

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân và duy trì nhân viên thuộc thế hệ Z dưới tác động của đại dịch Covid-19 trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

CHÂU HOÀI BẢO*
TRẦN MAI THƯƠNG**

Tóm tắt

Nghiên cứu dựa trên cơ sở lý thuyết để hình thành thang đo và tiến hành khảo sát 198 nhân viên thuộc thế hệ Z đã và đang thực tập và làm việc tại các doanh nghiệp nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân và duy trì nhân viên thuộc thế hệ Z dưới tác động của đại dịch Covid-19 trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, 4 nhân tố, gồm: Lương thưởng, phúc lợi; Đào tạo và phát triển; Đánh giá hiệu suất công việc và Môi trường làm việc ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên trong bối cảnh đại dịch Covid-19. Thông qua kết quả phân tích, nhóm tác giả cũng đưa ra một số giải pháp nhằm cải thiện những khía cạnh, chính sách còn tồn tại, phát huy tối đa những yếu tố trọng yếu, then chốt để duy trì và giữ chân đội ngũ nhân lực trong tổ chức, nhất là trong bối cảnh đại dịch Covid-19 đang diễn ra trên toàn cầu làm gián đoạn và thiệt hại nghiêm trọng ở nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau trên cả nước.

Từ khóa: giữ chân nhân viên, Covid-19, thế hệ Z, TP. Hồ Chí Minh

Summary

Based on theoretical analysis, the study develops scales and conducts a survey of 198 Gen Z employees who have been interning or working at enterprises so as to determine factors affecting employee retention and maintenance under the impact of the Covid-19 pandemic in Ho Chi Minh City. Research result points out four influential factors which are Salary, compensation and benefits; Training and development; Performance appraisal; and Work environment. From this finding, the authors propose some solutions for improving the shortcomings, maximizing the key factors to maintain and retain human resources in the organization, especially in the context of the ongoing global Covid-19 pandemic that triggers severe disruption and damage in many different fields and industries across the country.

Keywords: retain employee, Covid-19, Gen Z, Ho Chi Minh City

GIỚI THIỆU

Kể từ khi Covid-19 được xác định là đại dịch toàn cầu vào tháng 3/2020, kéo dài cho đến nay và chưa có dấu hiệu dừng lại, các doanh nghiệp đang gặp rất nhiều khó khăn trong công tác quản lý nhân sự. Thách thức từ đại dịch Covid-19 khiến doanh nghiệp phải tập trung vận hành và quản lý theo hướng ứng dụng

công nghệ và không gian số nhằm điều chỉnh quy trình làm việc, quy trình vận hành để phù hợp với những biến động của xã hội.

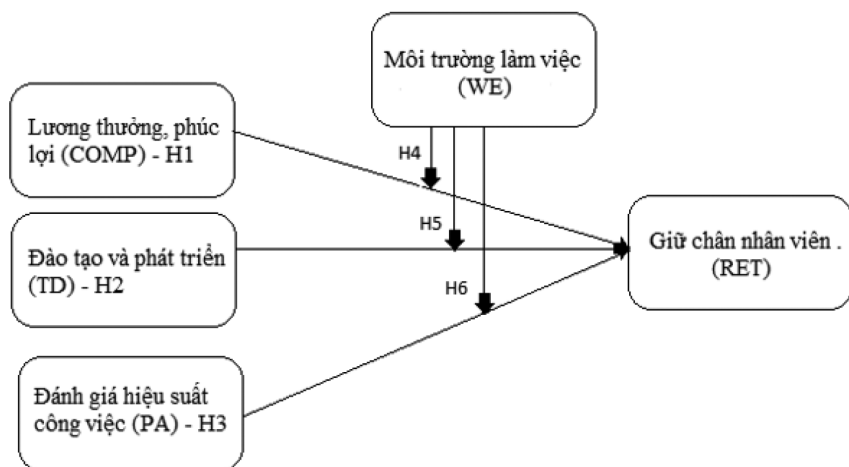
Trong bối cảnh này, vai trò của một nhà quản lý nhân sự trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng. Để duy trì sự ổn định, tính bền vững, ngay lúc này, các tổ chức cần phải quan tâm đến tài sản quý giá nhất của họ, vốn con người. Việc thấu hiểu những nhu cầu trong từng thời điểm của nhân viên, cũng như đưa ra những chính sách đãi ngộ phù hợp sẽ giữ chân được nhân viên

*, **, Trường Đại học Lao động - Xã hội Cơ sở 2

Sinh viên ngành NS-K44, Khoa Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Ngày nhận bài: 28/9/2021; Ngày phản biện: 16/10/2021; Ngày duyệt đăng: 23/10/2021

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ALPHA

Nhân tố	Số lượng biến quan sát		Hệ số Cronbach's Alpha
	Trước phân tích	Sau phân tích	
Lương thưởng, phúc lợi (COMP)	5	5	0.865
Đào tạo và phát triển (TD)	5	5	0.936
Đánh giá hiệu suất công việc (PA)	4	4	0.786
Môi trường làm việc (WE)	4	4	0.866
Giữ chân nhân viên (RET)	9	9	0.927

Nguồn: Kết quả từ phân tích SPSS

trẻ - thế hệ Z (chiếm đa số nguồn nhân lực trọng yếu), đặc biệt là duy trì nguồn lực để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, nhất là xử lý và ứng phó với những tình huống bất ngờ, giảm thiểu những tác động rủi ro mà đại dịch Covid-19 mang lại.

Xuất phát từ thực tế trên, việc thực hiện nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân và duy trì nhân viên thuộc thế hệ Z dưới tác động của đại dịch Covid-19 trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh” là cấp thiết.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Hiện nay, có rất nhiều nghiên cứu về vấn đề giữ chân nhân viên và duy trì nhân viên với nhiều quan điểm khác nhau. Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) cho rằng, một người cảm thấy mình nhận được lợi ích từ ai đó sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải trả lại hoặc đền bù thông qua các hành vi, thái độ, nỗ lực và sự tận tâm tích cực (Mossholder, Settoon và Henagan, 2005). Hơn nữa, SET mô tả rằng, nhân viên hoạt động tốt hơn, khi một tổ chức hỗ trợ và đánh giá cao họ (Eisenberger và cộng sự, 2001). Ngoài ra, định đề chính của SET là một người tạo ra các mối quan hệ xã hội trên cơ sở các mối quan hệ này sẽ cùng có lợi. Tương tự, hiệu suất của nhân viên phụ thuộc vào cách họ được đối

xử trong tổ chức. Đây được gọi là sự tương hỗ lợi ích giữa người sử dụng lao động và người lao động. Khi các giá trị và kỳ vọng của nhân viên được đáp ứng, sự gắn bó và cam kết của nhân viên sẽ được tăng lên, do đó sẽ tăng khả năng giữ chân nhân viên.

Thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow (1943) cho biết, miễn là nhu cầu sinh lý của nhân viên được đáp ứng, việc tăng lương có thể không phải là một động lực. Tương tự như vậy, nhân viên cần được thúc đẩy trong công việc bằng cách đáp ứng mọi nhu cầu. Các nhu cầu có thể bao gồm: trả lương công bằng, tiêu chuẩn an toàn tại nơi làm việc, cơ hội giao tiếp xã hội, lời khen để giúp nâng cao lòng tự trọng và cơ hội đào tạo để phát triển bản thân hơn nữa. Ngoài ra, các lý thuyết quan trọng góp phần tạo nên giả thuyết nghiên cứu có thể kể tới, như: Thuyết hai nhân tố của Herzberg (Herzberg và cộng sự, 1959), Lý thuyết công bằng của Adams (1963)...

Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu có liên quan và thực tiễn khảo sát, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

Giả thuyết nghiên cứu được đặt ra như sau:

- *Giả thuyết H1*: Mối quan hệ giữa Lương thưởng, phúc lợi và Việc duy trì, giữ chân nhân viên là mối quan hệ thuận.

- *Giả thuyết H2*: Mối quan hệ giữa Đào tạo phát triển và Việc duy trì, giữ chân nhân viên là mối quan hệ thuận.

- *Giả thuyết H3*: Mối quan hệ Đánh giá hiệu suất công việc và Việc duy trì, giữ chân nhân viên là mối quan hệ thuận.

- *Giả thuyết H4*: Môi trường làm việc điều chỉnh mối quan hệ giữa Lương thưởng, phúc lợi và Việc duy trì, giữ chân nhân viên.

- *Giả thuyết H5*: Môi trường làm việc điều chỉnh mối quan hệ giữa Đào tạo, phát triển và Việc duy trì, giữ chân nhân viên.

- *Giả thuyết H6*: Môi trường làm việc điều chỉnh mối quan hệ giữa Đánh giá hiệu suất công việc và Việc duy trì, giữ chân nhân viên.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thu thập dữ liệu bằng cách tiến hành khảo sát 250 nhân viên thuộc thế hệ Z đang thực tập và làm việc tại TP. Hồ Chí Minh qua biểu mẫu Google Form. Quá trình lấy mẫu khảo sát đề tài được diễn ra từ ngày 29/7-08/8/2021. Kết quả có 198 phiếu hợp lệ, chiếm tỷ

lệ 79,2%. Trong tổng số 198 đáp viên có 117 là nữ chiếm tỷ lệ 59.09% và 81 nam chiếm tỷ lệ 40.91%. Thế hệ Z 9x là 94 người, chiếm tỷ lệ 47.47% và thế hệ Z 10x là 104 người chiếm tỷ lệ 52.53% (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kiểm định thang đo

Kết quả phân tích hệ số Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy, tất cả các biến đều có giá trị > 0.7 và đa số là > 0.8, hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều > 0.3, điều đó chứng minh các yếu tố đều có độ tin cậy cao, thang đo lường rất tốt. Không có biến nào bị loại bỏ trong quá trình phân tích.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA cho thấy, hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) có giá trị trong khoảng $0.5 \leq KMO \leq 1$, thể hiện sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO là 0.893, có ý nghĩa phân tích nhân tố là thích hợp. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05), giá trị P-value < 0.05 (Bảng 2). Như vậy, các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể.

Thực hiện phân tích nhân tố theo Principal components với phép quay Varimax (Bảng 3) cho thấy, 27 biến quan sát ban đầu được nhóm thành 5 nhóm. Giá trị tổng phương sai trích = 61.899% > 50%: đạt yêu cầu; Kết luận rằng, 5 yếu tố này giải thích 61.899% biến thiên của dữ liệu. Giá trị hệ số Eigenvalues của các yếu tố đều cao (> 1), yếu tố thứ 5 có Eigenvalues thấp nhất là 1.404 > 1.

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Sau khi đã hoàn thành việc phân tích EFA, nhóm tác giả sử dụng ma trận xoay Pattern Matrix để phân tích CFA (Confirmatory Factor Analysis). Kết quả (Bảng 4) cho thấy, các chỉ số phù hợp của mô hình đều có thể chấp nhận được và đáp ứng được các quy định về thống kê chung để tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Phân tích mô hình SEM

Kết quả phân tích SEM (Bảng 5) cho thấy, mô hình có chỉ số phù hợp (Model Fit) đạt ngưỡng chấp nhận, đáp ứng được các tiêu chí theo quy định của thống kê. Như vậy, có thể kết luận, mô hình lý thuyết phù hợp và có thể dùng để kiểm

BẢNG 2: KMO VÀ KIỂM ĐỊNH BARTLETT

Hệ số KMO		0.893
Kiểm định Bartlett	Approx. Chi-Square (Giá trị Chi-Square)	3475.672
	df (Bậc tự do)	351
	Sig. (Giá trị P-value)	.000

BẢNG 3: TỔNG PHƯƠNG SAI TRÍCH KẾT QUẢ EFA

Nhân tố	Giá trị ban đầu Eigenvalues			Tổng trích phương sai hệ số tải			Tổng xoay phương sai hệ số tải
	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng	Phương sai (%)	Tích lũy (%)	Tổng
1	9.122	33.786	33.786	8.756	32.429	32.429	7.501
2	3.025	11.204	44.991	2.715	10.055	42.484	5.505
3	2.873	10.641	55.632	2.546	9.431	51.915	2.588
4	2.135	7.906	63.538	1.714	6.349	58.264	6.102
5	1.404	5.200	68.738	.981	3.635	61.899	3.540
...				
27	.119	.441	100.000				

BẢNG 4: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ KIỂM ĐỊNH CÁC CHỈ SỐ CFA

Tên chỉ số	Chỉ số thực tế	Đánh giá
Chi-square/df	1.6	Tốt
CFI	0.95	Rất tốt
GFI	0.9	Tốt
RMSEA	0.05	Tốt
PCLOSE	0.27	Tốt

BẢNG 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SEM VÀ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT

Giả thiết	R ²	Ước lượng	P-value	Kết luận
H1: COMP -> RET	0.663	0.744	***	Chấp nhận
H2: TD -> RET	0.422	0.326	.026	Chấp nhận
H3: PA -> RET	0.362	0.394	.021	Chấp nhận
H4: COMP -> WE	0.64	0.580	.033	Chấp nhận
H5: TD -> WE	0.49	0.410	.023	Chấp nhận
H6: PA -> WE	0.32	0.43	.037	Chấp nhận

(COMP, TD, PA, WE) -> RET với R² = 0.485

Nguồn: Kết quả từ phân tích SPSS

định các mối quan hệ được kỳ vọng và đã nêu ra trong mô hình giả thuyết.

Kết quả kiểm định (Bảng 5) cũng cho thấy, yếu tố Lương thưởng, phúc lợi có R² = 0.663, nghĩa là yếu tố này giải thích được 66.3% sự biến thiên của Giữ chân nhân viên. Tương tự, yếu tố Đào tạo và phát triển giải thích được 42.2% sự biến thiên của Giữ chân nhân viên; yếu tố Đánh giá hiệu suất công việc giải thích được 36.2% sự biến thiên của Giữ chân nhân viên; yếu tố Lương thưởng, phúc lợi giải thích được 64%

sự biến thiên của Môi trường làm việc tác động đến Giữ chân nhân viên; yếu tố Đào tạo và phát triển giải thích được 49% sự biến thiên của Môi trường làm việc tác động đến Giữ chân nhân viên; yếu tố Đánh giá hiệu suất công việc giải thích được 32% sự biến thiên của Môi trường làm việc tác động đến Giữ chân nhân viên; các yếu tố Lương thưởng, phúc lợi, Đào tạo và phát triển, Đánh giá hiệu suất công việc, Môi trường làm việc giải thích được 48.5% sự biến thiên của Giữ chân nhân viên.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố tác động đến việc giữ chân và duy trì nhân viên thuộc thể hệ Z dưới tác động của đại dịch Covid-19 trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, gồm: Lương thưởng, phúc lợi; Đào tạo và phát triển; Đánh giá hiệu suất công việc; Môi trường làm việc; trong đó, yếu tố Môi trường làm việc được xác định có tác động trung gian đến biến phụ thuộc Giữ chân nhân viên và điều chỉnh mối quan hệ giữa 3 yếu tố còn lại trong biến độc lập đến biến phụ thuộc.

Một số kiến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị như sau:

Thứ nhất, cải thiện vấn đề về môi trường làm việc.

Với tình hình dịch bệnh hiện nay, điều quan trọng hơn cả với thế hệ Z là sự an toàn tại nơi làm việc. Kiểm tra thân nhiệt, theo dõi sức khỏe của người lao động trước và sau khi ra vào nơi làm việc. Đặt biển hướng dẫn, nhắc nhở vệ sinh tại nơi làm việc. Bố trí tổ chức lại dây chuyền làm việc, đảm bảo giãn cách, thông thoáng, vệ sinh nơi làm việc hàng ngày.

Thứ hai, cải thiện vấn đề về đánh giá hiệu suất công việc. Không thể phủ nhận vấn đề làm việc online không có nghĩa là giảm hiệu suất công việc. Tuy nhiên, các chỉ tiêu hay yêu cầu về KPI cũng cần giữ vững để thúc đẩy hiệu quả và năng suất là việc của nhân viên. Nhà quản lý nhân sự có thể kiểm soát công việc và tiến độ trên nhiều nền tảng thông dụng phổ biến, như: phần mềm quản lý nhân sự BambooHR, phần mềm quản trị nhân sự online HRPRO7, phần

mềm quản lý nhân sự Perfect HRM. Bên cạnh đó, cần liên lạc và duy trì hoạt động của các nhân viên thông qua các ứng dụng trao đổi thông tin, như: Slack, Microsoft Teams, Skype, Zalo...

Thứ ba, chú trọng đến vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Với tình hình diễn biến phức tạp của dịch bệnh Covid-19 cộng hưởng với sự phát triển của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, thì việc đào tạo nhân lực bằng công nghệ thực tế ảo - VR là giải pháp đáng được cân nhắc. Đây được xem như cơ hội để chuyển hóa khó khăn, thách thức thành lợi thế và xu hướng phát triển trong thời đại số hóa.

Thứ tư, giải quyết vấn đề lương thưởng, phúc lợi trong doanh nghiệp. Trong bối cảnh đại dịch Covid-19, không chỉ Nhà nước đã đưa ra những quyết sách hỗ trợ doanh nghiệp, như: miễn, giảm thuế, các gói hỗ trợ..., mà về phía người lao động cũng thấu hiểu và sẵn sàng chia sẻ khó khăn cùng doanh nghiệp. Vậy thì lúc này, phúc lợi nhân viên là mối quan tâm hàng đầu của người lao động. Những chính sách phúc lợi tốt, phù hợp với tình hình dịch bệnh Covid-19, cũng như tính cách của thế hệ Z, chẳng hạn như: được đóng đủ các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế; nơi lỏng hay xóa bỏ những quy định gây gò bó, áp lực trong mùa dịch; văn hóa doanh nghiệp tôn trọng mọi ý kiến của nhân viên, khuyến khích nhân viên bày tỏ quan điểm, đưa ra những lời góp ý... sẽ mang lại những nhân viên tận tâm và trung thành, giảm các chi phí tuyển dụng (đối với vị trí thay thế), nâng cao sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức. Ngoài ra, mỗi doanh nghiệp cần tìm hiểu nhu cầu của các cá nhân trong tổ chức, tìm ra những điểm chung để đưa ra những gói phúc lợi phù hợp nhất. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436
2. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51
3. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.), John Wiley
4. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396
5. Mossholder, K. W., Settoon, R. P., and Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618