

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phan Thu Trang** - Nghiên cứu định lượng mối quan hệ giữa đầu tư trực tiếp nước ngoài và thu nhập bình quân của người lao động trong doanh nghiệp ở các địa phương Việt Nam. **Mã số: 179.1TrEM.11** 3
Empirical Study on the Relationship Between FDI and Average Monthly Income of Employees in Enterprises at Vietnam Provinces
- 2. Lê Hoàng Vinh và Hoàng Ngọc Trang** - Tiền và các khoản tương đương tiền dưới góc độ quản lý tài chính: Trường hợp các công ty niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: 179.1FiBa.11** 16
Cash and Cash Equivalents from the Financial Management Perspective: The Case of Listed Firms in Vietnam
- 3. Lê Xuân Cù và Phạm Minh Đạt** - Hành vi sử dụng phương tiện di chuyển xanh: tiếp cận từ lý thuyết tam và ảnh hưởng của môi trường. **Mã số: 179.TrEM.11** 28
Use Behavior Toward Green Vehicles: A Perspective of Tam and Environmental Effects

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Trịnh Quốc Thái và Phan Quốc Tấn** - Mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên làm việc trong doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh: vai trò trung gian của kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức. **Mã số: 179.2HRMg.21** 44
Relationship Between Resistance to Change and Turnover Intention: Mediating Role of Burnout and Perceived Organizational Support of Employees Working in Organizations in Ho Chi Minh City

- 5. Bùi Nhất Vương, Hà Nam Khánh Giao và Bùi Vũ Lương** - Tác động của trách nhiệm xã hội điểm đến lên ý định quay lại của khách du lịch quốc tế thông qua vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 179.2IEM.21** 59

The Impact of Destination Social Responsibility on International Tourists' Revisiting Intention Through the Mediating Role of Relationship Quality: Evidence from Ho Chi Minh City, Vietnam

- 6. Phạm Lê Thông, Nguyễn Phan Khánh Duy, Phạm Quang Khiêm, Võ Thanh Trúc, Nguyễn Hải Tiến và Bùi Nguyễn Hương Trà** - Ảnh hưởng của việc thực hiện trách nhiệm xã hội đến giá trị của các công ty xuất khẩu niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 179.2BAdm.21** 74

The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: the Case of Listed Export Companies on Ho Chi Minh Stock Exchange

- 7. Lưu Tiến Thuận, Nguyễn Hoàng Phúc, Đinh Thị Ngọc Hương và Nguyễn Thu Nha Trang** - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự khác biệt về lợi nhuận trước và sau khi kiểm toán của các công ty niêm yết trên sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE) - Việt Nam. **Mã số: 179.2BAcc.21** 88

Factors Affecting the Difference in Net Profit Before and after Audit of Company Listed on the Ho Chi Minh Stock Exchange (HOSE) – Vietnam

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Vũ Huy Thông, Vũ Hồng Hạnh, Vũ Mai Hương và Vũ Hồng Nhung** - Nghiên cứu ý định tiêm mũi tăng cường vaccine COVID_19 của người dân Hà Nội. **Mã số: 179.3OMIs.31** 102

Factors Affecting Hanoi Citizens' Intention To Take COVID_19 Booster Vaccine Dose

MỐI QUAN HỆ GIỮA KHÁNG CỰ THAY ĐỔI VÀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA KIỆT SỨC VÀ NHẬN THỨC VỀ SỰ HỖ TRỢ TỪ TỔ CHỨC

Trịnh Quốc Thái

Trường Đại học Kinh tế TP. HCM

Email: trinhthai88@gmail.com

Phan Quốc Tấn

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

Email: tanpq@ueh.edu.vn

Ngày nhận: 15/03/2023

Ngày nhận lại: 19/06/2023

Ngày duyệt đăng: 26/06/2023

Sự kháng cự của nhân viên được xác định là mối đe dọa đối với việc thực hiện chương trình thay đổi tại bất kỳ tổ chức nào. Bài viết nghiên cứu về mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi với ý định nghỉ việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức của nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Nghiên cứu định lượng sử dụng phần mềm SmartPLS 3.3 để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, kiểm định mô hình đo lường và kiểm định mô hình cấu trúc. Kết quả nghiên cứu từ khảo sát 235 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM cho thấy, các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Nghiên cứu cho thấy rằng khả năng chống lại sự thay đổi là tiền đề cho ý định nghỉ việc. Ngoài ra, kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức làm trung gian cho mối quan hệ của kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc. Một số hàm ý cho nhà quản trị của các doanh nghiệp nhằm giảm kháng cự khi tổ chức có thay đổi, giảm tình trạng kiệt sức và nâng cao nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức từ đó làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên được đề xuất cho nghiên cứu này.

Từ khóa: Kháng cự thay đổi; kiệt sức; nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức; ý định nghỉ việc.

JEL Classifications: J00, J17, J21, J24, M12.

1. Giới thiệu nghiên cứu

Trong môi trường năng động ngày nay, thay đổi đã trở thành một quá trình liên tục đối với các tổ chức để đáp ứng với các yếu tố môi trường luôn thay đổi như công nghệ, nhu cầu toàn cầu và chu kỳ kinh tế (Amarantou và cộng sự, 2018; Georgalis và cộng sự, 2015). Tuy nhiên, sự thay đổi trong tổ chức mang lại nhiều thách thức (Piening, 2013): nhân viên thường chống lại sự

thay đổi (Amarantou và cộng sự, 2018; Rehman và cộng sự, 2021) kháng cự trong tình cảm, hành vi và nhận thức với mong muốn duy trì hiện trạng (Piderit, 2000). Kháng cự thay đổi là trở ngại chính cho một doanh nghiệp muốn thực hiện thay đổi thành công (Dorling, 2017).

Từ nghiên cứu của (Oreg, 2006), các nghiên cứu (Raza và cộng sự, 2018), (Srivastava và Agrawal, 2020) đều đưa ra kết luận rằng kháng cự

làm tăng ý định nghỉ việc của nhân viên. Bên cạnh đó, Srivastava và Agrawal (2020) nghiên cứu mối quan hệ kháng cự thay đổi đến kiệt sức của nhân viên tại các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Ngoài ra, Thakur và Srivastava (2018) đã kết luận kháng cự thay đổi và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức có mối liên hệ với nhau.

Yếu tố kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức cũng được (Chami-Malaeb, 2021; Salama và cộng sự, 2022; Srivastava và Agrawal, 2020) chứng minh có ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức càng cao thì ý định nghỉ việc càng giảm (Huang và cộng sự, 2021; Jing và Yan, 2022).

Tuy nhiên, nghiên cứu về lĩnh vực này rất ít. Đơn cử, nhiều tác giả chỉ nghiên cứu các vấn đề liên quan về quá trình thay đổi trong tổ chức (Chênevert và cộng sự, 2019; Morrell và cộng sự, 2004; Ronnenberg và cộng sự, 2011). Đặc biệt, chỉ có Srivastava và Agrawal (2020) nghiên cứu kháng cự thay đổi đến ý định nghỉ việc, trong đó kiệt sức là vai trò trung gian. Thêm nữa, trong bối cảnh Việt Nam là chưa có nghiên cứu thực hiện. Do vậy, nghiên cứu này hướng đến kiểm định mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi, kiệt sức, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và ý định nghỉ việc của nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM, từ đó xây dựng hàm ý cho nhà quản trị để làm giảm kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Kháng cự thay đổi (RTC) là một cấu trúc đa chiều thể hiện phản ứng của cá nhân phản kháng lại hay chống đối lại sự thay đổi, là trạng thái biểu hiện thích nghi khi có sự thay đổi xảy ra (Piderit, 2000; Srivastava và Agrawal, 2020).

Piderit (2000) cho rằng kháng cự thay đổi được đo lường bởi ba thành phần: (1) *tình cảm* (TC) là đề cập đến cảm giác của một người về sự thay đổi, phản ứng tâm lý tức thời; (2) *hành vi* (HV) là một dạng phản kháng chống lại sự thay đổi của một cá nhân; và (3) *nhận thức* (NT) là đề cập đến suy nghĩ của nhân viên về sự thay đổi, có thể là tích cực hoặc tiêu cực.

Kiệt sức (BU) là kết quả của việc nhân viên nhận thức được không đủ hồi phục nguồn lực để có thể đáp ứng được nhu cầu cho công việc tiếp theo (Maslach và cộng sự, 1986). Trong giai đoạn nhân viên bị kiệt sức sẽ: mất động lực với công việc, bị quá tải trong công việc, thường hay muốn từ bỏ công việc đang làm và luôn trong tình trạng thất vọng với công việc (Lin và Liu, 2017).

Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) là khi nhân viên nhận được các nguồn lực mà nhân viên đánh giá cao sẽ làm cho nhận thức tích cực về sự hỗ trợ của tổ chức và họ cảm thấy có nghĩa vụ đối với tổ chức đó (Eisenberger và cộng sự, 2002). Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức được thể hiện cụ thể bằng việc tổ chức có quan tâm đến hạnh phúc cá nhân của nhân viên, các ý kiến góp ý của nhân viên được quan tâm ghi nhận hay như khi nhân viên cần thì tổ chức đó sẵn sàng giúp đỡ (DeConinck và Johnson, 2009).

Ý định nghỉ việc (TI) đề cập đến hiện tượng nhân viên rời bỏ tổ chức một cách tự nguyện (Shaw và cộng sự, 2005). Thêm nữa, theo (Elçi và cộng sự, 2007) cho rằng, ý định nghỉ việc là khả năng một nhân viên sẵn sàng rời bỏ tổ chức trong tương lai gần. Từ các định nghĩa nêu trên, ý định nghỉ việc được hiểu là việc tự bản thân nhân viên cảm giác không thỏa mãn và tự nguyện rời tổ chức ra đi tìm môi trường khác phù hợp hơn.

Mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi với kiệt sức, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và ý định nghỉ việc

Theo nghiên cứu của Lee và Mitchell (1991) cho rằng khi tổ chức thay đổi, tự bản thân nhân viên có cảm giác không thỏa mãn và tự nguyện rời tổ chức, tìm môi trường khác phù hợp hơn (Lee và Mitchell, 1991). Nghiên cứu của Oreg (2006) cũng đã chứng minh được ba thành phần của kháng cự của nhân viên khi tổ chức thay đổi có tác động cùng chiều đến ý định nghỉ việc (Oreg, 2006). Đồng quan điểm đó, nhiều nghiên cứu đã đưa ra kết quả của sự kháng cự thay đổi là nhân viên không chịu đựng được và có ý định nghỉ việc (Aslam và cộng sự, 2016; Raza và cộng sự, 2018; Srivastava và Agrawal, 2020). Từ đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H1: Kháng cự thay đổi có tác động cùng chiều với ý định nghỉ việc.

Chênevert và cộng sự (2019) kết luận rằng, thay đổi tổ chức dẫn đến quá tải trong công việc, lâu dần người lao động bị kiệt sức trong công việc (Chênevert và cộng sự, 2019). Đồng quan điểm đó, Oreg (2003) cũng cho rằng khi thực hiện thay đổi trong tổ chức không được nhân viên hiểu rõ và chấp nhận, từ đó dẫn đến kháng cự và nhân viên bị kiệt sức (Oreg, 2003). Kháng cự thay đổi có tác động cùng chiều đến kiệt sức của nhân viên (Srivastava và Agrawal, 2020). Từ phân tích trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

H2: Kháng cự thay đổi có tác động cùng chiều với kiệt sức.

Theo nghiên cứu của Yu và Lee (2015) đã chỉ ra rằng có mối quan hệ ngược chiều giữa kháng cự thay đổi với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (Yu và Lee, 2015). Đồng quan điểm đó, các tác giả Thakur và Srivastava (2018) đã chứng minh rằng, kháng cự thay đổi và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức có mối quan hệ ngược chiều nhau (Thakur và Srivastava, 2018). Do đó, giả thuyết tiếp theo được đề nghị như sau:

H3: Kháng cự thay đổi có mối liên hệ tác động ngược chiều với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức.

Mối quan hệ giữa kiệt sức và ý định nghỉ việc

Các nghiên cứu của Shanafelt và cộng sự (2012), Soelton và cộng sự (2020) đã kết luận rằng có mối quan hệ cùng chiều giữa kiệt sức và ý định nghỉ việc (Shanafelt và cộng sự, 2012; Soelton và cộng sự, 2020). Ngoài ra, nhiều nghiên cứu cũng đã kết luận rằng kiệt sức càng nhiều thì ý định nghỉ việc càng cao (Chami-Malaeb, 2021; Srivastava và Agrawal, 2020). Cho nên, giả thuyết được đưa ra:

H4: Kiệt sức có mối liên hệ cùng chiều với ý định nghỉ việc.

Mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và ý định nghỉ việc

Theo nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự (2002) cho rằng, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức của nhân viên càng cao thì nhân viên càng ít có ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu gần đây cũng chứng minh rằng nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức có mối quan hệ ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên (Huang và cộng sự, 2021; Jing và Yan, 2022). Do đó, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

H5: Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc.

Vai trò trung gian của kiệt sức

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) của Hobfoll (1989), là một lý thuyết mô tả chi tiết cơ chế động lực thúc đẩy con người duy trì nguồn lực hiện tại và đầu tư nguồn lực mới (Hobfoll, 1989). Lý thuyết COR cho rằng, căng thẳng xảy ra khi nhân viên cảm thấy bị đe dọa mất tài nguyên (Hobfoll, 2002). Để làm giảm tác động của một yếu tố gây căng thẳng cụ thể đe dọa họ làm mất tài nguyên, nhân viên phải đầu tư thêm nguồn lực của họ; do đó, nhân viên có ít tài nguyên sẽ có nguy cơ mất chúng nhiều hơn

(Hobfoll, 2002). Khi đó, việc thiếu hụt nguồn lực là một trong những nguyên nhân gây căng thẳng cho người lao động (Huffman và cộng sự, 2014). Khi nguồn lực bị tổn thất sẽ làm cho nhân viên mất động lực làm việc, dần kiệt sức và sẽ dẫn đến ý định nghỉ việc (Schaufeli và Bakker, 2004).

Thêm nữa, lý thuyết nguồn lực - yêu cầu công việc (JD-R) của (Demerouti và cộng sự, 2001) cho rằng, khi tổ chức thay đổi dẫn đến nhu cầu công việc mới trong môi trường mới, và để phù hợp với những nhu cầu công việc mới này nhân viên cần có các nguồn lực mới cao hơn. Khi đó, với bối cảnh thay đổi mới hơn so với bối cảnh trước đó, nhân viên cần các kỹ năng mới phù hợp với các thay đổi mới. Tuy nhiên, một trong những kết quả tiêu cực trước nhu cầu nguồn nhân lực càng tăng sẽ làm cho nhân viên kiệt sức, từ đó làm tăng ý định nghỉ việc của nhân viên (Morrell và cộng sự, 2004).

Dựa theo lý thuyết COR và JD-R, khi thay đổi xảy ra nguồn lực bị tổn thất và nhân viên mất cân bằng nguồn lực, nhân viên thường phản ứng là kháng cự thay đổi để duy trì hiện trạng với các nguồn lực cũ đã có, làm cho nhân viên dần kiệt sức và dẫn đến ý định nghỉ việc ngày càng cao. Ngược lại, nếu nhân viên có nguồn lực mới kịp thời đảm bảo yêu cầu công việc mới thì kiệt sức và khả năng nghỉ việc sẽ giảm đi. Srivastava và Agrawal (2020) đã chứng minh được vai trò trung gian của kiệt sức trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên trong các tổ chức. Vì vậy, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

H6: Kiệt sức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa kháng cự sự thay đổi và ý định nghỉ việc.

Vai trò trung gian của nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS)

Dựa theo lý thuyết COR và JD-R, POS là một nguồn lực công việc quan trọng, nguồn lực này có

thể giúp nhân viên đạt được nhu cầu công việc, sự thay đổi của tổ chức dẫn đến yêu cầu công việc cần cả hai là nỗ lực và nguồn lực. Cảm giác tích cực POS làm tăng khả năng thay đổi của nhân viên (Chênevert và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, (Huang và cộng sự, 2021) đã chứng minh vai trò trung gian của POS trong mối quan hệ lãnh đạo chuyên đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên. Ngoài ra, nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng POS càng cao thì ý định nghỉ việc của nhân viên sẽ giảm (Islam và cộng sự, 2018; Li và cộng sự, 2019). (Shantz và cộng sự, 2016) đã chứng minh vai trò trung gian của POS trong mối quan hệ giữa làm tăng sự gắn bó với công việc và làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Thêm nữa, Thakur và Srivastava (2018) đã chứng minh được vai trò trung gian của POS làm giảm kháng cự trong mối quan hệ giữa sự kháng cự và sự sẵn sàng thay đổi. Từ phân tích như trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H7: Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc.

Từ tổng quan nghiên cứu nêu trên, mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đề xuất (hình 1).

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm vào tháng 2/2023 để hiệu chỉnh thang đo nháp lần 1 đo lường các khái niệm kháng cự thay đổi, kiệt sức, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức, và ý định nghỉ việc phù hợp bối cảnh thực tế. Để có được thang đo nháp lần 1, nhóm tác giả đã dịch lại các biến quan sát của thang đo các thành phần của kháng cự thay đổi kế thừa từ nghiên cứu của Oreg (2006), các biến quan sát của thang đo kiệt sức kế thừa từ nghiên cứu của Lin và Liu (2017), các biến quan sát của thang đo nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức kế thừa từ thang

đo của DeConinck và Johnson (2009); còn các biến quan sát của thang đo ý định nghỉ việc kế thừa từ nghiên cứu của Jing và Yan (2022).

Sau thảo luận nhóm, các thang đo được điều chỉnh với 27 biến quan sát được đo bằng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý) dùng để tiến hành nghiên cứu sơ bộ định lượng. Nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm kiểm tra độ tin cậy thang đo và phân tích EFA sử dụng phần mềm SPSS v22. Kết quả, thang đo RTC có hai biến có hệ số tải $< 0,5$ (Nunnally và Bernstein, 1994), nên bị loại. Sau nghiên cứu sơ bộ định lượng, các thang đo còn lại gồm 25 biến quan sát làm cơ sở nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu chính thức: phiếu khảo sát được phát trực tiếp đến các nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, các nhân viên đang làm việc trong tất cả các lĩnh vực hoạt động như dịch vụ kinh doanh, bất động sản - xây dựng, du lịch khách sạn, công nghệ điện tử. Đây là các ngành nghề có nhiều thay đổi, cụ thể theo Tổng cục Thống kê GSO (2022), khu vực dịch vụ có thay đổi mô hình tổ chức chiếm trên 67%, thay đổi quy trình làm việc trên 56%; tương tự nhóm ngành bất động sản - xây dựng tỉ lệ có thay đổi mô hình tổ chức chiếm trên 30%, thay đổi quy trình làm việc trên 41%. Bên cạnh đó, theo nghiên cứu của Anphabe (2022), các ngành nghề này hiện tại chiếm tỉ lệ nghỉ việc là rất cao. Nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thông qua phần mềm Smart PLS 3.3 để thực hiện các phân tích thống kê.

Có 280 bảng câu hỏi được phát ra, thu về được 249 bảng; trong đó có 235 bảng hợp lệ (đạt 83,93% số bảng câu hỏi được phát ra) sau quá trình làm sạch dữ liệu. Những bảng không hợp lệ đã phân gạn lọc không thuộc phạm vi nghiên cứu

của đề tài, có một số bảng chọn một lựa chọn cho tất cả các câu trả lời. Dữ liệu có giá trị đã được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu.

Kết quả khảo sát cho thấy, nhóm nhân viên tham gia khảo sát chiếm 66,0% và trưởng nhóm chiếm 34,0%; về giới tính nam chiếm 67,7% và nữ 32,3%; phần lớn những người trả lời là độc thân chiếm 52,3%; làm trong các công ty cổ phần chiếm 52,3%; về lĩnh vực công ty hoạt động đa dạng loại hình, trong đó ngành bất động sản - xây dựng chiếm 45,1%, dịch vụ kinh doanh chiếm 38,7% và các ngành còn lại khác chiếm 16,2%. Như vậy, quy mô mẫu cơ bản đảm bảo tính đại diện, ý nghĩa thống kê.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Theo kết quả bảng 1 cho thấy, thang đo dùng đo lường các khái niệm nghiên cứu được sử dụng trong mô hình nghiên cứu này có giá trị Cronbach's alpha $> 0,7$; rho_A $> 0,7$; CR $> 0,7$ và AVE $> 0,5$ đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ. Các hệ số ma trận HTMT (bảng 2) đều $< 0,9$ theo (Henseler và cộng sự, 2016) có thể kết luận các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về giá trị phân biệt. Ngoài ra, giá trị VIF của các biến quan sát đều $< 5,0$ theo (Henseler và cộng sự, 2016) chứng tỏ rằng không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Cho nên, mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết luận, mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt; đủ điều kiện đánh giá mô hình cấu trúc ở bước tiếp theo.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Chất lượng của mô hình nghiên cứu được đánh giá thông qua hệ số xác định sự biến thiên (R^2) với các giá trị lần lượt bằng 0,26; 0,13; và 0,02 tương ứng với các mức độ mạnh, trung bình và yếu (Cohen, 1988). Kết quả phân tích cho thấy, BU và

Bảng 1: Kết quả phân tích độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của thang đo và hệ số tải ngoài của các biến quan sát

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
Tình cảm (Cronbach's alpha: 0,860; rho_A: 0,861; CR: 0,905; AVE:0,704)		
RTC1	Tôi sợ sự thay đổi	0,833
RTC2	Tôi có cảm giác tiêu cực ngay khi biết có sự thay đổi	0,845
RTC3	Tôi không phấn khích về sự thay đổi	0,834
RTC4	Sự thay đổi làm tôi khó chịu	0,845
Hành vi (Cronbach's alpha: 0,840; rho_A: 0,841; CR: 0,893; AVE: 0,676)		
RTC5	Tôi phản đối sự thay đổi	0,842
RTC6	Tôi có phản nản về sự thay đổi với đồng nghiệp	0,805
RTC7	Tôi trình bày ý kiến phản đối liên quan sự thay đổi với quản lý	0,810
RTC8	Tôi đưa ra bình luận không tốt về sự thay đổi này với người khác	0,831
Nhận thức (Cronbach's alpha: 0,874; rho_A: 0,874; CR: 0,908; AVE: 0,665)		
RTC9	Tôi nghĩ là sự thay đổi sẽ làm tổn hại đến mọi việc đang tốt đẹp trong tổ chức	0,822
RTC10	Tôi nghĩ sự thay đổi xảy ra sẽ dẫn đến điều tiêu cực	0,836
RTC11	Tôi nghĩ rằng sự thay đổi sẽ làm cho công việc của tôi khó khăn hơn	0,815
RTC12	Tôi tin rằng sự thay đổi sẽ không mang lại lợi ích cho tổ chức	0,821
RTC13	Tôi tin rằng cá nhân tôi không có lợi ích từ sự thay đổi này	0,782
Kiệt sức (Cronbach's alpha: 0,853; rho_A: 0,863; CR: 0,901; AVE: 0,695)		
BU1	Tôi mất động lực với công việc	0,797
BU2	Tôi cảm thấy như bị quá tải (overload) trong công việc	0,781
BU3	Tôi cảm giác muốn từ bỏ công việc	0,877
BU4	Tôi thất vọng với công việc	0,875
Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (Cronbach's alpha: 0,857; rho_A: 0,879; CR: 0,902; AVE: 0,698)		
POS1	Tổ chức của tôi rất tự hào về những thành tích đã đạt được	0,739
POS2	Tổ chức của tôi quan tâm nhiều đến hạnh phúc cá nhân tôi (như sinh nhật, cưới hỏi, con cái)	0,855
POS3	Tổ chức của tôi quan tâm đến ý kiến, mục tiêu và giá trị của tôi	0,870
POS4	Tổ chức của tôi sẵn sàng giúp đỡ khi tôi cần	0,871
Ý định nghỉ việc (Cronbach's alpha: 0,850; rho_A: 0,860; CR: 0,899; AVE: 0,690)		
TI1	Tôi sẽ tìm kiếm các cơ hội làm việc khác	0,887
TI2	Tôi không thể chịu được không khí làm việc ở đây	0,844
TI3	Tôi sẽ nhận lời nếu có cơ hội làm việc phù hợp	0,762
TI4	Tôi thường muốn bỏ công việc hiện tại của mình	0,825

(Nguồn: Tổng hợp từ nhóm tác giả)

Bảng 2: Hệ số ma trận HTMT

	RTC	BU	POS	TI
RTC				
BU	0,769			
POS	0,344	0,318		
TI	0,786	0,867	0,481	

(Nguồn: Tổng hợp từ nhóm tác giả)

TI có giá trị R^2 lần lượt đạt là 0,467; 0,656 cao hơn mức ngưỡng 0,36. Kết luận, sức mạnh giải thích của các biến nghiên cứu trong mô hình là rất tốt. Riêng POS có R^2 đạt 0,103 cho thấy mức độ giải thích trường hợp này đạt trung bình yếu.

Mức độ dự đoán liên quan (Q^2): với các giá trị lần lượt 0,35; 0,15; và 0,02 tương ứng với các mức độ dự đoán là mạnh, trung bình và yếu (Garson, 2016). Mức độ dự đoán liên quan Q^2 được xác định thông qua kiểm định blindfolding. Theo kết quả phân tích cho thấy rằng kháng cự thay đổi, kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức dự đoán liên quan là mạnh ($Q^2 = 0,447 > 0,35$) đến ý định nghỉ việc.

Mức độ ảnh hưởng (f^2): với các giá trị lần lượt bằng 0,02; 0,15; và 0,35 tương ứng với các mức độ ảnh hưởng là yếu, trung bình và mạnh (Henseler và cộng sự, 2016). Theo kết quả phân tích, hệ số ảnh hưởng f^2 của phần lớn các mối quan hệ $> 0,15$; riêng RTC -> BU có $f^2 = 0,883 > 0,35$ và BU -> TI có $f^2 = 0,373 > 0,35$. Như vậy, có thể kết luận mức độ tác động của các mối quan hệ tương ứng là khá mạnh và mạnh. Ngoại trừ RTC -> POS và POS -> TI là có f^2 tương ứng là 0,119 và 0,083 $< 0,15$ kết luận có tác động trung bình yếu.

Hệ số ảnh hưởng (b): Để ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính, quy trình Bootstrapping bắt buộc phải được tiến hành với kích thước mẫu được khuyến nghị là $n=5000$ (Henseler và cộng sự, 2016).

Như kết quả ở bảng 3 có thể kết luận, các giả thuyết ước lượng trong mô hình là đáng tin cậy. Do đó, 5 giả thuyết H1, H2, H3, H4, và H5 đều được chấp nhận vì có giá trị thống kê $t > 1,96$ (hay có giá trị P-value $< 5\%$), trong đó kháng cự thay đổi tác động cùng chiều mạnh nhất đến kiệt sức của nhân viên (H2: $b = 0,685$; $p=0,000$), tiếp theo kiệt sức tác động cùng chiều ý định nghỉ việc (H4: $b = 0,490$; $p=0,000$); kháng cự thay đổi tác động ngược chiều đến nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (H3: $b = -0,327$; $p=0,000$), tiếp theo là cùng chiều ý định nghỉ việc (H1: $b = 0,309$; $p=0,000$); nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc (H5: $b = -0,179$; $p=0,000$). Chính vì kết quả như trên, thang đo của các khái niệm nghiên cứu đạt giá trị như lý thuyết ban đầu. Kết quả là các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết được trình bày trong hình 1.

Kiểm định giả thuyết H6, H7: Quy trình Bootstrapping với $n = 5.000$ trong PLS-SEM cũng được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trung gian trong nghiên cứu này (Hair Jr và cộng sự, 2018).

Kết quả bảng 4 của phân tích đã chỉ ra rằng kháng cự thay đổi có tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc ($b = 0,394$), cụ thể: kháng cự thay đổi tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua

Bảng 3: Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết/Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	P Values	Kiểm định giả thuyết
H1: RTC -> TI	0,309	0,308	0,063	4,937	0,000 (*)	Chấp nhận
H2: RTC -> BU	0,685	0,686	0,038	18,038	0,000 (*)	Chấp nhận
H3: RTC -> POS	-0,327	-0,331	0,066	4,913	0,000 (*)	Chấp nhận
H4: BU -> TI	0,490	0,490	0,059	8,308	0,000 (*)	Chấp nhận
H5: POS -> TI	-0,179	-0,179	0,048	3,737	0,000 (*)	Chấp nhận

Ghi chú: (*) có ý nghĩa ở mức 95%

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả)

Bảng 4: Mức độ tác động gián tiếp của kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc

Giả thuyết/Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	P Values	Kiểm định giả thuyết
H6: RTC -> BU -> TI	0,336	0,000 (*)	Chấp nhận
H7: RTC -> POS -> TI	0,058	0,003 (*)	Chấp nhận
Tổng tác động gián tiếp của RTC -> TI	0,394		

Ghi chú: (*) có ý nghĩa ở mức 95%

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả)

kiệt sức với mức độ tác động ($b = 0,336$). Như vậy, giả thuyết H6 được chấp nhận; kháng cự thay đổi tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức với mức độ tác động ($b = 0,058$). Như vậy, giả thuyết H7 được chấp nhận.

4.3. Kiểm định sự khác biệt

Theo kết quả bảng 5 cho thấy: Có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nam và nữ về mối quan hệ kháng cự thay đổi (RTC) với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) của nhân viên trong các doanh nghiệp tại TP.HCM. Thêm nữa, có sự khác biệt về tình trạng hôn nhân (chưa kết hôn và đã kết hôn) trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi (RTC) với kiệt sức (BU). Ngoài ra, theo kết quả bảng 5 còn cho thấy, có sự khác biệt về kinh

nghiệm làm việc (dưới 5 năm kinh nghiệm và từ 5 năm kinh nghiệm trở lên) trong mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) với ý định nghỉ việc (TI); giữa kháng cự thay đổi (RTC) với ý định nghỉ việc (TI).

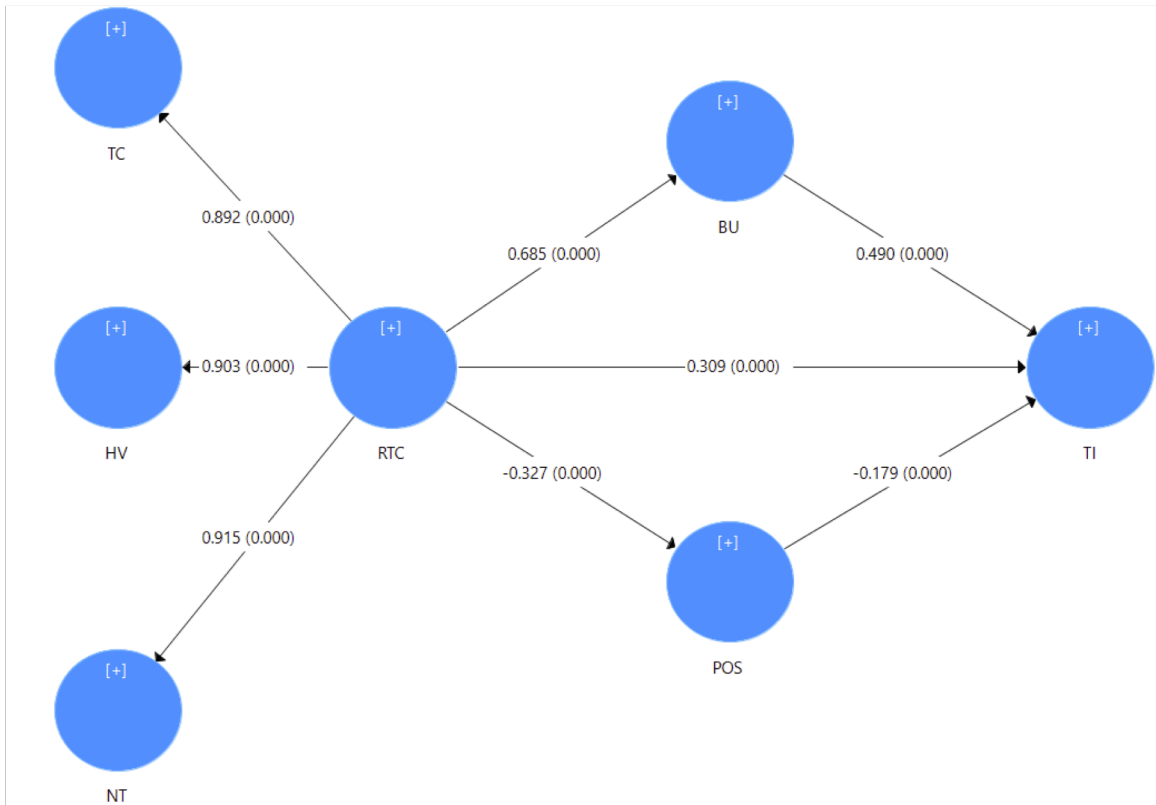
5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu này kiểm định và đo lường mức độ tác động của kháng cự thay đổi (RTC) đến ý định nghỉ việc (TI) của nhân viên thông qua vai trò trung gian của kiệt sức (BU) và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS). Qua kết quả bảng 3 cho thấy, kháng cự thay đổi, kiệt sức đều tác động cùng chiều đến ý định nghỉ việc; kết quả này phù hợp với nghiên cứu của (Chami-Malaeb, 2021; Salama và cộng sự, 2022; Srivastava và Agrawal, 2020). Ngoài ra, POS có tác động ngược chiều

Bảng 5: Kết quả kiểm định sự khác biệt

Mối quan hệ	Về giới tính		Về tình trạng hôn nhân		Về kinh nghiệm	
	P - Value	Kết luận	P - Value	Kết luận	P - Value	Kết luận
BU -> TI	0,143	Không có ý nghĩa	0,458	Không có ý nghĩa	0,586	Không có ý nghĩa
POS -> TI	0,270		0,245		0,904	Có ý nghĩa ở mức 90%
RTC -> BU	0,621		0,075	Có ý nghĩa ở mức 10%	0,719	Không có ý nghĩa
RTC -> POS	0,902	Có ý nghĩa ở mức 90%	0,416	Không có ý nghĩa	0,371	
RTC -> TI	0,397	Không có ý nghĩa	0,772		Không có ý nghĩa	0,934

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả)



(Nguồn: Kết quả xử lý từ khảo sát của tác giả)

Hình 1: Mô hình cấu trúc PLS-SEM (đã chuẩn hoá)

với ý định nghỉ việc; kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Huang và cộng sự (2021); Jing và Yan (2022).

Kết quả nghiên cứu bảng 4 đã cho thấy kiệt sức và POS đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi với ý định nghỉ việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Shantz và cộng sự (2016); Thakur và Srivastava (2018); Srivastava và Agrawal (2020). Trong đó, POS (nhân tố trung gian) trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi với ý định nghỉ việc là đóng góp mới của nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đây được kế thừa.

Từ bảng 5 cho thấy có sự khác biệt giữa nam và nữ về mối quan hệ kháng cự thay đổi với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức của nhân viên; cũng như có sự khác biệt về tình trạng hôn nhân trong mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi với kiệt sức. Và sau cùng, có sự khác biệt về kinh nghiệm làm việc trong mối quan hệ giữa POS với ý định nghỉ việc; giữa kháng cự thay đổi với ý định nghỉ việc. Đây có thể được xem là đóng góp mới của nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đây được kế thừa.

Lý giải kết quả này, về tổng thể cơ chế tâm lý của người lao động, khi tổ chức thay đổi làm cho nhân viên cảm giác tâm lý bất an về các lợi ích, về khả năng hoàn thành nhiệm vụ trong bối cảnh mới sau thay đổi, từ đó dẫn đến tâm lý kháng cự. Về chi tiết, các thành viên tham gia phỏng vấn trước đây có giải thích rằng: do tổ chức thay đổi trong và sau đại dịch covid để phù hợp với bối cảnh mới, tuy nhiên các thành viên nữ bên cạnh công việc công ty còn công việc gia đình, khi thay đổi cần nhiều hơn thời gian và công sức để dần quen với công việc. Chính vì thế ít nhiều bị ảnh hưởng của yếu tố RTC đến POS. Cùng quan điểm, các thành viên có gia đình chịu sức ép lớn về nhiều

mặt (tài chính, các mối quan hệ), trong bối cảnh thay đổi phải vận động nhiều hơn để thích nghi, cho nên ý kiến cho rằng yếu tố RTC có ảnh hưởng nhiều đến kiệt sức trong công việc. Hơn nữa, các thành viên làm việc với kinh nghiệm lâu năm thì cơ bản dần quen với các quy định, quy trình, nên ngại thay đổi. Điều này rất có ý nghĩa trong việc xây dựng hàm ý quản trị. Trong quá trình thay đổi của tổ chức, việc hỗ trợ nhân viên được xem là điều kiện cần thiết để thay đổi tổ chức thành công (Piderit, 2000; Stanley và cộng sự, 2005), tuy nhiên, nhân viên thường kháng cự sự thay đổi (Yu và Lee, 2015). Một số hàm ý quản trị được đưa ra làm giảm kháng cự thay đổi, kiệt sức và nâng cao nhận thức hỗ trợ từ tổ chức, cụ thể như sau:

Đối với kháng cự thay đổi (RTC) của nhân viên:

Trước tiên, hàm ý quản trị được đưa ra dựa theo kết quả kiểm định sự khác biệt. Hàm ý về chính sách nhân sự cho các tổ chức trong việc nâng cao POS thông qua việc giảm kháng cự thay đổi của nhân viên, đặc biệt là nhân viên nữ, cụ thể: các nhà quản lý có giải pháp hạn chế kháng cự bằng cách thông tin rõ ràng đến nhân viên nắm, khi đó nhân viên không còn mơ hồ và hạn chế RTC.

Thứ hai, ban giám đốc, bộ phận phòng nhân sự phụ trách đời sống nhân viên, đặc biệt với những nhân viên có gia đình cần chú ý quan tâm nhiều hơn, tìm hiểu từng hoàn cảnh nhân viên, trường hợp có con nhỏ, cần tạo nhiều điều kiện cho nhân viên có thời gian cho gia đình, kế hoạch các công việc linh hoạt hơn để phù hợp. Điều này góp phần làm giảm tác động tiêu cực của việc chống lại sự thay đổi, từ đó làm giảm kiệt sức cho nhân viên.

Thứ ba, bộ phận đào tạo phòng nhân sự cần tập trung và tăng cường đào tạo cho nhân viên, đặc biệt nhân viên mới, nhân viên ít kinh nghiệm để làm giảm khoảng cách kinh nghiệm cho các nhân

viên trong thời kỳ tổ chức có thay đổi. Từ đó giúp nhân viên đầy đủ hơn vốn kiến thức do thiếu kinh nghiệm, đáp ứng tốt hơn, kịp thời hơn trong công việc, góp phần làm giảm kháng cự và giảm ý định nghỉ việc.

Thêm nữa, các nhà quản lý cần lưu ý kháng cự thay đổi được thể hiện cả ba thành phần với thứ tự và mức độ khác nhau, mỗi thành phần làm nổi bật một khía cạnh khác nhau của sự kháng cự (Oreg, 2006). Khi nhân viên có hiểu biết (nhận thức) rõ ràng và đúng về mục đích và nội dung của những thay đổi, nhân viên sẽ có một thái độ (tình cảm) và hành vi tương ứng đối với những thay đổi đó (Yu và Lee, 2015). Mặc dù những thành phần này có phần trùng lặp, nhưng đều quan trọng theo những cách khác nhau. Cụ thể như sau:

Nhận thức: khi kiểm định trung bình nhận thấy các biến trong thang đo kháng cự nhận thức được đánh giá là thấp nhất trong các thành phần của thang đo kháng cự thay đổi (giá trị trung bình đạt 2,46; tình cảm đạt 2,61 và hành vi đạt 2,52). Trong đó, biến RTC11, RTC13 là mạnh nhất; biến RTC11 “Tôi nghĩ rằng sự thay đổi sẽ làm cho công việc của tôi khó khăn hơn”, giá trị trung bình đạt 2,64; còn biến RTC13 “Tôi tin rằng cá nhân tôi không có lợi ích từ sự thay đổi này”, giá trị trung bình đạt 2,50. Chính vì vậy, các nhà quản lý cần làm cho nhân viên thấy rằng các thay đổi là có lợi, cần thiết, thay đổi sẽ không làm cho bản thân nhân viên khó khăn hơn thì từ đó sẽ giảm bớt cảm giác kháng cự, nâng cao ý định đồng ý thay đổi. Điều này khuyến khích sự đổi mới và tạo ra môi trường có tác động tích cực đến sự thay đổi của tổ chức, góp phần làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Tình cảm, hành vi: Từ nhận thức nêu trên, các nhà quản lý cần tạo môi trường để nhân viên có tình cảm thân quen với thay đổi bằng cách: đưa

khái niệm thay đổi vào trong cuộc sống hằng ngày của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên biến khái niệm thay đổi tổ chức thành giá trị cá nhân (Thakur và Srivastava, 2018). Bên cạnh đó, các nhà quản lý cần đưa ra các quy định khen thưởng để nhân viên luôn sẵn sàng tham gia vào quá trình thay đổi của tổ chức. Lúc đó, khi công ty cần thay đổi, sự kháng cự tình cảm và kháng cự hành vi sẽ giảm đi. Theo kết quả nghiên cứu, kiểm định trung bình nhận thấy biến RTC3 “Tôi không phản kích về sự thay đổi”, trong thang đo kháng cự tình cảm được đánh giá là mạnh nhất, đạt 2,83. Cho nên, hàm ý quản trị tiếp theo, cụ thể: các nhà quản lý có giải pháp hạn chế kháng cự tình cảm là phải thật sự quan tâm đến tình cảm, cảm giác sợ hãi, e ngại của nhân viên khi nghe thông tin thay đổi bằng các thông tin truyền đạt rõ ràng, cụ thể đến nhân viên. Khi đó, khi có thay đổi xảy ra, nhân viên sẽ giảm bớt kháng cự tình cảm, thay vào đó là cảm giác phấn khích, dễ chịu.

Tương tự, kết quả kiểm định giá trị trung bình các biến RTC6, RTC7 trong thang đo kháng cự hành vi được đánh giá mạnh nhất; trong đó, RTC6 “Tôi có phản nản về sự thay đổi với đồng nghiệp”, RTC7 “Tôi trình bày ý kiến phản đối liên quan sự thay đổi với quản lý”, với RTC6 đạt 2,68 và RTC7 là 2,71. Do đó, các nhà quản lý trong giai đoạn thay đổi, các thông tin truyền đạt cần giải thích rõ ràng không còn mơ hồ thì nhân viên sẽ giảm đi kháng cự tình cảm, đi kèm đó giảm đi kháng cự hành vi không mong muốn như hành vi phản đối, ngăn chặn thay đổi, liên tục phản nản và bình luận tiêu cực về thay đổi làm ngăn chặn sự thay đổi đi đến thành công.

Đối với kiệt sức (BU) của nhân viên:

Theo kết quả kiểm định trung bình, biến BU2 “Tôi cảm thấy như bị quá tải (overload) trong công việc”, được đánh giá là mạnh nhất, đạt 2,78.

Cho nên, các nhà quản lý cần làm giảm kiệt sức bằng cách thiết lập các quy trình công bằng, hạn chế căng thẳng nơi làm việc. Bên cạnh liên tục áp dụng các biện pháp cải tiến, các sáng kiến đào tạo và phát triển cụ thể, phân bổ nguồn lực hợp lý, không thiên vị, đảm bảo công bằng cho các vị trí mới trong quy trình thay đổi.

Thêm nữa, các nhà quản lý cần tạo môi trường linh hoạt và hỗ trợ giữa các nhân viên. Tăng cường biện pháp giữ chân nhân viên bằng cách tăng cao tính thú vị cho môi trường làm việc, thiết lập quy trình giao vào nhận công việc giữa các nhân viên phải đủ nguồn lực và có kế hoạch, có bảng mô tả công việc rõ ràng, thời gian làm việc nên hợp lý. Chính những yếu tố này làm giảm kiệt sức cho nhân viên và từ đó làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Đối với nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) của nhân viên:

Và sau nữa, kết quả kiểm định giá trị trung bình nhận thấy các biến POS2, POS3 được đánh giá thấp trong bốn thành phần của POS; trong đó, biến POS2 “Tổ chức của tôi quan tâm nhiều đến hạnh phúc cá nhân tôi (như sinh nhật, cưới hỏi, con cái)” và biến POS3 “Tổ chức của tôi quan tâm đến ý kiến, mục tiêu và giá trị của tôi”, cả hai giá trị chỉ đạt 3,54. Vì vậy, cần xem xét:

Thứ nhất, tổ chức cần đảm bảo tính công bằng, khách quan và làm cho nhân viên tin tưởng rằng nếu bản thân chịu nỗ lực, tổ chức sẽ luôn quan tâm theo dõi và ghi nhận xứng đáng công sức, đóng góp của nhân viên.

Thứ hai, tổ chức cần bố trí công việc phù hợp, tạo cơ hội thăng tiến, cải thiện chế độ đãi ngộ tiền lương, các khoản phụ cấp cho nhân viên như sinh nhật cưới hỏi.

Và sau cùng, tổ chức với đại diện là quản lý trực tiếp nhân viên, cung cấp đáp ứng đầy đủ

công cụ, hướng dẫn, quy trình, hỗ trợ cần thiết kịp thời để nhân viên cảm nhận được tầm quan trọng của tổ chức, lưu ý tất cả đều xem xét đứng trên khía cạnh quan điểm của nhân viên để xử lý. Khi đó, tổ chức đã tạo môi trường làm việc gần gũi và cải thiện cảm giác của nhân viên về sự hỗ trợ từ tổ chức.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những kết quả đạt được, do thời gian và chi phí có hạn, cho nên tác giả thu thập dữ liệu bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với cỡ mẫu 235 nhân viên trong các doanh nghiệp ở TP.HCM. Chính vì vậy, để tăng tính khái quát cho mô hình nghiên cứu đề xuất, các nghiên cứu tiếp theo về lĩnh vực này cần nghiên cứu với kích thước mẫu nghiên cứu lớn hơn, mở rộng phạm vi nghiên cứu ra các khu vực khác TP.HCM, và nghiên cứu có thể tập trung chuyên về một lĩnh vực hoạt động chính về mối quan hệ của kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên. ◆

Tài liệu tham khảo:

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450.

Aslam, U., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.

Chami-Malaeb, R. (2021). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019.

- Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208-223.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dorling, J. L. (2017). Impact of psychological capital on the resistance to change during post-merger integration: A theoretical model. *Journal of Organizational Change Management*.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied psychology*, 87(3), 565.
- Elçi, M., Ki' tapçi, H., & Ertürk, A. (2007). Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(3), 285-302.
- Garson, G. D. (2016). Partial least squares. Regression and structural equation models: Statistical Publishing Associates.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: Sage publications.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Huang, C., Du, P.-L., Wu, L.-F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.-C., & Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization development journal*, 42(2), 249-264.
- Huffman, A. H., Casper, W. J., & Payne, S. C. (2014). How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 194-212.
- Islam, T., Ali, G., & Ahmed, I. (2018). Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention. *International Journal of Human Rights in Healthcare*.
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the Effect of Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention: A Case of China's Employee.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(10), 6016.

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1991). The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover. *Motivation and Emotion*, 15, 99-121.

Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181.

Lin, C.-P., & Liu, M.-L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*.

Maslach, Jackson, S., & Leiter, M. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA, EEUU.

Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied psychology*, 88(4), 680.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational

change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.

Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245.

Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational change on employee turnover intention: does stress play a mediating role? *Public Organization Review*, 18, 313-327.

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952.

Ronnenberg, S. K., Graham, M. E., & Mahmoodi, F. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(6), 631-647.

Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., . . . Oreskovich, M. R.

(2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1377-1385.

Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human resource management*, 55(1), 25-38.

Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management journal*, 48(4), 594-606.

Soelton, M., Saputra, Y. B. A. N. G., Arief, E. T. P. S. H., & Haryanti, D. (2020). Factors affecting turnover intention among waiters in franchise restaurants. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 21(5), 2289-1560.

Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of business and psychology*, 19, 429-459.

Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: The role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.

Yu, M.-C., & Lee, M.-H. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.

Summary

Resistance has been identified as threat to the implementation of a change program at any organization. This research examines the relationship between resistance to change and turnover intention through the mediating role of burnout and perceived organizational support of employees working in organizations in Ho Chi Minh City. Quantitative research using SmartPLS 3.3 software to test research hypotheses, test measurement models, and test structural models. Research results from a survey of 235 employees working in organizations in Ho Chi Minh City show that all hypotheses are accepted. Therefore, the research finds that resistance to change is an antecedent to the turnover intention which often represents employees' voluntary turnover in the future. In addition, burnout and perceived organizational support mediate the relationship of resistance to change and turnover intention. Form that, some implications for managers for organizations to reduce resistance when the organization changes, reduces burnout and improve perceived organizational support in reducing the turnover intention among employees during the change process are proposed for this study.