

Những yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên khối văn phòng tại tỉnh Bình Dương

Phạm Đức Chính¹, Vương Ngọc Đoàn Thu^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Trong vài thập kỷ gần đây, đã có nhiều tác giả nghiên cứu về chủ đề sự gắn kết nhân viên với đa dạng cách tiếp cận và đạt được những kết quả nghiên cứu đáng kể. Nghiên cứu này xem xét những yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên khối văn phòng. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 253 nhân viên đang làm việc trong những doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 05 yếu tố tác động tích cực đến sự gắn kết nhân viên theo mức độ giảm dần lần lượt bao gồm: đặc điểm công việc, sự phù hợp công việc, phần thưởng và sự công nhận, tiếng nói nhân viên, sự hỗ trợ từ tổ chức, trong đó yếu tố sự công bằng không có ý nghĩa thống kê. Kiểm định sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên theo đặc điểm cá nhân cho thấy không có sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên theo giới tính và theo thâm niên công tác; tuy nhiên có sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên theo độ tuổi, cụ thể là nhóm tuổi dưới 25 gắn kết thấp hơn so với các nhóm tuổi khác (25 - 34 tuổi, 45 - 54 tuổi và từ 55 tuổi trở lên). Từ kết quả nghiên cứu, những hàm ý quản trị giúp cải thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức tại Bình Dương thông qua việc tạo sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Từ khóa: Sự gắn kết nhân viên, sự gắn kết với tổ chức, nhân viên văn phòng

GIỚI THIỆU

Ngày nay, con người không đơn thuần chỉ là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh mà là nguồn tài sản quý báu, lợi thế cạnh tranh cốt lõi của tổ chức¹. Nhằm phát huy triệt để tiềm năng của nhân viên, nhà quản trị cần có những chiến lược về quản trị nguồn nhân lực đúng đắn, trong đó không thể không quan tâm đến khía cạnh tạo sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Kết quả những nghiên cứu gần đây đều cho rằng, nhân viên ở lại tổ chức không chỉ vì những lợi ích về mặt vật chất hay vì lòng biết ơn với những gì mà công ty mang lại mà là sự gắn kết với công việc, với tổ chức bởi lẽ khi nhân viên thực sự gắn kết với tổ chức thì họ mới dồn hết tâm sức của bản thân vào công việc đem lại hiệu quả hoạt động cho tổ chức²⁻⁴. Ngoài ra, sự gắn kết nhân viên với tổ chức còn là một yếu tố quan trọng để các nhà quản trị tập trung nghiên cứu và dựa trên đó để xây dựng nên các chiến lược về nguồn nhân lực. Từ đó hướng tới những kết quả tích cực của cá nhân nhân viên và kết quả tích cực của đội nhóm, đơn vị, tổ chức để giúp tổ chức tạo được lợi thế cạnh tranh bền vững⁵.

Phần lớn các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bình Dương phân bố theo dạng khu công nghiệp và cụm công nghiệp. Thực tế tỉnh Bình Dương có 28 khu công nghiệp và 8 cụm công nghiệp với tổng diện tích

khoảng 10.000 ha, bao gồm: VSIP, Mỹ Phước, Sóng Thần, Đông An, v.v.⁶. Chỉ trong giai đoạn 1997 – 2016, tỉnh Bình Dương đã thu hút gần 27.800 doanh nghiệp trong và ngoài nước đầu tư⁷. Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc năm 2016 là 1.249.333 người; trong đó đội ngũ nhân viên văn phòng là 58.920 người, chiếm 4,28%. Nếu phân chia theo nghề nghiệp thì nhân viên văn phòng là một trong những lực lượng cốt yếu góp phần vào tổng số lực lượng lao động của tỉnh Bình Dương⁸. Vì thế, xem xét sự gắn kết của nhân viên văn phòng với tổ chức là cần thiết trong công tác quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp tại Bình Dương.

Dưới cách tiếp cận quản trị, lao động văn phòng có thể làm những công việc cụ thể khác nhau song dù họ giữ cương vị nào, làm việc gì đều hướng tới thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của văn phòng⁹. Dưới cách tiếp cận nghề nghiệp, lực lượng lao động được chia thành các nhóm sau: Nhà lãnh đạo; chuyên môn kỹ thuật bậc cao; chuyên môn kỹ thuật bậc trung; nhân viên văn phòng; dịch vụ cá nhân, bảo vệ bán hàng, nghề trong nông-lâm-ngư nghiệp, thợ thủ công và các thợ khác có liên quan; thợ lắp ráp và vận hành máy móc, thiết bị; nghề giản đơn và các nghề nghiệp khác⁸. Như vậy, nhân viên văn phòng có thể được hiểu là đối tượng thực hiện các nghiệp vụ chuyên môn trong văn phòng. Đặc điểm chung của nhân viên khối

¹Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG-HCM, Việt Nam

²Đại học Quốc tế Miền Đông

Liên hệ

Wang Ngọc Đoàn Thu, Đại học Quốc tế Miền Đông

Email: doanthu.wang@gmail.com

Lịch sử

- Ngày nhận: 10/8/2018
- Ngày chấp nhận: 31/12/2019
- Ngày đăng: 11/9/2020

DOI: 10.32508/stdjelm.v4i3.662



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Chính P D, Thu V N D. Những yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên khối văn phòng tại tỉnh Bình Dương. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 4(3):937-947.

văn phòng là cần sự ổn định trong công việc bởi vì họ phải tuân thủ theo các quy trình, nghiệp vụ chuyên môn nhất định, hướng tới sự liên minh, liên kết giữa các thành viên trong tổ chức. Tại thời điểm nghiên cứu, chưa tìm thấy đề tài nào nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức của nhân viên văn phòng làm việc trên địa bàn tỉnh Bình Dương. Vì vậy, những gì giúp cho nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bình Dương có thể gắn kết với công việc, với tổ chức để nỗ lực hết mình cho công việc một cách tự nguyện là cơ sở để nghiên cứu này được thực hiện.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Sự gắn kết là khái niệm chỉ sự khai thác bản thân các thành viên của tổ chức trong vai trò công việc của họ, trong mối gắn kết, họ sẽ làm việc và thể hiện chính mình ở ba khía cạnh thể chất, nhận thức và cảm xúc trong suốt quá trình thực hiện vai trò². May et al đưa ra khái niệm, sự gắn kết dựa trên sự kế thừa nghiên cứu của Kahn (1990) về những điều kiện thuộc khía cạnh tâm lý (nhận thức, cảm xúc và thể chất) và so sánh với khái niệm sự tham gia vào công việc. Trong đó, sự gắn kết phân biệt với sự tham gia vào công việc ở chỗ nó được quan tâm nhiều hơn vào việc mỗi cá nhân bị cuốn hút vào công việc như thế nào trong quá trình thực hiện công việc của bản thân. Sự gắn kết đòi hỏi nhân viên sử dụng những cảm xúc và hành vi năng động bên cạnh những nhận thức, sự gắn kết cũng đòi hỏi những luồng năng lượng về mặt thể chất được đóng góp bởi các cá nhân để thực hiện vai trò của họ, nguồn năng lượng như thế sẽ giúp mang bản thân nhân viên vào vai trò của họ³.

Saks cho rằng, sự gắn kết là mối quan hệ hai chiều giữa người chủ và nhân viên dựa trên những quy tắc của sự trao đổi (quy tắc có qua có lại và sự đáp lại khi mà hành động của một bên sẽ dẫn đến sự phản hồi hoặc là hành động bởi một bên khác)⁴. Thế nhưng, sự gắn kết nhân viên vẫn được xác định là cấu trúc độc đáo và khác biệt bao gồm khía cạnh về mặt nhận thức, cảm xúc và hành vi được kết nối với sự thực hiện vai trò cá nhân¹⁰.

Rich et al (dẫn theo Colquitt et al) chỉ ra rằng, nhìn bề ngoài nhân viên sẽ cống hiến toàn bộ năng lượng cho công việc, họ sẽ phấn đấu một cách miệt mài ngay khi có thể để thực hiện công việc từ lúc mới khởi đầu cho đến khi công việc được hoàn tất¹¹. Ibid et al (dẫn theo Colquitt et al) chỉ ra rằng xét khía cạnh nội tâm của gắn kết, nhân viên sẽ dành sự chú ý, sự tập trung của mình vào trong công việc, thậm chí có những lúc

họ bị cuốn vào nhiệm vụ đến nỗi không để ý đến thời gian, và cả những gì đang diễn ra xung quanh¹¹.

Stephen & Timothy cho rằng, sự gắn kết nhân viên là việc đầu tư năng lượng về mặt thể chất, nhận thức và cảm xúc của nhân viên vào kết quả thực hiện công việc. Nhân viên được gắn kết với công việc trong tổ chức khi mà họ cảm thấy công việc của mình là quan trọng và có ý nghĩa, họ có cơ hội để học hỏi nhiều kỹ năng mới, được tương tác với đồng nghiệp và cấp trên. Mức độ gắn kết cao thì nhân viên sẽ có niềm đam mê, sự lôi cuốn vào công việc và họ sẽ cảm thấy có một sự kết nối sâu sắc với tổ chức¹².

Tuy những khái niệm trên đây có khác nhau trong cách phát biểu, nhưng đều có điểm chung là sự gắn kết với tổ chức là việc nhân viên dồn hết thể lực, cảm xúc và nhận thức của bản thân vào trong công việc. Hay nói cách khác, sự gắn kết với tổ chức là quá trình nhân viên dốc hết sức lực và toàn tâm toàn ý để thực hiện công việc một cách có ý thức và tự nguyện làm công việc trong tổ chức đó. Ba khía cạnh về sự gắn kết ấy đã được đề cập trong các nghiên cứu của Kahn, May et al và Saks.

Sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi lòng tự hào về công sở mà nhân viên đang phục vụ, niềm say sưa làm việc mà không để ý đến những lợi ích khác, dồn hết tâm huyết vào trong công việc, có ảnh hưởng của cảm xúc cá nhân nhân viên đến hiệu quả công việc, và sự tham công tiếc việc của nhân viên, tức là làm hết việc chứ không phải hết giờ^{3,4}.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Đặc điểm công việc

Theo Hackman & Oldham (dẫn theo Stephen & Timothy), đặc điểm công việc bao gồm năm thành phần cốt lõi như: sự đa dạng kỹ năng, sự nhận dạng nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, tính tự chủ trong công việc và thông tin phản hồi¹². Những công việc nào có năm thành phần cốt lõi trên đạt mức độ cao sẽ cung cấp cơ hội và sự thôi thúc để nhân viên dốc hết sức mình vào công việc hoặc để được gắn kết với tổ chức nhiều hơn². Schaufeli et al (dẫn theo Stephen & Timothy) đã chỉ ra rằng, sự gắn kết với công việc một phần được xác định bởi đặc điểm công việc và sự tiếp cận đối với những nguồn lực dồi dào để làm việc hiệu quả¹². May et al đã kiểm chứng, sự tác động tích cực của công việc phong phú đến ý nghĩa của công việc, – là biến trung gian giữa sự phong phú công việc và sự gắn kết, trong đó tác giả xây dựng thang đo sự phong phú công việc dựa trên năm thành phần cốt lõi trong mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1980)³. Saks đã chỉ ra rằng, đặc điểm công việc hấp dẫn sẽ tác động cùng chiều đến sự gắn kết nhân viên với công việc⁴. Do vậy, có thể đề xuất:

Giả thuyết H1: Đặc điểm công việc hấp dẫn có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Sự phù hợp năng lực cá nhân với công việc

Xét trên phương diện thực tiễn của quá trình quản trị nguồn nhân lực, nhà quản trị mong muốn chọn đúng người vào đúng việc¹³. Mọi người sẽ tìm kiếm những vị trí công việc cho phép họ có thể hành xử theo cách mà họ thể hiện được những ý tưởng cá nhân xác thực của chính mình³. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố sự phù hợp vai trò công việc của nhân viên có tác động tích cực đáng kể đến ý nghĩa công việc và tiếp sau đó là sự gắn kết với công việc. Nhân viên nào có các tính cách và giá trị phù hợp với công việc hiện tại sẽ cảm nhận được ý nghĩa trong công việc của họ, từ đó dẫn đến việc họ sẽ có được nguồn cảm hứng dồi dào và thể lực mạnh mẽ để hoàn thành công việc bằng sự hăng hái và tràn trề năng lượng¹⁴. Theo Edwards (dẫn theo Ceyda), sự phù hợp công việc liên quan đến sự trùng khớp giữa những đặc điểm thuộc về cá nhân và những thuộc tính của công việc, nó bao gồm hai dạng khác nhau: sự phù hợp yêu cầu – khả năng và sự phù hợp nhu cầu – nguồn cung. Sự phù hợp yêu cầu – khả năng, tức là việc một người có những kiến thức, các kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện những yêu cầu của một công việc cụ thể, trong khi đó sự phù hợp nhu cầu – nguồn cung đề cập đến mức độ mà những thuộc tính của một công việc thỏa mãn các nhu cầu về khía cạnh tâm lý hoặc sở thích của một người¹⁵. Do vậy, có thể đề xuất:

Giả thuyết H2: Sự phù hợp năng lực với công việc có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Phần thưởng và sự công nhận của tổ chức

Theo Stephen & Timothy, phần thưởng bao gồm cả hai thành phần: phần thưởng ngoại tác và phần thưởng nội tại. Phần thưởng ngoại tác tồn tại ở dạng những hệ thống đền bù, trong khi đó phần thưởng nội tại tồn tại ở dạng những chương trình công nhận nhân viên¹². Các nghiên cứu của Markham et al và Peterson et al (dẫn theo Stephen & Timothy) đề xuất rằng, yếu tố thúc đẩy về tài chính chỉ có thể động viên nhân viên trong ngắn hạn, còn trong dài hạn đó phải là những yếu tố phi tài chính. Như vậy, để động viên nhân viên cần phải có sự kết hợp giữa hai dạng phần thưởng sao cho phù hợp đối với từng hoàn cảnh nhất định¹². John et al đã chỉ ra ba mục tiêu chính của các chương trình phần thưởng: (1) để thu hút những người có đủ tiêu chuẩn tham gia vào tổ chức, (2) để giữ chân nhân viên tiếp tục làm việc và (3) để động

viên nhân viên gạt hái những thành tựu cao hơn trong quá trình thực hiện công việc¹³. Maslach et al đề nghị rằng, nếu thiếu đi những phần thưởng và sự công nhận thì có thể dẫn đến sự kiệt sức của nhân viên. Sự công nhận và phần thưởng phù hợp rất quan trọng cho sự gắn kết nhân viên¹⁶. Bởi lẽ, họ cảm thấy biết ơn và có nghĩa vụ đáp trả bằng sự gắn kết với cấp độ cao hơn⁴. Do vậy, có thể đề xuất:

Giả thuyết H3: Phần thưởng và sự công nhận có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Sự công bằng trong tổ chức

Colquitt & Rhoades et al (dẫn theo Saks) cho rằng, sự công bằng về phân phối liên quan đến sự nhận thức tính công bằng về các kết quả quyết định của một người, sự công bằng về tiến trình liên quan đến sự nhận thức tính công bằng về phương thức và tiến trình được sử dụng để xác định số lượng và sự phân phối các nguồn lực. Thế nhưng, các nghiên cứu này vẫn chưa kiểm định mối quan hệ giữa sự nhận thức về tính công bằng và sự gắn kết nhân viên⁴. Saks xem hai thành phần của sự công bằng: “sự công bằng về phân phối” và “sự công bằng về tiến trình” như là tiền đề của sự gắn kết nhân viên. Khi nhân viên có nhận thức cao độ về sự công bằng trong tổ chức, họ sẽ có thể cảm thấy buộc phải thể hiện sự công bằng trở lại vào cách thức mà họ thực hiện vai trò công việc bằng cách cho đi bản thân mình nhiều hơn thông qua các mức độ của sự gắn kết⁴. Colquitt et al đã chỉ ra rằng, để mô tả sự công bằng tại nơi làm việc thì cần nhận thức bốn thành phần: “sự công bằng về phân phối”, “sự công bằng về tiến trình”, “sự công bằng về giao tiếp” và “sự công bằng về thông tin”. Trong đó, sự công bằng về giao tiếp phản ánh sự công bằng về cách cư xử mà nhân viên nhận được từ cấp trên và sự công bằng về thông tin phản ánh sự công bằng về những loại thông tin mà nhân viên nhận được trong quá trình giao tiếp với cấp trên¹¹. Maslach et al cho rằng, nhận thức thấp về sự công bằng là nguyên nhân khiến cho nhân viên tách bạch bản thân ra khỏi vai trò công việc¹⁶. Vì thế, sự công bằng cũng là một trong những yếu tố thuộc về điều kiện công việc trong mô hình sự gắn kết nhân viên. Do vậy, có thể đề xuất:

Giả thuyết H4: Sự công bằng có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Sự hỗ trợ từ tổ chức

Sự hỗ trợ từ tổ chức được nhận thức là mức độ mà nhân viên tin tưởng vào việc tổ chức nghĩ rằng những đóng góp của họ là quan trọng và tổ chức quan tâm vào những việc mà họ đang thực hiện¹². Các thành

viên của tổ chức cảm thấy an toàn khi được làm việc trong môi trường thân thiện và có sự hỗ trợ từ người giám sát, đồng nghiệp hay các thành viên khác trong tổ chức². Kiểm định lại mô hình của Kahn (1990), May et al đã xem xét yếu tố mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức thông qua hai đại diện đó là đồng nghiệp và người cấp trên trực tiếp². Các tác giả tiến hành kiểm định xem yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp được xây dựng dựa trên nền tảng của niềm tin, tình cảm và sự hỗ trợ có thể dẫn đến sự an toàn và sự gắn kết trong công việc như thế nào. Còn đối với yếu tố mối liên hệ với người giám sát, những hành động hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp như là: quan tâm đến nhu cầu và cảm nhận của cấp dưới, cung cấp những lời phản hồi tích cực, đồng viên họ thể hiện bản thân và tạo điều kiện để họ phát triển những kỹ năng mới, v.v sẽ khiến nhân viên tự thể hiện bản thân và hứng thú vào công việc. Maslach et al cũng đã chỉ ra rằng, nếu thiếu đi sự hỗ trợ từ tổ chức thì có thể dẫn đến sự mệt mỏi đối với nhân viên bởi vì yếu tố sự hỗ trợ là một trong những điều kiện để dẫn đến sự gắn kết nhân viên¹⁶. Khi nhân viên tin tưởng rằng, các thành viên trong tổ chức có sự quan tâm lẫn nhau về những điều mà họ đang thực hiện thì họ sẽ phản ứng lại bằng cách nỗ lực để thực hiện nghĩa vụ với tổ chức bằng việc trở nên gắn kết hơn⁴. Sự hỗ trợ từ tổ chức là một trong những tiền đề tạo nên sự gắn kết công việc¹⁷. Các tác giả cũng dựa trên việc kế thừa lý thuyết của Kahn (1990) để phân tích rằng có mối quan hệ tích cực giữa việc nhận thức những dạng hỗ trợ khác nhau trong một tổ chức và việc xây dựng khái niệm về sự gắn kết công việc. Do vậy, có thể đề xuất:

Giả thuyết H5: Sự hỗ trợ từ tổ chức có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết của nhân viên

Tiếng nói của nhân viên

Ngày nay, truyền thông nội bộ còn là một chất keo kết dính các thành viên trong tổ chức lại với nhau¹³. Nó khiến cho các thành viên của tổ chức hiểu nhau hơn. Cấp trên và cấp dưới có cơ hội trao đổi về quan điểm và cung cấp những phản hồi cho nhau để đạt được mục tiêu của tổ chức. Khái niệm “tiếng nói của nhân viên” đã được Hirschman sử dụng vào những năm 1970. Nó liên quan đến nỗ lực mà nhân viên bỏ ra để làm thay đổi những điều kiện làm việc không thoải mái. Spencer (dẫn theo Kevin) đã phát triển chủ đề này và đưa ra kết luận rằng, việc cho nhân viên cơ hội để họ có thể cất tiếng nói về sự bất mãn trong quá trình làm việc sẽ khiến họ gắn bó với tổ chức^{18,19}. Wilkinson et al cho rằng, yếu tố tiếng nói của nhân viên bao gồm năm thành phần chính: (1) nhân viên có cơ hội trao đổi với người quản lý về quan điểm của

minh; (2) nhân viên có cơ hội cung cấp phản hồi về một chủ đề cụ thể cho người quản lý; (3) nhân viên có cơ hội đại diện cho lực lượng lao động để nói lên quan điểm của tập thể đến người quản lý; (4) những quan điểm của nhân viên có thể dẫn đến sự thay đổi quyết định của người quản lý; (5) nhân viên được thể hiện quan điểm với người quản lý trong cùng môi trường làm việc²⁰. Trong đó, thành phần (1) và (5) dường như cùng chung một ý nghĩa. Kế thừa bốn thành phần đầu tiên, chúng tôi sẽ xây dựng bộ thang đo về tiếng nói của nhân viên. Do vậy, có thể đề xuất:

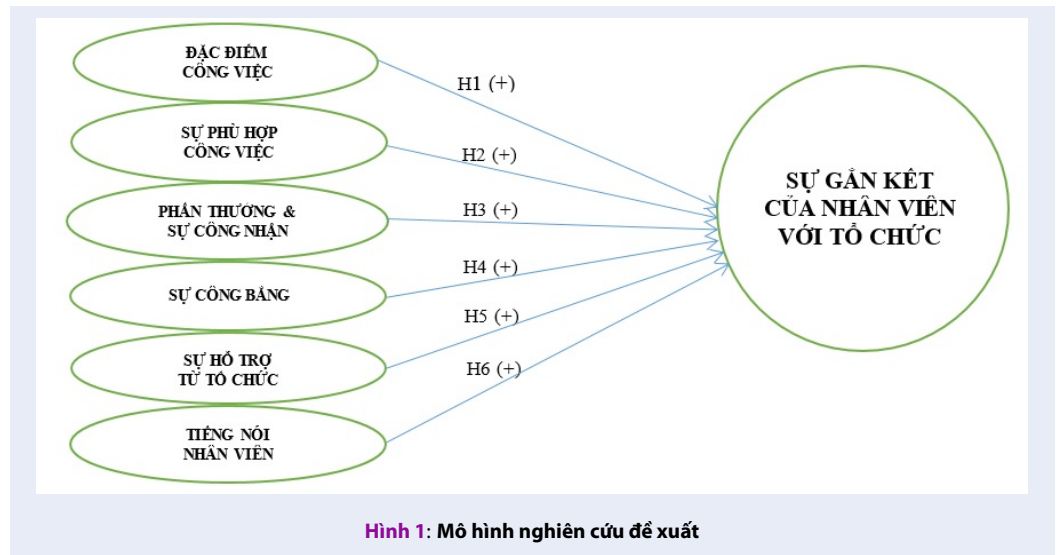
Giả thuyết H6: Tiếng nói của nhân viên có mối quan hệ tích cực đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

Từ những giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.

Trong vài thập kỷ vừa qua, đã có nhiều tác giả nghiên cứu về chủ đề sự gắn kết nhân viên. Kahn đã xây dựng mô hình khái niệm về sự gắn kết nhân viên bằng cách đưa ra những điều kiện về mặt tâm lý tác động đến con người để họ thể hiện sự gắn kết cá nhân hoặc sự không gắn kết cá nhân vào trong công việc². May et al đã kế thừa và phát triển nghiên cứu của Kahn (1990) bằng cách tiến hành kiểm định mô hình khái niệm về sự gắn kết mà Kahn đã đề xuất³. Rich et al đã phát triển mô hình khái niệm của Kahn (1990). Đây được xem là mô hình nghiên cứu đầu tiên trong việc kế thừa quan điểm về sự gắn kết từ Kahn để đưa ra những tiền đề cho sự gắn kết¹⁷. Dưới một hướng tiếp cận khác, Maslach et al đã nghiên cứu về sự gắn kết nhân viên trong sự đối lập với khái niệm “sự mệt mỏi về thể chất hay tinh thần”¹⁶. Tiếp nối cách tiếp cận này, Schaufeli et al hướng đến kiểm định mô hình của Maslach et al (2001) với thang đo về sự gắn kết nhân viên có khác so với các nghiên cứu trước đó²¹. Saks đã nghiên cứu về “Những tiền đề và hệ quả của sự gắn kết nhân viên” dựa vào “Thuyết trao đổi xã hội”⁴. Việc đề xuất mô hình dự kiến trong nghiên cứu này bao gồm sáu (06) yếu tố: đặc điểm công việc, sự phù hợp công việc, phần thưởng và sự công nhận, sự công bằng, sự hỗ trợ từ tổ chức, tiếng nói của nhân viên là hợp lý bởi lẽ đây là những yếu tố quan trọng được xem xét khi nghiên cứu về sự gắn kết nhân viên bằng cơ sở lý thuyết vững chắc được kế thừa từ những nghiên cứu trước đó; đồng thời, đối tượng khảo sát giữa các nghiên cứu được kế thừa và trong nghiên cứu này có sự tương đồng.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm xác định các yếu tố tác động, đề xuất mô hình nghiên cứu dự kiến và điều chỉnh thang đo các yếu tố kế thừa từ những nghiên cứu trước đó, cụ thể các bộ thang đo: Đặc điểm công việc kế thừa từ nghiên cứu của



Hackman & Oldham (1980), May et al (2004), Saks (2006); Sự phù hợp công việc của May et al (2004); Phần thưởng và Sự công nhận của Saks (2006); Sự công bằng của Saks (2006), Colquitt et al (2011); Sự hỗ trợ từ tổ chức của Saks (2006); Tiếng nói nhân viên của Wilkinson et al (2004); Sự gắn kết nhân viên của Kahn (1990), May et al (2004) và Saks (2006).

Kỹ thuật thảo luận nhóm với 10 nhân viên văn phòng thuộc các phòng ban khác nhau, trong đó có 02 quản lý nhân sự nhằm thu thập ý kiến đa dạng. Từ đó, bảng câu hỏi khảo sát được xây dựng và điều chỉnh, gồm 33 quan sát đại diện cho 07 yếu tố. Đo lường được thiết kế theo Likert 5 mức độ, trong đó bậc 1 là hoàn toàn không đồng ý cho đến bậc 5 là hoàn toàn đồng ý. Kết quả là, đối với biến phụ thuộc “sự gắn kết nhân viên với tổ chức”, các thành viên trong nhóm đều cho rằng phát biểu “Anh/Chị mang công việc về nhà để làm” bị trùng lặp ý nghĩa với phát biểu “Anh/Chị làm hết việc chứ không phải hết giờ”. Bởi lẽ, họ thống nhất ý kiến rằng nếu một người nhân viên văn phòng quan niệm về việc làm hết việc chứ không phải hết giờ thì họ sẽ có xu hướng sắp xếp thêm thời gian ngoài giờ làm việc để hoàn tất công việc được giao, có thể họ sẽ làm tăng ca tại văn phòng hoặc mang công việc về nhà để làm. Đối với người nhân viên văn phòng làm việc tại Bình Dương hoặc là họ đi xe đưa rước từ các nơi khác đến hoặc là họ cư trú tại Bình Dương và nơi làm việc gần nhà nên trường hợp có vấn đề công việc phát sinh, họ có khả năng cao mang việc về nhà. Sau quá trình xem xét, tác giả quyết định loại bỏ phát biểu trên ra khỏi bộ thang đo.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Đối tượng khảo sát là các nhân viên thuộc khối văn phòng

đang làm việc trên địa bàn tỉnh Bình Dương, loại trừ các cơ quan quản lý và doanh nghiệp nhà nước. Mẫu được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện phi xác suất. Bảng câu hỏi được gửi đi dưới hai hình thức: trực tiếp phỏng vấn; và trực tuyến qua email. Mẫu thu thập được, và tiến hành xử lý, phân tích số liệu là 253. Phần mềm SPSS 23.0 được sử dụng để tiến hành mã hóa dữ liệu, nhập liệu và làm sạch dữ liệu với các bước sau: Thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy, kiểm định sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên dựa theo các đặc điểm cá nhân.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Mẫu khảo sát

Trong 253 phiếu thu được, có 56,1% nữ và 43,9% nam. Theo độ tuổi, dưới 25 là 29,65%, từ 25-34 là 36%, từ 35-44 là 14,6%, từ 45-54 là 8,3%, trên 55 là 11,5%. Theo thâm niên công tác, dưới 1 năm là 6,7%, từ 1-3 năm là 29,2%, từ 3-5 năm là 11,5%, từ 5-10 năm là 31,2%, và từ 10 năm trở lên là 21,3%.

Như vậy, tỷ lệ đối tượng khảo sát phân bố ở các nhóm giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác khác nhau của mẫu là cân đối. Điều này nhằm đảm bảo tính đại diện của kết quả nghiên cứu.

Hệ số Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha (Bảng 1) cho thấy tất cả hệ số đều lớn hơn 0,6. Cụ thể là, hệ số tin cậy của Đặc điểm công việc là 0,886; Sự phù hợp công việc - 0,910; Phần thưởng và sự công nhận - 0,908; Sự công bằng - 0,877; Sự hỗ trợ từ tổ chức -

Bảng 1: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha của các thang đo

STT	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất
1	Đặc điểm công việc	5	0,886	0,672
2	Sự phù hợp công việc	4	0,910	0,771
3	Phần thưởng và sự công nhận	5	0,908	0,385
4	Sự công bằng	4	0,877	0,670
5	Sự hỗ trợ từ tổ chức	4	0,892	0,749
6	Tiếng nói nhân viên	4	0,892	0,735
7	Sự gắn kết nhân viên	4	0,882	0,606

0,892 (sau khi đã loại biến HTTC1 và biến HTTC3); Tiếng nói nhân viên - 0,892; Sự gắn kết nhân viên là 0,882. Đồng thời, hệ số tương quan biến - tổng của mỗi thang đo đều lớn hơn 0,3. Như vậy thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy của thang đo. Cuối cùng có tất cả 30 biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kiểm định nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả kiểm định ở Bảng 2 cho thấy, các chỉ số phân tích nhân tố khám phá nhóm thang đo các biến độc lập và biến phụ thuộc đều thỏa mãn. Đối với biến độc lập trích được 06 nhân tố với hệ số KMO bằng 0,877 ($0,5 < KMO < 1$); kiểm định Bartlett cho Sig. = 0,000 nhỏ hơn 0,05 (kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê), các hệ số tải nhân tố có trọng số lớn hơn 0,5 và giá trị của tổng phương sai trích tích lũy là 75,374% lớn hơn 50%, tức là khả năng sử dụng 06 nhân tố này để giải thích cho 26 biến quan sát là 75,374%.

Đối với biến phụ thuộc hội tụ về 01 nhân tố với hệ số KMO là 0,802; kiểm định Bartlett cho Sig. = 0,000 nhỏ hơn 0,05, các hệ số tải nhân tố có trọng số lớn hơn 0,5 và giá trị của tổng phương sai trích tích lũy là 75,690% lớn hơn 50%. Những điều trên chứng tỏ rằng các thang đo này giải thích tốt cho các khái niệm nghiên cứu.

Kiểm định mô hình, giả thuyết nghiên cứu và sự khác biệt đa nhóm

Hệ số VIF của biến độc lập trong khoảng từ 1,183 đến 1,923 nhỏ hơn 10 rất nhiều, nghĩa là mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả kiểm định phân phối chuẩn của dữ liệu và phần dư cùng sự tương quan giữa các biến độc và biến phụ thuộc đều thỏa mãn, từ đó cho phép tiếp tục thực hiện phân tích hồi quy.

Bảng 3 cho thấy, các biến nghiên cứu: Đặc điểm công việc, Sự phù hợp công việc, Phần thưởng và sự công nhận, Sự hỗ trợ từ tổ chức và Tiếng nói nhân viên

có tác động ý nghĩa đến sự gắn kết nhân viên (60,2 % sự biến thiên của biến này). Trong đó, đặc điểm công việc có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết nhân viên, các biến còn lại được sắp xếp theo mức độ quan trọng giảm dần như sau: Sự phù hợp công việc ($\beta = 0,238$), Phần thưởng và sự công nhận ($\beta = 0,223$), Tiếng nói nhân viên ($\beta = 0,201$) và Sự hỗ trợ từ tổ chức ($\beta = 0,141$). Như vậy, các giả thuyết H1, H2, H3, H5 và H6 được chấp nhận, còn H4 bị bác bỏ.

Thảo luận kết quả

Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, có 03 biến quan sát không thỏa mãn yêu cầu. Điều này cho thấy rằng các biến quan sát này không có đóng góp vào việc diễn giải ý nghĩa thực sự của hai khái niệm nghiên cứu: Sự hỗ trợ từ tổ chức và Sự gắn kết nhân viên.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA), các quan sát hội tụ về 06 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc. Điều này chứng tỏ các mục khảo sát thể hiện được tầng ý nghĩa của khái niệm nghiên cứu, đồng thời giữa các yếu tố có sự phân biệt với nhau về mặt nội dung. Nghĩa là, bộ thang đo của đề tài đã được kế thừa từ các nghiên cứu có độ tin cậy cao của những tác giả đi trước. Đồng thời, nghiên cứu khám phá và phát triển bộ thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu thực tế tại Bình Dương.

Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với Saks (2006), các yếu tố “Đặc điểm công việc”, “Sự hỗ trợ từ tổ chức” có tác động tích cực đến “Sự gắn kết nhân viên”. Điều này hợp lý vì bất kỳ nhân viên nào cũng bị tác động bởi đặc điểm công việc, bản chất công việc hàm chứa những đặc điểm mà nhân viên mong muốn hướng tới thì họ sẽ thể hiện được sự gắn kết của mình mà thôi. Đối với yếu tố “Sự hỗ trợ từ tổ chức”, nhân viên không chỉ biết đến công việc của mình mà họ còn sống hòa vào những mối quan hệ lao động nơi công sở. Chính vì sự hỗ trợ này từ tổ

Bảng 2: Kết quả kiểm định EFA

Nhân tố	Hệ số KMO và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett	Số biến quan sát	Giá trị Eigen-value	Phương sai trích
Đặc điểm công việc		5	8,024	30,862 %
Sự phù hợp công việc		4	2,285	8,790 %
Phần thưởng và sự công nhận	(Mức ý nghĩa = 0,000) 0,877	5	4,440	17,077 %
Sự công bằng		4	6,638	4,788 %
Sự hỗ trợ từ tổ chức		4	1,726	6,638 %
Tiếng nói nhân viên		4	1,877	7,220 %
Sự gắn kết nhân viên	0,802 (Mức ý nghĩa = 0,000)	4	3,028	75,690 %

Bảng 3: Kết quả phân tích sự tác động của các yếu tố tác động đến sự gắn kết nhân viên

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Mức ý nghĩa (Sig.)	VIF
	B	Sai số chuẩn	Beta		
Hằng số	0,164	0,239		0,493	
Đặc điểm công việc	0,302	0,048	0,350	0,000	1,923
Sự phù hợp công việc	0,164	0,035	0,238	0,000	1,604
Phần thưởng và sự công nhận	0,153	0,036	0,223	0,000	1,751
Sự công bằng	0,045	0,040	0,051	0,255	1,262
Sự hỗ trợ từ tổ chức	0,115	0,035	0,141	0,001	1,183
Tiếng nói nhân viên	0,144	0,032	0,201	0,000	1,278

chức sẽ khiến nhân viên cảm thấy được đồng hành trong công việc và từ đó an tâm hơn, làm việc với tâm thế thoải mái hơn. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này cũng có sự khác biệt, yếu tố “Sự công bằng tổ chức” không có ý nghĩa thống kê trong khi nghiên cứu của Saks (2006) lại có tác động. Có thể lý giải vấn đề này từ sự khác biệt về văn hóa. Thoạt đầu, điều này thể hiện sự phi lý bởi lẽ nếu người nhân viên càng được đối xử công bằng thì họ phải càng gắn kết với công việc, với tổ chức. Tuy nhiên, khi xem xét môi trường cụ thể thì kết quả nghiên cứu này có thể được chấp nhận khi tính đến yếu tố văn hóa của người Việt. Nếu như trong văn hoá phương Tây, trọng lý, trọng giá trị chung (*universalistic*) thì ở phương Đông nói chung và Việt Nam nói riêng, đặc biệt ở Bình Dương (thuộc khu vực phía Nam) văn hóa trọng tình, trọng giá trị riêng (*particularistic*) (ứng dụng từ một trong bảy khía cạnh về văn hóa tổ chức của Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner, 2012)²². Chính vì điều này, đôi khi sự thiên vị, trọng quan hệ tình cảm trong cách ứng xử tại nơi công sở sẽ khiến cho một

nhóm nhân viên cảm thấy mình được quan tâm hơn, từ đó thúc đẩy họ dốc hết tâm sức cho công việc, cho tổ chức.

Ngoài ra, yếu tố “Phần thưởng và sự công nhận” trong nghiên cứu này có tác động tích cực đến “Sự gắn kết nhân viên” trong khi nghiên cứu của Saks (2006) thì lại không bởi lẽ chúng ta cần xem xét đến đối tượng được khảo sát trong hai nghiên cứu. Nghiên cứu của Saks (2006), “Phần thưởng và sự công nhận” được xem là yếu tố cơ bản để đáp ứng nhu cầu tối thiểu, khi được thỏa mãn thì nhân viên sẽ mong muốn tìm kiếm những công việc có ý nghĩa và mang lại sự thú vị, không nhất thiết phải đặt ra mức lương cao nhất. Đồng thời, khi đó nhân viên làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu bậc cao hơn là sở thích bản thân, chứ không chỉ dừng lại là sự công nhận từ tổ chức. Nghiên cứu này, đối tượng được khảo sát là nhân viên khối văn phòng làm việc tại tỉnh Bình Dương thuộc một quốc gia có chất lượng cuộc sống chưa cao thì “phần thưởng” được xem như một yếu tố động viên, nếu tiền lương xứng đáng với kết quả thực hiện công việc thì

nó sẽ khuyến khích nhân viên dồn nhiều nỗ lực vào trong công việc¹³. Bên cạnh đó, “Sự công nhận” từ lãnh đạo, đồng nghiệp là yếu tố kích thích động lực làm việc, nếu xét theo tháp bậc nhu cầu của Maslow. “Sự phù hợp công việc” có tác động tích cực đến “Sự gắn kết nhân viên” được xem là một điểm tương đồng với nghiên cứu của May et al (2004)³. Khi được tổ chức bố trí vào công việc phù hợp thì nhân viên sẽ cảm thấy an tâm và thoải mái để thể hiện bản thân, từ đó góp phần khuyến khích họ bồi dưỡng niềm yêu thích công việc, tức là họ sẽ được gắn kết với tổ chức nhiều hơn. “Tiếng nói nhân viên” có tác động tích cực đến “Sự gắn kết nhân viên”, đây được xem là một điểm thú vị trong nghiên cứu này bởi lẽ mọi người thông thường cho rằng đội ngũ nhân viên văn phòng là lực lượng hỗ trợ là chủ yếu, giá trị mà họ tạo ra trong việc đóng góp vào hiệu quả sản xuất kinh doanh không được đặc biệt quan tâm và đo lường. Thế nhưng, mức độ gắn kết của nhân viên văn phòng lại có ảnh hưởng bởi yếu tố này, cho thấy ngày nay, truyền thông nội bộ còn là một chất keo kết dính các thành viên trong tổ chức lại với nhau¹³.

Kết quả kiểm định sự khác biệt đa nhóm

Giới tính. Kết quả kiểm định trung bình sự gắn kết nhân viên giữa hai nhóm (nam và nữ) bằng Independent T-test cho thấy không có sự khác biệt giữa trung bình của hai nhóm này.

Độ tuổi. Với giá trị Sig. (0,020) nhỏ hơn 0,05, có thể kết luận rằng sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình của sự gắn kết nhân viên giữa các nhóm tuổi với độ tin cậy 95%. Có sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên giữa nhóm dưới 25 tuổi và nhóm từ 25 đến 34 tuổi (Sig. là 0,007 nhỏ hơn 0,05), nhóm dưới 25 tuổi và nhóm từ 45 đến 54 tuổi (Sig. là 0,007 nhỏ hơn 0,05), nhóm dưới 25 tuổi và nhóm từ 55 tuổi trở lên (Sig. là 0,038 nhỏ hơn 0,05). Trong đó, nhóm dưới 25 tuổi có mức độ gắn kết thấp hơn so với các nhóm tuổi còn lại. Như vậy, giả thuyết nếu độ tuổi khác nhau thì mức độ gắn kết nhân viên khối văn phòng làm việc tại tỉnh Bình Dương khác nhau được chấp nhận.

Thâm niên. Với sig. (0,694) lớn hơn 0,05, có thể kết luận rằng không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình của sự gắn kết nhân viên giữa các nhóm thâm niên công tác khác nhau với độ tin cậy 95%.

KẾT LUẬN VÀ THẢO LUẬN

Đặc điểm công việc là yếu tố tác động ($\beta_1 = 0,348$) mạnh nhất đến sự gắn kết nhân viên làm việc tại tỉnh Bình Dương. Nghĩa là, với các nhân viên văn phòng công việc của họ đã được mô tả rõ ràng, chi tiết nội dung công việc và tiêu chuẩn công việc. Bằng

những hành động thiết thực, phòng nhân sự và các đơn vị khác có liên quan nên thiết kế công việc một cách bài bản, chẳng hạn: công việc đó phải hàm chứa các hoạt động đa dạng, phong phú để nhân viên có cơ hội được phát huy năng lực của họ vào công việc. Người lãnh đạo trực tiếp nên định hướng cho nhân viên biết được sự tham gia vào tiến trình công việc như thế nào, giai đoạn nào họ cần phải chủ động trong công việc và giai đoạn nào cần tuân thủ theo các quy trình có sẵn. Nhà quản trị cũng nên chỉ ra cho nhân viên hiểu được tầm quan trọng trong công việc của họ ngay từ khi được giao như: quy định các thang đo hiệu quả thực hiện công việc để nhân viên ý thức được trách nhiệm của mình và làm việc một cách tử tế, có sự lưu tâm đến các đối tượng có liên quan để đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Sự phù hợp công việc ($\beta_2 = 0,235$) là yếu tố tác động mạnh thứ hai đến sự gắn kết nhân viên làm việc tại tỉnh Bình Dương. Nghĩa là việc bố trí đúng người vào đúng vị trí công việc đã được quan tâm, nhưng chưa phải đã có hiệu quả cao. Điều này cần phải được thực hiện ngay từ quá trình tuyển dụng cho đến khi đánh giá năng lực nhân viên, và các quyết định chuyển, sắp xếp lại nhân sự phù hợp, tức là phải thực hiện quá trình hoạch định nguồn nhân lực sao cho hiệu quả. Để làm được điều này, nhà quản trị phải làm rõ ràng bản chất của công việc, đánh giá đúng năng lực tiềm ẩn và nhìn thấy được niềm đam mê của nhân viên mới có thể bố trí công việc hợp lý. Trong dài hạn, nhà quản trị phải xây dựng được một bản đồ quy hoạch nhân sự đối với từng giai đoạn chiến lược của doanh nghiệp để khai thác triệt để đội ngũ nhân lực hiện có tại doanh nghiệp cũng như làm tiền đề để tuyển dụng, bồi dưỡng nguồn nhân lực đầy đủ về lượng và đảm bảo về chất trong tương lai.

Phần thưởng và sự công nhận ($\beta_3 = 0,225$) là yếu tố tác động mạnh thứ ba đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức. Phòng Nhân sự cần xây dựng hệ thống thang, bảng lương phù hợp với quy định của pháp luật lao động và thị trường lao động trên thế giới và trong nước để có chế độ tiền lương, phúc lợi phù hợp cho nhân viên của mình để nhân viên biết được họ cần phải làm gì và họ cần phải phấn đấu bao nhiêu nữa để đạt được mức lương mong đợi. Đối với công việc văn phòng thường rất ổn định và mang tính chất lặp lại, như vậy, nhà quản trị cần phải xác định được căn cứ xác đáng trong việc đánh giá giữa các nhóm nhân viên với nhau để đảm bảo sự công bằng về chế độ tiền lương, phúc lợi. Không những thế, mỗi nhân viên cũng có những nét riêng trong tính cách, thái độ và mục tiêu cuộc sống, vì thế, nhà quản trị cần lựa chọn công cụ và thời điểm thúc đẩy phù hợp đối với từng nhóm đối tượng nhân viên, chẳng hạn bằng tiến

lượng được đảm bảo, sự tôn trọng từ cấp trên, sự động viên kịp thời.

Tiếng nói nhân viên ($\beta_6 = 0,184$) là yếu tố tác động mạnh thứ tư đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức tại tỉnh Bình Dương. Tức là, nhà quản trị chưa hẳn đã tạo điều kiện để nhân viên được bày tỏ quan điểm của mình về một vấn đề hiện diện tại tổ chức, họ phải xem xét điểm hay trong những ý kiến đóng góp từ phía nhân viên, những kênh truyền thông nội bộ cần được thiết lập để giữa lãnh đạo và nhân viên có tiếng nói chung. Xét về khía cạnh công việc, nhà quản trị nên thường xuyên phát động các phong trào, cuộc thi về sáng kiến, buổi chia sẻ tại nơi làm việc, điều này sẽ khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới cho nhân viên văn phòng, lúc ấy, họ sẽ thể hiện được tiếng nói của mình thông qua chính các sản phẩm, sáng kiến, ý tưởng hoặc dự án mà họ tham gia.

Sự hỗ trợ từ phía tổ chức ($\beta_5 = 0,141$) có tác động yếu nhất đến sự gắn kết nhân viên làm việc tại tỉnh Bình Dương nhưng không thể xem nhẹ nó. Văn hóa chia sẻ công việc, sự thấu cảm và phong cách lãnh đạo dân chủ có thể sẽ là chìa khóa khiến cho tất cả thành viên trong tổ chức được gắn kết và hỗ trợ nhau tốt hơn. Đối với nhân viên văn phòng, tình trạng xuất hiện những công việc không tên và đột xuất, khẩn cấp bao giờ cũng hiện hữu, chính vì thế, sự hỗ trợ từ người quản lý trực tiếp bằng cách cho phép họ ưu tiên thứ tự giải quyết công việc và động viên, khuyến khích họ tại những thời điểm căng thẳng, áp lực trong công việc, bỏ qua những lỗi lầm nhỏ là điều cần thiết.

Đối với sự khác biệt về mức độ gắn kết nhân viên theo độ tuổi, nhà quản trị phải tìm hiểu về mục tiêu trong từng giai đoạn cuộc đời của nhân viên để động viên, khích lệ họ bằng công cụ phù hợp, kịp thời cũng như phân bổ công việc hiệu quả để họ phát huy hết tối đa năng lực vào trong công việc. Để gia tăng mức độ gắn kết của nhóm tuổi dưới 25, nhà quản trị nên cho nhóm nhân viên này thấy được con đường nghề nghiệp (career path) của họ; ở từng chặng đường họ sẽ được phát triển bản thân, được hưởng những chế độ đãi ngộ như thế nào, những cơ hội nào họ có thể nắm bắt suốt dọc đường đi. Đồng thời, giao phó cho họ những công việc mang tính thử thách và cho họ sự tự chủ trong công việc để thỏa sức thể hiện bản thân.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu này có thể là tham khảo tốt cho nhà quản trị trong tổ chức tại Bình Dương. Tuy nhiên, nghiên cứu còn giới hạn trong khối văn phòng, và cũng chưa kiểm định khác biệt giữa các loại hình doanh nghiệp, hoặc các ngành nghề khác nhau. Bởi lẽ, những khác biệt đó có thể tác động đến mức độ gắn kết. Hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài là nghiên cứu các khu vực tập trung đông đảo lực lượng

lao động như Thành phố Hồ Chí Minh và tỉnh Đồng Nai để từ đó có sự so sánh về mức độ gắn kết nhân viên khối văn phòng của hai tỉnh, thành trên với tỉnh Bình Dương với kích thước mẫu lớn hơn; có kiểm định khác biệt giữa các loại hình doanh nghiệp và các ngành nghề khác nhau.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) trong khuôn khổ Đề tài mã số C2018-34-03.

TUYÊN BỐ XUNG ĐỘT

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kỳ xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA CÁC TÁC GIẢ

Tác giả Phạm Đức Chính: định hướng nghiên cứu, củng cố nội dung cơ sở lý thuyết, hướng dẫn phương pháp nghiên cứu, góp ý đưa ra hàm ý quản trị, chỉnh sửa bản thảo.

Tác giả Vương Ngọc Đoàn Thư: tổng quan về cơ sở lý thuyết, thu thập thông tin, phân tích dữ liệu, trình bày và thảo luận kết quả nghiên cứu, viết bản thảo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Dung TK. Quản trị nguồn nhân lực. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh. 2011;p. 7-8.
2. Kahn WA. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990;33(4):692-724. Available from: <https://doi.org/10.5465/256287>.
3. May DR, Gilson RL, Harter LM. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004;77:11-37. Available from: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
4. Saks AM. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 2006;21(7):600-619. Available from: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
5. Albrecht SL, Bakker AB, Gruman JA, Macey WH, Saks AM. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2015;2(1):7-35. Available from: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.
6. Thái T. Vùng đất của Hội tụ và Phát triển. [Online] [cited 2017 Jan 02]. 2016; Available from: <http://www.binhduong.gov.vn/gioi-thieu/2008/12/130-Gioi-thieu-chung>.
7. Chi P. Bình Dương 20 năm phát triển: Kỳ 10 - Chăm lo tốt đời sống cho người lao động. [Online] [cited 2017 Apr 09]. 2016; Available from: <http://www.binhduong.gov.vn/thong-tin-tuyen-truyen/2016/12/330-binh-duong-20-nam-phat-trien-ky-10-cham-lo-tot-doi-song-cong-nhan-lao-dong>.
8. Cục thống kê tỉnh Bình Dương. Niên giám Thống kê Năm 2017. 2017;.
9. Độ NT, Điệp NN, Hiền TP. Quản trị văn phòng. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân. 2012;.
10. Shuck B. Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Intergrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 2011;10(3):304-328. Available from: <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>.

11. Colquitt JA, Lepine JA, Wesson MJ. Organizational Behavior - Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2011;p. 180.
12. Stephen PR, Timothy AJ. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education Inc. 2013;p. 211–259.
13. John B, Militza C, Carolyn F, Peter S. Work and Organizational Behavior. New York: PALGRAVE MACMILLAN. 2007;.
14. Shuck B, Reio TG Jr, Rocco TS. Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. Human Resource Development International. 2011;14(4):427–445. Available from: <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>.
15. Ceyda ME. Job Resources, Engagement, and Proactivity: A Moderated Mediation Model. Journal of Managerial Psychology. 2016;31(8). Available from: <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2015-0159>.
16. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job Burnout. Annual Review of Psychology. 2001;52:397–422. PMID: 11148311. Available from: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
17. Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. Academy of Management Journal. 2010;53(3):617–635. Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.
18. Spencer DG. Employee Voice and Employee Retention. Academy of Management Journal. 1986;29(3):488–502. PMID: 10278801. Available from: <https://doi.org/10.2307/256220>.
19. Kevin R. Exploring Internal Communication: Toward Informed Employee Voice. USA: Gower Publishing Company. 2015;p. 40.
20. Wilkinson A, Dundon T, Marchington M, Mick AP. Changing Patterns of Employee Voice: Case Studies from the UK and Republic of Ireland. Journal of Industrial Relations. 2004;46(3):298–323. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.0022-1856.2004.00143.x>.
21. Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies. 2002;3:71–92. Available from: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
22. Fons T, Hampden-Turner C. Riding the waves of culture - Understanding diversity in global business. London, UK: Hodder & Stoughton General Division. 2012;.

Factors affecting organizational engagement of office workers in Binh Duong province

Pham Duc Chinh¹, Vuong Ngoc Doan Thu^{2,*}



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

In recent decades, there have been many authors who researched about the topic of employee engagement with a variety of approaches and significant findings. This research aims to study factors determining the organizational engagement of office workers. Samples were collected from 253 office workers in Binh Duong Province. The results from this study indicate that five factors that have a positive influence on employee engagement, in descending order, include job characteristics, job fit, rewards and recognition, employee voice, perceived organizational support. Especially, Justice factor is not statistically significant. Besides, testing the difference in the level of employee engagement by individual characteristics suggests that there is no difference in engagement by gender and seniority, yet there is a difference by age, in particular, the group under 25 years has a lower level of engagement than other groups (25 - 34 years, 45 - 54 years old, 55 years and older). Based on the findings, some implications are suggested to improve the human resources management of companies in Binh Duong Province through strengthening the organizational engagement level of office workers.

Key words: Employee engagement, organizational engagement, office workers

¹University of Economics and Law, VNU-HCM, Vietnam

²Eastern International University

Correspondence

Vuong Ngoc Doan Thu, Eastern International University

Email: doanthuvuong@gmail.com

History

- Received: 10/8/2018
- Accepted: 31/12/2019
- Published: 11/9/2020

DOI : 10.32508/stdjelm.v4i3.662



Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Chinh P D, Thu V N D. **Factors affecting organizational engagement of office workers in Binh Duong province.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 4(3):937-947.