

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

Trịnh Minh Anh

**GIẢI PHÁP CẢI THIỆN SỨC KHỎE TINH THẦN
NHẪM GIẢM THIỂU TỈ LỆ THÔI VIỆC TỰ
NGUYỆN TẠI CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ
THƯƠNG MẠI YES4ALL**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

Trịnh Minh Anh

GIẢI PHÁP CẢI THIẾN SỨC KHỎE TINH
THẦN NHĂM GIẢM THIỂU TỈ LỆ THÔI VIỆC
TỰ NGUYỆN TẠI CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ
THƯƠNG MẠI YES4ALL

Chuyên ngành: **Marketing** (Hướng ứng dụng)
Mã số: 8340121

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐINH TIÊN MINH

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên Trịnh Minh Anh là học viên cao học Khóa 32.2 của Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này. Tôi xin cam đoan tất cả nội dung của luận văn “Giải pháp cải thiện sức khỏe tinh thần nhằm giảm thiểu tỉ lệ thôi việc tự nguyện tại Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All” do chính tôi thực hiện, không sao chép hay sử dụng nghiên cứu của người khác dưới bất kỳ hình thức sai trái nào.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 13 tháng 11 năm 2024

Người thực hiện đề tài

Trịnh Minh Anh

MỤC LỤC

TRANG PHỤ BÌA	2
LỜI CAM ĐOAN	3
MỤC LỤC	4
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	8
DANH MỤC CÁC HÌNH	0
TÓM TẮT	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu đề tài.....	1
3. Phương pháp thực hiện	2
4. Kết quả và kết luận.....	2
ABSTRACT	3
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu đề tài.....	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Ý nghĩa thực tiễn.....	4
6. Kết cấu đề tài.....	4
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI YES4ALL VIỆT NAM VÀ XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ CỐT LÕI	5
1.1. Tổng quan về Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All.....	5
1.1.1. Lịch sử hình thành và Quá trình phát triển	5
1.1.2. Sứ mệnh	6

1.1.3. Cơ cấu sản phẩm.....	7
1.1.4. Thành tựu.....	8
1.2. Hiện trạng về tỷ lệ thôi việc của nhân sự tại Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All.....	9
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	12
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT	13
2.1. Định nghĩa về Ý định thôi việc	13
2.2. Các nghiên cứu trước đây	15
2.3. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Ý định thôi việc tại Yes4All	19
2.3.1 Lý thuyết nền Nhu cầu Công việc – Nguồn lực (JD-R).....	20
2.3.2 Sự bất ổn trong công việc (Job Insecurity), Sự căng thẳng trong công việc (Job stress) và Sự kiệt sức (Burnout)	23
2.3.3 Sự hỗ trợ của tổ chức (Organizational support) và sự gắn bó với công việc (Work engagement).....	25
2.3.4 Sức khỏe tinh thần (Mental Health), Sự cam kết với tổ chức (Organizational commitment) đối với Ý định nghỉ việc (Turnover Intention).....	27
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	33
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	34
3.1. Quy trình nghiên cứu	34
3.1.1. Nghiên cứu định tính	34
3.1.2. Nghiên cứu định lượng.....	35
3.2. Phương pháp luận phân tích	42
3.2.1 Phân tích mô tả	43
3.2.2 Phân tích Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).....	43

TÓM TẮT CHƯƠNG 3	45
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	46
4.1. Phân tích thống kê mô tả.....	46
4.2. Mô hình đo lường.....	52
4.3 Mô hình cấu trúc.....	54
4.4. Kết quả và thảo luận.....	58
4.4.1. Kết quả kiểm định giả thuyết.....	58
4.4.2. Thảo luận	61
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	64
CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP GIẢM THIỂU Ý ĐỊNH THÔI VIỆC TỰ NGUYỆN TẠI CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI YES4ALL.....	66
5.1. Cơ sở đề xuất	66
5.2. Giải pháp đề xuất.....	68
5.3. Kế hoạch thực hiện	73
5.3.1. Mục tiêu kế hoạch.....	73
5.3.2. Nội dung chi tiết	74
5.3.3. Chi phí dự kiến	76
TÓM TẮT CHƯƠNG 5	78
PHẦN KẾT LUẬN.....	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO	80
PHỤ LỤC	88
Phụ lục 1: Phỏng vấn tay đôi	88
Phụ lục 2: Bảng câu hỏi khảo sát định lượng.....	98

Phụ lục 3: Kết quả khảo sát thử nghiệm	107
Phụ lục 4: Khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên (Employee Engagement Survey)	111

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng	Tên bảng	Trang
2.1	Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan đến vấn đề nghiên cứu	15
3.1	Tổng hợp thang đo của các biến phân tích	37
4.1	Thông tin nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu	46
4.2	Mô hình đo lường: Tải trọng bên ngoài, CA, CR và AVE	53
4.3	R-square	55
4.4	Kết quả kiểm định SEM	57
4.5	Kết quả kiểm định giả thuyết	58
5.1	Nội dung chi tiết Xây dựng Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện	74
5.2	Nội dung chi tiết thực hiện Thiết lập Chương trình Sức khỏe Toàn diện	75
5.3	Bảng dự trù chi phí cho giải pháp đề xuất	76

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình	Tên hình	Trang
1.1	Tỷ lệ thôi việc trung bình theo quý tại Yes4All	10
1.2	Tỉ lệ thôi việc trung bình theo phòng ban của Yes4All	11
2.1	Mô hình Lý thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R)	21
2.2	Mô hình nghiên cứu đề xuất	32
3.1	Quy trình thực hiện khảo sát	34
4.1	Thông kê mô tả kết quả khảo sát các biến nghiên cứu	49
4.2	Kết quả phân tích đường dẫn (SEM)	55
5.1	Dòng thời gian triển khai hệ thống phát triển cá nhân và KPI	74

TÓM TẮT

1. Lý do chọn đề tài

Từ năm 2022 đến năm 2023, Yes4All đã chứng kiến sự sụt giảm đáng kể về tỷ lệ giữ chân nhân viên, giảm từ mức trung bình 80% vào năm 2022 xuống còn khoảng 50%, và sau 6 tháng đầu năm 2024, tỷ lệ này đang được báo cáo ở mức dưới 40% so với cùng kỳ những năm trước. Xu hướng đáng báo động này làm bật lên vấn đề về tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên trong bối cảnh Yes4All đang tích cực xây dựng thương hiệu tập đoàn của mình đồng thời với đội ngũ bên trong và với các đối tác, khách hàng bên ngoài. Kết quả từ một cuộc khảo sát sức khỏe thương hiệu nội bộ được thực hiện vào Quý 1.2024 đã cho thấy một kết quả tương đối lo ngại, với tỷ lệ nhận biết về thương hiệu tập đoàn và các thương hiệu con thấp đồng thời những nhận định về hình ảnh thương hiệu đang mang nhiều những ý kiến tiêu cực. Những phát hiện này cho thấy một mối tương quan với tỷ lệ thôi việc cao, nhân viên mới được tuyển dụng thường xuyên, những sự thay đổi liên tục phần nào đã ảnh hưởng đến sự ổn định về mặt tinh thần của những nhân viên hiện tại.

Vì vậy, nghiên cứu này nhằm mục đích đề xuất giải pháp giúp ổn định và cải thiện đời sống tinh thần của nhân viên tại công ty, từ đó cải thiện tình trạng nhân viên tự nguyện thôi việc, tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên giúp giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Từ mục đích đó, nghiên cứu sẽ chỉ ra những nguyên nhân cốt lõi đang tác động tới ý định thôi việc của nhân viên nhằm giải quyết những vấn đề tồn đọng gây ảnh hưởng, hướng đến một lực lượng lao động ổn định hơn, điều quan trọng để tạo nền tảng vững chắc cho nỗ lực xây dựng thương hiệu tập đoàn của Yes4All.

2. Mục tiêu đề tài

- Phân tích hiện trạng thôi việc tự nguyện của nhân viên, tìm hiểu các nguyên nhân cốt lõi.
- Đề xuất giải pháp giúp nâng cao sức khỏe tinh thần và mức độ cam kết gắn bó của nhân viên, từ đó giúp giữ chân nhân sự, góp phần cải thiện tình

trạng tỉ lệ thôi việc tự nguyện cao tại công ty Yes4All trong giải đoạn 2022-2024.

3. Phương pháp thực hiện

Đề tài sử dụng 2 phương pháp nghiên cứu bao gồm nghiên cứu định tính, kỹ thuật nghiên cứu là phỏng vấn tay đôi và phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua phỏng vấn trực tuyến bằng bảng câu hỏi.

4. Kết quả và kết luận

Đề tài đã đạt được mục tiêu nghiên cứu: xác định được ý định nghỉ việc chủ yếu bị ảnh hưởng bởi sức khỏe tinh thần và cam kết của tổ chức, những yếu tố bị tác động mạnh mẽ bởi sự căng thẳng, sự bất ổn trong công việc và những hỗ trợ tại nơi làm việc. Các giải pháp và kế hoạch chi tiết được đề xuất để nâng cao sức khỏe tinh thần của nhân viên và củng cố cam kết của họ đối với công ty, cung cấp một cách tiếp cận rõ ràng, có thể thực hiện được để cải thiện khả năng giữ chân nhân viên.

Từ khoá: Ý định thôi việc, sức khỏe tinh thần, cam kết với tổ chức

ABSTRACT

1. Reason for writing

From 2022 to 2023, Yes4All has seen a significant decline in employee retention, falling from an average of 80% in 2022 to around 50%, and after the first 6 months of 2024, the rate is being reported at below 40% compared to the same period in previous years. This alarming trend highlights the issue of voluntary employee turnover in the context of Yes4All actively building its corporate brand both internally and with external partners and customers. The results of an internal brand health survey conducted in Q1.2024 showed a relatively worrying result, with low awareness of the corporate brand and sub-brands and the negative perceptions of the brand image. These findings show a correlation with high turnover rates, frequent new hires, and constant changes that have somewhat affected the mental stability of current employees.

Therefore, this study aims to propose solutions to help stabilize and improve the mental health of employees at Yes4All, thereby improving the situation of employees voluntarily leaving, increasing employee retention rates, and reducing recruitment and training costs. From that purpose, the study will point out the core causes that are affecting employees' intention to quit in order to current situation that aiming for a more stable workforce, which is important to create a solid foundation for Yes4All's efforts to build a corporate brand.

2. Objectives

- Analyze the current situation of voluntary employee resignation, find out the core causes.

- Propose solutions to help improve the mental health and commitment level of employees, thereby helping to retain employee, contributing to improving the high turnover rate at Yes4All company in the period of 2022-2024.

3. Method of implementation

The topic uses two research techniques: qualitative research by in depth interview and quantitative research by online questionnaires.

4. Results and conclusions

The research objective was achieved: to identify that turnover intention is mainly influenced by mental health and organizational commitment, which are strongly influenced by stress, job insecurity and workplace support. Solutions and detailed plans are proposed to improve employees' mental health and strengthen their commitment to the company, providing a clear, actionable approach to improving employee retention.

Keywords: Turnover intention, mental health, organizational commitment.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tại Việt Nam, tỷ lệ thôi việc của nhân viên trong một doanh nghiệp thường được ghi nhận ở mức cao và là một thách thức đáng kể đối với các doanh nghiệp, chúng được coi là chi phí không thể tránh khỏi khi hoạt động kinh doanh tại Việt Nam (Pritesh Samuel, 2022). Vì vậy, tỷ lệ thôi việc cao luôn là vấn đề nhức nhối trong doanh nghiệp, đặt ra nhu cầu cấp bách về việc giảm thiểu tỷ lệ nhân viên rời khỏi doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định (A.K. Florek-Paszkowska và cộng sự, 2023). Theo báo cáo nhân sự từ Navigos năm 2019, các doanh nghiệp thương mại điện tử được ghi nhận là nơi có tỷ lệ luân chuyển cao hơn mức trung bình của các doanh nghiệp trên cả nước, điều này góp phần cản trở đáng kể sự tăng trưởng và phát triển dài hạn của tổ chức. Bản thân nhân viên có vai trò thiết yếu trong tổ chức, được coi là tài sản thiết yếu của một tổ chức, là nguồn giá trị chính của khách hàng và đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ, qua đó định hình hình ảnh và danh tiếng của tổ chức (A.K. Florek-Paszkowska và cộng sự, 2023).

Tính cấp thiết của việc giải quyết tỷ lệ thôi việc cao của nhân viên trong doanh nghiệp được nhấn mạnh bởi tác động sâu sắc của nó đối với cả cá nhân và tổ chức. Tỷ lệ thôi việc của nhân viên là một trong những chủ đề được nghiên cứu rộng rãi nhất trong các tài liệu về hành vi tổ chức. West (2000) nhấn mạnh rằng quyết định tự nguyện rời khỏi tổ chức của một nhân viên có hậu quả đáng kể đối với cả cá nhân và công ty. Việc một nhân sự tự nguyện thôi việc, rời bỏ vị trí công tác tại một doanh nghiệp hay tổ chức có thể làm gián đoạn hoạt động kinh doanh, làm tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo (Griffith, 2004; Shaw và cộng sự, 1998). Thách thức này đặc biệt ở mức đáng lo ngại tại Yes4All, một doanh nghiệp thương mại điện tử, nơi mà sự phụ thuộc vào những nhân viên có tay nghề và kinh nghiệm là rất quan trọng để duy trì hoạt động kinh doanh và lợi thế cạnh tranh. Với tỷ lệ luân chuyển lao động vượt quá 60%, ghi nhận theo báo cáo nội bộ trong sáu tháng

đầu năm 2024, với xu hướng tăng không ngừng từ năm 2022, tỷ lệ này đang ở mức cao đáng kể so với mức trung bình toàn quốc ở vào khoản 15% và đang có xu hướng giảm theo báo cáo từ Talentnet trong năm 2022. Vì vậy, Yes4All phải đối mặt với một thách thức đáng kể.

Trong bối cảnh hướng đến việc xây dựng hình ảnh thương hiệu tập đoàn đối với đội ngũ nhân viên bên trong và cả khách hàng, đối tác bên ngoài, việc cải thiện tỷ lệ thôi việc cao đang diễn ra tại doanh nghiệp là điều cấp thiết. Một phân tích nội bộ đã được tiến hành bởi Phòng Nhân sự tại Yes4All nhằm bước đầu xác định những lý do được đề cập thường xuyên nhất khiến nhân viên nghỉ việc ở các phòng ban khác nhau. Kết quả phân tích này đã cho thấy sơ bộ rằng hầu hết nhân viên ở các phòng ban đều trải qua sự mệt mỏi, cảm thấy không thoải mái về mặt tinh thần trước khi đi đến quyết định xin thôi việc tự nguyện. Phát hiện này đã hướng trọng tâm của nghiên cứu này vào việc xác định những biến số tác động và gây nên những trạng thái tinh thần mệt mỏi của nhân viên tại văn phòng, cụ thể là khám phá những tác động đến sức khỏe tinh thần, và mức độ ảnh hưởng của sức khỏe tinh thần lên quyết định thôi việc của nhân sự.

Một số nghiên cứu trước đây đã chỉ ra sức khỏe tinh thần có thể bị ảnh hưởng bởi sự không chắc chắn trong công việc, được định nghĩa là nhận thức của nhân viên về sự bất ổn và không chắc chắn liên quan đến việc tiếp tục làm việc của họ, và sự căng thẳng công việc là những yếu tố quyết định quan trọng đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên (Stynen, De Witte & De Cuyper, 2022) cũng như sự hỗ trợ đến từ tổ chức, được định nghĩa là những hỗ trợ về mặt tinh thần, về mặt công việc để tạo điều kiện cho nhân sự có thể hoàn thành công việc trong điều kiện tốt (Imran, M.Y. và cộng sự, 2020). Sức khỏe tinh thần, thường bị ảnh hưởng tiêu cực bởi căng thẳng và bất ổn trong công việc, đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến ý định ở lại hoặc nghỉ việc của nhân viên. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sức khỏe tinh thần kém có thể dẫn đến tăng ý định chuyển việc và các hành vi tiêu cực khác tại nơi làm việc (Yum, Choi & Hyun, 2024).

2. Mục tiêu đề tài

Mục đích của nghiên cứu này là khám phá các yếu tố tác động đến tình trạng sức khỏe tinh thần, góp phần vào tỷ lệ thôi việc cao của nhân viên tại Yes4All. Các nghiên cứu trước đây đã liên tục nhấn mạnh việc sức khỏe tinh thần sẽ có tác động tiêu cực, tăng ý định rời thôi việc tự nguyện.

Bằng cách giải quyết các nguyên nhân gốc rễ của tỷ lệ nghỉ việc và thúc đẩy môi trường làm việc lành mạnh hơn, Yes4All có thể cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc và đạt được hiệu quả hoạt động cao hơn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu này là các doanh nghiệp đang sử dụng lao động Việt Nam tại Hồ Chí Minh, với Yes4All đóng vai trò là nghiên cứu điển hình. Những phát hiện từ nghiên cứu này không chỉ đóng góp vào kho kiến thức hiện có về tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên mà còn cung cấp những hiểu biết thực tế cho các doanh nghiệp đang nỗ lực tăng cường sự ổn định trong lực lượng lao động tại Hồ Chí Minh.

Các đối tượng tiếp cận sẽ là những nhân viên lao động toàn thời gian tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, với thời gian công tác từ 6 tháng trở lên ở hầu hết các phòng ban, để khai thác những yếu tố tác động đến ý định thôi việc tự nguyện của nhân sự.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sẽ sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp, bắt đầu bằng các phương pháp định tính để khai phá các yếu tố tác động vấn đề thông qua các cuộc phỏng vấn nhân viên ngẫu nhiên tại các phòng ban, nhân viên ở mảng tuyển dụng tại phòng Nhân Sự của Yes4All, sau đó là khảo sát định lượng để đo lường mức độ tác động, xác định mối quan của các yếu tố được đề cập đến ý định thôi việc của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố.

Đề tài có sử dụng các dữ liệu bao gồm:

- Dữ liệu thứ cấp:

Được thu thập và phân tích bởi Công ty TNHH Yes4All thông qua báo cáo nhân sự định kỳ hằng quý và hằng năm.

Từ các kết quả thống kê, nghiên cứu, bài báo khoa học được đăng trên các tạp chí khoa học, Tổng Cục Thống Kê, website uy tín trong và ngoài nước.

- Dữ liệu sơ cấp:

Những nghiên cứu định tính và định lượng sử dụng 2 kỹ thuật nghiên cứu là phỏng vấn tay đô (In-dept interview – IDI) và phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua phỏng vấn online bằng bảng câu hỏi (Online survey), do chính tác giả thực hiện.

5. Ý nghĩa thực tiễn

Đề tài sẽ đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sức khỏe tinh thần, giảm thiểu các yếu tố tác động tiêu cực đến sức khỏe tinh thần nhân viên tại văn phòng công ty Yes4All Việt Nam. Từ đó, cải thiện tỉ lệ thôi việc cao, nâng cao khả năng giữ chân nhân viên giúp giảm các chi phí tuyển dụng và nhân sự, góp phần hướng đến việc xây dựng hình ảnh thương hiệu tập đoàn tích cực từ bên trong doanh nghiệp.

6. Kết cấu đề tài

Luận văn được thiết kế gồm Phần mở đầu, phần kết luận và 5 chương nội dung chính, gồm:

Chương 1: Giới thiệu Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All và xác định vấn đề cốt lõi

Chương 2: Cơ sở lý thuyết

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Giải pháp giảm thiểu ý định thôi việc tự nguyện tại Yes4All

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI YES4ALL VIỆT NAM VÀ XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ CỐT LÕI

1.1. Tổng quan về Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All

1.1.1. Lịch sử hình thành và Quá trình phát triển

Yes4All được thành lập vào năm 2009 bởi CEO Mỹ Nguyễn, một kỹ sư với tầm nhìn tạo ra những sản phẩm chất lượng cao, dễ tiếp cận với giá cả phải chăng cho người tiêu dùng trên toàn thế giới. Hành trình của công ty bắt đầu tại Quận Cam, California, nơi công ty ra mắt cửa hàng trực tuyến đầu tiên trên eBay vào năm 2010. Ban đầu, Yes4All tập trung vào các sản phẩm thiết bị tập thể dục tại nhà, nhanh chóng trở nên phổ biến nhờ vào độ bền và chức năng linh hoạt, đa dạng của chúng. Thành công ban đầu này đã thúc đẩy sự phát triển của công ty và khuyến khích công ty mở rộng sang Amazon vào năm 2012, nơi Yes4All ra mắt Thanh xà đơn Doorway Chin-Up mang tính cách mạng. Sản phẩm đã đạt được kết quả ấn tượng, được xếp hạng là sản phẩm bán chạy thứ 2 trên Amazon và giúp Yes4All tạo dựng danh tiếng là nhà cung cấp đáng tin cậy các giải pháp tập thể dục tại nhà. Ngoài ra, Yes4All đã giới thiệu Giá treo tường TV, được xếp hạng là giá treo tường số 1 trên eBay và số 3 trên Amazon, củng cố thêm vị thế của công ty trên thị trường.

Năm 2013, để hỗ trợ hoạt động ngày càng phát triển của mình, Yes4All đã mở một văn phòng vệ tinh tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. Sự mở rộng này cho phép công ty hợp lý hóa sản xuất và hậu cần, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng đối với các sản phẩm của mình tại Hoa Kỳ và chuẩn bị cho sự tăng trưởng quốc tế trong tương lai. Đến năm 2015, Yes4All đã thành lập một trung tâm phân phối rộng 100.000 square feet tại Anaheim, California. Cơ sở này đánh dấu một bước tiến quan trọng trong hành trình của Yes4All, cho phép công ty mở rộng quy mô hoạt động, cải thiện hiệu quả giao hàng và giảm chi phí - những lợi thế góp phần vào khả năng cạnh tranh của công ty trong bối cảnh thương mại điện tử đang phát triển nhanh chóng.

Quỹ đạo của công ty tiếp tục đi lên với việc tham gia vào các chương trình thương mại điện tử Amazon Vendor Central và Walmart vào năm 2016, sau đó là tham gia chương trình AVC Direct Import danh giá của Amazon vào năm 2017. Những quan hệ đối tác này đã cho phép Yes4All tiếp cận được nhiều đối tượng hơn và củng cố vị thế của mình trên một số nền tảng trực tuyến lớn nhất thế giới. Vào năm 2021, Yes4All bắt đầu mở rộng kinh doanh sang thị trường quốc tế, ra mắt thương hiệu của mình trên Amazon tại các thị trường Nhật Bản, Canada, Mexico, Úc, Singapore và UAE. Là một phần trong lộ trình phát triển chiến lược, Yes4All có kế hoạch mở rộng hơn nữa sự hiện diện quốc tế của mình trên tổng 17 quốc gia ngoài Mỹ vào năm 2025, đi cùng chiến lược xây dựng thương hiệu toàn diện nhằm mục đích thiết lập sự hiện diện mạnh mẽ trên toàn cầu trong ngành thương mại điện tử nói chung và ngành hàng thiết bị thể dục thể thao và nội thất nói riêng.

1.1.2. Sứ mệnh

Sứ mệnh của Yes4All tập trung vào mục tiêu trở thành công ty được sáng lập bởi người Việt Nam đạt vị thế hàng đầu thế giới trong ngành bán lẻ thương mại điện tử. Công ty mong muốn tạo ra một nền tảng sáng tạo, hiệu quả, thu hẹp khoảng cách giữa người sáng tạo sản phẩm và người tiêu dùng, cung cấp một con đường hợp lý để các sản phẩm chất lượng cao, giá cả phải chăng tiếp cận thị trường toàn cầu. Yes4All cam kết nâng cao cuộc sống của khách hàng bằng cách cung cấp nhiều loại sản phẩm đa dạng được thiết kế để đáp ứng nhu cầu hàng ngày và cải thiện chất lượng cuộc sống. Sứ mệnh này nhấn mạnh sự tận tâm của công ty không chỉ mang lại giá trị thông qua các sản phẩm của mình mà còn tạo ra tác động tích cực đến cộng đồng mà công ty phục vụ.

Bằng cách áp dụng cải tiến liên tục, đổi mới và các giá trị lấy khách hàng làm trọng tâm, Yes4All đặt mục tiêu trở thành một cái tên đáng tin cậy trong thương mại điện tử. Sứ mệnh của công ty cũng mở rộng sang việc thúc đẩy môi trường làm việc toàn diện, hỗ trợ, trao quyền cho nhân viên, góp phần vào mục tiêu chung của công ty là trở thành một thương hiệu tạo được tiếng vang với cả khách hàng. Là một phần của sứ mệnh này, Yes4All đầu tư vào việc hiểu nhu cầu của người tiêu dùng

và điều chỉnh các dịch vụ của mình để đáp ứng những nhu cầu đó, giúp xây dựng cơ sở khách hàng trung thành trên toàn cầu.

1.1.3. Cơ cấu sản phẩm

Danh mục sản phẩm của Yes4All đã tăng trưởng đáng kể kể từ khi thành lập, phát triển để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng trong việc tập luyện thể thao tại nhà. Ban đầu, công ty tập trung vào các sản phẩm thể dục tại nhà, một phân khúc cho phép công ty xây dựng nền tảng vững chắc trên thị trường. Trong những năm qua, Yes4All đã mở rộng danh mục sản phẩm của mình để trở thành nhà cung cấp toàn diện các sản phẩm gia dụng và phong cách sống. Ngày nay, các dòng sản phẩm chính của Yes4All bao gồm các danh mục sau:

- **Đồ dùng thể thao tại nhà:** Dựa trên nền tảng thiết bị thể dục thể thao, Yes4All cung cấp nhiều loại thiết bị tập thể dục, bao gồm tạ tay, dây kháng lực, tạ âm, thanh xà đơn và các mặt hàng khác được thiết kế riêng cho các bài tập tại nhà. Các sản phẩm này được thiết kế chú trọng đến cả chất lượng và chức năng, phục vụ cho những người đam mê thể dục ở mọi cấp độ với mức giá phù hợp cho nhiều tệp khách hàng.
- **Nội thất:** Dòng sản phẩm nội thất của Yes4All cung cấp các lựa chọn giá cả phải chăng cho nhiều không gian sống khác nhau, bao gồm khung giường, các giải pháp lưu trữ, bàn và tủ đựng đồ. Mỗi sản phẩm được chế tạo để tăng cường sự thoải mái và tiện ích trong ngôi nhà, phản ánh sự tập trung của công ty vào các sản phẩm thiết thực, chất lượng cao.
- **Vật dụng làm vườn:** Mở rộng sang danh mục làm vườn, Yes4All cung cấp các công cụ và phụ kiện được thiết kế cho cả người làm vườn mới vào nghề và người làm vườn có kinh nghiệm. Các sản phẩm này nhằm mục đích đơn giản hóa và làm phong phú thêm trải nghiệm

làm vườn, giúp khách hàng tạo ra không gian ngoài trời đẹp và bền vững.

- **Sản phẩm cho thú cưng:** Nhận ra nhu cầu của những người nuôi thú cưng, Yes4All đã giới thiệu một loạt các sản phẩm chăm sóc thú cưng, bao gồm đồ chơi, trạm cho ăn và dụng cụ hỗ trợ huấn luyện. Danh mục này phản ánh cam kết của công ty trong việc hỗ trợ mối quan hệ giữa thú cưng và chủ của chúng bằng cách cung cấp các sản phẩm an toàn, thú vị và hữu ích.

Thông qua cấu trúc sản phẩm đa dạng này, Yes4All đã khẳng định mình là một thương hiệu đa danh mục phục vụ cho nhiều đối tượng khách hàng. Mỗi dòng sản phẩm đều phù hợp với sứ mệnh của công ty là cung cấp các giải pháp dễ tiếp cận, chất lượng cao giúp nâng cao cuộc sống hàng ngày, cho phép Yes4All đáp ứng nhu cầu ngày càng thay đổi của người tiêu dùng.

1.1.4. Thành tựu

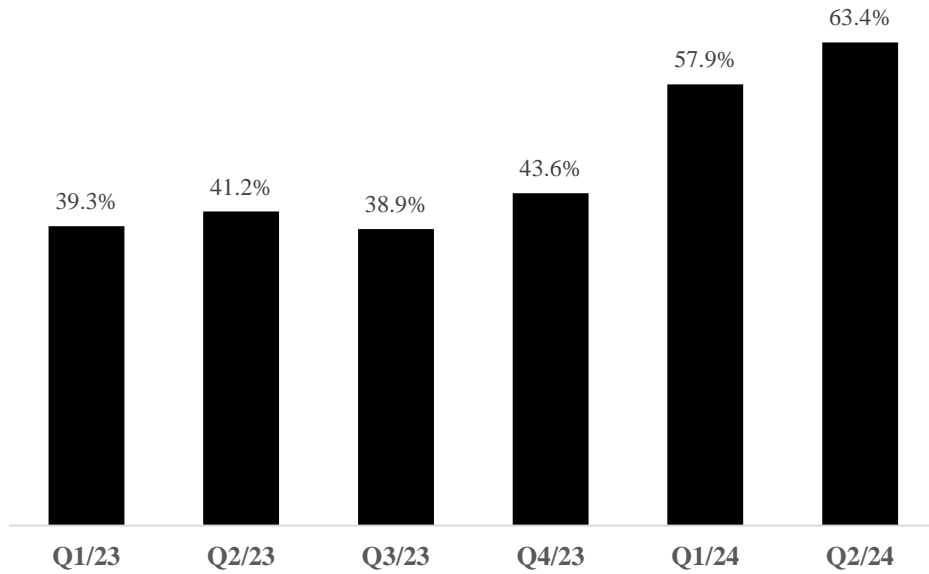
Hành trình của Yes4All được đánh dấu bằng một số thành tựu quan trọng làm nổi bật sự phát triển và sự tận tâm của công ty đối với chất lượng. Sự mở rộng nhanh chóng của công ty từ một cửa hàng eBay thành một thương hiệu thương mại điện tử toàn cầu là minh chứng cho cam kết của công ty đối với sự đổi mới và sự hài lòng của khách hàng. Một trong những thành tựu ban đầu của công ty là thành công rộng rãi của Doorway Chin-Up Bar và TV Wall Mount, nhanh chóng trở thành sản phẩm bán chạy nhất trên Amazon và eBay. Thành công này đã tạo tiền đề cho sự phát triển của Yes4All trong bối cảnh thương mại điện tử cạnh tranh.

Năm 2015, việc thành lập một trung tâm phân phối lớn tại Anaheim, California đã đánh dấu một thời điểm quan trọng, cho phép Yes4All hợp lý hóa chuỗi cung ứng. Động thái này được tiếp nối bằng các quan hệ đối tác uy tín với Amazon và Walmart, giúp củng cố vị thế thị trường của Yes4All và cho phép công ty tiếp cận tệp khách hàng lớn hơn, đa dạng hơn.

Đến năm 2021, Yes4All đã mở rộng thương hiệu của mình trên toàn thế giới, đảm bảo sự hiện diện tại nhiều thị trường của Amazon, bao gồm Nhật Bản, Canada, Mexico, Úc, Singapore và UAE. Sự mở rộng quốc tế này phản ánh cam kết của công ty trong việc trở thành một thương hiệu toàn cầu, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trên nhiều khu vực khác nhau. Khi Yes4All hướng đến tương lai, chiến lược mở rộng quốc tế đầy tham vọng của công ty đặt mục tiêu mở rộng sự hiện diện của thương hiệu tại 17 quốc gia vào năm 2025. Sự mở rộng này sẽ được hỗ trợ bởi một chiến lược xây dựng thương hiệu toàn diện tập trung vào việc thiết lập Yes4All như một cái tên đáng tin cậy và dễ nhận biết trong thương mại điện tử. Thông qua cách tiếp cận này, Yes4All có kế hoạch tận dụng kinh nghiệm, năng lực sáng tạo và sự mệnh tập trung vào khách hàng của mình để tạo ra tác động lâu dài tại các thị trường mới, củng cố vị thế của mình như một công ty dẫn đầu toàn cầu trong ngành.

1.2. Hiện trạng về tỷ lệ thôi việc của nhân sự tại Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All

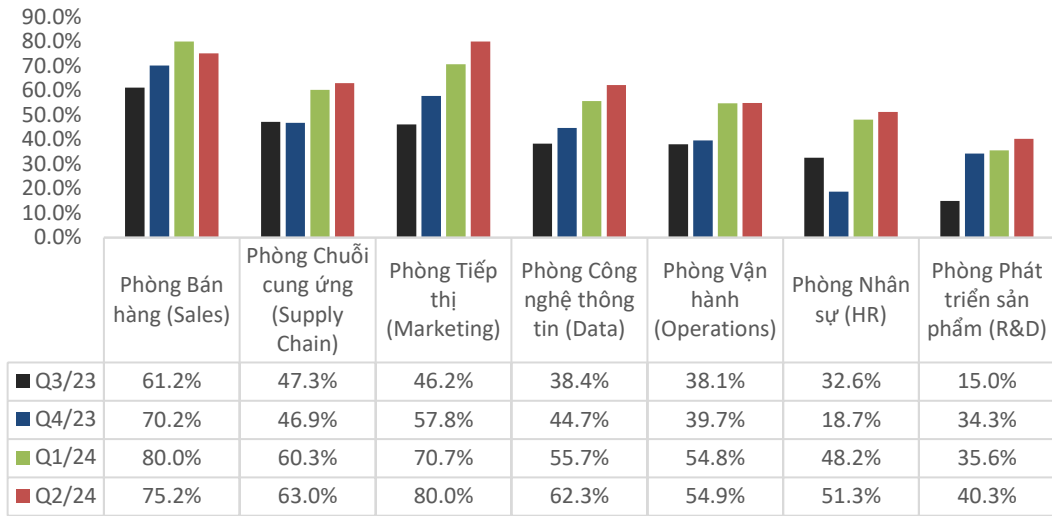
Yes4All, một doanh nghiệp thương mại điện tử kinh doanh chủ yếu tại nền tảng Amazon, hoạt động trên 18 quốc gia trải rộng tại châu Mỹ, châu Âu và châu Á. Doanh nghiệp là nhà cung cấp các sản phẩm thiết bị thể dục và thể thao tại nhà, nội thất và đồ dùng cho thú cưng. Với quy mô nhân sự vào khoảng 400 nhân viên, Yes4All đã thể hiện tốc độ phát triển nhanh chóng nhờ vào lợi thế kinh doanh tại nền tảng Amazon với độ phủ rộng khắp toàn cầu. Tuy nhiên, đi cùng với những thành công về mặt kinh doanh, Yes4All hiện đang phải đối mặt với một trong những thách thức đáng kể đe dọa đến tính bền vững và tăng trưởng lâu dài của công ty.



Hình 1.1: Tỷ lệ thôi việc trung bình theo quý tại Yes4All (Đơn vị: %)

Nguồn: Báo cáo Nhân sự nội bộ, Q2/2024

Một trong những vấn đề cấp bách nhất mà Yes4All phải đối mặt là tỷ lệ luân chuyển nhân sự ngày càng tăng trong số các nhân viên của mình. Năm 2022, công ty ghi nhận tỷ lệ luân chuyển nhân sự khoảng 30%, một tỷ lệ cao hơn mức trung bình chung của các doanh nghiệp tại Việt Nam theo Talentnet, 2022. Tuy nhiên, con số này đã tăng vọt từ 40% ở Quý 1 năm 2023 lên hơn 60% tính đến Quý 2 năm 2024, cho thấy một vấn đề nghiêm trọng trong việc giữ chân nhân sự, số liệu được ghi nhận theo báo cáo nội bộ của doanh nghiệp. Tỷ lệ luân chuyển nhân sự cao nhất được ghi nhận ở phòng Bán hàng, tiếp theo là phòng Chuỗi cung ứng, Tiếp thị và Công nghệ Thông tin. Đây đều là những phòng ban trọng yếu có tác động trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp.



Hình 1.2: Tỷ lệ thôi việc trung bình theo phòng ban của Yes4All (Đơn vị: %)

Nguồn: Báo cáo Nhân sự nội bộ, Q2/2024

Việc số lượng lớn nhân viên rời bỏ công việc trong một thời gian nhất định tại doanh nghiệp không chỉ dẫn đến tình trạng gián đoạn trong hoạt động kinh doanh mà còn gây áp lực lên các hoạt động tuyển dụng và đào tạo (Griffith, 2004; Shaw và cộng sự, 1998). Những thách thức này còn phức tạp hơn do bản chất cạnh tranh của ngành thương mại điện tử, đòi hỏi các doanh nghiệp phải duy trì lực lượng lao động ổn định và có tay nghề để thích ứng với môi trường kinh doanh có nhiều thay đổi và biến động.

Bản chất của ngành thương mại điện tử, với tốc độ tăng trưởng hàng năm dự kiến là 30% từ năm 2021 đến năm 2025 (ITA, 2024), đã gây thêm áp lực cho các doanh nghiệp như Yes4All không chỉ thu hút mà còn giữ chân những nhân viên tài năng có thể đóng góp vào sự tăng trưởng của công ty. Phân tích nội bộ được tiến hành với bộ phận nhân sự cho thấy sự sức khỏe tinh thần trở nên mệt mỏi, căng thẳng là một trong những lý do hàng đầu khiến nhân viên rời bỏ công ty. Nhân viên đã bày tỏ mối quan ngại về sự ổn định công việc trước những thay đổi nhanh chóng và biến động của thị trường lẫn bản thân doanh nghiệp, vốn thường thấy trong lĩnh vực thương mại điện tử. Ngoài ra, bản chất công việc đòi hỏi cao, cùng với áp lực phải duy trì hiệu suất cao trong một thị trường cạnh tranh cao, đã góp phần làm tăng

mức độ căng thẳng trong công việc, khiến nhân viên cảm thấy kiệt sức cả về mặt thể chất lẫn tinh thần để hoàn thiện hết công việc được giao.

Những thách thức này nhấn mạnh nhu cầu cấp thiết phải hiểu toàn diện về các yếu tố thúc đẩy ý định nghỉ việc tại Yes4All. Công ty nhận ra rằng việc giải quyết những vấn đề này không chỉ quan trọng để cải thiện việc giữ chân nhân viên mà còn để duy trì lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường thương mại điện tử. Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra nguyên nhân gốc rễ của tỷ lệ thôi việc cao để cung cấp những hiểu biết có thể triển khai hành động để tạo ra một môi trường làm việc ổn định và lành mạnh cho sức khỏe tinh thần của nhân viên. Những nỗ lực này là cần thiết để duy trì tốc độ phát triển và sự bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Ở chương 1, tác giả đã giới thiệu sơ lược về Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All bao gồm lịch sử hình thành và quá trình phát triển; sứ mệnh; cơ cấu sản phẩm và thành tựu của doanh nghiệp đến nay. Sau đó, tác giả trình bày thực trạng về tỉ lệ thôi việc trung bình theo quý của doanh nghiệp, cụ thể theo từng phòng ban trong khoảng thời gian từ quý 1 năm 2023 đến quý 2 năm 2024 với xu hướng tăng mạnh qua từng quý và luôn ở mức cao hơn trung bình các doanh nghiệp trên cả nước. Qua đó, ta có thể thấy được những dấu hiệu bất ổn trong tình hình nhân sự cũng như việc giữ chân lao động của công ty.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Định nghĩa về Ý định thôi việc

Ý định nghỉ việc là một khái niệm được nghiên cứu rộng rãi trong hành vi tổ chức, được định nghĩa là khuynh hướng hoặc mong muốn của một cá nhân rời khỏi vị trí hiện tại và tìm kiếm việc làm ở nơi khác. Khái niệm này đóng vai trò là yếu tố dự báo chính về hành vi nghỉ việc thực tế, tức là hành động của một nhân viên tự nguyện rời khỏi tổ chức. Việc hiểu được ý định nghỉ việc rất quan trọng đối với các tổ chức vì nó có ý nghĩa đối với sự ổn định của lực lượng lao động, năng suất và kết quả tài chính. Ý định nghỉ việc cao trong lực lượng lao động thường dẫn đến tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, gián đoạn sự gắn kết trong tổ chức và khả năng suy giảm hiệu suất của tổ chức do mất đi những nhân viên có kinh nghiệm (Bufquin, D. và cộng sự, 2021).

Thuật ngữ "chuyển đổi nghề nghiệp" được Rhodes và Doering (1983) định nghĩa cụ thể trong mô hình thay đổi nghề nghiệp là “chuyển sang một nghề nghiệp mới không phải là một phần của quá trình phát triển nghề nghiệp thông thường” của nhân viên (trang 631). Mô hình này, đã trở thành nền tảng để hiểu những thay đổi công việc tự nguyện, khái niệm hóa sự chuyển đổi nghề nghiệp là quyết định có chủ ý của nhân viên để chuyển đổi khỏi vai trò hiện tại của họ, thường là do kỳ vọng không được đáp ứng hoặc không phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp của họ. Rhodes và Doering (1983) đã rút ra từ nhiều mô hình chuyển đổi công việc khác nhau để phát triển khuôn khổ này, tập trung vào các yếu tố thúc đẩy nhân viên bắt đầu thay đổi nghề nghiệp một cách tự nguyện. Mô hình này đóng vai trò quan trọng trong việc xác định nhiều yếu tố ảnh hưởng đến ý định chuyển đổi nghề nghiệp, chẳng hạn như sự phù hợp giữa con người và môi trường làm việc, cơ hội chuyển đổi nghề nghiệp, sự chắc chắn trong công việc và hạnh phúc cá nhân. (Ergun, G.S. và cộng sự, 2023).

Các nghiên cứu sau đó dựa trên mô hình của Rhodes và Doering (1983) đã phát hiện ra rằng ý định chuyển đổi nghề nghiệp và sự chuyển đổi nghề nghiệp chịu

ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác nhau. Ví dụ, sự không phù hợp giữa các thuộc tính cá nhân của nhân viên và môi trường làm việc của họ, thường được gọi là sự phù hợp giữa con người và môi trường, đã được chứng minh là làm tăng ý định nghỉ việc, vì nhân viên có thể cảm thấy các kỹ năng hoặc giá trị của họ không phù hợp với mục tiêu hoặc văn hóa của tổ chức. Tương tự như vậy, sự hạn chế để thăng tiến trong sự nghiệp trong một tổ chức có thể mang đến cảm giác trì trệ, thúc đẩy nhân viên tìm kiếm các con đường sự nghiệp thay thế, nơi họ có thể đạt được sự phát triển chuyên môn. Sự bất ổn trong công việc, cảm giác không chắc chắn về tính liên tục của vai trò hiện tại, cũng được xác định là một yếu tố dự báo đáng kể về ý định nghỉ việc, vì nhân viên có thể tìm kiếm các vị trí ổn định ở nơi khác khi họ nhận thấy mối đe dọa đối với công việc hiện tại của mình (Zhang, J. và cộng sự, 2024)

Hoffmann và cộng sự (2007) phát hiện ra rằng những nhân viên đấu tranh với việc sử dụng chất gây nghiện thường có ý định nghỉ việc cao hơn, có thể là do các tác nhân gây căng thẳng về mặt tâm lý và xã hội góp phần gây ra tình trạng phụ thuộc vào chất gây nghiện. Nghiên cứu trong ngành dịch vụ khách sạn đã liên tục chỉ ra rằng sự luân chuyển tự nguyện chịu ảnh hưởng của sự kết hợp giữa nhu cầu tại nơi làm việc, căng thẳng công việc và các cơ chế đối phó như sử dụng chất gây nghiện, làm trầm trọng thêm sự bất mãn của nhân viên và góp phần vào tỷ lệ thôi việc cao (Deery & Jago, 2015).

Ngoài các yếu tố gây căng thẳng đặc thù của ngành, các đặc điểm công việc như giờ làm việc không cố định, khối lượng công việc lớn và mức lương thấp cũng đóng vai trò trong ý định thôi việc, đặc biệt là trong các ngành như dịch vụ khách sạn và chăm sóc sức khỏe. Những điều kiện đầy thách thức này thường dẫn đến sự bất mãn và kiệt sức của nhân viên, làm tăng khả năng nhân viên sẽ cân nhắc rời bỏ vị trí của mình (Ergun, G.S. và cộng sự, 2023). Ví dụ, trong các doanh nghiệp khách sạn, tỷ lệ thôi việc cao thường được quan sát thấy do bản chất đòi hỏi cao của công việc và vai trò trung tâm của tương tác giữa con người, có thể góp phần gây ra kiệt sức về mặt cảm xúc (Ergun, G.S. và cộng sự, 2023).

Ý nghĩa của ý định nghỉ việc mở rộng sang các ngành khác, bao gồm giáo dục, nơi mà sự luân chuyển có ý nghĩa sâu sắc đối với sự ổn định của tổ chức. Trong bối cảnh giáo dục, tỷ lệ thôi việc của giáo viên cao làm gián đoạn môi trường học tập, làm tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, và cản trở tính liên tục của các chương trình giáo dục. Một nghiên cứu gần đây về giáo viên mầm non Trung Quốc đã tiết lộ ý định nghỉ việc đáng báo động, với hơn một phần ba giáo viên được khảo sát trên sáu tình bày tỏ ý định rời bỏ vị trí của mình. Phát hiện này đặc biệt đáng lo ngại, vì tỷ lệ nghỉ việc cao trong môi trường giáo dục không chỉ ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên mà còn tác động tiêu cực đến kết quả học tập của học sinh, làm suy yếu sự ổn định của nhóm giảng dạy và thách thức sự phát triển chuyên môn của đội ngũ nhân viên còn lại (Zhang và cộng sự, 2024). Qua đó, việc tỉ lệ nghỉ việc tự nguyện cao tại Yes4All thật sự là một thực trạng đáng lo ngại trong bối cảnh doanh nghiệp đang trong quá trình phát triển và mở rộng cũng như xây dựng hình thương hiệu tập đoàn.

2.2. Các nghiên cứu trước đây

Tác giả nghiên cứu tổng hợp những phát hiện chính từ các nghiên cứu trước đây để thiết lập nền tảng cho mô hình nghiên cứu kiểm tra các yếu tố có ảnh hưởng đến ý định thôi việc tự nguyện của nhân viên.

Số thứ tự	Tác giả	Biến độc lập	Biến phụ thuộc	Kết quả
1	Ergun, G.S. và cộng sự (2023)	Sự bất ổn trong công việc (Job Insecurity) Sự căng thẳng trong công việc (Job Stress)	Ý định nghỉ việc (Turnover Intention)	Cả sự bất ổn trong công việc và sự căng thẳng trong công việc đều có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc.

2	Baker, M.A. và Kim, K. (2024)	Sự thô lỗ của khách hàng (Customer Incivility) và Hỗ trợ của tổ chức (Organizational Support)	Ý định nghỉ việc (Turnover Intent)	Sự thô lỗ của khách hàng và hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng đến tính dễ tổn thương của nhân viên, trong khi sức khỏe tinh thần của nhân viên làm trung gian mối quan hệ này.
3	Lee, J.E. và cộng sự (2024)	Cường độ công việc (Work Intensity) và Nỗi sợ phơi nhiễm COVID-19 (Fear of COVID-19 Exposure)	Căng thẳng trong công việc (Job Stress) và Kiệt sức (Burnout), Ý định nghỉ việc (Turnover Intention)	Cường độ công việc và nỗi sợ phơi nhiễm COVID-19 có liên quan tích cực đến căng thẳng công việc, trong khi kiệt sức có liên quan tích cực đến ý định nghỉ việc.
4	Huang, Q. và cộng sự (2022)	Quá tải vai trò (Role Overload)	Sức khỏe thể chất (Physical Health) và Sức khỏe tâm lý (Psychological Health)	Quá tải vai trò ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe thể chất và tâm lý của nhân viên cấp thấp. Kiệt sức làm trung gian mối quan hệ giữa quá tải vai trò và sức khỏe.
5	Imran,	Hỗ trợ của tổ	Gắn kết công việc	POS có liên quan

	M.Y. và cộng sự (2020)	chức nhận thức (Perceived Organizational Support - POS)	(Work Engagement)	tích cực đến gắn kết công việc.
6	Carlson, J.R. và cộng sự (2017)	Tự chủ công việc dựa trên công nghệ (Technology-Based Job Autonomy), Quá tải công việc dựa trên công nghệ (Technology-Based Job Overload), Giám sát công việc dựa trên công nghệ (Technology-Based Job Monitoring)	Gắn kết công việc (Job Engagement), Căng thẳng công việc (Job Tension), HÀi lòng công việc (Job Satisfaction), Cam kết tổ chức (Organizational Commitment), Ý định nghỉ việc (Turnover Intention)	Tự chủ, quá tải và giám sát công việc dựa trên công nghệ ảnh hưởng đến căng thẳng công việc, gắn kết công việc và HÀi lòng công việc. Gắn kết công việc và căng thẳng công việc ảnh hưởng đến cam kết tổ chức, trong khi yếu tố này ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc.
7	Zhang, S. và cộng sự (2023)	Các yếu tố gây căng thẳng (Stressors - công việc, xã hội và cá nhân)	Kết quả sức khỏe tâm thần (Mental Health Outcomes - trầm cảm, lo âu, căng thẳng)	Các yếu tố gây căng thẳng tác động tiêu cực đến kết quả sức khỏe tâm thần.

8	Bufquin, D. và cộng sự (2021)	Tình trạng công việc của nhân viên (Employee Work Status), Sức khỏe tinh thần (Mental Health - sức khỏe tinh thần, căng thẳng tâm lý), Sử dụng chất kích thích (Substance Use - rượu, ma túy)	Ý định thay đổi nghề nghiệp (Career Turnover Intentions)	Căng thẳng tâm lý làm tăng việc sử dụng chất kích thích và ý định thay đổi nghề nghiệp.
---	-------------------------------------	--	---	---

9	Chênevert, D. và cộng sự (2021)	Nhu cầu công việc (Job Demands - căng thẳng, xung đột công việc-gia đình, quá tải công việc), Nguồn lực công việc (Job Resources - POS, công nhận từ khách hàng, ý nghĩa công việc)	Kiệt sức cảm xúc (Emotional Exhaustion), Giảm tính cá nhân (Depersonalization), Vấn đề sức khỏe (Health Problems), Cam kết nghề nghiệp (Professional Commitment), Ý định rời bỏ nghề (Intention to Leave the Profession)	Nhu cầu công việc liên kết tích cực với kiệt sức cảm xúc; kiệt sức cảm xúc liên kết với giảm tính cá nhân; giảm tính cá nhân liên kết với cam kết nghề nghiệp. Cam kết nghề nghiệp liên kết tiêu cực với ý định rời bỏ nghề, trong khi các vấn đề sức khỏe liên kết tích cực với ý định này.
10	Anand, A. và cộng sự (2023)	Sự bất ổn công việc (Job Insecurity) và Sự an toàn công việc (Job Security)	Cam kết tổ chức nhận thức (Perceived Organizational Commitment - POC)	Sự bất ổn công việc và kiệt sức trong công việc ảnh hưởng tiêu cực đến POC.

Bảng 2.1: Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan đến vấn đề nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp

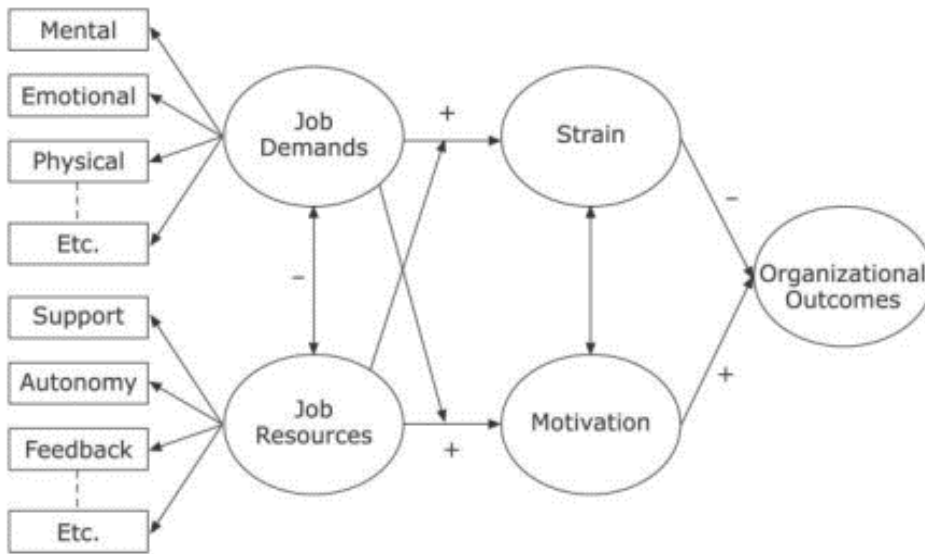
2.3. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến Ý định thôi việc tại Yes4All

Để hiểu toàn diện các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, nghiên cứu này dựa trên lý thuyết Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R) cơ bản cùng với kết quả của các nghiên cứu trước đây và các cuộc phỏng vấn định tính sơ bộ được thực hiện

với bộ phận nhân sự. Lý thuyết JD-R, được sử dụng rộng rãi trong các tài liệu về hành vi tổ chức, cung cấp một khuôn khổ để phân tích cách nhu cầu công việc và nguồn lực tác động đến phúc lợi, sự gắn kết của nhân viên và cuối cùng là ý định nghỉ việc. Trong khuôn khổ này, sự bất ổn trong công việc, căng thẳng trong công việc và hỗ trợ tại nơi làm việc nổi lên như những yếu tố ảnh hưởng chính, tạo ra sự tương tác phức tạp định hình ý định nghỉ việc của nhân viên. Các yếu tố này tương tác với các biến trung gian quan trọng - chẳng hạn như kiệt sức trong công việc, sức khỏe tinh thần, sự gắn kết với công việc và cam kết với tổ chức - ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc. Bằng cách khám phá mối quan hệ của các yếu tố nguyên nhân và yếu tố trung gian, nghiên cứu này nhằm mục đích xây dựng sự hiểu biết sâu sắc về các động lực đằng sau ý định nghỉ việc và xác định những hiểu biết có thể hành động để cải thiện việc giữ chân nhân viên.

2.3.1 Lý thuyết nền Nhu cầu Công việc – Nguồn lực (JD-R)

Mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R), theo đề xuất của Bakker và Demerouti (2007), cho rằng tất cả các công việc đều có những đặc điểm riêng có thể được phân loại thành nhu cầu hoặc nguồn lực, mỗi đặc điểm đều tác động đến kết quả của tổ chức. Theo mô hình này, nhu cầu công việc là những yếu tố mà công việc đòi hỏi nỗ lực về thể chất hoặc tâm lý, thường dẫn đến các chi phí như căng thẳng hoặc kiệt sức. Ngược lại, nguồn lực công việc đề cập đến các khía cạnh công việc tạo điều kiện cho hiệu suất công việc, chẳng hạn như lịch trình linh hoạt hoặc hỗ trợ tại nơi làm việc, có thể giúp nhân viên đạt được mục tiêu hiệu suất của họ và giảm thiểu những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc.



Hình 2.1: Mô hình Lý thuyết Nhu cầu – Nguồn lực công việc (JD-R)

Nguồn: Bakker và Demerouti (2007)

Mô hình JD-R cho rằng khi nhu cầu công việc cao và nguồn lực công việc không đủ, căng thẳng và kiệt sức có khả năng gia tăng. Ngược lại, nguồn lực công việc dồi dào có thể giảm thiểu tác động của nhu cầu công việc cao, nâng cao sức khỏe và khả năng phục hồi của nhân viên. Mô hình này nhấn mạnh hai quá trình liên kết với nhau trong quá trình phát triển tình trạng kiệt sức và gắn kết: một quá trình suy giảm sức khỏe do nhu cầu công việc cao và phản ứng kiệt sức về mặt cảm xúc, và một quá trình thúc đẩy động lực do các nguồn lực công việc thúc đẩy trạng thái cảm xúc tích cực và sự gắn kết (Bakker & Demerouti, 2007).

Nghiên cứu dựa trên mô hình JD-R đã chỉ ra rằng nhu cầu công việc cao, chẳng hạn như sự bất ổn trong công việc và căng thẳng trong công việc, có thể ảnh hưởng bất lợi đến sức khỏe tâm thần của nhân viên, dẫn đến kiệt sức về mặt cảm xúc (Bakker & Demerouti, 2007). Kiệt sức về mặt cảm xúc, một thành phần cốt lõi của tình trạng kiệt sức, biểu thị trạng thái suy kiệt về mặt tinh thần và thể chất do tiếp xúc lâu dài với các tác nhân gây căng thẳng trong công việc. Trong bối cảnh này, sự bất ổn trong công việc - khi nhân viên cảm thấy không chắc chắn về tính ổn định của vai trò của mình - và căng thẳng trong công việc là những tác nhân gây

căng thẳng đáng kể góp phần làm suy giảm sức khỏe tâm thần và tăng ý định nghỉ việc.

Ngược lại, các nguồn lực công việc, chẳng hạn như hỗ trợ tại nơi làm việc, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy trạng thái cảm xúc tích cực và sự gắn kết, giúp giảm thiểu những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc. Hỗ trợ tại nơi làm việc, dù là từ người giám sát, đồng nghiệp hay hệ thống tổ chức, đều đóng vai trò như một tấm đệm chống lại căng thẳng và giúp nuôi dưỡng khả năng phục hồi cảm xúc ở nhân viên. Môi trường hỗ trợ không chỉ nâng cao sự hài lòng trong công việc mà còn góp phần nâng cao mức độ cam kết với tổ chức và sự gắn kết với công việc, cả hai đều là yếu tố bảo vệ chống lại ý định nghỉ việc.

Dựa trên lý thuyết JD-R và được hỗ trợ bởi nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu này xem xét cách nhu cầu công việc (sự bất ổn định công việc và căng thẳng trong công việc) và nguồn lực công việc (hỗ trợ tại nơi làm việc) ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Nghiên cứu đề xuất rằng nhu cầu công việc kích hoạt một quá trình suy giảm sức khỏe, trong đó sự bất ổn định công việc và căng thẳng trong công việc tác động tiêu cực đến sức khỏe tâm thần, dẫn đến kiệt sức về mặt cảm xúc (Yum. và cộng sự, 2024; Zhang, S. và cộng sự, 2023). Đồng thời, nguồn lực công việc kích hoạt một quá trình thúc đẩy, trong đó sự hỗ trợ tại nơi làm việc nâng cao sức khỏe cảm xúc và thúc đẩy cam kết của tổ chức thông qua việc tăng cường sự gắn kết với công việc (Khalid và cộng sự, 2024; Imran và cộng sự, 2020).

Tóm lại, mô hình JD-R cung cấp một khuôn khổ toàn diện để hiểu cách nhu cầu công việc và nguồn lực tác động đến sức khỏe của nhân viên và kết quả của tổ chức. Bằng cách xem xét các yếu tố này, nghiên cứu này tìm cách làm sáng tỏ các con đường mà nhu cầu công việc (sự bất ổn và căng thẳng trong công việc) và các nguồn lực công việc (sự hỗ trợ tại nơi làm việc) góp phần vào ý định nghỉ việc, thông qua sức khỏe tâm thần, sự kiệt sức trong công việc, sự gắn kết với công việc và cam kết với tổ chức.

2.3.2 Sự bất ổn trong công việc (Job Insecurity), Sự căng thẳng trong công việc (Job stress) và Sự kiệt sức (Burnout)

Sự bất ổn trong công việc được mô tả là một hình thức bất ổn đáng kể trong môi trường làm việc, gây ra những rủi ro đáng kể đối với cảm giác ổn định và hạnh phúc của nhân viên. Nó được định nghĩa là "cảm giác bất lực trong việc duy trì tính liên tục như mong muốn trong tình huống công việc bị đe dọa" (Lee, M.C. và cộng sự, 2024) thể hiện sự lo lắng và thiếu kiểm soát mà nhân viên cảm thấy đối với sự an toàn trong công việc của họ. Tương tự như vậy, Huang, Q. và cộng sự (2022) mô tả sự bất ổn trong công việc là “mức độ mà nhân viên nhận thấy công việc của họ hoặc các tính năng quan trọng của công việc của họ bị đe dọa và họ nhận thấy bản thân không có khả năng làm bất cứ điều gì về điều đó” (tr. 21). Những nhân viên gặp phải sự bất ổn trong công việc thường cảm thấy bất lực hoặc bị mắc kẹt, đặc biệt là khi phải đối mặt với những thay đổi trong tổ chức như tái cấu trúc, cắt giảm ngân sách hoặc thay đổi lãnh đạo (Lee, M.C. và cộng sự, 2024). Asplund và cộng sự (2022) cho rằng các cơ hội việc làm bên ngoài hạn chế có thể làm trầm trọng thêm những cảm giác này, vì nhân viên ít có khả năng lên tiếng về mối quan tâm và có thể kìm nén những cảm xúc tiêu cực, góp phần tạo nên cảm giác bất lực. Với những thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế toàn cầu, nhiều lĩnh vực đã chứng kiến sự gia tăng tình trạng mất an toàn trong việc làm, khiến đây trở thành mối quan tâm phổ biến trong nhiều ngành. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy tình trạng thiếu ổn định trong việc làm tác động tiêu cực đến kết quả của nhân viên, dẫn đến sự hài lòng với công việc thấp hơn và ý định nghỉ việc tăng cao (Brougham và cộng sự, 2020).

Căng thẳng trong công việc là một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến cả sức khỏe của nhân viên và hiệu suất của tổ chức. Được định nghĩa là căng thẳng về mặt tâm lý và thể chất phát sinh khi nhu cầu công việc vượt quá khả năng quản lý hiệu quả của một cá nhân (Lee và cộng sự, 2022), căng thẳng công việc là phản ứng phổ biến đối với nhiều áp lực liên quan đến công việc. Viện An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp Quốc gia đã nêu bật căng thẳng công việc là một vấn đề phổ biến, với nhiều nhân viên xác định công việc là khía cạnh căng thẳng nhất trong cuộc sống

của họ. Khi căng thẳng công việc trở nên mãn tính, nó có thể làm xói mòn khả năng phòng vệ về mặt tinh thần và thể chất của nhân viên, dẫn đến hậu quả đáng kể về sức khỏe (Jung, và cộng sự, 2014). Zhang, J. và cộng sự (2024) đã phân loại các tác nhân gây căng thẳng trong công việc thành các chiều khác nhau, bao gồm lịch trình làm việc, đặc điểm công việc, xung đột vai trò và điều kiện môi trường. Các nghiên cứu sau đó đã mở rộng các chiều này, xác định bầu không khí tổ chức, triển vọng phát triển nghề nghiệp và mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới là những tác nhân đáng chú ý gây ra căng thẳng trong công việc. Căng thẳng trong công việc đặc biệt có vấn đề vì nếu không được kiểm soát, nó thường dẫn đến kiệt sức về mặt cảm xúc và kiệt sức, có thể làm tăng ý định nghỉ việc ở nhân viên.

Kiệt sức là trạng thái kiệt sức về thể chất, cảm xúc và tinh thần do tiếp xúc lâu dài với các yêu cầu và tác nhân gây căng thẳng trong công việc. Nó thường được đặc trưng bởi kiệt sức về mặt cảm xúc, mất nhân cách (hoặc hoài nghi) và giảm thành tích cá nhân (Alrawahi, S. và cộng sự, 2024). Mô hình JD-R cho rằng các yêu cầu công việc như sự bất ổn định công việc và căng thẳng công việc có thể góp phần đáng kể vào sự phát triển của tình trạng kiệt sức (Bakker & Demerouti, 2007). Kiệt sức về mặt cảm xúc, một yếu tố cốt lõi của tình trạng kiệt sức, xuất hiện khi nhân viên cảm thấy quá tải và kiệt sức do các yêu cầu liên tục tại nơi làm việc. Các nghiên cứu đã chứng minh mối liên hệ giữa các yêu cầu công việc và tình trạng kiệt sức. Lee, J.E. và cộng sự (2024) phát hiện ra rằng các yêu cầu công việc cao, chẳng hạn như khối lượng công việc và sự bất ổn định công việc, làm tăng đáng kể nguy cơ kiệt sức. Mối liên hệ này đặc biệt rõ rệt trong các môi trường căng thẳng cao, chẳng hạn như chăm sóc sức khỏe, nơi nhân viên phải đối mặt với tỷ lệ kiệt sức gia tăng do nhu cầu khối lượng công việc tăng cao (Lee, Kim & Chun, 2024). Đại dịch COVID-19 đã làm trầm trọng thêm tình trạng kiệt sức ở các chuyên gia chăm sóc sức khỏe, củng cố mối liên hệ giữa căng thẳng công việc, khối lượng công việc và tình trạng kiệt sức (Lee, Kim & Chun, 2024).

Dựa trên mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực, cả sự bất ổn định công việc và căng thẳng trong công việc đều được coi là những yêu cầu công việc quan trọng

có thể làm cạn kiệt các nguồn lực tâm lý và cảm xúc của nhân viên. Theo mô hình này, khi nhu cầu công việc vượt quá khả năng đối phó của một cá nhân, quá trình suy giảm sức khỏe sẽ được kích hoạt, dẫn đến các kết quả như kiệt sức về mặt cảm xúc và cuối cùng là kiệt sức (Bakker & Demerouti, 2007). Sự bất ổn về công việc đóng vai trò là gánh nặng về mặt cảm xúc và tâm lý, làm tăng mức độ căng thẳng và lo lắng do nhận thức được các mối đe dọa đối với tính liên tục của công việc. Khi nhân viên cảm thấy không chắc chắn về sự an toàn công việc của mình, họ sẽ trải qua tình trạng căng thẳng gia tăng, điều này có thể đẩy nhanh quá trình kiệt sức về mặt cảm xúc. Tương tự như vậy, căng thẳng công việc, phát sinh từ các yếu tố như khối lượng công việc quá nhiều, vai trò không rõ ràng hoặc xung đột giữa các cá nhân, làm cạn kiệt trực tiếp các nguồn lực về mặt cảm xúc và thể chất của nhân viên, do đó làm tăng khả năng kiệt sức (Lee, Kim & Chun, 2024).

Dựa trên bằng chứng lý thuyết và thực nghiệm này, giả thuyết sau được đề xuất:

H1: (a) Sự bất ổn trong công việc và (b) căng thẳng công việc có mối quan hệ tích cực với tình trạng kiệt sức.

Giả thuyết này cho rằng sự bất ổn trong công việc và căng thẳng công việc góp phần vào quá trình suy giảm sức khỏe được mô tả trong mô hình JD-R, theo đó những yêu cầu công việc này làm tăng nguy cơ kiệt sức ở nhân viên. Những phát hiện dự kiến sẽ giúp làm sáng tỏ các con đường mà nhu cầu công việc tại doanh nghiệp thương mại điện tử với tốc độ thay đổi và phát triển nhanh chóng có thể góp phần gây ra các kết quả bất lợi như kiệt sức, cung cấp nền tảng để hiểu tác động tiềm ẩn của chúng đối với ý định nghỉ việc của nhân viên tại Yes4All.

2.3.3 Sự hỗ trợ của tổ chức (Organizational support) và sự gắn bó với công việc (Work engagement)

Sự hỗ trợ của tổ chức, thường được khái niệm hóa là Hỗ trợ tổ chức được nhận thức (POS), đề cập đến mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức của họ coi trọng những đóng góp của họ, quan tâm đến hạnh phúc của họ và cung cấp hỗ trợ để giúp

họ thực hiện hiệu quả. Hỗ trợ tổ chức có thể bao gồm nhiều chính sách chính thức và không chính thức nhằm hỗ trợ nhân viên quản lý nhu cầu công việc, chẳng hạn như các chính sách xử lý khách hàng khó tính hoặc các cơ chế giảm căng thẳng tại nơi làm việc (Baker & Kim, 2024). Sự hỗ trợ này đặc biệt quan trọng trong môi trường mà nhân viên gặp phải áp lực bên ngoài, chẳng hạn như sự thiếu văn minh của khách hàng, có thể khuếch đại các thách thức tại nơi làm việc. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các chính sách hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò kép; chúng có thể bảo vệ nhân viên khỏi các tác nhân gây căng thẳng tại nơi làm việc, thúc đẩy khả năng phục hồi hoặc làm trầm trọng thêm tình trạng dễ bị tổn thương của họ nếu không đủ (Baker & Kim, 2024).

Theo Lý thuyết bảo tồn tài nguyên (COR), sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò như một nguồn lực bảo vệ giúp nhân viên duy trì và xây dựng các nguồn dự trữ về cảm xúc và tâm lý của họ (Baker & Kim, 2024). Môi trường hỗ trợ này thúc đẩy lòng tin và lòng trung thành, cung cấp cho nhân viên nền tảng an toàn để tham gia vào công việc của họ. Hơn nữa, sự hỗ trợ của tổ chức là một nguồn lực quan trọng thúc đẩy môi trường tổ chức tích cực, điều này đã được chứng minh là trực tiếp nâng cao phúc lợi của nhân viên, sự hài lòng trong công việc và cuối cùng là cam kết của họ đối với tổ chức (Imran và cộng sự, 2020). Khi nhân viên nhận thấy mức độ hỗ trợ cao của tổ chức, họ có nhiều khả năng đáp lại bằng thái độ và hành vi tích cực, bao gồm mức độ gắn kết cao hơn và ý định nghỉ việc thấp hơn.

Sự gắn kết trong công việc là trạng thái tinh thần tích cực, viên mãn, liên quan đến công việc được đặc trưng bởi sức sống, sự tận tụy và sự say mê (Lee, M.C. và cộng sự, 2024) Sức sống đề cập đến mức năng lượng cao và khả năng phục hồi tinh thần của nhân viên trong công việc; sự tận tụy được phản ánh trong ý thức mạnh mẽ về tầm quan trọng, lòng tự hào và sự nhiệt tình đối với các nhiệm vụ của một người; và sự say mê liên quan đến sự tập trung sâu sắc và đắm chìm vào công việc, trong đó thời gian dường như trôi qua một cách dễ dàng. Sự gắn kết trong công việc rất có thể phát triển trong môi trường mang lại sự an toàn về mặt tâm lý

và công việc có ý nghĩa, nuôi dưỡng cảm giác tin tưởng và an toàn (Lee, M.C. và cộng sự, 2024).

Bằng chứng thực nghiệm ủng hộ mối quan hệ tích cực giữa hỗ trợ của tổ chức và sự gắn kết trong công việc. Imran, M.Y. và cộng sự (2020) mô tả sự hỗ trợ của tổ chức là sự hợp tác và hỗ trợ thiết yếu mà nhân viên cần để thực hiện nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả. Khi nhân viên nhận được mức hỗ trợ cao từ tổ chức của mình, họ cảm thấy có khả năng phục hồi về mặt tinh thần hơn và tận tụy và tràn đầy năng lượng hơn trong vai trò của mình. Sự hỗ trợ của tổ chức cũng thúc đẩy các yếu tố cốt lõi của sự gắn kết trong công việc, chẳng hạn như sự tận tụy, bao gồm lòng tự hào, thử thách và nhiệt tình, và sự say mê, khi nhân viên đắm chìm sâu sắc vào nhiệm vụ của mình, không còn để ý đến thời gian (Imran và cộng sự, 2020).

Một số nghiên cứu nhân mạnh rằng sự hỗ trợ của tổ chức giúp tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Những nhân viên cảm thấy được tổ chức của mình hỗ trợ có nhiều khả năng trải nghiệm mức độ gắn kết trong công việc cao hơn, vì sự đầu tư về mặt cảm xúc và nhận thức của họ vào tổ chức được củng cố (Imran và cộng sự, 2020). Điều này cho thấy sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự gắn kết trong công việc bằng cách cung cấp cho nhân viên các nguồn lực và sự công nhận cần thiết để phát triển trong vai trò của họ.

Dựa trên bằng chứng trên, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H2: Sự hỗ trợ của tổ chức có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết trong công việc.

Giả thuyết này chỉ ra rằng sự hỗ trợ của tổ chức trực tiếp thúc đẩy sự gắn kết trong công việc lớn hơn bằng cách cung cấp cho nhân viên các nguồn lực cần thiết và sự ủng hộ về mặt cảm xúc để họ đầu tư toàn bộ vào công việc của mình. Sự hỗ trợ của tổ chức củng cố sự tận tụy, năng lượng và sự đắm chìm của nhân viên vào nhiệm vụ của họ, đây là những thành phần thiết yếu của sự gắn kết trong công việc.

2.3.4 Sức khỏe tinh thần (Mental Health), Sự cam kết với tổ chức (Organizational commitment) đối với Ý định nghỉ việc (Turnover Intention)

Sức khỏe tinh thần là một khía cạnh cơ bản của hạnh phúc nhân viên bao gồm các khía cạnh cảm xúc, tâm lý và hành vi. Nó phản ánh khả năng quản lý căng thẳng, liên hệ với người khác và đóng góp hiệu quả của một cá nhân tại nơi làm việc (NIMH, 2023). Theo Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ (APA), sức khỏe tinh thần được đặc trưng bởi sự ổn định về mặt cảm xúc, không lo lắng và khả năng phục hồi khi đối phó với những tác nhân gây căng thẳng hàng ngày (APA, 2023). Tương tự như vậy, Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) mô tả sức khỏe tinh thần là trạng thái khỏe mạnh giúp cá nhân nhận ra tiềm năng của mình, xử lý căng thẳng trong cuộc sống, làm việc hiệu quả và đóng góp cho cộng đồng của họ (WHO, 2022). Sức khỏe tinh thần kém, bao gồm các tình trạng như lo lắng, trầm cảm hoặc kiệt sức, có tác động trực tiếp đến hiệu suất công việc, sự hài lòng và khả năng giữ chân nhân viên. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng những thách thức về sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc có thể làm tăng ý định nghỉ việc, vì những nhân viên phải đối mặt với mức độ đau khổ về mặt tâm lý cao có thể thấy khó khăn khi đối phó với các yêu cầu công việc và cân nhắc việc rời bỏ vai trò của mình (Vo-Thanh và cộng sự, 2022).

Bằng chứng thực nghiệm rộng rãi liên kết tình trạng kiệt sức với nhiều vấn đề sức khỏe thể chất và tâm lý khác nhau. Trong nghiên cứu về các nhân viên chính phủ cấp thấp, Huang và cộng sự (2022) phát hiện ra rằng tác động của tình trạng kiệt sức đối với sức khỏe có sự khác nhau giữa các nhóm tuổi. Đối với những nhân viên từ 36 đến 45 tuổi, tình trạng kiệt sức có liên quan trực tiếp hơn đến tình trạng sức khỏe, cho thấy rằng tình trạng kiệt sức có thể ảnh hưởng sâu sắc đến cả sức khỏe thể chất và tâm lý, đặc biệt là ở độ tuổi trung niên (Huang và cộng sự, 2022).

Hơn nữa, một khối lượng lớn các nghiên cứu làm nổi bật tác động trực tiếp và nghiêm trọng của tình trạng kiệt sức đối với sức khỏe tinh thần. Ví dụ, Kim và cộng sự (2011) phát hiện ra rằng những nhân viên xã hội trải qua tình trạng kiệt sức ở mức độ cao đã báo cáo các vấn đề về giấc ngủ, đau đầu và hệ thống miễn dịch suy yếu, với những tác động được quan sát thấy ngay cả ba năm sau đó. Nghiên cứu của Ahola và cộng sự (2010), theo dõi hơn 7.000 công nhân trong hơn một thập kỷ, phát hiện ra rằng kiệt sức không chỉ dự báo các vấn đề về sức khỏe tinh thần mà còn góp

phần làm tăng tỷ lệ tử vong ở những công nhân trẻ tuổi, nhấn mạnh thêm hậu quả nghiêm trọng của kiệt sức đối với sức khỏe tổng thể.

Tác động của kiệt sức đối với sức khỏe tâm thần đặc biệt rõ ràng trong đại dịch COVID-19. Conti và cộng sự (2021) đã nghiên cứu những nhân viên y tế người Ý trong thời kỳ đỉnh điểm đầu tiên của đại dịch và phát hiện ra rằng những người bị kiệt sức đã trải qua mức độ trầm cảm, lo lắng, các triệu chứng căng thẳng sau chấn thương, suy nghĩ ám ảnh và tăng kích thích cao hơn đáng kể so với những người không bị kiệt sức. Điều này cho thấy kiệt sức đóng vai trò quan trọng trong việc làm xấu đi kết quả sức khỏe tinh thần, đặc biệt là trong những điều kiện căng thẳng như khủng hoảng sức khỏe cộng đồng (Conti và cộng sự, 2021).

Với mối liên hệ chặt chẽ giữa kiệt sức và các vấn đề sức khỏe tinh thần trong nhiều nhóm dân số và bối cảnh khác nhau, có lý khi đưa ra giả thuyết rằng kiệt sức có tác động tiêu cực trực tiếp đến sức khỏe tinh thần. Kiệt sức làm kiệt quệ cả về mặt cảm xúc và thể chất của nhân viên, khiến họ dễ bị lo lắng, trầm cảm và các rối loạn tâm lý khác hơn. Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H3: Kiệt sức có liên quan tiêu cực đến Sức khỏe tinh thần của nhân viên

Như Freeney & Fellenz (2013) gợi ý, sự gắn kết với công việc cũng là một yếu tố dự báo sức khỏe nói chung, với những nhân viên có sự gắn kết cao sẽ trải qua mức độ đau khổ về mặt tâm lý dài hạn thấp hơn. Khi nhân viên có gắn kết, họ duy trì trạng thái tinh thần khỏe mạnh hơn, điều này không chỉ cải thiện sức khỏe của họ mà còn làm giảm khả năng có ý định nghỉ việc. Những nhân viên gắn kết sẽ có động lực và hài lòng hơn với công việc của mình, khiến họ ít có khả năng cân nhắc đến việc rời khỏi tổ chức. Dựa trên bằng chứng này, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H4: Sự gắn kết với công việc có mối quan hệ tích cực với Sức khỏe tinh thần, từ đó làm giảm Ý định nghỉ việc.

Sự cam kết với tổ chức đề cập đến sự gắn bó về mặt tâm lý và lòng trung thành mà nhân viên cảm thấy đối với tổ chức của họ, điều này thường ảnh hưởng

đến quyết định ở lại của họ. Cam kết này phản ánh sự phù hợp của nhân viên với các mục tiêu của tổ chức, cảm giác được thuộc về và kết nối tình cảm thúc đẩy lòng trung thành (Saks, 2006). Nhân viên có cam kết tổ chức cao có xu hướng hài lòng với công việc hơn, có cảm giác trung thành mạnh mẽ hơn và ít có khả năng cân nhắc đến việc rời bỏ công việc (Scrima và cộng sự, 2014; Carlson và cộng sự, 2017). Cam kết với tổ chức thường được củng cố bởi các yếu tố như sự gắn kết với công việc và nguồn lực công việc. Khi nhân viên được gắn kết và được cung cấp các nguồn lực cần thiết, họ có nhiều khả năng phát triển cam kết mạnh mẽ với tổ chức của mình, dẫn đến giảm ý định nghỉ việc. Mô hình JD-R nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực công việc, bao gồm cả cam kết tổ chức, trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực giúp nhân viên tránh khỏi căng thẳng và tăng cường sự hài lòng trong công việc (Bakker & Demerouti, 2007).

Cam kết với tổ chức đã được chứng minh là chịu ảnh hưởng đáng kể bởi sự gắn kết công việc theo nhiều nghiên cứu trước đây. Ví dụ, Saks (2006) và Scrima và cộng sự (2014) phát hiện ra rằng những nhân viên gắn kết hơn với công việc có xu hướng thể hiện mức độ cam kết tổ chức cao hơn. Những nhân viên gắn kết có nhiều khả năng cảm thấy gắn bó với tổ chức của họ, trải nghiệm sự hài lòng trong công việc và thể hiện lòng trung thành, từ đó thúc đẩy cam kết tổ chức lớn hơn (Carlson và cộng sự, 2017).

Ngoài ra, một số nghiên cứu cho thấy rằng sự gắn kết công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các nguồn lực công việc và cam kết tổ chức. Carlson và cộng sự (2017) phát hiện ra rằng các nguồn lực công việc tăng cường sự gắn kết công việc, từ đó dẫn đến cam kết tổ chức mạnh mẽ hơn. Điều này ngụ ý rằng khi nhân viên cảm thấy tràn đầy năng lượng và đắm chìm trong công việc của mình, được thúc đẩy bởi sự sẵn có của các nguồn lực công việc đầy đủ, họ có nhiều khả năng duy trì cam kết với tổ chức của mình hơn.

Bằng chứng nhất quán liên kết sự gắn kết công việc và cam kết với tổ chức cho thấy rằng những nhân viên gắn kết, những người có cảm giác hoàn thành và

tham gia vào công việc của họ, có nhiều khả năng phát triển mối quan hệ tình cảm mạnh mẽ với tổ chức của họ. Mối liên hệ tình cảm gia tăng này thúc đẩy lòng trung thành, giảm ý định nghỉ việc và tăng cường cam kết lâu dài với tổ chức.

Dựa trên bằng chứng thực nghiệm này, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H5: Sự gắn kết công việc có mối quan hệ tích cực với Cam kết với tổ chức

Bên cạnh đó, dựa trên nền tảng lý thuyết Nhu cầu công việc và nguồn lực, nghiên cứu này đồng thời khám phá tác động kép của tình trạng kiệt sức đối với cam kết của tổ chức và cách thức gắn kết công việc ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần, cả hai đều ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Như Anand và cộng sự (2023) chỉ ra rằng, kiệt sức ảnh hưởng đáng kể đến cam kết với tổ chức, với những nhân viên bị kiệt sức có khả năng thể hiện sự cam kết ít hơn với công việc và tổ chức của họ. Điều này là do kiệt sức làm xói mòn động lực và kết nối cảm xúc của nhân viên với công việc của họ, khiến họ có nhiều khả năng xa lánh tổ chức cả về mặt cảm xúc và thể chất. Khi nhân viên bị kiệt sức, họ thường mất đi cảm giác trung thành và sự cống hiến cần thiết để duy trì cam kết, điều này có thể làm tăng ý định rời khỏi tổ chức của họ. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H6: Kiệt sức có liên quan tiêu cực đến Cam kết với tổ chức

Đồng thời, các nghiên cứu liên tục chứng minh mối quan hệ chặt chẽ giữa sức khỏe tinh thần và ý định nghỉ việc. Trong ngành dịch vụ khách sạn, vốn đòi hỏi nhiều lao động và rất căng thẳng, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng các vấn đề về sức khỏe tinh thần, đặc biệt là căng thẳng và kiệt sức, làm tăng đáng kể khả năng nghỉ việc của nhân viên. Ví dụ, Haldorai và cộng sự (2019) và Jung và Yoon (2014) kết luận rằng căng thẳng tại nơi làm việc làm tăng ý định nghỉ việc, đặc biệt là trong các ngành mà sức khỏe tinh thần thường bị tổn hại. Tương tự như vậy, Zhang và cộng sự (2020) phát hiện ra rằng căng thẳng là mối quan tâm chính của nhân viên trong ngành dịch vụ khách sạn, dẫn đến các vấn đề về sức khỏe tinh thần và tăng ý định nghỉ việc. Hơn nữa, Bufquin và cộng sự (2021) tiết lộ rằng trong đại dịch COVID-19, nhân viên ngành dịch vụ khách sạn đã trải qua tình trạng căng thẳng

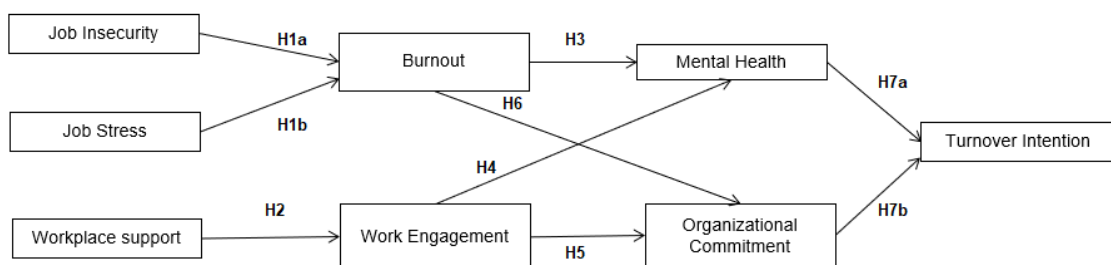
tâm lý gia tăng, từ đó làm tăng cả ý định sử dụng chất gây nghiện và ý định nghỉ việc. Điều này cho thấy mối liên hệ trực tiếp giữa sức khỏe tinh thần suy giảm và mong muốn rời bỏ nghề nghiệp ngày càng tăng (Bufquin và cộng sự, 2021).

Ngược lại, cam kết với tổ chức đã được chứng minh là làm giảm ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu chỉ ra rằng những nhân viên có cam kết với tổ chức mạnh mẽ ít có khả năng nghỉ việc hơn, ngay cả trong môi trường làm việc đầy thách thức. Ví dụ, Lee và cộng sự (2021) đã phát hiện ra trong phân tích tổng hợp của họ rằng cam kết với nghề nghiệp là yếu tố quyết định mạnh mẽ của ý định nghỉ việc, với mức độ cam kết cao hơn làm giảm đáng kể khả năng rời bỏ nghề nghiệp (Chênevert và cộng sự, 2021).

Với bằng chứng thực nghiệm sâu rộng liên kết sức khỏe tinh thần và cam kết tổ chức với ý định nghỉ việc, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H7: Sức khỏe tinh thần (a) và Cam kết tổ chức (b) đều có liên quan đáng kể đến Ý định nghỉ việc (turnover intention), trong đó sức khỏe tâm thần kém làm tăng ý định nghỉ việc và cam kết tổ chức mạnh mẽ làm giảm ý định nghỉ việc.

Dưới đây là mô hình nghiên cứu đề xuất dựa trên các giả thuyết được xây dựng dựa trên nền tảng mô hình Nhu cầu công việc-nguồn lực, khai phá tác động của những yếu tố nhu cầu công việc và nguồn lực công việc đến sức khỏe tinh thần và sự cam kết với tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên.



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

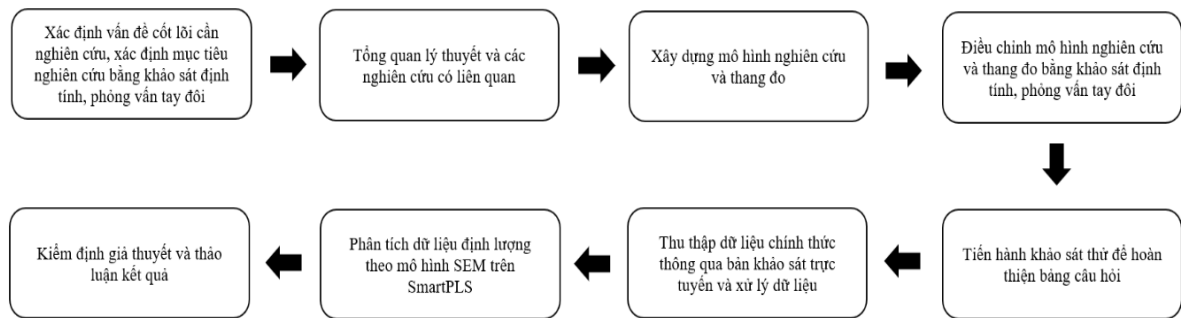
Dựa trên vấn đề cốt lõi đã được xác định ở Chương 1, tác giả đã định nghĩa vấn đề cốt lõi một cách chi tiết, đồng thời tổng hợp kết quả các nghiên cứu có liên quan đến vấn đề cốt lõi là Ý định thôi việc tự nguyện của nhân viên, từ đó xác định các nguyên nhân cốt lõi dựa trên lý thuyết nền tảng Nhu cầu công việc – nguồn lực. Từ đó, định nghĩa các yếu tố cốt lõi bao gồm các yếu tố nhu cầu công việc như sự bất ổn trong công việc và sự căng thẳng trong công việc và yếu tố nguồn lực là sự hỗ trợ của tổ chức và tác động của chúng đến sự kiệt sức trong công việc, sức khỏe tinh thần, sự gắn kết trong công việc và sự cam kết với tổ chức.

Tác giả cũng nêu ra các bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ của các yếu tố cốt lõi với vấn đề cốt lõi từ đó xây dựng các giả thuyết nhằm chứng minh tác động của chúng lên ý định thôi việc, kiểm chứng mức độ ảnh hưởng để tạo cơ sở thực nghiệm vững chắc cho các đề xuất về giải pháp cải thiện tình trạng thôi việc tự nguyện tại Yes4All.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Chương này phác thảo phương pháp nghiên cứu được sử dụng để khám phá và xác thực các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc tại Yes4All. Sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp, nghiên cứu bắt đầu bằng nghiên cứu định tính để xác định và hiểu các vấn đề cốt lõi và nguyên nhân gốc rễ của tình trạng nghỉ việc. Từ đó, những phát hiện này cung cấp thông tin cho giai đoạn định lượng, trong đó mối quan hệ giữa các biến được kiểm định để xác nhận và định lượng tác động của các yếu tố đã xác định ở chương 2 đối với ý định nghỉ việc. Sự kết hợp giữa các phương pháp định tính và định lượng này cho phép khám phá sâu sắc và kiểm tra thống kê các yếu tố ảnh hưởng đến tình trạng nghỉ việc, mang lại sự hiểu biết toàn diện về vấn đề cốt lõi được nghiên cứu.



Hình 3.1: Quy trình thực hiện khảo sát

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.1.1. Nghiên cứu định tính

Quy trình nghiên cứu định tính bao gồm hai giai đoạn, mỗi giai đoạn có các mục tiêu, kỹ thuật và nhóm người tham gia riêng biệt. Các giai đoạn này được thiết kế để khám phá các vấn đề cơ bản và tinh chỉnh mô hình nghiên cứu dựa trên hiểu biết sâu sắc từ các bên liên quan trong và ngoài Yes4All. Các phát hiện được trình bày trong Phụ lục 1 cho thấy những nhận định, đánh giá của nhân viên, chuyên gia có liên quan về các lý do thúc đẩy ý định nghỉ việc tại Yes4All, làm tiền đề xác định vấn đề nghiên cứu cũng như tinh chỉnh mô hình nghiên cứu một cách phù hợp.

Giai đoạn đầu tiên của nghiên cứu định tính là thăm dò. Giai đoạn này nhằm mục đích khám phá vấn đề cốt lõi và nguyên nhân gốc rễ đằng sau ý định nghỉ việc trong tổ chức. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện với một nhóm người tham gia đa dạng, bao gồm cựu nhân viên, nhân viên hiện tại và đại diện nhân sự tại Yes4All. Bằng cách nắm bắt quan điểm của cả nhân viên và nhân viên thuộc phòng Nhân sự (HR), giai đoạn này tìm cách xác định các động lực chính của ý định nghỉ việc, chẳng hạn như căng thẳng trong công việc, sự bất ổn trong công việc và tác động của sự hỗ trợ của tổ chức.

Giai đoạn thứ hai tập trung vào việc xác thực và hoàn thiện mô hình nghiên cứu dựa trên các phát hiện từ Giai đoạn 1. Giai đoạn này bao gồm các cuộc phỏng vấn với các chuyên gia HR tại Yes4All, cũng như các chuyên gia HR từ các công ty khác. Việc đưa các chuyên gia HR bên ngoài vào cung cấp góc nhìn rộng hơn về các vấn đề liên quan đến tình trạng nghỉ việc, cho phép tinh chỉnh mô hình để đảm bảo mô hình thể hiện chính xác các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc. Giai đoạn này giúp xác minh tính liên quan và tính đầy đủ của các biến sẽ được kiểm tra trong giai đoạn định lượng.

Kỹ thuật được sử dụng trong cả hai giai đoạn là phỏng vấn tay đôi. Phương pháp này cho phép khám phá chi tiết về kinh nghiệm, hiểu biết và nhận thức của người tham gia liên quan đến ý định nghỉ việc và nguyên nhân gốc rễ của nó. Các cuộc phỏng vấn tay đôi cung cấp dữ liệu định tính phong phú có thể được sử dụng để xác định các chủ đề, mô hình và hiểu biết sâu sắc về ý định nghỉ việc.

3.1.2. Nghiên cứu định lượng

Sau khi khám phá định tính và hoàn thiện mô hình, giai đoạn định lượng nhằm mục đích kiểm định các mối quan hệ giữa các yếu tố tác động đã xác định và ý định nghỉ việc. Giai đoạn này nhằm xác nhận ý nghĩa và sức mạnh của các mối quan hệ này, cho phép xác thực mô hình, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp theo mức

độ ảnh hưởng và mối quan hệ của từng yếu tố đối với ý định nghỉ việc của nhân viên tại Yes4All.

Mục đích chính của giai đoạn nghiên cứu định lượng là kiểm tra tác động và mối quan hệ giữa các nguyên nhân cốt lõi như nhu cầu công việc, nguồn lực và tác động của nó đến vấn đề cốt lõi ý định nghỉ việc thông qua tình trạng sức khỏe tinh thần và sự gắn kết, cam kết với tổ chức. Cụ thể, giai đoạn này kiểm tra cách các yếu tố này, cũng như các biến trung gian như sức khỏe tâm thần và cam kết của tổ chức, ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc ở nhân viên.

3.1.2.1. Thang đo

Các mục đo lường cho từng biến trong nghiên cứu này được lấy từ các nghiên cứu có liên quan trước đây và được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh của cuộc điều tra hiện tại. Cụ thể, sự hỗ trợ của tổ chức (organizational support) được đo bằng bốn mục được điều chỉnh từ Wang và Zaman (2020), đánh giá sự hỗ trợ, tính linh hoạt của tổ chức đối với nhân viên trong thời điểm khó khăn. Sự bất ổn trong công việc (job insecurity) được đánh giá bằng bốn mục dựa trên thang đo do De Witte (2000) và Vander Elst và cộng sự (2014) phát triển, tập trung vào cảm giác bất an của nhân viên về sự ổn định công việc của họ. Căng thẳng trong công việc (job stress) được đánh giá bằng bốn mục được điều chỉnh từ House và Rizzo (1972), Jaramillo và cộng sự (2009) và Schwegker và Dimitriou (2021), nắm bắt các yếu tố gây căng thẳng khác nhau liên quan đến trách nhiệm công việc và điều kiện nơi làm việc.

Đề đo lường Sự kiệt sức (job burnout), bốn mục từ Jacobson (2016) đã được sử dụng, kiểm tra các khía cạnh khác nhau của sự kiệt sức về thể chất và cảm xúc. Sự gắn kết trong công việc (work engagement) được đánh giá bằng bốn mục được điều chỉnh từ Saleem và Shenbei (2020), đánh giá mức độ mà nhân viên đắm mình vào công việc và hoàn thành trách nhiệm của mình. Sự cam kết với tổ chức được đo lường bằng bốn mục dựa trên thang đo của Conway và cộng sự (2014), bao gồm cảm giác trung thành, tự hào và gắn bó về mặt tình cảm của nhân viên với tổ chức.

Sức khỏe tinh thần (mental health) được đo lường bằng 4 mục từ Lukat và cộng sự (2016), đánh giá sức khỏe cảm xúc và sự hài lòng chung về cuộc sống của người tham gia. Cuối cùng, Ý định nghỉ việc (turnover intention) được đánh giá bằng bốn mục từ Kelloway (1999), nắm bắt những cân nhắc và ý định của nhân viên liên quan đến việc rời khỏi tổ chức. Mỗi thang đo được đo lường trên thang đo Likert 5 với 1 = Rất không đồng ý đến 5 = Rất đồng ý. Bảng câu hỏi chi tiết tham khảo tại Phụ lục 2.

Sự bất ổn trong công việc Job insecurity (JI)	Mã	Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh
De Witte (2000) & Vander Elst và cộng sự (2014)	JI1	I will likely lose my job very soon and it makes me anxious.	Tôi có thể sẽ mất việc rất sớm và điều đó làm tôi lo lắng.
	JI2	I am not sure I will be able to keep my job	Tôi không chắc liệu mình có thể giữ được công việc hay không.
	JI3	I think I may lose my job in the near future	Tôi nghĩ rằng có thể tôi sẽ mất việc trong tương lai gần.
	JI4	I feel insecure regarding the future of my job	Tôi cảm thấy không an toàn về tương lai của công việc.
Sự căng thẳng trong công việc Job stress (JS)			
House and Rizzo (1972); Jaramillo và cộng sự (2009); Schwegker and Dimitriou (2021)	JS1	I feel fidgety or nervous because of my job	Tôi cảm thấy bồn chồn hoặc lo lắng vì công việc của mình.
	JS2	Problems associated with work have kept me awake at night	Những vấn đề liên quan đến công việc đã khiến tôi thức trắng đêm.
	JS3	I feel nervous before attending meetings in this organization.	Tôi cảm thấy lo lắng trước khi tham dự các cuộc họp trong tổ chức này.

	JS4	If I had a different job, my health would probably improve	Nếu tôi có một công việc khác, có lẽ sức khỏe của tôi sẽ được cải thiện.
<hr/>			
Sự hỗ trợ của tổ chức			
Organization support (OS)			
<hr/>			
	OS1	The organization attaches great importance to my work goals and values.	Tổ chức rất coi trọng mục tiêu và giá trị công việc của tôi.
	OS2	The organization always helps me whenever I am facing a bad time.	Tổ chức luôn giúp đỡ tôi bất cứ khi nào tôi gặp khó khăn.
Wang & Zaman (2020)	OS3	The organization is flexible with my working hours, if needed, whenever I guarantee to complete my tasks on time.	Tổ chức linh hoạt với giờ làm việc của tôi, nếu cần, miễn là tôi đảm bảo hoàn thành công việc đúng thời hạn.
	OS4	The organization provides me enough time to deal with my family matters.	Tổ chức cho tôi đủ thời gian để giải quyết các vấn đề gia đình.
<hr/>			
Sự kiệt sức			
Burnout (JB)			
<hr/>			
	JB1	How often do you feel tired	Tôi thường cảm thấy mệt mỏi sau khi tan làm.
	JB2	How often are you physically exhausted	Tôi thường cảm thấy kiệt sức về thể chất.
Jacobson (2016)	JB3	How often are you emotionally exhausted	Tôi thường cảm thấy kiệt quệ về mặt cảm xúc.
	JB4	How often do you think: "I can't take it anymore"?	Tôi thường nghĩ: "Tôi không thể chịu đựng nổi nữa".

Sự gắn kết với công việc Work engagement (WE)			
Saleem & Shenbei (2020)	WE1	I really throw myself into my job and organization engagement.	Tôi thực sự hết mình trong công việc và gắn kết với tổ chức.
	WE2	I fulfil all responsibilities required by my job.	Tôi hoàn thành tất cả các trách nhiệm yêu cầu bởi công việc của tôi.
	WE3	I willingly give my time to help others who have work-related problems.	Tôi sẵn sàng dành thời gian để giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc.
	WE4	I always complete the duties specified in my job description.	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong mô tả công việc của mình.
Sức khỏe tinh thần Mental Health (MH)			
Lukat và cộng sự (2016)	MH1	I am often carefree and in good spirits.	Tôi có thể trạng và tinh thần tốt.
	MH2	I feel that I am actually well equipped to deal with life and its difficulties.	Tôi cảm thấy mình thực sự có khả năng đối phó với cuộc sống và những khó khăn của nó.
	MH3	Much of what I do brings me joy.	Hầu hết những gì tôi làm đều mang lại niềm vui cho tôi.
	MH4	I am a calm, balanced human being	Tôi là một người điềm tĩnh, cân bằng.

Sự cam kết với tổ chức Organizational commitment (OC)			
Conway và cộng sự (2014)	OC1	I feel loyal to my organization	Tôi cảm thấy trung thành với tổ chức của mình.
	OC2	I am proud to tell people who I work for	Tôi tự hào khi nói với mọi người tôi làm việc cho ai.
	OC3	I share many of the values of my organization	Tôi chia sẻ nhiều giá trị của tổ chức mình.
	OC4	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Tổ chức này có ý nghĩa cá nhân lớn đối với tôi.
Ý định nghỉ việc Turnover Intention (TI)			
Kelloway (1999)	TI1	I am thinking about leaving this organization	Tôi đang nghĩ đến việc rời khỏi tổ chức này.
	TI2	I am planning to look for a new job	Tôi đang có kế hoạch tìm kiếm một công việc mới.
	TI3	I intend to ask people about new job opportunities	Tôi dự định hỏi mọi người về các cơ hội việc làm mới.
	TI4	I don't plan to be in this organization much longer	Tôi không có ý định ở lại tổ chức này lâu hơn nữa.

Bảng 3.1: Tổng hợp thang đo của các biến phân tích

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.1.2.2. Phương pháp lấy mẫu

Phương pháp "quy tắc 10 lần" được sử dụng rộng rãi để ước tính quy mô mẫu tối thiểu trong PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2014), được ưa chuộng vì tính đơn giản và thực tế là nó không yêu cầu hệ số đường dẫn trong giai đoạn xác định. Dựa trên phương pháp 10 lần, giá trị lớn hơn trong hai giá trị sau sẽ là quy mô mẫu tối thiểu: (1) 10 lần số lượng lớn nhất các chỉ số hình thành được sử dụng để đo lường

một cấu trúc hoặc (2) 10 lần số lượng lớn nhất các đường dẫn cấu trúc hướng đến một cấu trúc tiềm ẩn cụ thể trong mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2017). Trong bối cảnh này, khi áp dụng phương pháp (2), chỉ số "Sáng tạo của nhân viên" có số lượng đường dẫn định hướng lớn nhất, với tổng số là 5. Do đó, giả định quy mô mẫu tối thiểu được tính là $5 \times 10 = 50$, nghĩa là trong khảo sát chính thức, cần thu thập ít nhất 50 mẫu hợp lệ. Hơn nữa, một số nhà nghiên cứu đã ủng hộ kích thước mẫu thậm chí còn lớn hơn cho SEM, chẳng hạn như $N = 200$ (Hoogland và Boomsma, 1998; Boomsma và Hoogland, 2001; Kline, 2005).

3.1.2.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức, tác giả thực hiện nghiên cứu thí điểm. Mục đích của nghiên cứu thí điểm là cung cấp đánh giá ban đầu về độ tin cậy của các thành phần có trong mô hình nghiên cứu. Để làm được điều này, các biến quan sát trong mỗi yếu tố phải được điều chỉnh trước khi chuyển sang nghiên cứu chính thức. Trong quá trình kiểm tra kéo dài ba ngày từ ngày 07 đến ngày 09 tháng 10, một cuộc khảo sát thí điểm đã được thực hiện về thang đo với các câu hỏi đã được xây dựng. Theo khuyến nghị về quy mô mẫu tối thiểu của Browne (1995), 57 quan sát đầu tiên đã được sử dụng cho thử nghiệm thí điểm, trong đó áp dụng hệ số Alpha của Cronbach để đánh giá độ tin cậy của tất cả các thang đo. Các phát hiện được trình bày trong Phụ lục 3 cho thấy mọi thang đo lường đều có giá trị Cronbach Alpha lớn hơn 0,6 vì vậy chúng phù hợp để sử dụng trong nghiên cứu và khảo sát chính thức.

Sau khi bảng câu hỏi được hoàn thiện từ quá trình nghiên cứu thí điểm, nghiên cứu này sử dụng bảng câu hỏi tự quản trực tuyến thông qua Google Forms để thu thập dữ liệu vào tháng 10 năm 2024. Bảng câu hỏi được thiết kế để khảo sát những nhân viên tại Thành phố Hồ Chí Minh và có thời gian công tác tại công ty ít nhất 6 tháng theo hình thức hợp đồng lao động toàn thời gian.

Phương pháp lấy mẫu thuận tiện hay còn gọi là phương pháp lấy mẫu phi xác suất được chọn để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu này, trong đó nhà nghiên cứu

thông báo về nghiên cứu và người tham gia tự chọn xem họ có muốn tham gia hay không (Stratton, 2021). Cụ thể hơn, khảo sát được thiết kế trên nền tảng Google Form được phân phối qua nhiều kênh, chủ yếu là nền tảng email. Những người tham gia được chọn sẽ nhận được liên kết dẫn đến khảo sát. Sau khi tiến hành khảo sát trong ba tuần từ 10 tây tháng 10 đến 31 tây tháng 10 năm 2024, tổng số phản hồi thu thập được là 310 biểu mẫu.

3.1.2.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

Tổng cộng có 310 phản hồi thu được khi tiến hành khảo sát và sau đó được làm sạch thủ công trong Microsoft Excel và Google Sheet. Các phản hồi không đáp ứng các yêu cầu phân tích thống kê sẽ bị loại khỏi mẫu; cụ thể hơn, gặp phải một trong các lỗi sau: không đủ điều kiện làm việc trên 6 tháng và không theo loại hợp đồng lao động toàn thời gian; phản hồi không đầy đủ; phản hồi thể hiện quan điểm không rõ ràng của người trả lời, trong đó các câu trả lời giống hệt nhau được đưa ra cho các câu hỏi trái ngược nhau hoặc cho hầu hết các truy vấn. Số lượng phản hồi phù hợp còn lại để phân tích dữ liệu tiếp theo sau khi lọc và loại bỏ tất cả các phản hồi phù hợp với tiêu chí loại trừ của khảo sát là 301, vượt quá quy mô mẫu tối thiểu bắt buộc là hơn 200 phản hồi

Các phản hồi thu thập được thông qua Google Form được tự động lưu trữ trong Google Sheet để dễ dàng truy cập và xuất. Dữ liệu trong Google Sheet sau đó được xuất sang SPSS 20.0 để mã hóa và chuẩn bị dữ liệu trước khi sử dụng SmartPLS 4.0 cho phần phân tích toàn diện.

3.2. Phương pháp luận phân tích

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp các phương pháp phân tích phân tích mô tả đối với hồ sơ nhân khẩu học và Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

3.2.1 Phân tích mô tả

Phân tích mô tả được thực hiện trên các biến nhân khẩu học để có được những hiểu biết ban đầu về hồ sơ và đặc điểm của mẫu. Phân tích này cung cấp tổng quan về thông tin nhân khẩu học của những người tham gia, bao gồm giới tính, độ tuổi, thời gian công tác tại công ty (trên sáu tháng), vị trí công việc và phòng ban. Bằng cách tóm tắt các thuộc tính nhân khẩu học này, phân tích mô tả giúp hiểu rõ hơn về thành phần mẫu, hỗ trợ diễn giải theo ngữ cảnh các phát hiện của nghiên cứu.

3.2.2 Phân tích Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến, nghiên cứu này sử dụng Mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương nhỏ nhất một phần (PLS-SEM), phù hợp với các mô hình phức tạp và dữ liệu phân phối không chuẩn. PLS-SEM cho phép đánh giá cả mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, cung cấp thông tin chi tiết về độ tin cậy và tính hợp lệ của các cấu trúc và ý nghĩa của các mối quan hệ được giả thuyết. Phần mềm SMARTPLS 4.0 đã được sử dụng để thực hiện phân tích SEM.

PLS-SEM được chọn vì thế mạnh của nó trong việc xử lý nghiên cứu thăm dò và các mô hình có cơ sở lý thuyết hạn chế, mặc dù nó cũng có thể áp dụng cho nghiên cứu xác nhận (Sarstedt và cộng sự, 2021). Theo Lowry và Gaskin (2014), PLS-SEM có giá trị trong việc xây dựng và thử nghiệm các mô hình nhân quả. Hơn nữa, nó có khả năng tính toán các giá trị p thông qua bootstrapping, thích ứng với các trường hợp dữ liệu không phân phối chuẩn (Kline và Little, 2015). PLS-SEM rất phù hợp với các mô hình phức tạp với nhiều cấu trúc và có thể hoạt động với cả mẫu lớn và nhỏ, khiến nó trở thành lựa chọn lý tưởng cho nghiên cứu này.

3.2.3.1 Đánh giá Mô hình Đo lường

Mô hình đo lường trong PLS-SEM được đánh giá về độ tin cậy, độ hợp lệ hội tụ và độ hợp lệ phân biệt. Đánh giá này bao gồm:

- Tải trọng bên ngoài (Outer loading): các mục có tải trọng bên ngoài trên 0,7 được ưu tiên vì chúng biểu thị độ tin cậy mạnh (Hair và cộng sự, 2017). Các mục có tải trọng từ 0,4 đến 0,7 có thể được xem xét để loại bỏ nếu chúng nâng cao độ tin cậy tổng hợp (CR) hoặc phương sai trung bình được trích xuất (AVE).
- Độ tin cậy (Reliability): Độ tin cậy được đánh giá bằng Hệ số Alpha của Cronbach và Độ tin cậy tổng hợp (CR). Theo DeVellis (2012) và Hair và cộng sự (2013), giá trị Alpha của Cronbach và CR trên 0,7 biểu thị tính nhất quán nội bộ đầy đủ.
- Độ giá trị hội tụ (Convergent Validity): Độ giá trị hội tụ được đánh giá thông qua Phương sai trích xuất trung bình (AVE), với AVE từ 0,5 trở lên được khuyến nghị vì nó chỉ ra rằng biến tiềm ẩn giải thích được ít nhất 50% phương sai trong các chỉ số của nó (Hair và cộng sự, 2014).

3.2.3.2 Đánh giá Mô hình Cấu trúc

Mô hình cấu trúc được đánh giá để kiểm tra các mối quan hệ giả định giữa các biến bằng cách sử dụng bootstrapping với 5000 lần để xác định ý nghĩa thống kê của các hệ số đường dẫn. Đánh giá mô hình cấu trúc bao gồm:

- Hệ số đường dẫn (Path Coefficients): Hệ số đường dẫn biểu thị cường độ và hướng của các mối quan hệ giữa các biến. Giá trị p dưới 0,05 cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa các biến. Hệ số đường dẫn dương biểu thị tác động tích cực, trong khi hệ số âm biểu thị mối quan hệ nghịch đảo.
- Hệ số xác định (R^2): Giá trị R^2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1 và biểu thị độ chính xác dự đoán của mô hình, với các giá trị cao hơn biểu thị sức mạnh giải thích mạnh hơn của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc.

Bằng cách áp dụng PLS-SEM, nghiên cứu này đánh giá cả khía cạnh đo lường và cấu trúc của mô hình, cung cấp những hiểu biết sâu sắc đáng tin cậy về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 phác thảo quy trình và phương pháp phân tích của nghiên cứu, bao gồm cả các bước định tính và định lượng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Nghiên cứu bắt đầu bằng phân tích định tính thông qua các cuộc phỏng vấn tay đôi để khám phá và xác nhận các yếu tố tác động đến vấn đề cốt lõi, sau đó là phân tích định lượng bằng cách sử dụng khảo sát trực tuyến để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến trong mô hình. Phân tích mô tả được thực hiện trên các biến nhân khẩu học để hiểu các đặc điểm của mẫu. Cuối cùng, Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được áp dụng, sử dụng PLS-SEM để đánh giá các mô hình đo lường và cấu trúc, xác minh độ tin cậy và tính hợp lệ của các thang đo và kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Phân tích thống kê mô tả

Như đã đề cập trong Chương 3, tác giả tiến hành khảo sát trực tuyến trong thời gian ba tuần và thu thập được tổng cộng 310 phản hồi. Sau khi làm sạch dữ liệu, có 301 phản hồi được sử dụng cho phân tích. Tóm tắt thông tin nhân khẩu học của người trả lời được nêu rõ trong Bảng 4.1 như sau:

Số năm làm việc (N=310)	Tần suất (N)	Tỷ lệ (%)
Dưới 6 tháng	5	1.6
Từ 6 tháng - dưới 1 năm	87	28.1
Từ 1 đến 2 năm	103	33.2
Trên 2 năm	115	37.1
Hợp đồng lao động (N=305)		
Toàn thời gian	301	98.7
Bán thời gian	2	7.0
Tập sự	0	0.0
Thời vụ	2	7.0
Giới tính (N=301)		
Nam	145	48.2
Nữ	156	51.8
Tuổi tác (N=301)		
Dưới 25 tuổi	51	16.9
25 – 29 tuổi	90	29.9
30 – 35 tuổi	52	17.3
36 – 40 tuổi	35	11.6
41 – 45 tuổi	41	13.6
Trên 45 tuổi	32	10.6
Trình độ học vấn (N=301)		
Trung cấp/học nghề	6	2.0
Đại học	259	86.0
Thạc sỹ	36	12.0
Nghiên cứu sinh/Tiến sĩ	0	0.0
Tình trạng hôn nhân (N=301)		
Độc thân	130	43.2
Đã kết hôn (chưa có con)	71	23.6
Đã kết hôn (có con)	68	22.6
Ly hôn	32	10.6
Khác	0	0.0

Thu nhập hộ gia đình (N=301)		
Dưới 10.000.000 VND	36	12.0
10.000.000 đến dưới 15.000.000 VND	53	17.6
15.000.000 đến dưới 20.000.000 VND	66	21.9
20.000.000 đến dưới 30.000.000 VND	49	16.3
30.000.000 đến dưới 40.000.000 VND	48	15.9
Trên 40.000.000 VND	49	16.3
Phòng ban làm việc (N=301)		
Sales/Business Development	32	10.6
Marketing	53	17.6
Human Resource	51	16.9
IT/Data	32	10.6
R&D	50	16.6
Finance/ Accounting	44	14.6
Operations	39	13.0
Khác	0	0.0
Phòng ban làm việc (N=301)		
Mới tốt nghiệp (dưới 1 năm kinh nghiệm)	10	3.3
Nhân viên (1-3 năm kinh nghiệm)	80	26.6
Có kinh nghiệm, vị trí không quản lý (Specialist, Expert,....)	83	27.6
Có kinh nghiệm, vị trí quản lý (Team Lead, Supervisor,.....)	59	19.6
Trưởng bộ phận/Giám đốc	69	22.9

Bảng 4.1: Thông tin nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu

Nguồn: Tác giả thực hiện

Trong tổng số 301 người trả lời, mẫu bao gồm 145 người trả lời là nam (48,2%) và 156 người trả lời là nữ (51,8%), cho thấy sự phân bố giới tính gần như cân bằng. Tỷ lệ này phù hợp chặt chẽ với đặc điểm nhân khẩu học chung của lực lượng lao động Việt Nam, cung cấp một mẫu đại diện để phân tích. Về phân bố độ tuổi, phần lớn người trả lời thuộc nhóm tuổi 25-35 (47,2%), tiếp theo là những

người từ 36-45 tuổi (25,2%) và những người dưới 25 tuổi (16,9%). Tỷ lệ nhỏ hơn bao gồm những người trả lời trong nhóm tuổi trên 45 (10,6%). Sự phân bố này cho thấy rằng hầu hết các phản hồi đến từ lực lượng lao động trẻ hơn, điều này có thể ảnh hưởng đến hiểu biết sâu sắc về các chủ đề như phát triển nghề nghiệp và ý định nghỉ việc.

Về trình độ học vấn, một tỷ lệ lớn người trả lời có bằng Cử nhân (86%), tiếp theo là những người có trình độ thạc sĩ (12%) và một tỷ lệ nhỏ ở trình độ cao đẳng/trung cấp nghề (2%). Trình độ học vấn cao này trong số những người trả lời cho thấy họ có hiểu biết vững chắc về kiến thức chuyên môn và động lực tổ chức, hỗ trợ độ tin cậy của các phản hồi.

Về lịch sử việc làm, một phần đáng kể người trả lời đã làm việc tại công ty hiện tại của họ trong 1-2 năm (33,2%), tiếp theo là những người có dưới một năm kinh nghiệm (28,1%). Vì vậy phần lớn đều là những nhân viên có kinh nghiệm, nhưng không ở vị trí quản lý (54,2%), khoảng 20% trong số đáp viên là có kinh nghiệm quản lý, tương tự với tỷ lệ ở nhóm đang nắm giữ chức vụ trưởng bộ phận và chỉ một số tỷ lệ nhỏ là các bạn mới ra trường dưới một năm kinh nghiệm (3%). Dữ liệu cho thấy hầu hết những người trả lời đều đã có kinh nghiệm đi làm một thời gian nhất định, điều này có thể cung cấp thông tin chi tiết về các quan điểm liên quan đến nhu cầu và nguồn lực công việc.

Phân bố phòng ban cho thấy người trả lời đến từ hầu hết các phòng ban với tỉ lệ tương đối cân bằng, lần lượt là phòng Tiếp thị (17,6%), Nguồn nhân lực (16,9%), R&D (16,6%), Tài chính/Kế toán (14,6%), Vận hành (13,0%) và Bán hàng/Phát triển kinh doanh (10,6%), CNTT/Dữ liệu (10,36%). Sự đa dạng trong các phòng ban này cung cấp góc nhìn toàn diện về ý định nghỉ việc ở nhân sự của nhiều phòng ban với nhiều vai trò công việc khác nhau, sẽ đối diện với những nhu cầu và nguồn lực công việc không giống nhau.

Khi nói đến thu nhập, nhóm người trả lời lớn nhất báo cáo thu nhập trong khoảng từ 15.000.000 VND đến 20.000.000 VND (21,9%), theo sát là các nhóm thu

nhập dưới 15.000.000 VND và trên 20.000.000 VND với tỷ lệ tương đối nhau. Các mức thu nhập này cho thấy mẫu bao gồm nhiều nhân viên có thu nhập trung bình, điều này có thể ảnh hưởng đến nhận thức của họ về sự hài lòng trong công việc và sự ổn định tài chính.

Cuối cùng, về tình trạng hôn nhân, 43,2% người trả lời là độc thân, trong khi 56,8% đã kết hôn và 22,6% đã có con. Các tình trạng hôn nhân khác nhau cung cấp thông tin chi tiết về hoàn cảnh cá nhân có thể ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, vì các cam kết gia đình có thể là yếu tố quan trọng trong các quyết định nghề nghiệp.

Những thông tin chi tiết về nhân khẩu học này cung cấp hồ sơ toàn diện về mẫu và cung cấp cơ sở để hiểu các yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ở nhiều hoàn cảnh, trình độ kinh nghiệm và bối cảnh ngành khác nhau.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
JI	301	1.00	5.00	3.5482	1.03227
JS	301	1.00	5.00	3.6362	.86055
JB	301	1.00	5.00	3.9850	1.03289
OS	301	1.50	5.00	4.0424	.60594
WE	301	2.25	5.00	4.1927	.48157
MH	301	1.50	5.00	2.9128	.64652
OC	301	1.50	5.00	2.9053	.67959
TI	301	1.00	5.00	3.5515	.91164
Valid N (listwise)	301				

Hình 4.1: Thống kê mô tả kết quả khảo sát các biến nghiên cứu

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Thống kê mô tả được trình bày ở Hình 4.1 cung cấp thông tin chi tiết về trạng thái được khảo sát của các biến nghiên cứu, bao gồm sự bất ổn công việc (JI), căng thẳng công việc (JS), kiệt sức (JB), sự hỗ trợ của tổ chức (OS), gắn kết trong công việc (WE), sức khỏe tâm thần (MH), cam kết tổ chức (OC) và ý định nghỉ việc (TI). Bằng cách kiểm tra điểm trung bình (Median) và độ lệch chuẩn cho từng yếu tố (Std. Deviation), tác giả có thể xác định các biến cần can thiệp có mục tiêu để cải

thiện khả năng giữ chân nhân viên và nâng cao sự gắn kết và sức khỏe tinh thần tại nơi làm việc.

Yếu tố đầu tiên được xem xét là sự bất ổn công việc (JI), có điểm trung bình là 3,5482 và độ lệch chuẩn là 1,0323. Điểm trung bình khá cao này cho thấy rằng nhân viên cảm thấy mức độ không chắc chắn đáng kể về sự ổn định công việc của họ, với một số biến động giữa các cá nhân. Sự bất ổn trong công việc là một lĩnh vực quan trọng cần quan tâm, vì nghiên cứu đã chỉ ra rằng mức độ bất ổn cao có thể dẫn đến căng thẳng gia tăng và giảm cam kết với tổ chức. Sự thay đổi trong nhận thức này chỉ ra rằng một số nhân viên có thể bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi sự không chắc chắn so với những người khác, có thể là do vai trò hoặc nhiệm kỳ của họ trong công ty. Việc giải quyết sự bất ổn trong công việc thông qua giao tiếp minh bạch từ ban lãnh đạo về sự ổn định của tổ chức và định hướng tương lai có thể giúp giảm bớt những lo ngại này và mang lại cho nhân viên cảm giác an toàn hơn trong công việc.

Căng thẳng trong công việc (JS), với điểm trung bình là 3,6362 và độ lệch chuẩn là 0,8606, đại diện cho một lĩnh vực can thiệp quan trọng khác. Điểm trung bình khá cao phản ánh rằng nhân viên trải qua căng thẳng đáng kể trong vai trò của họ, có thể bắt nguồn từ nhu cầu khối lượng công việc, thời hạn và kỳ vọng về hiệu suất. Mặc dù sự thay đổi trong căng thẳng trong công việc thấp hơn mức quan sát được trong sự bất ổn trong công việc, nhưng điểm trung bình nêu bật nhu cầu quản lý phải giải quyết mức độ căng thẳng thông qua hệ thống hỗ trợ và quản lý khối lượng công việc hiệu quả. Căng thẳng trong công việc đã được xác định là một yếu tố hàng đầu góp phần gây ra tình trạng kiệt sức của nhân viên, từ đó ảnh hưởng xấu đến sức khỏe tâm thần và làm tăng ý định nghỉ việc.

Điểm kiệt sức trong công việc (JB) nằm trong số những điểm cao nhất, với điểm trung bình là 3,9850 và độ lệch chuẩn là 1,0329, cho thấy rằng nhân viên trải qua mức độ kiệt sức từ trung bình đến cao. Phát hiện này đặc biệt đáng lo ngại vì kiệt sức có liên quan chặt chẽ đến cả tình trạng sức khỏe tinh thần suy giảm và giảm

cam kết với tổ chức. Kiệt sức có thể là kết quả của việc tiếp xúc lâu dài với căng thẳng và bất an cao, khiến nhân viên cảm thấy mất tập trung và kiệt sức.

Ở khía cạnh tích cực hơn, hỗ trợ tổ chức (OS) đạt điểm cao nhất trong số các yếu tố, với điểm trung bình là 4,0424 và độ lệch chuẩn là 0,6059. Mức trung bình cao và mức biến động tương đối thấp này cho thấy nhân viên nhìn chung cảm thấy môi trường làm việc của họ đều có sự hỗ trợ. Sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường sự gắn kết, sức khỏe tinh thần và cam kết của nhân viên như đã trình bày ở các nghiên cứu đã tổng hợp cổ (Imran và cộng sự, 2020).

Mức độ gắn kết trong công việc (WE) cũng cho thấy kết quả khả quan, với điểm trung bình là 4,1927 và độ lệch chuẩn thấp là 0,4816. Mức trung bình cao này cho thấy nhân viên nhìn chung cảm thấy gắn kết và kết nối với công việc của mình, điều này có lợi cho cả hạnh phúc cá nhân và kết quả của tổ chức. Sự gắn kết trong công việc nhất quán trong toàn tổ chức cho thấy môi trường làm việc tích cực thúc đẩy nhân viên đầu tư vào vai trò của mình.

Ngược lại, sức khỏe tâm thần (MH) và cam kết tổ chức (OC) có điểm trung bình tương đối thấp, lần lượt là 2,9128 và 2,9053, làm nổi bật các yếu tố cần được quan tâm ngay lập tức. Điểm trung bình thấp hơn đối với sức khỏe tâm thần cho thấy rằng nhân viên có thể đang gặp phải những thách thức về sức khỏe tâm lý của họ, điều này có thể là do mức độ căng thẳng và kiệt sức trong công việc cao. Sức khỏe tâm thần kém không chỉ ảnh hưởng đến năng suất của nhân viên mà còn làm tăng ý định nghỉ việc, vì nhân viên có thể tìm kiếm một môi trường làm việc ít căng thẳng hơn. Cam kết tổ chức (OC), với điểm trung bình là 2,9053, cho thấy rằng nhân viên thường cảm thấy mức độ cam kết thấp đối với doanh nghiệp. Sự thiếu cam kết này rất đáng lo ngại, vì nó là một yếu tố dự báo mạnh mẽ về ý định nghỉ việc (Chênevert và cộng sự, 2021). Những nhân viên ít cam kết với tổ chức có nhiều khả năng cân nhắc nghỉ việc hơn, điều này có thể làm gián đoạn động lực của nhóm và làm tăng chi phí tuyển dụng.

Cuối cùng, ý định nghỉ việc (TI) có điểm trung bình là 3,5515 và độ lệch chuẩn là 0,9116, cho thấy nhân viên có xu hướng cân nhắc rời khỏi tổ chức ở mức độ vừa phải. Điểm trung bình trên 3, kết hợp với sự thay đổi trong các phản hồi, cho thấy một số nhóm nhất định trong tổ chức có thể có nguy cơ nghỉ việc cao hơn những nhóm khác.

Tóm lại, phân tích mô tả nêu bật một số yếu tố chính có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Mức độ căng thẳng công việc cao, kiệt sức và bất ổn công việc, cùng với sức khỏe tinh thần và cam kết tổ chức thấp, là những mối quan tâm đáng kể cần được cải thiện. Những cải thiện này sẽ không chỉ nâng cao phúc lợi của nhân viên mà còn củng cố khả năng giữ chân nhân tài có kỹ năng của tổ chức, cuối cùng góp phần vào thành công lâu dài.

4.2. Mô hình đo lường

Trong giai đoạn đánh giá mô hình đo lường, tác giả đã sử dụng kỹ thuật thuật toán PLS-SEM để đánh giá các tải trọng bên ngoài (Outer Loading), Cronbach's Alpha (CA), Độ tin cậy tổng hợp (CR) và Phương sai trung bình trích xuất (AVE), theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2014). Đánh giá này nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lệ của từng biến nghiên cứu trong mô hình trước khi tiến hành phân tích cấu trúc.

Kết quả đánh giá mô hình đo lường được trình bày trong Bảng 4.1. Kết quả quan sát thấy rằng tải trọng bên ngoài của hầu hết các mục đều vượt quá ngưỡng khuyến nghị là 0,7, cho thấy độ tin cậy của các biến quan sát là chấp nhận. Tuy nhiên, một số biến quan sát, chẳng hạn như WE2 (tải trọng = 0,604) và WE4 (tải trọng = 0,592), giảm xuống dưới ngưỡng này trong cấu trúc Cam kết công việc (WE). Mặc dù có tải trọng thấp hơn một chút, các biến quan sát này vẫn được giữ lại vì chúng không làm giảm đáng kể độ tin cậy và tính hợp lệ của toàn bộ biến nghiên cứu, bằng chứng là các giá trị CR và AVE có thể chấp nhận được.

Biến nghiên cứu	Số lượng biến quan sát	Biến quan sát được bao hàm	Tải trọng	CA	CR	AVE
Ý định nghỉ việc (TI) TI1 TI2 TI3 TI4	4	4	0.989 0.981 0.931 0.968	0.977	0.981	0.936
Sức khỏe tinh thần (MH) MH1 MH2 MH3 MH4	4	4	0.842 0.850 0.805 0.802	0.843	0.845	0.681
Cam kết với tổ chức (OC) OC1 OC2 OC3 OC4	4	4	0.840 0.853 0.833 0.842	0.863	0.864	0.709
Gắn bó với công việc (WE) WE1 WE2 WE3 WE4	4	4	0.824 0.604 0.807 0.592	0.684	0.737	0.512
Sự kiệt sức (JB) JB1 JB2 JB3 JB4	4	4	0.907 0.911 0.922 0.912	0.934	0.934	0.834
Bất ổn trong công việc (JI) JI1 JI2 JI3 JI4	4	4	0.838 0.850 0.853 0.795	0.854	0.856	0.696

Căng thẳng trong công việc (JS)				0.788	0.789	0.612
JS1			0.778			
JS2	4	4	0.756			
JS3			0.799			
JS4			0.794			
Hỗ trợ của tổ chức (OS)				0.854	0.878	0.695
OS1			0.879			
OS2	4	4	0.868			
OS3			0.720			
OS4			0.859			

Bảng 4.2: Mô hình đo lường: Tải trọng bên ngoài, CA, CR và AVE

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tóm lại, kết quả mô hình đo lường chứng minh độ tin cậy và độ hợp lệ thỏa đáng trên tất cả các cấu trúc. Phần lớn các tải trọng bên ngoài đáp ứng hoặc vượt quá ngưỡng khuyến nghị là 0,7 và mỗi cấu trúc đều cho thấy các giá trị chấp nhận được đối với Cronbach's Alpha, Độ tin cậy tổng hợp và AVE. Mặc dù một số chỉ số (như WE2 và WE4) có tải trọng dưới 0,7, nhưng chúng không ảnh hưởng đáng kể đến độ tin cậy của mô hình và do đó được giữ lại. Do đó, các cấu trúc trong nghiên cứu này đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy và độ hợp lệ hội tụ và mô hình đo lường được coi là mạnh mẽ cho phân tích mô hình cấu trúc tiếp theo.

4.3 Mô hình cấu trúc

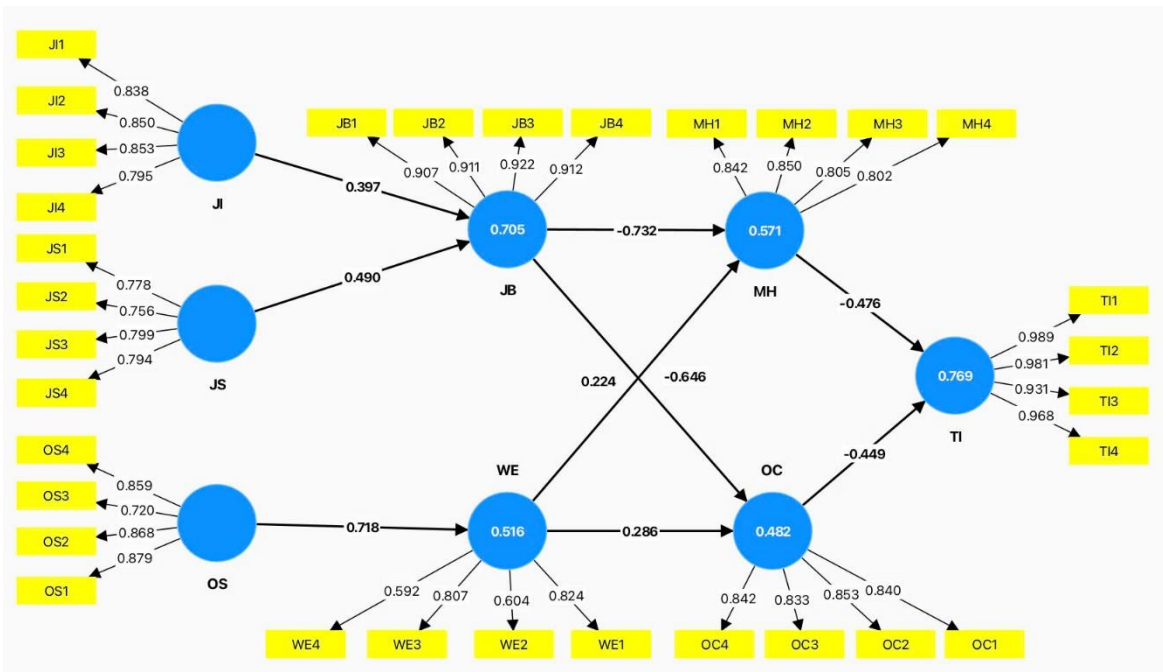
Giá trị R^2 điều chỉnh cung cấp cái nhìn sâu sắc về mức độ các biến độc lập giải thích phương sai trong mỗi biến phụ thuộc, tính đến số lượng các yếu tố dự báo để đưa ra thước đo phù hợp chính xác hơn. Như thể hiện trong Bảng 4.2, mô hình chỉ ra rằng Job Burnout (JB) được giải thích với R^2 là 0,705 (R^2 điều chỉnh = 0,703), có nghĩa là các biến độc lập chiếm khoảng 70,5% phương sai trong JB, cho thấy sức mạnh giải thích mạnh. Tương tự như vậy, Sức khỏe tâm thần (MH) cho thấy giải thích phương sai là 57,1% (R^2 điều chỉnh = 0,568), trong khi Cam kết tổ chức (OC) được giải thích ở mức 48,2% (R^2 điều chỉnh = 0,478). Đối với Ý định

ngiht việc (TI), mô hình cho thấy R^2 cao là 0,769 (R^2 điều chỉnh = 0,767), cho thấy mô hình chiếm tới 76,9% đáng kể phương sai trong TI, thể hiện mối quan hệ mạnh nhất trong mô hình. Cuối cùng, Sự tham gia công việc (WE) cho thấy một lời giải thích vừa phải với R^2 là 0,516 (R^2 điều chỉnh = 0,514). Nhìn chung, các giá trị R^2 điều chỉnh này cho thấy các mức độ khác nhau của sức mạnh giải thích trên các biến phụ thuộc, với TI cho thấy sự phù hợp cao nhất và WE cho thấy sự phù hợp thấp nhất.

	R^2	R^2 Adjusted
JB	0.705	0.703
MH	0.571	0.568
OC	0.482	0.478
TI	0.769	0.767
WE	0.516	0.514

Bảng 4.3: R-square

Nguồn: Tác giả tổng hợp



Hình 4.2: Kết quả phân tích đường dẫn

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Nghiên cứu này xem xét các yếu tố quyết định tác động đến tình trạng kiệt sức trong công việc, sức khỏe tinh thần, sự gắn kết trong công việc, cam kết với tổ chức và ý định nghỉ việc. Hình ảnh 4.1 hiển thị các hệ số đường dẫn và Bảng 4.3 hiển thị kết quả bootstrapping bao gồm giá trị t và giá trị p cho mỗi mối quan hệ trong giả thuyết, chứng minh kết quả có ý nghĩa thống kê trong tất cả các giả thuyết được đề xuất.

Như thể hiện trong Bảng 4.3, mỗi mối quan hệ được giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê, với tất cả các hệ số đường dẫn đều cho giá trị p dưới 0,05. Sự bất ổn trong công việc có tác động cùng chiều trực tiếp đến tình trạng kiệt sức trong công việc, với hệ số đường dẫn (β) là 0,397 và giá trị t là 6,585, cho thấy mức độ bất ổn trong công việc cao hơn có liên quan đến tình trạng kiệt sức gia tăng của nhân viên. Tương tự như vậy, căng thẳng công việc cho thấy tác động mạnh mẽ đến tình trạng kiệt sức trong công việc ($\beta = 0,490$; $t = 7,809$), cho thấy rằng căng thẳng tại nơi làm việc góp phần làm tăng mức độ kiệt sức. Ngược lại, sự hỗ trợ tại nơi làm việc có tác động tích cực đáng kể đến sự gắn kết trong công việc ($\beta = 0,718$, $t = 19,467$), nhấn mạnh tầm quan trọng của một môi trường mang tính hỗ trợ trong việc thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên.

Các phát hiện cũng cho thấy rằng kiệt sức trong công việc có tác động tiêu cực đáng kể đến sức khỏe tinh thần ($\beta = -0,732$, $t = 19,505$), làm nổi bật những tác động có hại của tình trạng kiệt sức đối với sức khỏe của nhân viên. Ngược lại, sự gắn kết trong công việc ảnh hưởng tích cực đến sức khỏe tinh thần ($\beta = 0,224$, $t = 4,823$), chứng minh rằng những nhân viên có sự gắn kết với công việc có khả năng có kết quả sức khỏe tinh thần tốt hơn. Hơn nữa, sự gắn kết trong công việc có liên quan tích cực đến cam kết với tổ chức ($\beta = 0,286$, $t = 5,682$), cho thấy rằng những nhân viên gắn kết hơn với vai trò của mình sẽ cảm thấy có sự cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức của họ. Ngược lại, kiệt sức trong công việc có tác động tiêu cực đến cam kết với tổ chức ($\beta = -0,646$, $t = 13,689$), ngụ ý rằng những nhân viên bị kiệt sức có xu hướng ít trung thành với nơi làm việc của mình hơn.

Ngoài ra, sức khỏe tinh thần đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành ý định nghỉ việc, trong đó sức khỏe tinh thần tốt hơn có liên quan đến ý định nghỉ việc thấp hơn ($\beta = -0,476$, $t = 8,454$). Phát hiện này cho thấy rằng những nhân viên có sức khỏe tinh thần tốt ít có khả năng cân nhắc việc rời khỏi tổ chức của mình. Cuối cùng, cam kết với tổ chức cũng tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,449$, $t = 8,189$), củng cố ý tưởng rằng những nhân viên cảm thấy cam kết hơn với tổ chức của mình ít có xu hướng cân nhắc việc nghỉ việc hơn.

Những kết quả này cho thấy rằng các yếu tố như hỗ trợ tại nơi làm việc, sự bất ổn trong công việc và căng thẳng trong công việc ảnh hưởng đáng kể đến kết quả của nhân viên, đặc biệt là liên quan đến ý định nghỉ việc. Các phát hiện nhấn mạnh rằng việc thúc đẩy sự gắn kết với công việc và cung cấp hỗ trợ của tổ chức là rất quan trọng để nâng cao sức khỏe tinh thần và cam kết của nhân viên, từ đó làm giảm ý định nghỉ việc của họ. Giải quyết tình trạng thiếu chắc chắn trong công việc làm và quản lý căng thẳng trong công việc cũng rất cần thiết để thúc đẩy môi trường làm việc ổn định và hiệu quả, cuối cùng là hỗ trợ sự ổn định của tổ chức và phúc lợi của nhân viên.

Giả thuyết	Mẫu gốc	STDEV	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả
H1a: JI -> JB	0.397	0.060	6.585	0.00	Chấp nhận
H1b: JS -> JB	0.490	0.063	7.809	0.00	Chấp nhận
H2: WS -> WE	0.718	0.037	19.467	0.00	Chấp nhận
H3: JB -> MH	-0.732	0.038	19.505	0.00	Chấp nhận
H4: WE -> MH	0.224	0.046	4.823	0.00	Chấp nhận
H5: WE -> OC	0.286	0.050	5.682	0.00	Chấp nhận
H6: JB -> OC	-0.646	0.047	13.689	0.00	Chấp nhận
H7a: MH -> TI	-0.476	0.056	8.454	0.00	Chấp nhận
H7b: OC -> TI	-0.449	0.055	8.189	0.00	Chấp nhận

Bảng 4.4: Kết quả kiểm định SEM

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.4. Kết quả và thảo luận

4.4.1. Kết quả kiểm định giả thuyết

Những phát hiện của nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết có giá trị khi được diễn giải thông qua lăng kính của lý thuyết Nhu cầu-Nguồn lực công việc (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), cho rằng các kết quả công việc (job outcomes) của nhân viên như sự gắn kết, kiệt sức và ý định nghỉ việc chịu ảnh hưởng của hai yếu tố riêng biệt nhưng tương tác: nhu cầu công việc (job demand) và nguồn lực công việc (job resource). Nhu cầu công việc có xu hướng làm cạn kiệt năng lượng của nhân viên, dẫn đến căng thẳng và kiệt sức, trong khi nguồn lực công việc chống lại những tác động tiêu cực này, thúc đẩy động lực, hạnh phúc và cam kết. Mô hình con đường kép này giúp giải thích mối quan hệ giữa các điều kiện làm việc khác nhau và ý định ở lại hoặc rời khỏi tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
H1	Sự bất ổn trong công việc (H1a) và sự căng thẳng trong công việc có tác động trực tiếp gây ra sự kiệt sức	Chấp nhận
H2	Sự hỗ trợ của tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên	Chấp nhận
H3	Sự kiệt sức có tác động tiêu cực đến sức khỏe tinh thần nhân viên	Chấp nhận
H4	Sự gắn kết trong công việc có tác động tích cực đến sức khỏe tinh thần nhân viên	Chấp nhận
H5	Sự gắn kết trong công việc có tác động tích cực đến sự cam kết với tổ chức	Chấp nhận
H6	Sự kiệt sức có tác động tiêu cực đến cam kết với tổ chức của nhân viên	Chấp nhận
H7	Sức khỏe tinh thần (H7a) và sự cam kết với tổ chức (H7b) đều có tác động trực tiếp làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên	Chấp nhận

Bảng 4.5: Kết quả kiểm định giả thuyết

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tác động của nhu cầu công việc đối với ý định nghỉ việc

Theo lý thuyết JD-R, nhu cầu công việc đề cập đến các khía cạnh của công việc đòi hỏi nỗ lực liên tục và có thể dẫn đến căng thẳng về mặt tâm lý khi chúng vượt quá nguồn lực đối phó của nhân viên (Bakker và cộng sự, 2004). Trong nghiên cứu này, sự bất ổn trong công việc và căng thẳng trong công việc nổi lên như những nhu cầu công việc quan trọng ảnh hưởng gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua tác động của chúng đối với tình trạng kiệt sức trong công việc và sức khỏe tinh thần của nhân viên.

Sự bất ổn trong công việc được phát hiện góp phần đáng kể vào tình trạng kiệt sức trong công việc, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc. Điều này phù hợp với lý thuyết JD-R, vì sự bất ổn trong công việc làm cạn kiệt các nguồn lực tinh thần và cảm xúc của nhân viên, dẫn đến kiệt sức và mất gắn kết (De Witte, 1999). Khi nhân viên không chắc chắn về tương lai của vai trò của mình, khả năng kiểm soát và sự ổn định được nhận thức của họ bị tổn hại, gây ra căng thẳng và lo lắng mãn tính (Schaufeli & Bakker, 2004). Căng thẳng này theo thời gian biểu hiện thành kiệt sức, đặc trưng bởi sự kiệt sức về mặt cảm xúc, cuối cùng khiến nhân viên cân nhắc rời khỏi tổ chức (Sverke và cộng sự, 2002).

Những yêu cầu cao trong công việc, chẳng hạn như khối lượng công việc lớn, thời hạn gấp và vai trò mơ hồ, cũng làm tăng đáng kể tình trạng kiệt sức, phù hợp với khẳng định của lý thuyết JD-R rằng những yêu cầu quá mức sẽ làm cạn kiệt năng lượng và động lực (Crawford và cộng sự, 2010). Nghiên cứu cho thấy căng thẳng công việc trực tiếp làm tăng tình trạng kiệt sức, củng cố quan điểm cho rằng mức độ căng thẳng cao từ nhu cầu công việc liên tục làm giảm khả năng ứng phó hiệu quả của nhân viên (Maslach & Leiter, 2016). Khi tình trạng kiệt sức leo thang, sự gắn bó của nhân viên với tổ chức suy yếu, thúc đẩy ý định nghỉ việc tăng lên. Phát hiện này hỗ trợ cho nghiên cứu trước đây cho thấy căng thẳng công việc mãn tính dẫn đến chu kỳ kiệt sức và mất gắn kết, thường kết thúc bằng tình trạng nghỉ việc (Demerouti và cộng sự, 2001).

Vai trò của nguồn lực công việc trong việc giảm ý định nghỉ việc

Trái ngược với nhu cầu công việc, nguồn lực công việc cung cấp cho nhân viên sự hỗ trợ, động lực và khả năng phục hồi cần thiết để quản lý khối lượng công việc của họ và giảm tác động tiêu cực của nhu cầu công việc (Bakker và cộng sự, 2005). Kết quả của nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hỗ trợ tại nơi làm việc và sự gắn kết trong công việc như những nguồn lực công việc giúp chống lại tình trạng kiệt sức và tăng cường cam kết, do đó làm giảm ý định nghỉ việc.

Nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ tại nơi làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết trong công việc, cho thấy rằng những nhân viên cảm thấy được tổ chức của họ hỗ trợ có nhiều khả năng có động lực và đắm chìm trong công việc hơn. Phù hợp với lý thuyết JD-R, sự hỗ trợ này đóng vai trò là nguồn lực quan trọng giúp giảm thiểu những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc bằng cách nuôi dưỡng cảm giác được gắn kết và có giá trị với tổ chức (Schaufeli & Taris, 2014). Sự hỗ trợ từ quản lý, sự công nhận và các nguồn lực phát triển kỹ năng khuyến khích nhân viên duy trì sự gắn kết, điều này rất quan trọng để duy trì sức khỏe tinh thần và giảm khả năng nghỉ việc (Hakanen và cộng sự, 2006). Khi nhân viên cảm thấy tổ chức của họ hỗ trợ, họ ít có khả năng cảm thấy căng thẳng bởi nhu cầu công việc, vì họ có thể dựa vào các nguồn lực này để được hỗ trợ.

Sự gắn kết công việc, được đặc trưng bởi sức sống, sự tận tụy và sự say mê, đóng vai trò như một tấm đệm chống lại những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc bằng cách tăng cường khả năng phục hồi và sức khỏe cảm xúc (Bakker & Demerouti, 2008). Nghiên cứu này cho thấy rằng những nhân viên gắn kết có khả năng có sức khỏe tinh thần tốt hơn và cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức, từ đó làm giảm ý định nghỉ việc. Theo lý thuyết JD-R, những nhân viên gắn bó có nhiều khả năng trải nghiệm cảm giác thành tựu và luôn rõ ràng mục tiêu trong công việc, hỗ trợ sức khỏe tinh thần và giảm cảm giác kiệt sức (Xanthopoulou và cộng sự, 2007). Do đó, họ có xu hướng ở lại với tổ chức nhiều hơn, vì sự gắn bó thúc đẩy lòng trung thành và sự hài lòng.

Tương tác giữa nhu cầu công việc và nguồn lực

Lý thuyết JD-R cũng nhấn mạnh đến tương tác giữa nhu cầu công việc và nguồn lực công việc, cho thấy rằng nguồn lực có thể điều chỉnh tác động của nhu cầu đối với các kết quả như kiệt sức và tỷ lệ nghỉ việc (Bakker và cộng sự, 2005). Trong nghiên cứu này, các nguồn lực công việc như hỗ trợ và gắn kết tại nơi làm việc đóng vai trò như bộ đệm, làm giảm tác động tiêu cực của nhu cầu công việc đối với tình trạng kiệt sức và ý định nghỉ việc. Ví dụ, những nhân viên nhận được sự hỗ trợ đầy đủ tại nơi làm việc sẽ được trang bị tốt hơn để xử lý căng thẳng và bất an trong công việc, giảm nguy cơ kiệt sức và tỷ lệ nghỉ việc sau đó. Hiệu ứng tương tác này ngụ ý rằng Yes4All có khả năng giảm tỷ lệ nghỉ việc bằng cách tăng cường nguồn lực công việc, ngay cả khi nhu cầu công việc không thể loại bỏ hoàn toàn.

4.4.2. Thảo luận

4.4.2.1. Hàm ý nghiên cứu

Nghiên cứu này đóng góp vào tài liệu hiện có về lý thuyết Nhu cầu-Nguồn lực công việc (JD-R) bằng cách chứng minh cách các nhu cầu công việc cụ thể, chẳng hạn như sự bất ổn trong công việc và căng thẳng trong công việc, ảnh hưởng trực tiếp đến tình trạng kiệt sức của nhân viên và ý định nghỉ việc trong môi trường làm việc cạnh tranh, tăng trưởng cao như thương mại điện tử Việt Nam, cụ thể là Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All. Bằng cách kiểm định rằng những nhu cầu công việc này làm trầm trọng thêm tình trạng kiệt sức của nhân viên, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc, nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của việc giải quyết cả nhu cầu hữu hình (khối lượng công việc, sự mơ hồ về vai trò) và nhu cầu vô hình (sự căng thẳng trong công việc) để quản lý việc giữ chân nhân viên hiệu quả. Những phát hiện này củng cố đề xuất của lý thuyết JD-R rằng nhu cầu công việc làm cạn kiệt các nguồn lực về mặt cảm xúc và tâm lý của nhân viên, nhấn mạnh rằng ngay cả mối đe dọa được nhận thức về sự bất ổn trong công việc cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến sức khỏe tinh thần và cam kết với tổ chức của nhân viên.

Nghiên cứu cũng xác định các nguồn lực công việc, chẳng hạn như hỗ trợ tại nơi làm việc và sự gắn kết trong công việc, là những yếu tố quan trọng trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực của nhu cầu công việc và thúc đẩy khả năng phục hồi và lòng trung thành của nhân viên. Nhận thức này nhấn mạnh giá trị của một môi trường làm việc mang tính hỗ trợ và trò gắn kết như những vùng đệm chống lại nhu cầu công việc, phù hợp với nghiên cứu hiện có cho thấy các nguồn lực củng cố cơ chế tạo động lực đối phó cho nhân viên chống lại những yêu cầu công việc. Hơn nữa, nghiên cứu này bổ sung cho lý thuyết JD-R bằng cách chỉ ra rằng các hệ thống hỗ trợ toàn diện và trải nghiệm làm việc có ý nghĩa không chỉ cải thiện sức khỏe tinh thần mà còn tăng cường cam kết của tổ chức, giảm ý định nghỉ việc. Nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng những phát hiện này bằng cách khám phá cách các nguồn lực công việc cụ thể tương tác với các nhu cầu công việc khác nhau trong các bối cảnh tổ chức khác nhau, mang lại sự hiểu biết sâu sắc hơn về lý thuyết JD-R trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

4.4.2.1. Hàm ý quản trị

Đối với Yes4All, những phát hiện này đưa ra các chiến lược khả thi để tăng cường giữ chân nhân viên, cải thiện phúc lợi và hỗ trợ hình ảnh thương hiệu của công ty như một nhà tuyển dụng đáng mơ ước. Những hiểu biết sâu sắc của nghiên cứu cung cấp nền tảng để Yes4All xây dựng một môi trường làm việc cân bằng, giải quyết các nhu cầu công việc đồng thời củng cố các nguồn lực công việc, thúc đẩy lực lượng lao động khỏe mạnh, gắn kết và tận tụy.

Giải quyết các nhu cầu công việc: Sự bất ổn định công việc và quản lý căng thẳng

Mối liên hệ đáng kể giữa sự bất ổn định công việc và tình trạng kiệt sức của nhân viên cho thấy Yes4All cần thiết lập một nền văn hóa minh bạch và an toàn. Việc cập nhật thường xuyên trên toàn công ty về hiệu suất, tăng trưởng và định hướng chiến lược sẽ làm giảm bớt mối lo ngại của nhân viên liên quan đến sự ổn định công việc. Các nhà quản lý nên truyền đạt lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và các

cơ hội phát triển để củng cố sự tự tin của nhân viên vào vai trò và tương lai của họ trong tổ chức. Hơn nữa, để giải quyết căng thẳng trong công việc, Yes4All nên đánh giá phân bổ khối lượng công việc thường xuyên và đưa ra các chính sách làm việc linh hoạt để giúp nhân viên quản lý tốt hơn sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Việc triển khai các chương trình quản lý căng thẳng, bao gồm các dịch vụ hỗ trợ nhân viên, tư vấn và hội thảo quản lý thời gian, sẽ trang bị cho nhân viên các cơ chế đối phó để vượt qua giai đoạn khó khăn một cách hiệu quả, giảm tình trạng kiệt sức và ý định nghỉ việc.

Tăng cường nguồn lực công việc: Xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và hấp dẫn

Yes4All có thể tận dụng sự hỗ trợ và gắn kết tại nơi làm việc để xây dựng một môi trường hỗ trợ không chỉ làm giảm nhu cầu công việc mà còn củng cố khả năng phục hồi và cam kết của nhân viên. Một chương trình ghi nhận và khen thưởng có cấu trúc, ghi nhận thành tích của cá nhân và nhóm có thể củng cố giá trị của nhân viên trong tổ chức, thúc đẩy tinh thần và cam kết. Ngoài ra, các chương trình cố vấn và huấn luyện sẽ thúc đẩy phát triển kỹ năng và cung cấp cho nhân viên sự hướng dẫn họ cần để thành công, tăng cường mối liên hệ của họ với Yes4All. Đào tạo các nhà quản lý về lắng nghe tích cực, sự đồng cảm và phản hồi mang tính xây dựng có thể tăng cường hơn nữa sự hỗ trợ tại nơi làm việc, đảm bảo rằng nhân viên cảm thấy được coi trọng, lắng nghe và hỗ trợ trong quá trình phát triển của họ.

Sự gắn kết trong công việc nổi lên như một yếu tố chính trong việc tăng cường sức khỏe tinh thần và cam kết với tổ chức. Bằng cách tạo ra các vai trò mang lại ý nghĩa và mục đích, Yes4All có thể tăng cường động lực và lòng trung thành của nhân viên. Việc sắp xếp các nhiệm vụ theo thế mạnh của nhân viên, cung cấp các cơ hội học tập liên tục và đưa nhân viên vào các quy trình ra quyết định góp phần tạo nên lực lượng lao động gắn kết hơn. Để thúc đẩy hơn nữa sự gắn kết, Yes4All có thể triển khai các sáng kiến đặt mục tiêu, trong đó nhân viên đặt ra các

mục tiêu cá nhân và nhóm, thúc đẩy ý thức sở hữu và hoàn thành phù hợp với các mục tiêu của tổ chức.

Chương trình phúc lợi toàn diện: Tích hợp nhu cầu công việc và quản lý nguồn lực

Yes4All nên cân nhắc triển khai chương trình phúc lợi toàn diện cho nhân viên, giải quyết cả nhu cầu công việc và nguồn lực công việc theo cách toàn diện. Chương trình này có thể bao gồm quyền tham gia vào các dịch vụ hỗ trợ sức khỏe tinh thần, lịch trình linh hoạt và các sáng kiến về sức khỏe thể chất, chẳng hạn như tham gia các hoạt động thể dục thể thao và hội thảo tập trung về sức khỏe. Bằng cách giải quyết toàn bộ phạm vi phúc lợi của nhân viên, Yes4All có thể tạo ra lực lượng lao động kiên cường có khả năng quản lý nhu cầu công việc hiệu quả trong khi vẫn được hưởng lợi từ các nguồn lực công việc mạnh mẽ. Phản hồi thường xuyên của nhân viên về hiệu quả của chương trình có thể chỉ ra các điều chỉnh và cải tiến, đảm bảo rằng chương trình vẫn phù hợp và đạt hiệu quả như mục tiêu.

Tóm lại, bằng cách quản lý chiến lược nhu cầu công việc và tăng cường nguồn lực công việc, Yes4All có thể tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh hơn, giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng cường sự gắn kết, sức khỏe tinh thần tốt hơn và xây dựng lòng trung thành lâu dài. Những hành động này phù hợp với tham vọng tăng trưởng của công ty và định vị Yes4All là một nhà tuyển dụng ưu tiên phúc lợi, sự hài lòng và phát triển sự nghiệp của nhân viên, cuối cùng là củng cố hình ảnh thương hiệu và thu hút những nhân tài hàng đầu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 trình bày kết quả nghiên cứu, bao gồm thống kê mô tả và phân tích mối quan hệ giữa nhu cầu công việc, nguồn lực công việc và ý định nghỉ việc trong khuôn khổ lý thuyết Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R). Các phát hiện cho thấy sự bất ổn trong công việc và căng thẳng trong công việc, làm tăng tình trạng kiệt sức của nhân viên, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần, làm tăng ý định nghỉ việc. Điều này khẳng định đề xuất của lý thuyết JD-R rằng nhu cầu công việc

quá mức làm cạn kiệt nguồn lực tâm lý của nhân viên, dẫn đến những kết quả bất lợi như kiệt sức và mong muốn rời khỏi tổ chức cao hơn. Gia

Ngược lại, phân tích cho thấy các nguồn lực công việc, bao gồm hỗ trợ tại nơi làm việc mang lại sự gắn kết trong công việc, đóng vai trò bảo vệ, trực tiếp nâng cao sức khỏe tinh thần và cam kết với tổ chức. Phát hiện này làm nổi bật tầm quan trọng của môi trường làm việc hỗ trợ và vai trò công việc có ý nghĩa trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực của nhu cầu công việc, thúc đẩy khả năng phục hồi và cuối cùng là giảm ý định nghỉ việc.

Nghiên cứu cũng khám phá sức mạnh dự đoán của mô hình nghiên cứu, chứng minh rằng cả nhu cầu công việc và nguồn lực đều chiếm một phần đáng kể tác động đến ý định nghỉ việc. Kết quả cung cấp những hàm ý rõ ràng cho việc quản lý tình trạng luân chuyển nhân sự bằng cách giải quyết nhu cầu công việc và củng cố nguồn lực công việc. Chương này đặt nền tảng cho các khuyến nghị chiến lược, nhấn mạnh rằng việc giảm sự bất ổn và căng thẳng trong công việc, đồng thời tăng cường hỗ trợ về mặt công việc lẫn sức khỏe tinh thần, có thể tạo ra một môi trường làm việc cân bằng thúc đẩy phúc lợi và lòng trung thành của nhân viên.

CHƯƠNG 5: GIẢI PHÁP GIẢM THIỂU Ý ĐỊNH THÔI VIỆC TỰ NGUYỆN TẠI CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI YES4ALL

5.1. Cơ sở đề xuất

Phân tích mô tả, kết hợp với kết quả SEM, nêu bật một số yếu tố quan trọng tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại Yes4All, nhấn mạnh những nhu cầu công việc góp phần tạo nên tác động tiêu cực và các nguồn lực thúc đẩy kết quả tích cực. Phân tích xác định căng thẳng công việc (JS), kiệt sức công việc (JB) và bất ổn công việc (JI) là những động lực chính của ý định nghỉ việc, cùng với sức khỏe tinh thần thấp (MH) và cam kết tổ chức (OC) thấp. Giải quyết những lĩnh vực này có thể nâng cao phúc lợi của nhân viên và củng cố khả năng giữ chân nhân viên, cuối cùng hỗ trợ sự thành công lâu dài của Yes4All. Kết quả SEM củng cố nhu cầu này bằng cách định lượng mức độ tác động và tương tác của các mối quan hệ này, do đó cung cấp một khuôn khổ vững chắc cho các giải pháp có mục tiêu.

Căng thẳng công việc (JS) nổi lên là yếu tố có ảnh hưởng nhất dẫn đến kiệt sức, với giá trị beta (β) là 0,490 và giá trị t là 7,809, cho thấy mối quan hệ cùng chiều mạnh mẽ. Phát hiện này cho thấy khi căng thẳng công việc tăng lên, tình trạng kiệt sức cũng tăng lên đáng kể. Mức độ căng thẳng công việc cao, có thể bắt nguồn từ khối lượng công việc lớn, thời hạn gấp và kỳ vọng hiệu suất cao, khiến nhân viên chịu áp lực đáng kể, dẫn đến kiệt sức và mất gắn kết. Do đó, giải quyết căng thẳng công việc nên là ưu tiên hàng đầu của Yes4All. Các biện pháp can thiệp khả thi bao gồm quản lý khối lượng công việc, đặt ra kỳ vọng thực tế về hiệu suất và cung cấp các nguồn lực quản lý căng thẳng, tất cả đều nhằm mục đích giảm kiệt sức bằng cách giảm căng thẳng và tác động bất lợi của nó đối với nhân viên.

Sự bất ổn công việc (JI) cũng góp phần đáng kể vào tình trạng kiệt sức, với beta (β) là 0,397 và giá trị t là 6,585. Mối quan hệ này chỉ ra rằng sự lo lắng về sự ổn định công việc và định hướng tương lai của công ty dẫn đến mức độ căng thẳng gia tăng và sức khỏe tâm lý giảm ở nhân viên. Những nhân viên cảm thấy bất an về vai trò, về công việc của mình có thể bị lo lắng mãn tính, tình trạng này tích tụ theo

thời gian và làm xói mòn cả sức khỏe tinh thần và cam kết với tổ chức. Mặc dù tác động của nó thấp hơn một chút so với căng thẳng công việc, nhưng sự bất ổn công việc vẫn là động lực đáng kể gây ra tình trạng kiệt sức. Để giải quyết vấn đề này, Yes4All nên tập trung vào việc giao tiếp minh bạch và thường xuyên từ ban lãnh đạo về sự ổn định của tổ chức và sự an toàn công việc của nhân viên để giảm bớt lo lắng và thúc đẩy môi trường làm việc ổn định hơn.

Bản thân tình trạng kiệt sức (JB) có tác động tiêu cực mạnh mẽ đến sức khỏe tâm thần ($\beta = -0,732$, $t = 19,505$), nhấn mạnh mức độ nghiêm trọng trong tác động của nó. Mọi quan hệ tiêu cực mạnh mẽ này chứng minh rằng khi tình trạng kiệt sức tăng lên, sức khỏe tâm thần sẽ giảm mạnh, ảnh hưởng đến khả năng duy trì sự gắn kết và động lực của nhân viên. Ngoài ra, tình trạng kiệt sức làm giảm đáng kể cam kết của tổ chức thể hiện qua $\beta = 0,646$ và giá trị t là 13,689. Những nhân viên bị kiệt sức ít có khả năng cảm thấy trung thành hoặc đầu tư vào tổ chức, làm tăng khả năng họ cân nhắc việc làm thay thế. Những phát hiện này làm nổi bật tầm quan trọng của việc thực hiện các chiến lược phòng ngừa kiệt sức để bảo vệ cả sức khỏe tâm thần và cam kết. Các sáng kiến như thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cung cấp hỗ trợ sức khỏe tinh thần có thể làm giảm tình trạng kiệt sức và các tác động tiêu cực liên tiếp của nó.

Ngược lại, hỗ trợ tại nơi làm việc (OS) có tác động rất tích cực đến sự gắn kết với công việc (WE), với beta cực kỳ cao là 0,718 và giá trị t là 19,467. Điều này cho thấy khi nhân viên cảm thấy được tổ chức hỗ trợ, họ sẽ gắn bó hơn đáng kể với công việc, thậm chí còn hơn cả các yếu tố khác. Môi trường làm việc hỗ trợ bao gồm sự công nhận, tôn trọng từ đồng nghiệp và sự khuyến khích từ ban quản lý, giúp nhân viên cảm thấy được coi trọng và an toàn. Nhân viên gắn bó có khả năng phục hồi tốt hơn trước các tác nhân gây căng thẳng và ít có khả năng bị kiệt sức. Sự gắn bó này, bản thân nó, ảnh hưởng tích cực đến cả sức khỏe tinh thần ($\beta = 0,224$, $t = 4,823$) và cam kết tổ chức ($\beta = 0,286$, $t = 5,682$). Bằng cách thúc đẩy văn hóa hỗ trợ tại văn phòng, Yes4All có thể củng cố hạnh phúc và lòng trung thành của nhân viên, tạo ra sự bảo vệ chống lại những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc cao.

Những phát hiện này tạo ra nền tảng cho phương pháp tiếp cận kép để quản lý tình trạng nhân viên nghỉ việc: giảm nhu cầu công việc đồng thời tăng cường nguồn lực công việc. Cụ thể, bằng cách giải quyết căng thẳng công việc và sự bất ổn trong công việc, Yes4All có thể trực tiếp giảm tình trạng kiệt sức và cải thiện sức khỏe tinh thần. Đồng thời, việc tăng cường hỗ trợ tại nơi làm việc sẽ làm tăng sự gắn kết với công việc, giúp củng cố cam kết tổ chức và giảm ý định nghỉ việc. Sự kết hợp có mục tiêu của những hành động này sẽ tạo ra một môi trường làm việc ổn định hơn, hỗ trợ hơn và hấp dẫn hơn, cuối cùng góp phần tạo nên lực lượng lao động kiên cường cam kết vì thành công của Yes4All.

5.2. Giải pháp đề xuất

Để giải quyết các vấn đề cốt lõi thúc đẩy tỷ lệ luân chuyển nhân sự cao tại Yes4All, đề xuất này đề xuất hai giải pháp có liên quan với nhau tập trung vào việc giảm nhu cầu công việc và tăng cường nguồn lực công việc. Bằng cách triển khai Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện, cùng với Chương trình chăm sóc sức khỏe nâng cao tập trung vào sức khỏe tinh thần, Yes4All có thể nâng cao tinh thần của nhân viên, tăng cường sự gắn kết và củng cố cam kết với tổ chức, cuối cùng là giảm ý định luân chuyển nhân sự. Các giải pháp này dựa trên phân tích kết quả SEM và số liệu thống kê mô tả, làm nổi bật tác động quan trọng của tình trạng bất ổn trong công việc, căng thẳng trong công việc và sự hỗ trợ thấp của tổ chức đối với ý định thôi việc tự nguyện.

Xây dựng Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện

Giải pháp này được thiết kế để cung cấp cho nhân viên sự hiểu biết rõ ràng về mục tiêu, tầm quan trọng của vai trò công việc mà bản thân đang đảm nhiệm và cơ hội phát triển sự nghiệp của họ tại Yes4All. Cách tiếp cận này giải quyết các vấn đề về sự bất ổn, không chắc chắn trong công việc, thúc đẩy sự rõ ràng của vai trò, vị trí công việc, giảm thiểu tác động đến tình trạng kiệt sức gia tăng và cam kết thấp của tổ chức. Phân tích SEM cho thấy sự bất ổn trong công việc ($\beta=0,397$, $t=6,585$)

và căng thẳng trong công việc ($\beta=0,490$, $t=7,809$) đều góp phần làm tăng mức độ kiệt sức, từ đó tác động tiêu cực đến sức khỏe tinh thần ($\beta=-0,732$, $t=19,505$) và cam kết với tổ chức ($\beta=-0,646$, $t=13,689$). Bằng cách triển khai hệ thống KPI có cấu trúc và lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, Yes4All có thể giảm bớt những yêu cầu công việc này và giảm sự mơ hồ, thúc đẩy môi trường ổn định và hỗ trợ hơn.

- *Phát triển và phân bổ KPI có cấu trúc*: Vào đầu mỗi năm tài chính, Yes4All sẽ thiết lập và phân phối các Chỉ số hiệu suất chính (KPI) cho từng vai trò. Các KPI này sẽ được thiết kế cẩn thận để phản ánh cả mục tiêu của cá nhân và đội nhóm phù hợp với các mục tiêu chiến lược của Yes4All. Việc đặt ra các mục tiêu rõ ràng sẽ làm giảm sự mơ hồ về vai trò và căng thẳng liên quan, cho phép nhân viên hiểu được kỳ vọng và tập trung vào việc đạt được các mục tiêu cụ thể. Điều này phù hợp với những phát hiện cho thấy việc giảm căng thẳng có thể làm giảm đáng kể tình trạng kiệt sức ($\beta=0,490$, $t=7,809$), do đó cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên.
- *Kế hoạch phát triển cá nhân (PDP)*: Ngoài các KPI, Kế hoạch phát triển cá nhân (PDP) sẽ được xây dựng cho từng nhân viên, tùy chỉnh theo vai trò và nguyện vọng nghề nghiệp của họ. Các kế hoạch này sẽ phác thảo các mục tiêu phát triển cụ thể, các hoạt động xây dựng kỹ năng và các nguồn lực để hỗ trợ sự phát triển chuyên môn. Bằng cách đầu tư vào sự phát triển của nhân viên, Yes4All thể hiện cam kết phát triển về con đường sự nghiệp tương lai, điều này có thể làm giảm sự bất ổn trong công việc, những lo lắng mất việc và tăng cường sự gắn kết. Điều này được hỗ trợ bởi tác động tích cực của sự hỗ trợ tại nơi làm việc đối với sự gắn kết ($\beta=0,718$, $t=19,467$), cho thấy rằng khi nhân viên cảm thấy được coi trọng và an toàn trong vai trò của mình, họ có nhiều khả năng gắn kết và duy trì cam kết hơn.
- *Quy trình đánh giá thường xuyên*: Đánh giá sẽ được tiến hành hai lần một năm để đánh giá tiến độ của nhân viên đối với cả mục tiêu KPI và

PDP. Trong các buổi này, các nhà quản lý sẽ xem xét các thành tích, xác định các lĩnh vực cần cải thiện và thảo luận về bất kỳ nhu cầu phát triển chuyên môn nào. Việc phản hồi thường xuyên này sẽ nâng cao cảm giác ổn định và an toàn của nhân viên, giảm bớt lo lắng liên quan đến hiệu suất và củng cố cam kết công việc bằng cách chứng minh sự hỗ trợ của tổ chức.

- *Cập nhật mục tiêu minh bạch*: Định kỳ Yes4All sẽ chia sẻ hiệu suất bán hàng của công ty, tiến độ hiện tại so với các mục tiêu kinh doanh và thành tích KPI chung với nhân viên. Giao tiếp minh bạch thúc đẩy và cho phép nhân viên thấy được tác động của vai trò của họ đối với các mục tiêu của tổ chức. Biết rằng những đóng góp của họ là thiết yếu đối với thành công của công ty có thể làm tăng sự gắn kết và mục đích của vai trò, hỗ trợ cam kết tổ chức cao hơn ($\beta = -0,646$, $t = 13,689$).

Hệ thống KPI, kế hoạch phát triển cá nhân và quy trình đánh giá thường xuyên sẽ cùng nhau tạo ra một môi trường nơi nhân viên hiểu rõ vai trò của mình, giảm thiểu những bất an về tương lai công việc, cảm thấy được coi trọng vì những đóng góp của mình và có động lực để phát triển trong Yes4All. Từ đó, giải pháp này được kỳ vọng sẽ củng cố cam kết của tổ chức và giảm ý định nghỉ việc.

Thiết lập Chương trình Sức khỏe Toàn diện

Mục tiêu của giải pháp này là tạo ra một môi trường hỗ trợ ưu tiên sức khỏe tinh thần của nhân viên, khuyến khích giao tiếp cởi mở và nuôi dưỡng sức khỏe cảm xúc. Chương trình này được thiết kế để chống lại những tác động tiêu cực của nhu cầu công việc bằng cách cung cấp các nguồn lực về sức khỏe tinh thần một cách bài bản, cho phép nhân viên quản lý căng thẳng hiệu quả hơn. Một chương trình chăm sóc sức khỏe có mục tiêu và bài bản có thể giảm thiểu tình trạng kiệt sức, do đó giảm tác động tiêu cực của nó đối với sức khỏe tinh thần ($\beta = -0,732$, $t = 19,505$) và cam kết của tổ chức ($\beta = -0,646$, $t = 13,689$).

- *Thành lập Ủy ban chăm sóc sức khỏe tinh thần:* Ủy ban này sẽ đóng vai trò là cầu nối giữa nhân viên và ban quản lý, cung cấp một không gian an toàn để nhân viên bày tỏ mối quan tâm và tìm kiếm sự hỗ trợ về các vấn đề sức khỏe tinh thần liên quan đến cá nhân hoặc công việc. Được điều hành bởi các chuyên gia nhân sự được đào tạo và những người ủng hộ sức khỏe tinh thần, ủy ban sẽ cung cấp hỗ trợ bảo mật và đóng vai trò là nguồn lực hướng dẫn chuyên nghiệp. Hệ thống hỗ trợ chuyên dụng này giải quyết các vấn đề như căng thẳng công việc và kiệt sức trước khi chúng leo thang, thúc đẩy một nền văn hóa coi trọng sức khỏe tinh thần và khả năng phục hồi.
- *Khảo sát sức khỏe tinh thần và sự gắn kết của nhân viên thường xuyên (Employment engagement survey – EES):* Hai lần một năm, Yes4All sẽ tiến hành Khảo sát sự gắn kết của nhân viên (một công cụ được sử dụng rộng rãi tại các doanh nghiệp đa quốc gia như Kantar, Unilever, KFC, v.v.) để cho phép nhân viên báo cáo ẩn danh về sức khỏe tinh thần và mức độ gắn kết của họ. Khảo sát sẽ mang lại những hiểu biết quan trọng về sức khỏe của lực lượng lao động, giúp Yes4All xác định những tác nhân gây căng thẳng phổ biến, nhu cầu về sức khỏe tinh thần và bầu không khí cảm xúc chung. Dựa trên kết quả khảo sát, ủy ban sức khỏe có thể đề xuất các hành động có mục tiêu, chẳng hạn như các nguồn tư vấn bổ sung, điều chỉnh khối lượng công việc hoặc cải thiện chính sách tại nơi làm việc. Cách tiếp cận chủ động này cho phép Yes4All điều chỉnh hỗ trợ của mình theo nhu cầu đang thay đổi của nhân viên, củng cố cam kết của mình đối với sức khỏe của họ.
- *Tuần nâng cao nhận thức về sức khỏe tinh thần:* Để tôn vinh tầm quan trọng của sức khỏe tinh thần, Yes4All sẽ giới thiệu Tuần sức khỏe tinh thần hàng năm (Wellness week), với các hoạt động tập trung vào nhận thức về sức khỏe tinh thần, giảm căng thẳng và cân bằng giữa

công việc và cuộc sống. Các hoạt động có thể bao gồm các hội thảo về khả năng phục hồi cảm xúc, các bài tập giảm căng thẳng, diễn giả khách mời về các chủ đề sức khỏe tinh thần và các buổi họp mặt thân mật để thúc đẩy mối quan hệ giữa nhân viên. Tuần lễ dành riêng này nhấn mạnh cam kết của Yes4All đối với sức khỏe của nhân viên, khuyến khích nhân viên ưu tiên việc tự chăm sóc và cảm thấy được hỗ trợ trong hành trình sức khỏe tinh thần của họ. Những nhân viên cảm thấy được công nhận và quan tâm bởi tổ chức của họ có nhiều khả năng tham gia tích cực vào vai trò của họ ($\beta = 0,718$; $t = 19,467$) dẫn đến động lực cao hơn và ý định nghỉ việc thấp hơn.

Bằng cách triển khai chương trình sức khỏe bài bản bao gồm hỗ trợ liên tục và kiểm tra sức khỏe tinh thần thường xuyên, Yes4All có thể tạo ra một môi trường làm việc không chỉ giảm căng thẳng mà còn thúc đẩy khả năng phục hồi và sự hài lòng chung. Chương trình này sẽ hoạt động song song với hệ thống KPI và phát triển cá nhân để xây dựng một nền văn hóa nơi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ cả về mặt chuyên môn và cá nhân.

Hai giải pháp này được thiết kế để hoạt động gắn kết, mỗi giải pháp giải quyết các khía cạnh khác nhau của nhu cầu công việc và nguồn lực công việc để tạo ra một môi trường làm việc cân bằng hơn. Bằng cách thiết lập các KPI và kế hoạch phát triển cá nhân rõ ràng, Yes4All cung cấp cho nhân viên sự rõ ràng về vai trò và cơ hội phát triển, giảm sự bất an và mơ hồ thường dẫn đến tình trạng nghỉ việc. Các bản cập nhật thường xuyên về mục tiêu của công ty và tiến độ của cá nhân càng củng cố thêm sự rõ ràng này, giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của vai trò của họ trong việc đạt được các mục tiêu của Yes4All.

Trong khi đó, chương trình chăm sóc sức khỏe tập trung vào việc cung cấp hỗ trợ về mặt cảm xúc và tâm lý, tạo ra khuôn khổ để nhân viên quản lý căng thẳng và duy trì sức khỏe tinh thần ở trạng thái tốt. Sự kết hợp giữa ủy ban chăm sóc sức khỏe, các cuộc khảo sát gắn kết định kỳ và tuần sức khỏe hàng năm cung cấp nhiều

điểm tiếp xúc để nhân viên tiếp cận hỗ trợ và đối phó với căng thẳng tại nơi làm việc. Cách tiếp cận này không chỉ làm giảm tác động của nhu cầu công việc mà còn thúc đẩy một môi trường hấp dẫn, củng cố lòng trung thành và cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Cùng nhau, các giải pháp này tạo ra một nền tảng toàn diện giải quyết các vấn đề gốc rễ góp phần gây ra tỷ lệ luân chuyển cao. Bằng cách giảm nhu cầu công việc và tăng cường nguồn lực công việc, Yes4All có thể thúc đẩy một nền văn hóa ổn định, hấp dẫn và lành mạnh, nơi nhân viên cảm thấy được coi trọng, có động lực và gắn kết với thành công lâu dài của tổ chức. Các biện pháp này nhằm mục đích thúc đẩy sự thay đổi bền vững hướng tới tỷ lệ luân chuyển thấp hơn và cam kết mạnh mẽ hơn của nhân viên, định vị Yes4All là một nhà tuyển dụng thực sự đầu tư vào sự phát triển và hạnh phúc của nhân viên.

5.3. Kế hoạch thực hiện

5.3.1. Mục tiêu kế hoạch

Mục tiêu là giảm tỷ lệ nghỉ việc của Yes4All, hiện đang ở mức trung bình 60% trong nửa đầu năm 2024, bằng cách triển khai Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện cùng với Chương trình phúc lợi. Các mục tiêu cụ thể là:

- Mục tiêu ngắn hạn (tính đến hết quý 4/2025): Giảm tỷ lệ nghỉ việc 20-25%, đưa tỷ lệ này xuống khoảng 45%.
- Mục tiêu dài hạn (tính đến hết quý 4/2026): Giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống dưới 30% bằng cách duy trì các giải pháp can thiệp này và thúc đẩy lực lượng lao động ổn định, tận tụy.

5.3.2. Nội dung chi tiết

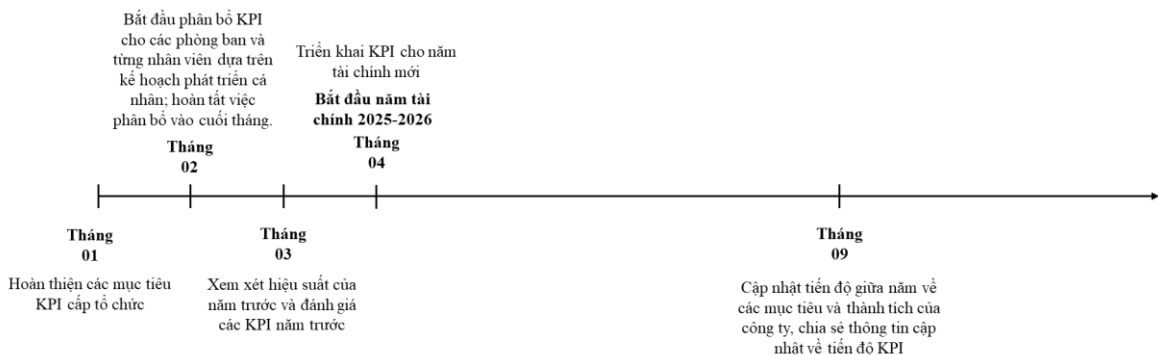
5.3.2.1. Xây dựng Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện

Công việc	Mô tả	Chịu trách nhiệm	Thời gian
Xây dựng quy trình phát triển cá nhân và phân bổ KPI	Phát triển và triển khai khuôn khổ phân bổ và đánh giá KPI, bao gồm các tiêu chí đánh giá hiệu suất rõ ràng.	Phòng People & Culture (P&C) – Nhóm Total Rewards	Áp dụng từ Q2/2025
Hoàn thiện template phát triển cá nhân và phân bổ KPI	Thiết kế các bộ templates để xây dựng và phân bổ KPI, kết hợp với việc lập kế hoạch phát triển cá nhân cho từng nhân viên.	Phòng P&C kết hợp hướng dẫn quản lý ở từng phòng ban/đội nhóm	Hoàn thành trong Q1/2025
Xây dựng văn hóa minh bạch trong tổ chức	Chia sẻ các chỉ số KPI của công ty và phân bổ mục tiêu cá nhân cho các phòng ban một cách minh bạch ngay từ đầu mỗi năm tài chính.	Phòng P&C	Quý 1 và 3 hằng năm
Xây dựng quy trình đánh giá hiệu suất lao động	Quy trình đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên KPI đã đặt ra định kỳ 6 tháng/ lần nhằm góp ý và định hướng để đạt được mục tiêu cuối năm	Phòng P&C	Áp dụng kì đánh giá năm 2025 (Q1/2026)

Bảng 5.1: Nội dung chi tiết Xây dựng Hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Dưới đây là dòng thời gian đề xuất cho việc xây dựng hệ thống phát triển cá nhân và KPI toàn diện dựa theo năm tài chính của Yes4All bắt đầu từ Q2 hàng năm.



Hình 5.1: Dòng thời gian triển khai hệ thống phát triển cá nhân và KPI

Nguồn: Tác giả tổng hợp

5.3.2.2. Thiết lập Chương trình Sức khỏe Toàn diện

Công việc	Mô tả	Chịu trách nhiệm	Thời gian
Hội đồng Sức khỏe tinh thần	Thành lập Ủy ban Sức khỏe Tinh thần để làm mạng lưới hỗ trợ cho nhân viên.	Phòng P&C (Nhóm Learning & Development và Công đoàn)	2 thành viên cố định từ P&C và 1 thành viên luân chuyển định kỳ hàng quý từ Công đoàn
Khảo sát định kỳ (Employee engagement survey – Phụ lục 4)	Phát triển và phân phối một cuộc khảo sát ẩn danh về mức độ gắn kết của nhân viên hai lần một năm để đánh giá mức độ hạnh phúc của nhân viên.	Phòng P&C	Q1 và Q3 (những quý không có mùa sales)
Tuần lễ sức khỏe (Wellness wee)	Tổ chức một tuần hoạt động chuyên biệt tập trung vào nâng cao nhận thức và hỗ trợ sức khỏe tinh thần.	Phòng P&C	Tháng 9 hằng năm, bắt đầu từ 2025

Bảng 5.2: Nội dung chi tiết thực hiện Thiết lập Chương trình Sức khỏe Toàn diện

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Ủy ban Sức khỏe Tinh thần: Thành lập một ủy ban gồm ba thành viên, với hai đại diện từ Nhóm Học tập & Phát triển từ phòng Con người & Văn hóa và một đại diện từ liên đoàn. Các thành viên sẽ luân phiên theo quý để đảm bảo có những góc nhìn mới mẻ và hỗ trợ nhất quán trong toàn tổ chức.

Khảo sát Sức khỏe Tinh thần thông qua bảng khảo sát Mức độ gắn kết của nhân viên (EES). Tiến hành khảo sát ẩn danh hai lần một năm (Quý 1 và Quý 3), tránh các giai đoạn bán hàng cao điểm, để đánh giá sức khỏe tinh thần, mức độ gắn kết và hạnh phúc chung của nhân viên. Dựa trên các phát hiện của cuộc khảo sát, ủy ban có thể đề xuất các biện pháp can thiệp có mục tiêu, chương trình hỗ trợ hoặc điều chỉnh chính sách để chủ động giải quyết các thách thức đã xác định.

Tuần lễ Sức khỏe Tinh thần (Wellness week): Tổ hàng năm vào tháng 9, trước mùa bán hàng cao điểm của Yes4All. Tuần này sẽ bao gồm một loạt các hoạt

động hỗ trợ được thiết kế để tăng cường khả năng phục hồi tinh thần, chẳng hạn như:

- Hội thảo về quản lý thời gian và chăm sóc sức khỏe tâm thần.
- Các trạm nước ép giải độc để thúc đẩy sức khỏe thể chất.
- Chiến dịch thư tin nhắn, nơi nhân viên có thể gửi và nhận các ghi chú động viên một cách ẩn danh.
- Các hoạt động thể dục thể thao thi đấu giữa các phòng ban, giúp nhân viên có nơi để thư giãn, vui chơi và tăng cường gắn kết, sức khỏe về cả thể chất lẫn tinh thần.

Bằng cách thiết lập nền tảng vững chắc về đánh giá hiệu suất thường xuyên và thiết lập KPI minh bạch, cùng với chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần, Yes4All có thể tạo ra lực lượng lao động kiên cường và tận tụy hơn. Những biện pháp này được kỳ vọng sẽ nâng cao tính rõ ràng trong công việc, giảm căng thẳng và thúc đẩy văn hóa ghi nhận và hỗ trợ sức khỏe tinh thần - cuối cùng là giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng cường cam kết của tổ chức.

5.3.3. Chi phí dự kiến

Sau đây là bảng ngân sách ước tính để triển khai các giải pháp được đề xuất.

Hạng mục	Mô tả	Chi phí ước tính mỗi đơn vị	Số lượng/ Cơ sở	Tổng chi phí
Tăng lương cơ bản	Tăng lương cơ bản 5% cho thành viên ủy ban do gia tăng lượng công việc và trách nhiệm.	Tính dựa trên mức lương cơ bản	Cho các thành viên ủy ban thường trực thuộc phòng P&C	Phụ thuộc vào dữ liệu lương cơ bản (ước tính khoảng 5% trên mức lương cơ bản, cao hơn mức tăng cơ sở chống lạm phát hàng năm ~ Ước tính không quá quỹ lương hỗ trợ 50.000.000 VND)

Workshop định kỳ	Ngân sách hàng năm để tổ chức 2-3 workshop, bao gồm phí mời diễn giả, đồ ăn uống, và các chi phí khác	500,000,000 VND/năm	Hàng năm	500,000,000 VND
Tuần lễ sức khỏe tinh thần	Ngân sách cho tuần lễ sức khỏe tinh thần mỗi nhân viên	200,000 VND	Ước tính 400-450 nhân viên	100,000,000 VND
Chi phí dự phòng (10%)	Thêm 10% chi phí dự phòng cho các khoản chi phí phát sinh	10% của tổng chi phí		~65,000,000 VND
Tổng chi phí ước tính				715,000,000 VND

Bảng 5.3: Bảng dự trù chi phí cho giải pháp đề xuất

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Về việc phân bổ ngân sách:

- Tăng lương cơ bản: Mức điều chỉnh lương cho các thành viên ủy ban sẽ cao hơn 5% so với mức tăng thông thường đã điều chỉnh theo lạm phát để phản ánh các trách nhiệm bổ sung. Số tiền này phải được tính toán dựa trên dữ liệu lương trung bình của các thành viên ủy ban.
- Hội thảo: Ngân sách cho 2-3 hội thảo được đặt ở mức 500.000.000 VND mỗi năm. Ước tính này bao gồm phí diễn giả, đồ ăn nhẹ và các chi phí liên quan khác để hỗ trợ các sự kiện hiệu quả và hấp dẫn.
- Tuần lễ sức khỏe (Wellness week): Được phân bổ ở mức 200.000 VND, là mức chi phí thường niên mỗi nhân viên khi tổ chức sự kiện, với tổng số dự trù từ 400-450 nhân viên, tùy thuộc vào tình hình nhân sự, ngân sách ước tính cho sự kiện kéo dài một tuần là 100.000.000 VND.

- Dự phòng: Thêm 10% dự phòng để trang trải mọi chi phí phát sinh không lường trước, khoảng 65.000.000 VND.

Tổng ngân sách ước tính cho cả năm là khoảng 715.000.000 VND, bao gồm cả khoản đệm cho các chi phí phát sinh tiềm ẩn. Khoản phân bổ ngân sách toàn diện này hỗ trợ cả Hệ thống phát triển cá nhân, KPI và Chương trình phúc lợi, đảm bảo thực hiện suôn sẻ và mang lại kết quả hiệu quả như mục tiêu đã đề ra.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 trình bày hai giải pháp cốt lõi để giải quyết tình trạng luân chuyển nhân sự cao của Yes4All: Hệ thống KPI và Phát triển Cá nhân Toàn diện và Chương trình Sức khỏe nâng cao tập trung vào sức khỏe tinh thần nhân viên. Các giải pháp này được thiết kế để giảm nhu cầu công việc (như bất ổn công việc và căng thẳng) và tăng cường các nguồn lực công việc (như hỗ trợ và gắn kết tại nơi làm việc) để thúc đẩy lực lượng lao động tận tâm hơn. Hệ thống KPI và Phát triển Cá nhân đặt ra kỳ vọng rõ ràng về hiệu suất, lộ trình sự nghiệp có cấu trúc và phản hồi thường xuyên, nhằm mục đích giảm sự mơ hồ về vai trò và tăng cường sự gắn kết. Chương trình Sức khỏe thúc đẩy sức khỏe tinh thần thông qua một ủy ban chuyên trách, các cuộc khảo sát hai năm một lần và Tuần lễ Sức khỏe Tinh thần hàng năm, thúc đẩy văn hóa hỗ trợ và tôn vinh sức khỏe tinh thần của người lao động. Các giải pháp này hướng đến mục tiêu giảm tỷ lệ luân chuyển nhân sự 20-25% vào cuối năm 2025, xây dựng lực lượng lao động ổn định, gắn kết phù hợp với các mục tiêu dài hạn của Yes4All.

PHẦN KẾT LUẬN

Trong hai năm gần đây, đi cùng với tốc độ tăng trưởng vượt trội, Yes4All đã phải đối mặt với thách thức đáng kể từ tỷ lệ nghỉ việc cao của nhân viên, một vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến sự ổn định và tăng trưởng chung của doanh nghiệp. Nghiên cứu này được thực hiện để tìm hiểu và giải quyết các nguyên nhân cốt lõi đằng sau vấn đề này, nhận ra rằng tỷ lệ nghỉ việc cao có thể làm gián đoạn năng suất và gây ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp. Bằng cách phân tích một cách có hệ thống các yếu tố về nhu cầu và nguồn lực của nhân viên theo lý thuyết JD-R, nghiên cứu này đã khám phá ra những hiểu biết có giá trị về các động lực chính đằng sau tỷ lệ nghỉ việc của Yes4All.

Thông qua cả các phương pháp định tính và định lượng, tác giả đã xác định các vấn đề gốc rễ góp phần vào tỷ lệ nghỉ việc và đề xuất các giải pháp mục tiêu nhằm cải thiện cam kết của nhân viên và giảm tỷ lệ thôi việc. Các giải pháp này bao gồm một hệ thống KPI toàn diện để tăng cường sự rõ ràng trong các vai trò và kỳ vọng, cùng với một chương trình phúc lợi được xây dựng tốt nhằm hỗ trợ sức khỏe tinh thần của nhân viên và thúc đẩy sự gắn kết. Bằng cách thực hiện các sáng kiến này, Yes4All có thể tạo ra một môi trường làm việc minh bạch và hỗ trợ hơn, nơi nhân viên tìm thấy giá trị của mình đi cùng với mục tiêu của tổ chức và cảm thấy được coi trọng trong vai trò của mình.

Các giải pháp được đề xuất này tập trung vào việc giải quyết các yếu tố cốt lõi đã xác định, chúng có thể không giải quyết hoàn toàn mọi vấn đề ảnh hưởng đến tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên tại Yes4All. Do đó, tác giả khuyến nghị công ty tiếp tục khám phá và theo dõi các yếu tố bổ sung có thể ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên. Bằng cách áp dụng cách tiếp cận chiến lược dài hạn đối với phúc lợi và sự gắn kết của nhân viên, Yes4All có thể hướng tới việc xây dựng lực lượng lao động trung thành hơn, qua đó đảm bảo tăng trưởng bền vững và vị thế vững chắc hơn trong một thị trường ngày càng cạnh tranh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu Tiếng Việt

Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All, 2022-2024, Báo cáo TO (Turnover)

Tài liệu tiếng Anh

Abbas, M., Malik, M., & Sarwat, N. (2021). Consequences of job insecurity for hospitality workers amid COVID-19 pandemic: Does social support help? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 957-981. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1926036>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120276>

Canzio, L. I. (2024). Does employability help to cope with job insecurity? An analysis of workers' well-being with Swiss panel data. *Research in Social Stratification and Mobility*, 90, 100915. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2024.100915>

Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>

Elshaer, I. A. (2023). Front-line hotel employees' mental health and quality of life post-COVID-19 pandemic: The role of coping strategies. *Heliyon*, 9(6), e16915. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16915>

Florek-Paszkowska, A. K., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). Going green to keep talent: Exploring the relationship between sustainable business practices and

turnover intention. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(3), 87-128. <https://doi.org/10.7345/jemi/2023>

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2004). *Innovative theory and empirical research on employee turnover*. Information Age Publishing.

Hoffmann, N. G., Mee-Lee, D., & Arrowhead, M. (2007). Staff turnover and retention in addiction treatment programs. *Counselor: The Magazine for Addiction Professionals*, 8(4), 24-29.

Huang, Q., et al. (2022). How role overload affects physical and psychological health of low-ranking government employees at different ages: The mediating role of burnout. *Safety and Health at Work*, 13(2), 207-212. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.02.002>

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>

Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work*, 56(3), 258-268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>

Langerak, J. B., Koen, J., & van der Hooft, E. A. J. (2022). How to minimize job insecurity: The role of proactive and reactive coping over time. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103729. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103729>

Lee, M. C., Sim, B. Y., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>

- Rhodes, S. R., & Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, 8(4), 631-639. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284662>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Stynen, D., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2022). Job Insecurity, Health and Well-Being. In *Sustainable Working Lives* (pp. 109–128). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41699-3_6
- Van der Heijden, B., Hofer, A., & Semeijn, J. (2024). “Don’t you worry ’bout a thing” – The moderating role of age in the relationship between qualitative job insecurity and career sustainability. *Career Development International*, 29(5), 527-543. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2023-0280>
- West, M. A. (2000). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Wiley.
- Yum, K. K., Choi, J. O., & Hyun, S. S. (2024). A study on the effect of job stress factors on mental health and service sabotage: Focusing on flight attendants in foreign airlines. *Journal of Air Transport Management*, 115, 102541. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102541>
- Ahola, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Kouvonen, A., & Shirom, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(1), 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2010.01.002>
- Conti, C., Fontanesi, L., Lanzara, R., Rosa, I., & Porcelli, P. (2021). Burnout status of Italian healthcare workers during the first COVID-19 pandemic peak period. *Healthcare*, 9(5), 510. <https://doi.org/10.3390/healthcare9050510>

- Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social Work, 56*(3), 258-268. <https://doi.org/10.1093/sw/56.3.258>
- Freaney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement as a key driver of quality of care: A study with midwives. *Journal of Health Organization and Management, 27*(3), 330-349. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2012-0192>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2159-2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management, 83*, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management, 38*, 84-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>
- Conway, N., Clinton, M., Sturges, J., & Budjanovcanin, A. (2014). Using self-determination theory to understand the relationship between calling enactment and daily well-being. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 368-391. <https://doi.org/10.1002/job.1892>

- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *From group to community* (pp. 325-350). Garant.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X)
- Jacobson, J. M. (2016). Compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout: A study of addiction professionals in the United States. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 70, 23-28. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2016.07.002>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2009). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 339-356. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290305>
- Kelloway, E. K. (1999). Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide. Sage Publications.
- Lukat, J., Margraf, J., Lutz, R., van der Veld, W. M., & Becker, E. S. (2016). Psychometric properties of the Positive Mental Health Scale (PMH-scale). *BMC Psychology*, 4(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0111-x>
- Saleem, M., & Shenbei, L. (2020). The impact of ethical leadership on employee work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 58(11), 2337-2354. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1574>
- Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860>

Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 364-380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>

Wang, Z., & Zaman, S. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan. *Risk Management and Healthcare Policy, 13*, 1055-1067. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S256155>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

Hoogland, J. J., & Boomsma, A. (1998). Robustness studies in covariance structure modeling: An overview and a meta-analysis. *Sociological Methods & Research, 26*(3), 329-367. <https://doi.org/10.1177/0049124198026003003>

Browne, R. H. (1995). On the use of a pilot sample for sample size determination. *Statistics in Medicine, 14*(17), 1933–1940. <https://doi.org/10.1002/sim.4780141709>

Stratton, S. J. (2021). Population research: Convenience sampling strategies. *Prehospital and Disaster Medicine, 36*(4), 373–374. <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication, 57*(2), 123–146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>

Kline, R. B., & Little, T. D. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Anand, A., et al. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113843>

Chênevert, D., et al. (2021). The determinants of burnout and professional turnover intentions among Canadian physicians: Application of the job demands-resources model. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06981-5>

Vo-Thanh, T., et al. (2020). Covid-19, frontline hotel employees' perceived job insecurity and emotional exhaustion: Does trade union support matter? *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1159–1176. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910829>

Ergun, G. S., et al. (2023). Psychological capital as a moderator in the relationship between job insecurity, job stress, and hotel employees' turnover intention during the Russia-Ukraine War. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103475>

Zhang, S., et al. (2022). Work stressors, coping strategies, and poor mental health in the Chinese construction industry. *Safety Science*, 159, 106039. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.106039>

Carlson, J. R., et al. (2017). Applying the job demands-resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, 77, 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.009>

Tài liệu trực tuyến

Vietnam Briefing. (2023). Thách thức tuyển dụng và các biện pháp giữ chân nhân viên tại Việt Nam. Vietnam Briefing. Truy cập tại <https://www.vietnam-briefing.com/>

[briefing.com/news/vietnams-hiring-challenges-and-potential-incentives-for-retaining-employees.html/](https://www.briefing.com/news/vietnams-hiring-challenges-and-potential-incentives-for-retaining-employees.html/) [Truy cập ngày 2 tháng 10 năm 2024]

Talentnet Group. (2023). Báo cáo lương thưởng Talentnet 2023. Talentnet Group. Truy cập tại <https://www.talentnetgroup.com/vn/vi/phan-tich-chuyen-sau/rewards-vi/bao-cao-luong-thuong-talentnet-2023> [Truy cập ngày 2 tháng 10 năm 2024]

Yes4All. (2023). Về chúng tôi. Yes4All. Truy cập tại <https://yes4all.com/vn/ve-chung-toi/> [Truy cập ngày 2 tháng 10 năm 2024]

Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ (APA). (2023). *Sức khỏe tinh thần*. Truy cập từ <https://www.apa.org/topics/mental-health> [Truy cập ngày 3 tháng 10 năm 2024]

Viện Sức khỏe Tâm thần Quốc gia Hoa Kỳ (NIMH). (2023). *Chăm sóc sức khỏe tinh thần của bạn*. Truy cập tại <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/caring-for-your-mental-health> [Truy cập ngày 3 tháng 10 năm 2024]

Tổ chức Y tế Thế giới (WHO). (2022). *Sức khỏe tinh thần*. Truy cập từ <https://www.who.int/health-topics/mental-health> [Truy cập ngày 3 tháng 10 năm 2024]

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phỏng vấn tay đôi

Phần: Giới thiệu

Kính chào Anh / Chị.

Trước tiên tôi xin cảm ơn các Anh/Chị đã tham gia buổi phỏng vấn này.

Tôi tên Trịnh Minh Anh, học viên cao học trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. Hiện tại, tôi đang thực hiện đề án tốt nghiệp thạc sỹ với đề tài “Giải pháp cải thiện sức khỏe tinh thần nhằm giảm thiểu tỉ lệ thôi việc tự nguyện tại Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All”.

Buổi phỏng vấn ngày hôm nay sẽ đóng góp ý nghĩa rất lớn vào đề tài nghiên cứu. Đề tài được thực hiện hoàn toàn nhằm phục vụ cho mục đích học thuật, không vì mục đích kinh doanh.

Rất mong nhận được đóng góp chân thành của Anh / Chị.

Phần 2: Nội dung

❖ Danh sách đáp viên

STT	Họ và tên	Phòng ban	Chức vụ
1	Nguyễn Thái Thuận	Phòng P&C – Yes4All	Trưởng phòng HRBP
2	Thiều Thị Hồng	Phòng HR – KFC Vietnam	Trưởng phòng Tuyển dụng
3	Lê Thị Như Ngọc	Phòng P&C – Yes4All	Chuyên viên HRBP

❖ Câu hỏi phỏng vấn

STT	Câu hỏi
1	Anh / Chị vui lòng tự giới thiệu về bản thân, bộ phận và vị trí đang đảm nhận
2	Anh / Chị có đánh giá như thế nào về tỷ lệ thôi việc tự nguyện (Turnover rate) của nhân viên tại công ty trong 2 năm vừa qua?
3	Từ phân tích của cá nhân Anh / Chị, những yếu tố nào có ảnh hưởng lên tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại văn phòng?
4	Theo Anh / Chị, đâu là những yếu tố có tác động lớn nhất đến tỷ lệ thôi việc tự nguyện tại văn phòng? [PVV yêu cầu đáp viên xếp hạng 3 yếu tố theo tỉ lệ từ tác động lớn nhất đến thấp nhất]
5	Anh / Chị vui lòng cho biết vì sao lại cho rằng đây là những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng? [PVV đề cập lại 3 yếu tố được xếp hạng ở câu 4]?
6	Theo ý kiến của Anh / Chị, doanh nghiệp cần làm gì để có thể khắc phục những yếu tố trên và giảm thiểu tỷ lệ thôi việc tự nguyện?

Phần 3: Kết quả phỏng vấn

❖ Phỏng vấn 1

- Phỏng vấn viên: Trịnh Minh Anh
- Đáp viên: Ông Nguyễn Thái Thuận
- Địa điểm phỏng vấn: Phòng họp lầu 5A, văn phòng Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All – Số 130, Hồng Hà, phường 9, quận Phú Nhuận, TPHCM.
- Thời gian: ngày 06 tháng 09 năm 2024

Câu 1: Anh vui lòng tự giới thiệu về bản thân mình, bộ phận và vị trí đang đảm nhận.

Đáp viên: Tôi tên Nguyễn Thái Thuận – hiện đang là Trưởng bộ phận Business Partner thuộc phòng People & Culture, Công ty Yes4All.

Câu 2: Anh có đánh giá như thế nào về tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại công ty trong 2 năm vừa qua?

Đáp viên: Trong hai năm qua, chúng tôi đã chứng kiến sự gia tăng đáng kể trong tỷ lệ luân chuyển nhân sự tự nguyện. Tỷ lệ này đã tăng gấp đôi, cho thấy thách thức thực sự trong việc giữ chân nhân tài của chúng tôi. Tỷ lệ này có vẻ đặc biệt cao ở một số phòng ban như Sales & Marketing, đặc biệt là đối với những người mới được tuyển dụng và tuổi còn trẻ, dưới 25 tuổi.

Câu 3: Từ phân tích của cá nhân Anh, những yếu tố nào có ảnh hưởng lên tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại văn phòng?

Đáp viên: Dựa trên quan sát của tôi, các yếu tố chính tác động đến sự luân chuyển là cơ hội thăng tiến nghề nghiệp hạn chế, mất cân bằng giữa khối lượng công việc và chất lượng cuộc sống công việc, và thiếu sự ghi nhận cho những đóng góp. Nhân viên cảm thấy chán nản khi sự phát triển có vẻ trì trệ và khi những nỗ lực của họ không được ghi nhận, từ đó họ cảm thấy những công việc hằng ngày mất đi ý nghĩa cũng như gắn kết với công ty. Đó cũng là một số chia sẻ mà có bạn đã từng

nói với tôi khi exit interview, rằng bạn cảm thấy mệt mỗi khi đến công ty mà không chắc chắn về tương lai sự nghiệp như thế nào.

Câu 4: Theo Anh đâu là những yếu tố có tác động lớn nhất đến tỷ lệ thôi việc tự nguyện tại văn phòng?

Đáp viên: Theo tôi cơ hội phát triển nghề nghiệp hạn chế là yếu tố hàng đầu vì nhân sự cảm thấy không chắc chắn về con đường sự nghiệp, thiếu cảm giác thăng tiến và phát triển, thứ 2 là những phúc lợi đi kèm ngoài trừ chuyện lương bổng ví dụ như gói sức khỏe, các hỗ trợ từ doanh nghiệp và cuối cùng là vấn đề về mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Yếu tố thứ 3 với tôi là yếu tố có ảnh hưởng dài lâu theo thời gian, khiến nhân viên rơi vào trạng thái mệt mỏi về tinh thần, lẩn thễ chất, rất dễ dẫn đến quyết định tìm việc mới hay thậm chí chấm dứt công việc ngay lập tức để tìm khoảng không thư giãn cho bản thân.

Câu 5: Vậy Anh vui lòng cho biết vì sao lại cho rằng đây là những yếu tố cốt lõi có ảnh hưởng nhất?

Đáp viên: Đối với tôi, sự phát triển nghề nghiệp là rất quan trọng vì nhân viên mong muốn có một con đường thăng tiến rõ ràng, khuyến khích cam kết lâu dài. Phúc lợi cạnh tranh và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng là cốt lõi vì chúng tác động trực tiếp đến sự hài lòng và gắn bó hàng ngày, cuối cùng ảnh hưởng đến quyết định ở lại hay ra đi.

Câu 6: Theo ý kiến của Anh, doanh nghiệp cần làm gì để có thể khắc phục những yếu tố trên và giảm thiểu tỷ lệ thôi việc tự nguyện?

Đáp viên: Để giải quyết những vấn đề này, theo tôi nên tập trung vào việc tạo ra các chương trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tăng cường sự công nhận và khen thưởng, và triển khai các sự hỗ trợ từ doanh nghiệp để nhân viên có thể vừa hoàn thành công việc vừa chủ động với cuộc sống cá nhân. Tuy nhiên với tôi việc thực hiện hoàn toàn vẫn là một thách thức lớn cho doanh nghiệp để biết bắt đầu từ đâu, làm thế nào để cải thiện sự cam kết cũng như có thể thuyết phục ban lãnh đạo, vì với họ chú trọng vào sự phát triển kinh doanh là điều tiên quyết và việc có mức

lương cạnh tranh đã là một phúc lợi rất lớn, rất khó thay đổi và thuyết phục ban lãnh đạo cho các chi phí thêm tăng cường đời sống nhân viên.

❖ **Phỏng vấn 2**

- Phỏng vấn viên: Trịnh Minh Anh
- Đáp viên: Bà Thiều Thị Hồng
- Địa điểm phỏng vấn: Phòng họp lầu 12, văn phòng Công ty KFC Việt Nam – Số 1, Bạch Đằng, phường 2, quận Tân Bình, TPHCM.
- Thời gian: ngày 06 tháng 09 năm 2024

Câu 1: Chị vui lòng tự giới thiệu về bản thân mình, bộ phận và vị trí đang đảm nhận.

Đáp viên: Tôi tên Thiều Hồng – hiện đang là Trưởng bộ phận Tuyển dụng thuộc phòng Nhân sự, Công ty KFC Việt Nam.

Câu 2: Chị có đánh giá như thế nào về tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại công ty trong 2 năm vừa qua?

Đáp viên: Nhìn chung, tỷ lệ luân chuyển nhân sự của chúng tôi vẫn khá ổn định trong hai năm qua, phù hợp với các tiêu chuẩn của ngành. Mặc dù có một số đột biến ở một số nhóm cụ thể ở khối Marketing, nhưng vẫn có thể quản lý được và không ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động của chúng tôi.

Câu 3: Từ phân tích của cá nhân Chị, những yếu tố nào có ảnh hưởng lên tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại văn phòng?

Đáp viên: Theo kinh nghiệm của tôi, tỷ lệ luân chuyển chịu ảnh hưởng lớn bởi tính cạnh tranh về lương thưởng, văn hóa môi trường làm việc và hỗ trợ của quản lý/tổ chức. Khi những yếu tố này không phù hợp với kỳ vọng của nhân viên, chúng tôi nhận thấy khả năng họ tìm kiếm cơ hội ở nơi khác cao hơn.

Câu 4: Theo Chị đâu là những yếu tố có tác động lớn nhất đến tỷ lệ thôi việc tự nguyện tại văn phòng?

Đáp viên: Ba yếu tố lớn với tôi chính là Văn hóa công ty không phù hợp, Thiếu sự hỗ trợ của ban quản lý, Các vấn đề về khối lượng công việc. Sự phù

hợp về văn hóa là điều cần thiết; nếu không có nó, nhân viên sẽ không cảm thấy mình thuộc về nơi này, điều này sẽ đẩy họ đến những nơi làm việc khác.

Câu 5: Vậy Chị vui lòng cho biết vì sao lại cho rằng đây là những yếu tố cốt lõi có ảnh hưởng nhất?

Đáp viên: Sự không thống nhất trong văn hóa công ty là chìa khóa vì nếu nhân viên không đồng điệu với các giá trị của công ty, họ sẽ không cảm thấy gắn kết. Tương tự như vậy, việc thiếu sự hỗ trợ từ các nhà quản lý làm giảm động lực của nhân viên và khi họ bị quá tải bởi khối lượng công việc, điều đó dẫn đến tình trạng kiệt sức nhanh hơn. Khi đó việc tìm một công việc mới như sự giải thoát khỏi tình trạng kiệt sức về cả tinh thần lẫn thể chất của nhân viên, trong những trường hợp tệ hơn các bạn có thể gặp phải cả những vấn đề về sức khỏe tinh thần, khi đó quyết định nghỉ việc đều được ra một cách nhanh chóng và dứt khoát hơn.

Câu 6: Theo ý kiến của Chị, doanh nghiệp cần làm gì để có thể khắc phục những yếu tố trên và giảm thiểu tỷ lệ thôi việc tự nguyện?

Đáp viên: Tôi khuyên bạn nên tiến hành các buổi khảo sát thường xuyên để hiểu rõ hơn nhu cầu của nhân viên, đầu tư vào đào tạo quản lý để hỗ trợ phát triển nhân viên và thúc đẩy văn hóa hợp tác. Những nỗ lực này có thể thu hẹp khoảng cách trong hỗ trợ và liên kết, giảm tỷ lệ luân chuyển.

Phỏng vấn viên: Buổi phỏng vấn xin phép được kết thúc tại đây. Xin cảm ơn Chị đã hỗ trợ.

❖ Phỏng vấn 3

- Phỏng vấn viên: Trịnh Minh Anh
- Đáp viên: Chị Lê Thị Như Ngọc
- Địa điểm phỏng vấn: Phòng họp lầu 5A, văn phòng Công ty TNHH Dịch vụ Thương mại Yes4All – Số 130, Hồng Hà, phường 9, quận Phú Nhuận, TPHCM.
- Thời gian: ngày 06 tháng 09 năm 2024

Câu 1: Chị vui lòng tự giới thiệu về bản thân mình, bộ phận và vị trí đang đảm nhận.

Đáp viên: Tôi tên Lê Thị Như Ngọc – hiện đang là Chuyên viên bộ phận HRBP thuộc phòng People & Culture, Công ty Yes4All.

Câu 2: Chị có đánh giá như thế nào về tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại công ty trong 2 năm vừa qua?

Đáp viên: Tỷ lệ luân chuyển nhân sự của chúng tôi đã trở nên đáng lo ngại trong hai năm qua, đặc biệt là từ đầu năm 2024 đến nay. Chúng tôi đã gặp khó khăn trong việc giữ chân những nhân viên trẻ tuổi và sự luân chuyển này đã ảnh hưởng đến tính liên tục và chuyên môn trong một số dự án quan trọng, đồng thời cũng tạo áp lực lên chính công việc tuyển dụng của tôi, đòi hỏi việc tuyển dụng phải nhanh chóng để lấp đầy nhân sự cho tốc độ phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử, nhất là ở các phòng ban Sales & Marketing mà tôi đang phụ trách.

Câu 3: Từ phân tích của cá nhân Chị, những yếu tố nào có ảnh hưởng lên tỷ lệ thôi việc tự nguyện của nhân viên tại văn phòng?

Đáp viên: Tôi tin rằng sự không hài lòng trong công việc bắt nguồn từ sự mất kết nối giữa mục tiêu của nhân viên và mục tiêu của công ty, thiếu sự giao tiếp rõ ràng về lộ trình phát triển sự nghiệp và cơ chế phản hồi không đầy đủ khiến nhân viên cảm thấy lo sợ, không chắc chắn về định hướng tương lai cũng như ý nghĩa của vai trò với tổ chức. Tôi từng nhiều lần được các bạn nhân sự chia sẻ về việc học âm thấy mệt mỏi sau giờ làm, khi cảm thấy mơ hồ với tương lai và lo sợ bị thay thế,

điều này khiến họ cảm thấy rất căng thẳng, tạo thành gánh nặng khi phải xử lý công việc. Dài lâu những điều này tồn đọng dẫn đến sự mất gắn kết, cảm giác mệt mỏi về tinh thần và cuối cùng là từ ý định chuyển thành quyết định xin thôi việc.

Câu 4: Theo Chị đâu là những yếu tố có tác động lớn nhất đến tỷ lệ thôi việc tự nguyện tại văn phòng?

Đáp viên: Ba yếu tố lớn với tôi chính là Mức độ căng thẳng liên quan đến công việc cao, Thiếu sự hỗ trợ của ban quản lý, Không có ranh giới giữa công việc và cuộc sống. Căng thẳng kéo dài ảnh hưởng đáng kể đến sức khỏe tinh thần, khiến nhân viên luôn cảm thấy căng thẳng, kiệt sức và không thể phục hồi sau giờ làm việc. Căng thẳng liên tục này thúc đẩy họ tìm kiếm nơi làm việc mà sức khỏe tinh thần của họ được ưu tiên, với lí do này tôi thật sự không còn cách nào để khuyên nhủ các bạn ở lại hay có một giải pháp thay thế nào để giữ chân các bạn.

Câu 5: Vậy Chị vui lòng cho biết vì sao lại cho rằng đây là những yếu tố cốt lõi có ảnh hưởng nhất?

Đáp viên: Những thách thức liên quan đến sức khỏe tâm thần là rất quan trọng vì áp lực kéo dài tại nơi làm việc và thiếu thời gian phục hồi có thể dẫn đến kiệt sức. Nhân viên thường đề cập với tôi về cảm giác căng thẳng và lo lắng trong suốt cả ngày, và điều này không dừng lại khi họ rời khỏi văn phòng, nó thật sự ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân, giấc ngủ và sức khỏe tổng thể của họ. Nếu không có hệ thống hỗ trợ tích cực cho sức khỏe tinh thần, chẳng hạn như lịch trình linh hoạt hoặc các nguồn lực sức khỏe tinh thần, nhân viên cảm thấy họ phải lựa chọn giữa sức khỏe và công việc của mình. Ngay cả khi vai trò này mang lại những lợi ích khác, nhu cầu về sức khỏe tinh thần cuối cùng vẫn lớn hơn những lợi ích này, dẫn đến tình trạng luân chuyển không thể thay đổi.

Câu 6: Theo ý kiến của Chị, doanh nghiệp cần làm gì để có thể khắc phục những yếu tố trên và giảm thiểu tỷ lệ thôi việc tự nguyện?

Đáp viên: Tôi muốn đề xuất triển khai một hệ thống hỗ trợ sức khỏe tinh thần toàn diện, bao gồm tiếp cận các chuyên gia sức khỏe tinh thần, hội thảo quản lý

căng thẳng và sức khỏe tinh thần. Khuyến khích một nền văn hóa nơi nhân viên cảm thấy thoải mái khi nghỉ giải lao và thiết lập ranh giới có thể giúp họ giải tỏa căng thẳng và phục hồi sau căng thẳng tại nơi làm việc, cho phép nhân viên quản lý mức năng lượng của mình tốt hơn, cải thiện sức khỏe tổng thể và cam kết của họ đối với công ty.

Phỏng vấn viên: Buổi phỏng vấn xin phép được kết thúc tại đây. Xin cảm ơn Chị đã hỗ trợ.

Phụ lục 2: Bảng câu hỏi khảo sát định lượng

Xin chào anh/chị, tôi là sinh viên Cao học K32.2 tại Đại học UEH. Hiện nay, tôi đang thực hiện đề án tốt nghiệp cuối khóa, trong đó có một khảo sát về xu hướng luân chuyển nhân sự tại doanh nghiệp và muốn lắng nghe ý kiến của anh chị. Tôi xin cam kết mọi thông tin anh/chị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng với mục đích nghiên cứu học thuật trong khuôn khổ nhà trường.

PHẦN A. GẶN LỘC

S1	Xin cho biết thời gian anh/ chị làm việc tại công ty? [SA]	Code	Route
	Dưới 6 tháng	1	Kết thúc
	Từ 6 tháng – dưới 1 năm	2	S2
	Từ 1 đến 2 năm	3	S2
	Trên 2 năm	4	S2

S2	Xin cho biết loại hợp đồng của anh/chị? [SA]	Code	Route
	Nhân viên toàn thời gian	1	D1
	Nhân viên bán thời gian	2	Kết thúc
	Nhân viên tập sự	3	Kết thúc
	Nhân viên thời vụ	4	Kết thúc

PHẦN B. NHÂN KHẨU HỌC**HỎI CHO TẤT CẢ**

D1	Xin cho biết giới tính của anh/ chị? [SA]	Code	Route
	Nam	1	
	Nữ	2	

D2	Xin cho biết tuổi của anh/ chị? (tuổi theo năm sinh Dương lịch) [SA]	Code	Route
	Dưới 25 tuổi	1	
	25 – 29 tuổi	2	
	30 – 35 tuổi	3	
	36 – 40 tuổi	4	
	41 – 45 tuổi	5	
	Trên 45 tuổi	6	

D3	Xin cho biết trình độ học vấn của anh/ chị? [SA]	Code	Route
	Cao đẳng/ Trung cấp nghề	1	
	Đại học	2	
	Thạc sỹ	3	
	Nghiên cứu sinh/Tiến sĩ	4	

D4	Xin cho biết tình trạng hôn nhân của anh/chị? [SA]	Code	Route
	Độc thân	1	
	Đã kết hôn (chưa có con)	2	
	Đã kết hôn (có con)	3	
	Ly hôn	4	
	Khác	5	

D5	Xin cho biết thu nhập hộ gia đình trong 1 tháng của anh/chị? [SA]	Code	Route
	Dưới 10.000.000 VND	1	
	10.000.000 đến dưới 15.000.000 VND	2	
	15.000.000 đến dưới 20.000.000 VND	3	
	20.000.000 đến dưới 30.000.000 VND	4	
	30.000.000 đến dưới 40.000.000 VND	5	
	Trên 40.000.000 VND	6	

D6	Xin cho biết phòng ban làm việc của anh/chị? [SA]	Code	Route
	Sales/Business Development	1	
	Marketing	2	
	Human Resource	3	
	IT/Data	4	
	R&D	5	
	Finance/ Accounting	6	
	Operations	7	
	Khác	8	

D7	Xin cho biết chức danh công việc anh/chị? [SA]	Code	Route
	Mới tốt nghiệp	1	
	Nhân viên	2	
	Có kinh nghiệm (vị trí không quản lý)	3	
	Có kinh nghiệm (vị trí quản lý)	4	
	Trưởng bộ phận/Giám đốc	5	

**PHẦN B: ĐÁNH GIÁ CÁC TÁC ĐỘNG ẢNH HƯỞNG Ý ĐỊNH LUÂN
CHUYỂN CÔNG VIỆC TỰ NGUYỆN**

HỎI CHO TẤT CẢ

Với mỗi nhận định, anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý dựa vào thang điểm từ 1-5 theo mức độ đồng ý tăng dần.

JI	Sự không chắc chắn trong công việc (Job Insecurity)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
JI1	Tôi có thể sẽ mất việc rất sớm và điều đó làm tôi lo lắng.	1	2	3	4	5
JI2	Tôi không chắc liệu mình có thể giữ được công việc hay không.	1	2	3	4	5
JI3	Tôi nghĩ rằng có thể tôi sẽ mất việc trong tương lai gần.	1	2	3	4	5
JI4	Tôi cảm thấy không an toàn về tương lai của công việc.	1	2	3	4	5

JS	Sự căng thẳng trong công việc (Job Stress)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
-----------	---	-----------------------------------	-------------------------	----------------------	-------------------	-----------------------------

JS1	Tôi cảm thấy bồn chồn hoặc lo lắng vì công việc của mình.	1	2	3	4	5
JS2	Những vấn đề liên quan đến công việc đã khiến tôi thức trắng đêm.	1	2	3	4	5
JS3	Tôi cảm thấy lo lắng trước khi tham dự các cuộc họp trong tổ chức này.	1	2	3	4	5
JS4	Nếu tôi có một công việc khác, có lẽ sức khỏe của tôi sẽ được cải thiện.	1	2	3	4	5

JB	Sự kiệt sức trong công việc (Job Burnout)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
JB1	Tôi thường cảm thấy mệt mỏi sau khi tan làm.	1	2	3	4	5
JB2	Tôi thường cảm thấy kiệt sức về thể chất.	1	2	3	4	5
JB3	Tôi thường cảm thấy kiệt quệ về mặt cảm xúc.	1	2	3	4	5
JS4	Tôi thường nghĩ: "Tôi không thể chịu đựng nổi nữa".	1	2	3	4	5

OS	Sự hỗ trợ của tổ chức (Organizational Support)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
OS1	Tổ chức rất coi trọng mục tiêu và giá trị công việc của tôi.	1	2	3	4	5
OS2	Tổ chức luôn giúp đỡ tôi bất cứ khi nào tôi gặp khó khăn.	1	2	3	4	5
OS3	Tổ chức linh hoạt với giờ làm việc của tôi, nếu cần, miễn là tôi đảm bảo hoàn thành công việc đúng thời hạn.	1	2	3	4	5
OS4	Tổ chức cho tôi đủ thời gian để giải quyết các vấn đề gia đình.	1	2	3	4	5

WE	Sự gắn kết với công việc (Work Engagement)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
WE1	Tôi thực sự hết mình trong công việc và gắn kết với tổ	1	2	3	4	5

	chức.					
WE2	Tôi hoàn thành tất cả các trách nhiệm yêu cầu bởi công việc của tôi.	1	2	3	4	5
WE3	Tôi sẵn sàng dành thời gian để giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc.	1	2	3	4	5
WE4	Tôi luôn hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong mô tả công việc của mình.	1	2	3	4	5

MH	Sức khỏe tinh thần (Mental Health)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
MH1	Tôi có thể trạng và tinh thần tốt.	1	2	3	4	5
MH2	Tôi cảm thấy mình thực sự có khả năng đối phó với cuộc sống và những khó khăn của nó.	1	2	3	4	5
MH3	Hầu hết những gì tôi làm đều mang lại niềm vui cho tôi.	1	2	3	4	5
MH4	Tôi là một người điem	1	2	3	4	5

	tĩnh, cân bằng.					
--	-----------------	--	--	--	--	--

OC	Sự cam kết với tổ chức (Organizational Commitment)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
OC1	Tôi cảm thấy trung thành với tổ chức của mình.	1	2	3	4	5
OC2	Tôi tự hào khi nói với mọi người tôi làm việc cho ai.	1	2	3	4	5
OC3	Tôi chia sẻ nhiều giá trị của tổ chức mình.	1	2	3	4	5
OC4	Tổ chức này có ý nghĩa cá nhân lớn đối với tôi.	1	2	3	4	5

PHẦN C. ĐÁNH GIÁ Ý ĐỊNH LUÂN CHUYỂN CÔNG VIỆC TỰ NGUYỆN

TI	Ý định luân chuyển công việc tự nguyện (Turnover Intention)	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
TI1	Tôi đang nghĩ đến việc rời khỏi tổ chức này.	1	2	3	4	5
TI2	Tôi đang có kế hoạch tìm kiếm một công việc mới.	1	2	3	4	5
TI3	Tôi dự định hỏi mọi người	1	2	3	4	5

	về các cơ hội việc làm mới.					
TI4	Tôi không có ý định ở lại tổ chức này lâu hơn nữa.	1	2	3	4	5

Cảm ơn sự hợp tác của anh/chị.

Phụ lục 3: Kết quả khảo sát thử nghiệm

Thống kê mô tả

Số năm làm việc (N=57)	Tần suất (N)	Tỷ lệ (%)
Từ 6 tháng - dưới 1 năm	14	24.6
Từ 1 đến 2 năm	15	26.3
Trên 2 năm	28	49.1
Tuổi tác (N=57)		
Dưới 25 tuổi	13	22.8
25 – 29 tuổi	32	56.1
30 – 35 tuổi	9	15.8
36 – 40 tuổi	1	1.8
41 – 45 tuổi	2	3.5
Trên 45 tuổi	0	0.0
Giới tính (N=57)		
Nam	24	42.1
Nữ	33	57.9
Trình độ học vấn (N=57)		
Trung cấp/học nghề	1	1.8
Đại học	51	89.5
Thạc sỹ	5	8.8
Nghiên cứu sinh/Tiến sĩ	0	0.0
Tình trạng hôn nhân (N=57)		
Độc thân	45	78.9
Đã kết hôn (chưa có con)	5	8.8
Đã kết hôn (có con)	6	10.5
Ly hôn	1	1.8
Khác	0	0.0
Thu nhập hộ gia đình (N=57)		
Dưới 10.000.000 VND	7	12.3
10.000.000 đến dưới 15.000.000 VND	16	28.1
15.000.000 đến dưới 20.000.000 VND	6	10.5
20.000.000 đến dưới 30.000.000 VND	11	19.3
30.000.000 đến dưới 40.000.000 VND	5	8.8
Trên 40.000.000 VND	12	21.1
Phòng ban làm việc (N=57)		
Sales/Business Development	6	10.5
Marketing	20	35.1
Human Resource	13	22.8
IT/Data	4	7.0
R&D	1	1.8

Finance/ Accounting	5	8.8
Operations	8	14.0
Khác	0	0.0
Phòng ban làm việc (N=57)		
Mới tốt nghiệp (dưới 1 năm kinh nghiệm)	6	10.5
Nhân viên (1-3 năm kinh nghiệm)	18	31.6
Có kinh nghiệm, vị trí không quản lý (Specialist, Expert,...)	20	35.1
Có kinh nghiệm, vị trí quản lý (Team Lead, Supervisor,.....)	8	14.0
Trưởng bộ phận/Giám đốc	5	8.8

Kiểm định Thang đo Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của các biến đều ở mức 0.6-0.9, cho thấy mức độ nhất quán giữa các mục trong thang đo đều ở mức chấp nhận.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J11	7.6491	12.125	.754	.867
J12	7.4912	11.362	.875	.823
J13	7.7193	11.670	.821	.843
J14	7.0877	11.403	.645	.918

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS1	8.5965	8.638	.754	.756
JS2	9.0526	8.729	.567	.830
JS3	8.7018	7.356	.780	.731
JS4	8.7544	8.617	.576	.827

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JB1	8.6140	11.098	.878	.911
JB2	8.9298	11.174	.876	.912
JB3	8.8070	11.516	.865	.916
JB4	9.0175	11.625	.796	.938

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OS1	10.7193	5.706	.579	.741
OS2	10.6140	6.027	.629	.712
OS3	10.0526	6.658	.495	.777
OS4	10.5088	5.897	.671	.691

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1	11.1930	3.266	.584	.512
WE2	10.7719	4.286	.399	.642
WE3	11.2632	3.269	.486	.591
WE4	10.7719	4.358	.373	.656

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MH1	9.7544	4.689	.838	.824
MH2	9.4386	6.358	.822	.839
MH3	9.9649	5.499	.790	.837
MH4	9.6842	6.684	.618	.898

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OC1	9.7018	7.713	.763	.902
OC2	9.5614	7.858	.853	.869
OC3	9.7193	8.527	.759	.901
OC4	9.8596	7.694	.839	.873

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	9.1579	11.100	.949	.924
TI2	9.1228	11.074	.938	.928
TI3	9.1053	12.096	.811	.965
TI4	9.0877	11.296	.872	.948

Phụ lục 4: Khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên (Employee Engagement Survey)

Bộ câu hỏi khảo sát trên thang đo Likert 5, với 5 là Hoàn toàn đồng ý và 1 là Hoàn toàn không đồng ý. (Nguồn: KFC Vietnam)

1. Tôi có thể thể hiện bản thân và được lắng nghe với sự tôn trọng
2. Tôi hiểu rõ đam mê, tài năng, và kỹ năng của mình
3. Tôi cảm thấy công việc của mình ý nghĩa & đóng góp vào mục tiêu của công ty
4. Tôi được tạo cơ hội để phát huy những điểm mạnh của mình trong công việc
5. Công ty có những chính sách khuyến khích nhân viên trau dồi thêm kỹ năng và chuyên môn
6. Tôi thấy được lộ trình phát triển của tôi ở Yes4All
7. Tôi hài lòng với những cơ hội học hỏi và phát triển ở Yes4All, nó giúp tôi xây dựng kỹ năng và hiểu biết của mình để thành công
8. Tôi cảm nhận rằng quản lý trực tiếp của tôi tin tưởng tôi
9. Cấp trên luôn lắng nghe những ý kiến đóng góp và phản hồi với tôi
10. Tôi được Quản lý hỗ trợ đúng lúc/kip thời để cải thiện năng suất làm việc của mình
11. Đội ngũ Quản lý (trực tiếp & cấp cao) thể hiện được tầm nhìn lãnh đạo của họ
12. Đội ngũ Quản lý (trực tiếp & cấp cao) thể hiện những hành vi nằm trong Văn hóa và Giá trị của Công ty (Smart - Heart - Courage)
13. Tôi tin tưởng vào đồng nghiệp và quản lý của mình
14. Tôi nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp trong phòng ban của mình
15. Tôi nhận được sự hỗ trợ từ các đồng nghiệp ở các phòng ban khác
16. Khi làm việc nhóm, chúng tôi luôn giao tiếp cởi mở và minh bạch với nhau
17. Luôn quan tâm đến khách hàng (nội bộ và/hoặc bên ngoài) là ưu tiên hàng đầu của tôi và bộ phận
18. Trong nhóm của tôi, chúng tôi thường xuyên sử dụng phản hồi của khách hàng (nội bộ và/hoặc bên ngoài) để cải thiện dịch vụ khách hàng
19. Tôi nhận được sự hỗ trợ đầy đủ từ công ty về thông tin và các nguồn lực để phục vụ tốt cho khách hàng

20. Tôi cảm thấy rằng công ty cam kết mạnh mẽ đối với phát triển bền vững: bao gồm phát triển (tăng trưởng) kinh tế, phát triển xã hội (tạo ra nhiều việc làm, thực hiện công bằng xã hội), và bảo vệ môi trường
21. Tôi biết các hoạt động phát triển bền vững mà công ty đang thực hiện
22. Tôi có cơ hội tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển bền vững của công ty
23. Tôi nhận được hướng dẫn rõ ràng về chu kỳ và hệ thống quản lý hiệu suất của công ty
24. Tôi biết cách thiết lập mục tiêu thông minh (SMART), và đóng góp cho mục tiêu của phòng ban và công ty.
25. Tôi có các cuộc gặp thường xuyên với Quản lý trực tiếp để hiểu rõ về hiệu suất làm việc của mình (cả về KẾT QUẢ và THÁI ĐỘ)
26. Tôi thấy quá trình đánh giá hiệu suất cuối năm của công ty rõ ràng và công bằng
27. Tôi cảm thấy được công nhận về kết quả làm việc của mình (ví dụ: tôi nhận được sự khen ngợi hoặc công nhận thích hợp và kịp thời, về những gì tôi đã làm hoặc Cách tôi đã làm)
28. Tôi cảm thấy được nhận mức lương thưởng phúc lợi thích đáng cho đóng góp của mình (ví dụ: thưởng là hữu hình, thưởng là phần thưởng tài chính, chẳng hạn như mức lương)
29. Các tiêu chí khen thưởng của công ty rõ ràng và minh bạch
30. Tôi hài lòng về những chương trình ghi nhận thành tích của công ty (cả về số lượng và chất lượng)
31. Tôi nhận thấy rằng công ty đang tích cực nỗ lực để tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và công bằng cho tất cả mọi người
32. Truyền thông nội bộ được Yes4All cung cấp rõ ràng và dễ hiểu
33. Tôi nhận được thông tin nội bộ ở mức độ phù hợp, kịp thời về các chủ đề chính đang xảy ra trong công ty
34. Tôi cảm thấy thông tin được truyền đạt từ lãnh đạo, quản lý đến nhân viên một cách minh bạch, rõ ràng và hiệu quả
35. Công ty có các kênh giao tiếp hiệu quả để tôi có thể bày tỏ ý kiến hoặc thắc mắc
36. Dựa trên kết quả khảo sát về sự gắn kết của nhân viên, công ty đã triển khai các hành động cải thiện phù hợp và truyền thông rõ ràng cho nhân viên

37. Dựa trên kết quả khảo sát về mức độ gắn kết, nhân viên đã chủ động đề xuất và thực hiện các hành động cải thiện phù hợp trong từng phòng ban của mình
38. Tôi cảm thấy an toàn về mặt thể chất và thoải mái về mặt tinh thần khi làm việc tại công ty
39. Tôi cảm thấy Yes4All quan tâm đến sức khỏe tinh thần và thể chất của tôi
40. Tôi cân bằng được giữa công việc và cuộc sống cá nhân
41. Tôi hiểu được chiến lược, tầm nhìn và văn hóa (Smart - Heart - Courage) của Yes4All Việt Nam
42. Tôi cảm thấy các giá trị cốt lõi của công ty (Be your best self, Make a difference, Have fun) được thể hiện rõ ràng trong các hoạt động hàng ngày
43. Tôi tự hào về các sản phẩm của công ty
44. Tại Yes4All, tôi được phép mắc sai lầm: Tôi dám thử, tôi kiểm nghiệm, tôi học hỏi và tôi sửa chữa (Thể hiện văn hóa công ty: khích lệ sự thay đổi, cải tiến, dám thử, dám làm, không sợ mắc lỗi)
45. Hoạt động gắn kết nhân viên của công ty tôi đa dạng, hấp dẫn, gắn kết mọi người với nhau
46. Tôi tự hào và hạnh phúc khi làm việc tại Yes4All
47. Kế hoạch của tôi vẫn là làm việc cho Yes4All trong 12 tháng tới
48. Trên thang điểm từ 1 đến 10, mức độ sẵn sàng tôi muốn giới thiệu Yes4All như một nơi để làm việc với bạn bè hoặc đồng nghiệp khác là
49. Hãy chia sẻ ít nhất 1 điều Yes4All Việt Nam có thể làm/ hoặc làm tốt hơn nữa để luôn là nơi làm việc tốt nhất và tăng sự gắn kết của nhân viên