

ẢNH HƯỞNG CỦA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN GEN Z: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC XANH

Đỗ Vũ Phương Anh

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội

Email: dvphuonganh@vnu.edu.vn

Hoàng Thị Huệ

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hoanghue@neu.edu.vn

Đỗ Phương Linh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: 11213110@st.neu.edu.vn

Ngô Thị Hồng Minh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: 11213842@st.neu.edu.vn

Đặng Trần Châu Giang

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: 11211729@st.neu.edu.vn

Đỗ Phương Thanh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: 11225763@st.neu.edu.vn

Mã bài báo: JED-1670

Ngày nhận: 15/03/2024

Ngày nhận bản sửa: 23/04/2024

Ngày duyệt đăng: 13/05/2024

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1670

Tóm tắt:

Bài viết tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z tại Việt Nam, với vai trò trung gian của quản trị nhân lực xanh. Dựa trên dữ liệu thu thập được qua khảo sát trực tuyến 294 nhân viên gen Z từ nhiều doanh nghiệp khác nhau, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy trách nhiệm xã hội tác động trực tiếp, ngược chiều đến ý định nghỉ việc. Ngoài ra, vai trò trung gian của quản trị nhân lực xanh trong mối quan hệ trên cũng được khẳng định. Từ đó, bài viết đề xuất một số hàm ý cho các tổ chức nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z thông qua việc tăng cường tham gia các hoạt động xã hội, môi trường trong quá trình kinh doanh, tổ chức các buổi huấn luyện nâng cao ý thức cộng đồng trong nội bộ doanh nghiệp cũng như nhấn mạnh vào yếu tố xanh trong quản trị nhân lực.

Từ khóa: Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, gen Z, quản trị nhân lực xanh, ý định nghỉ việc.

Mã JEL: M12, M14.

The impact of corporate social responsibility on Gen z's turnover intention: The mediating role of green human resources management

Abstract:

This study aims to examine the relationship between corporate social responsibility and turnover intention of generation Z employees in Vietnam, with the mediating role of green human resources management. Based on data collected through an online survey of 294 gen Z employees from various firms, the results of structural equation modeling indicate that corporate social responsibility has a direct and negative influence on turnover intention. In addition, the mediating effect of green human resources management in this relationship is confirmed. Based on the findings, the research proposes some implications that organizations can lessen the likelihood that gen Z workers will leave by integrating social, environmental activities into firms' operations, planning training sessions to raise employee awareness of community issues, and placing a strong emphasis on green practices in human resources management.

Keywords: Corporate social responsibility, gen Z, green human resources management, turnover intention.

JEL codes: M12, M14.

1. Giới thiệu

Theo khảo sát thị trường lao động Việt Nam năm 2022, 67,9% doanh nghiệp ghi nhận tỷ lệ nghỉ việc trên 5%, trong đó 7,3% có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn 30% (Nguyễn Hồng, 2023). Tình trạng này đáng quan ngại vì ảnh hưởng đến chi phí tuyển dụng, đào tạo và hòa nhập nhân viên mới (Allen & cộng sự, 2010). Ngoài ra, còn có các chi phí ẩn như mất năng suất, an toàn lao động và tinh thần làm việc (O'Connell & Kung, 2007). Vì vậy, nghiên cứu về ý định nghỉ việc là cần thiết để đưa ra biện pháp giữ chân nhân viên. Đặc biệt, trong bối cảnh thế hệ Z/gen Z (những người sinh từ năm 1997 đến 2012) đang chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong lực lượng lao động (dự báo đến năm 2025, gen Z chiếm khoảng một phần ba lực lượng trong độ tuổi lao động tại Việt Nam (PwC, 2021)) thì việc duy trì nhân viên thế hệ này càng trở nên phức tạp. Đối với gen Z, việc công ty thể hiện cam kết xã hội và môi trường không chỉ là yếu tố quan trọng trong việc giữ chân họ, mà còn ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết của họ đối với tổ chức (Huỳnh Thị Minh Châu & Nguyễn Ngọc Long, 2023). Họ có nhận thức rõ về ảnh hưởng của những vấn đề môi trường đến cuộc sống hiện tại, thế hệ tương lai, và là tiền đề cho một thế giới bền vững hơn (Nadeem, 2023). Do đó, việc thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực xanh (GHRM) và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) có thể giúp tạo ra môi trường làm việc xanh, thúc đẩy sự phát triển cá nhân, tạo sự kết nối giữa giá trị cá nhân của nhân viên với mục tiêu của công ty, từ đó giữ nhân tài ở lại tổ chức lâu hơn.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về tác động của CSR hoặc GHRM đối với ý định nghỉ việc, nhưng những nghiên cứu về ảnh hưởng kết hợp của cả hai yếu tố này đối với ý định nghỉ việc, đặc biệt với đối tượng gen Z ở Việt Nam còn hạn chế. Do đó, mục tiêu của bài viết này là xem xét mối quan hệ giữa CSR và GHRM với ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z, từ đó đề xuất một số biện pháp nhằm giữ chân nhân viên. Bài viết gồm 5 phần, sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu. Phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu và thảo luận. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Ảnh hưởng của CSR đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z

CSR là một chủ đề được các học giả nghiên cứu trong nhiều năm qua, tuy nhiên vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất cho vấn đề này. Qua tổng hợp 37 định nghĩa CSR từ nhiều nguồn khác nhau, Dahlsrud (2006) kết luận CSR gồm các vấn đề liên quan đến xã hội, môi trường, kinh tế, sự tự nguyện và các bên liên quan của doanh nghiệp. CSR cũng được biểu hiện qua sự tôn trọng với nhân viên, môi trường, quy định pháp luật và xã hội (Freitas & cộng sự, 2020).

Ý định nghỉ việc đề cập đến việc nhân viên muốn rời bỏ công việc hiện tại trong tương lai gần sau khi đã cân nhắc kỹ lưỡng (Mobley & cộng sự, 1978). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra CSR đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu ý định nghỉ việc (Nguyễn Hữu Khôi, 2020) vì một số nhân viên thích làm việc cho các doanh nghiệp có trách nhiệm với xã hội (Bhattacharya & cộng sự, 2008). Với đối tượng gen Z, họ dành nhiều sự quan tâm cho các vấn đề xã hội, môi trường, kinh tế,... (Deloitte, 2021), do đó nhân viên nhóm này cũng quan tâm đến việc công ty của mình có tham gia vào các hoạt động CSR hay không (Bieleń & Kubiczek, 2020). Ngoài ra, gen Z là thế hệ coi trọng sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc (Deloitte, 2023) và đảm bảo sự cân bằng này cũng là một phần trong chính sách CSR (Mazur-Wierzbicka, 2015). Theo khảo sát của Deloitte (2023), 46% gen Z cho biết họ cảm thấy căng thẳng trong hầu hết thời gian làm việc với một trong những nguyên nhân được chỉ ra là khối lượng công việc lớn dẫn đến sự mất cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Trong khi đó, nghiên cứu của Bhattacharya & cộng sự (2008) đã chỉ ra việc các công ty áp dụng các chính sách CSR sẽ giúp nhân viên giảm căng thẳng qua việc đảm bảo sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống. Vì vậy, bằng cách đáp ứng nhu cầu của nhân viên gen Z thông qua chính sách CSR, các công ty có thể thắt chặt mối quan hệ và hạn chế ý định nghỉ việc của họ (Deloitte, 2023; Nguyễn Văn Hà & Vương Thị Trang, 2022). Từ những nhận định trên, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

H1: CSR ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

2.2. Ảnh hưởng của GHRM đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z

GHRM là một hình thức quản trị nhân sự trong đó các hoạt động nhân sự được thực hiện một cách thân thiện với môi trường, bao gồm việc tuyển dụng nhân viên có ý thức và kiến thức về môi trường, đào tạo xanh để phát triển kỹ năng và kiến thức về môi trường cho nhân viên, đánh giá hiệu suất dựa trên các tiêu

chuẩn xanh, đồng thời cung cấp phần thưởng dựa trên việc thực hiện thành công các mục tiêu xanh mà tổ chức đặt ra (Islam & cộng sự, 2023).

Cụ thể, tuyển dụng xanh tập trung vào việc chọn lựa ứng viên cam kết với việc bảo vệ môi trường. Nhân viên được tuyển dụng qua quy trình này thường cảm thấy giá trị cá nhân phù hợp với sứ mệnh của tổ chức, từ đó tạo ra sự hài lòng trong công việc và giảm ý định nghỉ việc (Renwick & cộng sự, 2012). Bên cạnh đó, đào tạo xanh giúp nhân viên phát triển kiến thức và kỹ năng liên quan đến bền vững môi trường. Khi được đào tạo về các thực hành thân thiện với môi trường, nhân viên thường có sự cam kết cao hơn với mục tiêu bền vững của tổ chức, giảm ý định nghỉ việc (Paillé & cộng sự, 2013). Nghiên cứu của Bhattacharya & cộng sự (2008) cũng chỉ ra khi nhân viên cảm nhận thấy đóng góp của họ về môi trường được ghi nhận và được đánh giá cao bởi tổ chức thì sự gắn kết của họ tăng lên và ý định nghỉ việc giảm đi.

Với nhân viên gen Z, việc thực hiện các hoạt động GHRM cũng có mối quan hệ ngược chiều với ý định nghỉ việc. Gen Z thường quan tâm đến bảo vệ môi trường và tính bền vững, thích làm việc trong môi trường linh hoạt, sáng tạo, đa nhiệm và có kỹ năng công nghệ tốt. Các hoạt động GHRM cho nhân viên gen Z những cam kết về môi trường xanh, thúc đẩy sự sáng tạo và phát triển cá nhân, giúp họ cảm thấy hài lòng và không muốn nghỉ việc, khai thác được tốt những kỹ năng công nghệ của họ (Hoxhaj & cộng sự, 2023; Sengupta & Yajman, 2023). Việc các tổ chức áp dụng GHRM cũng là thể hiện cam kết đối với sự bền vững của môi trường, đồng thời tạo ra nơi làm việc phù hợp với giá trị của nhân viên, xây dựng sự gắn kết, lòng trung thành của nhân viên với tổ chức và sự hài lòng của họ với công việc, từ đó làm giảm khả năng họ tìm kiếm cơ hội việc làm khác (Paillé & cộng sự, 2013; Renwick & cộng sự, 2012; Nguyễn Thị Tú Quyên, 2022). Qua đó, nhóm tác giả đặt ra giả thuyết:

H2: GHRM ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

2.3. Ảnh hưởng của CSR đến GHRM

Các nghiên cứu trước đã chứng minh ảnh hưởng của CSR đến hoạt động quản trị nhân lực (HRM), cụ thể các chính sách CSR là điểm thu hút các ứng viên tiềm năng trong quá trình tuyển dụng, là cơ sở để đánh giá các chính sách quản lý nhân sự có tính xã hội,... (Voegtlin & Greenwood, 2016). Tuy nhiên, các chính sách nhân sự hiện nay thường hướng đến sự phát triển bền vững và thân thiện với môi trường (Sheopuri & Sheopuri, 2015). Nói cách khác, nhiều công ty sẽ áp dụng GHRM thay vì HRM trong hoạt động của mình. Do đó, một số nghiên cứu đã xem xét và chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa CSR và GHRM. Cụ thể, Úbeda-García & cộng sự (2021) cho rằng CSR là cơ sở để triển khai các chính sách GHRM trong doanh nghiệp. Ngoài ra, CSR cũng có ảnh hưởng đáng kể đến việc các công ty áp dụng giải pháp đổi mới xanh vì họ chịu áp lực từ trách nhiệm với các bên liên quan trong xã hội (Zhou & cộng sự, 2023). Từ những nhận định trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: CSR ảnh hưởng cùng chiều đến GHRM.

2.4. Vai trò trung gian của GHRM

Một số nghiên cứu nêu trên đã chỉ ra CSR và GHRM ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z, đồng thời CSR lại tác động cùng chiều đến GHRM. Bên cạnh đó, số lượng nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của GHRM giữa CSR và ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z còn hạn chế, do đó nhóm tác giả kỳ vọng tồn tại vai trò trung gian của GHRM và đặt ra giả thuyết:

H4: GHRM có vai trò trung gian đến mối quan hệ giữa CSR và ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1. Trong đó, CSR là biến độc lập, GHRM là biến trung gian. Biến phụ thuộc là ý định nghỉ việc và biến kiểm soát gồm có giới tính, năm sinh, trình độ học vấn gần nhất, ngành học gần nhất, quy mô công ty hiện tại, kinh nghiệm làm việc tại công ty hiện tại. Thang đo được kế thừa và điều chỉnh dựa trên những nghiên cứu trước đó. Cụ thể, thang đo CSR được lựa chọn từ nghiên cứu của Mohr & Webb (2005) và Yadav & cộng sự (2018) gồm 6 chỉ báo; 13 chỉ báo của thang đo GHRM đến từ nghiên cứu của Tang & cộng sự (2017); 5 chỉ báo của thang đo “Ý định nghỉ việc” đến từ nghiên cứu của Lee & cộng sự (2012) và Khanin & cộng sự (2012). Các thang đo này được lựa chọn vì chúng có tính ứng dụng cao, được sử dụng rộng rãi tại nhiều nhóm tuổi (trong đó có nhóm

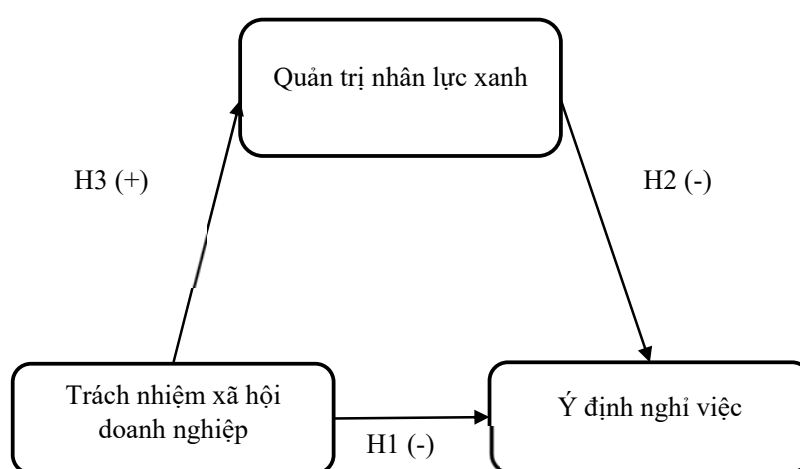
tuổi thuộc gen Z) và các ngành nghề khác nhau tại bối cảnh các nước đang phát triển (ví dụ: Wang & cộng sự, 2023; Javed & cộng sự, 2024).

Thang đo sơ bộ được lấy nguyên bản từ các nghiên cứu nước ngoài. Do đó, để phù hợp với đối tượng nghiên cứu, nhóm tác giả đã tiến hành thảo luận, dịch thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Đồng thời, bản dịch đã được các học giả song ngữ kiểm chứng độ chính xác về ngôn ngữ và ý nghĩa. Bảng khảo sát xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 5 - Hoàn toàn đồng ý.

3.2. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát Google Forms và được gửi đến nhóm đối tượng trong khoảng độ tuổi từ 18-27 tuổi đang sinh sống và học tập hầu hết tại miền Bắc. Do mục đích điều tra của hai biến CSR và GHRM dẫn đến ý định nghỉ việc, nên nhóm đối tượng chỉ thực hiện điều tra nhóm đối tượng đang đi làm tại thời điểm thực hiện khảo sát. Đề lọc đối tượng khảo sát phù hợp, trong câu hỏi “Kinh nghiệm

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả.

làm việc tại công ty hiện tại của anh/chị” có các đáp án về mốc thời gian đi làm và “hiện tại chưa đi làm” được đưa ra để hướng đến nhóm đối tượng phù hợp với mục đích của nghiên cứu. Theo Höck & Ringle (2006), kích thước mẫu thu thập được tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát ($N=5*m$), do vậy số mẫu tối thiểu cần cho nghiên cứu này là 120 mẫu. Nhóm tác giả thu được 294 phiếu hợp lệ và đưa vào sử dụng.

3.3. Xử lý dữ liệu

Nhóm tác giả sử dụng phần mềm SPSS24 để thực hiện thống kê tần số và sử dụng phần mềm Smart PLS nhằm kiểm tra độ tin cậy, tính phân biệt, tính hội tụ, đa cộng tuyến và kiểm định kết quả. Nghiên cứu sử dụng mô hình SEM để kiểm định mô hình đo lường và giả thiết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Trong 294 phiếu khảo sát hợp lệ, nhân viên nữ chiếm tỷ lệ 77,6%; nhóm tuổi chiếm tỷ lệ lớn là từ 18 - 20 tuổi, chiếm 66,3 %; trình độ đại học trở lên chiếm 90,5%; ngành học Kinh tế chiếm tỉ lệ lớn nhất 43,9%. Cụ thể về kết quả thống kê được thể hiện trong Bảng 1.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Giá trị hội tụ

Hair & cộng sự (2017) khuyến nghị hệ số tải để biến quan sát có ý nghĩa tốt là từ 0,7 trở lên. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số tải của các chỉ báo đều lớn hơn 0,7. Chi tiết kết quả được đề cập tại Bảng 1.

4.2.2. Đo lường độ tin cậy Cronbach's alpha, giá trị hội tụ AVE

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định thông qua giá trị Cronbach's Alpha. Theo Hair & cộng sự

(2006), hệ số Cronbach's Alpha nằm trong ngưỡng từ 0,8-0,95 là tốt. Các thang đo nghiên cứu đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,9 do vậy các thang đo sử dụng để đo lường các biến nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy.

Việc đánh giá tính hội tụ của các biến tiềm ẩn dựa trên giá trị AVE (Average variance extracted). Theo Hair & cộng sự (2017), hệ số tải được khuyến nghị để biến quan sát có ý nghĩa tốt là từ 0,7 trở lên. Dữ liệu sau khi được xử lý đã cho ra kết quả kiểm định với các thang đo có độ tin cậy tốt khi hệ số độ tin cậy tổng hợp Composite reliability (rho_c) đều lớn hơn 0,7. Cụ thể Composite reliability (rho_c) nằm trong khoảng từ 0,9 đến 0,96. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp (CR) nằm trong khoảng từ 0,87 đến 0,96 vượt ngưỡng 0,9 và giá trị phương sai trung bình (AVE) nằm trong khoảng từ 0,6 đến 0,7 vượt ngưỡng 0,5. Các kết quả trên khẳng định thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu có độ tin cậy cao và đạt giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2019). Bảng 2 sẽ cung cấp chi tiết hơn về các thông tin để khẳng định tính tin cậy của thang đo.

4.2.3. Giá trị phân biệt

Theo Henseler & cộng sự (2015), nếu chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait (HTMT) của một cặp nhân tố lớn hơn 0,9, tính phân biệt của nhân tố bị vi phạm. Nếu chỉ số HTMT dưới 0,85 tính phân biệt được đảm bảo tốt. Như vậy khoảng từ 0,85 đến 0,9 sẽ là ngưỡng chấp nhận được. Chỉ số HTMT của các biến nghiên cứu giao động 0,33 đến 0,7, đều thấp hơn 0,85, chứng tỏ tính phân biệt được đảm bảo (Bảng 3).

Các biến quan sát của nghiên cứu đều có VIF < 5, chứng tỏ các giá trị này đều đạt yêu cầu, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc đều đạt độ tin cậy (Hair & cộng sự, 2011), chi tiết kết quả tại Bảng 1. Tuy nhiên, do biến GT1 đã bị vi phạm do hệ số VIF = 0,58 nên đã bị loại bỏ ra khỏi nghiên cứu.

4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

Việc phân tích Bootstrap với mẫu 1000 được thực hiện khi đánh giá các mối quan hệ tác động và kiểm định được đánh giá ở mức ý nghĩa 5%.

R² biểu thị cho mức độ giải thích của các biến độc lập lên một biến phụ thuộc trong mô hình. Kết quả phân tích cũng chỉ ra R² hiệu chỉnh có kết quả lần lượt là 0,413 và 0,12, cho thấy biến CSR giải thích được 41,3% và 12% sự biến thiên của hai biến độc lập là GHRM và TI. Hệ số các đường dẫn trong mối quan hệ trực tiếp của biến độc lập đến biến phụ thuộc như sau: CSR có tác động tới TI với hệ số -0,172 (p=0,020); GHRM có tác động tới TI với hệ số -0,208 (p=0,004); CSR có tác động tới GHRM với hệ số 0,643 (p=0,000). Đối với mối quan hệ giữa CSR và TI với GHRM có vai trò là trung gian, hệ số bằng -0,134 (p=0,004). Mức tác động (f²) của các khái niệm trong mô hình như sau: f² - CSR -> TI = 0,02; f² GHRM -> TI = 0,0; f² CSR-> GHRM = 0,704. Như vậy, với 0,02 < f² < 0,15, CSR và GHRM có tác động nhỏ lên TI; f² > 0,35, AL có tác động lớn lên GHRM (Cohen, 1998). Với kết quả này, cả 4 giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được chấp thuận.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy CSR ảnh hưởng trực tiếp, ngược chiều đến ý định nghỉ việc. Điều này có thể được giải thích do các doanh nghiệp có CSR cao thường quan tâm đến vấn đề môi trường và bền vững, phát triển và chăm sóc nhân viên, tạo ra sự kết nối với nhân viên, đồng thời các doanh nghiệp này cũng minh bạch và trung thực về việc hoạt động của mình nên dễ dàng tạo ra lòng tin. Những sáng kiến CSR (như cân bằng giữa cuộc sống và công việc, sự tham gia công việc,...) thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, từ đó dẫn đến sự hài lòng và thái độ tích cực trong công việc (Bhattacharya & cộng sự, 2008) và giảm ý định nghỉ việc. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Hữu Khôi (2020) hay Nguyễn Văn Hà & Vương Thị Trang (2022). Qua đó, chứng minh tiềm năng và giá trị từ chính sách CSR với các doanh nghiệp trong vấn đề hạn chế ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

Thứ hai, ảnh hưởng ngược chiều của GHRM đến ý định nghỉ việc cũng được chứng minh. Nhân viên thuộc gen Z thường có xu hướng tìm kiếm mục tiêu và ý nghĩa trong công việc của mình. Khi doanh nghiệp thực hiện các hoạt động GHRM, như tăng cường chăm sóc môi trường, hỗ trợ và động viên nhân viên, tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ có ích cho môi trường, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào, hài lòng và gắn kết mạnh mẽ hơn với mục tiêu của tổ chức. Kết quả này cũng tương đồng với một số nghiên cứu như Sengupta & Yajman (2023), Hoxhaj & cộng sự (2023), Renwick & cộng sự (2012) hay Paillé & cộng sự (2013). Bên cạnh đó, GHRM còn tạo ra môi trường làm việc xanh và bền vững khiến cho nhân viên cảm thấy mình đang góp phần bảo vệ môi trường và có động lực để gắn bó hơn với công việc. Nhờ vào đó, công ty sẽ thu hút

được nhiều ứng viên tài năng.

Thứ ba, nghiên cứu này chỉ ra CSR có ảnh hưởng cùng chiều đến GHRM, kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Úbeda-García & cộng sự (2021). CSR và GHRM đều hướng đến mục tiêu phát triển bền

Bảng 1: Thống kê đối tượng khảo sát

	Nhóm	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	66	22,4
	Nữ	228	77,6
Năm sinh	2003 - 2005	195	66,3
	1997 - 2002	99	33,7
Trình độ học vấn gần nhất	Sau đại học	18	6,1
	Đại học	266	90,5
	Cao đẳng	4	1,4
	Trung cấp	5	1,7
	Dưới trung cấp	1	0,3
Ngành học gần nhất	Kinh tế	129	43,9
	Quản lý/ Quản trị	97	33
	Kỹ thuật	15	5,1
	Luật	10	3,4
	Khác (Kế toán, ngôn ngữ, tài chính, truyền thông, văn hóa, nghệ thuật,...)	53	14,6
Quy mô công ty hiện tại	Nhỏ	147	50
	Vừa	114	38,8
	Lớn	33	11,2
Hợp đồng lao động với công ty hiện tại	Chưa ký kết hợp đồng lao động	86	29,3
	Hợp đồng lao động xác định thời hạn	82	42,9
	Hợp đồng lao động không xác định thời hạn	126	27,9
Kinh nghiệm làm việc tại công ty hiện tại	Dưới 3 tháng	90	30,6
	Từ 3 đến dưới 6 tháng	78	26,5
	Từ 6 đến dưới 12 tháng	56	19
	Từ 1 đến dưới 3 năm	49	16,7
	Trên 3 năm	21	7,1

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Bảng 2: Kết quả kiểm định tính hội tụ

Biến nghiên cứu	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	AVE
CSR	0,87	0,87	0,9	0,6
GHRM	0,96	0,96	0,96	0,7
TI	0,9	0,92	0,9	0,7

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Bảng 3: Kết quả kiểm định tính phân biệt

Nhân tố	GHRM	TI	CSR
GHRM			
TI	0,3		
CSR	0,7	0,3	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mô hình	Hệ số tác động	Giá trị p-value	Kết quả
H1	CSR → TI	-0,172	0,020	Chấp nhận
H2	GHRM → TI	-0,208	0,004	Chấp nhận
H3	CSR → GHRM	0,643	0,000	Chấp nhận
H4	CSR → GHRM → TI	-0,134	0,004	Chấp nhận

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

vững. Do đó, doanh nghiệp có cam kết cao với CSR sẽ coi trọng việc sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả và giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường. Điều này dẫn đến sự ủng hộ và lòng tin từ cộng đồng và khách hàng, từ đó các doanh nghiệp tiếp tục thực hiện các biện pháp xanh (trong đó có GHRM) nhằm thúc đẩy hình ảnh tích cực, đồng thời làm tăng giá trị thương hiệu của họ. Như vậy, CSR đóng vai trò như một yếu tố tiền đề của GHRM, nói cách khác, GHRM có thể hỗ trợ việc triển khai các hoạt động CSR của doanh nghiệp (Úbeda-García & cộng sự, 2021).

Thứ tư, với GHRM là yếu tố trung gian, CSR cũng có ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z, kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Bang & cộng sự (2022). Từ đó cho thấy bằng việc tích hợp các mục tiêu phát triển bền vững và đóng góp cho xã hội vào các chính sách GHRM, các doanh nghiệp đáp ứng được các kỳ vọng của nhân viên gen Z về xã hội và môi trường. Các chính sách này không chỉ tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân và chuyển đổi xã hội tích cực, mà còn thúc đẩy sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức, qua đó tạo động lực cho họ gắn bó lâu hơn với công việc hiện tại.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu xem xét ảnh hưởng CSR đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z thông qua vai trò trung gian của GHRM. Dựa trên phân tích dữ liệu, kết quả nghiên cứu cho thấy CSR và GHRM có tác động ngược chiều đối với ý định nghỉ việc. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng chỉ ra CSR có ảnh hưởng tích cực đến GHRM. Ngoài ra, vai trò trung gian của GHRM trong mối quan hệ CSR và ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z đã

được chứng minh.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý chính sách: Doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng, áp dụng các chính sách CSR, GHRM để thu hút và giữ chân nhân viên gen Z. Với các chính sách CSR, doanh nghiệp nên tổ chức các buổi tập huấn, hội thảo cho ban lãnh đạo và nhân viên về tầm quan trọng của CSR nhằm nâng cao nhận thức. Doanh nghiệp có thể thúc đẩy các chính sách CSR bằng cách lồng ghép các yếu tố trách nhiệm xã hội vào các quy trình và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng nên tổ chức và khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động xã hội như: các chương trình tình từ thiện, bảo vệ môi trường, ủng hộ các tổ chức phi lợi nhuận,... Với các chính sách nhằm áp dụng GHRM, doanh nghiệp cần xác định rõ mục tiêu và lập kế hoạch áp dụng GHRM phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp trên cả 4 khía cạnh: tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất và khen thưởng đãi ngộ. Trong quá trình triển khai, cần liên tục theo dõi, đánh giá hiệu quả và có sự chỉnh sửa khi cần thiết và không ngừng cải thiện. Doanh nghiệp cũng có thể áp dụng GHRM qua các phương tiện như truyền thông nội bộ về tầm quan trọng của GHRM, tổ chức và khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động, các cuộc thi, hội thảo, sự kiện về GHRM. Những chính sách trên tuy vẫn còn mang nhiều khó khăn và thách thức, để áp dụng với từng doanh nghiệp tại Việt Nam cần nhiều nghiên cứu sâu và kĩ càng hơn để kiểm chứng. Song đây vẫn là những chính sách các doanh nghiệp có thể cân nhắc áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, nâng cao uy tín doanh nghiệp và giữ chân nhân sự của mình.

Mặc dù đã đạt được mục đích nghiên cứu, song vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Trước hết, nghiên cứu được phân tích trên một mẫu tương đối nhỏ và chưa có tính đại diện cao. Đồng thời, nghiên cứu được thực hiện vào cuối năm, là thời gian cao điểm nhân viên tại nhiều doanh nghiệp có mong muốn nghỉ việc, do đó cần nghiên cứu thêm trên một mẫu lớn hơn, đa dạng hơn, khảo sát vào nhiều thời điểm hơn để tăng tính khái quát của kết quả. Ngoài ra, nghiên cứu này chỉ sử dụng phương pháp định lượng nên cũng cần nghiên cứu thêm bằng phương pháp định tính để hiểu rõ về trải nghiệm ở nơi làm việc của nhân viên gen Z.

Tài liệu tham khảo:

- Allen, D.G., Bryant, P.C. & Vardaman, J.M. (2010), 'Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies', *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64, <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>.
- Bang, S.R., Choi, M.C. & Ahn, J.Y. (2022), 'Human resource practices for corporate social responsibility: evidence from Korean firms', *Frontiers in Psychology*, 13, 893243.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. (2008), 'Using corporate social responsibility to win the war for talent', *MIT Sloan Management Review*, 49, 37-44.
- Bieleń, M. & Kubiczek, J. (2020), 'Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z', *E-Mentor*, 86(4), 87-94.
- Cohen, J. (1998), *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Dahlsrud, A. (2008), 'How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13, <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
- Deloitte (2021), *A call for accountability and action*, truy cập lần cuối ngày 29 tháng 2 năm 2024, từ <<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/insights/2022/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>>.
- Deloitte (2023), *Striving for balance, advocating for change*, truy cập lần cuối ngày 29 tháng 2 năm 2024, từ <<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>>.
- Freitas, W.R.d.S., Caldeira-Oliveira, J.H., Teixeira, A.A., Stefanelli, N.O. & Teixeira, T.B. (2020), 'Green human

-
- resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms', *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Pearson Education Limited, USA.
- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2011), 'PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151, <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, Arry J. & Anderson, R.E. (2019), *Multivariate Data Analysis*, 8th edition, Cengage.
- 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 edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015), 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Höck, M. & Ringle, C.M. (2006), 'Strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum', presentation at *IFSAM VIIIth World Congress*, Berlin, Germany.
- Hoxhaj, J., Abdul, S. & Sylla, S. (2023), 'Effect of green human resources management and employee performance on Work-Life Balance', *SEEU Review*, 18(2), 90-104.
- Huỳnh Thị Minh Châu & Nguyễn Ngọc Long (2023), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên thuộc thể hệ Z', ki yếu Hội nghị Khoa học trẻ lần thứ 4 năm 2022(YSC2022)-IUH, Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh, 237-255.
- Islam, M.A., Jantan, A.H., Yusoff, Y.M., Chong, C.W. & Hossain, M.S. (2023), 'Green human resource management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment', *Global Business Review*, 24(4), 642-662.
- Javed, S., Yingjun, Z., Kumar, N. & Meghwar, S. (2024), 'Green human resource management practices and organizational sustainability performance in Pakistan's healthcare sector', *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 171-183.
- Khanin, D., Turel, O. & Mahto, R.V. (2012), 'How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm', *Family Business Review*, 25(4), 391-408, <https://doi.org/10.1177/0894486512441944>.
- Lee, C.C., Huang, S.H. & Zhao, C.Y. (2012), 'A Study on factors affecting turnover intention of hotel employees', *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866-875.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015), 'Implementing the work-life balance as a CSR tool in Polish companies', *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 387, 109-121.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978), 'An evaluation of precursors of hospital employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>.
- Mohr, L.A. & Webb, D.J. (2005), 'The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses', *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00006.x>.
- Nadeem, R. (2023), *Gen Z, millennials stand out for climate change activism, social media engagement with issue*, truy cập lần cuối ngày 1 tháng 3 năm 2024, từ <<https://www.pewresearch.org/science/2021/05/26/gen-z-millennials-stand-out-for-climate-change-activism-social-media-engagement-with-issue/>>.
- Nguyễn Hồng (2023), *10 lý do người lao động nghỉ việc năm 2022*, truy cập lần cuối ngày 29 tháng 2 năm 2024, từ <<https://jobsgo.vn/blog/ly-do-nguoi-lao-dong-nghi-viec/>>.
- Nguyễn Hữu Khôi (2020), 'Trách nhiệm xã hội và ý định nghỉ việc: Kiểm định tác động trực tiếp và gián tiếp trong bối cảnh Việt Nam', *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 15(3), 155-166.
- Nguyễn Thị Tú Quyên (2022), 'Mô hình nghiên cứu tác động của quản trị nhân lực xanh tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam', *Tạp chí Công thương*, 8, 117-123.
- Nguyễn Văn Hà & Vương Thị Trang (2022), 'Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn Hà Nội', *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng*, 247, 22-33.
- O'Connell, M. & Kung, M. (2007), 'The cost of employee turnover', *Industrial Management*, 49, 14-19.
-

-
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O. & Jin, J. (2013), 'The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study', *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- PwC (2021), *Thế hệ Z đã sẵn sàng cho kỷ nguyên số?*, truy cập lần cuối ngày 1 tháng 3 năm 2024, từ <<https://www.pwc.com/vn/vn/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-genz-vn.pdf>>.
- Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2012), 'Green human resource management: A review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Sengupta, M. & Yajman, S. (2023), 'Generation Z employees' perception on green GHRM policies and practices: A study on IT sector in Bangalore, India', *World Journal of Management and Economics*, 16, 75-82.
- Sheopuri, A. & Sheopuri, A. (2015), 'Green HR practices in the changing workplace', *Business Dimensions*, 2(1), 13-26.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. & Jia, J. (2017), 'Green human resource management practices: scale development and validity', *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Sáez, P. (2021), 'Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes', *Journal of Business Research*, 123, 57-69, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>.
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016), 'Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis', *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>.
- Wang, Q., Gazi, M.A.I., Sobhani, F.A., Masud, A.A., Islam, M.A. & Akter, T. (2023), 'Green human resource management and job pursuit intention: mediating role of corporate social responsibility and organizational reputation', *Environmental Research Communications*, 5(7), 075001, <https://doi.org/10.1088/2515-7620/acda81>.
- Yadav, R.S., Dash, S.S., Chakraborty, S.K. & Kumar, M. (2018), 'Perceived CSR and corporate reputation: the mediating role of employee trust', *Vikalpa*, 43(3), 139-151.
- Zhou, S., Tirunch, W.A. & Legese, M.A. (2023), 'The effect of corporate social responsibility on environmental performance: the mediating role of green innovation and green human resource management', *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/ijem-02-2022-0211>.

Phụ lục 1: Thang đo của các biến quan sát

Mã	Biến quan sát	Hệ số tải	VIF	Nguồn tham khảo
<i>CSR - Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp</i>				
1	Công ty tôi nỗ lực giảm thiểu ô nhiễm từ các nhà máy/bộ phận của mình	0,8	2,23	Mohr & Webb (2005), Yadav & cộng sự (2018)
2	Công ty tôi nỗ lực tái sử dụng vật liệu và sản phẩm để cung cấp sản phẩm/dịch vụ mới	0,767	2,365	
3	Công ty tôi nỗ lực tiết kiệm nước và năng lượng	0,742	2,088	
4	Công ty tôi thường xuyên quyên góp cho các sự kiện từ thiện	0,783	2,391	
5	Công ty tôi công nhận các hoạt động tình nguyện của nhân viên đóng góp cho cộng đồng	0,798	2,48	
6	Công ty tôi nỗ lực quyên góp một số sản phẩm của mình cho những người có hoàn cảnh khó khăn	0,781	2,196	
<i>GHRM - Quản trị nhân lực xanh</i>				
<i>GRS - Tuyển dụng xanh</i>				
GRS1	Công ty tôi thu hút các ứng viên quan tâm đến môi trường và sử dụng tiêu chí xanh khi đi tìm việc	0,818	4,09	Tang & cộng sự (2017)
GRS2	Công ty tôi nhấn mạnh các tiêu chí xanh để thu hút ứng viên quan tâm đến môi trường	0,865	4,22	
GRS3	Công ty tôi tuyển dụng các ứng viên có ý thức bảo vệ môi trường	0,822	2,86	
<i>GT - Đào tạo xanh</i>				
GT1	Công ty tôi phát triển các chương trình đào tạo về quản lý môi trường nhằm nâng cao nhận thức, kỹ năng và chuyên môn về môi trường của nhân viên			Tang & cộng sự (2017)
GT2	Công ty tôi tổ chức chương trình đào tạo để nhân viên cảm thấy có trách nhiệm với việc bảo vệ môi trường	0,855	3,811	
GT3	Công ty tôi tổ chức các chương trình đào tạo cung cấp kiến thức về môi trường và bảo vệ môi trường	0,88	3,659	
<i>GPM - Quản lý hiệu suất xanh</i>				
GPM1	Công ty tôi sử dụng các chỉ số thân thiện với môi trường trong hệ thống quản lý hiệu suất và đánh giá	0,859	4,03	Tang & cộng sự (2017)

GPM2	Hệ thống quản lý hiệu suất của công ty tôi bao gồm các mục tiêu và trách nhiệm bảo vệ môi trường dành cho tất cả các quản lý và nhân viên	0,871	4,66	
GPM3	Hệ thống quản lý hiệu suất của công ty tôi bao gồm các kết quả về môi trường trong bản đánh giá	0,861	3,94	
GPM4	Hệ thống quản lý hiệu suất của công ty tôi xử phạt việc không tuân thủ và hoàn thành các mục tiêu môi trường	0,851	3,97	
<i>GPR - Đãi ngộ và khen thưởng xanh</i>				
GPR1	Công ty tôi cung cấp các phúc lợi xanh (phương tiện giao thông/di chuyển thân thiện với môi trường)	0,805	3,35	Tang & cộng sự (2017)
GPR2	Chính sách lương thưởng của công ty tôi cung cấp các lợi ích tài chính thân thiện với môi trường như: chương trình cho vay mua xe đạp và ưu đãi khi mua ô tô phát thải thấp	0,803	4,49	
GPR3	Công ty tôi thưởng cho việc di chuyển và sử dụng phương tiện giao thông thân thiện với môi trường	0,819	4,31	
<i>TI - Ý định nghỉ việc</i>				
TI1	Tôi thường nghiêm túc cân nhắc về việc rời bỏ công việc hiện tại	0,814	2,34	Lee & cộng sự (2012), Khanin & cộng sự (2012)
TI2	Tôi có dự định thôi làm công việc hiện tại	0,878	2,69	
TI3	Tôi đã và đang bắt đầu tìm những công việc khác	0,841	2,53	
TI4	Tôi sẽ chủ động tìm kiếm một công việc mới (bên ngoài công ty hiện tại) trong năm tới	0,864	2,96	
TI5	Tôi đang xem một số tin tuyển dụng ở những lĩnh vực liên quan	0,822	2,53	

Nguồn: Tổng hợp và tính toán của nhóm tác giả.