

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của thế hệ Z

Exploring the predictors of Gen Z's task performance

Lâm Quốc Bảo¹, Nguyễn Lê Hoàng Thụy Tô Quyên^{1*}

¹Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: quyen.nlhtt@ou.edu.vn

| THÔNG TIN | TÓM TẮT |
|--|--|
| <p>DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.3.2618.2024</p> <p>Ngày nhận: 09/01/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 20/04/2023</p> <p>Duyệt đăng: 08/05/2023</p> <p>Mã phân loại JEL: M54; M12; C00</p> | <p>Hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là yếu tố quan trọng để thúc đẩy quản trị công việc hiệu quả. Trong đó, thế hệ Z đang dần trở nên quan trọng trong việc nghiên cứu hành vi trong tổ chức. Nghiên cứu này tìm hiểu và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên thế hệ Z. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thu được từ 257 bảng khảo sát hợp lệ, thu thập tại các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh thông qua phương pháp phi xác suất. Sau khi kiểm định bằng kỹ thuật PLS-SEM, kết quả cho thấy sự tự chủ, sự hạnh phúc và sự hỗ trợ từ tổ chức có tác động tích cực đối với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Phát hiện của nghiên cứu là cơ sở để xuất các hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của Gen Z làm việc tại các doanh nghiệp.</p> <p>ABSTRACT</p> <p>Task performance is an important factor in promoting effective work management. In particular, Generation Z is gradually becoming important in the study of organizational behavior. This study explores the factors affecting the task performance of Generation Z employees. The data from 257 valid questionnaires were deployed and collected at enterprises in Ho Chi Minh City through a non-probability sampling method. PLS-SEM was employed, confirming that workplace autonomy, well-being, and perceived organizational support positively impact task performance. Accordingly, the findings provide a basis to propose managerial implications to promote task performance for businesses.</p> |
| <p><i>Từ khóa:</i></p> <p>hiệu quả thực hiện nhiệm vụ; PLS-SEM; thế hệ Z; thuyết tự quyết; thuyết trao đổi xã hội</p> <p><i>Keywords:</i></p> <p>task performance; PLS-SEM; gen Z; self-determinant theory; social exchange theory</p> | |

1. Giới thiệu

Mỗi vị trí công việc được thiết kế dựa trên nhiều nhiệm vụ liên quan với nhau. Việc phối hợp thực hiện các nhiệm vụ chức năng là cơ sở để hệ thống của doanh nghiệp được vận hành bình thường (Welch, 1994). Thực hiện nhiệm vụ đề cập đến “bộ hành vi năng lực của nhân viên đối với việc trực tiếp tham gia vào quá trình thực hiện công việc được giao để hướng tới đạt mục tiêu của tổ chức” (Whiting & Maynes, 2016, tr. 486). Thực hiện nhiệm vụ là khía cạnh quan trọng của thiết kế công việc (Abou-Moghli, 2015). Nghiên cứu về hiệu quả thực hiện nhiệm vụ giúp tổ chức thấu hiểu hành vi, thái độ, nhận thức của nhân viên đối với công việc và tổ chức (Neal, Yeo, Koy, & Xia, 2012). Đặc biệt, khi môi trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, yêu cầu của tổ chức đối với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ ngày càng cao (Lappalainen, Saunila, Ukko, Rantala, & Rantanen, 2019). Do đó, cần thiết đưa ra giải pháp giúp cho quá trình thực hiện nhiệm vụ đạt được năng suất cao hơn, tối ưu hơn (Dorfman & ctg., 1997).

Nghiên cứu này tập trung vào thế hệ Z (Gen Z). Đây là thế hệ được sinh ra sau năm 1996 (Yazici & Ayazlar, 2021), là nguồn nhân lực mới đông đảo và tiềm năng ở mọi lĩnh vực. Thế hệ này sở hữu tính cách độc lập, độ nhạy cảm với công nghệ đặc biệt cao hơn so với thế hệ X và Y (Schwieger & Ladwig, 2018). Mặc dù đang dần trở thành nguồn nhân sự chủ lực trong các doanh nghiệp, mối quan hệ giữa thế hệ này và doanh nghiệp rất yếu và dễ xảy ra xung đột (Schwieger & Ladwig, 2018). Mặt khác, sự chuyển đổi liên tục của môi trường làm việc khiến công việc của nhóm nhân lực này gặp nhiều rào cản. Thêm vào đó, phần lớn Gen Z chưa có đủ thời gian để thích nghi với môi trường làm việc thực tiễn, cũng như thiếu thời gian để thực sự làm quen và gắn kết với một công việc nào đó lâu dài (Loring & Wang, 2021). Các vấn đề trên khiến cho thực hiện công việc của Gen Z đạt được hiệu quả rất thấp so với thế hệ trước. Vậy, việc xem xét và đo lường hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của đối tượng này giúp doanh nghiệp thấu hiểu và lý giải được các hành vi của Gen Z trong tổ chức tốt hơn.

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên cơ sở giao thoa hai lý thuyết gồm thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964; Homans, 1958) và thuyết tự quyết (Deci & Ryan, 2004). Đây là hai lý thuyết nổi tiếng được áp dụng rộng rãi trong bối cảnh nghiên cứu về hành vi tổ chức. Dựa theo thuyết trao đổi xã hội, cường độ hành vi của cá nhân phụ thuộc vào kết quả mà họ kỳ vọng nhận được sau khi thực hiện hành vi (Deci & Ryan, 2004). Mối quan hệ này được xây dựng dựa trên sự trao đổi công bằng giữa phần thưởng mà tổ chức trao đến cho nhân viên. Tuy nhiên, vì tổ chức sẽ quyết định phần lớn phần thưởng mà họ quyết định trao đổi, mối quan hệ này sẽ hạn chế vai trò của nhân viên khi thực hiện trao đổi. Trong khi đó, Gen Z là thế hệ có tính độc lập và nhu cầu khẳng định bản thân cực kỳ cao (Schwieger & Ladwig, 2018). Do đó, thuyết tự quyết được áp dụng để giải thích hành vi thực hiện nhiệm vụ của Gen Z hiệu quả hơn. Đồng thời, kết hợp giữa hai lý thuyết cũng giúp tạo ra góc nhìn toàn diện hơn thay vì chỉ đánh giá đơn lẻ trên từng bối cảnh lý thuyết (Bui & Pham, 2022).

Dựa trên các lập luận trên, mục tiêu của nghiên cứu nhằm xác định và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên thế hệ Z trên nền tảng giao thoa giữa thuyết trao đổi xã hội và thuyết tự quyết. Sự kết hợp này sẽ giúp khắc phục hạn chế của từng lý thuyết riêng lẻ, từ đó giải thích sự hình thành của hiệu quả thực hiện nhiệm vụ toàn diện hơn. Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết, nghiên cứu có cơ sở đề xuất các hàm ý quản trị giúp cải thiện hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên thế hệ Z tại các doanh nghiệp.

Bài báo này được cấu trúc thành các phần gồm giới thiệu vấn đề nghiên cứu (Phần 1). Phần 2 trình bày tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Các chỉ tiêu kiểm định, thang đo và kỹ thuật phân tích số liệu được thể hiện trong Phần 3. Phần 4 là kết quả nghiên cứu và Phần 5 là các hàm ý quản trị đề xuất dựa trên kết quả.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Hiệu quả thực hiện nhiệm vụ

Thực hiện nhiệm vụ được định nghĩa là “mức độ thành thạo mà những người đương nhiệm thực hiện các hoạt động được chính thức công nhận là một phần công việc của họ” (Neal & ctg., 2012, tr. 179). Một góc nhìn khác, hiệu quả thực hiện nhiệm vụ liên quan đến là “năng suất của một nhân viên khi thực hiện một nhiệm vụ nhất định” (Brahm & Kunze, 2012, tr. 599). Theo Kapoutsis, Papalexandris, và Thanos (2019), “hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là khái niệm liên quan chặt chẽ với năng suất của cả tổ chức” (tr. 623). Nói cụ thể, nhân viên có biểu hiện tích cực trong các nhiệm vụ được giao sẽ giúp cho kết quả tổng thể được tăng lên. Đồng thời, “thông qua đánh giá hiệu quả thực hiện công việc, các yếu tố tâm lý hành vi của nhân viên đối với tổ chức cũng có thể được giải thích toàn diện hơn” (tr. 628).

2.2. Thuyết trao đổi xã hội

Homans (1958) đã phát triển lý thuyết trao đổi xã hội (SET). Nội dung thuyết này lập luận rằng cá nhân khi thực hiện hành vi, họ sẽ bắt đầu cân nhắc giữa giá trị đánh đổi và giá trị nhận được (Arora, 2020). Blau (1964) đã mở rộng và cụ thể hóa hơn cho SET tập trung vào bối cảnh văn hóa doanh nghiệp. Cụ thể, Blau (1964) cho rằng cường độ hành vi của nhân viên tương xứng với những gì họ được nhận lại từ phía tổ chức. Quan điểm này đã được mở rộng để giải thích các bộ hành vi trong tổ chức. Cụ thể, khi nhân viên nhận được sự hồi đáp xứng đáng, họ sẽ thực hiện hành vi được yêu cầu (Chen & ctg., 2019).

Trên cơ sở SET, Herman, Huang, và Lam (2013) cũng phát biểu rằng việc nhân viên nhận được phần thưởng phù hợp sẽ khiến cho họ “gắn kết với doanh nghiệp hơn, đồng thời hoàn thành công việc hiệu quả hơn” (Herman & ctg., 2013, tr. 771). Theo đó, Tremblay và Simard (2018) cho rằng “nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức” và “hiệu quả thực hiện nhiệm vụ” là sự thể hiện rõ ràng của mối quan hệ trao đổi xã hội. Nhận thức sự hỗ trợ là “niềm tin tổng quát của nhân viên về mức độ mà tổ chức quan tâm đến hạnh phúc của họ và đánh giá cao những đóng góp của họ” (Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003, tr. 789).

Trong nghiên cứu của Kacmar, Andrews, Harris, và Tepper (2013), SET là lý thuyết phù hợp cho việc giải thích hành vi trong tổ chức của người lao động. Tuy nhiên, SET mắc phải một nhược điểm cực kì lớn khi nó mặc định rằng nhận thức của mỗi cá nhân về sự trao đổi công bằng là như nhau. Theo Ok, Park, Park, và Jeon (2020), SET còn gặp phải hạn chế khi giả định cá nhân chỉ tham gia vào mối quan hệ trao đổi khi và chỉ khi họ nhận thấy lợi ích. Các trạng thái này sẽ gây ra các hạn chế khi đo lường mối quan hệ giữa từng cá nhân đối với tổ chức.

2.3. Thuyết tự quyết

Vì hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là một khái niệm phản ánh tính cá nhân cực kì cao, vai trò của cá nhân trong bối cảnh nghiên cứu này là cực kì quan trọng. Do đó, nhằm khắc phục hạn chế của SET, thuyết tự quyết (SDT) được áp dụng trong nghiên cứu này nhằm thể hiện rõ ràng hơn vai trò của cá nhân. SDT là lý thuyết quan trọng trong việc giải thích sự hình thành của hành vi con người. Trong hành vi tổ chức, SDT được xem là lý thuyết giải thích toàn diện về cách mà nhân viên thực hiện hành vi dựa trên động lực nội tại. Theo Deci và Ryan (2004), “động lực đóng vai trò quan trọng đối với sự thúc đẩy hành vi của cá nhân” (tr. 144). Theo lý thuyết này, động lực sẽ bị chi phối bởi ba nhu cầu bao gồm “nhu cầu tự chủ, nhu cầu thể hiện năng lực và nhu cầu liên kết” (Jaiswal & Dhar, 2017, tr. 4).

Trong các nghiên cứu áp dụng SDT để giải thích về hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, “sự tự chủ” được đánh giá là yếu tố quan trọng nhất khi hình thành động lực của nhân viên (Jaiswal & Dhar, 2017). Khái niệm này thể hiện “mức độ mà công việc mang lại sự tự do và độc lập trong việc lên lịch làm việc hoặc xác định các nguồn lực được sử dụng để thực hiện công việc đó” (Bontis, Richards, & Serenko, 2011, tr. 241). Theo quan điểm quản trị cũ, sự tự chủ gần như không được nhắc đến vì nhân viên được xem như một công cụ tuân theo quy trình làm việc cố định. Ngược lại, quan điểm quản trị hiện đại xem việc kích thích sự linh hoạt trong công việc của nhân viên là một hình thức của lợi thế cạnh tranh (Pattnaik & Sahoo, 2021). Do đó, kiểm định vai trò của sự tự chủ đối với hiệu quả thực hiện nhiệm vụ là phù hợp với cơ chế của SDT, đặc biệt trong bối cảnh thể hệ Z là nhóm đối tượng ít bị ràng buộc cũng như khao khát thể hiện bản thân (Schroth, 2019).

SDT được đánh giá là toàn diện trong việc giải thích các động lực cá nhân. Tuy nhiên, Knee, Porter, và Rodriguez (2014) chỉ ra rằng thuyết này chỉ nhấn mạnh vào nhu cầu và kết quả

hành vi mà bỏ qua quá trình diễn ra hành vi. Trong khi đó, SET giải thích hiệu quả quá trình hình thành của hành vi. Vì thực hiện nhiệm vụ là một quá trình tổng hợp của một chuỗi các hành vi liên quan. Do đó áp dụng giao thoa hai lý thuyết này sẽ giải thích được toàn diện cơ chế hình thành hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên.

2.4. Các giả thuyết nghiên cứu

Theo SET, kết quả thực hiện công việc có thể hiểu là đầu ra của sự hỗ trợ từ tổ chức, bao gồm nhận thức sự hỗ trợ và những hành động hỗ trợ (Herman & ctg., 2013). Vì nhân viên đôi khi phải đối mặt với các tình huống bất ngờ hoặc thậm chí gây cản trở công việc (sự thay đổi trong thiết kế công việc, các tiêu chí phát sinh hoặc vấn đề về kỹ năng của bản thân, ...), nguồn lực hỗ trợ giúp cho cá nhân giải quyết các tình huống bất lợi nhanh và hiệu quả hơn. Đồng thời, nhận được sự hỗ trợ cũng khiến cho thái độ của nhân viên trở nên lạc quan. Cụ thể, tổ chức quyết định hỗ trợ cho nhân viên đồng nghĩa với việc cá nhân đó xứng đáng và tổ chức ghi nhận những nỗ lực của họ. Nghiên cứu của Tremblay và Simard (2018); Munyon, Summers, Thompson, và Ferris (2015) cũng chỉ ra mối liên hệ cùng chiều giữa hai yếu tố này. Giả thuyết được đề xuất:

H1: Sự hỗ trợ từ tổ chức tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ

Sự tự chủ liên quan đến “quyền tự do được nhận thức để đưa ra các lựa chọn liên quan đến hành vi của một người liên quan đến các dự án, lịch trình và thời hạn công việc” (Pattnaik & Sahoo, 2021, tr. 229). Trong quá trình đó, sự giám sát đối với nhân viên sẽ được hạn chế “nhằm tăng độ linh hoạt của họ trong nhiều trường hợp” (tr. 242). Việc nhận được sự tự chủ giúp nhân viên có thể trở nên sáng tạo hơn khi đưa ra giải pháp cho vấn đề công việc. Bên cạnh đó, sự tự chủ giúp nhân viên tự thiết lập được một số thành phần trong quy trình công việc (Saengchai, Thaiprayoon, & Jermsittiparsert, 2019). Tính linh hoạt khi tự chủ sẽ giúp cho năng suất công việc tăng lên, chi phí và thời gian thực hiện công việc cũng được tối ưu. Các nghiên cứu của Pattnaik và Sahoo (2021); Cropanzano và Folger (1989) đã xác nhận mối quan hệ này.

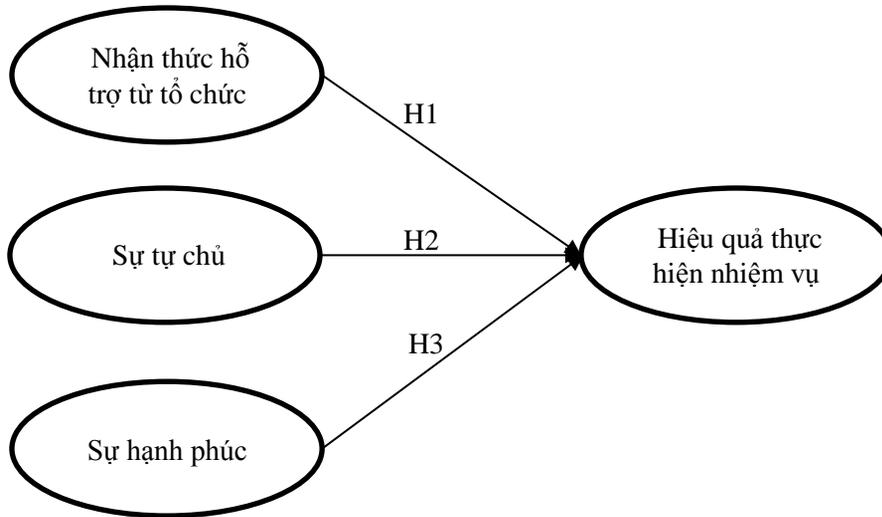
H2: Sự tự chủ tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ

Nghiên cứu này xây dựng và giải thích sự liên kết giữa sự hạnh phúc và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ nhằm kiểm định mối quan hệ giữa yếu tố chủ quan và môi trường. Sự hạnh phúc bị chi phối bởi nhiều yếu tố như năng lực cá nhân, sự gắn kết với tổ chức, lòng tự trọng, sự lạc quan, ... Wang, Jiang, Zhu, và Song (2022) định nghĩa sự hạnh phúc của nhân viên là “nhận thức tổng thể về kinh nghiệm và hoạt động của họ tại nơi làm việc” (tr. 17). Tuy nhiên, Horváthová, Kashi, Štverková, và Mikušová (2020) làm rõ khái niệm này hơn khi họ cho rằng “hạnh phúc của nhân viên là trạng thái thoải mái, không áp lực về cảm xúc của nhân viên trong quá trình làm việc” (tr. 191).

Việc nhân viên sở hữu mức hạnh phúc cao đồng nghĩa với việc họ có thể thích nghi tốt với môi trường làm việc, hạn chế được tác hại của rào cản tâm lý trong môi trường mới (Pagán-Castaño Maseda-Moreno, & Santos-Rojo, 2020). Khi trạng thái hạnh phúc đạt tới độ nhất định, nhân viên chủ động hơn trong công việc nhằm duy trì cảm xúc tích cực này. Đồng thời, theo quan điểm của Ogbonnaya và Messersmith (2019), trạng thái hạnh phúc giúp hạn chế sự phân tâm cũng như giảm thiểu áp lực công việc. Trong nghiên cứu của Sithravel và Ibrahim (2021), khi sự hạnh phúc được tăng cường, nhân viên có sự ổn định về tâm lý trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, từ đó làm việc hiệu quả hơn. Tiếp theo, Luna-Arocas và Danvila-del-Valle (2021) cũng chỉ ra rằng sự hạnh phúc liên quan mật thiết với kết quả nhiệm vụ. Phát biểu của Finkbeiner, Russell, và Helton (2016) cũng ủng hộ mối quan hệ này:

H3: Sự hạnh phúc có tác động tích cực đến hiệu quả thực hiện nhiệm vụ

Dựa trên cơ sở các giả thuyết, mô hình nghiên cứu đề xuất được xây dựng theo Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này kế thừa thang đo từ nhiều nghiên cứu trước. Đầu tiên, thang đo 05 biến quan sát của Koopmans và cộng sự (2014) được áp dụng để đo lường hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Tiếp theo, hai thang đo với 04 biến quan sát của Rasool, Wang, Tang, Saeed, và Iqbal (2021) đo lường khái niệm sự hạnh phúc và sự hỗ trợ từ tổ chức. Cuối cùng, quyền tự chủ tại nơi làm việc kế thừa 05 biến quan sát từ nghiên cứu của Gomez-Baya và Lucia-Casademunt (2018).

Thông qua phương pháp chọn mẫu phi xác suất, bộ dữ liệu bao gồm 257 câu trả lời hợp lệ được thu thập. Với nền tảng Google Form, khảo sát giúp hạn chế được các giá trị trống (missing value). Theo Chin (2010), cỡ mẫu cho mô hình PLS-SEM cần đạt từ 100 đến 200. Do đó, dữ liệu đạt yêu cầu về cỡ mẫu cho bước phân tích tiếp theo. SmartPLS 4.0 được sử dụng để kiểm định và phân tích số liệu khảo sát. Bảng 1 cho thấy có sự chênh lệch đáng kể giữa tỷ lệ nam và nữ trong mẫu khảo sát, cụ thể tỷ lệ nam cao hơn nữ xấp xỉ 10%. Nhân viên cấp cơ sở chiếm tỷ lệ cao nhất, khoảng 65% và quản lý cấp cao chiếm tỷ lệ khá thấp, chỉ 1.4%.

Bảng 1

Thống kê mô tả mẫu khảo sát (n = 257)

| Tiêu chí | Phân loại | Tần suất |
|------------------|---------------------|----------|
| Giới tính | Nam | 56.4% |
| | Nữ | 43.6% |
| Vị trí đảm nhiệm | Nhân viên cấp cơ sở | 64.8% |
| | Quản trị viên cơ sở | 26.1% |
| | Quản lý cấp trung | 7.7% |
| | Quản lý cấp cao | 1.4% |

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Đánh giá mô hình đo lường

Khi phân tích dữ liệu khảo sát, nghiên cứu phân tích tuần tự theo các bước kiểm định theo Hair, Sarstedt, Hopkins, và Kuppelwieser (2014). Theo đó, mô hình đo lường kết quả yêu cầu hệ số tải ngoài đạt mức tối thiểu là 0.7 (Hair & ctg., 2014). Bảng 2 trình bày hệ số tải ngoài của các yếu tố sự tự chủ (AUT), sự hỗ trợ (POS), Sự hạnh phúc (WB) và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ (TP). Trong nghiên cứu này, AUT4 và TP1 bị loại vì có hệ số tải ngoài dưới 0.7.

Tiếp theo, độ tin cậy của thang đo đạt yêu cầu với độ tin cậy tổng hợp (CR) và Cronbach's Alpha (CA) lớn hơn 0.7 (Hair & ctg., 2014). “Phương sai trung bình trích xuất” (AVE) thể hiện mức độ giải thích khoảng biến thiên của tập dữ liệu. Với AVE lớn hơn 0.5, mô hình giải thích trên 50% mức độ biến thiên của dữ liệu khảo sát (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Bảng 2

Hệ số tải ngoài, Độ tin cậy, phương sai trung bình trích xuất

| | AUT | POS | TP | WB | CA | CR(rho_a) | CR(rho_c) | AVE |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-----------|-------|
| AUT1 | 0.772 | | | | 0.742 | 0.744 | 0.838 | 0.564 |
| AUT2 | 0.715 | | | | | | | |
| AUT3 | 0.735 | | | | | | | |
| AUT5 | 0.780 | | | | | | | |
| POS1 | | 0.779 | | | 0.798 | 0.802 | 0.868 | 0.623 |
| POS2 | | 0.806 | | | | | | |
| POS3 | | 0.752 | | | | | | |
| POS4 | | 0.818 | | | | | | |
| TP2 | | | 0.701 | | 0.779 | 0.793 | 0.857 | 0.601 |
| TP3 | | | 0.780 | | | | | |
| TP4 | | | 0.787 | | | | | |
| TP5 | | | 0.828 | | | | | |
| WB1 | | | | 0.809 | 0.769 | 0.787 | 0.851 | 0.589 |
| WB2 | | | | 0.769 | | | | |
| WB3 | | | | 0.786 | | | | |
| WB4 | | | | 0.701 | | | | |

Kiểm định tiếp theo trong mô hình đo lường là tính phân biệt của bộ dữ liệu. Theo tiêu chí trong nghiên cứu của Fornell và Larcker (1981), bình phương của AVE lớn hơn hệ số tương quan của cấu trúc còn lại. Tuy nhiên, Henseler, Ringle, và Sarstedt (2015) cho rằng chỉ số Fornell và Lacker (1981) sẽ thiếu tính ổn định trong biểu hiện kết quả, do đó nghiên cứu áp dụng chỉ số

HTMT của Henseler và cộng sự (2015). Cụ thể, Henseler và cộng sự (2015) cho rằng hệ số tương quan trung bình trong nội bộ một thang đo cần lớn hơn trung bình các hệ số tương quan chéo. Bảng 3 cho thấy các chỉ số này đều bé hơn 0.9 theo tiêu chí của Henseler và cộng sự (2015).

Bảng 3

Tiêu chí HTMT

| | AUT | POS | TP | WB |
|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| AUT | | | | |
| POS | 0.829 | | | |
| TP | 0.781 | 0.760 | | |
| WB | 0.894 | 0.821 | 0.703 | |

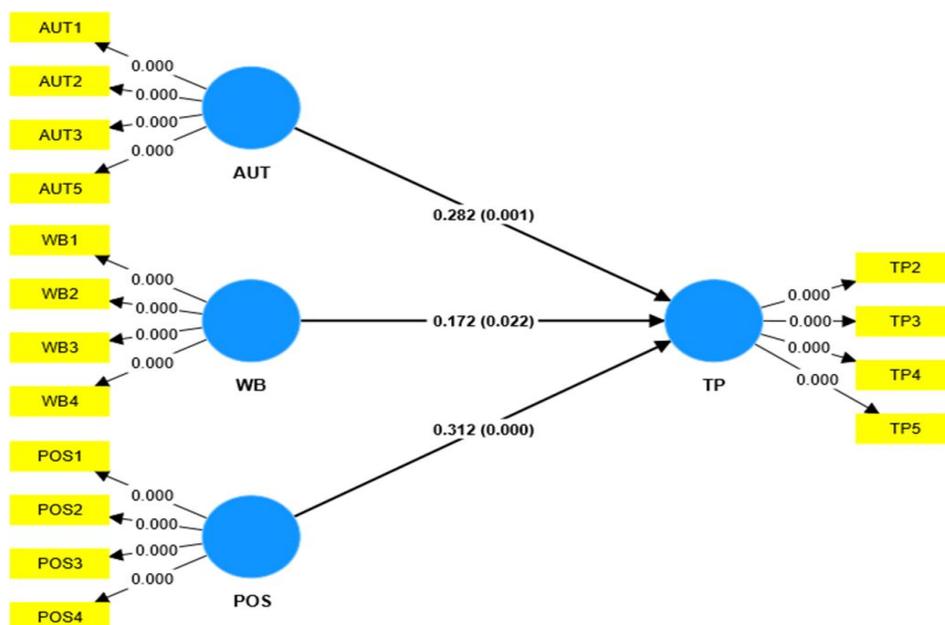
4.1.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Sau khi kiểm định mô hình đo lường, kiểm định các giả thuyết được tiến hành. Sau khi thực hiện bootstrapping (N = 5,000), “các giả thuyết được ủng hộ”. Kết quả được thể hiện trong Bảng 4 và Hình 2.

Bảng 4

Kết quả kiểm định giả thuyết

| | Beta | Mean | Độ lệch chuẩn | Kiểm định T | P values |
|-----------|-------------|-------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| H1 | 0.312 | 0.314 | 0.082 | 3.800 | 0.000 |
| H2 | 0.282 | 0.283 | 0.081 | 3.460 | 0.001 |
| H3 | 0.172 | 0.176 | 0.075 | 2.286 | 0.022 |



Hình 2. Kết quả mô hình cấu trúc

Mức độ giải thích của mô hình thể hiện thông qua “chỉ số R bình phương”. Với R bình phương chuẩn hóa bằng 0.449, mô hình giải thích được 44.9% sự hình thành của hiệu quả thực hiện nhiệm vụ. Tiếp theo, Q bình phương = 0.426 thể hiện mức độ dự báo trung bình (Bảng 5).

Bảng 5

Mức độ giải thích, mức độ dự báo của mô hình

| R-square adjusted | Q ² predict |
|-------------------|------------------------|
| 0.449 | 0.426 |

4.2. Thảo luận

Các giả thuyết sau khi kiểm định đều được ủng hộ (p value < 0.05). Trong ba yếu tố, sự hỗ trợ (POS) tác động mạnh nhất đến kết quả thực hiện nhiệm vụ (TP) ($\beta = 0.312$). Khi nhân viên có được sự hỗ trợ phù hợp, vấn đề trong công việc được giải quyết nhanh chóng và hiệu quả hơn. Cách mà nhân viên vận dụng sự hỗ trợ cũng sẽ được hướng dẫn từ lãnh đạo, đồng thời quá trình sử dụng nguồn lực cũng đặt dưới sự giám sát nhất định. Đây là cơ sở để nhân viên nhận thức vấn đề tốt hơn, vận dụng nguồn lực được cung cấp hiệu quả hơn nhằm đạt được kết quả thực hiện nhiệm vụ. Theo nghiên cứu của Yu và Frenkel (2013), sự hỗ trợ sẽ tăng cường và củng cố mức độ thể hiện của kết quả thực hiện nhiệm vụ. Quan điểm của Tremblay và Simard (2018) cũng ủng hộ và chứng minh được kết quả tích cực này.

Phát hiện của Sørлие, Hetland, Bakker, Espevik, và Olsen (2022) cho rằng sự tự chủ (AUT) không ảnh hưởng đến kết quả thực hiện nhiệm vụ (TP). Tuy vậy, AUT và TP có mối quan hệ chặt chẽ trong nghiên cứu này, giả thuyết được chấp nhận với p value < 0.05. Có thể giải thích rằng, vì cách thiết lập lịch biểu, phương pháp hoặc cách thức thực hiện nhiệm vụ của nhân viên ở các bối cảnh là khác nhau. Do đó, nhận thức về AUT cũng khác nhau. Chi tiết hơn, trong nghiên cứu của Sørлие và cộng sự (2022), “bản chất công việc được quy định chặt chẽ và không yêu cầu mức độ linh hoạt” (tr. 5) đối với TP. Kết quả này cho thấy thế hệ Gen Z có thể phát huy được AUT một cách phù hợp nhằm đạt được TP.

Yếu tố chủ quan được đề cập đến trong mô hình nghiên cứu là sự hạnh phúc (WB) cũng có tác động tích cực đến TP. Nhân viên càng hạnh phúc, điều đó thể hiện cảm xúc tích cực và thái độ lạc quan của họ đối với tổ chức càng mạnh mẽ. Stamper và Johlke (2003) chỉ ra rằng tổ chức có nhân viên hạnh phúc, cách vận hành công việc và các nhiệm vụ thường diễn ra hiệu quả và nhanh chóng hơn. Đồng thời, WB giúp hạn chế những cảm xúc tiêu cực từ áp lực công việc. Từ kết quả nghiên cứu, có thể kết luận được, sự kết hợp giữa yếu tố khách quan và chủ quan trong đo lường TP.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã xác định và đo lường ảnh hưởng của các yếu tố đối với TP của nhân viên thế hệ Z. Các phân tích cho thấy TP bị tác động bởi AUT, WB và POS. Kết quả này khẳng định rõ nhu cầu cần được hỗ trợ, nhu cầu về tăng cường tính tự chủ tại nơi làm việc và gia tăng sự hạnh phúc.

Đối với POS, đây là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến TP trong mô hình nghiên cứu. Mẫu khảo sát cho thấy họ nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức dựa trên nhiều phương diện từ ghi nhận giá trị công việc (POS1, mean = 4.2), hoặc linh hoạt về quỹ thời gian (POS2, mean = 4.16). Tuy nhiên,

việc tổ chức cá nhân hóa sự hỗ trợ còn thấp (POS4, mean = 3.84). Kết quả này cho thấy khi xây dựng các kế hoạch cung cấp nguồn lực hỗ trợ, tổ chức cần cân đối mức độ sử dụng và khả năng của nhân viên theo từng tình huống để tối ưu hóa mức độ vận dụng nguồn lực. Cụ thể, nếu POS thấp, nhân viên có thể bị gián đoạn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Ngược lại, POS quá cao sẽ dẫn đến trạng thái thụ động và làm chậm tiến độ. Tuy nhiên, điều cần lưu ý nhất là tổ chức không nên chỉ dừng lại ở mức độ cung cấp nguồn lực cần thiết. Ngược lại, chỉ khi nhân viên hiểu rõ và có nhận thức phù hợp về phương thức vận dụng nguồn hỗ trợ, TP mới có thể được thúc đẩy thực sự hiệu quả.

Bên cạnh POS, AUT đóng vai trò quan trọng thứ hai trong mô hình nghiên cứu thúc đẩy TP. Vậy, nhà quản trị nên điều chỉnh hoặc hạn chế áp lực từ việc giám sát quy trình làm việc thông qua việc “cho phép nhân viên áp dụng các sáng kiến riêng vào công việc” (AUT2, mean = 4.13). Đồng thời, xây dựng một quy trình làm việc linh hoạt sẽ giúp nhân viên có cơ hội sáng tạo và linh hoạt trong công việc. Mặc dù bản chất của thiết kế công việc nào cũng yêu cầu trải qua các bước hoặc giai đoạn nhất định, tạo dựng không gian để nhân viên có thể “tự thiết kế thời gian biểu hoặc phương thức làm việc ở một số giai đoạn không quan trọng” (AUT1, mean = 4.01). Bên cạnh việc giúp nhân viên có được không gian linh hoạt hơn, môi trường tự chủ cũng thể hiện sự tin tưởng và ghi nhận của tổ chức đối với nhân viên. Điều này giúp cho nhân viên đạt được trạng thái cảm xúc tích cực hơn.

Cuối cùng, vì vai trò quan trọng của yếu tố tâm lý nội tại, thúc đẩy WB là cực kỳ quan trọng để đảm bảo sức khỏe tinh thần cho nhân viên. Vì WB là một khái niệm bao hàm các yếu tố ảnh hưởng đến cảm xúc và các trạng thái tâm lý, do đó các chế độ hỗ trợ, phụ cấp, ... có thể được cân nhắc để đảm bảo đời sống vật chất cho họ, từ đó phát triển sức khỏe tinh thần. Theo đánh giá, mẫu khảo sát cho biết họ rất quan tâm đến việc “văn hóa tổ chức cho phép họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân” (WB2, mean = 4.23). Bên cạnh đó, cần thiết phải tạo ra một môi trường làm việc, một văn hóa tổ chức bài bản, trật tự, lành mạnh và thân thiện. Đơn cử như việc “xây dựng và kết nối tích cực các mối quan hệ giữa đồng nghiệp” (WB4, mean = 4.16) để có thể cải thiện WB (Rasool & ctg., 2021).

Mặc dù đã xác nhận được sự tác động của WB, AUT và POS đối với TP, mô hình chỉ dừng lại ở góc nhìn các tiền tố tích cực và chủ động. Trong khi đó, những yếu tố tiêu cực hoặc rủi ro chưa được đề cập đến. Tiếp theo đó, các yếu tố tác động được đề cập trong nghiên cứu này chỉ dừng lại ở môi trường tổ chức. Do đó có thể cân nhắc đến môi trường gia đình để hiểu hơn hành vi của đối tượng nhân viên làm việc từ xa. Cuối cùng, với hạn chế về quy mô mẫu, đặc biệt là số quan sát ở vị trí quản lý cấp cao, bản chất của những yếu tố ảnh hưởng đến TP có khả năng gặp phải một số hạn chế khi diễn giải kết quả.

Một số đề xuất cho nghiên cứu sau gồm kiểm định mối quan hệ giữa các tiền tố thay vì chỉ tác động đơn lẻ đến biến phụ thuộc. Đồng thời, những nghiên cứu sau, cần thiết phải tập trung về các yếu tố gây cản trở đối với TP nhằm hoàn thiện hơn hệ thống lý thuyết. Và trong tương lai, phạm vi khảo sát cũng như số lượng quan sát cần được mở rộng và phát triển thêm để nâng cao tính khái quát hoá của kết quả nghiên cứu.

LỜI CẢM ƠN

Công trình được thực hiện với sự tài trợ của Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tham khảo

- Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198-203.
- Anyim, C. F., Chidi, O. C., & Badejo, A. E. (2012). Motivation and employees' performance in the public and private sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 31-40.
- Arora, R. (2020). Mediating role of mentoring functions on linking personality and occupational commitment in Indian organizations. *Human Resource Development International*, 23(3), 283-308.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bontis, N., Richards, D., & Serenko, A. (2011). Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction. *The Learning Organization: An International Journal*, 18(3), 239-250.
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 595-614.
- Bui, A. N. T., & Pham, M. (2022). The role of mindfulness and perceived social support in promoting students' social entrepreneurial intention. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 145-160.
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J., & Li, M. (2019). How leaders' psychological capital influence their followers' psychological capital: Social exchange or emotional contagion. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1578. doi:10.3389/fpsyg.2019.01578
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Switzerland: Springer.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. New York, NY: University Rochester Press.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Finkbeiner, K. M., Russell, P. N., & Helton, W. S. (2016). Rest improves performance, nature improves happiness: Assessment of break periods on the abbreviated vigilance task. *Consciousness and Cognition*, 42, 277-285.
- 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.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791.
- Gomez-Baya, D., & Lucia-Casademunt, A. M. (2018). A self-determination theory approach to health and well-being in the workplace: Results from the sixth European working conditions survey in Spain. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(5), 269-283.

- Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- 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.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Horváthová, P., Kashi, K., Štverková, H., & Mikušová, M. (2020). Wellbeing as a core area of line managers' work in cross-border organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 186-199.
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., & Thanos, I. C. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647.
- Knee, C. R., Porter, B., & Rodriguez, L. M. (2014). Self-determination and regulation of conflict in romantic relationships. In N. Weinstein (Ed.), *Human motivation and interpersonal relationships* (pp. 139-158). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175.
- Lappalainen, P., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T., & Rantanen, H. (2019). Managing performance through employee attributes: Implications for employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 2119-2137.
- Loring, A., & Wang, J. (2021). Engaging Gen Z in professional selling: A systematic literature review. *European journal of Training and Development*, 46(5/6), 413-433.
- Luna-Arocas, R., & Danvila-del-Valle, I. (2021). Does positive wellbeing predict job performance three months later? *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1555-1569.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martinez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047-2067.

- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143-184.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 175-192.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526.
- Ok, C. M., Park, K., Park, S. B., & Jeon, H. H. (2020). Event participation and advocacy: Assessing the role of affective commitment and perceived benefits. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(1), 128-140.
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Employee engagement, creativity and task performance: Role of perceived workplace autonomy. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 227-241.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), Article 2294. doi:10.3390/ijerph18052294
- Saengchai, S., Thaiprayoon, K., & Jermstittiparsert, K. (2019). Employee turnover intentions: The role of the supervisor's support and job autonomy with job satisfaction acting as a mediator: A case of paramedical staff in Thai government hospital. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 16(11), 4789-4797.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45-54.
- Sithravel, R., & Ibrahim, R. (2021). Identifying supportive daytime lighting characteristics for enhancing individuals' psychophysiological wellbeing in windowless workplace in tropical Malaysia. *Indoor and Built Environment*, 30(3), 298-312.
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, Article 103691.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research*, 92(C), 118-130.

- Wang, L., Jiang, M., Zhu, F., & Song, P. (2022). Untangling employee well-being in projects: A configural analysis of job stressors and psychological needs. *Journal of Management in Engineering*, 38(4), Article 04022026.
- Welch, D. (1994). Determinants of international human resource management approaches and activities: A suggested framework. *Journal of Management Studies*, 31(2), 139-164.
- Whiting, S. W., & Maynes, T. D. (2016). Selecting team players: Considering the impact of contextual performance and workplace deviance on selection decisions in the National Football League. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 484-497.
- Yazici, S., & Ayazlar, R. A. (2021). Generation Z and tourism entrepreneurship: Generation Z's career path in the tourism industry. In N. Stylos, R. Rahimi, B. Okumus & S. Williams (Eds.), *Generation Z marketing and management in tourism and hospitality* (pp. 53-99). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165-1181.

