

# Quan hệ giữa vốn tâm lý, hành vi công dân trong tổ chức, sự gắn kết với công việc với thành quả làm việc và ý định nghỉ việc của người lao động

Lê Hoài Kiều Giang, Lê Thị Thanh Xuân\*



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

## TÓM TẮT

Gần đây, môi trường kinh doanh ngày càng trở nên phức tạp với những biến động khôn lường từ tự nhiên, chính trị, xã hội. Chúng mang lại ảnh hưởng cả tích cực lẫn tiêu cực về nhiều mặt như thành quả lao động, hay các mối quan hệ giữa người lao động với tổ chức, ... Để có thể linh hoạt thích ứng với sự thay đổi đó, một trong những điều mà tổ chức và người lao động cần thực hiện là trang bị một nguồn vốn tâm lý (PsyCap) vững vàng. Nghiên cứu này tập trung xem xét sự tác động của PsyCap lên hành vi công dân trong tổ chức (OCB), thành quả làm việc, sự gắn kết với công việc và ý định nghỉ việc của người lao động. Các bước phân tích dữ liệu và kiểm định mô hình nghiên cứu (SEM) được thực hiện bằng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả phân tích dữ liệu từ 331 người lao động làm việc cho các doanh nghiệp tại Việt Nam thuộc nhiều lĩnh vực đã cho thấy PsyCap có tác động tích cực một cách trực tiếp lên OCB, thành quả làm việc và sự gắn kết với công việc. Đồng thời, PsyCap còn có những tác động gián tiếp lên thành quả lao động và ý định nghỉ việc của người lao động. Kết quả này một lần nữa khẳng định được tầm quan trọng của PsyCap đối với mỗi tổ chức trong việc nâng cao thành quả làm việc và giảm ý định nghỉ việc của các thành viên trong bối cảnh hiện nay. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra Sự gắn kết với công việc có tác động tích cực lên OCB và đồng thời OCB có tác động tích cực lên Thành quả làm việc của người lao động. Cuối cùng, tác động tích cực của Sự gắn kết với công việc lên Ý định nghỉ việc của người lao động cũng được ủng hộ.

**Từ khoá:** vốn tâm lý (PsyCap), hành vi công dân trong tổ chức (OCB), thành quả làm việc (JP), sự gắn kết với công việc (JE) ý định nghỉ việc (TI)

Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách khoa TP.HCM, ĐHQG-HCM, Việt Nam

## Liên hệ

Lê Thị Thanh Xuân, Khoa Quản lý Công nghiệp, Trường Đại học Bách khoa TP.HCM, ĐHQG-HCM, Việt Nam

Email: lttxuan@hcmut.edu.vn

## Lịch sử

- Ngày nhận: 08/02/2022
- Ngày chấp nhận: 26/8/2022
- Ngày đăng: 15/10/2022

DOI: 10.32508/stdjelm.v6i3.1013



## Bản quyền

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



## TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng gay gắt, thành quả làm việc (JP) của nhân viên luôn được xem là yếu tố cốt lõi góp phần quan trọng vào hiệu quả hoạt động của bất kỳ tổ chức nào<sup>1</sup>. Theo Anvari, Chikaji và Mansor<sup>2</sup>, sự thành bại của một tổ chức phần lớn là phụ thuộc vào JP của người lao động. Không dừng lại ở đó, một tổ chức muốn hoạt động hiệu quả thì bên cạnh việc thực hiện vai trò chính thức, còn rất cần đến sự hợp tác và chủ động của nhân viên. Các hành vi tích cực mang tính tự nguyện và xây dựng của nhân viên được xem là hành vi công dân trong tổ chức (OCB), chúng sẽ đem lại hiệu quả hoạt động xuất sắc cho tổ chức đó<sup>3</sup>.

Tuy nhiên, JP và OCB của nhân viên bị ảnh hưởng lớn từ các áp lực của môi trường bên ngoài như áp lực cạnh tranh, tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội... Các áp lực này tạo ra những thách thức cho cả các tổ chức và nhân viên. Điển hình như cuộc khủng hoảng năng lượng toàn cầu năm 2021 đã gây ảnh hưởng tiêu cực lên các doanh nghiệp như làm tăng giá thành sản

phẩm, khó khăn trong lưu thông hàng hóa, áp lực cạnh tranh tăng cao...<sup>4</sup>, hoặc dịch bệnh như Covid-19 bùng phát mạnh mẽ và kéo dài cũng khiến hàng ngàn tổ chức bị ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất, kinh doanh<sup>5</sup>. Những bất ổn liên tục này đòi hỏi không chỉ tổ chức mà cả người lao động phải thích nghi, thay đổi cách thức sinh hoạt và làm việc mới trong khi chưa có nhiều sự chuẩn bị, kèm theo đó là nhiều nỗi sợ hãi, lo lắng và căng thẳng tâm lý. Những áp lực này khiến cho JP cũng như OCB của nhân viên bị ảnh hưởng xấu một cách trầm trọng<sup>6,7</sup>. Vai trò của OCB ngày càng trở nên quan trọng để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Điều này được phản ánh qua thực tế, khi mà Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam luôn kêu gọi người lao động hãy đồng cam, cộng khổ, làm việc trách nhiệm, tận tâm hơn<sup>8</sup>. Do đó, bên cạnh việc cải thiện JP thì việc nâng cao các OCB của nhân viên là điều vô cùng cần thiết hiện nay để các doanh nghiệp có thể tồn tại lâu dài và bền vững trong môi trường hiện nay.

Bên cạnh đó, việc giữ chân người lao động luôn là một vấn đề được các tổ chức quan tâm với mục đích cải

**Trích dẫn bài báo này:** Giang L H K, Xuân L T T. Quan hệ giữa vốn tâm lý, hành vi công dân trong tổ chức, sự gắn kết với công việc với thành quả làm việc và ý định nghỉ việc của người lao động. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 6(3):3179-3193.

thiện tình trạng nghỉ việc của nhân viên<sup>9</sup>. Kết quả từ các nghiên cứu cho thấy vấn đề nghỉ việc của nhân viên còn ảnh hưởng xấu lên văn hóa tổ chức và tinh thần của các nhân viên khác<sup>10</sup>. Do đó, việc nghiên cứu các tác động nhằm làm giảm ý định nghỉ việc (TI) của nhân viên là cần thiết, có thể đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Theo Ajzen và Fishbein (1980), yếu tố dự đoán tốt nhất cho hành vi nghỉ việc của nhân viên chính là TI của họ<sup>11</sup>.

Việc khảo lược lý thuyết cho thấy một trong những hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu quản lý đó là các yếu tố liên quan đến tâm lý và hành vi tích cực trong tổ chức. Nổi lên trong xu hướng này đó là các khái niệm *vốn tâm lý* (PsyCap) và *sự gắn kết với công việc* (JE)<sup>12,13</sup>. PsyCap được xem là một dạng nguồn lực mới đem lại nhiều lợi thế cạnh tranh và sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp, đã và đang nhận được rất nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu, nhất là tại Mỹ và Trung Quốc<sup>1</sup>. Trước đây, người ta quá tập trung để giải quyết các vấn đề tâm lý tiêu cực ở con người, sự xuất hiện của PsyCap đã mở ra hướng đi mới chú trọng vào việc xác định và nâng cao tâm lý tích cực nhằm phát huy tối đa năng lực của con người<sup>13</sup>. Bên cạnh PsyCap, JE cũng là một khái niệm mới sử dụng góc nhìn tích cực để giải thích hành vi nghỉ việc của nhân viên. Khái niệm này được đánh giá là đem lại cái nhìn toàn diện hơn trong việc giải thích mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức so với các khái niệm trước đây như sự hài lòng hay sự cam kết với công việc<sup>13</sup>.

Quá trình lược khảo lý thuyết cũng cho thấy các nghiên cứu trước tìm hiểu về tác động riêng rẽ của PsyCap/JE/OCB lên sự hài lòng, TI, JP,...<sup>13-15</sup>. Đến thời điểm này, chưa có nhiều nghiên cứu có thể giải thích mối quan hệ của cả PsyCap, JE và OCB; cũng như sự ảnh hưởng của chúng lên JP và TI của nhân viên. Đây chính là một khoảng trống nghiên cứu quan trọng và cũng là lý do hình thành nghiên cứu này. Cụ thể, các mục tiêu của nghiên cứu này bao gồm:

1. Xác định ảnh hưởng của PsyCap lên OCB, JE, JP và TI của người lao động.
2. Xác định ảnh hưởng của OCB lên JP của người lao động.
3. Xác định ảnh hưởng của JE lên TI và OCB của người lao động.
4. Xác định ảnh hưởng của JP lên TI của người lao động.
5. Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao JP cũng như làm giảm TI của người lao động.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### Vốn tâm lý (Psychological Capability – Psy-Cap)

Khái niệm PsyCap ra đời và phát triển theo hướng tiếp cận về hành vi tích cực trong tổ chức và được Luthans và cộng sự [12, tr.3] định nghĩa một cách đầy đủ như sau: “*Vốn tâm lý là sự phát triển trạng thái tâm lý tích cực của một cá nhân, được đặc trưng bởi: (1) sự tự tin trong việc đảm nhận cũng như tạo ra các nỗ lực cần thiết để thành công trong những nhiệm vụ đầy thử thách (sự tự tin); (2) việc ghi nhận dưới góc nhìn tích cực về sự thành công trong hiện tại và tương lai (sự lạc quan); (3) có ý chí, kiên trì hướng tới các mục tiêu đã đặt ra, lên kế hoạch và cân nhắc thay đổi phương án khi cần thiết để có thể thành công (niềm hy vọng); và (4) có khả năng duy trì, chống chọi, thậm chí vượt qua được các trở ngại, nghịch cảnh và ngay cả những sự kiện mang tính tích cực để đạt được thành công (khả năng phục hồi)*”. Định nghĩa này đã chỉ ra bốn thành tố cơ bản của PsyCap, gồm: Sự tự tin, sự lạc quan, niềm hy vọng, và khả năng phục hồi.

### Sự gắn kết với công việc (Job embeddedness - JE)

JE được định nghĩa là tổng hợp các lực ảnh hưởng để hạn chế một người rời bỏ công việc của mình<sup>16</sup>. Các tác giả này còn đưa ra cách mô tả đơn giản hơn rằng JE chính là một mạng lưới khiến một người “mắc kẹt” lại trong tổ chức của họ.

Mitchell và cộng sự<sup>16</sup> đưa ra khái niệm JE tập trung vào ba thành phần chính: (i) *Sự liên kết (links)* là các kết nối chính thức hoặc không chính thức giữa một người với tổ chức hoặc với những người khác tại nơi làm việc cũng như trong cuộc sống riêng. (ii) *Sự phù hợp (fit)* được định nghĩa là sự tương thích hoặc sự thoải mái được nhận thức bởi nhân viên với tổ chức và với môi trường sống của họ. (iii) *Sự hy sinh (sacrifice)* được định nghĩa là cái giá phải trả cho những lợi ích vật chất hoặc tâm lý có thể bị mất đi khi một người nghỉ việc.

### Hành vi công dân trong tổ chức (Organizational citizenship behavior - OCB)

Trong tổ chức, có một số hành vi của người lao động được tập hợp lại và xếp vào nhóm hành vi ngoài vai trò đã quy định (Katz, 1964)<sup>17</sup>. Katz và Kahn (1987) cho rằng một tổ chức muốn hoạt động hiệu quả thì cần phải khơi gợi các hành vi sáng tạo, tự phát (hành vi ngoài vai trò) của nhân viên bên cạnh các yêu cầu về vai trò chính thức được giao phó<sup>18</sup>. Organ (1988) định nghĩa hành vi công dân trong tổ chức “là hành

vi tùy ý của một cá nhân, không được hệ thống khen thưởng chính thức công nhận một cách trực tiếp và công khai, các hành vi đó góp phần thúc đẩy hoạt động hiệu quả của tổ chức”<sup>19</sup>.

Theo Williams và Anderson<sup>17</sup>, OCB gồm hai thành tố đó là (1) Hành vi công dân hướng đến cá nhân khác (OCBI), (2) Hành vi công dân hướng đến tổ chức (OCBO). Cấu trúc này cũng được các nhà nghiên cứu khác sử dụng như Organ<sup>19</sup>; Lee và Allen<sup>20</sup>.

### Thành quả làm việc (Job performance - JP)

Williams và Anderson<sup>17</sup> phân biệt JP theo hai dạng, gồm: các hành vi trong vai trò và các hành vi ngoài vai trò (vd: OCB). Nghiên cứu này chỉ xem xét JP theo khía cạnh các hành vi trong vai trò, nghĩa là nhiệm vụ chính thức mà nhân viên được giao. Như vậy, khái niệm JP của nhân viên dùng trong nghiên cứu này để cập đến các hành vi thuộc phạm vi các yêu cầu được trình bày rõ trong bảng mô tả công việc và được tổ chức công nhận một cách chính thức<sup>17</sup>. Cách định nghĩa này sẽ giúp phân biệt rõ ràng giữa khái niệm JP và khái niệm OCB liên quan đến các hành vi ngoài vai trò đã được đề cập ở phần trước.

### Ý định nghỉ việc (Turnover Intention - TI)

Ajzen (2002) cho biết các bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm chỉ ra TI là một biến quan trọng để dự đoán hành vi nghỉ việc thực sự của nhân viên<sup>21</sup>. Theo Sousa-Poza và Henneberger<sup>22</sup>, TI được định nghĩa là xác suất chủ quan của một cá nhân sẽ thay đổi công việc của họ trong một thời gian nhất định. Hay, TI là ý định mà nhân viên rời bỏ công việc của mình<sup>23</sup>. Nhìn chung, TI được xem là một thuật ngữ tự giải thích và vì vậy hiếm khi được định nghĩa một cách cụ thể trong các nghiên cứu ((Bester, 2012)<sup>24</sup>).

### Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

#### Tác động của PsyCap lên JP và OCB của nhân viên

Mô hình JD-R (Job Demand - Resource) chỉ ra các nguồn lực cá nhân như PsyCap đóng vai trò như động lực làm nhân viên tham gia vào công việc một cách tích cực, qua đó lần lượt thúc đẩy thành quả làm việc<sup>25</sup>. Luthans & cộng sự (2015) chỉ ra những nhân viên sở hữu PsyCap tốt sẽ nhận thức được các thể mạnh và tiềm năng của bản thân, đồng thời dự đoán được khả năng sẽ phát triển và trở thành như thế nào trong tương lai<sup>15</sup>. Các nghiên cứu khác tập trung vào từng thành tố của PsyCap cũng có kết quả ủng hộ mối quan hệ giữa yếu tố này và JP. Cụ thể: *sự tự tin* tạo ra động lực để một người thực hiện công việc một cách thành công<sup>1,12</sup>. Các nghiên cứu về *sự lạc quan* trong

môi trường làm việc cho thấy mối quan hệ tích cực giữa yếu tố này và JP ((Seligman, 1998; Luthans & cộng sự, 2005)<sup>26</sup>). Snyder và cộng sự<sup>27</sup> cũng nhấn mạnh rằng những người có *niềm hy vọng* lớn sẽ có nhận thức về khả năng đạt được mục tiêu tương đối cao, họ có xu hướng nghĩ đến sự thành công hơn là thất bại và có các cảm xúc tích cực trong quá trình thực hiện mục tiêu, từ đó đem lại JP tốt hơn. Cuối cùng, nhiều nghiên cứu cũng tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa *khả năng phục hồi* với JP<sup>28,29</sup>. Hơn thế nữa, Luthans và cộng sự<sup>12</sup> cũng chỉ ra sự gia tăng tác động tổng hợp khi kết hợp các thành phần này lại với nhau. Từ các lập luận trên, giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

**H1:** *Vốn tâm lý có tác động tích cực lên thành quả làm việc của nhân viên.*

Không chỉ *khả năng phục hồi*, mà các thành phần còn lại của PsyCap (*sự hy vọng, sự tự tin, sự lạc quan*) cũng có sự thúc đẩy các hành vi ngoài vai trò như OCB<sup>30</sup>. Mô hình JD-R cũng cho thấy khi các nguồn lực như PsyCap được nâng cao và trở nên dồi dào thì các hành vi như OCB cũng được phát huy<sup>31</sup>. Thêm vào đó, những nhân viên sở hữu tâm lý tích cực sẽ thể hiện OCB tốt hơn nhờ việc tận dụng đáng kể trí óc và hành vi của mình<sup>32</sup>. Từ đó, giả thuyết H2 được đề xuất như sau:

**H2:** *Vốn tâm lý có tác động tích cực lên hành vi công dân trong tổ chức của nhân viên.*

#### Tác động của PsyCap lên TI và JE của nhân viên

PsyCap có tác động tích cực ngoài mong đợi đến tình trạng nghỉ việc của nhân viên<sup>33</sup>. Mô hình JD-R, cho thấy PsyCap có thể tạo nên động lực để các cá nhân nỗ lực hoàn thành công việc<sup>25</sup>; và khi các nguồn lực này bị thiếu hụt, nhân viên sẽ có xu hướng muốn rút lui khỏi công việc<sup>31</sup>. Nghiên cứu của Chaudhary và Chaudhari<sup>34</sup> cũng cho thấy một nhân viên có PsyCap cao thường ít nghĩ đến ý định rời bỏ tổ chức. Do vậy, việc nâng cao PsyCap của nhân viên sẽ giúp giảm TI của họ. Dựa vào các kết quả này, giả thuyết H3 được hình thành như sau:

**H3:** *Vốn tâm lý có tác động tiêu cực lên ý định nghỉ việc của nhân viên.*

Không chỉ có tác động đến TI của nhân viên, PsyCap cũng có tác động tích cực đến JE của nhân viên<sup>13</sup>. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, những nhân viên có PsyCap tốt có xu hướng không ngại đương đầu với thử thách và kiên trì với mục tiêu đã đặt ra, và họ luôn nỗ lực hết mình với công việc để tạo ra kết quả tốt<sup>1,12</sup>. Điều này có thể được giải thích bởi thuyết Bảo toàn nguồn lực - COR<sup>35</sup>, khi người lao động không muốn trải qua sự

mất mát của những nguồn lực đang có, họ sẽ gắn bó hơn với công việc. Từ các lập luận trên, giả thuyết H4 được đưa ra như sau:

**H4:** *Vốn tâm lý có tác động tích cực lên sự gắn kết với công việc của nhân viên.*

#### **Tác động của OCB lên JP của nhân viên**

Nhân viên thể hiện OCB là một biểu hiện của sự cống hiến, và điều đó đóng góp vào JP của nhân viên [Organ & cộng sự, 2006 theo<sup>14</sup>]. Những nhân viên có OCB sẽ sử dụng nhiều loại tài nguyên khác nhau để hoàn thành mục tiêu một cách hiệu quả hơn<sup>36</sup>. Theo mô hình JD-R, khi sử dụng được các nguồn lực dồi dào, nhân viên sẽ thuận lợi hoàn thành các nhiệm vụ đồng thời thúc đẩy sự phát triển của mỗi cá nhân trong công việc<sup>31</sup>. Cụ thể, thông qua OCB, nhân viên bỏ ra nhiều nỗ lực hơn để hoàn thành các yêu cầu của tổ chức<sup>2</sup>. Bên cạnh đó, tình nguyện giúp đỡ người khác là một ví dụ về OCB, nó tạo nên sự liên kết mạnh mẽ giữa các nhân viên với nhau<sup>37</sup>. Điều này có ảnh hưởng đáng kể lên JP của mỗi cá nhân thông qua sự phối hợp, chia sẻ kiến thức, xây dựng mạng lưới mối quan hệ<sup>14</sup>. Ngoài việc tạo điều kiện phát triển tương tác cá nhân, OCB còn giúp làm giảm mâu thuẫn giữa đồng nghiệp, tăng hiệu quả và hiệu suất làm việc cho nhân viên, thông qua đó tác động lên JP của nhân viên ((Podsakoff & Mackenzie, 1997)<sup>37</sup>). Dựa trên các cơ sở này, tác động tích cực của OCB lên JP đã được chứng minh qua nhiều nghiên cứu khác nhau<sup>2,14</sup>. Từ đó, giả thuyết H5 được hình thành như sau:

**H5:** *Hành vi công dân trong tổ chức có tác động tích cực lên thành quả làm việc của nhân viên.*

#### **Tác động của JE lên TI của nhân viên**

*Sự gắn kết với công việc (JE)* được phản ánh qua việc một nhân viên có nhiều mối liên kết trong công việc, sự phù hợp với công việc và có nhiều thứ quan trọng phải hy sinh khi từ bỏ công việc<sup>16</sup>. Một người có JE cao thường gắn liền với nhiều dự án và nhiều mối quan hệ trong công việc. Họ cũng cảm thấy phù hợp với công việc hiện tại thông qua việc áp dụng tốt các kỹ năng và kiến thức của mình. Đồng thời, họ thấy rằng có rất nhiều thứ giá trị sẽ mất đi nếu họ từ bỏ công việc này. Theo Hobfoll<sup>38</sup>, thuyết bảo toàn nguồn lực (COR) giải thích việc nhân viên muốn bảo vệ những gì họ có tại nơi làm việc (như mối quan hệ, sự phù hợp, lương thưởng, phúc lợi, ...), và điều này sẽ dẫn đến họ ít có ý định nghỉ việc.

JE là một yếu tố mới có vai trò dự đoán TI trong thế kỷ 21 và được cho là toàn diện hơn bên cạnh các yếu tố truyền thống như sự hài lòng trong công việc hay sự cam kết với tổ chức ((Felps & cộng sự, 2009)<sup>39</sup>).

JE của nhân viên càng cao sẽ bảo vệ họ khỏi các cảm xúc tiêu cực trong công việc, các biến cố, các cú sốc và dẫn đến TI của họ giảm đi ((Lee & Mitchell, 1994)<sup>39</sup>). Như vậy, các lập luận này chính là cơ sở để hình thành giả thuyết H6:

**H6:** *Sự gắn kết với công việc có tác động tiêu cực lên ý định nghỉ việc của nhân viên.*

#### **Sự tác động của JE lên OCB của nhân viên**

Như đã đề cập, khi một người có JE nghĩa là họ có sự phù hợp với công việc cao, có nhiều mối liên kết với công việc, với đồng nghiệp và sự hy sinh lớn (vd: lương, phúc lợi) khi họ rời khỏi tổ chức đang làm việc<sup>16</sup>. Những điều này được xem là những nguồn lực mà một người đã tích lũy được trong quá trình làm việc của họ như thu nhập, phần thưởng, mối quan hệ với đồng nghiệp và nhiều lợi ích khác. Đồng thời, theo mô hình JD-R khi nguồn lực của một người dồi dào thì bên cạnh những hành vi thực hiện công việc chính thức trong vai trò, thì cả những hành vi ngoài vai trò cũng sẽ được thúc đẩy<sup>31</sup>. Do đó, có thể dự đoán rằng khi JE tăng thì OCB của nhân viên cũng sẽ tăng lên. Ngoài ra, khi nhân viên nhận thấy họ phù hợp với tổ chức, họ có nhiều mối quan hệ khăng khít với đồng nghiệp cũng như nhiều phần thưởng giá trị, xứng đáng thì họ sẽ có xu hướng hành động nhất quán với những điều đó. Cụ thể là những hành vi tự nguyện giúp đỡ đồng nghiệp, hỗ trợ tổ chức một cách tự giác sẽ được thể hiện ra một cách tự nhiên, thống nhất với mức độ gắn kết của người đó với công việc<sup>40</sup>. Một số nghiên cứu trước đây ủng hộ mối quan hệ này như Lee và cộng sự<sup>40</sup> cũng cho thấy tương quan thuận chiều giữa hai yếu tố này. Như vậy, giả thuyết được đưa ra cụ thể như sau:

**H7:** *Sự gắn kết với công việc có tác động tích cực lên hành vi công dân trong tổ chức của nhân viên.*

#### **Sự tác động của (JP) lên TI của nhân viên**

Dựa trên thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), JP thấp có thể khiến nhân viên nghĩ rằng họ không đủ năng lực thực hiện các nhiệm vụ được giao và có khả năng không nhận được các phần thưởng như tăng lương, thăng chức hoặc thậm chí họ có thể bị sa thải<sup>41</sup>. Những kết quả đó có thể khiến họ suy nghĩ về việc có nên rời bỏ tổ chức của mình hơn là phải đối mặt với những hoàn cảnh không mong muốn này<sup>42</sup>. Cách lập luận này cũng được đồng tình bởi Hom và Grif-feth (1995), các tác giả này cho rằng nhân viên sẽ xem xét về vấn đề nghỉ việc như là cách để giúp họ giữ thể diện, hơn là bị đuổi việc vì thành quả làm việc kém<sup>43</sup>. Do vậy, sự gắn kết giữa họ và tổ chức trở nên kém đi vì lúc này cảm nhận về những thứ phải hy sinh khi rời

bỏ tổ chức là không đáng kể, từ đó làm tăng TI<sup>16</sup>. Với các lập luận này, giả thuyết H9 được đưa ra như sau:

**H8:** Thành quả làm việc có tác động tiêu cực lên ý định nghỉ việc của nhân viên

Dựa vào các giả thuyết đã biện luận ở trên, mô hình nghiên cứu đề xuất bao gồm 8 giả thuyết được thể hiện ở Hình 1.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này được tiến hành theo phương pháp định lượng, trong đó dữ liệu chính thức được thu thập bằng bảng câu hỏi có cấu trúc theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát là người lao động tại các doanh nghiệp. Thời gian tiến hành khảo sát diễn ra từ tháng 11/ 2021 đến tháng 12/2021 bằng công cụ trực tuyến để thuận tiện trong thời gian dịch bệnh nghiêm trọng.

Thang đo của từng khái niệm nghiên cứu được kế thừa từ các tác giả đi trước. Cụ thể, thang đo PsyCap (24 biến quan sát) kế thừa của Luthans và cộng sự<sup>12</sup> thang đo OCB (14 biến quan sát) và JP (7 biến quan sát) chỉ liên quan đến khía cạnh thành quả làm việc trong vai trò của Williams và Anderson<sup>17</sup> thang đo JE (7 biến quan sát) của Crossley, Bennett, Jex và Burnfield<sup>44</sup> thang đo TI (3 biến quan sát) được kế thừa từ Camman, Fichman, Jenkins và Klesh (1979)<sup>25</sup>. Việc kế thừa các thang đo đi trước nhằm đảm bảo độ giá trị nội dung của thang đo<sup>45</sup>. Sau đó, giai đoạn nghiên cứu sơ bộ định tính và định lượng được thực hiện. Kết quả sơ bộ định tính cho thấy không có phát biểu nào được bổ sung hay bị loại bỏ, tuy nhiên có một số phát biểu được hiệu chỉnh từ ngữ để rõ nghĩa, dễ hiểu hơn. Sau đó, thang đo tiếp tục được kiểm định sơ bộ với dữ liệu từ 65 đáp viên. Cuối cùng, thang đo chính thức sử dụng có 5 khái niệm với 55 biến quan sát.

Dữ liệu chính thức sau khi thu thập được làm sạch và thực hiện thống kê mô tả. Sau đó, các bước phân tích EFA, Cronbach's alpha, CFA và SEM được thực hiện để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Thống kê mô tả mẫu

Kết quả có tất cả 366 đáp viên tham gia khảo sát, trong đó có 331 phiếu hợp lệ được giữ lại để đưa vào phân tích chính thức. Phần lớn người tham gia khảo sát làm việc tại doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất sản xuất (42,3%) số còn lại là lĩnh vực công nghệ thông tin, dịch vụ (nhà hàng, khách sạn, du lịch) tài chính, ngân hàng, giáo dục, y tế, thương mại điện tử, xây dựng... Người tham gia khảo sát làm việc ở các bộ phận khác nhau như: bộ phận sản xuất (27,5%); bộ phận kinh doanh, tiếp thị (21,5%); khối hành chính văn phòng

(16,6%), và các bộ phận khác (công nghệ thông tin, kế toán, kiểm toán, giao dịch, tư vấn, chăm sóc khách hàng, quản lý chất lượng,...). Một số thống kê về giới tính, tuổi và trình độ học vấn được thể hiện ở Hình 2. Nhìn chung, mẫu khảo sát đạt tính đa dạng về độ tuổi, thu nhập, ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của tổ chức, có thể được sử dụng để thực hiện các kiểm định thống kê.

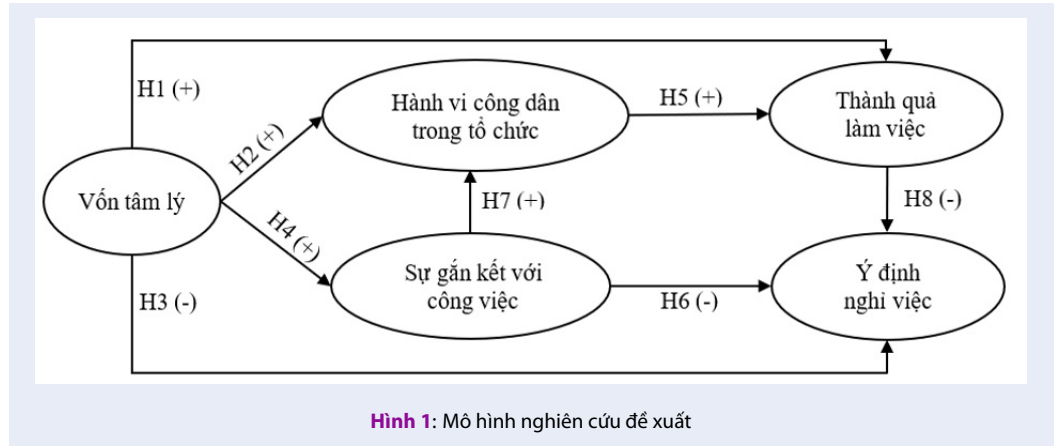
### Đánh giá thang đo

Phân tích nhân tố khám phá EFA được thực hiện để đánh giá sơ bộ thang đo. Trong tất cả các lần phân tích, kết quả kiểm định Bartlett của các thang đo đều có hệ số Sig.=0,000<0,05, KMO>0,5 và Eigenvalue>1. Sau khi loại các biến không phù hợp có hệ số tải thấp, các thang đo đều đạt tính đơn hướng. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's alpha thuộc khoảng 0,689-0,888, đạt yêu cầu >0.6. Đồng thời, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3, cụ thể là từ 0,408 đến 0,786. Như vậy, tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cần thiết cho nghiên cứu này<sup>46</sup>.

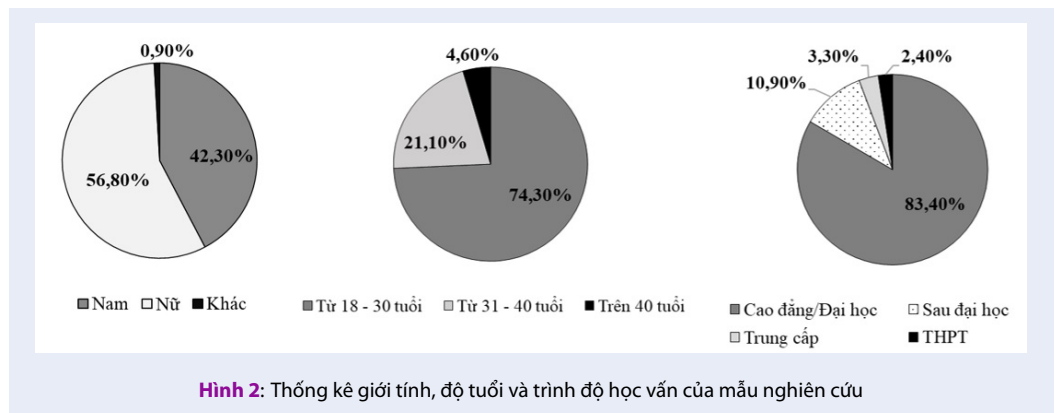
Sau đó, các thang đo tiếp tục được kiểm định bằng CFA. Trong lần phân tích đầu tiên, các chỉ số của mô hình thang đo đạt được như sau: Chi-square/df=2,374<3; CFI=0,860<0,9; TLI=0,848<0,9; RMSEA=0,065<0,08. Vì các chỉ số CFI, TLI chưa đạt yêu cầu lớn hơn 0,9, do đó cần loại biến để cải thiện độ phù hợp của thang đo. Cụ thể, biến JP52 được loại bỏ vì hệ số tải thấp (0,438<0,5).

Ở lần phân tích thứ hai, các chỉ số của mô hình thang đo đạt được như sau: Chi-square/df=2,352<3; CFI=0,867<0,9; TLI=0,855<0,9; RMSEA=0,064<0,08. Vì các chỉ số CFI, TLI chưa đạt yêu cầu lớn hơn 0,9, các biến quan sát tiếp theo lần lượt được loại ra vì tương quan cao giữa các sai số. Kết quả cuối cùng cho thấy mô hình có 525 bậc tự do, Chi-square =1129,028 với p-value=0,000, Chi-square/df =2,151<3; CFI=0,913>0,9; TLI=0,902>0,9; RMSEA=0,059<0,08 đạt các yêu cầu về sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tiễn<sup>47</sup>.

Các kết quả về độ tin cậy tổng hợp CR, AVE, hệ số tải đều đạt yêu cầu, được trình bày cụ thể trong Bảng 1. Tiếp theo, để đạt giá trị phân biệt, tương quan giữa các khái niệm cần có giá trị tuyệt đối nhỏ hơn 0,9<sup>48</sup>. Kết quả phân tích cho thấy giá trị tuyệt đối của tương quan giữa các khái niệm đạt từ 0,413 đến 0,844 thấp hơn so với 0,9 nên các thang đo đạt giá trị phân biệt.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 2: Thống kê giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn của mẫu nghiên cứu

**Bảng 1: Tóm tắt kết quả đánh giá thang đo**

Khái niệm và các biến quan sát	Hệ số tải chuẩn hóa
Vốn tâm lý - PsyCap	
Sự tự tin CR = 0,88 AVE = 0,61	
Tôi cảm thấy tự tin khi phân tích một vấn đề dài hạn để tìm ra giải pháp.	0,754
Tôi cảm thấy tự tin khi đại diện bộ phận làm việc của mình để tham gia các cuộc họp với ban quản lý.	0,800
Tôi cảm thấy tự tin khi đóng góp ý kiến vào các cuộc thảo luận về chiến lược của công ty.	0,798
Tôi cảm thấy tự tin khi đóng góp để xây dựng các mục tiêu trong bộ phận làm việc của mình.	0,800
Tôi cảm thấy tự tin khi trình bày thông tin với các đồng nghiệp.	0,735
Ở thời điểm hiện tại, tôi đang tràn đầy nhiệt huyết để theo đuổi mục tiêu công việc của mình.	0,766
Hiện tại tôi thấy mình khá thành công trong công việc.	0,755
Tôi có thể nghĩ ra nhiều cách để đạt được mục tiêu của công việc hiện tại.	0,728
Lúc này, tôi đang đạt được những mục tiêu công việc mà tôi đã đặt ra cho bản thân.	0,737
Khả năng phục hồi CR = 0,82 AVE = 0,53	
Khi tôi gặp khó khăn trong công việc, tôi thường có thể phục hồi lại để tiếp tục.	0,747
Tôi thường có nhiều cách để quản lý được khó khăn trong công việc.	0,813
Nếu cần thiết, tôi có thể tự mình xử lý công việc.	0,689
Với công việc hiện tại, tôi thấy mình có thể giải quyết nhiều việc cùng một lúc.	0,665
Sự lạc quan CR = 0,80 AVE = 0,57	
Tôi luôn nhìn vào khía cạnh tích cực của những thứ liên quan đến công việc của mình.	0,774
Tôi lạc quan về những gì liên quan đến công việc sẽ xảy ra với mình trong tương lai.	0,793
Tôi nhìn thấy những điểm tích cực ở công việc mình đang làm.	0,695
Hành vi công dân trong tổ chức - OCB	
Hành vi công dân hướng đến tổ chức - OCBO CR = 0,70 AVE = 0,55	
Sự chuyên cần trong công việc của tôi là trên mức tiêu chuẩn.	0,539
Tôi tuân thủ cả những quy tắc mà tổ chức không chính thức ban hành để duy trì trật tự trong tổ chức.	0,898
Hành vi công dân hướng đến các nhân khác - OCBI CR = 0,87 AVE = 0,56	
Tôi giúp đỡ những người khác khi họ vắng mặt ở tổ chức.	0,802
Tôi giúp đỡ những người khác khi họ có quá nhiều việc.	0,736
Tôi cố gắng tìm cách giúp đỡ nhân viên mới.	0,780

*Continued on next page*

Table 1 continued

Tôi quan tâm đến những đồng nghiệp khác.	0,699
Tôi truyền đạt thông tin cần thiết cho các đồng nghiệp.	0,731
Sự gắn kết với công việc - JE (CR = 0,86 và AVE = 0,60)	
Tôi cảm thấy gắn bó với tổ chức mình đang làm việc.	0,861
Tôi thấy khó khăn để rời khỏi tổ chức mà mình đang làm việc.	0,657
Tôi thấy mình gắn chặt với tổ chức mình đang làm việc.	0,788
Tôi được kết nối chặt chẽ với tổ chức mình đang làm việc.	0,787
Thành quả làm việc - JP (CR = 0,89 và AVE = 0,62)	
Tôi hoàn thành đầy đủ các nhiệm vụ được giao.	0,857
Tôi hoàn thành các trách nhiệm được quy định trong bản mô tả công việc của mình.	0,810
Tôi thực hiện các công việc như mong đợi của mình.	0,817
Tôi đáp ứng được các yêu cầu chính thức về thành quả của công việc.	0,796
Tôi chú tâm đến các nhiệm vụ mà tôi có nghĩa vụ phải thực hiện.	0,639
Ý định nghỉ việc - TI (CR = 0,81 và AVE = 0,58)	
Tôi thường nghĩ đến chuyện nghỉ việc ở tổ chức mình đang làm việc.	0,869
Rất có thể tôi sẽ tìm kiếm một công việc mới trong năm tới.	0,754
Nếu được chọn lại, tôi sẽ không chọn làm việc cho tổ chức hiện tại.	0,663



### Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định SEM cho thấy mô hình có 547 bậc tự do, giá trị Chi-square=1175.708 với p-value=0,000. Như vậy, giá trị Chi-square/df=2.149<3. Bên cạnh đó, các chỉ số CFI=0,910 và TLI=0,902 đều thỏa yêu cầu lớn hơn 0,9, giá trị RMSEA đạt 0,059<0,08. Từ đó, có thể kết luận rằng mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được.

Các giả thuyết của nghiên cứu được kiểm định bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM với kết quả kiểm định và ước lượng chuẩn hóa được thể hiện trong Bảng 2. Trong đó, có sáu giả thuyết được ủng hộ ( $p<0,05$ ) bao gồm H1, H2, H4, H5, H6 và H7; cùng với hai giả thuyết không được ủng hộ ( $p>0,05$ ) bao gồm H3 và H8.

### Ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp giữa một số khái niệm

Mặc dù mục tiêu chính của nghiên cứu không đề cập đến việc tìm hiểu mối quan hệ gián tiếp hay vai trò trung gian của yếu tố nào. Tuy nhiên, để kết quả nghiên cứu được giải thích tốt hơn, dữ liệu nghiên cứu được tiến hành phân tích thêm để xem xét liệu có sự tồn tại của tác động gián tiếp giữa *PsyCap* lên *JP* và *TI* của người lao động thông qua các khái niệm khác trong mô hình.

Kết quả phân tích ở Bảng 3 cho thấy *PsyCap* vừa có tác động trực tiếp ( $\beta=0,342$ , p-value=0,021) vừa có tác động gián tiếp lên *JP* qua trung gian là *OCB* và *JE* với tổng tác động gián tiếp là 0,439 (p-value=0,004). Tuy nhiên, trong việc tác động lên *TI* thì *PsyCap* chỉ có tác động gián tiếp với độ lớn là -0,464 (p-value=0,002), mối quan hệ trực tiếp không được ủng hộ (p-value=0,591>0,05). Ngoài ra, qua việc xem xét các đường tác động gián tiếp từ *PsyCap* lên *TI* thì đường tác động thông qua *JE* là đáng kể nhất với độ lớn là -0,43, gần bằng tổng độ lớn của tác động gián tiếp từ *PsyCap* đến *TI*.

### THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng *PsyCap* có tác động tích cực lên *JE*, *OCB* và *JP* của nhân viên. Đồng thời, *JP* của nhân viên cũng được tác động tích cực bởi *OCB*. Bên cạnh đó, *JE* đồng thời có ảnh hưởng tích cực lên *OCB* và ảnh hưởng tiêu cực lên *TI* của người lao động. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng có một vài giả thuyết không được ủng hộ liên quan đến sự tác động của *PsyCap* và *JP* của nhân viên lên *TI* của họ.

### Các giả thuyết được ủng hộ (H1, H2, H4, H5, H6 và H7)

Đầu tiên, sự gia tăng *PsyCap* của nhân viên giúp làm tăng *JP* của họ (H1,  $\beta=0,342$ ). Trong thời gian gần

cách xã hội vì dịch bệnh năm 2021, các doanh nghiệp tại Việt Nam phải triển khai các hình thức như “Ba tại chỗ”, “Làm việc tại nhà”. Trong giai đoạn này, các thành tố của *PsyCap* thể hiện rất rõ sự ảnh hưởng đến *JP* của người lao động, vì bản chất của *PsyCap* là một dạng nguồn lực cá nhân và nguồn lực này cũng được xem là nguồn lực công việc trong mô hình JD-R<sup>25</sup>. Như vậy, có thể thấy rằng kết quả của nghiên cứu này góp phần củng cố các kết quả nghiên cứu trước đây. Kết quả nghiên cứu này còn cho thấy *PsyCap* cũng có tác động tích cực lên các hành vi ngoài vai trò như *OCB* (H2,  $\beta=0,603$ ). Kết quả này cũng thống nhất với các nghiên cứu đi trước của Gupta, Shaheen và Reddy<sup>15</sup>, Avey, Wernsing và Luthans<sup>30</sup>. Kết quả này cũng phù hợp với lập luận trong lý thuyết mở rộng và xây dựng của cảm xúc tích cực (broaden and build theory of positivity) của Fredrickson (2003,<sup>49</sup>). Việc khuyến khích phát huy tinh thần sáng tạo, thúc đẩy người lao động tích cực đưa ra sáng kiến luôn tận tâm và đồng hành cùng tổ chức cũng chính là điều mà nhà nước và các doanh nghiệp tại Việt Nam đang tập trung hướng tới, đặc biệt là khi môi trường hoạt động ngày càng trở nên biến động phức tạp và khó khăn như hiện nay<sup>50</sup>. Kết quả nghiên cứu còn cho thấy khi nhân viên thể hiện nhiều *OCB* thì *JP* của họ cũng tăng lên (H5,  $\beta=0,542$ ). Kết quả về mối quan hệ này cũng thống nhất với một số nghiên cứu trước đây của Basu, Pradhan và Tewari<sup>14</sup>; Albroush và cộng sự<sup>37</sup>. *OCB* là dấu hiệu cho thấy sự tận tâm cống hiến trong công việc<sup>14</sup>, đồng thời sự chia sẻ hỗ trợ lẫn nhau một cách tình nguyện sẽ xây dựng môi trường làm việc lành mạnh, đoàn kết, giảm mẫu thuẫn, từ đó nâng cao thành quả làm việc của mỗi cá nhân.

Bên cạnh đó, kết quả kiểm định cho thấy *PsyCap* có tác động tích cực lên *JE* của nhân viên (Giả thuyết H4,  $\beta=0,794$ ). Mặc dù, chưa tìm thấy nghiên cứu nào tại Việt Nam xem xét về mối quan hệ này, tuy nhiên ở các nghiên cứu khác tại nhiều nước trên thế giới cũng thu được kết quả tương tự. Cụ thể như nghiên cứu của Sun và cộng sự<sup>13</sup> tại Trung Quốc; Harunavamwe, Pillay và Nel<sup>9</sup> tại Nam Phi. Có thể thấy rằng tác động tích cực của *PsyCap* lên *JE* của người lao động được ủng hộ trong nhiều bối cảnh khác nhau. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng khi *JE* tăng lên thì ý định nghỉ việc của người lao động giảm đi (H6,  $\beta=-0,542$ ). Kết quả này khá hợp lý khi so với định nghĩa của *JE*, nó tập trung vào các động lực khiến nhân viên ở lại với tổ chức<sup>40</sup>. Do vậy, khi *JE* gia tăng thì sẽ hạn chế sự rời đi của người lao động. Nhiều nghiên cứu khác cũng cho ra kết quả tương tự về mối quan hệ giữa hai yếu tố này như nghiên cứu của Huang và cộng sự<sup>39</sup>; Mitchell và cộng sự<sup>16</sup>. Như vậy, kết quả của nghiên cứu này góp phần bổ sung thêm vai trò quan

**Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết**

Giả thuyết	Mối quan hệ	Ước lượng chuẩn hóa	p-value	Kết quả kiểm định giả thuyết
H1	PsyCap→JP	0,342	0,021	Ủng hộ
H2	PsyCap→OCB	0,603	0,003	Ủng hộ
H3	PsyCap→TI	-0,085	0,591	Không ủng hộ
H4	PsyCap→JE	0,794	0,001	Ủng hộ
H5	OCB→JP	0,542	0,006	Ủng hộ
H6	JE→TI	-0,542	0,002	Ủng hộ
H7	JE→OCB	0,261	0,015	Ủng hộ
H8	JP→TI	-0,043	0,704	Không ủng hộ

**Bảng 3: Phân tích tác động trực tiếp và gián tiếp**

Mối quan hệ	Loại tác động	Ước lượng chuẩn hóa	P - value
PsyCap → JP	Tác động trực tiếp	0,342	0,021 < 0,05 (Ủng hộ)
	Tác động gián tiếp	0,439	0,004 < 0,05 (Ủng hộ)
PsyCap → TI	Tác động trực tiếp	-	0,591 > 0,05 (Không ủng hộ)
	Tác động gián tiếp	-0,464	0,002 < 0,05 (Ủng hộ)

trọng của JE giúp làm giảm ý định nghỉ việc của người lao động tại bối cảnh Việt Nam hiện nay.

Cuối cùng, nghiên cứu này còn chỉ ra được tác động tích cực của JE lên OCB của người lao động (H7,  $\beta=0,261$ ). Khi làm việc tại tổ chức, JE nhân viên cao nghĩa là họ cảm thấy phù hợp với công việc ở tổ chức này, họ có những mối liên kết chặt chẽ với công việc, với đồng nghiệp và họ cũng tích lũy được nhiều những phần thưởng, phúc lợi và nhiều nguồn lực giá trị khác. Những nguồn lực dồi dào này chính là yếu tố khiến họ không chỉ dừng lại ở các hành vi trong vai trò được giao và còn thể hiện nhiều hành vi ngoài vai trò để đóng góp cho tổ chức dù không được yêu cầu một cách chính thức. Lúc này, những hành vi tự nguyện giúp đỡ đồng nghiệp, đóng góp ý tưởng, tự giác bảo vệ tài sản của tổ chức, ... sẽ được thể hiện một cách tự nhiên<sup>40</sup>. Một vài nghiên cứu thực nghiệm trước đây cũng cho thấy JE hoặc một số thành phần của nó có tác động tích cực lên OCB của người lao động như nghiên cứu của Cho và Ryu<sup>18</sup>.

**Một số giả thuyết không được ủng hộ và các mối quan hệ khác**

Giả thuyết H3 về tác động trực tiếp của PsyCap lên việc làm giảm TI của nhân viên trong nghiên cứu này không được ủng hộ. Tuy vậy, mối quan hệ gián tiếp của PsyCap lên TI lại có ý nghĩa với tổng độ lớn

của các tác động gián tiếp là -0,464 ( $\beta=0,002<0,05$ ). Trong đó, con đường tác động gián tiếp thông qua JE là đáng kể nhất với độ lớn bằng -0,43. Kết quả phỏng vấn định tính sơ bộ từ một chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự ở nghiên cứu này cũng cho thấy TI của người lao động bị ảnh hưởng qua các thành phần của JE. Cụ thể, chuyên gia đề cập rằng: “khi người lao động nghĩ đến vấn đề nghỉ việc, họ có sự xem xét và so sánh về những gì phải đánh đổi, sự đánh đổi này có thể liên quan đến phúc lợi hữu hình và vô hình mà các tổ chức trả cho họ hoặc nó có thể liên quan tới đặc điểm của công việc cũ và mới”, nếu sự đánh đổi này là không đáng kể và nó phù hợp với mục tiêu và con đường nghề nghiệp của họ thì TI sẽ cao. Hơn nữa, chuyên gia cũng cho thấy TI của một người còn có thể bắt nguồn từ sự không phù hợp với văn hóa, giá trị của tổ chức. Cuối cùng, các mối quan hệ, liên kết với đồng đội, dự án trong công ty ảnh hưởng đến TI, nếu các mối liên hệ này chặt chẽ có thể khiến người lao động giảm bớt TI. Như vậy, kết quả nghiên cứu đã cho thấy một số yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa PsyCap và TI của người lao động, trong đó JE đóng vai trò trung gian quan trọng.

Bên cạnh đó, sự tác động tiêu cực của JP lên TI của người lao động cũng không có ý nghĩa trong nghiên cứu này (H8). Nguyên nhân có thể xuất phát từ sự ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 tại Việt Nam, thời

điểm lấy mẫu diễn ra ngay sau đỉnh điểm của đợt bùng phát này. Sự thay đổi lớn do dịch bệnh ảnh hưởng xấu lên JP của người lao động. Việc chuyển đổi hình thức làm việc sang “làm việc tại nhà”, “3 tại chỗ”, “1 cung đường 2 địa điểm” cũng khiến họ cảm thấy lo lắng, bất tiện và thậm chí phải làm việc nhiều hơn bình thường vì phát sinh thêm những công việc mới nhằm ứng phó với dịch bệnh. Một chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự tham gia phỏng vấn định tính trong nghiên cứu này đề cập rằng: “Để phản ứng lại với tác động của đại dịch Covid-19, có nhiều nhiệm vụ mới mà người lao động cần làm thêm, nội dung công việc thay đổi, cách đánh giá kết quả cũng thay đổi cho phù hợp với bản chất công việc (vd: công việc nhân viên bán hàng gặp nhiều khó khăn trong đại dịch nên việc đánh giá thành quả làm việc trên doanh số và cách trả lương phải được điều chỉnh)”. Bên cạnh đó, làm việc trong thời gian giãn cách xã hội khiến người lao động cảm thấy căng thẳng, thiếu gắn kết, dẫn đến JP bị ảnh hưởng tiêu cực đáng kể (Kết quả phỏng vấn chuyên gia). Các ý kiến này cũng tương tự với kết quả của một số nghiên cứu về ảnh hưởng của dịch bệnh gần đây như của Sasaki, Kuroda, Tsuno và Kawakami<sup>6</sup>; hay Yu, Park và Hyun<sup>7</sup>. Kèm theo đó, vẫn đang có tới 9.1 triệu lao động Việt Nam chịu ảnh hưởng tiêu cực của dịch bệnh, như bị mất việc, phải tạm nghỉ; bị cắt giảm giờ làm hoặc nghỉ giãn việc, luân phiên và bị giảm thu nhập<sup>51</sup>. Có thể thấy rằng, nguồn cung việc làm đang giảm, trong khi số người thất nghiệp lại cao. Đây cũng là thời điểm rất khó khăn để tìm việc vì nhiều doanh nghiệp đang trong trạng thái duy trì hoặc cầm cự, điều này phần nào làm giảm TI của người lao động dù JP của họ là cao hay thấp. Kết quả này cũng đồng nhất với một vài nghiên cứu trước đây như của Lai và Chen<sup>52</sup>, Li, Sawhney và Tortorella<sup>53</sup>.

## KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### Kết luận

Nghiên cứu này tập trung xem xét sự tác động của PsyCap lên OCB, JP, JE và TI của người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy, PsyCap có tác động mạnh mẽ trong việc nâng cao cả hành vi trong vai trò và ngoài vai trò, cụ thể là JP và OCB của người lao động. Bên cạnh các ảnh hưởng trực tiếp, PsyCap còn có các tác động gián tiếp thông qua các biến trung gian như OCB và JE để làm tăng JP và giảm TI cho người lao động. Như vậy, muốn người lao động gia tăng OCB, JP, JE, và giảm TI, nhà quản lý cần quan tâm đến việc nâng cao vốn tâm lý của các thành viên trong tổ chức. Như vậy, kết quả quan trọng nhất từ nghiên cứu này chính là nâng cao vốn tâm lý cho người lao động; và đây là cơ sở để nâng cao OCB, JE, JP và làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Các biến quan sát của thành tố *sự tự tin* cho thấy để nhân viên có thể tự tin khi phân tích vấn đề, tham gia các cuộc họp, đóng góp ý kiến và trình bày vấn đề, họ cần được sắp xếp vào đúng công việc và đánh giá đúng năng lực. Luthans và Youssef<sup>33</sup> cũng chỉ ra rằng, các tổ chức cũng cần chú trọng đào tạo, hướng dẫn để người lao động được trang bị đủ kỹ năng, kiến thức, nâng cao năng lực bản thân để tự tin đối mặt với thử thách.

Thành tố *niềm hy vọng* được phản ánh bởi các biến quan sát về nhiệt huyết trong công việc, đạt được các mục tiêu công việc và đánh giá sự thành công của bản thân. Như vậy, có thể thấy, vai trò của việc thiết lập mục tiêu cho tổ chức và cá nhân cần được truyền đạt rõ ràng, cụ thể, thực tế, có thể đo lường và đủ thách thức là rất quan trọng. Bên cạnh đó, việc tạo động lực có thể là trao quyền chủ động cho nhân viên, chia nhỏ mục tiêu theo quá trình để nhân viên có trải nghiệm về sự tiến bộ của bản thân.

*Sự lạc quan* được đo lường bởi các biến quan sát về sự tích cực, bao gồm cả tích cực trong công việc, hay liên quan đến công việc. Để đạt được trạng thái tích cực này, nhân viên cần được trang bị nhiều khía cạnh như: kiến thức-kỹ năng chuyên môn và tư duy để có thể nhận định/đánh giá những vấn đề liên quan đến công việc. Ngoài ra, việc chia sẻ thông tin và tình hình hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp sẽ là cơ sở để nhân viên hài lòng/lạc quan về những mặt tích cực trong công việc và cuộc sống.

Thành tố cuối cùng của PsyCap là *Khả năng phục hồi*. Thành tố này được đo lường bởi các biến quan sát về cách vượt qua khó khăn, quản lý được khó khăn trong công việc và quản lý được áp lực nhiều việc. Để cải thiện *Khả năng phục hồi*, chương trình chăm sóc sức khỏe lao động, bao gồm sức khỏe thể chất và sức khỏe tinh thần, cần được quan tâm tại các doanh nghiệp. Ngoài ra, Luthans, Vogelgesang và Lester<sup>54</sup> có đề cập đến việc xây dựng một nền văn hoá mạnh để tránh các vấn đề gây bất lợi cho *khả năng phục hồi* của nhân viên như các vấn đề đạo đức, quấy rối, các hành vi sai trái của các thành viên.

Để nâng cao PsyCap, tổ chức cần tác động lên tinh thần bên trong của mỗi cá nhân, nhiều tổ chức lớn trên thế giới như Apple, Google, Amazon, Microsoft and Facebook đã áp dụng các chương trình đào tạo về thiền, yoga và các phương pháp thực hành chánh niệm khác tại nơi làm việc cho nhân viên<sup>55</sup>.

### Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Hạn chế đầu tiên của nghiên cứu này đó là triển khai lấy mẫu rộng rãi trên nhiều ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của các tổ chức ở Việt Nam. Trên thực tế, mỗi

lĩnh vực ngành nghề sẽ có nhiều điểm khác biệt, từ đó có thể tạo ra sự khác biệt về kết quả nghiên cứu. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo tại Việt Nam nên tập trung sâu hơn vào từng ngành nghề với các đặc thù cụ thể như công nghệ thông tin, y tế, giáo dục, ngân hàng, ... để có được một kết quả rõ nét hơn về tác động của PsyCap lên OCB, JE, JP và TI của người lao động, cũng như bổ sung thêm dữ liệu để so sánh sự khác biệt giữa các ngành nghề.

Thứ hai, nghiên cứu này tập trung chủ yếu vào vai trò của PsyCap với thang đo đầy đủ là 24 biến quan sát. Do đó, để phiếu khảo sát không quá dài gây khó khăn cho việc khảo sát, nghiên cứu này chỉ sử dụng thang đo JE chỉ với 7 biến quan sát kế thừa từ Crossley và cộng sự<sup>44</sup> (thang đo đầy đủ của Mitchell và cộng sự<sup>16</sup> có tới 40 biến quan sát). Dù thang đo của Crossley và cộng sự<sup>44</sup> được chứng minh là phù hợp và được nhiều nghiên cứu sử dụng, nhưng phần nào nó chưa phản ánh được đầy đủ từng thành phần của khái niệm này. Do vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể tập trung xem xét vai trò của JE lên các yếu tố khác của người lao động và tổ chức vì đây được xem là một trong những khái niệm mới, hoàn thiện hơn các khái niệm truyền thống như sự hài lòng trong công việc hay sự cam kết với công việc trước đây. Khi đó, các nhà nghiên cứu có thể xem xét sử dụng thang đo đầy đủ 40 biến quan sát, đồng thời so sánh xem có sự khác biệt gì về kết quả so với việc sử dụng thang đo 7 biến quan sát của Crossley và cộng sự<sup>44</sup>.

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

PsyCap: vốn tâm lý  
 OCB: hành vi công dân trong tổ chức  
 JP: thành quả làm việc  
 JE: sự gắn kết với công việc  
 TI: ý định nghỉ việc  
 EFA: Phân tích nhân tố khám phá  
 CFA: Phân tích nhân tố khẳng định  
 SEM: Mô hình cấu trúc tuyến tính  
 CR: Độ tin cậy tổng hợp  
 AVE: Phương sai trích trung bình  
 Chi-square/df; CFI; TLI và RMSEA: là các chỉ số để đánh giá mô hình nghiên cứu.

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

## ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Các tác giả đều có đóng góp như nhau trong việc thực hiện và công bố bài báo nghiên cứu khoa học này.

Trong đó, tác giả Lê Hoài Kiều Giang chịu trách nhiệm chính về việc viết nội dung của toàn bài báo nghiên cứu. Đồng thời, tác giả Lê Hoài Kiều Giang cũng là người thực hiện thu thập và xử lý dữ liệu của nghiên cứu này. Tác giả Lê Thị Thanh Xuân có trách nhiệm viết các phần thảo luận kết quả, hàm ý quản trị và kết luận, cũng như rà soát, hiệu chỉnh và hoàn thiện toàn bộ nội dung bài báo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kappagoda UW, Othman H, Fithri Z, De Alwis WP. The impact of psychological capital on job performance in the banking sector in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*. 2014 Jun 14;3(5):198-208.
2. Anvari R, Chikaji AI, Mansor NN. Relationship between organizational citizenship behavior and job performance among engineers. *Jurnal Teknologi*. 2015 Nov 17;77(13):159-64; Available from: <https://doi.org/10.11113/jt.v77.6372>.
3. Shbail M, Shbail A. Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*. 2020;10(16):3749-56; Available from: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.037>.
4. Hiến. Chuyên gia nhận định: Giá xăng dầu tăng sẽ tác động rất mạnh tới tăng trưởng kinh tế. [Trực tuyến]. 2021 [truy cập ngày 22/01/2022]; Available from: <https://baotintuc.vn/kinh-te/chuyen-gia-nhan-dinh-gia-xang-dau-tang-se-tac-dong-rat-manh-toi-tang-truong-kinh-te-20211025135731635.htm>.
5. Minh A. Doanh nghiệp đang kiệt sức, cạn tiền. [Trực tuyến]. 2021 [truy cập ngày 30/09/2021]; Available from: <https://vnexpress.net/doanh-nghiep-dang-kiet-suc-can-tien-4352350.html>.
6. Sasaki N, Kuroda R, Tsuno K, Kawakami N. Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of occupational health*. 2020 Jan;62(1):1-6; Available from: <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>.
7. Yu J, Park J, Hyun SS. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2021 Jul 4;30(5):529-48.
8. Tâm V. Để vượt qua khó khăn cần hơn tinh thần vượt khó, sáng tạo! [Trực tuyến]. 2021 [truy cập ngày 16/11/2021]; Available from: <https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/de-vuot-qua-kho-khan-can-hon-tinh-than-vuot-kho-sang-tao-1491883873>.
9. Harunavamwe M, Pillay D, Nel P. The influence of psychological capital and self-leadership strategies on job embeddedness in the banking industry. *SA Journal of Human Resource Management*. 2020 Jan 1;18(1):1-1; Available from: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1294>.
10. Morrell K, Loan-Clarke J, Wilkinson A. The role of shocks in employee turnover. *British Journal of Management*. 2004 Dec;15(4):335-49; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00423.x>.
11. Khalid SA, Jusoff HK, Ali H, Ismail M, Kassim KM, Rahman NA. Gender as a moderator of the relationship between OCB and turnover intention. *Asian Social Science*. 2009 Jun;5(6):108-17; Available from: <https://doi.org/10.5539/ass.v5n6p108>.
12. Luthans F, Youssef CM, Avolio B J. *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press, Inc. 2007; PMID: 16435945. Available from: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>.
13. Sun T, Zhao XW, Yang LB, Fan LH. The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of advanced nursing*. 2012 Jan;68(1):69-79; PMID: 21645045. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>.

14. Basu E, Pradhan RK, Tewari HR. Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian health-care industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2017 Jul 10;66(6):780-96; Available from: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>.
15. Gupta M, Shaheen M, Reddy PK. Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*. 2017 Aug 14;36(7):973-983; Available from: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>.
16. Mitchell TR, Holtom BC, Lee TW, Sablynski CJ, Erez M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*. 2001 Dec 1;44(6):1102-21; Available from: <https://doi.org/10.5465/3069391>.
17. Williams LJ, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*. 1991 Sep;17(3):601-17; Available from: <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
18. Cho YB, Ryu JR. Organizational Citizenship Behaviors In Relation To Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. 2009 Jul 1;8(7):51-68; Available from: <https://doi.org/10.19030/iber.v8i7.3151>.
19. Organ DW. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*. 1997 Jun 1;10(2):85-97; Available from: [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2).
20. Lee K, Allen NJ. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*. 2002 Feb;87(1):131-42; PMID: 11916207. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>.
21. Borah N, Malakar BG. Impact of job embeddedness on leave intention. *SCMS Journal of Indian Management*. 2015 Oct 1;12(4):83;
22. Sousa-Poza A, Henneberger F. Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*. 2004 Mar 1;38(1):113-37; Available from: <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>.
23. Hui C, Wong A, Tjosvold D. Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2007 Dec;80(4):735-51; Available from: <https://doi.org/10.1348/096317906X171037>.
24. Bothma CF, Roodt G. The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*. 2013 Jan 1;11(1):1-12; Available from: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>.
25. Bakker AB. An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*. 2011;20(4):265-69; Available from: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.
26. Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*. 2007 Sep;60(3):541-72; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>.
27. Snyder CR, Harris C, Anderson JR, Holleran SA, Irving LM, Sigmon ST, Yoshinobu L, Gibb J, Langelle C, Harney P. The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*. 1991 Apr;60(4):570; PMID: 2037968. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>.
28. Luthans F, Avey JB, Clapp-Smith R, Li W. More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008 May 1;19(5):818-27; Available from: <https://doi.org/10.1080/09585190801991194>.
29. Paul H, Bamel UK, Garg P. Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*. 2016 Dec;41(4):308-24; Available from: <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>.
30. Avey JB, Wernsing TS, Luthans F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*. 2008 Mar;44(1):48-70; Available from: <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>.
31. Bakker AB, Demerouti E, Verbeke W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 2004 Mar;43(1):83-104; Available from: <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>.
32. Udin UD, Yuniawan A. Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020;7(9):781-90; Available from: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.781>.
33. Luthans F, Youssef CM. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*. 2004;33:143-60; Available from: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>.
34. Chaudhary S, Chaudhari S. Relationship between psychological capital, job satisfaction and turnover intention of bank employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*. 2015 Aug 1;6(8):816-19;.
35. Hobfoll SE. Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2011 Mar;84(1):116-22; Available from: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>.
36. Berber A, Rofcanin Y. Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. *International Journal of Business and Social Research (IJBRSR)*. 2012 Aug 31;2(4):195-210;.
37. Albloosh A, Taha S, Nassoura A, Vij A, Bohra OP, Masouad N, Hussien AA. Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Jordan: The mediating role of perceived training opportunities. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020;24(05):584-600; Available from: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I5/PR2020264>.
38. Hobfoll SE. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*. 2001 Jul;50(3):337-421; Available from: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>.
39. Huang H, Xia X, Zhao W, Pan X, Zhou X. Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2020 Sep;59(3):442-59; Available from: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>.
40. Lee TW, Mitchell TR, Sablynski CJ, Burton JP, Holtom BC. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*. 2004 Oct 1;47(5):711-22; Available from: <https://doi.org/10.5465/20159613>.
41. Isaac RG, Zerbe WJ, Pitt DC. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of managerial issues*. 2001 Jul 1:212-26;.
42. Saeed I, Waseem M, Sikander S, Rizwan M. The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*. 2014;4(2):242-56; Available from: <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>.
43. Zimmerman RD, Darnold TC. The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel review*. 2009 Feb 6;38(2):142-158; Available from: <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>.
44. Crossley CD, Bennett RJ, Jex SM, Burnfield JL. Development of a global measure of job embeddedness and integration into

- a traditional model of voluntary turnover. *Journal of applied Psychology*. 2007 Jul;92(4):1031-42;PMID: 17638463. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>.
45. Moore GC, Benbasat I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*. 1991 Sep;2(3):192-222;Available from: <https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>.
  46. Thọ ND. Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh. Việt Nam: Nhà xuất bản Lao động Xã hội. 2011;.
  47. Hair Jr JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Anderson RE. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. United Kingdom: Cengage Learning; 2019;.
  48. Kline RB. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press. 2011;.
  49. Avey JB, Reichard RJ, Luthans F, Mhatre KH. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*. 2011 Jun;22(2):127-52;Available from: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.
  50. Anh K. Động lực để người lao động sáng tạo. [Trực tuyến]. 2021 [truy cập ngày 18/01/2022];Available from: <https://www.qdnd.vn/cung-ban-luan/dong-luc-de-nguoi-lao-dong-sang-cao-656831>.
  51. Tổng cục thống kê. Báo cáo tác động của dịch covid-19 đến tình hình lao động, việc làm quý I năm 2021. [Trực tuyến]. 2021 [truy cập ngày 20/01/2021];Available from: <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2021/04/bao-cao-tac-dong-cua-dich-covid-19-den-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-i-nam-2021/>.
  52. Lai MC, Chen YC. Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2012 Aug 1;3(4):387;Available from: <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2012.V3.260>.
  53. Li Y, Sawhney R, Tortorella GL. Empirical analysis of factors impacting turnover intention among manufacturing workers. *International Journal of Business and Management*. 2019;14(4):1-18;Available from: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p1>.
  54. Luthans F, Vogelgesang GR, Lester PB. Developing the psychological capital of resiliency. *Human resource development review*. 2006 Mar;5(1):25-44;Available from: <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>.
  55. Sarkar A, Garg N. "Peaceful workplace" only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. *International Journal of Conflict Management*. 2020 Feb 22;Available from: <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2019-0217>.