



Tạp chí Khoa học Quản lý & Kinh tế  
Trang chủ: <https://jem.hce.edu.vn>  
ISSN: 2354-1350 | Online ISSN: 3126-3216



# Ảnh hưởng của nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên đến cam kết tình cảm: Vai trò trung gian của an toàn tâm lý ở nhân viên thế hệ Gen Z trong các ngành dịch vụ sáng tạo tại Thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Đình Hòa<sup>a</sup>, Vũ Bá Thành<sup>a,\*</sup>, Phạm Thị Thật<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng

## Thông tin xuất bản

**Phân loại JEL:** D23, M12, L20

**Ngày nhận bài:** 28/12/2025

**Ngày nhận bản sửa:** 10/02/2026

**Ngày duyệt đăng:** 30/03/2026

**Trích dẫn:** Nguyễn, Đ. H., Vũ, B. T., Phạm, T. T. (2026). Ảnh hưởng của nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên đến cam kết tình cảm: Vai trò trung gian của an toàn tâm lý ở nhân viên thế hệ Gen Z trong các ngành dịch vụ sáng tạo tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế*, (37), 59–74.

**DOI:** 10.67003/HJEM.2026.VN.37.59-74

**Từ khóa:** An toàn tâm lý; Cam kết tình cảm; Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên; Thế hệ Gen Z.

## Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên (PSS) và cam kết tình cảm của nhân viên (AC), đồng thời kiểm định vai trò trung gian của an toàn tâm lý (PS) trong mối quan hệ này. Dữ liệu được thu thập từ 380 nhân viên thế hệ Gen Z đang làm việc tại các công ty về dịch vụ sáng tạo ở TP. Hồ Chí Minh thông qua bảng hỏi chuẩn hóa. Phương pháp phân tích sử dụng gồm kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng PSS có ảnh hưởng trực tiếp tích cực đến AC và PS; đồng thời, PS cũng có tác động tích cực đến AC. Đặc biệt, PS đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa PSS và AC, cho thấy các yếu tố tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển hóa hành vi lãnh đạo thành cam kết tình cảm của nhân viên. Kết quả làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của hành vi lãnh đạo với lao động trẻ, gợi ý doanh nghiệp xây dựng môi trường an toàn tâm lý và lãnh đạo hỗ trợ nhằm nâng cao gắn bó của Gen Z.

\* Tác giả liên hệ, e-mail: [vubathanh@tdtu.edu.vn](mailto:vubathanh@tdtu.edu.vn)

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh môi trường làm việc ngày càng biến động và áp lực cạnh tranh không ngừng gia tăng, việc giữ chân nhân viên, đặc biệt là thế hệ lao động trẻ như Gen Z đã trở thành một thách thức đáng kể đối với các tổ chức. Thế hệ Gen Z (sinh từ khoảng năm 1997 đến 2012) đang từng bước gia nhập thị trường lao động với những đặc điểm riêng biệt như đề cao giá trị cá nhân, mong muốn được lắng nghe, và kỳ vọng có cơ hội phát triển trong một môi trường làm việc đảm bảo an toàn về tâm lý. Đồng thời, nhóm lao động này cũng có xu hướng dịch chuyển công việc nếu cảm thấy không được hỗ trợ hoặc không tìm thấy sự gắn kết về mặt cảm xúc với tổ chức (Priporas & cộng sự, 2017; Deloitte, 2023).

Trong số các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ cam kết của nhân viên, cam kết tình cảm (affective commitment) được xem là một thành phần trung tâm, đặc biệt quan trọng khi nghiên cứu hành vi cam kết và ý định duy trì công việc. Theo Meyer và Allen (1991), cam kết tình cảm phản ánh mức độ nhân viên gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức, đồng thời thể hiện sự đồng nhất và mức độ tham gia của họ vào tổ chức. Nói cách khác, nhân viên ở lại vì “muốn ở lại”, thay vì vì nghĩa vụ hay vì chi phí rời đi. Với ý nghĩa đó, cam kết tình cảm thường được xem là dạng cam kết có giá trị nhất trong việc duy trì sự ổn định nhân sự và nâng cao hiệu quả tổ chức, do nó gắn với động cơ tự nguyện và cảm xúc tích cực đối với tổ chức. Do vậy, nghiên cứu này lựa chọn cam kết tình cảm như biến kết quả trọng tâm nhằm làm rõ cơ chế thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên Gen Z. Khi nhân viên có cam kết tình cảm cao thường sẵn sàng cống hiến và ít có xu hướng nghỉ việc, ngay cả khi tổ chức đối mặt với những khó khăn nhất định (Meyer & cộng sự, 2002).

Một trong những yếu tố có khả năng tác động mạnh mẽ đến cam kết tình cảm là nhận thức hỗ trợ từ cấp trên, tức cảm nhận của nhân viên về việc người quản lý trực tiếp quan tâm đến phúc lợi, sự phát triển và nhu cầu cảm xúc của họ (Eisenberger & cộng sự, 2002). Đối với Gen Z, nhóm nhân viên đề cao sự công bằng, minh bạch và nhu cầu được ghi nhận, vai trò hỗ trợ từ cấp trên càng trở nên quan trọng trong việc hình thành cảm xúc gắn kết và mong muốn đồng hành với tổ chức (Chillakuri, 2020). Tuy nhiên, nhận thức được hỗ trợ từ cấp trên không phải lúc nào cũng chuyển hóa trực tiếp thành cam kết tình cảm mạnh mẽ. Một cơ chế tâm lý quan trọng có thể đóng vai trò trung gian là an toàn tâm lý (psychological safety), được hiểu là mức độ nhân viên cảm thấy an toàn khi bày tỏ quan điểm, thừa nhận sai sót hoặc đặt câu hỏi mà không lo ngại bị trừng phạt hay đánh giá tiêu cực (Edmondson, 1999). Trong bối cảnh Gen Z thường nhạy cảm hơn với các trải nghiệm cảm xúc tiêu cực tại nơi làm việc, an toàn tâm lý trở thành yếu tố then chốt giúp chuyển hóa sự hỗ trợ từ cấp trên thành động lực nội tại và sự gắn bó cảm xúc lâu dài với tổ chức (Dirk & cộng sự, 2025; Basit, 2017; Frazier & cộng sự, 2017).

Theo báo cáo của Decision Lab & Drexel (2020), Gen Z được dự báo sẽ chiếm khoảng 25% lực lượng lao động Việt Nam vào năm 2025 và có xu hướng làm việc nhiều trong các môi trường năng động, sáng tạo như ngành dịch vụ, truyền thông và công nghệ, đặc biệt tập trung tại các đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh (Vietcetera, 2020). Cùng với đó, báo cáo từ ManpowerGroup (2025) cũng dự báo rằng đến năm 2030, Gen Z sẽ chiếm khoảng một phần ba lực lượng lao động hiện tại, cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của thế hệ này trong cơ cấu lao động hiện đại.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng việc nghiên cứu mối quan hệ giữa nhận thức hỗ trợ từ cấp trên và cam kết tình cảm, thông qua vai trò trung gian của an toàn tâm lý, là cần thiết và có ý nghĩa lý luận cũng như thực tiễn. Đặc biệt, trong bối cảnh thế hệ Gen Z đang dần trở thành lực lượng lao động chủ lực tại TP.HCM, nghiên cứu này không chỉ góp phần bổ sung vào lý thuyết về hành vi tổ chức mà còn cung cấp dữ liệu thực tiễn hữu ích cho các nhà quản lý trong việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết, hiệu quả và bền vững.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Lý thuyết nền liên quan

Dựa trên nền tảng Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), nghiên cứu lập luận rằng các tương tác hỗ trợ giữa cấp trên và nhân viên tạo ra cơ chế “có đi có lại”, trong đó sự quan tâm,

ghi nhận và hỗ trợ từ cấp trên được xem như nguồn lực xã hội quan trọng khiến nhân viên hình thành nghĩa vụ đáp lại bằng các thái độ tích cực đối với tổ chức (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Tuy nhiên, trong các bối cảnh lao động hiện đại, nhất là ở nhóm nhân viên trẻ, sự hỗ trợ từ cấp trên không chỉ tạo ra nghĩa vụ đáp lại mà còn góp phần định hình trải nghiệm tâm lý tại nơi làm việc. Các nghiên cứu gần đây cho thấy Gen Z có xu hướng đề cao sự ghi nhận, phản hồi kịp thời, cơ hội phát triển, tính linh hoạt và cảm giác được tôn trọng trong quan hệ với cấp trên (Chillakuri, 2020; Deloitte, 2024; Zahra & cộng sự, 2025). Vì vậy, việc vận dụng Lý thuyết trao đổi xã hội trong nghiên cứu này không chỉ nhằm lý giải tác động trực tiếp của nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên đến cam kết tình cảm, mà còn nhằm làm rõ cách thức các tín hiệu hỗ trợ được chuyển hóa thành trạng thái tâm lý tích cực ở nhân viên Gen Z.

Bên cạnh đó, nghiên cứu tiếp cận an toàn tâm lý như một cơ chế trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên và cam kết tình cảm. An toàn tâm lý phản ánh mức độ nhân viên cảm thấy có thể nêu ý kiến, thừa nhận sai sót, đặt câu hỏi và thử nghiệm cách làm mới mà không lo bị trừng phạt hoặc đánh giá tiêu cực (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Trong các ngành dịch vụ sáng tạo, nơi công việc thường đòi hỏi trao đổi ý tưởng, phản hồi liên tục, thử nghiệm giải pháp và phối hợp linh hoạt, an toàn tâm lý càng có ý nghĩa đối với khả năng tham gia chủ động và hình thành gắn bó của nhân viên. Các tổng quan và nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định rằng an toàn tâm lý có liên hệ chặt chẽ với lãnh đạo hỗ trợ, trải nghiệm làm việc tích cực, sự thích ứng và cam kết của nhân viên (Frazier & cộng sự, 2017; Newman & cộng sự, 2017; Li & cộng sự, 2022; Jindal & cộng sự, 2024). Do đó, nghiên cứu này sử dụng kết hợp Lý thuyết trao đổi xã hội và cách tiếp cận an toàn tâm lý để giải thích cơ chế chuyển hóa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên thành cam kết tình cảm của nhân viên Gen Z trong các ngành dịch vụ sáng tạo.

## **2.2. Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên (Perceived Supervisor Support – PSS)**

Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên (Perceived Supervisor Support, PSS) phản ánh mức độ nhân viên tin rằng cấp trên quan tâm đến phúc lợi, ghi nhận đóng góp và sẵn sàng hỗ trợ họ trong công việc (Kottke & Sharafinski, 1988; Eisenberger & cộng sự, 2002). Do cấp trên tương tác trực tiếp và thường xuyên với nhân viên, họ thường được xem là đại diện gần gũi của tổ chức, qua đó ảnh hưởng mạnh đến cách nhân viên đánh giá tổ chức (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trên nền tảng Lý thuyết trao đổi xã hội, hỗ trợ từ cấp trên tạo ra quan hệ trao đổi chất lượng cao, khiến nhân viên hình thành nghĩa vụ đáp lại bằng thái độ và hành vi tích cực, bao gồm gia tăng nỗ lực và củng cố gắn bó (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Tuy nhiên, PSS mang tính chủ quan vì cùng một hành vi hỗ trợ có thể được diễn giải khác nhau theo kỳ vọng và kinh nghiệm cá nhân (Ng & Sorensen, 2008). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy PSS liên hệ tích cực với sự hài lòng, cam kết và động lực, đồng thời có quan hệ nghịch với kiệt sức và ý định nghỉ việc (Eisenberger & cộng sự, 2002; Ng & Sorensen, 2008). Ngoài ra, PSS có thể tác động gián tiếp thông qua niềm tin và an toàn tâm lý (Kurtessis & cộng sự, 2017).

## **2.3. Cam kết tình cảm (Affective Commitment – AC)**

Cam kết tình cảm (AC) là một thành phần của mô hình cam kết tổ chức do Meyer và Allen (1991) đề xuất. AC phản ánh gắn bó cảm xúc khiến nhân viên muốn ở lại vì tự nguyện và chia sẻ giá trị, mục tiêu tổ chức (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, AC hình thành khi nhân viên nhận được hỗ trợ và công nhận, đáp lại bằng trung thành và cống hiến (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Các phân tích tổng hợp cho thấy AC liên hệ với hiệu suất cao và hành vi công dân tổ chức, đồng thời tương quan nghịch với vắng mặt và ý định nghỉ việc (Meyer & cộng sự, 2002; Riketta, 2002). AC cũng chịu ảnh hưởng bởi hỗ trợ từ cấp trên và an toàn tâm lý (Meyer & Maltin, 2010).

## **2.4. An toàn tâm lý (Psychological Safety – PS)**

An toàn tâm lý (psychological safety) là niềm tin chung rằng môi trường làm việc đủ an toàn để nhân viên bày tỏ ý kiến, chia sẻ quan điểm và thử nghiệm cách làm mới mà không lo bị chỉ trích,

trừng phạt hay mất thể diện (Edmondson, 1999). Khái niệm này phản ánh trạng thái tin tưởng xã hội, khuyến khích cá nhân thể hiện bản thân một cách chân thực và chủ động trong tương tác công việc. Theo hướng tiếp cận học tập tổ chức, an toàn tâm lý thúc đẩy học hỏi và sáng tạo bằng cách giảm chi phí xã hội của việc dám nói và dám thử (Edmondson & Lei, 2014). An toàn tâm lý mang tính chủ quan nhưng được kiến tạo từ các yếu tố xã hội như phong cách lãnh đạo, phản ứng của đồng nghiệp và mức độ tin cậy trong nhóm (Frazier & cộng sự, 2017). Cấp trên có vai trò nổi bật thông qua cách tiếp nhận phản hồi và khuyến khích sự tham gia (Edmondson, 2004). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy an toàn tâm lý liên hệ tích cực với hiệu suất nhóm và gắn bó, đồng thời có thể vận hành như cơ chế trung gian giữa nguồn lực lãnh đạo và các kết quả tích cực (Newman & cộng sự, 2017; Carmeli & Gittell, 2009; Kahn, 1990).

### 3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu trong bài viết này được phát triển trên cơ sở kế thừa các dòng nghiên cứu về hỗ trợ từ cấp trên, an toàn tâm lý và cam kết tình cảm, thay vì kế thừa nguyên trạng từ một mô hình đơn lẻ. Cách tiếp cận này phù hợp vì các nghiên cứu trước thường kiểm định từng quan hệ riêng lẻ, chẳng hạn quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên và cam kết tổ chức, quan hệ giữa lãnh đạo hoặc hỗ trợ tại nơi làm việc và an toàn tâm lý, cũng như quan hệ giữa an toàn tâm lý và các kết quả thái độ của nhân viên. Trên nền tảng Lý thuyết trao đổi xã hội, hỗ trợ từ cấp trên được xem là nguồn lực xã hội có khả năng thúc đẩy nhân viên đáp lại bằng thái độ tích cực đối với tổ chức. Đồng thời, cách tiếp cận an toàn tâm lý cho phép giải thích cơ chế tâm lý thông qua đó sự hỗ trợ từ cấp trên được chuyển hóa thành cam kết tình cảm. Vì vậy, điểm mới của nghiên cứu này không nằm ở việc đề xuất một biến hoàn toàn mới, mà ở việc tích hợp 3 biến PSS, PS và AC trong một mô hình trung gian nhằm làm rõ cơ chế chuyển hóa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên thành cam kết tình cảm của nhân viên Gen Z trong các ngành dịch vụ sáng tạo tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên phản ánh mức độ nhân viên cảm nhận rằng người quản lý trực tiếp quan tâm đến phúc lợi, ghi nhận đóng góp và sẵn sàng hỗ trợ họ trong công việc (Kottke & Sharafinski, 1988; Eisenberger & cộng sự, 2002). Theo Lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực đối với tổ chức, trong đó có cam kết tình cảm (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Các nghiên cứu trước cho thấy hỗ trợ từ cấp trên có liên hệ tích cực với cam kết tổ chức và cam kết tình cảm, vì cấp trên thường được nhân viên nhìn nhận như đại diện gần gũi của tổ chức trong quan hệ lao động hằng ngày (Rhoades & Eisenberger, 2002; Ng & Sorensen, 2008; Kurtessis & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh lao động chung, trong khi nhóm nhân viên Gen Z trong các ngành dịch vụ sáng tạo có đặc điểm nổi bật là đề cao phản hồi, sự ghi nhận, cơ hội phát triển và trải nghiệm quan hệ với cấp trên. Do đó, nghiên cứu này tiếp tục kiểm định vai trò của PSS đối với AC.

*Giả thuyết H1: Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên.*

An toàn tâm lý phản ánh cảm nhận của nhân viên rằng họ có thể bày tỏ ý kiến, thừa nhận sai sót, đặt câu hỏi và thử nghiệm cách làm mới mà không lo bị trừng phạt hoặc đánh giá tiêu cực (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Các nghiên cứu về an toàn tâm lý cho thấy lãnh đạo và cấp trên giữ vai trò quan trọng trong việc tạo ra bối cảnh tương tác an toàn, bởi họ là chủ thể định hình chuẩn mực trao đổi, phản hồi và đánh giá tại nơi làm việc (Edmondson, 2004; Newman & cộng sự, 2017). Frazier & cộng sự (2017) cũng cho thấy các yếu tố hỗ trợ trong quan hệ công việc là tiền đề quan trọng của an toàn tâm lý. Trong bối cảnh ngành dịch vụ sáng tạo, nơi nhân viên thường xuyên phải chia sẻ ý tưởng, tiếp nhận phản hồi và thử nghiệm giải pháp mới, sự hỗ trợ từ cấp trên càng có khả năng làm giảm rủi ro xã hội trong tương tác công việc. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H2: Nhận thức hỗ trợ từ cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến cảm nhận an toàn tâm lý của nhân viên.*

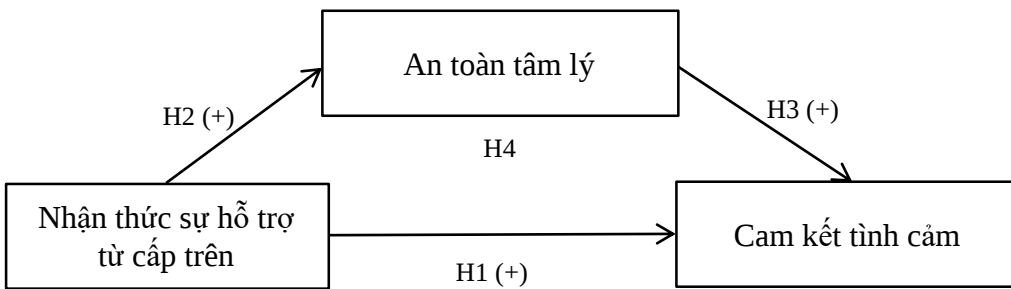
Theo Kahn (1990), an toàn tâm lý là một điều kiện quan trọng giúp cá nhân sẵn sàng đầu tư bản thân vào vai trò công việc. Khi nhân viên cảm thấy an toàn để thể hiện quan điểm, đặt câu hỏi và tham gia vào các tương tác công việc, họ có xu hướng hình thành trải nghiệm tích cực hơn với tổ chức. Các nghiên cứu trước cũng cho thấy an toàn tâm lý có liên hệ với sự gắn kết, thái độ tích cực và cam kết của nhân viên (Carmeli & Gittell, 2009; Newman & cộng sự, 2017). Li và cộng sự (2022) tiếp tục chỉ ra rằng an toàn tâm lý có thể góp phần làm gia tăng cam kết tình cảm thông qua việc cải thiện trải nghiệm làm việc và giảm các trạng thái tiêu cực trong công việc. Đối với nhân viên Gen Z, cảm giác được lắng nghe, được tôn trọng và không bị đánh giá tiêu cực có thể là điều kiện quan trọng để hình thành gắn bó cảm xúc với tổ chức. Vì vậy, nhóm nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*Giả thuyết H3: An toàn tâm lý ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên.*

Các nghiên cứu về hành vi tổ chức cho thấy tác động của các nguồn lực hỗ trợ tại nơi làm việc đến thái độ của nhân viên thường không chỉ diễn ra trực tiếp, mà còn thông qua các cơ chế tâm lý trung gian. Trong mô hình này, nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên được xem là nguồn lực xã hội ban đầu; an toàn tâm lý là trạng thái tâm lý trung gian; và cam kết tình cảm là kết quả thái độ của nhân viên. Cách lập luận này phù hợp với Lý thuyết trao đổi xã hội, theo đó hỗ trợ từ cấp trên tạo ra cảm giác được tôn trọng và bảo vệ, từ đó giúp nhân viên cảm thấy an toàn hơn trong tương tác công việc và dần hình thành gắn bó cảm xúc với tổ chức. Các nghiên cứu trước đã gợi ý vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong mối quan hệ giữa các nguồn lực lãnh đạo hoặc hỗ trợ tại nơi làm việc với các kết quả tích cực của nhân viên (Frazier & cộng sự, 2017; Jindal & cộng sự, 2024). Do đó, nghiên cứu này phát triển mô hình trung gian nhằm kiểm định PSS có thể tác động đến AC thông qua PS trong bối cảnh nhân viên Gen Z thuộc các ngành dịch vụ sáng tạo hay không.

*Giả thuyết H4: An toàn tâm lý đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức hỗ trợ từ cấp trên và cam kết tình cảm của nhân viên.*

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau.



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả*

## 4. Phương pháp nghiên cứu

### 4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Để đảm bảo độ tin cậy và tính phù hợp của dữ liệu khảo sát, nghiên cứu được triển khai tại các doanh nghiệp có đặc trưng sử dụng lực lượng lao động trẻ cao, đặc biệt phù hợp với nhóm nhân viên Gen Z. Trong nghiên cứu này, các ngành dịch vụ sáng tạo được hiểu là nhóm doanh nghiệp cung cấp dịch vụ dựa trên hoạt động sáng tạo nội dung, truyền thông, quảng bá thương hiệu, tổ chức trải nghiệm và thiết kế. Cụ thể, mẫu khảo sát được thu thập tại 3 nhóm doanh nghiệp bao gồm: (1) các công ty truyền thông kỹ thuật số và digital marketing; (2) các doanh nghiệp quảng cáo và tổ chức sự kiện; và (3) các công ty thiết kế sáng tạo như thiết kế đồ họa, thiết kế nội thất

hoặc thiết kế cảnh quan. Việc lựa chọn các lĩnh vực này được xây dựng trên cơ sở các bằng chứng thực tiễn cho thấy thế hệ Gen Z có xu hướng ưu tiên những môi trường làm việc giàu tính sáng tạo, linh hoạt và định hướng trải nghiệm, đồng thời nhóm ngành giải trí, truyền thông và công nghiệp sáng tạo thường nằm trong nhóm lựa chọn nghề nghiệp hấp dẫn của lực lượng lao động trẻ (Decision & Dreamplex Lab, 2020; Vietcetera, 2020). Bên cạnh đó, các báo cáo về xu hướng lao động Gen Z cũng nhấn mạnh kỳ vọng cao của thế hệ này đối với cơ hội phát triển, văn hóa tổ chức và tính linh hoạt trong cách thức làm việc, khiến các ngành dịch vụ sáng tạo trở thành bối cảnh phù hợp để khảo sát các cơ chế tâm lý và thái độ gắn kết (Deloitte, 2023).

Về cách tiếp cận mẫu, nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất, kết hợp giữa lấy mẫu có chủ đích theo nhóm ngành và lấy mẫu thuận tiện trong từng doanh nghiệp. Trước hết, nhóm tác giả lựa chọn có chủ đích 3 nhóm doanh nghiệp có đặc trưng sử dụng lực lượng lao động trẻ cao và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, bao gồm doanh nghiệp truyền thông kỹ thuật số và digital marketing, doanh nghiệp quảng cáo và tổ chức sự kiện, doanh nghiệp thiết kế sáng tạo. Sau đó, trong từng nhóm doanh nghiệp, bảng hỏi được phân phối theo phương pháp thuận tiện đến các nhân viên đáp ứng tiêu chí khảo sát, cụ thể là nhân viên thuộc thế hệ Gen Z đang làm việc tại TP. Hồ Chí Minh.

Cỡ mẫu tối thiểu được xác định dựa trên khuyến nghị của Hair và cộng sự (2010) đối với nghiên cứu định lượng sử dụng phân tích nhân tố và mô hình cấu trúc tuyến tính. Theo khuyến nghị này, cỡ mẫu nên đạt từ 5 đến 10 quan sát cho 1 biến quan sát. Nghiên cứu này có 19 biến quan sát, do đó số mẫu tối thiểu cần đạt, khi áp dụng mức 10 quan sát cho 1 biến quan sát, là 190 quan sát. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả phát ra 450 bảng hỏi nhằm dự phòng các bảng trả lời thiếu dữ liệu hoặc không nhất quán. Kết quả thu về 420 bảng hoàn chỉnh; sau khi loại bỏ 40 bảng không hợp lệ, bộ dữ liệu cuối cùng gồm 380 quan sát hợp lệ. Như vậy, quy mô mẫu thực tế cao hơn mức tối thiểu cần thiết và phù hợp để thực hiện các phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM.

#### ***4.2. Thang đo và phương pháp đo lường***

Nghiên cứu đo lường các biến trong mô hình bằng phương pháp khảo sát định lượng thông qua bảng hỏi cấu trúc. Các khái niệm nghiên cứu gồm nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên, an toàn tâm lý và cam kết tình cảm được đo lường bằng các biến quan sát kế thừa từ các thang đo đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu trước. Tất cả các biến quan sát được đo bằng thang Likert 5 mức độ, trong đó 1 thể hiện mức “Hoàn toàn không đồng ý” và 5 thể hiện mức “Hoàn toàn đồng ý”. Để phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam và đối tượng khảo sát là nhân viên Gen Z, nhóm tác giả thực hiện điều chỉnh ngôn ngữ và ngữ cảnh của các mục hỏi, đồng thời vẫn giữ nguyên nội hàm lý thuyết của thang đo gốc.

Cụ thể, biến An toàn tâm lý được đo lường bằng 7 biến quan sát kế thừa từ thang đo của Edmondson (1999), phản ánh mức độ nhân viên cảm thấy an toàn khi nêu ý kiến, đặt câu hỏi, thừa nhận sai sót và tham gia thảo luận mà không lo bị đánh giá tiêu cực. Các mục hỏi được điều chỉnh ở mức ngôn ngữ, ví dụ thay thế các cách diễn đạt học thuật bằng câu ngắn gọn hơn, bổ sung bối cảnh “trong nhóm hoặc trong công việc” để phù hợp môi trường làm việc tại doanh nghiệp.

Biến Cam kết tình cảm được đo lường bằng 6 biến quan sát dựa trên Allen và Meyer (1990), phản ánh mức độ gắn bó cảm xúc và mong muốn gắn bó tự nguyện với tổ chức, chẳng hạn cảm giác tự hào, sự đồng cảm và cảm giác thuộc về tổ chức. Nhóm tác giả điều chỉnh một số từ ngữ theo hướng gần gũi với ngôn ngữ người lao động Việt Nam, đồng thời giữ nguyên ý nghĩa cốt lõi của từng mục hỏi trong thang đo gốc.

Biến Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên được đo lường bằng 6 biến quan sát kế thừa từ Eisenberger & cộng sự (2002), phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ cấp trên quan tâm, ghi nhận đóng góp và hỗ trợ trong công việc, bao gồm hỗ trợ về chuyên môn, phản hồi và quan tâm đến nhu cầu của nhân viên. Trong quá trình điều chỉnh, nhóm tác giả thay thế một số cụm từ mang sắc thái tổ chức chung bằng cách nhấn mạnh “cấp trên” để đảm bảo đối tượng đánh giá đúng phạm vi khái niệm PSS và phù hợp với đặc thù giao tiếp quản lý tại Việt Nam.

Danh mục biến quan sát, mã hóa thang đo và nội dung từng mục hỏi được trình bày đầy đủ trong bảng 1 để đảm bảo tính minh bạch của công cụ đo lường. Các thang đo sau đó được kiểm định độ tin cậy và giá trị bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA), trước khi sử dụng trong mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

**Bảng 1.** Bảng xây dựng thang đo nghiên cứu

| STT      | Mã hóa                                       | Thang đo                                                                                                        | Tham khảo                    |
|----------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>A</b> | <b>Thang đo An toàn tâm lý</b>               |                                                                                                                 | Edmondson, A. (1999)         |
| 1        | PS1                                          | Khi tôi mắc lỗi trong công việc, tôi cảm thấy lo sợ sẽ bị đánh giá hoặc phán xét ®.                             |                              |
| 2        | PS2                                          | Tôi có thể thoải mái chia sẻ những vấn đề khó khăn hoặc ngại cảm trong công việc với cấp trên hoặc đồng nghiệp  |                              |
| 3        | PS3                                          | Tôi cảm thấy những người có quan điểm hoặc phong cách khác biệt thường không được chấp nhận tại nơi làm việc ®. |                              |
| 4        | PS4                                          | Tôi cảm thấy an toàn khi đề xuất những ý tưởng mới, kể cả khi có thể gây tranh cãi                              |                              |
| 5        | PS5                                          | Tôi gặp khó khăn khi muốn nhờ sự giúp đỡ từ đồng nghiệp ®.                                                      |                              |
| 6        | PS6                                          | Không ai trong tổ chức cố tình làm điều gì khiến tôi gặp khó khăn trong công việc                               |                              |
| 7        | PS7                                          | Kỹ năng và giá trị cá nhân của tôi được ghi nhận và phát huy khi làm việc tại tổ chức này                       |                              |
| <b>B</b> | <b>Thang đo Cam kết tình cảm</b>             |                                                                                                                 | Allen & Meyer (1990)         |
| 1        | AC1                                          | Tôi cảm thấy gắn bó mạnh mẽ với tổ chức hiện tại                                                                |                              |
| 2        | AC2                                          | Tôi cảm thấy tổ chức này giống như một gia đình đối với tôi                                                     |                              |
| 3        | AC3                                          | Tôi rất vui khi được là một phần của tổ chức này                                                                |                              |
| 4        | AC4                                          | Tổ chức này có ý nghĩa đặc biệt với tôi, vượt xa chỉ là một nơi làm việc                                        |                              |
| 5        | AC5                                          | Tôi cảm thấy mình thực sự thuộc về tổ chức này                                                                  |                              |
| 6        | AC6                                          | Tôi sẽ cảm thấy buồn nếu phải rời khỏi tổ chức này                                                              |                              |
| <b>C</b> | <b>Thang đo Nhận thức sự hỗ trợ cấp trên</b> |                                                                                                                 | Eisenberger & cộng sự (2002) |
| 1        | PSS1                                         | Cấp trên của tôi đánh giá cao những đóng góp của tôi                                                            |                              |
| 2        | PSS2                                         | Cấp trên của tôi quan tâm đến sự hài lòng trong công việc của tôi                                               |                              |
| 3        | PSS3                                         | Cấp trên của tôi sẵn sàng giúp đỡ tôi khi tôi cần                                                               |                              |
| 4        | PSS4                                         | Tôi cảm thấy được cấp trên tôn trọng và tin tưởng                                                               |                              |
| 5        | PSS5                                         | Cấp trên của tôi luôn ủng hộ tôi trong công việc                                                                |                              |
| 6        | PSS6                                         | Cấp trên quan tâm đến sức khỏe và sự an toàn của tôi tại nơi làm việc                                           |                              |

Nguồn: Kết quả tổng hợp và điều chỉnh của tác giả

#### 4.2. Phương pháp phân tích

Dữ liệu được xử lý và phân tích thông qua các bước kiểm định định lượng, sử dụng phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 24.0. Trước tiên, độ tin cậy của thang đo được kiểm tra bằng hệ số Cronbach's Alpha. Theo Hair & cộng sự (2010), giá trị Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên cho thấy thang đo có mức độ tin cậy chấp nhận được và có thể sử dụng cho phân tích tiếp theo.

Tiếp đó, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện để xác định cấu trúc tiềm ẩn của các biến đo lường. Bộ dữ liệu được xem là phù hợp để phân tích nhân tố nếu chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0 và kiểm định Bartlett's Test of Sphericity cho giá trị ý nghĩa thống kê (Sig.) nhỏ hơn 0,05. Ngoài ra, các nhân tố được giữ lại khi có Eigenvalue lớn

hơn 1 và tổng phương sai trích (Total Variance Explained) đạt tối thiểu 50%, phản ánh khả năng giải thích tốt của các nhân tố đối với dữ liệu gốc.

Sau khi xác định được cấu trúc thang đo, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng để kiểm định độ phù hợp của mô hình đo lường. Các chỉ số phù hợp mô hình thường được sử dụng bao gồm: Chi-square/df (CMIN/df), GFI (Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker–Lewis Index) và RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Theo khuyến nghị của Hu và Bentler (1999), mô hình được xem là có mức độ phù hợp tốt nếu CFI và TLI > 0,90, RMSEA < 0,06 (tốt) hoặc < 0,08 (chấp nhận được), và Chi-square/df nằm trong khoảng 1 đến 3 được coi là phù hợp (Kline, 2023). Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đánh giá mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình đề xuất.

## 5. Phân tích dữ liệu và kết quả

### 5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích độ tin cậy và giá trị hội tụ ở bảng 2 cho thấy cả ba thang đo đều đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,8, cho thấy độ tin cậy cao (PSS = 0,889; AC = 0,890; PS = 0,883). Các giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất đều lớn hơn 0,5, đảm bảo mức đóng góp của từng biến quan sát vào thang đo là đủ mạnh. Bên cạnh đó, chỉ số AVE của các thang đo đều lớn hơn 0,5, và CR đều xấp xỉ 0,89, khẳng định các thang đo đạt giá trị hội tụ và độ tin cậy tổng hợp tốt (Hair & cộng sự, 2010). Như vậy, các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đều đạt chuẩn để đưa vào các phân tích tiếp theo.

**Bảng 2.** Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

| Thang đo                        | Mã hóa biến | Số biến quan sát | Cronbach's Alpha | Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất | Chỉ số AVE | Chỉ số CR | Ghi chú |
|---------------------------------|-------------|------------------|------------------|---------------------------------------|------------|-----------|---------|
| Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên | PSS         | 6                | 0,889            | 0,645                                 | 0,567      | 0,887     | Đạt     |
| Cam kết tình cảm                | AC          | 6                | 0,890            | 0,648                                 | 0,575      | 0,889     | Đạt     |
| An toàn tâm lý                  | PS          | 7                | 0,883            | 0,594                                 | 0,534      | 0,889     | Đạt     |

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

### 5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở bảng 3 cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về tính hợp lệ. Cụ thể, toàn bộ dữ liệu có chỉ số KMO = 0,908 (cao hơn ngưỡng 0,5) và kiểm định Bartlett's Test có giá trị Sig. = 0,000, cho thấy dữ liệu đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố. Các giá trị Eigenvalue đều lớn hơn 1, với tổng phương sai trích đạt từ 40,681% đến 63,262%, vượt ngưỡng 50% cho thấy mức giải thích tốt của các nhân tố đối với dữ liệu. Ngoài ra, các hệ số tải nhân tố thấp nhất đều cao hơn 0,6, khẳng định mức độ hội tụ mạnh giữa các biến quan sát trong từng thang đo. Do đó, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị cấu trúc để tiếp tục đưa vào các phân tích tiếp theo.

**Bảng 3.** Kết quả phân tích EFA

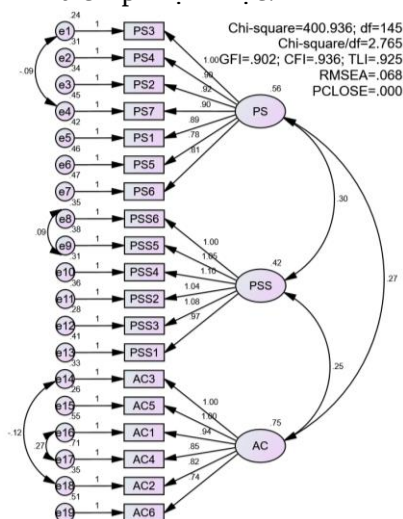
| Thang đo                        | Mã hóa biến | Chỉ số KMO | Sig. (Bartlett's Test) | Eigenvalue | Tổng phương sai trích (%) | Tải nhân tố thấp nhất |
|---------------------------------|-------------|------------|------------------------|------------|---------------------------|-----------------------|
| Nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên | PSS         | 0,908      | 0,000                  | 7,729      | 40,681                    | 0,672                 |

|                  |    |       |        |       |
|------------------|----|-------|--------|-------|
| Cam kết tình cảm | AC | 2,527 | 53,982 | 0,668 |
| An toàn tâm lý   | PS | 1,763 | 63,262 | 0,600 |

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS

### 5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) ở hình 2 cho thấy mô hình đo lường đạt độ phù hợp tốt. Cụ thể, các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp mô hình như CFI = 0.936 và TLI = 0.925 đều lớn hơn 0.90, cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu (Hu & Bentler, 1999). Chỉ số GFI = 0.902 cũng vượt ngưỡng tối thiểu 0.90. Mặc dù Chi-square/df = 2.765 chưa hoàn hảo, nhưng vẫn nằm trong mức chấp nhận được (< 3). Ngoài ra, chỉ số RMSEA = 0.068 ở mức khá, dưới ngưỡng 0.08, cho thấy sai số xấp xỉ của mô hình là chấp nhận được.

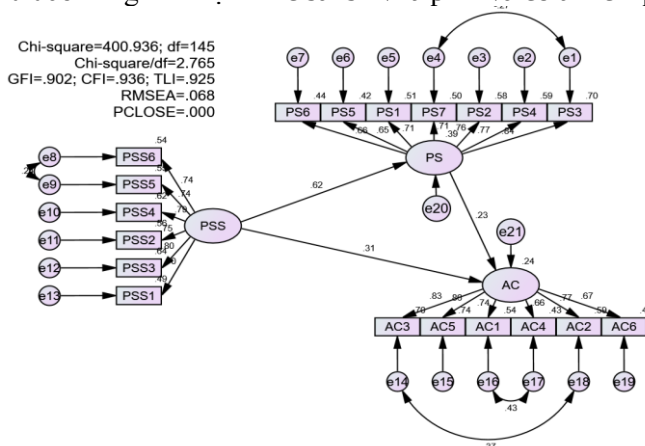


Hình 2. Kết quả phân tích CFA

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

### 5.4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) ở hình 3 cho thấy mô hình đạt độ phù hợp tốt với dữ liệu khảo sát. Cụ thể, các chỉ số phù hợp mô hình gồm: CFI = 0.936, TLI = 0.925, GFI = 0.902 đều vượt ngưỡng 0.90, cho thấy mô hình đo và cấu trúc lý thuyết phù hợp với dữ liệu thực tế (Hu & Bentler, 1999). Chỉ số Chi-square/df = 2.765 nằm trong khoảng chấp nhận được (< 3), và RMSEA = 0.068 cũng thể hiện mức sai số vừa phải và có thể chấp nhận.



Hình 3. Kết quả phân tích SEM

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos

Kết quả kiểm định mô hình SEM cho thấy cả bốn giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê cao. Cụ thể, nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên (PSS) có ảnh hưởng trực tiếp đến cam kết tình cảm (AC) ( $\beta = 0,307$ ;  $p < 0,001$ ) và đến an toàn tâm lý (PS) ( $\beta = 0,625$ ;  $p < 0,001$ ). Đồng thời, PS cũng tác động tích cực đến AC ( $\beta = 0,233$ ;  $p < 0,001$ ). Ngoài ra, kết quả kiểm định trung gian cho thấy PS đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa PSS và AC, với tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê ( $\beta = 0,145$ ;  $p = 0,001$ ). Điều này cho thấy PSS không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến AC mà còn thông qua PS sẽ làm nổi bật vai trò của cảm nhận an toàn tâm lý trong việc duy trì sự gắn kết cảm xúc của nhân viên.

**Bảng 4.** Kết quả kiểm định giả thuyết

| Giả thuyết | Mối tác động                          | Trực tiếp        |      | Gián tiếp       |       | Ghi chú           |
|------------|---------------------------------------|------------------|------|-----------------|-------|-------------------|
|            |                                       | Beta ( $\beta$ ) | Sig. | Beta( $\beta$ ) | Sig.  |                   |
| H1         | PSS $\rightarrow$ AC                  | 0,307            | ***  |                 |       | Chấp nhận         |
| H2         | PSS $\rightarrow$ PS                  | 0,625            | ***  |                 |       | Chấp nhận         |
| H3         | PS $\rightarrow$ AC                   | 0,233            | ***  |                 |       | Chấp nhận         |
| H4         | PSS $\rightarrow$ PS $\rightarrow$ AC |                  |      | 0,145           | 0,001 | Trung gian 1 phần |

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm Amos

## 6. Thảo luận kết quả và hàm ý quản trị

### 6.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác nhận giả thuyết H1 khi nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên (PSS) tác động tích cực đến cam kết tình cảm (AC). Phát hiện này đặc biệt phù hợp trong bối cảnh Gen Z, nhóm lao động được ghi nhận có xu hướng đề cao sự ghi nhận, phản hồi kịp thời, cơ hội học hỏi, và trải nghiệm tích cực trong quan hệ cấp trên cấp dưới hơn là các yếu tố ràng buộc truyền thống (Chillakuri, 2020; Zahra & cộng sự, 2025). Các báo cáo gần đây cũng cho thấy Gen Z có mức nhạy cảm cao đối với các trải nghiệm liên quan đến sức khỏe tinh thần, cảm nhận được tôn trọng và ý nghĩa công việc, qua đó làm cho vai trò hỗ trợ từ cấp trên trở thành tín hiệu quan trọng giúp củng cố gắn bó cảm xúc với tổ chức (Deloitte, 2024, 2025). Điều này nhất quán với lập luận rằng sự hỗ trợ từ cấp trên khiến nhân viên cảm thấy được trân trọng và đánh giá cao, từ đó thúc đẩy gắn kết tổ chức (Eisenberger & cộng sự, 2002), đồng thời bổ sung hàm ý rằng với Gen Z, chất lượng quan hệ với cấp trên có thể mang trọng số lớn hơn do nhóm này thường có mức chi phí rời bỏ thấp và sẵn sàng dịch chuyển nếu trải nghiệm làm việc không tích cực (Zahra & cộng sự, 2025).

Đối với giả thuyết H2, PSS tác động mạnh đến an toàn tâm lý (PS), cho thấy khi cấp trên hỗ trợ theo hướng lắng nghe và bảo vệ nhân viên, Gen Z có xu hướng cảm thấy ít rủi ro xã hội hơn khi bày tỏ quan điểm hoặc thừa nhận sai sót. Kết quả này tương thích với quan điểm của Edmondson (1999) về an toàn tâm lý như một điều kiện nền tảng của hành vi chủ động, đồng thời phù hợp với bằng chứng tổng hợp nhấn mạnh rằng lãnh đạo hỗ trợ là tiền đề quan trọng giúp hình thành PS (Frazier & cộng sự, 2017; Newman & cộng sự, 2017). Với Gen Z, nhu cầu được trao quyền, được tham gia và được tôn trọng cá tính thường nổi bật hơn, do đó sự hiện diện của hỗ trợ từ cấp trên có thể trở thành “tín hiệu văn hóa” giúp họ đánh giá mức độ an toàn của môi trường làm việc (Zahra & cộng sự, 2025). Các nghiên cứu gần đây về Gen Z cũng cho thấy các phong cách lãnh đạo bao hàm và hỗ trợ có thể nâng cao trải nghiệm tích cực và khả năng thích ứng của nhân viên trẻ trong bối cảnh biến động (Katsaros, 2024).

Giả thuyết H3 được xác nhận khi PS ảnh hưởng tích cực đến AC, hàm ý rằng cam kết tình cảm của Gen Z không chỉ đến từ lợi ích vật chất mà còn được nuôi dưỡng bởi trải nghiệm “được là chính mình” trong môi trường làm việc. Kết quả này phù hợp với mô hình gắn kết của Kahn (1990), trong đó an toàn tâm lý là điều kiện để cá nhân đầu tư bản thân vào vai trò công việc, cũng như các bằng chứng cho thấy PS làm gia tăng thái độ tích cực và gắn kết tổ chức (May & cộng sự, 2004; Carmeli & Gittell, 2009). Trong khi các nhóm tuổi lớn hơn đôi khi có thể duy trì

gắn bó nhờ yếu tố ổn định nghề nghiệp hoặc chi phí chuyển việc, Gen Z lại thường ưu tiên sức khỏe tinh thần, cảm giác thuộc về và sự phù hợp giá trị, khiến PS trở thành biến số nhạy và có ý nghĩa hơn đối với cam kết cảm xúc (Deloitte, 2024, 2025).

Cuối cùng, kết quả kiểm định H4 cho thấy an toàn tâm lý (PS) đóng vai trò trung gian một phần giữa nhận thức hỗ trợ từ cấp trên (PSS) và cam kết tình cảm (AC), qua đó làm rõ cơ chế chuyển hóa hỗ trợ của cấp trên thành gắn bó cảm xúc thông qua trải nghiệm an toàn trong tương tác. Phát hiện này phù hợp với các tổng quan lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm khi nhấn mạnh rằng môi trường an toàn tâm lý là điều kiện thúc đẩy sự tham gia, tin cậy và gắn kết của nhân viên trong tổ chức (Edmondson & Lei, 2014; Frazier & cộng sự, 2017). Bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy PS có thể vận hành như một kênh truyền dẫn giúp các nguồn lực xã hội tại nơi làm việc, bao gồm hỗ trợ từ cấp trên, được chuyển hóa thành các kết quả tổ chức tích cực (Jindal & cộng sự, 2024). Đồng thời, các nghiên cứu gần đây tiếp tục củng cố vai trò của PS đối với AC khi chỉ ra rằng an toàn tâm lý góp phần gia tăng cam kết tình cảm thông qua việc nâng cao trải nghiệm tích cực và giảm trạng thái kiệt sức trong công việc (Li & cộng sự, 2022). Đáng chú ý, trong bối cảnh Gen Z, bằng chứng thực nghiệm cũng gợi ý rằng các biểu hiện tiêu cực như lãnh đạo độc hại và bất lịch sự nơi làm việc có thể làm suy giảm an toàn tâm lý, từ đó gián tiếp gia tăng ý định rời bỏ, qua đó nhấn mạnh vai trò then chốt của PS trong chiến lược giữ chân lao động trẻ (Sawatsrisaichai & Sriboonlue, 2025).

Tổng hợp lại, nghiên cứu không chỉ xác nhận tác động trực tiếp của PSS đến AC mà còn chứng minh vai trò cơ chế của PS trong bối cảnh Gen Z. Điểm khác biệt cốt lõi của nhóm đối tượng này nằm ở việc cam kết với tổ chức được hình thành chủ yếu từ trải nghiệm quan hệ và cảm xúc, thay vì dựa nhiều vào nghĩa vụ hay chi phí rời bỏ. Vì vậy, ý nghĩa thực tiễn của kết quả là các doanh nghiệp cần phát triển năng lực quản lý theo hướng hỗ trợ và tạo an toàn tâm lý, chẳng hạn tăng cường lắng nghe, phản hồi mang tính xây dựng, công nhận kịp thời và khuyến khích phát biểu, nhằm chuyển hóa quan hệ cấp trên cấp dưới thành nền tảng gắn bó lâu dài của nhân viên Gen Z (Chillakuri, 2020; Deloitte, 2024, 2025).

Bên cạnh ý nghĩa kiểm định các mối quan hệ giả thuyết, nghiên cứu này có đóng góp riêng khi tập trung vào lực lượng lao động Gen Z, bởi đây là nhóm nhân viên có xu hướng hình thành cam kết tình cảm dựa nhiều hơn vào trải nghiệm quan hệ và cảm xúc trong công việc, thay vì dựa vào nghĩa vụ hay chi phí rời bỏ như các thế hệ lớn hơn (Chillakuri, 2020; Deloitte, 2024). Kết quả cho thấy nhận thức hỗ trợ từ cấp trên không chỉ thúc đẩy cam kết tình cảm trực tiếp mà còn được chuyển hóa mạnh mẽ thông qua an toàn tâm lý, qua đó nhấn mạnh vai trò trung tâm của môi trường làm việc an toàn và tính nhân văn trong chiến lược giữ chân nhân sự trẻ (Edmondson & Lei, 2014; Frazier & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, việc khái quát hóa kết quả sang các nhóm thế hệ khác cần được cân nhắc thận trọng, vì nhân viên thuộc thế hệ lớn hơn có thể chịu ảnh hưởng mạnh hơn bởi các yếu tố ổn định nghề nghiệp, trách nhiệm gia đình hoặc ràng buộc tài chính, khiến cơ chế tác động của hỗ trợ từ cấp trên và an toàn tâm lý đến cam kết tổ chức có thể khác biệt về mức độ và ý nghĩa (Meyer & cộng sự, 2002; Ng & Sorensen, 2008). Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện so sánh đa nhóm theo thế hệ để kiểm định tính bất biến của mô hình và làm rõ sự khác biệt trong cơ chế hình thành cam kết giữa các nhóm tuổi.

## 6.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất cho các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ sáng tạo tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trước hết, do nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên có tác động tích cực đến cam kết tình cảm, doanh nghiệp cần chú trọng phát triển năng lực quản lý cấp trung theo hướng hỗ trợ, lắng nghe và đồng hành với nhân viên Gen Z. Cấp trên không chỉ thực hiện vai trò phân công và giám sát công việc, mà còn cần thường xuyên phản hồi kịp thời, ghi nhận đóng góp, hỗ trợ nhân viên xử lý khó khăn và quan tâm đến nhu cầu phát triển nghề nghiệp. Những hành vi này giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị trong tổ chức, từ đó gia tăng sự gắn bó cảm xúc.

Bên cạnh đó, kết quả cho thấy an toàn tâm lý là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa sự hỗ trợ từ cấp trên thành cam kết tình cảm. Vì vậy, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc trong đó nhân viên có thể nêu ý kiến, đặt câu hỏi, chia sẻ sai sót và đề xuất ý tưởng mới mà không lo bị đánh giá tiêu cực. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành dịch vụ sáng tạo, nơi công việc đòi hỏi trao đổi ý tưởng, thử nghiệm giải pháp và phản hồi liên tục. Các nhà quản lý có thể thúc đẩy an toàn tâm lý thông qua các cuộc trao đổi định kỳ, họp rút kinh nghiệm sau dự án, cơ chế góp ý nội bộ và cách phản hồi mang tính xây dựng thay vì quy trách nhiệm cá nhân.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần xem sự hỗ trợ từ cấp trên và an toàn tâm lý như 2 yếu tố gắn kết trong chiến lược giữ chân nhân viên Gen Z. Các chương trình đào tạo quản lý nên tập trung vào kỹ năng lắng nghe, huấn luyện, ghi nhận, phản hồi không phòng vệ và xử lý sai sót theo hướng học hỏi. Khi nhân viên Gen Z cảm nhận được sự hỗ trợ thực chất từ cấp trên và cảm thấy an toàn trong tương tác công việc, họ sẽ có nhiều khả năng hình thành cam kết tình cảm bền vững hơn với tổ chức.

## **7. Kết luận**

Nghiên cứu này làm rõ mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ từ cấp trên và cam kết tình cảm, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của an toàn tâm lý trong mối quan hệ này. Dựa trên dữ liệu từ nhân viên Gen Z đang làm việc tại TP. Hồ Chí Minh, kết quả phân tích xác nhận các giả thuyết với ý nghĩa thống kê, cho thấy PSS tác động tích cực đến AC và PS, đồng thời PS ảnh hưởng đáng kể đến AC. Đáng chú ý, PS đóng vai trò trung gian một phần giữa PSS và AC, hàm ý rằng các cơ chế tâm lý nội tại là kênh truyền dẫn quan trọng giúp chuyển hóa hành vi lãnh đạo thành sự gắn kết cảm xúc của nhân viên với tổ chức. Phát hiện này củng cố lập luận về vai trò của các nguồn lực hỗ trợ và cơ chế tâm lý trung gian trong hành vi tổ chức (Kurtessis & cộng sự, 2017), đồng thời góp phần mở rộng hiểu biết về lực lượng lao động Gen Z, nhóm nhân viên có xu hướng nhạy cảm với bối cảnh làm việc, kỳ vọng cao vào hỗ trợ cá nhân hóa từ cấp trên và đề cao môi trường an toàn để phát triển chủ động. Từ đó, nghiên cứu đề xuất doanh nghiệp cần đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo theo hướng hỗ trợ, thấu cảm và kiến tạo môi trường tâm lý an toàn nhằm giữ chân và phát triển nhân sự trẻ.

Bên cạnh các đóng góp, nghiên cứu thừa nhận một số giới hạn. Thứ nhất, mẫu được thu thập theo phương pháp phi xác suất có chủ đích và thuận tiện nên khả năng khái quát hóa còn hạn chế. Thứ hai, khảo sát chỉ thực hiện tại TP. Hồ Chí Minh, nơi có đặc trưng văn hóa và điều kiện lao động riêng biệt. Thứ ba, nghiên cứu tập trung vào các ngành dịch vụ sáng tạo và truyền thông, do đó kết quả phản ánh chủ yếu bối cảnh môi trường năng động và áp lực cao. Trên cơ sở đó, các nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi địa lý sang các tỉnh thành khác, đa dạng hóa ngành nghề như sản xuất, logistics, tài chính hoặc giáo dục, đồng thời áp dụng phương pháp lấy mẫu đại diện để tăng khả năng ngoại suy. Ngoài ra, cách tiếp cận định tính hoặc hỗn hợp có thể giúp khám phá sâu hơn trải nghiệm và động cơ của Gen Z, và việc mở rộng mô hình với các biến trung gian hoặc điều tiết như tin tưởng vào lãnh đạo, công bằng cảm nhận hoặc đặc điểm nhân cách sẽ đóng góp thêm hiểu biết về cơ chế hình thành cam kết tổ chức trong thế hệ lao động mới.

## **Lời cảm ơn**

Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn các cá nhân và tổ chức đã hỗ trợ, cung cấp thông tin và tham gia khảo sát, qua đó góp phần giúp nhóm tác giả hoàn thành nghiên cứu này.

## **Tuyên bố về xung đột lợi ích**

Không có bất kỳ xung đột về lợi ích nào giữa các bên liên quan có thể ảnh hưởng đến các kết quả nghiên cứu được trình bày trong bài báo.

## Tài liệu tham khảo

- 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. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Basit, A. A. (2017). Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation. *The Journal of Psychology*, 151(7), 701–721. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Deloitte. (2023). *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Dirk, A. C., Zamralita, Z., & Fahlevi, R. (2025). The relationships between psychological safety and work engagement among Generation Z employees in the Jabodetabek area. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(7), 206–215. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i7.494>
- Dreamplex & Decision Lab. (2020). *Attract & Retain Gen Z in Vietnam: A Study of What Gen Z Employees Expect in the Modern Workplace*. <https://dreamplex.co/en/the-vietnamese-gen-z-retention-challenge/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2004). Learning from failure is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Jindal, P., Mittal, A., Gupta, P., & Chaudhry, R. (2024). Mediating role of psychological safety on support at the workplace and its association with organization performance: Context of Indian IT sector. *The Open Psychology Journal*, 17(1), e18743501311004. <http://dx.doi.org/10.2174/0118743501311004240710111216>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z employee adaptive performance: The role of inclusive leadership and workplace happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079. <https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Li, J., Li, S., Jing, T., Bai, M., Zhang, Z., & Liang, H. (2022). Psychological safety and affective commitment among Chinese hospital staff: The mediating roles of job satisfaction and job burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, 1573-1585. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S365311>
- ManpowerGroup. (2025). *The World of Work for Generation Z in 2025*. <https://manpowergroup.nl/wp-content/uploads/2025/03/world-of-work-for-generation-z-in-2025.pdf>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Sawatsrisaichai, P., & Sriboonlue, O. (2025). The influence of toxic workplace behavior on turnover intention among Generation Z employees: The mediating role of perceived psychological safety. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review*, 9(1), 17–29. <https://doi.org/10.60101/gbafr.2025.279740>
- Vietcetera. (2020). Vietnam's Gen Z in the Workplace: The Perfect Office. <https://vietcetera.com/en/vietnams-gen-z-in-the-workplace-the-perfect-office>
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2263. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-psyc\\_v51\\_n1\\_a2263](https://hdl.handle.net/10520/ejc-psyc_v51_n1_a2263)

# The impact of perceived supervisor support on affective commitment: The mediating role of psychological safety among generation Z employees in creative service industries in Ho Chi Minh city

Nguyen Dinh Hoa<sup></sup><sup>a</sup>, Vu Ba Thanh<sup></sup><sup>a,†</sup>, Pham Thi That<sup></sup><sup>a</sup>

<sup>a</sup> Faculty of Labor Relations and Trade Unions, Ton Duc Thang University, Vietnam

## Abstract

*This study aims to explore the relationship between Perceived Supervisor Support (PSS) and employees' Affective Commitment (AC), while examining the mediating role of Psychological Safety (PS) in this relationship. Data were collected from 380 Gen Z employees currently working in Ho Chi Minh City using a standardized questionnaire. Analytical methods employed include scale reliability testing, Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM) with the support of SPSS and AMOS software. The results indicate that PSS has a significant positive direct effect on both AC and PS; in addition, PS also exerts a positive impact on AC. Notably, PS partially mediates the relationship between PSS and AC, highlighting the importance of psychological mechanisms in translating leadership behavior into emotional commitment among employees. These findings contribute to a deeper understanding of the indirect pathways through which supervisory support influences employee attitudes, particularly in the context of a young workforce. The study offers practical implications for organizations to foster psychologically safe work environments and adopt supportive leadership styles to strengthen Gen Z employees' affective attachment to the organization.*

**Keywords:** Affective Commitment; Psychological Safety; Perceived Supervisor Support; Gen Z.

---

<sup>†</sup> Corresponding author, e-mail: vubathanh@tdtu.edu.vn