

ĐẦU TƯ VỐN NHÂN LỰC VÀ Ý ĐỊNH RỜI BỎ TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIẠN CỦA VỐN NHÂN LỰC, MONG MUỐN DỊCH CHUYỂN, DỄ DÀNG DỊCH CHUYỂN VÀ GẮN KẾT NHÂN VIÊN – TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

Nguyễn Thanh Sang¹

Phạm Nguyễn Anh Khoa^{2*}

¹Trường Đại học Tài chính – Marketing

²Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

*Tác giả liên hệ: Phạm Nguyễn Anh Khoa – Email: kpphamkhoa97@gmail.com

(Ngày nhận bài: 24/3/2026, ngày nhận bài chỉnh sửa: 20/4/2026, ngày duyệt đăng: 23/4/2026)

TÓM TẮT

Nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực (Human Capital Investment – HCI), vốn nhân lực (Human Capital – HC), mong muốn dịch chuyển (Desirable of Movement – DM), dễ dàng dịch chuyển (Easy of Movement – EM), gắn kết nhân viên (Employee Engagement - EE) và ý định rời bỏ tổ chức (Intention to Leave the organization – IL) của nhân viên tại các doanh nghiệp vùng Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL). Dữ liệu được thu thập từ 509 nhân viên và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy đầu tư vốn nhân lực tác động tích cực đến vốn nhân lực và gắn kết nhân viên. Vốn nhân lực làm gia tăng mong muốn dịch chuyển và dễ dàng dịch chuyển, từ đó thúc đẩy ý định rời bỏ tổ chức. Ngược lại, gắn kết nhân viên có tác động trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức và đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và ý định rời bỏ tổ chức. Nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ doanh nghiệp vùng ĐBSCL giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

Từ khóa: Đầu tư vốn nhân lực; gắn kết nhân viên; vốn nhân lực; ý định rời bỏ tổ chức

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, nguồn nhân lực trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh bền vững của tổ chức (Kazlauskaite & Buciuniene, 2008); (Hsu & Chen, 2019). Các doanh nghiệp ngày càng chú trọng đầu tư vốn nhân lực thông qua đào tạo, phát triển kỹ năng và tạo cơ hội nghề nghiệp nhằm nâng cao hiệu suất và năng lực cạnh tranh (Obeidat, 2016).

Tuy nhiên, đầu tư vốn nhân lực cũng đặt ra một nghịch lý quản trị quan trọng. Khi nhân viên sở hữu vốn nhân lực cao hơn, họ có thể gia tăng khả năng dịch chuyển và ý định rời bỏ tổ chức do có nhiều cơ hội nghề nghiệp hấp dẫn hơn trên thị trường lao động. Wu và Chi,

(2020) cho rằng những người có năng lực sẽ có ý định rời bỏ công việc hiện tại, họ sẽ có nhiều hành vi tìm kiếm việc làm bên ngoài hơn; mối quan hệ này càng mạnh mẽ đối với những người nhận thấy sự dễ dàng dịch chuyển và tính cách chủ động tăng lên hoặc sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức giảm đi. Trong khi đó, một số nghiên cứu khác cho rằng việc nhân viên có cơ hội được phát triển có thể tạo ra cảm giác cam kết với tổ chức, từ đó làm giảm ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên (Allen & cộng sự, 2003). Thực trạng này đặc biệt đáng chú ý tại vùng ĐBSCL, nơi tình trạng dịch chuyển lao động diễn ra mạnh mẽ trong nhiều năm gần đây so với các vùng kinh tế khác trong cả nước (Huỳnh & cộng sự, 2022).

Từ những lập luận trên cho thấy rằng các nghiên cứu trước đây về đầu tư vốn nhân lực đến ý định rời bỏ tổ chức vẫn chưa được khám phá đầy đủ. Vấn đề vốn nhân lực được hình thành trong quá trình đầu tư vốn nhân lực, vốn nhân lực tác động đến mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và thúc đẩy ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên đồng thời đầu tư vốn nhân lực cũng làm gia tăng sự gắn kết nhân viên và giảm ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên chưa được tìm thấy trong các nghiên cứu trước nên được nghiên cứu để lấp đầy khoảng trống này.

Các nghiên cứu thực nghiệm đã nghiên cứu tác động của các biến vốn nhân lực, mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và gắn kết nhân viên với các vai trò khác nhau như biến độc lập, biến phụ thuộc, biến trung gian tác động đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên vẫn còn hạn chế (Kang & Busser, 2018); Hameduddin & Lee, 2019); Wang & cộng sự, 2020; Wu & Chi, 2020), nhưng cho đến nay nhóm tác giả vẫn chưa tìm thấy mô hình nghiên cứu nào khám phá vai trò trung gian nối tiếp giữa các biến vốn nhân lực, mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và gắn kết nhân viên trong cùng một mô hình nghiên cứu để giải thích cho mối quan hệ từ việc đầu tư vốn nhân lực đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên. Vì thế, hướng tiếp cận này rất có tiềm năng nghiên cứu sẽ phát hiện ra một góc nhìn mới cho chủ đề nghiên cứu này.

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm: (1) đánh giá tác động của đầu tư vốn nhân lực đến ý định rời bỏ tổ chức; (2) kiểm định vai trò trung gian của vốn nhân lực, mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và gắn kết nhân viên; và (3) đề xuất hàm ý quản trị nhằm giữ

chân nhân lực chất lượng cao tại các doanh nghiệp vùng ĐBSCL.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

Khung nghiên cứu được hình thành với sự tích hợp của 5 lý thuyết nền: Lý thuyết vốn nhân lực (Becker, 1964), lý thuyết kì vọng (Vroom, 1964), lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), lý thuyết cam kết tổ chức (Meyer & Allen, 1991) và lý thuyết động lực dịch chuyển (Lee, 1966) đã cung cấp một cách tiếp cận sáng tạo trong việc phối hợp các lý thuyết nền, qua đó đưa ra một góc nhìn mới để giải thích về chủ đề “Ý định rời bỏ tổ chức”.

Lý thuyết vốn nhân lực (HCT) của Becker (1964) giải thích rằng đầu tư vào vốn nhân lực, thông qua các hoạt động đào tạo, giáo dục và phát triển năng lực, trực tiếp làm tăng giá trị của nhân viên trên thị trường lao động. Đầu tư vào vốn nhân lực cải thiện các kỹ năng chuyên môn, tăng cường kiến thức và khả năng làm việc của nhân viên, từ đó làm gia tăng giá trị của họ đối với tổ chức và thị trường lao động. Do đó, giả thuyết H1 được đề xuất như sau:

H1: Đầu tư vốn nhân lực có tác động cùng chiều đến vốn nhân lực

Vốn nhân lực bao gồm các kỹ năng, kiến thức, năng lực mà nhân viên tích lũy thông qua giáo dục, đào tạo, và kinh nghiệm. Theo lý thuyết vốn nhân lực (Becker, 1964), khi nhân viên sở hữu vốn nhân lực cao thường nhận thấy bản thân có nhiều giá trị hơn trên thị trường lao động, từ đó làm tăng mong muốn tìm kiếm các cơ hội tốt hơn ở bên ngoài. Vốn nhân lực cao cũng khiến nhân viên dễ nhận được lời mời làm việc từ tổ chức khác, càng thúc đẩy sự cân nhắc rời bỏ tổ chức hiện tại. Becker (1964) nhấn mạnh rằng vốn nhân lực tăng cường khả năng cạnh tranh và sự linh hoạt trong

công việc, làm gia tăng ý thức về khả năng dịch chuyển. Do vậy, các giả thuyết H2, H3 được hình thành như sau:

H2: Vốn nhân lực có tác động cùng chiều đến mong muốn dịch chuyển

H3: Vốn nhân lực có tác động cùng chiều đến dễ dàng dịch chuyển

Mong muốn dịch chuyển là trạng thái tâm lý khi nhân viên cân nhắc các cơ hội bên ngoài, điều này trực tiếp liên quan đến ý định rời bỏ tổ chức. Lý thuyết kì vọng (Vroom, 1964) chỉ ra rằng nhân viên sẽ cân nhắc giữa lợi ích nhận được tại tổ chức hiện tại và kì vọng về lợi ích tại tổ chức mới. Khi họ đánh giá rằng các cơ hội bên ngoài hấp dẫn hơn họ sẽ có ý định rời bỏ tổ chức. Do đó, giả thuyết H4 được đề xuất như sau:

H4: Mong muốn dịch chuyển có tác động cùng chiều đến ý định rời bỏ tổ chức

Lý thuyết kì vọng cũng cho rằng nhân viên cân nhắc khả năng thành công và các lợi ích khi chuyển sang tổ chức khác. Nếu họ nhận thức rằng việc dịch chuyển là dễ dàng và khả thi, ý định rời bỏ tổ chức sẽ gia tăng. Dễ dàng dịch chuyển làm giảm rào cản tâm lý đối với việc rời bỏ tổ chức. Nhân viên dễ dàng dịch chuyển thường bị thu hút bởi các cơ hội bên ngoài hấp dẫn hơn, như mức lương cao hơn, vị trí tốt hơn hoặc điều kiện làm việc thuận lợi hơn. Huang và cộng sự (2016) cho rằng nếu nhân viên hài lòng với công việc hiện tại, hoặc họ thấy rằng có rất ít các lựa chọn việc làm thay thế trên thị trường lao động thì họ sẽ có xu hướng ít dịch chuyển. Do đó, giả thuyết H5 được đề xuất như sau:

H5: Dễ dàng dịch chuyển có tác động cùng chiều đến ý định rời bỏ tổ chức

Đầu tư vốn nhân lực bao gồm các hoạt động như đào tạo, phát triển chuyên môn và tạo cơ hội thăng tiến. Lý thuyết

trao đổi xã hội (Blau, 1964) cho rằng các mối quan hệ trong tổ chức được xây dựng dựa trên các trao đổi lợi ích, trong đó nhân viên cảm nhận sự công bằng và hỗ trợ từ tổ chức sẽ có động lực để đáp lại bằng sự cam kết và gắn kết. Do vậy, giả thuyết H6 được đề xuất như sau:

H6: Đầu tư vốn nhân lực có tác động cùng chiều đến gắn kết nhân viên

Lý thuyết cam kết tổ chức của Meyer và Allen (1991) khẳng định rằng sự gắn kết của nhân viên thường đi kèm với cam kết tình cảm (affective commitment) đóng vai trò quan trọng trong việc làm giảm ý định rời bỏ tổ chức. Nhân viên cảm thấy có sự kết nối mạnh mẽ với tổ chức thường ít có xu hướng tìm kiếm cơ hội ở nơi khác. Nhân viên gắn kết cao sẽ cảm thấy hài lòng hơn với công việc, có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và tổ chức, từ đó giảm khả năng họ suy nghĩ đến việc rời bỏ tổ chức. Ngược lại, khi gắn kết thấp, nhân viên dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tiêu cực (như áp lực công việc, thiếu cơ hội phát triển), dẫn đến tăng ý định rời bỏ tổ chức. Mối quan hệ giữa gắn kết nhân viên và ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên xuất phát từ mức độ cống hiến cao cho công việc (Halbesleben & Wheeler, 2008). Gắn kết về cơ bản là tạo động lực được thể hiện bằng cách nhân viên phân bổ nguồn lực của họ để hoàn thành công việc (Rich & cộng sự, 2010). Milliman và cộng sự (2018) chỉ ra rằng các tổ chức cần nỗ lực thúc đẩy sự gắn kết nhân viên để nhân viên tiếp tục ở lại làm việc cống hiến cho tổ chức. Từ các phân tích trên, giả thuyết H7 được đề xuất như sau:

H7: Gắn kết nhân viên có tác động trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức

Đầu tư vốn nhân lực thông qua đào tạo làm tăng vốn nhân lực như đã phân

tích ở trên, khi nhân viên có vốn nhân lực cao sẽ có khả năng làm gia tăng sự mong muốn dịch chuyển và dễ dàng dịch chuyển của nhân viên giữa các tổ chức hơn so với những nhân viên có vốn nhân lực thấp vì họ có nhiều cơ hội tìm được việc làm thay thế do họ nhận được nhiều lời mời làm việc từ những tổ chức khác (Gerhart, 1989). Vì thế, giả thuyết H8, H9 đề xuất các mối quan hệ trung gian của các biến như sau:

H8: Vốn nhân lực có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và mong muốn dịch chuyển.

H9: Vốn nhân lực có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và dễ dàng dịch chuyển.

Lí thuyết vốn nhân lực (Becker, 1964) xác nhận rằng vốn nhân lực cao làm tăng sự tự tin của nhân viên về khả năng thành công khi dịch chuyển. Thêm vào đó lí thuyết động lực dịch chuyển (push-pull theory of migration) (Lee, 1966) cũng khẳng định khi vốn nhân lực cao sẽ tạo điều kiện cho nhân viên bị “kéo” bởi các cơ hội bên ngoài hấp dẫn, thúc đẩy mong muốn và ý định rời bỏ tổ chức. Xuất phát từ các lập luận trên cho

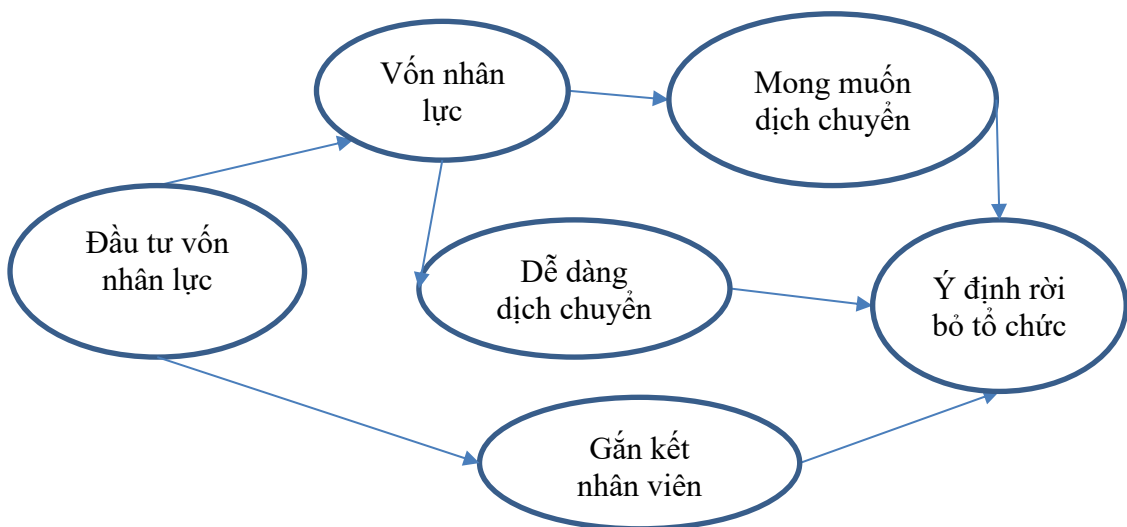
thấy mong muốn dịch chuyển và dễ dàng dịch chuyển là cầu nối giữa việc nhân viên sở hữu vốn nhân lực cao và ý định rời bỏ tổ chức. Dựa vào các phân tích trên, giả thuyết H10, H11 được đề xuất như sau:

H10: Mong muốn dịch chuyển có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vốn nhân lực và ý định rời bỏ tổ chức

H11: Dễ dàng dịch chuyển có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa vốn nhân lực và ý định rời bỏ tổ chức

Lí thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và lí thuyết cam kết tổ chức (Meyer & Allen, 1991) cho rằng đầu tư vốn nhân lực có tác động trực tiếp đến sự gắn kết nhân viên bằng cách tạo cảm giác hài lòng, tin tưởng và cam kết với tổ chức, như một hệ quả họ sẽ có xu hướng muốn đáp lại bằng cách gắn kết hơn với tổ chức của họ. Sự gắn kết nhân viên làm giảm ý định rời bỏ tổ chức. Từ các phân tích trên, giả thuyết H12 được đề xuất như sau:

H12: Gắn kết nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và ý định rời bỏ tổ chức



Hình 1: Mô hình nghiên cứu do nhóm tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp gồm nghiên cứu định tính và định lượng.

Nghiên cứu định lượng chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất theo định mức tỉ lệ. Việc lấy mẫu theo phương pháp này nhằm khắc phục được phần nào sai số về tính đại diện của mẫu. Nghiên cứu khảo sát tiếp cận các đối tượng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về độ tuổi, thâm niên, vị trí công tác... Đối tượng khảo sát phân bố ở các tỉnh thành phù hợp với quy mô cơ cấu ngành nghề đặc trưng tại vùng ĐBSCL (ngành nông, lâm, thủy sản) thông qua khảo sát bảng hỏi. Tổng cộng 565 bảng khảo sát được thu về, sau khi sàng lọc còn 509 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Dữ liệu được xử lý bằng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM theo khuyến nghị của (Hair & cộng sự, 2017).

Các thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước. Độ tin cậy và giá trị thang đo được kiểm định thông qua Cronbach's Alpha, Composite

Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE), Fornell–Larcker, kiểm định cấu trúc thông qua VIF, R^2 , Q^2 và tác động trung gian có ý nghĩa thống kê.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Đầu tư vốn nhân lực (HCI) là thang đo bậc 2 được cấu tạo gồm 3 thành phần khái niệm tiềm ẩn bậc nhất dạng kết quả, bao gồm đào tạo và phát triển nhân viên chuyên sâu (IEID), lựa chọn rộng rãi (ES), trả lương theo khuyến khích (IBP). Về độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo bậc nhất có các hệ số tải ngoài của các khái niệm thành phần đầu tư vốn nhân lực đều cao hơn ngưỡng cho phép 0,7; hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm bậc nhất cũng đều lớn hơn 0,7. Từ đó, có thể kết luận thang đo các khái niệm đầu tư vốn nhân lực đều đạt độ tin cậy nhất quán nội bộ. Kết quả cũng cho thấy các giá trị trung bình phương sai trích AVE của các biến nghiên cứu đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ.

Bảng 1: Kết quả đo lường đầu tư vốn nhân lực (HCI)

Tiêu chí đánh giá	Thang đo	ES	IBP	IEID
Hệ số tải ngoài (outerloading)	ES1	0,739		
	ES2	0,730		
	ES3	0,766		
	IBP2		0,896	
	IBP3		0,882	
	IBP4		0,889	
	IEID1			0,926
	IEID2			0,932
	IEID3			0,938
Cronbach's Alpha		0,617	0,867	0,924
CR		0,789	0,918	0,952
AVE		0,555	0,790	0,869

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả kiểm tra giá trị phân biệt thông qua hệ số Fornell – Larcker cho thấy các nhân tố thành phần của HCI

đảm bảo tính phân biệt vì các hệ số đường chéo lớn hơn hệ số các mối quan hệ tương quan giữa các cặp biến.

Bảng 2: Kết quả hệ số Fornell – Larcker

	ES	IBP	IEID
ES	0,745		
IBP	0,519	0,889	
IEID	0,667	0,352	0,932

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Vốn nhân lực (HC) là thang đo bậc 2 được cấu tạo gồm 3 thành phần khái niệm tiềm ẩn bậc nhất dạng kết quả, bao gồm lãnh đạo và động lực (LM), trình độ chuyên môn (QA), sự hài lòng và sáng tạo (SC). Về độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo bậc nhất có các hệ số tải ngoài của các khái niệm vốn nhân lực đều cao hơn ngưỡng cho phép 0,7; hệ số

độ tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm bậc nhất cũng đều lớn hơn 0,7. Từ đó, có thể kết luận thang đo các khái niệm thành phần vốn nhân lực đều đạt độ tin cậy nhất quán nội bộ. Kết quả cũng cho thấy các giá trị trung bình phương sai trích AVE của các biến nghiên cứu đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ.

Bảng 3: Kết quả đo lường vốn nhân lực (HC)

Tiêu chí đánh giá	Thang đo	LM	QA	SC
Hệ số tải outerloading	LM1	0,883		
	LM2	0,878		
	LM3	0,785		
	QA3		0,931	
	QA4		0,921	
	QA5		0,940	
	SC1			0,872
	SC2			0,744
	SC3			0,708
Cronbach's Alpha		0,806	0,923	0,708
CR		0,886	0,951	0,820
AVE		0,723	0,866	0,605

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả đánh giá giá trị phân biệt của thang đo khái niệm bậc hai HC đảm bảo tính phân biệt vì các hệ số đường chéo

lớn hơn hệ số các mối quan hệ tương quan giữa các cặp biến.

Bảng 4: Kết quả hệ số Fornell – Larcker

	LM	QA	SC
LM	0,850		
QA	0,380	0,931	
SC	0,128	0,258	0,778

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Đo lường các khái niệm bậc nhất bao gồm 4 khái niệm: DM, EE, EM và IL cho thấy tất cả trị số độ tin cậy tổng hợp CR đều lớn hơn 0,7. Từ đó, ta kết luận các biến nghiên cứu tiềm ẩn đều đạt tính nhất quán nội bộ. Tất cả các hệ số tải ngoài

(outer loadings) của các biến quan sát đều cao hơn ngưỡng cho phép 0,7. Cùng với đó, các giá trị phương sai trích AVE của các biến nghiên cứu cũng đều trên 0,5. Vì vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ.

Bảng 5: Đánh giá tiêu chí hội tụ của các khái niệm thang đo bậc nhất

Tiêu chí đánh giá	Thang đo	DM	EE	EM	IL
Hệ số tải ngoài (outerloading)	DM1	0,858			
	DM2	0,910			
	DM3	0,879			
	EE1		0,851		
	EE2		0,834		
	EE3		0,840		
	EE4		0,847		
	EE5		0,863		
	EE6		0,831		
	EE7		0,834		
	EE8		0,833		
	EE9		0,761		
	EM1			0,916	
	EM2			0,913	
	EM3			0,925	
	EM4			0,874	
	IL1				0,773
	IL2				0,727
	IL3				0,777
	IL4				0,792
Cronbach's Alpha		0,858	0,945	0,928	0,801
CR		0,913	0,953	0,949	0,851
AVE		0,779	0,694	0,823	0,589

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả đánh giá giá trị phân biệt của thang đo bốn khái niệm bậc nhất: DM, EM, EE và IL đảm bảo tính phân biệt vì các hệ số đường chéo lớn hơn hệ số các

mối quan hệ tương quan giữa các cặp biến, không hình thành nên các khái niệm khác so với định nghĩa thang đo trong mô hình cấu trúc đề xuất.

Bảng 6: Kết quả hệ số Fornell – Larcker

	DM	EE	EM	IL
DM	0,882			
EE	-0,005	0,833		
EM	0,300	0,238	0,907	
IL	0,739	-0,132	0,367	0,768

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Theo F. Wang (2013), nếu giá trị hệ số phóng đại phương sai (VIF) nhỏ hơn 0,2 hoặc lớn hơn 5 thì có vấn đề về đa cộng tuyến với các biến tiềm ẩn. Kết quả

nghiên cứu cho thấy các biến quan sát đều có hệ số VIF lớn hơn 0,2 và nhỏ hơn 5 nên các biến quan sát không gặp vấn đề về cộng tuyến.

Bảng 7: Kiểm định đa cộng tuyến

Biến quan sát	VIF	Biến quan sát	VIF
ES	2,419	EE1	3,021
IBP	1,690	EE2	2,643
IEID	1,651	EE3	2,838
LM	1,543	EE4	2,849
QA	2,757	EE5	3,117
SC	2,064	EE6	2,812
DM1	2,015	EE7	2,817
DM2	2,426	EE8	2,805
DM3	2,143	EE9	2,034
EM1	3,623	IL1	2,257
EM2	3,521	IL2	2,487
EM3	4,011	IL3	1,143
EM4	2,589	IL4	2,675

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết trong mô hình cho thấy các giả thuyết từ H1 đến H12 đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa

1%. Dựa vào các hệ số chuẩn hoá cho thấy mức độ tác động giữa các mối quan hệ ở mức khá cao.

Bảng 8: Kiểm định sự phù hợp của các mối quan hệ trong mô hình

Mối quan hệ tác động	Hệ số gốc	Hệ số bootstraps	Độ chênh	P-values	Kết luận
DM -> IL	0,677	0,676	23,442	0,000	Chấp nhận
EE -> IL	-0,178	-0,178	5,060	0,000	Chấp nhận
EM -> IL	0,207	0,207	5,258	0,000	Chấp nhận
HC -> DM	0,673	0,673	23,482	0,000	Chấp nhận
HC -> EM	0,872	0,873	81,117	0,000	Chấp nhận
HCI -> EE	0,487	0,488	11,036	0,000	Chấp nhận
HCI -> HC	0,752	0,754	37,139	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Giá trị R^2 càng cao cho thấy mức độ dự báo của các biến ngoại sinh đến biến nội sinh càng chính xác. Kết quả nghiên cứu (hình 2) cho thấy HC ($R^2 = 0,566$), DM ($R^2 = 0,453$), EM ($R^2 = 0,761$), EE ($R^2 = 0,237$) và các nhân tố tác động giải thích được 59,9% ($R^2 = 0,599$) sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu Q^2 của các biến đều tác động lớn hơn 0.

Theo đó, nhân tố dễ dàng dịch chuyển (EM) có giá trị Q^2 cao nhất 0,616; tiếp theo là vốn nhân lực (HC) có giá trị Q^2 là 0,391; mong muốn dịch chuyển (DM), ý định rời bỏ tổ chức (IL) và gắn kết nhân viên (EE) lần lượt là 0,346; 0,265 và 0,163. Kết quả cho thấy rằng có sự liên quan dự báo của mô hình đến các biến tiềm ẩn nội sinh.

Bảng 9: Kết quả đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu Q^2

NHÂN TỐ	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
DM	1,527	998,496	0,346
EE	4,581	3.836,575	0,163
EM	2,036	781,656	0,616
HC	1,527	929,799	0,391
IL	2,036	1.495,615	0,265

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

4.3. Kiểm tra trung gian

Kết quả trình bày trong bảng 10, cho thấy các mối quan hệ tác động gián tiếp riêng biệt và gián tiếp tổng hợp đều

có ý nghĩa thống kê 1%, các mối quan hệ tác động ở cơ chế trung gian một phần do các mối quan hệ tác động cả trực tiếp và gián tiếp.

Bảng 10: Đánh giá vai trò trung gian

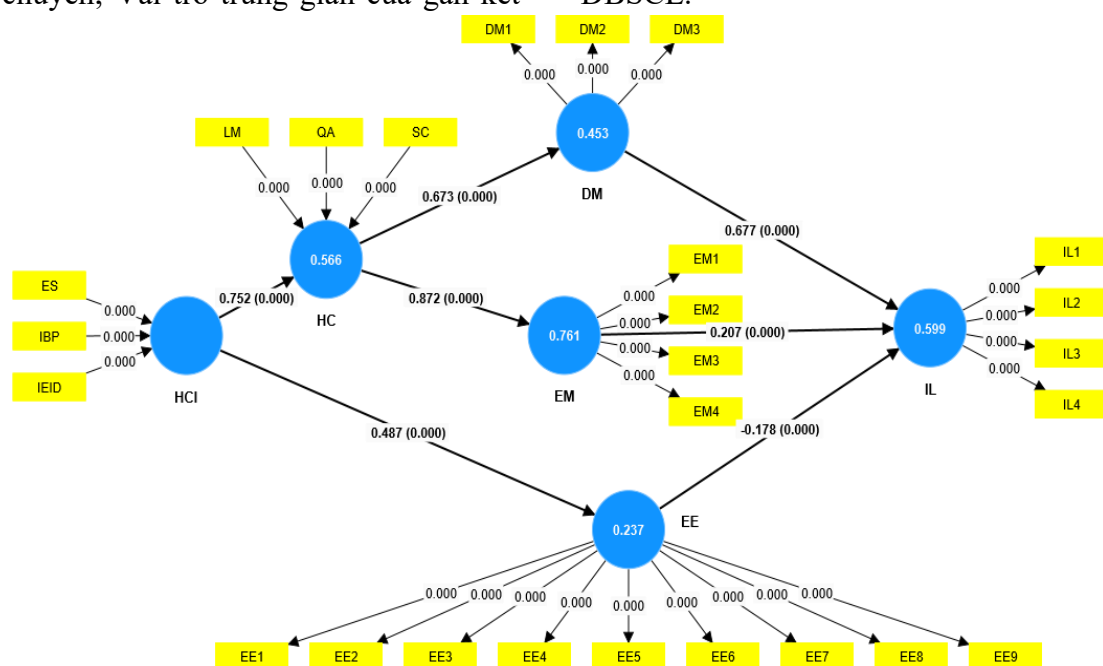
Mối quan hệ	Original sample (O)	T - statistics (O/STDEV)	P- values	Tác động	Kết luận
HCI -> HC -> DM	0,506	18,184	0,000	Gián tiếp	Trung gian
HCI -> DM	0,506	18,184	0,000	Trực tiếp	

Mối quan hệ	Original sample (O)	T - statistics (O/STDEV)	P- values	Tác động	Kết luận
HCI -> HC -> EM	0,656	31,053	0,000	Gián tiếp	Trung gian một phần
HCI -> EM	0,656	31,053	0,000	Trực tiếp	
HC -> EM -> IL	0,180	5,159	0,000	Gián tiếp	Trung gian một phần
HC -> DM -> IL	0,455	18,677	0,000	Gián tiếp	
HC -> IL	0,635	23,026	0,000	Trực tiếp	Trung gian một phần
HCI -> EE -> IL	-0,087	5,044	0,000	Gián tiếp	
HCI -> HC -> DM -> IL	0,342	16,367	0,000	Gián tiếp	Trung gian một phần
HCI -> HC -> EM -> IL	0,136	4,918	0,000	Gián tiếp	
HCI -> IL	0,392	12,476	0,000	Trực tiếp	

(Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của nhóm tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng vốn nhân lực có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển; Vai trò trung gian của gắn kết

nhân viên tác động mạnh mẽ trong mối quan hệ giữa đầu tư vốn nhân lực và tác động trái chiều với ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp vùng ĐBSCL.



Hình 2: Kết quả hồi quy mô hình PLS – SEM

Từ kết quả phân tích trên cho thấy tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Các chỉ số Cronbach's Alpha và CR đều lớn hơn 0,7; AVE lớn hơn 0,5. Kiểm định Fornell-Larcker xác nhận giá trị phân biệt giữa các khái niệm. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy tất cả các giả thuyết H1- H12 đều được chấp nhận và các biến trung gian trong mô hình ở cơ chế trung gian một phần và có ý nghĩa thống kê 1%.

Cụ thể:

- Đầu tư vốn nhân lực tác động cùng chiều đến vốn nhân lực và gắn kết nhân viên.

- Vốn nhân lực tác động cùng chiều đến mong muốn dịch chuyển và dễ dàng dịch chuyển.

- Mong muốn dịch chuyển và dễ dàng dịch chuyển làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức.

- Gắn kết nhân viên tác động trái chiều đến ý định rời bỏ tổ chức.

- Các biến vốn nhân lực, mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và gắn kết nhân viên đều đóng vai trò trung gian trong mô hình nghiên cứu.

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu có khả năng giải thích 59,9% biến thiên của ý định rời bỏ tổ chức.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy đầu tư vốn nhân lực vừa mang lại lợi ích tích cực cho tổ chức vừa tiềm ẩn nguy cơ gia tăng ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên có năng lực cao. Khi nhân viên được đào tạo và phát triển tốt hơn, họ trở nên hấp dẫn hơn trên thị trường lao động, từ đó gia tăng mong muốn và khả năng dịch chuyển.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy gắn kết nhân viên là cơ chế quan trọng

giúp hạn chế ý định rời bỏ tổ chức. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp không chỉ tập trung đầu tư đào tạo mà còn cần xây dựng môi trường làm việc tích cực, công bằng và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp lâu dài. Các doanh nghiệp vùng ĐBSCL cần chú ý xây dựng các chương trình đầu tư phát triển nghề nghiệp rõ ràng, tăng cường các hoạt động gắn kết nhân viên, hoàn thiện chính sách lương thưởng và phúc lợi, chú ý xây dựng môi trường học tập liên tục, bên cạnh đó cũng quan tâm tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực cao, cụ thể như sau:

Các tổ chức cần xây dựng chương trình đầu tư phát triển vốn nhân lực phù hợp với mục tiêu của tổ chức nhằm mang lại hiệu quả và hạn chế được tình trạng nhân viên rời bỏ tổ chức như đào tạo các chương trình kỹ năng đặc thù cho tổ chức thay vì đào tạo các kỹ năng chung.

Các tổ chức cần tăng cường các hoạt động gắn kết nhân viên như tổ chức các hội thảo, các buổi liên hoan tập thể hoặc các chuyến đi du lịch trải nghiệm để người lao động có dịp trao đổi, tương tác nhau nhằm làm gia tăng sự gắn kết hơn.

Các tổ chức cần hoàn thiện chính sách lương, thưởng, phúc lợi như: thay đổi cách trả lương mới (3P) thay vì trả lương theo cách truyền thống: P1 (pay for position): Trả lương theo vị trí làm việc; P2 (pay for person): Trả lương dựa trên năng lực của người đảm nhiệm vị trí làm việc; P3 (pay for performance): Trả lương dựa trên thành quả của người đảm nhiệm vị trí công việc. Việc kết hợp ba yếu tố này sẽ giúp cho tổ chức đưa ra được mức lương đúng với khả năng cũng như lợi ích mà nhân viên mang lại cho tổ chức.

Các nhà quản trị cần tuyên truyền cho nhân viên tự nâng cao vốn nhân lực cá nhân bằng cách xây dựng môi trường

học tập liên tục để đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Đồng thời nhà quản trị cũng cần công tâm, khách quan trong việc đánh giá hiệu suất lao động của nhân viên cũng như tạo môi trường làm việc năng động, sáng tạo, hiệu quả và cơ hội được thăng tiến.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ cơ chế tác động của đầu tư vốn nhân lực đến ý định rời bỏ tổ chức thông qua các biến trung gian gồm vốn nhân lực, mong muốn dịch chuyển, dễ dàng dịch chuyển và gắn kết nhân viên. Kết quả đóng góp cả về mặt lý thuyết và thực tiễn khi tích hợp nhiều lý thuyết nền để giải thích ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp vùng ĐBSCL.

7. Hạn chế và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm nên chưa phản ánh được sự thay đổi hành vi theo thời gian. Các nghiên cứu tương lai có thể sử dụng dữ liệu theo chuỗi thời gian hoặc nghiên cứu dọc để đánh giá sự thay đổi giữa ý định rời bỏ và hành vi rời bỏ thực tế.

Ngoài ra, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng mô hình bằng cách bổ sung các biến như hỗ trợ tổ chức, hỗ trợ của cấp trên hoặc văn hóa tổ chức. Việc mở rộng bối cảnh nghiên cứu sang các khu vực khác như TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội hoặc Đà Nẵng cũng sẽ giúp tăng khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). Allen2003. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/DOI:10.1177/014920630302900107>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Gerhart, B. (1989). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology, Forthcoming*, 1–39.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. In *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* (Vol. 22, Issue 3, pp. 242–256). <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hameduddin, T., & Lee, S. (2019). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, 1–25.
- Hsu, B.-X., & Chen, Y.-M. (2019). Industrial policy, social capital, human capital, and firm-level competitive advantage. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 883–903.
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: The moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689–706. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>
- Huỳnh, H. T., Lê, M. T. C., & Nguyễn, S. P. (2022). Di cư lao động có đóng góp đa dạng hoá thu nhập của hộ gia đình? Trường hợp của Đồng Bằng Sông Cửu Long. *Kinh Tế & Phát Triển*, 298, 92–100.

- Kang, H. J. (Annette), & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- Kazlauskaite, R., & Buciuniene, I. (2008). *The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage*. <https://www.researchgate.net/publication/257294800>
- Lee, E. S. (1966). A theory of migration. *Demography*, 3(1), 47–57.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65.
- Obeidat, D. Z. M. (2016). Human Capital Investment And Training In Islamic Banking Industry In Jordan Jordan Islamic Bank for Finance and Investment. *European Scientific Journal*, 12(10), 90–103. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n10p90>
- Rich, B. L., A.Lepine, J., & R.Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China’s hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 45 (2020) 10–22 Contents, 45, 10–22.
- Wang, F. (2013). Challenges of Learning to Write Qualitative Research: Students’ Voices. *International Journal of Qualitative Methods*, 12, 638–651.
- Wu, I.-H. (Ray), & Chi, N.-W. (2020). The journey to leave: Understanding the roles of perceived ease of movement, proactive personality, and person-organization fit in overqualified employees’ job searching process. *Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1–61. <https://doi.org/doi: 10.1002/job.2470>.

HUMAN CAPITAL INVESTMENT AND EMPLOYEES’ INTENTION TO LEAVE THE ORGANIZATION: THE MEDIATING ROLES OF HUMAN CAPITAL, DESIRABLE OF MOVEMENT, EASY OF MOVEMENT, AND EMPLOYEE ENGAGEMENT – EVIDENCE FROM ENTERPRISES IN THE MEKONG DELTA REGION

Nguyễn Thanh Sang¹

Phạm Nguyễn Anh Khoa^{2*}

¹University of Finance – Marketing

²University of Economics Ho Chi Minh City

* Corresponding author: Phạm Nguyễn Anh Khoa – Email: kpphamkhoa97@gmail.com

(Received: 24/3/2026, Revised: 20/4/2026, Accepted for publication: 23/4/2026)

ABSTRACT

This study examines the relationships among human capital investment, human capital, desirable of movement, easy of movement, employee engagement, and employees' intention to leave the organization in enterprises located in the Mekong Delta region. Data were collected from 509 employees and analyzed using the PLS-SEM method. The results indicate that human capital investment positively affects both human capital and employee engagement. Human capital increases desirable of movement and easy of movement, which in turn enhances intention to leave the organization. In contrast, employee engagement negatively influences intention to leave the organization and plays an important mediating role in the relationship between human capital investment and intention to leave the organization. The study also proposes managerial implications to help enterprises in the Mekong Delta retain high-quality human resources.

Keywords: *Human capital investment; employee engagement; human capital; intention to leave the organization*