



Tác động của nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức tới ý định nghỉ việc: Vai trò điều tiết của vốn tâm lý

NGUYỄN HỒNG QUÂN ^{*},^a, LÊ NGỌC HÂN ^a, LÃ HƯƠNG LY ^a, TRẦN THỊ QUỲNH CHI ^a,
TRẦN THỊ YẾN NHI ^a, NGUYỄN MINH PHƯƠNG ^a

^a Trường Đại học Ngoại Thương

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 19/12/2024 Ngày nhận lại: 19/02/2025 Duyệt đăng: 20/02/2025 Mã phân loại JEL: J24; M12; M54. Từ khóa: Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức; Cam kết tình cảm; Ý định nghỉ việc; Vốn tâm lý. Keywords: Perceived organizational support; Affective commitment;	Nghiên cứu này nhằm đo lường ảnh hưởng của nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức tới ý định nghỉ việc và cam kết tình cảm, với vốn tâm lý nhân viên đóng vai trò điều tiết, dựa trên hai lý thuyết: lý thuyết bảo tồn nguồn lực và lý thuyết trao đổi xã hội. Dữ liệu được thu thập từ 301 nhân viên, là những người mới tham gia thị trường lao động và những người đang trong giai đoạn phát triển hoặc ổn định sự nghiệp, thông qua phương pháp chọn mẫu phi xác suất với cách tiếp cận ngẫu nhiên. Kết quả chỉ ra rằng nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức tác động tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên và vốn tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố mối quan hệ này. Nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ tiêu cực giữa cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc, cũng như giữa nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức và ý định nghỉ việc. Nghiên cứu đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao cam kết tình cảm, giảm ý định nghỉ việc và phát huy hiệu quả của vốn tâm lý trong việc thúc đẩy sự gắn kết của nhân sự trong tổ chức. Abstract This study aims to measure the impact of perceived organizational support on turnover intention and affective commitment, with psychological capital as a moderator, based on the Conservation of Resources Theory and Social Exchange Theory. Data were collected from 301 employees, including newcomers and those in career

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: quannh@ftu.edu.vn (Nguyễn Hồng Quân), k60.2111410048@ftu.edu.vn (Lê Ngọc Hân), k60.2112450053@ftu.edu.vn (Lã Hương Ly), k60.2111410605@ftu.edu.vn (Trần Thị Quỳnh Chi), k60.2112450077@ftu.edu.vn (Trần Thị Yến Nhi), k60.2113450027@ftu.edu.vn (Nguyễn Minh Phương).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Hồng Quân, Lê Ngọc Hân, Lã Hương Ly, Trần Thị Quỳnh Chi, Trần Thị Yến Nhi, & Nguyễn Minh Phương (2024). Tác động của nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức tới ý định nghỉ việc: Vai trò điều tiết của vốn tâm lý nhân viên. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(11), 63-78.

Turnover intention; Psychological capital.	development or stabilization stages, using a non-probability random sampling approach. Findings reveal that perceived organizational support positively influences affective commitment, with psychological capital playing a crucial role in reinforcing this relationship. This study also shows that affective commitment negatively correlates with turnover intention, as does perceived organizational support. The study proposes managerial implications to enhance commitment, reduce turnover intention, and optimize the impact of psychological capital on employee engagement.
---	---

1. Giới thiệu

Ý định nghỉ việc (Turnover Intention – TI), dự định rời bỏ tổ chức của nhân viên (Wikaningtyas & Tjahjono, 2023), đang đặt ra một thử thách lớn cho các tổ chức vì nó tác động đến chi phí, hiệu quả, và triển vọng phát triển tổ chức (Hancock và cộng sự, 2013). Tỷ lệ nghỉ việc cao gây áp lực tài chính lớn, với chi phí từ 90% đến 200% lương năm của một nhân viên trong suốt quy trình tuyển dụng, đào tạo, và bù đắp sự suy giảm năng suất (Keskin & Kilic, 2024). Hơn nữa, tình trạng này còn làm gián đoạn hoạt động nhóm, suy giảm tinh thần nhân sự và làm giảm văn hóa tổ chức (Hom và cộng sự, 2012). Do đó, việc xác định các yếu tố giúp giảm ý định nghỉ việc trở thành một nhiệm vụ quan trọng.

Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (Perceived Organizational Support – POS) là một yếu tố đã được chứng minh sẽ giảm ý định nghỉ việc bằng cách tăng cảm giác được coi trọng của nhân viên trong tổ chức (Eisenberger và cộng sự, 1986). Yếu tố này liên quan đến việc giảm tình trạng kiệt sức và tăng lòng trung thành với tổ chức, đóng vai trò tiên đoán chủ yếu trong việc giảm thiểu ý định nghỉ việc (Wang & Wang, 2020). Tuy nhiên, hiệu quả của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có thể phụ thuộc vào vốn tâm lý (Psychological Capital – PC) (Sharma và cộng sự, 2024). Vốn tâm lý tăng cường hiệu quả tích cực của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đối với ý định nghỉ việc ở những nhân sự có vốn tâm lý phát triển hơn, bằng cách biến nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức thành khả năng phục hồi và sự hài lòng trong công việc (Avey và cộng sự, 2011). Dù các nghiên cứu trước đây đã phát hiện mối liên hệ tích cực giữa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và vốn tâm lý (Indrawiani và cộng sự, 2018), nhưng các nghiên cứu cụ thể tìm hiểu cách vốn tâm lý và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc vẫn còn hạn chế.

Trong bối cảnh tỷ lệ nghỉ việc đang ngày càng tăng ở thị trường lao động Việt Nam, nghiên cứu này nhằm củng cố thêm nền tảng trong nghiên cứu về ý định nghỉ việc. Cụ thể, sau quý I/2022, mức độ nghỉ việc tại các công ty ở Việt Nam đạt mức cao nhất trong 3 năm (GSO, 2022). Nghiên cứu này đưa ra mô hình điều tiết để làm rõ vai trò của vốn tâm lý trong mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, cam kết tình cảm (Affective Commitment – AC), và ý định nghỉ việc. Điểm mới của nghiên cứu này nằm ở việc khám phá vốn tâm lý như yếu tố điều tiết, từ đó làm rõ phương thức ảnh hưởng của sự hỗ trợ của tổ chức và vốn tâm lý đến ý định nghỉ việc. Cách tiếp cận này mở rộng cơ sở lý thuyết về trao đổi xã hội bằng cách khám phá vai trò của vốn tâm lý. Nghiên cứu này cũng đưa ra nền tảng khoa học để xây dựng các chiến lược cụ thể nhằm kích thích sự gắn kết của nhân viên, tối ưu hóa hiệu suất làm việc và củng cố khả năng linh hoạt của tổ chức trong môi trường biến đổi.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng

Dựa trên nền tảng các nghiên cứu tổng hợp đi trước của Takaya và Ramli (2020), mô hình nghiên cứu vận dụng hai lý thuyết chủ đạo là Thuyết trao đổi xã hội và Thuyết bảo tồn nguồn lực.

Bắt nguồn từ nghiên cứu của Blau (1964), lý thuyết trao đổi xã hội được giải thích thông qua bốn cơ chế chính: (1) trao đổi lợi ích, (2) nguyên tắc có qua có lại, (3) niềm tin và cam kết, và (4) phụ thuộc lẫn nhau. Theo quan điểm này, sự gắn kết xã hội được hình thành thông qua trao đổi giá trị chung; trong đó, từng cá nhân đều mong muốn nhận lại phần thưởng phù hợp với những gì họ đã cống hiến (Cook và cộng sự, 2013). Khi một bên cung cấp hỗ trợ hoặc tài nguyên, bên kia cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại để duy trì sự cân bằng trong mối quan hệ (Ahmad và cộng sự, 2023). Cách tiếp cận này được sử dụng rộng rãi nhằm giải thích tương tác giữa tổ chức và nhân viên trong nhiều bối cảnh khác nhau, dựa trên nguyên tắc cơ bản rằng hành vi con người phản ánh sự trao đổi lợi ích giữa các bên liên quan (Quratulain và cộng sự, 2018).

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực đề xuất khi nhân viên sở hữu đủ tài nguyên để vận hành công việc hằng ngày, họ sẽ thấy công việc trở nên đáng giá và hấp dẫn hơn (Kmicciak, 2022). Điều này góp phần củng cố sự ổn định trong công việc, đồng thời hạn chế rủi ro tổn thất tài nguyên, chẳng hạn như nghỉ việc. Theo lý thuyết này, các cá nhân sẽ muốn đầu tư, bảo vệ cho các nguồn lực có giá trị với họ, gồm những đặc trưng riêng và các điều kiện họ coi trọng trong môi trường tổ chức (Hobfoll, 2001). Một số nghiên cứu gần đây cũng kết luận rằng những nhân viên được trang bị tài nguyên dồi dào sẽ vừa chủ động áp dụng các chiến lược để thu thập thêm nguồn lực vừa đầu tư các nguồn lực hiện có để bảo tồn chúng (Bardoel & Drago, 2021).

Mặc dù các lý thuyết khác như lý thuyết tự quyết hay lý thuyết công bằng cũng có thể góp phần giải thích một phần hiện tượng, song chúng không nhấn mạnh đồng thời cả cơ chế trao đổi và bảo tồn nguồn lực - hai yếu tố cốt lõi của mô hình nghiên cứu này. Ngoài ra, đã có nhiều nghiên cứu đã áp dụng hai lý thuyết này để lý giải sự tương tác giữa các yếu tố của nghiên cứu này trong môi trường làm việc, chứng minh cho việc những lý thuyết này đã được kiểm chứng và có khả năng tổng quát hóa cao trong bối cảnh quản trị nguồn nhân lực.

2.2. Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức

Eisenberger và cộng sự (1986) đã giới thiệu khái niệm nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức, nhấn mạnh sự tin tưởng của nhân viên rằng tổ chức coi trọng những đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ. Các yếu tố cốt lõi hình thành nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức bao gồm ba khía cạnh quan trọng: tính công bằng, sự quan tâm, và hỗ trợ từ lãnh đạo, cùng với các chính sách phúc lợi và điều kiện làm việc mà tổ chức mang lại (Rhoades & Eisenberger, 2002). Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò thiết yếu trong mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động và có ý nghĩa trong việc nâng cao phúc lợi của nhân viên và sự phù hợp với các mục tiêu của tổ chức (Kurtessis và cộng sự, 2017).

2.3. *Mối quan hệ giữa Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và Ý định nghỉ việc*

Ý định nghỉ việc là quyết định nội tâm của mỗi cá nhân, lựa chọn giữa việc tiếp tục công việc hay từ bỏ (Keskin & Kilic, 2024). Ý định này thường được đánh giá trong một khoảng thời gian nhất định và được xem là giai đoạn cuối cùng trong chuỗi suy nghĩ rút khỏi công việc, bao gồm cân nhắc từ bỏ và tìm kiếm việc làm thay thế (Li & Yao, 2022). Một số nghiên cứu nhấn mạnh rằng tính tự nguyện của nghỉ việc là yếu tố đáng lưu ý khi đánh giá các mô hình nghỉ việc (Wahyuni & Muafi, 2021). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả xem xét ý định nghỉ việc tự nguyện khi nhân viên lựa chọn rời tổ chức dựa trên mong muốn cá nhân.

Trong nhiều nghiên cứu đi trước, thuyết trao đổi xã hội được đánh giá là nền tảng thiết yếu trong nghiên cứu thực nghiệm, khẳng định rằng nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức giúp giảm ý định nghỉ việc của nhân viên trong nhiều bối cảnh kinh doanh (Hui và cộng sự, 2007; Tan và cộng sự, 2007; Chen & Eldridge, 2011). Ghazali và cộng sự (2018) phát hiện rằng nhân viên ngành nhà hàng có xu hướng nghỉ việc khi lợi ích từ tổ chức không đáp ứng kỳ vọng. Tương tự, Trần Thế Nam và cộng sự (2020), dựa trên mẫu 635 nhân viên bán hàng tại Việt Nam, xác nhận khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ vững mạnh từ tổ chức, họ gia tăng cam kết và giảm ý định nghỉ việc (Wu và cộng sự, 2023). Dựa trên những thảo luận trước đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H_1 như sau:

- *Giả thuyết H_1 : Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.*

2.4. *Cam kết tình cảm với vai trò trung gian*

Theo nghiên cứu của Mercurio (2015), cam kết tình cảm được mô tả là mối liên kết cảm xúc sâu sắc mà nhân viên dành cho tổ chức, cụ thể hóa qua sự đồng điệu và mức độ tham gia tích cực vào các hoạt động chung. Đây là yếu tố cốt lõi không chỉ phản ánh mức độ nhân viên cảm nhận sự hòa hợp với tổ chức mà còn ảnh hưởng đến tinh thần sẵn sàng đóng góp cho sự phát triển và thành công bền vững của tổ chức của họ (Meyer và cộng sự, 2004).

Từ góc nhìn của thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên nhận thấy những phần thưởng và kết quả họ nhận được từ tổ chức là công bằng, họ có khuynh hướng đáp lại thông qua việc củng cố cam kết cảm xúc đối với tổ chức (Cropanzano & Mitchell, 2005). Từ đó, nhân viên ngày càng được khuyến khích gia tăng nỗ lực làm việc và dần củng cố sự gắn bó tình cảm với tổ chức, thể hiện qua lòng trung thành và ý thức đóng góp ở mức độ cao hơn (Pacheco và cộng sự, 2023). Từ đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H_2 như sau:

- *Giả thuyết H_2 : Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng làm tăng cam kết tình cảm của nhân viên.*

Cam kết tình cảm được coi là yếu tố tiền đề quan trọng ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên (Karsh và cộng sự, 2005). Nghiên cứu thực nghiệm cho rằng nhân viên có sự cam kết tình cảm cao thường ít có ý định rời bỏ tổ chức nhờ vào sự gắn kết bền vững và mong muốn cống hiến nhiều hơn (Akinyemi và cộng sự, 2022). Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích nếu nhân viên cảm thấy bị đối xử không công bằng trong việc phân phối phần thưởng hoặc cơ hội thăng tiến, cam kết tình cảm của họ sẽ suy giảm, làm tăng ý định nghỉ việc (Vigoda, 2000). Do đó, việc đảm bảo công bằng trong phân phối phần thưởng và hỗ trợ nhân viên không chỉ tăng cam kết tình cảm mà còn giúp

giảm ý định nghỉ việc đáng kể (Rhoades và cộng sự, 2001). Từ đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H₃ như sau:

- Giả thuyết H₃: Yếu tố cam kết tình cảm làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Dựa trên thuyết trao đổi xã hội, nhân viên thường điều chỉnh cam kết tình cảm của mình để đáp lại sự coi trọng mà họ nhận thấy từ tổ chức và giảm ý định nghỉ việc (Rhoades và cộng sự, 2001). Một số nghiên cứu đã kết luận rằng cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức và ý định nghỉ việc (Newman và cộng sự, 2011). Nếu nhân viên nhận được nhiều sự hỗ trợ của tổ chức, họ sẽ có tâm trạng tích cực tại nơi làm việc, qua đó hình thành những cảm xúc tích cực hơn đối với tổ chức. Những cảm xúc này không chỉ tăng cường cam kết tình cảm của họ mà còn góp phần giảm thiểu ý định nghỉ việc (Lee và cộng sự, 2010). Từ đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết H₄ như sau:

- Giả thuyết H₄: Cam kết tình cảm đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tiêu cực giữa Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và Ý định nghỉ việc.

2.5. Vốn tâm lý với vai trò điều tiết

Vốn tâm lý là một cấu trúc bậc cao được phát triển bởi Luthans và cộng sự (2007), được định nghĩa là trạng thái tâm lý tích cực của một cá nhân trong quá trình phát triển và gồm bốn đặc trưng: hy vọng, tự tin, bền bỉ, và lạc quan. Vốn tâm lý được phát hiện có ảnh hưởng đến hành vi và thái độ của nhân viên (Newman và cộng sự, 2014), làm cho nhân viên trở nên có động lực hơn và không bị tác động bởi những yếu tố tiêu cực (Tang, 2020), từ đó có tác động trực tiếp đến việc cải thiện hiệu suất của tổ chức (Newman và cộng sự, 2014).

Theo thuyết bảo tồn nguồn lực, với những nhân viên có nguồn lực cảm xúc dồi dào, họ thường chủ động duy trì và phát triển chúng bằng cách áp dụng các chiến lược hiệu quả (Luu, 2019). Vốn tâm lý không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc mà còn đóng vai trò then chốt trong việc điều tiết mối quan hệ giữa các yếu tố bên ngoài và hành vi của nhân viên (Avey và cộng sự, 2011). Sự điều tiết của vốn tâm lý giúp làm rõ cơ chế qua đó nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức được chuyển hóa thành cam kết cảm xúc mạnh mẽ hơn, nhờ vào việc các nhân viên có vốn tâm lý vững mạnh có xu hướng xem các nguồn lực nội tại của mình như là động lực để vượt qua những thách thức trong môi trường làm việc.

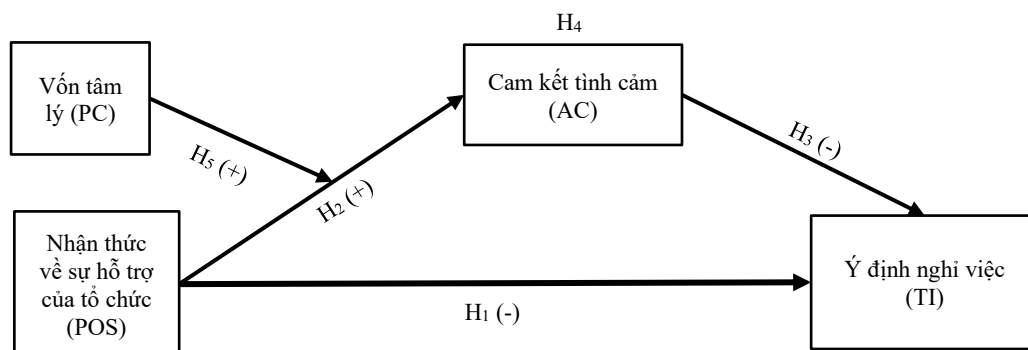
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có mối quan hệ tích cực với vốn tâm lý cũng như bốn khía cạnh của nó (Liu và cộng sự, 2013; Hui và cộng sự, 2014; Wang và cộng sự, 2017). Schwab và Cummings (1970) phát hiện rằng những cá nhân lạc quan có mức độ gắn kết công việc cao hơn. Sự hỗ trợ của tổ chức giúp giảm cảm xúc tiêu cực, áp lực công việc và tăng cường lạc quan, cảm nhận năng lực bản thân. Môi trường làm việc tích cực giúp nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ tốt hơn, từ đó nâng cao động lực và hiệu suất (Wright & Cropanzano, 2004). Garg và Dhar (2017) cho rằng phản hồi xây dựng và cơ hội phát triển làm tăng sự tự tin của nhân viên. Hơn nữa, thông qua việc nâng cao hỗ trợ tổ chức và cảm nhận về sự tự tin của bản thân, nhân viên có thể thể hiện mức độ cam kết tổ chức cao hơn cũng như đạt được hiệu suất công việc tốt hơn (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Trong các nghiên cứu gần đây, vốn tâm lý cũng được coi là một yếu tố dự báo cho sự hài lòng trong công việc, sự gắn bó với tổ chức (Idris & Manganaro, 2017; Kanengoni và cộng sự, 2018); cũng như mức độ gắn kết với công việc và có tác động tiêu cực đến tình trạng kiệt sức trong công việc và

căng thẳng tâm lý (Bitmiş & Ergeneli, 2015; León-Pérez và cộng sự, 2016). Do đó, vốn tâm lý của nhân viên góp phần giúp cá nhân đó gắn bó chặt chẽ hơn với doanh nghiệp, đặc biệt là khi nhận được sự hỗ trợ phù hợp của tổ chức để duy trì và phát triển nguồn lực cá nhân (Miao & Bozionelos, 2016). Từ đây, nhóm tác giả lập luận giả thuyết H_5 như sau:

- *Giả thuyết H_5 : Vốn tâm lý giúp thúc đẩy tác động của Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức lên Cam kết tình cảm.*

Theo các giả thuyết tác động của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức lên ý định nghỉ việc trên, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp lấy mẫu và thu thập số liệu

Việc thu thập dữ liệu nghiên cứu được tiến hành thông qua hình thức khảo sát trực tuyến bằng ứng dụng Biểu mẫu của Google (Google Form) vào năm 2024. Đối tượng tham gia khảo sát bao gồm các nhân sự trong độ tuổi từ 18 đến 55, hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp, tập trung ở các đô thị lớn như Hà Nội, Đà Nẵng, và Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Đây là nhóm tuổi đại diện cho lực lượng lao động đang hoạt động tích cực, bao gồm cả những cá nhân mới gia nhập thị trường lao động và những người đang trong quá trình phát triển hoặc đã ổn định sự nghiệp. Hà Nội, TP.HCM, và Đà Nẵng được chọn do vai trò kinh tế quan trọng, đại diện cho thị trường lao động cạnh tranh tại đô thị (Savills, 2024).

Mẫu khảo sát được chọn bằng phương pháp phi xác suất với cách tiếp cận ngẫu nhiên. Để hạn chế rủi ro về tính đại diện trong phương pháp chọn mẫu phi xác suất, nhóm tác giả đã thực hiện quy trình đánh giá, thử nghiệm và chỉnh sửa bảng hỏi trước khi triển khai khảo sát chính thức. Dữ liệu được thu thập qua khảo sát trực tuyến bằng Google Form, gửi đến 500 địa chỉ thư điện tử của các đáp viên tiềm năng trên mạng xã hội LinkedIn. Nhóm tác giả sử dụng nền tảng SurveyMonkey để quản lý phản hồi, tránh trùng lặp, và thiếu dữ liệu.

Kết quả, nhóm nhận về 324 phản hồi (tương ứng với tỷ lệ 64,8%); trong đó có 301 câu trả lời hợp lệ được giữ lại sau khi loại 23 phản hồi không hợp lệ do trùng lặp và thiếu dữ liệu quan trọng.

3.2. Phương pháp xây dựng bảng hỏi

Nhóm nghiên cứu áp dụng phương pháp dịch ngược (Back-translation) để chuyển các thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt, nhằm đảm bảo độ chính xác về ngữ nghĩa và tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Quá trình này bao gồm khảo sát thử trên một nhóm nhỏ đối tượng phù hợp để đánh giá mức độ rõ ràng, dễ hiểu, và tính phù hợp của thang đo trước khi triển khai chính thức. Đồng thời, nhóm nghiên cứu đã tiến hành thảo luận với chuyên gia và nhân sự có kinh nghiệm để điều chỉnh câu hỏi, đảm bảo thang đo phản ánh chính xác khái niệm nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam. Bộ thang đo bao gồm 32 biến quan sát dùng để đo lường 4 khái niệm chính, trong đó các biến được đánh giá bằng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức là khái niệm được đo lường dựa trên Khảo sát về Hỗ trợ tổ chức được nhận thức (Eisenberger và cộng sự, 1986). Thang đo gốc bao gồm 36 câu hỏi, nhưng một số nghiên cứu đã sử dụng phiên bản rút gọn mà không ảnh hưởng đến tính đơn chiều và độ tin cậy. Nghiên cứu này áp dụng phiên bản rút gọn do Eisenberger và cộng sự (2020) phát triển gồm 9 biến quan sát. Thang đo Cam kết tình cảm gồm 8 quan sát do Allen và Meyer (1990) phát triển. Nghiên cứu sử dụng thang đo gồm 3 biến quan sát do Cammann và cộng sự (1979) phát triển để đo lường Ý định nghỉ việc của nhân viên. Để đo lường Vốn tâm lý của nhân viên, nhóm tác giả sử dụng bảng câu hỏi vốn tâm lý phiên bản rút gọn (PCQ-12), bao gồm 12 câu hỏi được phát triển bởi Djourova và cộng sự (2018) từ thang đo gốc PCQ-24 (24 câu hỏi) của Luthans và cộng sự (2007).

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Trong quá trình kiểm chứng mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả đã sử dụng SPSS 26 để phân tích thống kê mô tả và kiểm định độ tin cậy của thang đo. Sau đó, mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling–SEM) trên SmartPLS 3 được phân tích nhằm kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mô tả mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát gồm 301 người tham gia, thể hiện sự cân đối về giới tính và đa dạng về các yếu tố như độ tuổi, nơi ở, thời gian làm việc tại doanh nghiệp, và chức vụ. Tỷ lệ nam (51,50%) và nữ (48,50%) tương đương, cho thấy sự cân bằng về giới tính. Độ tuổi của người tham gia chủ yếu thuộc nhóm 18–30 tuổi (62,13%), tiếp theo là nhóm 31–40 tuổi (30,23%), trong khi nhóm 41–50 tuổi và trên 50 tuổi chiếm 7,64%. Người tham gia khảo sát sinh sống tại các khu vực chính như Hà Nội (32,13%), TP. HCM (29,24%), Đà Nẵng (21,26%) và các khu vực khác (17,27%).

Thời gian hoạt động của doanh nghiệp cũng phân bổ khá đồng đều, với 28,57% doanh nghiệp đã hoạt động từ 3–5 năm, 29,24% trên 5 năm, 28,24% từ 1–3 năm, và 13,95% dưới 1 năm. Thời gian gắn bó với doanh nghiệp đa dạng, với tỷ lệ cao nhất là người làm việc trên 3 năm (33,89%), tiếp đến là từ 1–3 năm (30,56%), từ 6 tháng đến 1 năm (23,92%), và dưới 6 tháng (11,63%).

Bảng 1.

Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm		Tần suất	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	155	51,50%
	Nữ	146	48,50%
Tuổi	18– 30 tuổi	187	62,13%
	31– 40 tuổi	91	30,23%
	41– 50 tuổi	19	6,31%
	Trên 50 tuổi	4	1,33%
Nơi ở	Hà Nội	97	32,23%
	Đà Nẵng	64	21,26%
	TP.HCM	88	29,24%
	Khác	52	17,27%
Thời gian doanh nghiệp hoạt động	Dưới 1 năm	42	13,95%
	Từ 1–3 năm	85	28,24%
	Từ 3–5 năm	86	28,57%
	Từ 5 năm trở lên	88	29,24%
Thời gian làm việc tại doanh nghiệp	Dưới 6 tháng	35	11,63%
	Từ 6 tháng – 1 năm	72	23,92%
	Từ 1–3 năm	92	30,56%
	Trên 3 năm	102	33,89%
Tổng		301	100,00%

4.2. Kết quả phân tích mô hình

4.2.1. Phân tích mô hình đo lường

Kết quả trong Bảng 2 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt. Cụ thể, các chỉ số dao động từ 0,813 đến 0,969; thỏa mãn ngưỡng đề xuất bởi Fornell và Larcker (1981).

Bảng 2.

Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các biến

	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trung bình trích
AC	0,896	0,897	0,917	0,580
PC	0,969	0,971	0,973	0,748
POS	0,903	0,903	0,920	0,562
TI	0,813	0,813	0,889	0,728

Về tính phân biệt giữa các biến quan sát, chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT) được áp dụng với ngưỡng 0,9 theo Henseler và cộng sự (2015). Kết quả trong Bảng 3 chứng minh tất cả giá trị HTMT đều nằm dưới ngưỡng này, từ đó khẳng định các thang đo trong nghiên cứu có tính phân biệt.

Bảng 3.

Chỉ số Heterotrait-monotrait (HTMT)

	AC	PC	PCxPOS	POS
PC	0,270			
PCxPOS	0,739	0,078		
POS	0,895	0,280	0,728	
TI	0,805	0,249	0,646	0,782

4.2.2. Phân tích mô hình cấu trúc

Mô hình nghiên cứu thể hiện hiệu quả giải thích tốt với R-square đạt 70,1% đối với biến Ý định nghỉ việc. Đồng thời, các chỉ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factors – VIF) đều dưới ngưỡng 3 (giá trị cao nhất là 2,858), cho thấy không tồn tại đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019). Chi tiết kết quả được thể hiện trong Bảng 4 và Hình 2.

Bảng 4.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

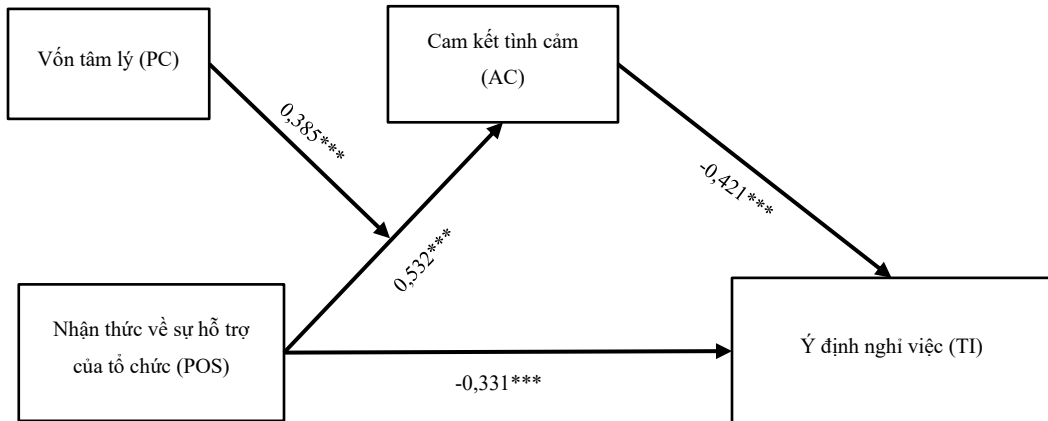
Giả thuyết	Hệ số	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	P Values
H1: POS -> TI	-0,330	0,100	3,490	0,000
H2: POS -> AC	0,530	0,050	10,590	0,000
H3: AC -> TI	-0,420	0,100	4,230	0,000
H4: POS -> AC -> TI	-0,220	0,060	4,050	0,000
H5: PCxPOS -> AC	0,380	0,050	8,200	0,000

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng PÓ có ảnh hưởng tiêu cực đến TI ($\beta = -0,33$; $p < 0,001$). Điều này phù hợp với nghiên cứu của Hui và cộng sự (2007), khi nhân viên cảm nhận được tổ chức cung cấp sự hỗ trợ đáng kể, họ sẽ ít có ý định rời bỏ công việc hơn. Trên thực tế, các chính sách như hỗ trợ tài chính, chế độ phúc lợi hấp dẫn và môi trường làm việc tích cực có thể giúp giảm ý định nghỉ việc của nhân viên. Ngoài ra, POS cũng có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến AC ($\beta = 0,53$; $p < 0,001$), cho thấy khi nhân viên cảm thấy tổ chức quan tâm và hỗ trợ mình, họ sẽ phát triển lòng trung thành và gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức. Sự quan tâm này thúc đẩy nhân viên tận tâm và duy trì mối quan hệ lâu dài với nơi làm việc, tương đồng với nghiên cứu của Lee và cộng sự (2010).

Mối quan hệ giữa AC và TI cho thấy rằng cam kết tình cảm có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,42$; $p < 0,001$). Với nhân viên gắn bó cảm xúc với tổ chức, họ ít có khuynh hướng rời bỏ công ty (Perry và cộng sự, 2010). Cam kết này giúp nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, đồng thời tăng sự thỏa mãn cá nhân. Sự nhận thức về giá trị của tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng thúc đẩy cam kết lâu dài. Nghiên cứu trước đây của Akinyemi và cộng sự

(2022) đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của AC trong việc giữ chân nhân viên, nhưng nghiên cứu này chỉ ra rằng mức độ ảnh hưởng của AC có thể thay đổi tùy theo môi trường làm việc và đặc điểm nhân viên.

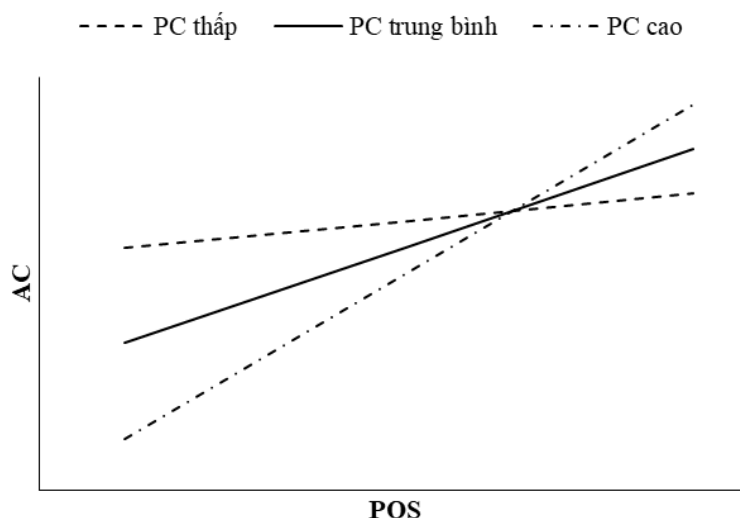
POS có tác động không chỉ trực tiếp mà còn gián tiếp lên TI thông qua AC, với hệ số gián tiếp được xác định là $-0,22$ ($p < 0,001$). Nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ sẽ tăng cam kết và giảm ý định nghỉ việc. Chính sách hỗ trợ toàn diện, gồm tài chính, phát triển và môi trường làm việc tích cực, giúp họ an tâm và gắn bó lâu dài. Phát hiện này tương tự với kết quả nghiên cứu của Newman và cộng sự (2011), và nghiên cứu này mở rộng thêm bằng cách xem xét thêm vai trò điều tiết của vốn tâm lý.



Ghi chú: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Hình 2. Kết quả dự đoán mô hình cấu trúc

PC đóng vai trò điều tiết mạnh mẽ trong mối quan hệ giữa POS và AC. Cụ thể, cảm nhận trách nhiệm cá nhân giúp tăng cường cam kết tình cảm, đặc biệt khi kết hợp với sự hỗ trợ của tổ chức. Nhân viên có POS cao và vốn tâm lý mạnh dễ phát triển môi trường làm việc gắn kết, cảm thấy được đánh giá cao và có trách nhiệm lớn hơn với tổ chức, từ đó cam kết sâu sắc hơn. Hình 3 cho thấy tác động của POS lên AC mạnh hơn ở nhân viên có vốn tâm lý cao, phù hợp với nghiên cứu của Luthans và cộng sự (2007). Vốn tâm lý giúp nhân viên tận dụng tốt sự hỗ trợ từ tổ chức, duy trì động lực và cam kết cao hơn bằng cách tập trung vào mặt tích cực thay vì bất mãn (Avey và cộng sự, 2011). Với bốn thành phần gồm tự tin, hy vọng, lạc quan, và kiên trì, vốn tâm lý giúp nhân viên tin vào năng lực bản thân, tận dụng nguồn lực sẵn có thay vì tìm kiếm cơ hội bên ngoài (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Nhân viên có vốn tâm lý thấp dễ bị áp lực ảnh hưởng, làm giảm cam kết. Theo Luthans và Youssef (2004), vốn tâm lý giúp ổn định tinh thần, hạn chế ý định nghỉ việc ngay cả khi tổ chức gặp khó khăn. Như vậy, đây không chỉ là nguồn lực cá nhân mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên thích nghi, gắn bó, và phát triển bền vững trong công việc.



Hình 3. Tác động điều tiết của PC lên mối quan hệ giữa POS và AC

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này bổ sung cơ sở lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, đặc biệt nhấn mạnh vai trò điều tiết của vốn tâm lý. Trong khi các nghiên cứu trước đây xem vốn tâm lý như một yếu tố trung gian hoặc dự báo kết quả tổ chức (Fontes & Russo, 2020), nghiên cứu này xác định vốn tâm lý là nhân tố điều tiết. Cụ thể, kết quả đã chỉ ra rằng một nhân viên sở hữu vốn tâm lý vững vàng có xu hướng gia tăng cam kết tình cảm khi nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức, qua đó làm giảm ý định nghỉ việc. Những phát hiện này không chỉ củng cố thêm nền tảng thuyết trao đổi xã hội cùng thuyết bảo tồn nguồn lực mà còn gợi ý hướng nghiên cứu sau này về khả năng điều tiết của yếu tố tâm lý cá nhân trong quản trị nguồn nhân lực.

5.2. Hàm ý chính sách và đề xuất giải pháp

Dựa vào kết quả trên, nhóm tác giả đề xuất ba nhóm giải pháp chiến lược chính giúp doanh nghiệp nâng cao mức độ và hạn chế ý muốn rời bỏ của nhân viên.

Thứ nhất, doanh nghiệp nên tổ chức các chương trình đào tạo và bồi dưỡng vốn tâm lý cho nhân viên bao gồm các khóa học về kỹ năng giải quyết vấn đề, tư duy tích cực, và khả năng phục hồi trước áp lực. Kết quả cho thấy nhân viên có cam kết tình cảm cao ít rời tổ chức, nhưng mức cam kết này phụ thuộc vào cách họ cảm nhận hỗ trợ và năng lực tâm lý cá nhân. Đào tạo vốn tâm lý giúp họ thích nghi tốt hơn, tận dụng hỗ trợ tích cực và duy trì cam kết lâu dài. Môi trường làm việc khuyến khích lạc quan, tự tin và khả năng vượt qua thử thách sẽ giúp giảm ý định nghỉ việc, ngay cả khi gặp khó khăn.

Thứ hai, xây dựng hệ thống hỗ trợ nội bộ như chương trình hỗ trợ nhân viên nhằm giải quyết các khó khăn tâm lý và tài chính là một mục tiêu cần thiết. Khi doanh nghiệp hỗ trợ nhân viên vượt qua

khó khăn, họ sẽ trung thành và cam kết hơn. Ngoài phúc lợi tài chính, môi trường làm việc thân thiện, an toàn cũng giúp giảm ý định nghỉ việc. Hệ thống hỗ trợ hiệu quả không chỉ mang lại lợi ích vật chất mà còn thúc đẩy phát triển tinh thần và gắn kết với tổ chức. Nhờ đó, nhân viên cảm nhận được sự quan tâm thực sự, củng cố cam kết cảm xúc, và hạn chế mong muốn rời công ty.

Thứ ba, công ty nên triển khai khảo sát nhân viên thường xuyên để kiểm tra chỉ số hài lòng cũng như tính cam kết trong công việc của họ. Một trong những nguyên nhân khiến nhân viên rời bỏ tổ chức là họ cảm thấy tiếng nói của mình không được lắng nghe, hoặc những vấn đề của họ không được doanh nghiệp quan tâm kịp thời. Việc khảo sát định kỳ giúp doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu và khó khăn của nhân viên, từ đó điều chỉnh chính sách phù hợp. Khi ý kiến được ghi nhận và coi trọng, nhân viên sẽ cam kết hơn với tổ chức, góp phần xây dựng niềm tin và duy trì sự gắn kết lâu dài.

5.3. Hạn chế nghiên cứu và đề xuất định hướng cho nghiên cứu tương lai

Mặc dù những đóng góp về lý thuyết và thực tiễn, nhóm tác giả lưu ý một số hạn chế cần khắc phục. Trước hết, phương pháp chọn mẫu không ngẫu nhiên có thể làm giảm độ tin cậy của mẫu, ảnh hưởng đến khả năng tổng quát hóa kết quả cho tất cả tổ chức. Ngoài ra, mô hình nghiên cứu sử dụng được xây dựng dựa trên dữ liệu cắt ngang, chỉ thể hiện mối quan hệ một chiều giữa các yếu tố và chưa làm rõ quan hệ nhân quả. Cuối cùng, nghiên cứu chưa xem xét các yếu tố ngoại sinh của thị trường lao động, như cạnh tranh giữa các công ty hay chính sách kinh tế có thể tác động đến ý định nghỉ việc. Bên cạnh đó, một hạn chế khác là mô hình chưa xem xét hiệu quả công việc của nhân sự, điều kiện kinh tế, xu hướng thị trường lao động và đặc điểm ngành nghề dù đây có thể là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa POS và TI. Nhóm tác giả khuyến nghị nghiên cứu tương lai nên tích hợp thêm biến áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc để kiểm chứng quan hệ nhân quả.

Tài liệu tham khảo

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, 1015921.
- Akinyemi, B., George, B., & Ogundele, A. (2022). Relationship between job satisfaction, pay, affective commitment and turnover intention among registered nurses in Nigeria. *Global Journal of Health Science, 14*(2), 37-51.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152.
- Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance and strategic resilience: An application of conservation of resources theory. *Group & Organization Management, 46*(4), 657-691.
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2015). How psychological capital influences burnout: the mediating role of job insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207*, 363-368.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry, 34*(2), 193-206.
- Cammann, C., Lawler, E., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979). Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.

- Chen, J., & Eldridge, D. (2011). The missing link in newcomer adjustment: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 71-88.
- Cook, K.S., Cheshire, C., Rice, E.R.W., Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In: DeLamater, J., Ward, A. (eds) *Handbook of Social Psychology*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Djourova, N., Rodriguez, I., & Lorente-Prieto, L. (2018). Validation of a modified version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ12) in Spain. *Revista De Psicología Ocupacional*, 37(2), 96-106.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Fontes, A., & Russo, S. D. (2020). An experimental field study on the effects of coaching: The mediating role of psychological capital. *Applied Psychology*, 70(2), 459-488.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Ghazali, H., Nashuki, N. M., & Othman, M. (2018). The influence of perceived organizational support (pos), perceived supervisory support (pss) and organizational commitment (oc) towards intention to leave or intention to stay: A case of casual dining restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 1884-1902.
- GSO. (2022). Thông cáo báo chí về tình hình lao động việc làm Quý IV và năm 2022. Truy cập từ <https://Www.Gso.Gov.vn/Du-Lieu-va-so-Lieu-Thong-Ke/2023/01/Thong-Cao-Bao-Chi-Tinh-Hinh-Lao-Dong-Viec-Lam-Quy-Iv-va-Nam-2022/>.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of management*, 39(3), 573-603.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support, and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751.
- Hui, Q., Cao, X., Lou, L., & He, H. (2014). Empirical research on the influence of organizational support on psychological capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(4), 182-189.
- Indrawiani, T. O., Anggraeni, A. I., & Indrayanto, A. (2018). The influence of perceived organizational support (POS) and psychological capital on organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 20(1), 1-4.
- Idris, A. M., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269.
- Kanengoni, H., Ngarambe, C. N., & Buitendach, J. H. (2018). Psychological capital and work behaviour-related outcomes among South African church ministers. *South African Journal of Psychology*, 48(4), 488-500.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction, and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Keskin, S. T., & Kilic, M. O. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867.
- Kmiecik, R. (2022). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: The mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 17(3), 375-391.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lee, Y. K., Haghighi, A., & Barzilay, R. (2010). Simple type-level unsupervised POS tagging. In *Proceedings of the 2010 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, pages 853-861, Cambridge, MA. Association for Computational Linguistics.
- León-Pérez, J. M., Antino, M., & León-Rubio, J. M. (2016). Adaptation of the short version of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) into Spanish / Adaptación al español de la versión reducida del Cuestionario de Capital Psicológico (PCQ-12). *International Journal of Social Psychology Revista De Psicología Social*, 32(1), 196-213.
- Li, R., & Yao, M. (2022). What promotes teachers' turnover intention? Evidence from a meta-analysis. *Educational Research Review*, 37, 100477.

- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., & Ma, L. (2013). Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: perceived organizational support and psychological capital. *BMC psychiatry*, 13, 1-9.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: The roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167-1196.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Miao, R., & Bozionelos, N. (2016). Linking high-performance work systems to employee attitudes: the moderated mediation model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 15372). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Tan, X., Qin, Q., & Pan, X. (2007). The relationships among employees' perceived organizational support, job satisfaction and job-quitting intention. *Psychological Science*, 30(2), 441-443.
- Trần Thế Nam, Nguyễn Ngọc Hạnh, & Phạm Thị Tuyết Nhung. (2020). Ảnh hưởng của sự hài lòng trong công việc, căng thẳng trong công việc và sự hỗ trợ của tổ chức đến ý định nghỉ việc của nhân viên. *Tạp chí Khoa học Thương Mại*, 146, 62-69.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56-72.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Perry, R. P., Stupnisky, R. H., Hall, N. C., Chipperfield, J. G., & Weiner, B. (2010). Bad starts and better finishes: Attributional retraining and initial performance in competitive achievement settings. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 29(6), 668-700.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Crawshaw, J. R., Arain, G. A., & Hameed, I. (2018). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan: The roles of psychological

- contract breach and norms of reciprocity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2552-2579.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Savills. (2024). Asian cities dominate Savills list of fastest developing cities on the planet. Savills. Truy cập từ <https://www.savills.com.vn/insight-and-opinion/savills-news/216426-0/asian-cities-dominate-savills-list-of-fastest-developing-cities-on-the-planet>
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9(4), 408-430.
- Sharma, I., Tiwari, V., Gupta, S., & Rana, N. P. (2024). Examining the nexus between technostress and turnover intention: The moderating influence of PsyCap in Indian information management contexts. *Journal of Enterprise Information Management*. Ahead of print.
- Takaya, R., & Ramli, A. H. (2020, September). Perceived organizational support and turnover intention. In *International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)* (pp. 59-63). Atlantis Press.
- Tang, J. (2020). Psychological capital and entrepreneurship sustainability. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00866
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Wahyuni, D., & Muafi, M. (2021). Effects of workplace loneliness and perceived organizational support towards intention to leave mediated by organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 1-16.
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: Perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 6.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed research international*, 2017(1), 5284628.
- Wikaningtyas, S. U., Tjahjono, H. K., & Suprihanto, J. (2023). Turnover Intention Model: Self-determination theory approach. *Quality-Access to Success*, 24(194), 166-176.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange, turnover intention and presenteeism—the moderated mediating effect of perceived organizational support. *Current Psychology*, 42(6), 4873-4884.