



Working Paper 2023.1.2.9
- Vol 1, No 2

**TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI LÊN SỰ GẮN KẾT
NHÂN VIÊN CỦA THẾ HỆ Z TẠI HÀ NỘI**

**Phạm Thị Khánh Ly¹, Trần Thiên Hương, Trần Minh Quang, Vương Quốc Anh,
Nguyễn Tuấn Long**

Sinh viên K60 Quản trị kinh doanh – Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Ánh Thơ

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Nghiên cứu này được triển khai nhằm kiểm định tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên thế hệ gen Z tại Hà Nội, Việt Nam – mối quan hệ đã có nhiều nghiên cứu kiểm chứng nhưng nhưng kết luận còn thiếu thống nhất. Nhóm tác giả đã thực hiện khảo sát trên mẫu số 286 cá nhân gen Z, xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS để thực hiện phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bình phương tối thiểu để phân tích mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi – sự gắn kết của nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ tuyến tính thuận chiều của hai yếu tố này. Từ đó nghiên cứu đề ra một số giải pháp đến những nhà lãnh đạo công ty nhằm nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức – kết quả mong muốn của quản trị viên.

Từ khóa: Lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn kết nhân viên, thế hệ Z.

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
EMPLOYEE ENGAGEMENT OF GENERATION Z IN HANOI**

Abstract

The study was conducted to determine the impact of transformational leadership on employee engagement of generation Z in Hanoi, which is reexamined in several researches without

¹ Email tác giả liên hệ: k60.2113250022@ftu.edu.vn

inconsistent findings. The author conducted survey with a sample size of 286, then processed data by with SPSS to analyse descriptive statistics, Cronbach's Alpha reliability test and Ordinary Least Squares linear regression. Research results show the positive impact of transformational leadership on employee engagement of generation Z in Hanoi, which suggests some solutions for company executives to enhance employee engagement – the desired outcome of organizations.

Keywords: Transformational leadership, employee engagement, generation Z

1. Giới thiệu chung

Từ sau covid-19, các quốc gia đang phát triển bao gồm Việt Nam phải chịu ảnh hưởng của *Đại Khủng hoảng Lao động (the Great Resignation)*, chứng kiến số lượng lớn nhân viên từ chức hay nghỉ việc (Klotz, 2016). Tỷ lệ nhảy việc tăng báo động của các doanh nghiệp nội địa và doanh nghiệp đa quốc gia (MCs) - tương ứng 11.9% và 8% - chính là sự ảnh hưởng rõ ràng nhất của Đại Khủng hoảng Lao động lên thị trường lao động Việt Nam (Alpuerto, 2022). Một trong những cấu phần chính của lực lượng lao động bị tác động nhiều nhất chính là thế hệ Z (Zoomers). Hiện nay, thế hệ Z (sinh từ năm 1997 đến những năm 2010) và thế hệ Thiên niên kỷ - *Millenials* - (sinh từ năm 1981 đến 1996) chiếm hơn phân nửa lực lượng lao động, trong khi đó, thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh - *Baby boomers* - chỉ chiếm chưa đầy 1%. Cho đến năm 2025, nhân viên thế hệ Z được dự báo sẽ chiếm 25% lực lượng lao động (Alpuerto, 2022). Tuy nhiên, tỷ lệ nhảy việc ở nhóm nhân viên này đang ở mức cao hơn trung bình. Theo nghiên cứu của Deloitte, Microsoft và Bankrate (2021), rất nhiều người thuộc thế hệ Z đang xem xét tới vấn đề nghỉ việc. Điều này đã đặt ra một thách thức lớn đối với các nhà quản trị doanh nghiệp, đó là làm sao để tăng *sự gắn kết nhân viên (employee engagement)*, đặc biệt trong bối cảnh xu hướng nguồn nhân lực thế hệ Z đang phát triển mạnh mẽ.

Một trong những lý thuyết về lãnh đạo phổ biến và hiệu quả nhất (Zhu và Mu, 2016; Northouse, 2021) - *lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership)* - được chứng minh có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết nhân viên (MY và cộng sự, 2013; Gill và cộng sự, 2010; MW Raja, 2012; Song và cộng sự, 2012; Tims và cộng sự, 2011). Sự gắn kết nhân viên được tăng lên bởi lãnh đạo chuyển đổi (Barik và Kochar, 2017) thông qua sự tăng lên của sự thỏa mãn công việc (*job satisfaction*) (Bushra và cộng sự, 2011), sự gắn bó với tổ chức (*organizational commitment*) (Zhy và cộng sự, 2009), và nhu cầu được phát triển kỹ năng của nhân viên (Kovjanic và cộng sự, 2013).

Tuy nhiên, có một số bài nghiên cứu lại chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi không tác động hoặc tác động rất ít lên sự gắn kết nhân viên. Nghiên cứu của Judge và Piccolo (2004) đã chỉ ra rằng không có mối liên hệ nào giữa hai yếu tố này. Kết quả tương tự cũng được chứng minh qua bài nghiên cứu của Bangladesh và cộng sự (2016). Bên cạnh đó, Judge và Piccolo (2004) cho rằng sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên có thể thay đổi tùy thuộc vào những bối cảnh khác nhau.

Như vậy, xem xét những kết quả nghiên cứu khác nhau về sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên, nhóm tác giả quyết định thực hiện bài nghiên cứu về “**Sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên của thế hệ Z tại Hà Nội**” để giải thích sự tăng lên của tỷ lệ nhảy việc ở thế hệ Z trong bối cảnh Đại Khủng hoảng Lao động tại Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1 Lãnh đạo chuyển đổi

Lãnh đạo chuyển đổi là một trong những lý thuyết về lãnh đạo hiệu quả nhất, đặc biệt khi nghiên cứu cùng với các lý thuyết lãnh đạo khác như lãnh đạo giao dịch (*transactional leadership*) hay lãnh đạo trao quyền (*Laissez-faire leadership*) (Zhu và Mu, 2016; Northouse, 2021). James V. Downton, người đầu tiên sử dụng từ “lãnh đạo chuyển đổi” đã đề xuất ý tưởng về phương thức lãnh đạo này vào năm 1973, sau đó ý tưởng tiếp tục được nghiên cứu sâu hơn bởi James MacGregor Burns. Burns (1978) định nghĩa những người lãnh đạo chuyển đổi như những hình mẫu trong việc nâng cao tiêu chuẩn đạo đức của chính họ và cấp dưới, đồng thời nhấn mạnh nhu cầu của đội nhóm, tổ chức, hay xã hội. Bernard M. Bass (1985) phát triển định nghĩa trên qua việc đề cập đến quá trình tâm lý của người nhân viên khi chịu sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi.

Người lãnh đạo chuyển đổi thường được nhận diện qua sự linh hoạt (Hater và Bass, 1988), sự tự tin vào khả năng của bản thân (House, 1977; Zaleznik, 1977; Bass, 1985, 1990), sự quyết tâm (Bass, 1985), và sự cam kết tuyệt đối với tổ chức (House, 1977). Họ được coi như là những “người quản lý lãnh đạo” (*leadership managers*) thay vì “người quản lý thường xuyên” (*routine managers*) (Zaleznik, 1977; Gardener, 1986) bởi sự khác biệt trong cách họ thực hiện trách nhiệm và tổ chức nhân sự. Họ thường xem xét vấn đề bằng một tầm nhìn xa và cẩn thận xem xét thông tin từ bên trong tới bên ngoài tổ chức, đồng thời tính toán những thử thách có thể gặp phải trong tương lai, cũng như những cơ hội và yêu cầu (Dubinsky và cộng sự, 1995). Khả năng vượt qua khó khăn (Gibbons, 1987) của họ được thể hiện qua sự học hỏi không ngừng nghỉ, khả năng giải quyết vấn đề sáng tạo (Bass, 1990), và một tư duy thích ứng nhanh (Quinn và Hall, 1983). Người lãnh đạo chuyển đổi chớp lấy rủi ro (Conger và Kanungo, 1987, 1988; Hater và Bass, 1988) như cơ hội để phát triển bản thân (Gibbons, 1987), từ đó truyền cảm hứng tới cấp dưới (Quinn và Hall, 1983). Bên cạnh đó, họ luôn xem xét và học từ những trải nghiệm lãnh đạo của mình trong quá khứ (Gibbons, 1987; Avolio và Gibbons, 1988) để có thể phát triển những phương pháp lãnh đạo mới. *Sự ảnh hưởng được lý tưởng hóa (idealized influence), động lực được truyền cảm hứng (inspirational motivation), kích thích trí tuệ (intellectual stimulation), và sự cân nhắc cá nhân (individualized consideration)* là bốn yếu tố của lãnh đạo chuyển đổi; trong đó, hai yếu tố đầu được tách ra từ yếu tố *lôi cuốn (charisma)* (Bass, 1985).

2.2 Sự gắn kết nhân viên

Sự gắn kết nhân viên được định nghĩa là “*sự khai thác vai trò công việc của các thành viên trong tổ chức; trong quá trình gắn kết, họ sử dụng và thể hiện bản thân qua thể chất, nhận thức, và cảm xúc trong quá trình thực hiện công việc*” (Kahn, 1990). Ngược lại, người nhân viên thiếu

gắn kết sẽ biểu hiện qua “*sự tách rời bản thân khỏi công việc*”, điều đó có nghĩa họ rút lui và phòng vệ thể chất, tinh thần và tình cảm của mình trong quá trình làm việc. Rothbard (2001) định nghĩa sự gắn kết của nhân viên là một trạng thái tâm lý bao gồm hai yếu tố chính là: *hấp thụ (absorption)* và *chú ý (attention)*. Schaufeli và cộng sự (2002) cũng cho rằng yếu tố hấp thụ cùng với hai yếu tố *sức sống (vitality)* và *cống hiến (dedication)* sẽ tạo nên một trạng thái tinh thần thiết yếu trong quá trình làm việc, từ đó tạo nên sự gắn kết nhân viên. Họ tin rằng ba yếu tố kể trên sẽ khuyến khích người nhân viên cống hiến thời gian, chuyên môn, và tài nguyên của mình để hoàn thành nhiệm vụ. Trải nghiệm sự đam mê về mặt tâm lý trong công việc (Truss và cộng sự, 2006) hay có sự cống hiến về mặt trí tuệ và cảm xúc cho công ty (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shă, 2005) cũng được chứng minh là biểu hiện của sự gắn kết nhân viên.

Người nhân viên có sự gắn kết về mặt cảm xúc và nhận thức có thể nắm bắt được yêu cầu đối với họ trong công việc là gì, đâu là những công cụ cần có để hoàn thành nhiệm vụ, và luôn nhận lấy cơ hội để phát triển tri thức cũng như có cảm xúc thân thuộc với tổ chức (Harter và cộng sự, 2002). Ngoài ra, người nhân viên gắn kết sẽ chủ động đón nhận những sáng kiến và cung cấp những phản hồi nhận xét (Bakker và cộng sự, 2003). Vì có sự nhiệt tình và sẵn sàng cống hiến cho công việc cao, cùng với sự phát triển sức khỏe và tư duy khéo léo, họ thường có hiệu suất công việc tốt hơn so với những người nhân viên thiếu gắn kết, qua đó, truyền cảm hứng làm việc nỗ lực hơn tới người khác (Krueger và cộng sự, 2006). Như vậy, hiệu suất cao (*high performance*), sự gắn bó với tổ chức (*organizational commitment*), hành vi công dân tổ chức (*organizational citizenship behaviors*), và ý định nghỉ việc giảm có thể là những kết quả của sự gắn kết nhân viên (Kahn, 1990).

2.3 Mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi và Sự gắn kết nhân viên

Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết nhân viên đã trở thành chủ đề nghiên cứu của nhiều bài báo khoa học trên thế giới; tuy nhiên, vẫn còn sự không thống nhất giữa các kết quả nghiên cứu. Nhiều bài nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết nhân viên có mối liên hệ tích cực (Joubert và Roodt, 2011; Shuck và Herd, 2012). Theo Raja (2012), lãnh đạo chuyển đổi giúp tăng sự gắn kết nhân viên trong tổ chức thông qua các hành vi khác nhau bao gồm sự ảnh hưởng được lý tưởng hóa, động lực được truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, và sự cân nhắc cá nhân. Bên cạnh đó, để tăng sự gắn kết nhân viên, người lãnh đạo chuyển đổi cần tạo một môi trường phù hợp cho sự phát triển và “*sự tập trung vào phát triển*” (*promotional focus*) (Moss, 2009). Sự gắn kết thường xuyên của nhân viên và mức độ tích cực của họ đều có mối quan hệ cùng chiều với lãnh đạo chuyển đổi khi chúng đều được thực hiện bởi người lãnh đạo (Tims và cộng sự, 2011). Bên cạnh đó, người lãnh đạo chuyển đổi có thể tác động tới sự gắn kết nhân viên khi sự truyền cảm hứng của họ có thể làm tăng tài nguyên cá nhân của người nhân viên (Hobfoll và cộng sự, 2003). Sự gắn kết nhân viên và lãnh đạo chuyển đổi được chứng minh có mối liên hệ chặt chẽ với nhau trên nhiều lĩnh vực bao gồm ngân hàng (Riaz và cộng sự, 2011), dịch vụ (Fang và Ying, 2012), và hành chính (Datche và Mukulu, 2015).

Tuy nhiên, một số nhà nghiên cứu lại cho rằng sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên là không có ý nghĩa hoặc không tồn tại. Mozammel và Haan (2016) chứng

minh rằng lãnh đạo chuyển đổi không có tác động lên nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Bangladesh. Lãnh đạo chuyển đổi đôi khi được cho là “không phải nguyên nhân chính” dẫn tới sự gắn kết nhân viên vì sự tác động ấy có thể thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh (Judge và Piccolo, 2004). Những nghiên cứu hiện nay về lãnh đạo chuyển đổi vẫn đặt ra nhiều câu hỏi chưa được trả lời về việc “lãnh đạo chuyển đổi tác động lên nhân viên của họ như thế nào” và cơ chế của sự tác động đó (Bakker và cộng sự, 2011).

Sự đa dạng của mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi - sự gắn kết nhân viên đã dẫn nhóm tác giả tới quyết định kiểm tra lại sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết nhân viên.

H1: Lãnh đạo chuyển đổi có sự tác động tích cực lên sự gắn kết nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Thiết kế nghiên cứu

Trong bài nghiên cứu này, để có thể chỉ ra sự tác động của lãnh đạo chuyển đổi tới sự gắn kết của nhân viên, có 3 bước chính: Kiểm định mức độ tin cậy của tất cả các biến thông qua hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định độ phù hợp của mô hình để xác định mức độ phù hợp của thang đo cũng như loại bỏ các biến không đóng góp vào mô hình, sử dụng phương pháp bình phương tối thiểu để kiểm định giả thuyết.

3.2 Thang đo

Bài nghiên cứu áp dụng thang đo Likert 5 mức độ, bắt đầu từ “1” (rất không đồng ý) tới “5” (Rất đồng ý); hoặc từ “1” (Không bao giờ) tới “5” (Thường xuyên). Để đo lường tác động của lãnh đạo chuyển đổi, bài nghiên cứu sử dụng bảng câu hỏi đa yếu tố về lãnh đạo (Avolio & Bass, 1995). Để đo lường mức độ gắn kết của nhân viên, nhóm tác giả quyết định sử dụng thang đo 13 biến từ nghiên cứu của May et al (2004).

3.3. Mẫu nghiên cứu

Nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu bằng cách gửi các bảng khảo sát online cho các sinh viên và cựu sinh viên tại các trường Đại học trong khu vực Hà Nội bao gồm trường Đại học Ngoại thương và tại các chương trình đào tạo của trường Đại học Nottingham tại Hà Nội, đây là khu vực tập trung nhiều cá nhân thuộc gen Z và đã tham gia bán phần hoặc toàn thời gian vào thị trường lao động. Phương pháp thu thập mẫu được tiến hành theo phương pháp phân tầng theo từng nhóm sinh viên, cựu sinh viên và phương pháp snowball khi các cá nhân trong từng nhóm tiếp tục gửi bảng khảo sát tới những người quen biết của mình trong nhóm.

Nhóm tác giả thu về 353 câu trả lời. Sau quy trình lọc dữ liệu, 286 câu trả lời phù hợp được giữ lại.

4. Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

4.1 Thống kê mô tả

Tổng thể của bài nghiên cứu là thế hệ Z (sinh từ năm 1997 đến 2006) sống tại Hà Nội, Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được lựa chọn từ các trường đại học tại Hà Nội bằng phương pháp chọn

mẫu thuận tiện và phương pháp quả bóng tuyết. Dựa theo nghiên cứu của Hair (2007), kích thước mẫu tối thiểu cho nhân tố khám phá EFA là $n \geq 5$ với tỷ lệ 5:1 hoặc $n \geq 10$ với tỷ lệ 10:1 (n là số lượng biến quan sát). Sử dụng tỷ lệ 5:1, mô hình nghiên cứu yêu cầu kích thước mẫu ít nhất là $57 \times 5 = 285$.

Chủ yếu người tham gia trả lời khảo sát thuộc độ tuổi từ 19 đến 22 ($n=221$), theo đó là từ 16 đến 18 ($n=46$), và từ 23 đến 25 ($n=19$). 77.6% người tham gia khảo sát có mức thu nhập hàng tháng ít hơn 4.999.999 VND. Số lượng nữ giới thực hiện khảo sát là 194, tương ứng với tỷ lệ 63.4%.

4.2 Mức độ tin cậy

20 biến đo lường lãnh đạo chuyên đổi đã được kiểm định với mục đích xem xét độ ổn định bên trong. Hệ số Cronbach's Alpha tổng thể thỏa mãn điều kiện, cụ thể là 0.903. Hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các biến đều lớn hơn 0.3. Mô hình thỏa mãn điều kiện với tất cả 20 biến

Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo mức độ gắn kết của nhân viên thỏa mãn điều kiện, cụ thể là 0.784. Tuy nhiên, hệ số tương quan biến - tổng của EE2 là 0.193, thấp hơn 0.3. Do đó, EE2 sẽ bị loại khỏi mô hình, và mô hình sẽ được chạy lại. Lần thứ 2, hệ số Cronbach's Alpha đã lớn hơn 0.6, đồng thời hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các biến đều lớn hơn 0.3. Do đó, mô hình thỏa mãn điều kiện với 11 biến, loại trừ EE2.

4.3 Độ phù hợp của mô hình

Các mô hình thay thế nhau đã được kiểm định để xác định mô hình phù hợp nhất. Mô hình 2 nhân tố có chênh lệch Chi - bình phương thấp nhất, cụ thể là 2.270, do đó mô hình 2 nhân tố là mô hình phù hợp nhất trong số các mô hình. Do đó, mô hình 2 nhân tố đã được chọn, bao gồm lãnh đạo chuyên đổi và sự gắn kết của nhân viên.

Bảng 1. Kiểm định chênh lệch Chi – bình phương giữa các mô hình

	Mô hình	Chi – bình phương
Mô hình 2 nhân tố	TL, EE	2.270
Mô hình 1 nhân tố	TL	2.578
	EE	3.578

Nguồn: Nhóm tác giả.

4.4 Phương pháp bình phương tối thiểu

Phương pháp bình phương tối thiểu (Ordinary Least Squares - OLS) đã được sử dụng để nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự gắn kết của nhân viên thể hệ Z tại Hà Nội:

Bảng 2. Kiểm định giả thuyết

No.	Giả thuyết	Kết quả
H1	Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.	Chấp nhận

Nguồn: Nhóm tác giả.

Kết quả phân tích được thể hiện trong Bảng 3. Với tất cả các biến, có giá trị Sig. nhỏ hơn 0.05 cho mỗi tương quan giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự gắn kết của nhân viên. Ngoài ra, chỉ số VIF của tất cả các biến được kiểm định để kết luận rằng ít có khả năng xảy ra đa cộng tuyến. Kết quả là, có sự tương tác tích cực giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết của nhân viên. Khi người lãnh đạo đưa ra những mục tiêu rõ ràng và cụ thể, đồng thời truyền cảm hứng, khuyến khích nhân viên phát triển và thể hiện tối đa năng lực của mình, nhân viên sẽ cảm thấy lãnh đạo đang quan tâm và đầu tư vào bản thân họ, từ đó, gắn kết với doanh nghiệp hơn. Đặc biệt, khi cấp dưới là thế hệ Z với nét phong cách làm việc riêng như độc lập và tự chủ, người lãnh đạo cần giao tiếp với họ một cách hiệu quả và tập trung vào mục tiêu. Chính vì vậy, khi người lãnh đạo thúc đẩy một môi trường làm việc thân thiện, năng động, nhiệt huyết, tạo cơ hội cho các cá nhân được giao tiếp cởi mở, làm việc cùng những đội nhóm gắn kết và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau, sự gắn kết của các cá nhân sẽ có xu hướng gia tăng. Bên cạnh đó, sự tôn trọng và thấu hiểu ý kiến, quan điểm của những người trong tổ chức, đồng thời đưa ra những quyết định phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức sẽ giúp xây dựng mối quan hệ bền vững giữa nhân viên và những người lãnh đạo, từ đó, nhân viên cảm thấy gắn kết và có trở nên gắn bó với tổ chức hơn.

Trong một thế giới đầy biến động với hàng loạt các cuộc khủng hoảng là kết quả của lạm phát, chiến tranh và các đại dịch, để đạt được các mục tiêu, tổ chức sẽ phải đối mặt với vô số thách thức. Bằng cách mô hình hóa hành vi giải quyết vấn đề (Kark & Van Dijk, 2007), thách thức các khía cạnh thông thường (Hetland & Sandal, 2003; De Dreu và cộng sự, 2008), các nhà lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề và nuôi dưỡng lòng khoan dung (Prabhakar, 2005) - một điều rất quan trọng để vượt qua các thử thách. Một nhà lãnh đạo chuyển đổi cũng có thể tự coi mình là hình mẫu để nhân viên noi theo (Bass và Avolio, 1994) bằng cách sẵn sàng chấp nhận rủi ro để đạt được kết quả có lợi (Conger & Kanungo, 1987, 1988; Hater & Bass, 1988). Như vậy, khi được nhà lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng về việc tìm kiếm những sáng kiến mới và sẵn sàng chấp nhận rủi ro, những nhân viên có nhiều hy vọng về quá trình đạt được mục tiêu sẽ có thêm động lực để vượt qua khó khăn trong quá trình đó. Theo Abraham (2012), động lực này làm tăng sự tham gia của nhân viên vào công việc của họ, dẫn đến sự hài lòng trong công việc (Kahn, 1992), do đó dẫn đến sự gắn kết của nhân viên.

Bảng 3. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.015	4	3.504	11.992	.000
	Residual	82.102	281	0.292		
	Total	96.116	285			

Nguồn: Nhóm tác giả.

Bảng 4. MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.382b	0.146	0.134	0.54053	0.135	44.468	1	281	0

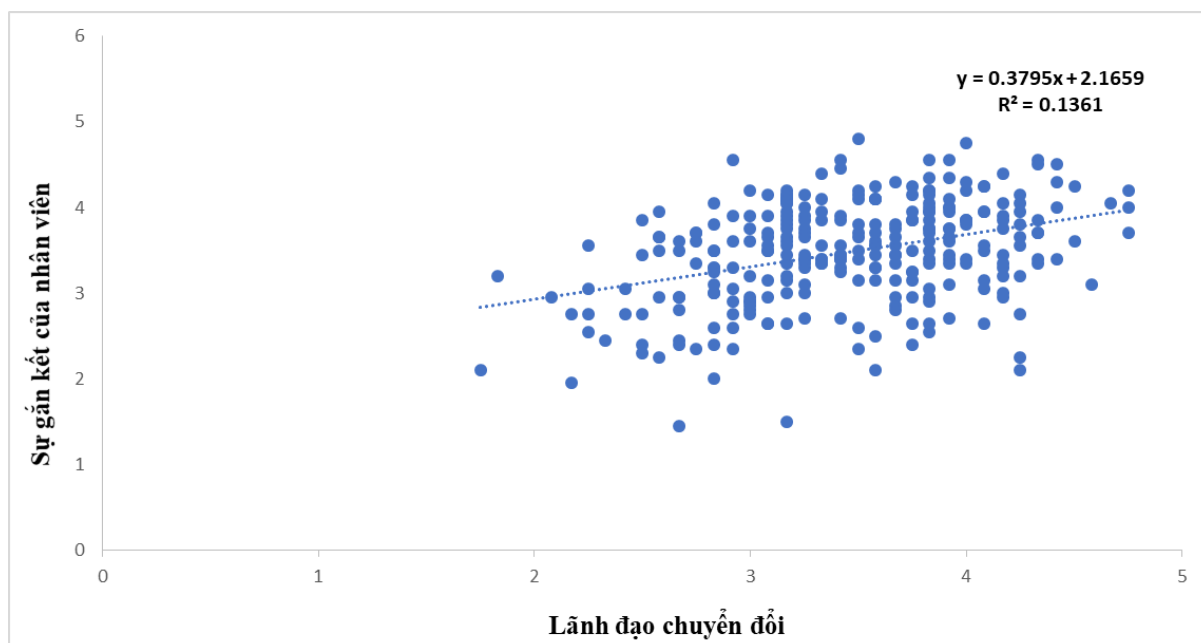
Nguồn: Nhóm tác giả.

Bảng 5. COEFFICIENTS

Các biến	b	S.E.	β	t	VIF
Gender	-0.077	0.069	-0.062	-1.116	1.022
Age	0.107	0.075	0.086	1.427	1.202
Salary	-0.011	0.034	-0.019	-0.313	1.211
TL	0.359	0.054	0.369	6.668**	1.007
R ²			0.146		
ΔR^2			0.135		
n = 286. p* < .05 p** < .01					

Nguồn: Nhóm tác giả.

Biểu đồ 1. Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi lên sự gắn kết của nhân viên



Nguồn: Nhóm tác giả.

5. Một số hàm ý từ kết quả nghiên cứu

5.1 Khuyến nghị đối với người lãnh đạo

Dựa trên những phát hiện của các nghiên cứu trước đó, nhóm tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm giúp các nhà lãnh đạo nâng cao sự gắn kết của nhân viên như sau:

Thứ nhất, các nhà quản lý cần tìm hiểu về tính cách, đặc điểm riêng biệt của nhân viên Gen Z khi phỏng vấn và tuyển dụng họ.

Thứ hai, bên cạnh việc lựa chọn nhân viên từ vòng tuyển dụng, nhà quản lý cũng cần xác định rõ nhu cầu, tính cách của cấp dưới, đặc biệt là thế hệ Z với những nét đặc biệt khác trong phong cách làm việc như độc lập và tự chủ. Đối với nhân viên thế hệ Z, giao tiếp cần hiệu quả và hướng đến mục tiêu. Nhân viên thế hệ Z cũng thích hình thành tình yêu thương và sự thân thiện giữa các đồng nghiệp của họ. Do đó, người lãnh đạo nên xây dựng và đưa ra các chính sách quản lý nhóm phù hợp và hiệu quả để tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Cần đẩy mạnh các chương trình chia sẻ nội bộ giữa lãnh đạo và nhân viên, các sự kiện hay các hoạt động văn hóa nội bộ để tăng sự gắn kết giữa cấp trên và cấp dưới. Một điều rất quan trọng đối với bản thân các nhà lãnh đạo là phải theo dõi sát sao không chỉ hiệu suất và tiến độ công việc của tổ chức, mà còn cả trải nghiệm của nhân viên, hay môi trường văn hóa công sở.

Thứ ba, nhà quản lý với phong cách lãnh đạo chuyển đổi, bên cạnh việc truyền cảm hứng cho nhân viên, có thể áp dụng các phương pháp như khen thưởng, động viên hay trừng phạt để

đạt được hiệu quả công việc tối ưu từ cấp dưới. Lãnh đạo khen thưởng nhân viên hoàn thành nhiệm vụ theo mức quy định và xử phạt nhân viên không đạt tiêu chuẩn đề ra. Bằng cách này, nhân viên sẽ có động lực hơn. Khi sự nỗ lực và đóng góp của họ được ghi nhận, họ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn vì biết việc mình làm có ý nghĩa đối với tổ chức, từ đó sẽ có xu hướng gắn bó với tổ chức hơn.

5.2 Khuyến nghị đối với nhân viên thế hệ Z

Thứ nhất, trong thời đại VUCA, đặc biệt sau đại dịch COVID-19 cũng như sự xuất hiện của những công cụ như Chat GPT, nhân viên có thể sẽ bị thay thế bởi AI. Chính vì vậy, nhân viên cần nghiên cứu bối cảnh hiện tại một cách kỹ lưỡng trước khi tham gia vào bất kỳ tổ chức nào. *Thứ hai*, mỗi nhân viên cần liên tục trau dồi kỹ năng giao tiếp, ứng xử và kiến thức chuyên môn. Để hoàn thành công việc và đạt được những mục tiêu đề ra, cũng như nâng cao chất lượng môi trường và năng suất làm việc, nhân viên không chỉ cần biết tự cải thiện bản thân mà còn phải có một thái độ tích cực trong công việc như: có niềm tin vào năng lực bản thân, biết đứng dậy khi vấp ngã, v.v. *Thứ ba*, nhân viên cần có thái độ tích cực đối với những hoạt động văn hóa nội bộ hoặc những thỏa thuận riêng về nội quy làm việc ở mỗi nhóm hoặc phòng ban. *Thứ tư*, nhân viên cần nhận thức được năng lực và xu hướng tâm lý của bản thân để có thể tối đa hóa thế mạnh và tối thiểu hóa hạn chế của chính mình, từ đó cân bằng được những cống hiến cho tổ chức và lợi ích nhận được.

6. Một số hạn chế và định hướng nghiên cứu

Đầu tiên, bài nghiên cứu tập trung chủ yếu vào các kết luận của quá trình nghiên cứu định lượng, vốn phụ thuộc nhiều vào dữ liệu, bỏ qua nghiên cứu định tính. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể tập trung vào các nghiên cứu định tính để hiểu rõ hơn về chủ đề. Những dữ liệu định tính này có thể được sử dụng để hiểu sâu hơn về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết của nhân viên. Nhóm tác giả tập trung nghiên cứu dựa trên bộ dữ liệu được cung cấp bởi Thế hệ Z thông qua thang đo Likert, tức là về phía bị động, nên điều này chỉ được nghiên cứu từ góc độ chủ quan của người được hỏi.

Thứ hai, các nghiên cứu trong tương lai có thể làm rõ hơn mối quan hệ này bằng cách xem xét nó từ hai góc độ: thu thập thông tin từ thế hệ Z cũng như các nhà lãnh đạo của họ và sử dụng một kỹ thuật đánh giá ít thiên vị như phỏng vấn nhóm dựa trên kiểm tra tâm lý để thu được kết quả chính xác nhất.

Thứ ba, bài nghiên cứu có kích thước mẫu khiêm tốn (286 phản hồi). Vì vậy, bài báo nghiên cứu chưa thể diễn tả được các đặc điểm của toàn bộ Thế hệ Z. Hơn nữa, một phần lớn mẫu bao gồm những sinh viên có ít kinh nghiệm làm việc. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể sử dụng các mẫu lớn hơn và khảo sát theo chiều dọc để theo dõi cách biến thay đổi theo thời gian, giúp cải thiện chất lượng của biến.

7. Kết luận

Bài nghiên cứu đã xác định và chứng minh được phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Đây sẽ là điểm khởi đầu để mở rộng nghiên cứu với các mẫu và yếu tố bổ sung nhằm có được bức tranh toàn diện và đầy đủ nhất về chủ đề này. Nghiên cứu trong tương lai dự kiến sẽ mở rộng trọng tâm và giải quyết một số vấn đề từ các nghiên cứu trước đây.

Tài liệu tham khảo

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *sies Journal of Management*, 8(2).
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283.
- Adams, V. H. Snyder. CR, Rand, KL, King, EA, Sigman, DR, Pulvers, KM (2002). Hope in the workplace. Workplace spirituality and organization performance. New York: Sharpe.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success,(report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study). *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper Row
- Burris, C. T., Harmon-Jones, E., & Tarpley, W. R. (1997). "By faith alone": Religious agitation and cognitive dissonance. *Basic and Applied Social Psychology*, 19, 17-31.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).

- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied psychology*, 80(4), 468.
- Castagnetti, A., & Schmacker, R. (2022). Protecting the ego: Motivated information selection and updating. *European Economic Review*, 142, 104007.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306.
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2021). Managing and organizations: An introduction to theory and practice. *Sage*.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1998). Charismatic leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315-335.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). Social cognition. McGraw-Hill Book Company.
- Gardner, J.W. (1986). The tasks of leadership. (Leadership Paper No. 2), Washington, D.C.: Independent Sector
- Gawronski, B., Ye, Y., Rydell, R. J., & De Houwer, J. (2014). Formation, representation, and activation of contextualized attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 188–203.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gill, A., Flaschner, A. B., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: A study among Indian restaurant employees. *Business and Economics Journal*, 18(1), 1-10.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and effect on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2), 479–507.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Harmon-Jones, E., & Harmon-Jones, C. (2002). Testing the action-based model of cognitive dissonance: The effect of action orientation on postdecisional attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 711–723

- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larsen (Eds), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- House, R. J. & Podsakof, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp.45 - 82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 243-269.
- Joubert, M., & Roodt, G. (2011). Identifying enabling management practices for employee engagement. *Acta Commercii*, 11(1), 88-110.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.

- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16(4), 319-333.
- Köszegi, B. (2006). Ego utility, overconfidence, and task choice. *Journal of the European Economic Association*, 4(4), 673-707.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). *John Wiley & Sons*.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 543-555.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75-92.
- Little, B. L., & Madigan, R. M. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. *Small group research*, 28(4), 517-534.
- Luria, G. (2008). Climate strength—How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 42-53.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Marks, H. M., & Louis, K. S. (1997). Does teacher empowerment affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 107(4), 532-575.
- Masumoto, M., & Brown-Welty, S. (2009). Case study of leadership practices and school-community interrelationships in high-performing, high-poverty, rural California high schools. *Journal of Research in Rural Education (Online)*, 24(1), 1.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Moss, S. (2009). Cultivating the regulatory focus of followers to amplify their sensitivity to transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 241-259.

- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- ORilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, culture, and commitment. *Res. Organ. Behav*, 18, 157-200.
- Owor, J. J. (2016). Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours in selected firms in Uganda.
- Pepper, K. (2010). Effective principals skillfully balance leadership styles to facilitate student success: A focus for the reauthorization of ESEA. *Planning and Changing*, 41, 42-56.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Pounder, J. S. (2006). Transformational classroom leadership: The fourth wave of teacher leadership?. *Educational management administration & leadership*, 34(4), 533-545.
- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2(1), 160.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*, 11(2), 156-181.
- Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *Journal of Commerce* (22206043), 4(1).

- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. 1991. Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology*: 285-305. Elmsford, NY: Pergamon.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2007). Working life: Employee attitudes and engagement 2006. *Chartered Inst. of Personnel and Development*.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15.
- Turan, S., & Bektas, F. (2013). The relationship between school culture and leadership practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, 13.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of applied psychology*, 79(5), 666.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 515-530.
- Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129-140.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. *Leadership Library of America*.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated*, 17(4), 47-63.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of applied psychology*, 93(4), 744.
- Alpuerto, A. (2022, October). From Great Resignation To Unlimited Vacation Benefit: A Look Into Vietnam's Workforce. *Vietcetera. International Edition*. Retrieved February 8, 2023, from <https://vietcetera.com/en/from-great-resignation-to-unlimited-vacation-benefit-a-look-into-vietnams-workforce>
- Szymczyk, J. (2018, March 5). *Baby Boomers - charakterystyka pokolenia. Poradnik Przedsiębiorcy*. Retrieved February 8, 2023, from <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-baby-boomers> www.haufe.de. (2021, July 20). *Generation Z wünscht sich Arbeitgeber mit Werten*. Haufe.de News Und Fachwissen. https://www.haufe.de/personal/hrmanagement/studie-wuensche-und-beduerfnisse-dergeneration-z-im-job_80_547736.html