



Original Article

The effect of authentic leadership on
Generation Z's turnover intention:
The mediating role of corporate social responsibility

Do Vu Phuong Anh^{1,*}, Ngo Thi Hong Minh², Do Phuong Thanh², Do Phuong Linh²

¹VNU University of Economics and Business
No. 144 Xuan Thuy Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam

²National Economic University, Hanoi, Vietnam
No. 27 Giai Phong Road, Hai Ba Trung District, Hanoi, Vietnam

Received: February 10, 2024

Revised: March 11, 2024; Accepted: June 25, 2024

Abstract: This study explores the relationship between authentic leadership and turnover intention among Generation Z employees in Vietnam, examining the mediating role of corporate social responsibility. Data were collected through an online survey from 294 Generation Z employees across various companies nationwide. Results indicate that authentic leadership negatively impacts turnover intention directly. Additionally, the study confirms the mediating effect of corporate social responsibility in this relationship. These findings aim to underscore the importance of authentic leadership and corporate social responsibility in talent retention strategies, offering practical implications for organizations and management. Strengthening leadership qualities and fostering a deeper commitment to societal values could effectively mitigate turnover intention of Generation Z employees.

Keywords: Authentic leadership, corporate social responsibility, turnover intention, Generation Z.

* Corresponding author

E-mail address: dvphuonganh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.305>

Copyright © 2024 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực đến ý định nghỉ việc của nhân viên thế hệ gen Z: Vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Đỗ Vũ Phương Anh^{1,*}, Ngô Thị Hồng Minh²,
Đỗ Phương Thanh², Đỗ Phương Linh²

¹Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội
Số 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Số 27 Giải Phóng, Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 10 tháng 2 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 11 tháng 3 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2024

Tóm tắt: Nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đích thực và ý định nghỉ việc của nhân viên thế hệ gen Z tại Việt Nam, với vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp dựa trên khảo sát trực tuyến 294 nhân viên gen Z thuộc các doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy phong cách lãnh đạo đích thực tác động trực tiếp, ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z. Ngoài ra, vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến mối quan hệ trên cũng được khẳng định. Những phát hiện của nghiên cứu xác nhận tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo đích thực và trách nhiệm xã hội đối với việc giữ chân nhân viên và đưa ra hàm ý cho các doanh nghiệp. Bằng cách nâng cao các phẩm chất lãnh đạo của mình cũng như là cam kết sâu sắc hơn đối với các vấn đề xã hội, các nhà quản lý có thể giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo đích thực, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, ý định nghỉ việc, gen Z.

1. Giới thiệu

Nhân viên nghỉ việc không phải là một chủ đề mới nhưng vẫn nhận được nhiều quan tâm từ các nhà nghiên cứu và nhà quản lý (Oh & Oh, 2017). Đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế biến động liên tục, vấn đề này càng đóng vai trò quan trọng hơn trong hoạt động của doanh nghiệp bởi nó ảnh hưởng đến chi phí tuyển dụng và đào tạo cũng như quá trình thích nghi của nhân viên mới (Allen và cộng sự, 2010). Cùng với đó là khả năng thất thoát tri thức, kỹ năng, năng lực của những nhân tài trong doanh nghiệp (Nyberg & Ployhart, 2013). Vì vậy, nhiều nghiên cứu đã xem xét chủ đề ý định nghỉ việc của nhân viên nhằm đưa ra những biện pháp để giữ chân họ.

Một số nghiên cứu đã chỉ ra phong cách lãnh đạo đích thực có ảnh hưởng đến việc duy trì nhân sự (Oh & Oh, 2017). Cụ thể, phong cách lãnh đạo đích thực có thể giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài thông qua việc nâng cao sự hài lòng trong công việc (Laschinger và cộng sự, 2012), thắt chặt sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp (Azanza và cộng sự, 2015). Ngoài ra, Azanza và cộng sự (2015) cũng chỉ ra phong cách lãnh đạo đích thực và ý định nghỉ việc của nhân viên có mối liên hệ trực tiếp. Lãnh đạo đích thực hướng tới mục tiêu tạo ra niềm tin giữa các nhân viên (Gardner và cộng sự, 2005) và thúc đẩy sự phát triển của cấp dưới (Luthans & Avolio, 2003), do đó nó có thể làm giảm khả năng nghỉ việc của nhân viên.

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: dvphuonganh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.305>

Bản quyền © 2024 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

Ngoài phong cách lãnh đạo đích thực, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) cũng được cho là có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên (Chaudhary, 2017; Hansen và cộng sự, 2011). Một số nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rằng người lao động muốn làm việc cho các doanh nghiệp có đạo đức và có trách nhiệm xã hội (Holbeche, 2004). Thêm vào đó, các hoạt động liên quan đến CSR được cho là một dấu hiệu để nhận biết mức độ đạo đức và độ tin cậy của doanh nghiệp (Hansen và cộng sự, 2011). Vì vậy, doanh nghiệp thực hiện các hoạt động trách nhiệm xã hội được cho là có ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân tài (Bhattacharya và cộng sự, 2008).

Mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đích thực và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đã được nhiều tác giả nghiên cứu trong thời gian gần đây (Chaudhary, 2021; Nqumba & Scheepers, 2022). Dù vậy, số lượng các nghiên cứu còn ít và giới hạn trong một số bối cảnh như ngành ngân hàng ở Pakistan (Iqbal và cộng sự, 2018), ngành công nghệ thông tin ở Ấn Độ (Chaudhary, 2021)... Hơn nữa, vẫn còn tồn tại sự bất đồng trong kết quả nghiên cứu khi Chaudhary (2021) chỉ ra mối quan hệ cùng chiều giữa lãnh đạo đích thực và CSR, trong khi đó Nqumba và Scheepers (2022) lại cho rằng lãnh đạo đích thực không ảnh hưởng đến CSR. Rõ ràng mối quan hệ giữa lãnh đạo đích thực và CSR là chủ đề tương đối mới, do đó cần được nghiên cứu thêm ở những bối cảnh khác.

Đồng thời, các nghiên cứu trước về mối quan hệ giữa lãnh đạo đích thực và ý định nghỉ việc, CSR và ý định nghỉ việc cũng như ý định nghỉ việc và CSR thường tập trung vào các nhóm đối tượng thế hệ X hay thế hệ Y (những người được sinh ra từ khoảng thập niên 1960 đến năm 1996), chưa có nhiều nghiên cứu về các mối quan hệ trên với nhóm đối tượng thế hệ Z (gen Z) (những người sinh sau năm 1996 đến năm 2005) trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Tới năm 2025, gen Z dự kiến sẽ đóng góp một phần ba lực lượng trong độ tuổi lao động tại Việt Nam và có khả năng ảnh hưởng lớn tới thị trường lao động trong nước (PwC, 2021). Theo Chillakuri và Mahanandia (2018), nhân viên gen Z được cho là trung thành với nghề nghiệp của mình hơn là với tổ chức. Do đó, vấn đề nghỉ việc của nhân viên gen Z hiện là vấn đề nhức nhối với các doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu về vai trò trung gian của CSR trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đích thực với ý định nghỉ việc còn khan hiếm. Với mong

muốn lấp đầy những khoảng trống trên, nhóm tác giả sẽ khám phá ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z với vai trò trung gian của CSR trong bối cảnh Việt Nam, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp để có thể giúp các nhà quản lý sớm có phương hướng tiếp cận hợp lý đối với những người lao động thuộc nhóm này.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực đến ý định nghỉ việc

Lãnh đạo đích thực được cho là một phong cách lãnh đạo gắn bó chặt chẽ với các giá trị đạo đức (Avolio và cộng sự, 2004). Phong cách lãnh đạo đích thực được đặc trưng bởi bốn yếu tố: sự tự nhận thức, quan điểm đạo đức nội tại, sự minh bạch trong các mối quan hệ và quá trình xử lý thông tin cân bằng của lãnh đạo khi làm việc với cấp dưới (Walumbwa và cộng sự, 2008). Ngoài ra, những người lãnh đạo được coi là đích thực còn thể hiện các đặc điểm như đưa ra quyết định một cách minh bạch, tự tin, lạc quan, kiên nhẫn, nhất quán giữa lời nói và hành động (Avolio & Gardner, 2005).

Ý định nghỉ việc là khả năng nhân viên sẽ rời khỏi công việc của mình trong tương lai gần (Elçi và cộng sự, 2007). Việc đánh giá ý định nghỉ việc được coi là quan trọng hơn so với tỷ lệ nghỉ việc thực sự (Lambert và cộng sự, 2001) vì nó kịp thời cung cấp thông tin cho các nhà quản lý để họ có thể hành động nhằm giữ lại nhân tài.

Hầu hết các nghiên cứu chỉ ra lãnh đạo đích thực có ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z. Theo Francis và Hoefel (2018), cùng với sự dịch chuyển mang tính thế hệ đang ngày càng rõ ràng, những người thuộc thế hệ Z mang các đặc điểm khác biệt so với những thế hệ trước. Họ không chỉ tin rằng công việc ổn định tốt hơn mức lương cao mà còn luôn tìm kiếm sự chân thật ở nhà lãnh đạo - những người thể hiện sự tự do và cởi mở để thấu hiểu nhân viên. Bên cạnh đó, các tác giả cũng chỉ ra gen Z ưa chuộng “nhảy việc” thường xuyên hơn so với làm tự do (freelance) hay các công việc bán thời gian. Oh và Oh (2017) cũng khẳng định lãnh đạo đích thực có ảnh hưởng ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên bằng cách tăng cường mức độ cam kết cảm xúc của

nhân viên. Lazzari và cộng sự (2022) cho rằng việc tăng cường các phẩm chất lãnh đạo đích thực của nhà quản lý có thể giảm ý định nghỉ việc của nhân viên, đặc biệt trong các tổ chức nhỏ.

Tóm lại, lãnh đạo đích thực đóng vai trò quan trọng trong việc giảm ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z, góp phần vào việc giữ chân người lao động và ổn định tổ chức. Do vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: Phong cách lãnh đạo đích thực tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

2.2. Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến ý định nghỉ việc

Các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều định nghĩa về CSR, tuy nhiên đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất cho vấn đề này. Trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển, Inekwe và cộng sự (2020) cho rằng bản chất của CSR là các hoạt động từ thiện. Tuy nhiên, các tác giả này cũng cho rằng CSR nên vượt ra ngoài phạm vi từ thiện, doanh nghiệp không chỉ có trách nhiệm với các hoạt động của mình mà còn khuyến khích tạo ra các ảnh hưởng tích cực đến môi trường, người tiêu dùng, nhân viên, cộng đồng và các bên liên quan khác.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra CSR có thể là một phương pháp để giảm ý định nghỉ việc bởi nhân viên thường ưa thích các công ty áp dụng các thực hành CSR (Bhattacharya và cộng sự, 2008; Hansen và cộng sự, 2011). Một tổ chức có trách nhiệm với xã hội và thúc đẩy phúc lợi của nhân viên thường tạo ra mối liên kết mạnh mẽ hơn giữa chính tổ chức đó với các nhân viên (Hollingsworth & Valentine, 2014). Bằng việc

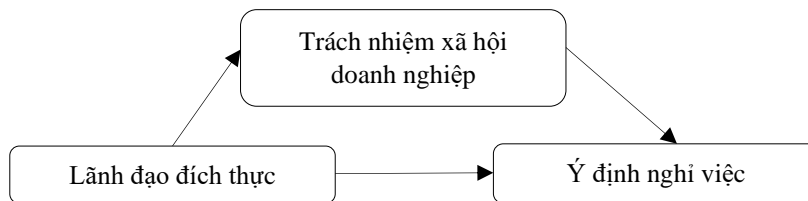
tham gia vào các hoạt động liên quan đến CSR, một công ty được coi là bác ái, cảm thông và hiểu rõ về các nhiệm vụ đối với xã hội (Hansen và cộng sự, 2011). Ngoài ra, sự tham gia của doanh nghiệp vào CSR cũng tạo ra niềm tự hào lớn cho nhân viên, từ đó làm bền chặt sự gắn bó của nhân viên với tổ chức (Jones, 2010). Vì vậy, nhân viên nhìn nhận công ty là có trách nhiệm, đáng tin cậy và đảm bảo một môi trường làm việc chất lượng cao sẽ khiến họ cảm thấy thoải mái và hài lòng trong công việc, từ đó tạo mối quan hệ chặt chẽ hơn và giảm ý định nghỉ việc của nhân viên (Bhattacharya và cộng sự, 2008). Từ những nhận định trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

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

2.3. Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đích thực đến trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Các nhà lãnh đạo đích thực không chỉ đóng vai trò quan trọng việc giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp mà còn cả các vấn đề của xã hội (George, 2003). Trước khi ra quyết định, các nhà lãnh đạo đích thực thường xem xét các nhóm đối tượng liên quan cũng như nỗ lực hỗ trợ những đối tượng cần đến sự trợ giúp của họ (Avolio & Gardner, 2005). Các nhà lãnh đạo đích thực còn có khả năng định hướng doanh nghiệp tham gia tích cực hơn vào các hoạt động liên quan đến CSR để đáp ứng những nhu cầu đó. Iqbal và cộng sự (2018) cho rằng các doanh nghiệp được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo đích thực sẽ tham gia tích cực hơn vào các hoạt động liên quan đến trách nhiệm xã hội. Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

H3: Phong cách lãnh đạo đích thực ảnh hưởng cùng chiều đến CSR.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu
 Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả.

2.4. Vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Như đã đề cập, nhiều nghiên cứu chỉ ra phong cách lãnh đạo đích thực và CSR tác động

ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên, đồng thời phong cách lãnh đạo đích thực lại ảnh hưởng cùng chiều đến CSR. Bên cạnh đó, rất ít nghiên cứu đề cập đến vai trò trung gian của CSR trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đích

thực và ý định nghỉ việc, do vậy nhóm tác giả kỳ vọng tồn tại vai trò trung gian của CSR và đưa ra giả thuyết:

H4: CSR có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo đích thực và ý định nghỉ việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Thang đo CSR gồm 6 chỉ báo được lựa chọn từ nghiên cứu của Mohr và Webb (2005), Yadav và cộng sự (2018). 16 chỉ báo về phong cách lãnh đạo đích thực được lựa chọn từ nghiên cứu của Neider và Schriesheim (2011); 5 chỉ báo về

ý định nghỉ việc được lựa chọn từ nghiên cứu của Lee và cộng sự (2012), Khanin và cộng sự (2012).

Thang đo sơ bộ được kế thừa nguyên bản từ các nghiên cứu nước ngoài. Để phù hợp hơn với đối tượng nghiên cứu là nhân viên gen Z tại Việt Nam, nhóm tác giả đã tiến hành thảo luận, chuyển ngữ các thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt, sau đó dịch ngược lại từ tiếng Việt sang tiếng Anh để đối chiếu với thang đo gốc. Kết quả cho thấy bản dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt đã được các học giả song ngữ kiểm chứng tính chính xác về ngôn ngữ và ý nghĩa của bản dịch. Thang đo được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, tương ứng mức 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến mức 5 – Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1: Đặc điểm các biến quan sát

Biến quan sát	Ký hiệu	Hệ số tải của biến quan sát	VIF	Hệ số Cronbach's Alpha	CR	AVE
Lãnh đạo đích thực (AL)				0,955	0,959	0,598
Quản lý của tôi lắng nghe đánh giá về bản thân để cải thiện cách ứng xử với mọi người	AL1	0,793	2,617			
Quản lý của tôi giải thích rõ ràng về điều anh/cô ấy nghĩ	AL2	0,773	2,685			
Quản lý của tôi có sự nhất quán giữa niềm tin và hành động	AL3	0,782	2,543			
Quản lý của tôi chủ động đặt câu hỏi để tìm hiểu ý kiến trái với quan điểm kinh doanh của anh/cô ấy	AL4	0,769	2,637			
Quản lý của tôi mô tả chính xác cách người khác nhìn nhận khả năng của anh/cô ấy	AL5	0,805	3,086			
Quản lý của tôi nhận lỗi sai khi sự việc không mong muốn xảy ra	AL6	0,781	2,41			
Quản lý của tôi đưa ra quyết định dựa trên triết lý kinh doanh của bản thân	AL7	0,673	1,9			
Quản lý của tôi lắng nghe kỹ càng những quan điểm khác nhau trước khi đi đến kết luận cuối cùng	AL8	0,828	3,321			
Quản lý của tôi thể hiện rằng anh/cô ấy hiểu rõ về điểm mạnh và điểm yếu của mình	AL9	0,802	2,27			
Quản lý của tôi cởi mở trong việc chia sẻ thông tin với mọi người	AL10	0,776	2,478			
Quản lý của tôi thể hiện sự phản kháng trước những điều trái với triết lý kinh doanh của anh/cô ấy	AL11	0,566	1,575			
Quản lý của tôi phân tích thông tin/dữ liệu một cách khách quan trước khi đưa ra quyết định	AL12	0,813	3,063			
Quản lý của tôi nhận thức rõ tầm ảnh hưởng của anh/cô ấy đến người khác	AL13	0,757	2,461			
Quản lý của tôi bày tỏ ý tưởng và suy nghĩ một cách rõ ràng	AL14	0,804	2,897			

Quản lý của tôi hành động theo các chuẩn mực đạo đức	AL15	0,806	2,761			
Quản lý của tôi khuyến khích mọi người nói lên quan điểm đối lập	AL16	0,804	2,582			
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR)				0,877	0,877	0,606
Công ty của tôi nỗ lực giảm thiểu ô nhiễm từ các nhà máy/bộ phận của mình	CSR1	0,789	2,23			
Công ty của tôi nỗ lực tái sử dụng vật liệu và sản phẩm để cung cấp sản phẩm/dịch vụ mới	CSR2	0,748	2,36			
Công ty của tôi nỗ lực tiết kiệm nước và năng lượng	CSR3	0,727	2,08			
Công ty của tôi thường xuyên quyên góp cho các sự kiện từ thiện	CSR4	0,796	2,39			
Công ty của tôi công nhận các hoạt động tình nguyện của nhân viên đóng góp cho cộng đồng	CSR5	0,813	2,48			
Công ty của tôi nỗ lực quyên góp một số sản phẩm của mình cho những người có hoàn cảnh khó khăn	CSR6	0,793	2,196			
Ý định nghỉ việc (TI)				0,914	0,914	0,714
Tôi thường nghiêm túc cân nhắc về việc rời bỏ công việc hiện tại	TI1	0,813	2,348			
Tôi có dự định thôi làm công việc hiện tại	TI2	0,873	2,695			
Tôi đã và đang bắt đầu tìm những công việc khác	TI3	0,85	2,536			
Tôi sẽ chủ động tìm kiếm một công việc mới (bên ngoài công ty hiện tại) trong năm tới	TI4	0,862	2,965			
Tôi đang xem một số tin tuyển dụng ở những lĩnh vực liên quan	TI5	0,825	2,538			

Nguồn: Kết quả khảo sát.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát Google Form và được gửi đến nhóm đối tượng trong độ tuổi từ 18-27 tuổi. Nhóm tác giả tiến hành khảo sát trong 4 tuần, diễn ra từ tháng 11/2023 đến tháng 12/2023. Nhóm tác giả thu được 294 phiếu hợp lệ. Kết quả thống kê mẫu cho thấy: Nhân viên nữ chiếm tỷ lệ 77,6%; nhóm tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất là từ 18-20 tuổi, chiếm 66,3%; trình độ đại học trở lên chiếm 90,5%; ngành học kinh tế chiếm tỷ lệ lớn nhất 43,9%. Hầu hết nhân viên trong mẫu nghiên cứu đang làm việc tại các công ty có quy mô nhỏ và vừa, tương ứng với tỷ lệ lần lượt là 38,8% và 50%, 11,2% còn lại đang làm việc tại công ty có quy mô lớn. Ngoài ra, 30,6% nhân viên trong mẫu nghiên cứu tham gia làm việc cho công ty hiện tại dưới 3 tháng, 26,5% từ 3 đến 6 tháng, 19% từ 6 đến 12 tháng, 16,7% từ 1 đến 3 năm và 7,1% có kinh nghiệm 3 năm trở lên.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý, phân tích bằng phần mềm SPSS 24 và phần mềm SmartPLS 4.0. Dữ liệu được thu thập và đưa vào phân tích nhằm kiểm tra độ tin cậy, độ giá trị của thang đo bằng cách phân tích kết hợp giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Nghiên cứu được kiểm định bằng cách sử dụng mô hình SEM.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả kiểm định thang đo

Theo Hair và cộng sự (2017), hệ số tải được khuyến nghị để biến quan sát có ý nghĩa tốt là từ 0,7 trở lên, nếu nằm trong ngưỡng từ 0,4 đến 0,7 quyết định loại hay giữ sẽ phụ thuộc vào độ tin cậy tổng hợp (CR) và tính hội tụ (AVE). Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ số tải của AL7 và AL11 lần lượt là 0,566 và 0,673, tuy nhiên giá trị CR

và AVE vẫn đạt ngưỡng yêu cầu nên nhóm nghiên cứu quyết định không loại bỏ hai biến này. Sau khi được xử lý, dữ liệu đã cho ra kết quả kiểm định với các thang đo có độ tin cậy tốt khi hệ số độ tin cậy Cronbach's Alpha và hệ số độ tin cậy tổng hợp Composite reliability (rho_c) đều lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2017). Cụ thể, thang đo có giá trị Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,87 đến 0,955 và 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 0,957, vượt ngưỡng 0,7 và giá trị phương sai trung bình (AVE) nằm trong khoảng từ 0,598 đến 0,714, 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 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019). Với những thang đo có hệ số lớn hơn 0,9 có thể là dấu hiệu của việc các biến quan sát bị thừa hoặc trùng (Hair và cộng sự, 2006), nhóm tác giả đã kiểm định hệ số VIF đạt yêu cầu được đề cập ở phần sau nên không có hiện tượng “trùng biến” xảy ra. Thêm vào đó, tỷ lệ HTMT từ 0,33 đến 0,459, ở ngưỡng được đảm bảo tốt. Nếu chỉ số HTMT dưới 0,85 thì tính phân biệt được đảm bảo tốt (Henseler và cộng sự, 2015). Điều này chỉ ra các kết quả hỗ trợ sự tồn tại của giá trị phân biệt đối với mọi cấu trúc được kiểm tra.

4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

Việc phân tích Bootstrap với hệ số phóng đại 1.000 mẫu ở mức ý nghĩa 5% được thực hiện khi đánh giá các mối quan hệ tác động và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Các biến quan sát 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 theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2011). Kết quả phân tích cũng chỉ ra R² hiệu chỉnh = 0,179, cho thấy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 17,9% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hệ số các đường dẫn trong mối quan hệ trực tiếp của biến độc lập đến biến phụ thuộc như sau: Lãnh đạo đích thực có tác động tới ý định nghỉ việc của nhân viên với $\beta = -0,228$ ($p = 0,000$); CSR có tác động tới ý định nghỉ việc của nhân viên với $\beta = -0,184$ ($p = 0,000$); Lãnh đạo đích thực có tác động tới CSR với $\beta = 0,423$ ($p = 0,000$). Mức tác động (f^2) của các khái niệm trong mô hình như sau: f^2 AL \rightarrow TI = 0,081; f^2 CSR \rightarrow TI = 0,033; f^2 AL \rightarrow CSR = 0,218. Như vậy, với $0,02 < f^2 < 0,15$, AL và CSR có tác động nhỏ đến TI; $0,15 < f^2 < 0,35$, AL có tác động trung bình đến YD (Cohen, 1998). Với kết quả này, cả bốn giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được chấp thuận.

Bảng 2: Đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha

Tên biến	Cronbach's Alpha	Composite reability (rho_a)	Composite reability (rho_c)
AL	0,95	0,95	0,95
CSR	0,8	0,87	0,9
TI	0,9	0,91	0,92

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Bảng 3: Kết quả kiểm định các giải thuyết

Giả thuyết	Khái niệm (X)	Trung gian (M)	Khái niệm (Y)	Hệ số ảnh hưởng (X \rightarrow Y)	Giá trị P	VIF	Kết luận
H1	AL		TI	-0,288	0,000	1,227	Chấp nhận
H2	CSR		TI	-0,184	0,000	1,227	Chấp nhận
H3	AL		CSR	0,435	0,000	1	Chấp nhận
H4	AL	CSR	TI	-0,081	0,014		Chấp nhận

Nguồn: Kết quả khảo sát.

5. Thảo luận

Nghiên cứu này đã khám phá tác động của phong cách lãnh đạo đích thực đến ý định nghỉ việc của nhân viên trong độ tuổi từ 18-27 (gen Z) tại Việt Nam với vai trò trung gian của CSR. Trong những năm gần đây, phong cách lãnh đạo đích thực là chủ đề nghiên cứu được quan tâm tại Việt Nam, tuy nhiên việc tiến hành các thực nghiệm về phong cách lãnh đạo này còn tương đối mới, chưa có nhiều nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo đích thực ảnh hưởng tới tính dài hạn, tích cực giữa mối quan hệ của nhân viên và doanh nghiệp (Gardner và cộng sự, 2015). Các bằng chứng của nghiên cứu này cho thấy phong cách lãnh đạo đích thực tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc, điều này tương đồng với kết luận của Oh và Oh (2017), Azanza và cộng sự (2015). Bên cạnh đó, giả thuyết phong cách lãnh đạo đích thực ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc thông qua CSR cũng được khẳng định. Điều này cho thấy các lãnh đạo đích thực nếu tham gia hoặc thúc đẩy các hoạt động liên quan đến CSR có thể khiến nhân viên muốn gắn bó với doanh nghiệp hơn. Tuy nhiên, mối quan hệ này cũng cần được nghiên cứu thêm với các đối tượng khác, ở các bối cảnh khác, vì đây là chủ đề tương đối mới. Do ý định nghỉ việc khác so với tỷ lệ nghỉ việc thực tế, kết quả nghiên cứu trên có ý nghĩa quan trọng, giúp doanh nghiệp kịp thời hành động để giữ chân nhân viên, chẳng hạn như tăng cường sự gắn bó, cam kết cảm xúc với nhân viên, gắn bó trách nhiệm của mình với xã hội, thực hiện bảo vệ môi trường...

6. Kết luận và hàm ý chính sách

6.1. Kết luận

Dựa trên phân tích dữ liệu thu thập từ 294 nhân viên gen Z làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam, kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo đích thực và CSR có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên; phong cách lãnh đạo đích thực có ảnh hưởng cùng chiều đến CSR. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chứng minh CSR đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo đích thực và ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z.

Nghiên cứu có một số hạn chế do thực hiện trên quy mô mẫu tương đối nhỏ, chưa có tính đại diện cao. Do thời điểm thực hiện nghiên cứu là cuối năm - mức cao điểm nhân viên tại các doanh nghiệp có mong muốn nghỉ việc bởi nhiều

nguyên nhân khác nhau nên cần có thêm các nghiên cứu để xác nhận kết quả này trong các bối cảnh khác. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại vẫn được coi là bước đệm và nền tảng để thực hiện các nghiên cứu tiếp theo bằng cách thực hiện trên quy mô mẫu lớn hơn, đa dạng hơn, khảo sát vào nhiều thời điểm để tăng tính khái quát của kết quả. Đồng thời, các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét các yếu tố khác ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên gen Z (cơ hội phát triển nghề nghiệp, mức lương và chế độ đãi ngộ...).

6.2. Hàm ý chính sách

Nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý chính sách sau: Doanh nghiệp cần chú trọng phát triển phong cách lãnh đạo đích thực và xây dựng văn hóa trách nhiệm xã hội cao để thu hút và giữ chân nhân viên gen Z. Về các chính sách phát triển lãnh đạo đích thực, doanh nghiệp nên xây dựng và triển khai các chính sách nhằm phát hiện, bồi dưỡng và đào tạo các nhà lãnh đạo đích thực. Các chương trình đào tạo có thể tập trung vào các kỹ năng như truyền cảm hứng, tạo động lực, giao tiếp hiệu quả, giải quyết vấn đề... Về các chính sách trách nhiệm xã hội, doanh nghiệp nên xây dựng và tổ chức các hoạt động nhằm khuyến khích nhân viên đóng góp cho cộng đồng và môi trường như: Tham gia các chương trình tình nguyện, ủng hộ các tổ chức phi lợi nhuận, sử dụng các nguyên liệu thân thiện với môi trường, giảm thiểu rác thải và ô nhiễm môi trường... Để triển khai các chính sách này một cách hiệu quả, các doanh nghiệp cần nghiên cứu sâu hơn nữa.

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>
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- 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.
- Chaudhary, R. (2017). CSR and turnover intentions: examining the underlying psychological mechanisms. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 643-660. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0184>
- Chaudhary, R. (2021). Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees' CSR perceptions and evaluations. *Management Decision*, 59(8), 2024-2039. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006>
- Elçi, M., Kitapçı, 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*, 18(3), 285-302. <https://doi.org/10.1080/14783360601152475>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. United States of America: Sage Publications Inc.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, Arry J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0903-0>
- 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>
- Holbeche, L. (2004). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Iqbal, S., Farid, T., Jianhong, M., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170. <https://doi.org/10.3390/su10072170>
- Inekwe, M., Hashim, F., & Yahya, S.B. (2020). CSR in developing countries – The importance of good governance and economic growth: evidence from Africa. *Social Responsibility Journal*, 17(2), 226-242. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2019-0336>
- Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. (2012). How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: The family-business embeddedness perspective. *Family Business Review*, 25(4), 391-408. <https://doi.org/10.1177/0894486512441944>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., & Grau, A.L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(10), 1266-1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- 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.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). Berrett-Koehler, San Francisco, California.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00006.x>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). Authentic leadership inventory. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t11763-000>
- Khoi, N. H. (2020). Corporate social responsibility and turnover intention: Testing the direct and indirect effects in a Vietnam context. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, 15(3), 155-166. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.15.3.1338.2020>
- Ha, N. V. & Trang, V. T. (2022). Corporate social responsibility, job satisfaction and turnover intention: A perspective of commercial banks'

- employees in Hanoi. *Banking Science & Training Review*, 247, 22-33.
- Nqumba, B. M., & Scheepers, C. B. (2023). Authentic leadership's influence on strategic corporate social responsibility in South Africa: mediated by participative decision-making. *European Business Review*, 35(2), 161–183. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2022-0095>
- Nyberg, A.J., & Ployhart, R.E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: a theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: Does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- PwC (2021). *Is generation Z ready for the digital era?* <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-genz-vn.pdf>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S., & Kumar, M. (2018). Perceived CSR and corporate reputation: The mediating role of employee trust. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 43(3), 139–151. <https://doi.org/10.1177/0256090918794823>