Việc nghiên cứu mối quan hệ giữa quá trình tuyển dụng, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc của thể hệ Z tại Việt Nam là vô cùng cần thiết nhằm đưa ra các khuyến nghị giúp các tổ chức hoàn thiện hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

2.2. Ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc được hiểu là ý định tự nguyện của nhân viên muốn rời bỏ công việc hiện tại, bao gồm hai khía cạnh: (i) thay đổi vai trò trong cùng một tổ chức; (ii) rời khỏi tổ chức (Yasin & cộng sự, 2023). Ý định nghỉ việc cao sẽ dẫn đến sự tiêu tốn nguồn lực cho các tổ chức khi họ phải gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo những ứng viên mới và đồng thời làm gián đoạn hoạt động của tổ chức (Pham & Hoang, 2019). Ý định nghỉ việc cao có thể làm suy yếu động lực và tinh thần của các nhân viên ở lại, từ đó ảnh hưởng đến năng suất lao động (Skelton & cộng sự, 2019). Tỷ lệ nghỉ việc cao có thể gây áp lực lên quá trình tuyển dụng và làm phân tán các mục tiêu chiến lược (Skelton & cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, Mohammed (2020) cũng khẳng định rằng, ý định nghỉ việc dẫn đến tăng chi phí hoạt động, tăng khối lượng công việc cho các nhân viên ở lại và trực tiếp ảnh hưởng đến doanh số vì việc thay đổi nhân viên liên tục có thể làm gián đoạn hoạt động sản xuất hay cung cấp dịch vụ của các doanh nghiệp. Do đó, ý định nghỉ việc đã được chứng minh là có tác động tiêu cực đến hoạt động của các tổ chức. Vì vậy, việc kiểm soát hoặc giảm ý định nghỉ việc của nhân viên là vô cùng quan trọng và cần thiết.

2.3. Quá trình tuyển dụng

Quá trình tuyển dụng bao gồm các bước từ đánh giá nhu cầu tuyển dụng, phân tích công việc, mô tả công việc đến thu hút và lựa chọn ứng viên. Theo các học giả đã nghiên cứu trước đây và gần nhất là Ismail & cộng sự (2021) cho rằng quá trình tuyển dụng bao hàm các khía cạnh: (1) mô tả công việc; (2) đánh giá công việc; (3) đặc điểm công việc và (4) phân tích công việc. Đối với các tổ chức, quá trình tuyển dụng có tầm quan trọng to lớn bởi nó góp phần thu hút, lựa chọn, tiếp nhận và sử dụng những ứng viên phù hợp với tổ chức (Ballantyne & Williams, 2009). Để nghiên cứu quá trình tuyển dụng một cách tổng thể, cần phân định rõ bốn khía cạnh đã đề cập ở phía trên.

Ekwoaba & cộng sự (2015), Greenidge & cộng sự (2012) đã chỉ ra rằng một quá trình tuyển dụng rõ ràng, minh bạch và hiệu quả không chỉ thu hút ứng viên mà còn góp phần xây dựng ấn tượng về văn hóa và giá trị của tổ chức. Những ấn tượng tích cực này sẽ thúc đẩy sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, qua đó tăng cường cam kết tình cảm của nhân viên. Lý thuyết về sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức cho rằng khi ứng viên cảm thấy giá trị cá nhân phù hợp với văn hóa tổ chức, họ có xu hướng cam kết và gắn bó với tổ chức (Gutierrez & cộng sự, 2012). Nghiên cứu của Alansaari & cộng sự (2019) cho rằng quá trình tuyển dụng khi tập trung vào sự liên kết giữa giá trị cá nhân và tổ chức có xu hướng tăng cường cam kết của nhân viên và do đó, cải thiện hiệu suất của tổ chức.

Một số học giả đã đem đến một góc nhìn khác khi nghiên cứu về mối quan hệ giữa quá trình tuyển dụng và cam kết tình cảm của nhân viên. Gutierrez & cộng sự (2012) đã chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa sự phù hợp của cá nhân và tổ chức với cam kết tình cảm. Patrick & Sebastian (2012) khi nghiên cứu thực nghiệm tại các trường đại học Ấn Độ đã phát hiện ra rằng quá trình tuyển dụng có tác động tích cực tới cam kết tình cảm của các giảng viên. Đồng tình với điều này, Warsame (2015) lập luận rằng quá trình tuyển dụng kỹ lưỡng để tìm ra ứng viên phù hợp với văn hóa tổ chức sẽ thúc đẩy cam kết tình cảm. Tương tự, nghiên cứu của Khatri & Gupta (2015) cũng đề cập đến mối quan hệ tích cực giữa quá trình tuyển dụng và cam kết tình cảm. Nhìn chung, các kết quả nghiên cứu trên đều hàm ý rằng sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên bắt nguồn từ quá trình tuyển dụng.

Như vậy, tác động của quá trình tuyển dụng đối với cam kết tình cảm có thể thay đổi đáng kể giữa các bối cảnh văn hóa khác nhau. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu về quá trình tuyển dụng và cam kết tình cảm đều tập trung vào các nền kinh tế phát triển ở phương Tây và một số quốc gia châu Á. Thật vậy, các kết quả nghiên cứu từ những bối cảnh trên có thể không áp dụng được hoặc chỉ áp dụng được phần nào đối với các nền kinh tế mới nổi và đang phát triển. Do đó, việc khám phá sâu hơn mối liên hệ giữa quá trình tuyển dụng và cam kết tình cảm trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi sẽ rất có giá trị. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H1a: Mô tả công việc tác động đến cam kết tình cảm của thể hệ Z

H1b: Đánh giá công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z

H1c: Đặc điểm công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z

H1d: Phân tích công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z

2.4. Cam kết tình cảm

Các nghiên cứu từ các khoảng thời gian khác nhau, các quốc gia và tình huống khác nhau đã chỉ ra rằng cam kết tình cảm có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Rawashdeh & Tamimi (2020) đã lập luận rằng cam kết tình cảm cao trực tiếp làm giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên. Akinyemi & cộng sự (2022) khi nghiên cứu về điều dưỡng viên tại bệnh viện công tại Nigeria cũng chỉ ra rằng cam kết tình cảm có mối quan hệ tiêu cực với ý định nghỉ việc. Tương tự, Sari & Anjaningrum (2023) khẳng định rằng cam kết tình cảm cao ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc, vì những nhân viên có mối quan hệ tình cảm chặt chẽ với tổ chức sẽ cảm thấy và xem chính mình là một phần của tổ chức, vì thế, họ không muốn rời bỏ tổ chức.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), nhân viên sẽ cảm thấy cam kết với tổ chức khi họ nhận được sự hỗ trợ và trải nghiệm tích cực từ các hoạt động nội bộ, trong đó có quá trình tuyển dụng (Patrick & Sebastian, 2012). Những nhân viên có cam kết tình cảm cao sẽ ít có xu hướng nghỉ việc, vì họ cảm thấy tổ chức đáp ứng các nhu cầu và kỳ vọng của mình (Skelton & cộng sự, 2019).

Với một góc nhìn khác, một số học giả cho rằng cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ý định nghỉ việc và các yếu tố khác. Theo A'yunnisa & Saptoto (2015), cam kết tình cảm là trung gian cho mối quan hệ giữa sự hài lòng về tiền lương và ý định nghỉ việc. Nghiên cứu của Lee & cộng sự (2018) cũng kết luận rằng quá trình tuyển dụng, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc có sự ảnh hưởng qua lại lẫn nhau. Luz & cộng sự (2018) đề cập rằng cam kết tình cảm, sự hài lòng về mức lương, về việc thăng chức và về bản chất công việc có mối tương quan đáng kể với ý định nghỉ việc. Tương tự, DiPietro & cộng sự (2020) đã chỉ ra vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối liên hệ giữa phúc lợi và ý định nghỉ việc.

Như vậy, các nghiên cứu trước đây đã đưa ra nhiều kết luận khác nhau về mối quan hệ giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc, các kết quả nghiên cứu chưa hoàn toàn thống nhất và còn gây ra những tranh luận. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau để kiểm định mối quan hệ này trong bối cảnh Việt Nam.

H2: Cam kết tình cảm tác động đến ý định nghỉ việc của thế hệ Z.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng để phân tích và kiểm định các giả thuyết. Nghiên cứu lựa chọn thế hệ Z làm đối tượng khảo sát dựa vào những luận cứ sau: (1) Hiện nay, tại Việt Nam, thế hệ Z chiếm khoảng một phần ba lực lượng lao động; (2) Các công ty hiện đang cố gắng tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua công nghệ. Đây là chính là thế mạnh của thế hệ Z, những người sinh ra và lớn lên trong kỷ nguyên công nghệ hiện đại; (3) Lực lượng lao động thế hệ Z so với các thế hệ khác được cho là điển hình cho tình trạng nhảy việc và tình trạng này đang ngày càng trở nên phổ biến hơn khi họ có xu hướng luôn tìm kiếm và trải nghiệm những công việc tốt hơn với mức lương cao hơn.

Để đảm bảo tính toàn diện, ổn định và đại diện của nghiên cứu, tác giả giả định rằng quy mô mẫu là 240 với mức độ tin cậy 95% và biên độ sai số xấp xỉ $\pm 0,05$ là phù hợp.

Theo đó, ban đầu tác giả chọn 25 doanh nghiệp tại Việt Nam, khác nhau về quy mô công ty (nhỏ, vừa và lớn) và ngành nghề hoạt động (công nghệ, nghiên cứu thị trường, bảo hiểm, giáo dục, thời trang, dệt may, kỹ thuật, v.v.) để thu thập 300 quan sát (tương đương với trung bình 12 quan sát/ doanh nghiệp). Bước tiếp theo, tác giả liên hệ với bộ phận nhân sự của các doanh nghiệp trên, trình bày về mục tiêu của nghiên cứu và đề nghị họ cho phép tiếp cận với danh sách nhân viên thế hệ Z của các doanh nghiệp. Sau đó, tác giả chia 300 quan sát thành 25 nhóm tương đương với 25 công ty và xác định số lượng thành viên trong mỗi nhóm tương ứng với tỷ lệ cơ cấu thực tế của nhân viên thế hệ Z so với tổng số nhân viên của mỗi doanh nghiệp. Tác giả tiếp tục quá trình với bước mã hóa thông tin của nhân viên thế hệ Z trong các danh sách được cung cấp, sau đó áp dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản bằng cách sử dụng máy tính để chọn ngẫu nhiên các đối tượng cần thu thập thông tin theo số lượng đã chỉ định từ bước trước. Để thu thập dữ liệu, các bảng hỏi được thiết kế dưới dạng khảo sát trực tuyến (Google Forms) và gửi tới email cá nhân của những

người trả lời được chọn ngẫu nhiên. Trong trường hợp một số đối tượng từ chối trả lời, tác giả đã lặp lại bước chọn ngẫu nhiên những người trả lời bằng máy và gửi bảng câu hỏi cho đến khi thu thập được 300 quan sát.

Nghiên cứu này thiết kế bảng hỏi dựa trên thang đo Likert, bao gồm 5 mức độ “hoàn toàn đồng ý”, “đồng ý”, “trung lập”, “không đồng ý” và “hoàn toàn không đồng ý”.

Các biến liên quan đến quá trình tuyển dụng, cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc đi kèm với thang đo và nguồn tương ứng. Đặc biệt, quá trình tuyển dụng bao gồm bốn khía cạnh: mô tả công việc, đánh giá công việc, đặc điểm công việc và phân tích công việc được kế thừa bởi Yücel (2012), Alansaari & cộng sự (2019), Ismail & cộng sự (2021).

3.2. Xử lý dữ liệu

Sau khi gửi bảng hỏi cho 300 nhân viên, 250 người trả lời đã hoàn thành, với tỷ lệ phản hồi là 83,33%. Dữ liệu sau khi thu thập, được tiến hành làm sạch và phân loại. Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS (phiên bản 22) và AMOS để thực hiện các phân tích thống kê. Các kỹ thuật được sử dụng trong nghiên cứu gồm: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy và đánh giá độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha). Ngoài ra, ANOVA và kiểm định Levene đã được sử dụng để điều tra sự khác biệt về giá trị trung bình giữa các nhóm và tính đồng nhất của phương sai.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương thức trực tuyến để gửi bảng hỏi và thu về dữ liệu trả lời. Cuộc khảo sát được tiến hành với 250 người làm việc thuộc thể hệ Z tại Việt Nam. Trong đó, chiếm phần lớn (64,8%) ở độ tuổi từ 18 đến 20 và 35,2% còn lại ở độ tuổi từ 21 đến 25. Về giới tính chủ yếu là nam giới, chiếm 71,2%, trong khi nữ giới chỉ chiếm 28,8%. Về kinh nghiệm làm việc, hầu hết là thực tập sinh có ít hơn một

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

Biến	Số thang đo	Phạm vi	Cronbach's Alpha
Mô tả công việc	5	1-5	0,882
Đánh giá công việc	5	1-5	0,847
Đặc điểm công việc	5	1-5	0,839
Phân tích công việc	5	1-5	0,821
Cam kết tình cảm	4	1-5	0,936
Ý định nghỉ việc	3	1-5	0,835

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

năm kinh nghiệm (67,6%), tiếp theo là chuyên gia (3-5 năm kinh nghiệm) với 18% và nhân viên (1-3 năm kinh nghiệm) với 13,6%. Chỉ có một phần nhỏ (0,8%) là quản lý có 5-10 năm kinh nghiệm. Về thâm niên, 45,2% trên tổng số đã làm việc cho công ty hiện tại của họ trong ba đến sáu tháng, 26,8% trong sáu đến mười hai tháng và chiếm tỷ lệ nhỏ hơn là các nhóm đã làm việc trong thời gian dưới ba tháng (9,6%), một đến ba năm (9,2%) và hơn ba năm (9,2%). Xét về quy mô công ty, 56% số người được hỏi làm việc tại các doanh nghiệp nhỏ, 26,8% làm việc tại các doanh nghiệp vừa và tỷ lệ nhỏ hơn làm việc tại các doanh nghiệp siêu nhỏ (8,8%) và lớn (8,4%).

4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Dựa trên kết quả nghiên cứu, các biến có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 cho thấy thang đo đạt yêu cầu với: Mô tả công việc (0,882), Đánh giá công việc (0,847), Đặc điểm công việc (0,839), Phân tích công việc (0,821), Cam kết tình cảm (0,936) và Ý định nghỉ việc (0,835). Các giá trị này cho thấy các thang đo đang đo lường hiệu quả các cấu trúc tương ứng của chúng.

Phân tích nhân tố khám phá của nghiên cứu đã phân loại các biến quan sát thành sáu nhóm riêng biệt, mỗi nhóm thể hiện mối liên hệ chặt chẽ với một nhân tố cụ thể. Các biến Mô tả công việc (JD) như JD2 (0,891) và JD4 (0,806) cho thấy hệ số tải cao trên Nhân tố 1. Các biến Đánh giá công việc (JE) như JE4 (0,886) có hệ số tải đáng kể trên Nhân tố 2. Các biến Đặc điểm công việc (JSP), với JSP2 (0,873) dẫn đầu, chủ yếu có

liên quan đến Nhân tố 3. Các biến Phân tích công việc (JAN) như JAN4 (0,847) có tương quan với Nhân tố 4. Các biến Cam kết tình cảm (AC), ví dụ như AC4 (0,797), có liên kết với Nhân tố 5. Cuối cùng, các biến Ý định nghỉ việc (TI) như TI1 (0,908) có tương quan với Nhân tố 6.

Bảng 2: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett

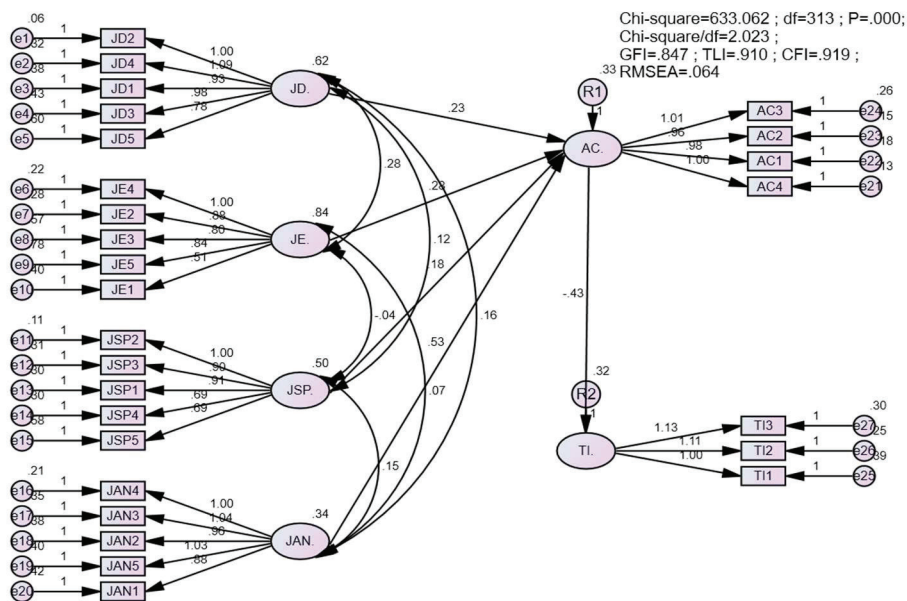
Kiểm định KMO và Bartlett		
KMO		0,871
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ	4.155,610
	df	351
	Sig.	0,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 2 trình bày các kết quả kiểm định KMO và Bartlett. Giá trị KMO là 0,871 cho thấy tính đầy đủ của mẫu tốt. Kiểm định Bartlett có giá trị chi bình phương xấp xỉ là 4155,610 với 351 bậc tự do và mức ý nghĩa là 0,000 cho thấy ma trận tương quan khác biệt đáng kể so với ma trận đơn vị.

Tiếp theo, nghiên cứu tiến hành phân tích SEM với sáu biến. Các chỉ số sau đây phù hợp với mô hình: Chi-square/df = 2,023, GFI = 0,847, CFI = 0,919, TLI = 0,910 và RMSEA = 0,064. Do đó, các mối quan hệ trong mô hình có ý nghĩa về mặt lý thuyết và các giả thuyết ban đầu được chấp nhận.

Hình 1: Kết quả phân tích SEM



Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Bảng 3: Kết quả từ thử nghiệm khung SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ giữa các biến	Ước lượng	SE	CR	P	Kết quả
H1	Cam kết tình cảm ← Mô tả công việc	0,232	0,064	3,646	***	Chấp nhận
H2	Cam kết tình cảm ← Đánh giá công việc	0,283	0,053	5,296	***	Chấp nhận
H3	Cam kết tình cảm ← Đặc điểm công việc	0,184	0,067	2,736	0,006	Chấp nhận
H4	Cam kết tình cảm ← Phân tích công việc	0,532	0,092	5,803	***	Chấp nhận
H5	Ý định nghỉ việc ← Cam kết tình cảm	-0,433	0,059	-7,374	***	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Kết quả các hệ số hồi quy chuẩn hóa biểu thị thứ tự tác động của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc. Theo đó, tất cả các giả thuyết được chấp nhận và mô hình nghiên cứu được khẳng định là phù hợp. Cụ thể, phân tích công việc ảnh hưởng tích cực và mạnh nhất đến cam kết tình cảm (0,532), đánh giá công việc cũng tác động tích cực đến cam kết tình cảm (0,283). Trong khi đó, mô tả công việc và đặc điểm công việc có tác động nhỏ hơn nhưng vẫn tích cực tới cam kết tình cảm, với các hệ số lần lượt là 0,232 và 0,184. Quan trọng nhất, phân tích nhấn mạnh mối quan hệ tiêu cực mạnh mẽ giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc (-0,433).

4.3. Thảo luận

Giả thuyết H1a “Mô tả công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z”, với hệ số tác động là 0,232 và giá trị $P < 0,001$, H1a được chấp nhận nghĩa là mô tả công việc tác động tích cực tới cam kết tình cảm. Do đó, quá trình tuyển dụng và lựa chọn cẩn thận dựa trên mô tả công việc chi tiết có thể tăng cường cam kết tình cảm, vì nó có thể đảm bảo rằng chỉ những người phù hợp với công việc cũng như mục tiêu và văn hóa của tổ chức mới được tuyển dụng (Warsame, 2015). Kết quả trên tương đồng với nghiên cứu của Verwiebe & cộng sự (2017) rằng cung cấp mô tả công việc rõ ràng và chi tiết phù hợp với nhu cầu công việc thực tế có thể cải thiện mức độ cam kết tình cảm của nhân viên.

Giả thuyết H1b “Đánh giá công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z”, với hệ số tác động là 0,283 và giá trị $P < 0,001$, H1b được chấp nhận nghĩa là đánh giá công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm. Đồng tình với kết quả này, Lee & cộng sự (2018) đã đề cập rằng thế hệ Z mong muốn phát triển cá nhân và chuyên môn nhanh chóng, những yếu tố này có thể xuất phát từ cơ sở đánh giá công việc. Do đó, đánh giá công việc sẽ tác động đến cam kết tình cảm của nhân viên và giảm ý định nghỉ việc (Lee & cộng sự, 2018).

Về giả thuyết H1c “Đặc điểm công việc tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z”, với hệ số tác động là 0,184 và giá trị $P < 0,005$, H1c được chấp nhận nghĩa là đặc điểm công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm. Kết quả này tương đồng với Khatri & Gupta (2015) và Nguyen Ngoc & cộng sự (2022). Khatri & Gupta (2015) đã chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa đặc điểm công việc và cam kết tình cảm trong lĩnh vực bán lẻ, Nguyen Ngoc & cộng sự (2022) tiết lộ rằng đặc điểm công việc không chỉ là các khía cạnh chức năng của một công việc mà còn là môi trường xã hội và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống bao gồm các điều kiện làm việc linh hoạt, bầu không khí hợp tác và các cơ hội phát triển chuyên môn và phát triển bản thân sẽ tác động tích cực đến cam kết tình cảm, dẫn đến khả năng giữ chân nhân viên cao hơn.

Giả thuyết H1d “Phân tích công việc không tác động đến cam kết tình cảm của thế hệ Z”, với hệ số tác động là 0,532 và giá trị $P < 0,001$, H1d được chấp nhận nghĩa là phân tích công việc ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm. Tương tự, Zehetner & Zehetner (2019) khẳng định rằng các công ty nên tập trung vào các khía cạnh “như thế nào” của công việc, chẳng hạn như động lực làm việc nhóm và môi trường làm việc hàng ngày, thay vì chỉ tập trung vào “cái gì” hoặc các nhiệm vụ liên quan (Zehetner & Zehetner, 2019), điều này giúp thế hệ Z nhận ra vai trò quan trọng của công việc mà họ đang đảm nhiệm trong tổ chức qua đó sẽ gắn bó với công việc, gia tăng sự cống hiến và cam kết tình cảm.

Giả thuyết H2 “Cam kết tình cảm tác động đến ý định nghỉ việc của thế hệ Z”, với hệ số tác động là -0,433 và giá trị $P < 0,001$, H2 được chấp nhận nghĩa là cam kết tình cảm làm giảm mạnh ý định nghỉ việc. Phát hiện này phù hợp với nhiều học giả trước đây như Sanders & cộng sự (2011), Rawashdeh & Tamimi (2020), Akinyemi & cộng sự (2022), Sari & Anjaningrum (2023). Bên cạnh đó, vai trò trung gian của cam kết tình cảm được khẳng định trong nghiên cứu này cũng được A'yuninnisa & Saptoto (2015), Lee & cộng sự (2018), Ramalho Luz & cộng sự (2018) và DiPietro & cộng sự (2020) ủng hộ.

5. Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu đã phân tích vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối quan hệ giữa quá trình tuyển dụng và ý định nghỉ việc của thế hệ Z tại Việt Nam. Các mục tiêu của nghiên cứu đã đạt được và những phát hiện từ kết quả nghiên cứu đã giải quyết được các câu hỏi nghiên cứu ban đầu. Các giả thuyết nghiên cứu đều đã được kiểm định và chấp nhận, theo đó: mô tả công việc, đánh giá công việc, đặc điểm công việc, phân tích công việc có tác động tích cực tới cam kết tình cảm và cam kết tình cảm có tác động tiêu cực tới ý định nghỉ việc.

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đã bổ sung và làm giàu thêm các nghiên cứu về ý định nghỉ việc. Thứ hai,

nghiên cứu tập trung phân tích thể hệ Z - thể hệ tiêu biểu và đại diện cho lực lượng lao động Việt Nam với những đặc điểm riêng biệt. Cuối cùng, nghiên cứu được tiến hành trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi ở Việt Nam khi chưa có nhiều nghiên cứu được tiến hành với bối cảnh tương tự.

Về thực tiễn, quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối liên hệ giữa quá trình tuyển dụng và ý định nghỉ việc của nhân viên thể hệ Z. Theo đó, để duy trì và phát triển một đội ngũ nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng với năng suất làm việc cao, các doanh nghiệp cần tập trung vào các chính sách làm gia tăng cam kết tình cảm dựa trên bốn khía cạnh của quá trình tuyển dụng, cụ thể: (1) thường xuyên rà soát và cập nhật các yêu cầu cũng như mô tả công việc cho từng vị trí, đảm bảo chúng phản ánh chính xác các nhiệm vụ mà nhân viên cần thực hiện; (2) xóa bỏ rào cản văn hóa và nuôi dưỡng ý thức hòa nhập, tôn trọng các giá trị riêng biệt và kỳ vọng của nhân viên; (3) tạo ra môi trường làm việc linh hoạt, ứng dụng công nghệ hiện đại, hỗ trợ cho sự phát triển của nhân viên.

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn, nghiên cứu này không tránh khỏi một số hạn chế, đặc biệt là quy mô mẫu. Để có kết quả chính xác và toàn diện hơn đòi hỏi quy mô mẫu lớn hơn, đặc biệt không chỉ thể hệ Z mà cần đề cập đến toàn bộ lực lượng lao động. Các nghiên cứu trong tương lai có thể tiến hành với các thể hệ và bối cảnh văn hóa khác.

Tài liệu tham khảo

- Akinyemi, B., George, B., & Ogundele, A. (2022), 'Relationship between job satisfaction, pay, affective commitment and turnover intention among registered nurses in Nigeria', *Global Journal of Health Science*, 14(2), 37-51.
- Alansaari, O., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. (2019), 'The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in UAE organizations', *Management Science Letters*, 9(1), 169-182.
- A'yunnisa, R. N. A., & Saptoto, R. (2015), 'The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention', *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.
- Ballantyne, I., & Williams, S. (2009), 'Recruiting and selecting staff in organizations', *Human resource management*, 18(2), 92-107.
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020), 'Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees', *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163.
- Ekwoaba, J. O., Ikeje, U. U., & Ufoma, N. (2015), 'The Impact Of Recruitment And Selection Criteria On Organizational Performance', *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012), 'A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182.
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., & Carver, L. (2012), 'The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty', *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1601-1614.
- Ismail, F., Alansari, O. I., ur Rehman, F., Din, A. U., Mujtaba, M., Asad, F. J., & Shiekh, S. I. (2021), 'Recruitment Process, Organizational Performance: Does Employees Commitment Mediate in the Manufacturing Sector of Pakistan?', *Multicultural Education*, 7(11), 48-60.
- Khatri, P., & Gupta, P. (2015), 'Correlates of HRM practices and organisational commitment of retail employees in Delhi-NCR', *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 11(2), 95-107.
- Lalic, B., Rakic, S., & Marjanovic, U. (2019), 'Use of industry 4.0 and organisational innovation concepts in the Serbian textile and apparel industry', *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 3(135), 10-18.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018), 'Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment', *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373-382.
- Mohammed, A., & Al-Swidi, A. (2020), 'The mediating role of affective commitment between corporate social

-
- responsibility and eWOM in the hospitality industry', *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 570-594.
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022), 'Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy', *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-13.
- Nguyen, L. T., Dwivedi, Y. K., Tan, G. W. H., Aw, E. C. X., Lo, P. S., & Ooi, K. B. (2023), 'Unlocking pathways to mobile payment satisfaction and commitment', *Journal of Computer Information Systems*, 63(4), 998-1015.
- Pandita, D. (2021), 'Turning Commitment To Actions: Women Entrepreneurs And The Maze Of Empowerment And Inclusion', *Prestige International Journal of Management and Research*, 14(1/2), 45-51.
- Patrick, H. A., & Sebastian, S. (2012), 'Human resources management practices' influence on faculty commitment in higher educational institutions', *Asian Journal of Management Research*, 3(1), 125-138.
- Persada, S. F., Miraja, B. A., & Nadlifatin, R. (2019), 'Understanding the Generation Z Behavior on D-Learning: A Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Approach', *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(5), 20-33.
- Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019), 'The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms', *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018), 'Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover', *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101.
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020), 'The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals', *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191-207.
- Rue, P. (2018), 'Make way, millennials, here comes Gen Z', *About Campus*, 23(3), 5-12.
- Sanders, K., Geurts, P., & van Riemsdijk, M. (2011), 'Considering leadership climate strength: Affective commitment within supermarkets in central Europe', *Small group research*, 42(1), 103-123.
- Sari, N. R., & Anjaningrum, W. D. (2023), 'Can the Affective Commitment and Job Satisfaction Mediate The Impact of Job Embeddedness on Turnover Intention?', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(1), 47-54.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2019), 'Predicting manufacturing employee turnover intentions', *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117.
- Souza-Leão, A. L. M. D., Ferreira, B. R. T., & Moura, B. M. (2022), 'Commitment to Freedom: A Fannish Struggle for the Representativeness of Political Identities', *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 638-654.
- Verwiebe, R., Reinprecht, C., Haindorfer, R., & Wiesboeck, L. (2017), 'How to succeed in a transnational labor market: Job search and wages among Hungarian, Slovak, and Czech commuters in Austria', *International Migration Review*, 51(1), 251-286.
- Vinh San (2024), *Gen Z thích nhảy việc, hay do chưa được 'giữ chân' đúng cách?*, truy cập lần cuối ngày 24 tháng 5 năm 2024, từ <<https://tuoitre.vn/gen-z-thich-nhay-viec-hay-do-chua-duoc-giu-chan-dung-cach-2023123110230956.htm>>.
- Warsame, A. S. (2015), 'Human resource management practices and organizational commitment', *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(8), 156-193.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023), 'Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment', *Management Decision*, 61(3), 589-609.
- Yücel, İ. (2012), 'Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study', *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Zehetner, A., & Zehetner, D. (2019), 'Complement or compensate? Interaction of IQ and job experience with emotional intelligence in marketing exchanges', *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(4), 106-112.