

# NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY TNHH MTV DỊCH VỤ CÔNG ÍCH QUẬN BÌNH THẠNH, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● TRẦN QUANG CẢNH - VŨ TRỰC PHÚC - HỒ NGỌC MINH

## TÓM TẮT:

Trong tình hình kinh tế xã hội hiện nay, việc tạo ra sự gắn kết cho người lao động càng cao sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn, duy trì ổn định phát triển trong môi trường bất ổn. Nhưng khái niệm về sự gắn kết rất phong phú dẫn đến phương pháp xây dựng thang đo và đo lường các yếu tố ảnh hưởng cũng khác nhau. Mục tiêu của nghiên cứu này là tổng hợp và hệ thống lại các nghiên cứu trước nhằm làm rõ hơn các khái niệm về sự gắn kết của người lao động với tổ chức, từ đó phát triển một thang đo đáng tin cậy và phù hợp với khái niệm về sự gắn kết với điều kiện thực tế tại các công ty công ích, trường hợp nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ Công ích Quận Bình Thạnh TP. Hồ Chí Minh. Phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng với thiết kế “Nhúng”, mẫu được xác định dựa trên sức mạnh thống kê (power) và số bậc tự do. Nghiên cứu sử dụng phần mềm thống kê SAS phiên bản university để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đang làm việc tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận Bình Thạnh. Nghiên cứu được thực hiện qua phân tích thành phần chính (CPA), đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả nghiên cứu cho thấy sự gắn kết của người lao động bị ảnh hưởng cùng chiều của 5 yếu tố. Thứ tự của mức độ tác động là: Lợi ích; Các điều kiện liên quan đến công việc; An toàn, khả năng sẵn sàng và Ý nghĩa của công việc.

**Từ khóa:** sự gắn kết của nhân viên, các điều kiện liên quan đến công việc, ý nghĩa công việc, quyền lợi liên quan đến công việc.

### 1. Đặt vấn đề

Trong 20 năm qua, các tổ chức đã chứng kiến sự thay đổi nhanh chóng của môi trường và sự cạnh tranh khốc liệt trong kinh doanh. Trọng tâm của quản trị ngày nay đã chuyển sự chú ý vào lực lượng lao động, thúc đẩy sự thích nghi của người lao động với những thay đổi liên tục của môi trường, phát triển các chiến lược mới nhằm quản lý nhân tài và khuyến khích các hành vi đổi mới (Ababneh, 2015). Các tổ chức cần những nhân viên thích ứng với những thay đổi, năng động, sáng tạo và kiên trì trong thời gian thử thách (Ababneh, 2015). Các nhà quản trị phải chịu áp lực về việc đưa ra các phương pháp, thang đo có ý nghĩa và kỹ thuật đo lường hiệu quả để tuyển dụng và duy trì một lực lượng lao động đầy đủ và tài năng (Shuck & Wollard, 2010). Để giải quyết những áp lực này, việc xây dựng thang đo sự gắn kết của người lao động trở nên ngày càng phổ biến, như một phương tiện để thúc đẩy năng suất lao động, duy trì tính cạnh tranh trong một nền kinh tế toàn cầu hóa và đạt được thành công về mặt tổ chức (Ababneh, 2015). Sự gắn kết của người lao động, do đó nhận được sự quan tâm rộng rãi từ những người làm quản trị, các công ty tư vấn và các nhà nghiên cứu. Sự gắn kết của người lao động là một khái niệm rộng, nó liên quan đến hầu hết tất cả các khía cạnh quản lý nguồn nhân lực mà chúng ta biết cho đến nay. Nếu mọi bộ phận của quản trị nguồn nhân lực không được giải quyết một cách thích hợp vấn đề này, sẽ dẫn đến tình trạng quản lý yếu kém và nhân viên sẽ không tham gia tích cực vào công việc của họ. Sự gắn kết của người lao động được xây dựng dựa trên nền tảng của các khái niệm trước đó như sự hài lòng trong công việc, cam kết của nhân viên và hành vi công dân của tổ chức. Sự gắn kết của người lao động là yếu tố dự báo mạnh mẽ hơn về hiệu quả hoạt động của tổ chức, cho thấy rõ mối quan hệ hai chiều giữa người lao động và tổ chức. Những người lao động có tình cảm gắn bó với tổ chức sẽ tham gia rất nhiều vào công việc với sự nhiệt tình cao vì sự thành công của tổ chức, vượt xa thỏa thuận trong hợp đồng lao động (Markos & Sridevi, 2010). Kết luận của

nhiều nhà nghiên cứu và nhà quản trị cho thấy, sự gắn kết đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất của tổ chức, duy trì nhân viên, sự hài lòng của khách hàng và đạt được lợi thế cạnh tranh (Kim và c.s., 2013). Nhiều kết quả nghiên cứu báo cáo rằng sự gắn kết của nhân viên đóng góp đáng kể vào tổ chức hiệu suất và hiệu quả. Đã có nhiều nghiên cứu về sự gắn kết, tuy nhiên không có đồng thuận chung nào về định nghĩa về sự gắn kết giữa các nhà nghiên cứu hay các nhà quản trị (Maslach, 2011).

Mặt khác, tuy đã có nhiều nghiên cứu về sự gắn kết, nhưng hầu hết những nghiên cứu đó thường chỉ được thực hiện tại các doanh nghiệp kinh doanh, các nhà máy hay các tổ chức như bảo hiểm xã hội hay ngân hàng... mà ít có nghiên cứu được thực hiện về người lao động làm việc trong các công ty của nhà nước có đặc thù là hoạt động công ích và đây là một đề tài cần thu hút thêm nhiều các nghiên cứu khác.

Về kỹ thuật phân tích, các nghiên cứu trước liên quan đến sự gắn kết thường sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (mà hầu hết thực chất là phân tích thành phần chính CPA) và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được thực hiện bằng phần mềm thống kê SPSS và AMOS, ví dụ: Ánh và cộng sự (2018), Markos và Sridevi (2010). Hạn chế của các nghiên cứu này là khi chọn số nhân tố được giữ lại chỉ dựa vào giá trị Eigenvalues (eigenvalue-one criterion), không tính đến phần trăm tích lũy phương sai (Cumulative percent), kiểm tra sàng lọc, tỷ lệ phương sai được tính cho mỗi nhân tố và khả năng diễn giải của mỗi nhân tố (The Interpretability Criterion). Khi phân tích nhân tố khẳng định (CFA), các nghiên cứu thường không kiểm định sức mạnh thống kê của nghiên cứu. Mẫu thường được lấy theo các công thức kinh nghiệm mà không tính đến sức mạnh thống kê cần thiết và số bậc tự do của nghiên cứu, ví dụ: Ánh và cộng sự (2018), Markos và Sridevi (2010). Trong bối cảnh không nhất quán về khái niệm, việc xác định, phương pháp đo lường các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của người lao động, nghiên cứu này nhằm mục đích giảm sự mơ hồ xoay quanh sự gắn

kết bằng cách xác định khái niệm sự gắn kết của người lao động, xây dựng thang đo đáng tin cậy và hợp lệ, cụ thể nghiên cứu giải quyết các vấn đề:

1) Xác định khái niệm sự gắn kết công việc của người lao động.

2) Phát triển (hay lựa chọn) một thang đo đáng tin cậy và hợp lệ phù hợp với định nghĩa về sự gắn kết theo lý thuyết và điều kiện nghiên cứu thực tế.

3) Sử dụng phần mềm thống kê SAS phiên bản university, để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), trong đó có sử dụng thêm các tiêu chí kiểm định mà thường ít được đề cập trong các nghiên cứu trước đây. Điều này nhằm để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động tới sự gắn kết của người lao động với công việc trong công ty công ích mà cụ thể là nghiên cứu trường hợp Công ty TNHH MTV Dịch vụ Công ích Quận Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh.

Kết quả nghiên cứu góp phần thêm luận cứ khoa học cho định hướng, chính sách phù hợp với việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực tại tổ chức với đặc điểm điển hình là các công ty dịch vụ công ích. Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ Công ích Quận Bình Thạnh, trong thời gian 3 tháng, từ tháng 6/2019 đến tháng 8/2019.

## **2. Phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Các nghiên cứu trước**

Định nghĩa về sự gắn kết đã gây nhiều tranh cãi và thiếu sự đồng thuận giữa các nhà quản trị và các học giả. Kahn (1990) đã đưa ra định nghĩa sớm nhất về sự gắn kết của người lao động trong nghiên cứu hàn lâm của mình. Kahn (1990) đề cập đến sự gắn kết là "sự biểu hiện về mặt tâm lý" của những cá nhân trong công việc. Họ đồng thời hành động và kết nối bản thân với công việc của họ và những người khác. Kahn (1990) định nghĩa sự gắn kết là "sự khai thác bản thân của các thành viên tổ chức vào vai trò công việc của họ; khi gắn kết, mọi người tích cực sử dụng và thể hiện bản thân về thể chất, nhận thức và cảm xúc trong công việc của họ". Kahn (1990) cho rằng, ý nghĩa, sự an toàn, lợi ích và khả năng sẵn sàng là những lĩnh vực chính giải thích lý do tại sao các cá nhân gắn kết với công việc. Ý nghĩa được định nghĩa là cá

nhân tự đầu tư cho việc thực hiện vai trò của mình, giúp nâng cao ý thức tích cực về sự thể hiện của bản thân. An toàn là khả năng thể hiện cái tôi của cá nhân mà không có hậu quả tiêu cực hoặc tổn hại đến hình ảnh bản thân, nghề nghiệp hoặc địa vị. Lợi ích đề cập đến thù lao ở dạng hữu hình hay vô hình mà người lao động nhận được. Khả năng sẵn sàng là ý thức của mỗi cá nhân để có được cảm xúc, các nguồn lực thể chất và tâm lý cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ. Dựa trên công trình của Kahn (1990), Maslach và Leiter (2008) nhấn mạnh khái niệm trạng thái tâm lý tích cực. Một công việc có ý nghĩa, có giá trị và đầy thử thách cung cấp nền tảng tăng cường sự gắn kết, trong khi sự vắng mặt của các đặc điểm này dẫn đến trạng thái tiêu cực kiệt sức. Schaufeli và cộng sự (2002) định nghĩa sự gắn kết là "một hành động tích cực, thỏa mãn và trạng thái tâm trí liên quan đến công việc được đặc trưng bởi sự hăng hái, cống hiến và chú tâm". Ông cho rằng, sự hăng hái đề cập đến khả năng phục hồi tinh thần của các cá nhân, mức năng lượng cao trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, mức độ sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn của họ trong công việc và thể hiện sự bền bỉ khi đối mặt với những khó khăn. Sự cống hiến đề cập đến cá nhân cảm giác đam mê, ý nghĩa, niềm tự hào, cảm hứng và thách thức, trong khi sự chú tâm mô tả những cá nhân đang say mê và tập trung hoàn toàn trong khi thực hiện nhiệm vụ. Cùng những quan điểm tương tự. Bakker và cộng sự (2014) đề xuất nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân được xác định là chìa khóa tiên đề của sự gắn kết, trong khi yêu cầu công việc được coi là những yếu tố dự báo chính dẫn đến tình trạng kiệt sức. Newman và Harrison (2008) đã nỗ lực tích hợp sự trùng lặp về khái niệm giữa các trạng thái sự gắn kết và các thái độ về sự gắn kết. Harter và cộng sự (2002) sử dụng Gallup Workplace Audit (GWA) để đo lường sự gắn kết và đã đưa ra định nghĩa về sự gắn kết là "sự gắn kết của cá nhân và sự hài lòng cũng như sự nhiệt tình đối với công việc". Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, Saks (2006) lập luận rằng người lao động khác nhau về mức độ gắn kết của họ tùy theo các nguồn lực mà họ nhận được tổ chức. Ông cũng phân biệt giữa sự gắn kết với công

việc (các cá nhân thể hiện tâm lý trong vai trò công việc của họ) và sự gắn kết với tổ chức (các cá nhân thể hiện tâm lý bằng cách thực hiện theo cách đóng góp tích cực vào phát triển tổ chức và đạt được các mục tiêu). Tương tự, dựa trên định nghĩa của mỗi tác giả về sự gắn kết, thang đo sự gắn kết được đặt với các tên khác nhau. Sự gắn kết với công việc được gọi là "sự gắn kết trong công việc" (đề cập đến mối quan hệ của các cá nhân với công việc thực tế của họ (Schaufeli và c.s., 2002), "gắn kết với công việc" (Rich và c.s., 2010), và "sự gắn kết của người lao động" (W. H. Macey & Schneider, 2008). Người lao động gắn kết được đặc trưng bởi xu hướng sử dụng mức năng lượng cao trong khi thực hiện các công việc hàng ngày của họ, đạt được hiệu suất cao hơn và hiển thị các hành vi chủ động giúp đạt được mục tiêu tổ chức và giành được lợi thế cạnh tranh (Kim và c.s., 2013). Trong trạng thái tâm lý, cá nhân thể hiện cảm xúc, suy nghĩ, mối quan hệ và khuynh hướng trong hành vi theo kinh nghiệm của họ về ý nghĩa của công việc, cảm giác an toàn và sự sẵn có của tài nguyên (Kahn, 1990). Macey và Schneider (2008) cho rằng sự gắn kết là một khái niệm đa chiều và có ba khía cạnh khác biệt: gắn kết đặc điểm, gắn kết trạng thái và gắn kết hành vi. Gắn kết đặc điểm đề cập đến "khuynh hướng hoặc định hướng trải nghiệm thế giới từ một điểm thuận lợi cụ thể". Sự gắn kết trạng thái bao gồm sự hài lòng, trao quyền và sự gắn kết của tổ chức. Gắn kết hành vi được định nghĩa là "hành vi thích ứng nhằm phục vụ các mục đích cá nhân và tổ chức, cho dù để bảo vệ và bảo vệ nguyên trạng để đối phó với các mối đe dọa thực tế hoặc dự kiến hoặc để thay đổi hoặc thúc đẩy thay đổi để đáp ứng với các sự kiện thực tế hoặc dự đoán". Có thể thấy rằng, có ít nhất 2 dạng quan điểm về sự gắn kết của người lao động: quan điểm tâm lý của Kahn (1990), Schaufeli và cộng sự (2002) với quan điểm kiệt sức - gắn kết. Mặc dù 2 quan điểm có chung một số điểm tương đồng, đặc biệt là khi coi gắn kết là một khái niệm đa chiều, chúng vẫn khác nhau ở một số khía cạnh. Ví dụ, Kahn (1990) đưa ra khái niệm cá nhân sự gắn kết được xác định bởi ba điều kiện tâm lý (ý nghĩa, an toàn và lợi ích),

trong khi Schaufeli và cộng sự (2002) tập trung vào "năng lượng" và "kích hoạt" các chiều gắn kết được định hình bởi các điều kiện liên quan đến công việc (yêu cầu công việc và nét đặc trưng của công việc). Những người khác (ví dụ Saks, 2006) đã khái niệm hóa sự gắn kết vào cấp độ tổ chức; những nhân viên gắn kết thể hiện mức độ hiểu biết cao về doanh nghiệp và góp phần hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Ngoài ra, liệu sự gắn kết có được tạo ra do tính cách của mỗi cá nhân hay không, ảnh hưởng của môi trường xung quanh hoặc sự gắn kết giữa các cá nhân và các yếu tố tổ chức. Điều này đã dẫn đến sự bất đồng về những khía cạnh nên được bao gồm trong định nghĩa của sự gắn kết. Do đó, nghiên cứu sự khác biệt về mặt khái niệm sự gắn kết của người lao động vẫn là một vấn đề chưa được giải quyết và cần nhận được sự quan tâm hơn nữa về mặt học thuật (Saks & Gruman, 2014).

Từ các lập luận của các tác giả đã nêu trên, có thể rút ra định nghĩa về sự gắn kết với công việc (gắn kết công việc) đó là: Sự kết nối tinh thần và tình cảm của người lao động đối với công việc họ làm (Maslach & Leiter, 2008; Schaufeli và c.s., 2002; Saks, 2006) dựa trên điều kiện liên quan đến công việc (Schaufeli và c.s., 2002), ý nghĩa, sự an toàn, lợi ích và khả năng sẵn sàng của họ (Kahn, 1990; Schaufeli và c.s., 2002) để định hướng việc thực hiện nhiệm vụ của họ theo hướng đạt được các mục tiêu của tổ chức (Kim và c.s., 2013).

## 2.2. Giả thiết nghiên cứu

Từ định nghĩa về sự gắn kết với công việc các nghiên cứu trước, thang đo sự gắn kết của các tổ chức nghiên cứu: Quantum Workplace, Gallup, Willis Towers Watson, Aon Hewitt (smarp, 2021) đã nhận thấy thang đo sự gắn kết của SurveyMonkey (SurveyMonkey Enterprise, 2021) có nhiều yếu tố gắn với định nghĩa về sự gắn kết công việc được rút ra ở trên. Qua thảo luận cùng giảng viên khoa Quản trị và các nhà quản lý tại Công ty, tác giả thừa kế thang đo này và sau đó điều chỉnh theo thực tế của người lao động làm việc trong các Công ty Dịch vụ công ích, từ đó đề xuất các giả thuyết và mô hình nghiên cứu như sau:

H1: Điều kiện liên quan đến công việc (CV), các câu hỏi nhằm xác định nhân tố này gồm: CV1: Người lao động trong công ty tôi chủ động giúp đỡ những người khác khi cần thiết (SurveyMonkey Enterprise, 2021); CV2: Giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên trong công ty tôi rất tốt (SurveyMonkey Enterprise, 2021); CV3: Cấp trên của tôi và tôi có một mối quan hệ tốt trong công việc (SurveyMonkey Enterprise, 2021); CV4: Người lao động trong công ty tôi đối xử với nhau bằng sự tôn trọng (SurveyMonkey Enterprise, 2021); CV5: Tôi được cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết cho công việc (Bakker và c.s., 2014). Nhân tố này tác động cùng chiều tới Sự gắn kết công việc (GK).

H2: Ý nghĩa công việc (YN), các câu hỏi gồm YN1: Tôi được truyền cảm hứng trong công việc (SurveyMonkey Enterprise, 2021); YN2: Công việc phù hợp với nghề nghiệp của tôi (SurveyMonkey Enterprise, 2021); YN3: Tôi hài lòng với kế hoạch nghỉ hưu khi làm việc tại đây (SurveyMonkey Enterprise, 2021); YN4: Tôi hiểu công việc của mình tác động như thế nào đến mục tiêu của công ty (SurveyMonkey Enterprise, 2021); YN5: Công ty của tôi hoạt động có trách nhiệm với xã hội (SurveyMonkey Enterprise, 2021). Nhân tố này tác động cùng chiều với Sự gắn kết công việc (GK).

H3: Sự an toàn công việc (AT), các câu hỏi nhằm xác định nhân tố này gồm: AT1: Tôi có thể đưa ra các quyết định ảnh hưởng đến công việc của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021); AT2: Công ty của tôi có một môi trường làm việc an toàn (SurveyMonkey Enterprise, 2021); AT3: Tôi hài lòng với sự đảm bảo công việc của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021); AT4: Tình hình tài chính của tổ chức tôi ổn định (SurveyMonkey Enterprise, 2021); AT5: Tôi hài lòng với văn hóa nơi làm việc của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021). Nhân tố này tác động cùng chiều với Sự gắn kết công việc (GK).

H4: Lợi ích công việc đem lại (LI), các câu hỏi gồm: LI1: Tôi hài lòng với mức thu nhập của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021); LI2: Tôi được trả thu nhập công bằng so với thị trường lao

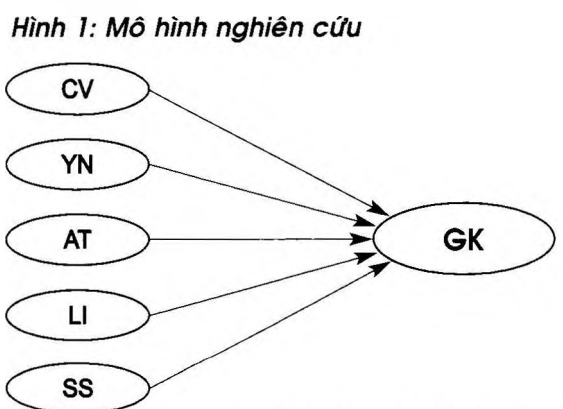
động (SurveyMonkey Enterprise, 2021); LI3: Thu nhập gắn với hiệu quả công việc được giao (nhóm tác giả đề xuất); LI4: Các khoản thu nhập của tôi trả đầy đủ và đúng hạn (nhóm tác giả đề xuất); LI5: Tôi hài lòng với các khoản phúc lợi ngoài lương được cung cấp (nhóm tác giả đề xuất). Nhân tố này tác động cùng chiều với Sự gắn kết công việc (GK).

H5: Khả năng sẵn sàng của người lao động (SS) gồm các yếu tố: SS1: Tôi hài lòng vì có cơ hội áp dụng tài năng và chuyên môn của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021); SS2: Tôi thường tham gia vào công việc của mình đến nỗi một ngày làm việc trôi qua rất nhanh (SurveyMonkey Enterprise, 2021); SS3: Trong công ty, người lao động thích ứng nhanh với các tình huống khó khăn (SurveyMonkey Enterprise, 2021); SS4: Người lao động trong công ty tôi luôn xác định những thách thức và cơ hội trong tương lai (SurveyMonkey Enterprise, 2021); SS5: Người lao động trong công ty tôi sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi (SurveyMonkey Enterprise, 2021). Nhân tố này tác động cùng chiều với Sự gắn kết công việc (GK).

**2.3. Mô hình nghiên cứu**

Với các giả thiết nghiên cứu như trên, mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động tới sự gắn kết với công việc được nhóm tác giả đề xuất như Hình 1.

Trong đó: CV: Điều kiện liên quan đến công việc; YN: Ý nghĩa công việc; AT: Sự an toàn công việc; LT: Lợi ích công việc đem lại; SS: Khả năng sẵn sàng của người lao động; GK: Sự gắn kết với công việc.



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất, 2021

Các câu hỏi nhằm xác định nhân tố gắn kết công việc (GK) gồm: GK1: Tôi rất hào hứng với việc đi làm (SurveyMonkey Enterprise, 2021); GK2: Tôi quyết tâm nỗ lực hết mình trong công việc mỗi ngày (SurveyMonkey Enterprise, 2021); GK3: Khi đi làm, tôi hoàn toàn tập trung vào nhiệm vụ công việc của mình (SurveyMonkey Enterprise, 2021); GK4: Tôi luôn tiếp tục công việc khi mọi việc trở nên khó khăn (SurveyMonkey Enterprise, 2021).

#### 2.4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng với thiết kế “nhúng” vào trong (Embedded designs) (Creswell, 2005) được sử dụng.

#### 2.5. Số liệu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu là cán bộ, nhân viên và người lao động thuộc Công ty TNHH MTV Dịch vụ Công ích Quận Bình Thạnh. Theo Gorsuch (2013) trong nghiên cứu có sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA), thì kích cỡ mẫu cần ít nhất 200 quan sát. Đồng thời, căn cứ theo (Hair và c.s., 2006), kích thước mẫu ít nhất phải bằng 4 hay 5 lần số biến trong phân tích. Leedy và Ormrod (2004) cho rằng kích thước mẫu càng lớn càng tốt. Trong nghiên cứu này, cỡ mẫu sau khi làm sạch còn lại 212. Sau khi xác định sức mạnh thống kê (power), dựa vào số bậc tự do, nhóm tác giả tiến hành tính toán cụ thể số mẫu cần thiết. Nếu số mẫu hiện tại không đủ, nhóm tác giả sẽ tiến hành thu thập thêm số liệu cho đến khi đạt yêu cầu. Số liệu phân tích được thu thập thông qua sử dụng bảng câu hỏi để khảo sát. Sau quá trình nghiên cứu định tính, nhóm tác giả tiến hành điều chỉnh, bổ sung các biến cho phù hợp với đặc thù, hình thành bảng câu hỏi sơ bộ và tiến hành phát bảng khảo sát thử, sau đó hiệu chỉnh thành bảng khảo sát chính thức; thang đo được sử dụng là thang đo Likert (1932) với 5 mức độ.

#### 2.6. Phương pháp phân tích

Vì mục đích tìm các biến tiềm ẩn có ảnh hưởng tới các biến quan sát và đo lường mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn với nhau, nên bài viết sử dụng phương pháp phân tích bằng phương trình cấu trúc tuyến tính SEM, được thực hiện bằng

phần mềm thống kê SAS (Statistical Analysis System), với chủ yếu các thủ tục Proc Factor, Proc Corr, Corr Proc Calis, Path được áp dụng vào các phần phân tích như sau:

Phân tích thành phần chính (Principal Components Analysis-CPA) sử dụng phương pháp trích xuất nhân tố Principle Component Analysis, phép xoay nhân tố Varimax. Vì số mẫu nghiên cứu là 212 nên hệ số tải nhân tố được chọn là 0.45 (Joseph và c.s., 2010). Các biến quan sát được giữ lại dựa vào các chỉ tiêu sau (ORourke & Hatcher\_Larry, 2013): Eigenvalues (eigenvalue-one criterion) các thành phần có giá trị lớn hơn 1.00; phần trăm tích lũy phương sai (Cumulative percent) giữ lại ít nhất là 70%. Kiểm tra sàng lọc: các thành phần xuất hiện trước điểm ngắt được giả định là có ý nghĩa và được giữ lại, trong khi những thành phần xuất hiện sau ngắt được cho là không quan trọng và không được giữ lại; tỷ lệ phương sai được tính cho mỗi nhân tố: các thành phần được giữ lại chiếm ít nhất 5% tổng phương sai; khả năng diễn giải (The Interpretability Criterion) để xác định số nhân tố được giữ lại trong phân tích. Tiêu chí về khả năng diễn giải là tiêu chí quan trọng nhất được sử dụng khi giải quyết vấn đề “số nhân tố” được giữ lại. Tiêu chí này có các yêu cầu như sau: có ít nhất 3 biến có tải trọng đáng kể trên mỗi nhân tố được giữ lại; các biến tải trên một nhân tố nhất định có chia sẻ một số ý nghĩa khái niệm; các biến tải trên các nhân tố khác nhau đang đo lường các cấu trúc khác nhau; mô hình nhân tố xoay có chứng minh “cấu trúc đơn giản”, tức mỗi biến quan sát không tải lên hai hay nhiều hơn các nhân tố.

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis-EFA) được thực hiện với tiêu chuẩn các thành phần được giữ lại giống như bước trên trừ một số điểm khác biệt như sau: Phương pháp trích xuất Principal Axis Factoring và phép quay Promax; số lượng nhân tố được giữ lại được xác định cụ thể dựa vào bước trên.

Kiểm định chất lượng thang đo, theo nguyên tắc chung, Nunnally (1978) cho rằng giá trị alpha lớn hơn 0.70 là chấp nhận được. Tuy nhiên, đây chỉ là quy tắc kinh nghiệm. Một số nhà khoa học

xã hội báo cáo nghiên cứu với hệ số alphas dưới 0.70; Trong hầu hết các ngành khoa học xã hội, giá trị alpha lớn 0.80 được coi là lý tưởng (ORourke & Hatcher\_Larry, 2013). Theo Nunnally (1978) và Peterson (1994), thang đo có hệ số Cronbachs Alpha của tổng thể > 0.6 và hệ số tương quan biến-tổng (corrected item-total correlation) > 0.3 là đạt yêu cầu. Nếu hệ số Alpha của tổng thể > 0.8 thang đo đảm bảo chất lượng tốt. Trong bước này, nhóm tác giả quyết định chọn hệ số Cronbachs Alpha của tổng thể > 0.7 và hệ số tương quan biến-tổng (corrected item-total correlation) > 0.3 để đánh thang đo là đạt yêu cầu.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA, mô hình đo lường được khẳng định phù hợp với dữ liệu thực tế khi đáp ứng được các chỉ số thước đo (ORourke & Hatcher\_Larry, 2013): sức mạnh thống kê phải bằng, hoặc lớn hơn 0.80 (Cohen, 1988); cỡ mẫu được tính từ sức mạnh thống kê và số bậc tự do phải đạt yêu cầu; mức ý nghĩa Chi bình phương (Cmin) P-value < 0.05 (Joseph và c.s., 2010); giá trị CFI từ 0.90 đến 0.94 là đạt yêu cầu, giá trị lớn hơn 0.94 là lý tưởng (Hu & Bentler, 1999); RMR (Standardized RMR) SRMR < 0.09 là phù hợp vừa phải, SRMR < 0,055 cho thấy sự phù hợp tốt (Hu & Bentler, 1999); chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). RMSEA từ 0.08 đến 0.10 được coi là chấp nhận được và các giá trị từ 0.055 đến 0.08 cho thấy phù hợp với mô hình; trong khi các giá trị nhỏ hơn 0.055 được xem là lý tưởng nhất (Hu & Bentler, 1999); kiểm tra ý nghĩa đối với hệ số tải nhân tố và hệ số đường dẫn: các hệ số đường dẫn phải có giá trị của thống kê t của nó lớn hơn >1.96 là đạt yêu cầu, > 2.58 là lý tưởng; hoặc P-value < 0.05; nếu P-value  $\leq$  0.01 là lý tưởng (Peterson. 1994).

Phân tích cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling-SEM), bước này gần giống với phân tích CFA. Sự khác biệt giữa phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) là với CFA, tất cả các biến tiềm ẩn đều có tương quan (hiệp phương sai được giả định giữa các phân tích của cấu trúc tiềm ẩn). Với SEM, các mối quan hệ định hướng được giả

định giữa các biến tiềm ẩn (ORourke & Hatcher\_Larry, 2013). Các yêu cầu cần thực hiện ở bước này là đánh giá các chỉ số về độ phù hợp và kiểm tra ý nghĩa đối với hệ số tải nhân tố và hệ số đường dẫn giống bước trên.

### **3. Kết quả nghiên cứu**

#### **3.1. Phân tích thành phần chính (CPA)**

Kết quả phân tích CPA cho gợi ý các biến nên được nhóm thành 5 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc.

#### **3.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để trích xuất các nhân tố, cùng với phép quay promax (xiên). Kết quả phân tích CPA đề xuất 5 nhân tố có ý nghĩa được giữ lại để tiếp tục phân tích trong các bước tiếp theo. Khi thực hiện xoay nhân tố, vì số mẫu là 212 nên hệ số tải nhân tố phải ít nhất bằng 0.45 (Joseph và c.s., 2010). Một mục được tải trên một nhân tố nhất nếu tải hệ số tải của biến quan sát lên nhân tố đó lớn hơn hoặc bằng 0.45 và nhỏ hơn 0.45 đối với yếu tố khác. Áp dụng các tiêu chí này, khi phân tích EFA các biến độc lập, 5 biến quan sát từ AT1 đến AT5 tải lên nhân tố đầu tiên, 5 biến quan sát từ LI1 đến LI5 tải lên nhân tố thứ 2, 5 biến quan sát từ YN1 đến YN5 tải lên nhân tố thứ 3, 5 biến quan sát từ CV1 đến CV5 tải lên nhân tố thứ 4, 5 biến quan sát từ SS1 đến SS5 tải lên nhân tố thứ 5 như được trình bày trong Bảng 1.

Tương tự như phân tích nhân tố các biến quan sát, 4 biến phụ thuộc từ GK1 đến GK4 tải lên một nhân tố duy nhất, kết quả như được trình bày trong Bảng 2.

#### *Kiểm định chất lượng thang đo*

Các ước tính về tính nhất quán bên trong các nhân tố được đo bằng Cronbachs alpha nằm trong giới hạn có thể chấp nhận được đối với tất cả các biến nghiên cứu (nghĩa là  $\alpha \geq 0,70$ ). Kết quả kiểm định thang đo cho thấy, các hệ số này nằm trong khoảng từ  $0.81 \leq \alpha \leq 0.91$  và hệ số tương quan biến-tổng (corrected item-total correlation) > 0.40 nên không biến nào bị loại khỏi mô hình (Bảng 3). Các giá trị Cronbachs alpha lần lượt là  $\alpha = 0.86$ ,  $\alpha = 0.85$ ,  $\alpha = 0.81$ ,  $\alpha = 0.87$ ,  $\alpha = 0.91$ ,  $\alpha = 0.82$  tương ứng đối với các nhân tố Sự an toàn công

**Bảng 1. Kết quả phân tích nhân tố các biến quan sát**

		Nhân tố 1		Nhân tố 2		Nhân tố 3		Nhân tố 4		Nhân tố 5	
LI1	LI1	-1		93	*	6		-5		8	
LI2	LI2	3		92	*	2		-6		7	
LI3	LI3	-5		79	*	1		4		4	
LI4	LI4	-4		78	*	4		2		-6	
LI5	LI5	-12		68	*	-11		6		5	
CV1	CV1	8		-2		18		69	*	-6	
CV2	CV2	23		8		15		69	*	0	
CV3	CV3	27		-7		19		63	*	-5	
CV4	CV4	28		6		31		61	*	-2	
CV5	CV5	27		3		24		62	*	-8	
AT1	AT1	82	*	1		20		8		-6	
AT2	AT2	63	*	1		18		23		-14	
AT3	AT3	71	*	7		16		8		-13	
AT4	AT4	67	*	-7		24		11		-4	
AT5	AT5	56	*	-2		24		7		-4	
SS1	SS1	-2		2		-4		-7		77	*
SS2	SS2	-10		1		4		9		75	*
SS3	SS3	0		5		2		-6		69	*
SS4	SS4	2		6		0		3		59	*
SS5	SS5	9		1		1		-11		55	*
YN1	YN1	15		5		77	*	26		0	
YN2	YN2	19		2		76	*	24		5	
YN3	YN3	35		-3		65	*	5		-4	
YN4	YN4	21		-5		57	*	22		7	
YN5	YN5	18		2		72	*	23		1	

Các giá trị lớn hơn 0,45 được gắn dấu '\*'.

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả, 2021

**Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố biến phụ thuộc**

Mô hình nhân tố			Mô hình nhân tố		
	Nhân tố 1			Nhân tố 1	
GK1	66	*	GK3	79	*
GK2	64	*	GK4	76	*

Các giá trị lớn hơn 0,45 được gắn dấu '\*'.

Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả, 2021



việc, Điều kiện liên quan công việc, Khả năng sẵn sàng của người lao động, Ý nghĩa, Lợi ích công việc đem lại, Sự gắn kết của người lao động với công việc (Bảng 3).

**3.3. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**

Kết quả phân tích CFA có 306 bậc tự do, sức mạnh thống kê của mô hình tính được bằng  $1.0 > 0.8$ , số mẫu yêu cầu 200, mức ý nghĩa Chi bình phương (Cmin)  $P\text{-value} = 0.0001 < 0.05$ , giá trị SRMR =  $0.0478 < 0.054$ , RMSEA =  $0.0406 < 0.055$ , CFI =  $0.9606 > 0.94$ . Các hệ số đường dẫn có giá trị của thống kê t từ 2.59 đến 41.70 đều lớn hơn mức 2.58. Giá trị xác suất của thống kê t (P-value) đều nhỏ hơn 0.01, các hệ số đường dẫn đều có giá trị thống kê ở mức độ tin cậy 99%. Như vậy, có cơ sở để kết luận, mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu thực tế.

**3.4. Phân tích mô hình cấu trúc (SEM)**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc có 368 bậc tự do, sức mạnh thống kê bằng 0.79998, số mẫu yêu cầu 200. Như vậy, với mẫu nghiên cứu gồm 212 quan sát có thể kết luận mẫu nghiên cứu đạt yêu cầu của phân tích về sức mạnh thống kê. Kết quả phân tích cho mức ý nghĩa Chi bình phương (Cmin)  $P\text{-value} = 0.0001 < 0.05$ , giá trị SRMR =  $0.0504 < 0.054$ , RMSEA =  $0.051 < 0.055$ , CFI =  $0.970 > 0.94$ . Các hệ số đường dẫn có giá trị của thống kê t từ 3.60 đến 14.11 đều lớn hơn mức 2.58. Giá trị xác suất của thống kê t (P-value) đều nhỏ hơn hoặc bằng  $0.002 \leq 0.01$ , các hệ số đường dẫn đều có giá trị thống kê ở mức độ tin cậy 99%. Như vậy, có cơ sở để kết luận, mô hình đo lường phù hợp tốt với dữ liệu thực tế. Các giá trị hệ số đường dẫn được trình bày cụ thể như Bảng 4.

**Bảng 3. Kết quả kiểm định chất lượng thang đo**

Nhân tố	AT					Cronbach's Alpha = 0.86
Biến quan sát	AT1	AT2	AT3	AT4	AT5	
Tương quan biến tổng	0.82	0.64	0.70	0.63	0.59	
Nhân tố	CV					Cronbach's Alpha = 0.85
Biến quan sát	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	
Tương quan biến tổng	0.63	0.66	0.66	0.66	0.66	
Nhân tố	SS					Cronbach's Alpha = 0.81
Biến quan sát	SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	
Tương quan biến tổng	0.68	0.65	0.64	0.51	0.47	
Nhân tố	YN					Cronbach's Alpha = 0.87
Biến quan sát	YN1	YN2	YN3	YN4	YN5	
Tương quan biến tổng	0.77	0.77	0.61	0.59	0.71	
Nhân tố	LI					Cronbach's Alpha = 0.91
Biến quan sát	LI1	LI2	LI3	LI4	LI5	
Tương quan biến tổng	0.85	0.84	0.77	0.74	0.65	
Nhân tố	GK					Cronbach's Alpha = 0.82
Biến quan sát	GK1	GK2	GK3	GK4		
Tương quan biến tổng	0.60	0.58	0.70	0.66		

*Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả, 2021*

Căn cứ vào hệ số đường dẫn chuẩn hóa (Bảng 4), khi các nhân tố độc lập đồng thời tác động lên nhân tố phụ thuộc, thứ tự mức độ tác động được trình bày như trong Bảng 5.

Qua thứ tự mức độ tác động của các nhân tố độc lập đến nhân tố phụ thuộc (Bảng 5) cho thấy, nếu các biến độc lập tác động đồng thời: Thứ nhất là nhân tố Lợi ích công việc đem lại có mức độ tác động lớn nhất (24.9%), thứ hai là nhân tố Điều kiện liên quan công việc (21.1%), thứ ba là nhân tố Sự an toàn công việc (19.5%), thứ tư là nhân tố Khả năng sẵn sàng của người lao động (18.9%), thứ năm là nhân tố Ý nghĩa công việc (15.6%).

**3.5. Thảo luận kết quả hồi quy**

Dựa vào các hệ số hồi quy chuẩn hóa, các hệ số hồi quy đều có dấu dương, vì vậy ngoại trừ H1, các giả thiết nghiên cứu còn lại từ H2 đến H5 đều phù hợp. Khi các nhân tố lần lượt là Lợi ích công việc đem lại, Điều kiện liên quan công việc, Sự an

toàn công việc, Khả năng sẵn sàng của người lao động và Ý nghĩa công việc được đánh giá tăng thêm một mức, nhân tố phụ thuộc Sự gắn kết của người lao động với công việc sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là: 0.46, 0.39, 0.36, 0.35, 0.29. Mô hình hồi quy chuẩn hóa có dạng:

$$GK = 0.46*LI + 0.39CV*DTPT + 0.36*AT + 0.35*SS + 0.29*YN + e$$

Trong đó: GK - Sự gắn kết của người lao động với công việc, nhân tố phụ thuộc. Các nhân tố độc lập: LI - Lợi ích công việc đem lại; CV - Điều kiện liên quan công việc; AT - Sự an toàn công việc; SS - Khả năng sẵn sàng của người lao động; YN - Ý nghĩa công việc;

**4. Kết luận và hàm ý quản trị**

Mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu nhằm đánh giá những nhân tố tác động đến Sự gắn kết của người lao động với công việc. Kết quả phân tích cho thấy: Sự gắn kết của người lao động với công

**Bảng 4. Hệ số đường dẫn chuẩn hóa**

Đường dẫn			Tham số	Giá trị ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị thống kê t	Pr> t
AT	====>	GK	beta1	0.36	0.06	6.47	<.0001
CV	====>	GK	beta2	0.39	0.09	5.55	<.0001
LI	====>	GK	beta3	0.46	0.08	5.86	<.0001
SS	====>	GK	beta4	0.35	0.06	5.89	0.0001
YN	====>	GK	beta5	0.29	0.08	3.61	0.018

*Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả, 2021*

**Bảng 5. Mức độ tác động của các yếu tố đến GK**

Biến phụ thuộc	Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Mức độ tác động	Vị trí	
LI	====>	GK	0.46	24.9%	1
CV	====>	GK	0.39	21.1%	2
AT	====>	GK	0.36	19.5%	3
SS	====>	GK	0.35	18.9%	4
YN	====>	GK	0.29	15.6%	5
<b>Tổng cộng</b>			<b>1.85</b>	<b>100%</b>	

*Nguồn: Kết quả phân tích của nhóm tác giả, 2021*

việc chịu tác động cùng chiều của 5 nhân tố. Các nhân tố đó là: Lợi ích công việc đem lại; Điều kiện liên quan công việc; Sự an toàn công việc; Khả năng sẵn sàng của người lao động; Ý nghĩa công việc. Để nâng cao Sự gắn kết của người lao động với công việc, kết quả phân tích gợi ý các vấn đề sau: Vấn đề đầu tiên cần đảm bảo người lao động hài lòng với mức thu nhập của mình. Muốn vậy, cần cho họ thấy thu nhập được trả cho người lao động là công bằng so với thị trường lao động. Thu nhập họ nhận được phụ thuộc vào hiệu quả công việc được giao, được trả đầy đủ đúng hạn. Công ty cũng cần quan tâm đến các khoản phúc lợi ngoài lương cho người lao động. Vấn đề thứ hai Công ty cần quan tâm đó là tạo điều kiện để cho người lao động có thể hoàn thành tốt công

việc. Công ty cần cung cấp trang thiết bị đầy đủ với chất lượng tốt, giúp cho người lao động được làm việc thoải mái. Tổ chức cần tạo môi trường làm việc cởi mở, trong đó người lao động sẵn sàng giúp đỡ những người khác khi cần thiết, lãnh đạo và người lao động có mối quan hệ tốt, thân thiện. Công ty cũng cần để người lao động thấy được sự an toàn, ổn định trong công việc. Người lao động sẽ không phải sợ hãi bị thiệt hại về mặt vật chất hay tinh thần khi đưa ra các quyết định liên quan đến công việc của họ. Người lao động cũng cần được truyền cảm hứng trong công việc. Họ cần nhận thấy vai trò công việc của họ tác động như thế nào đến mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, họ phải thấy tự hào vì trách nhiệm xã hội và lợi ích mà Công ty đã cống hiến cho cộng đồng ■

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Ababneh, Omar Mohammed Ali. (2015). *Conceptualizing and Measuring Employee Engagement, and Examining the Antecedents of Leadership Styles and Personality Attributes*, Thesis, Auckland University of Technology.
2. Nguyễn Thị Kim Ánh, Nguyễn Thị Minh Hòa, và Đỗ Ngọc Mỹ. (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng Duyên hải Nam Trung bộ. *Hue University Journal of Science: Economics and Development* 127(5A):185-198-185-98.
3. Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Ana Isabel Sanz-Vergel . (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1):389-411.
4. Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd ed.* Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
5. Creswell, J. W. (2005). *Educational Research. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.*
6. Fearon, Colm, Heather McLaughlin, and Lynn Morris. (2013). Conceptualising work engagement: An individual, collective and organisational efficacy perspective. *European Journal of Training and Development* 37(3):244-56. doi: <https://doi.org/10.1108/03090591311312723>.
7. Gorsuch, Richard L. (2013). *Factor Analysis*. London, UK: Psychology Press.
8. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, và Ronald Tatham. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
9. Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Theodore L. Hayes. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87(2), 268-79. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.

10. Hu, Li-tze, and Peter M. Bentler. (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. doi: 10.1080/10705519909540118.
11. Joseph, F. Hair JR, J. Babin Barry, E. Ander Rolph, and E. Anderson Rolph. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
12. Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
13. Kim, Woocheol, Judith A. Kolb, and Taesung Kim. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 248-76.
14. Leedy, Paul D., and Jeanne Ellis Ormrod. (2004). *Practical Research: Planning and Design, 8th edition*. Upper Saddle River, N.J: Pearson College Div.
15. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 55-55.
16. Macey, William H., and Benjamin Schneider. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology* 1(1):3-30. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
17. Macey, William, and Benjamin Schneider (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.
18. Markos, Solomon, and M. Sandhya Sridevi. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. Canadian Center of Science and Education 5(12).
19. Maslach, Christina. (2011). Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 47-52.
20. Maslach, Christina, and Michael P. Leiter. (2008). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Hoboken, New Jersey, US: John Wiley & Sons.
21. Newman, Daniel A., and David A. Harrison. (2008). Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct Wines? *Industrial and Organizational Psychology*, 31-35.
22. Nunnally, Jum C. (1978). *An Overview of Psychological Measurement*. In B. B. Wolma (Eds), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook* (97-146). Boston, MA: Springer US.
23. ORourke, Norm and Hatcher\_Larry. (2013). ORourke, N., & Hatcher, L. (2013). *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling (2nd Ed.)*. Cary, NC: SAS Press.
24. Peterson, Robert A. (1994). A meta-analysis of Cronbachs coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-91. doi: 10.1086/209405.
25. Purcell and John. (2014). Disengaging from Engagement. *Human Resource Management Journal*, 241-54.
26. Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, and Eean R. Crawford. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-35. doi: 10.5465/amj.2010.51468988.
27. Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
28. Saks, Alan M., and Jamie A. Gruman. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-82. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>.
29. Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, and Arnold B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.

30. Shuck, Brad, and Karen Wollard. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 89-110.
31. Smarp. (2021). *8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2021*.
32. SurveyMonkey Enterprise. (2021). *Survey Monkey Enterprise*. SurveyMonkey.

**Ngày nhận bài: 11/4/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 11/5/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 21/5/2021**

*Thông tin tác giả:*

**1. ThS. TRẦN QUANG CẢNH**

**2. TS. VŨ TRỰC PHÚC**

**3. TS. HỒ NGỌC MINH**

**Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng**

**FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE ENGAGEMENT:  
CASE STUDY OF BINH THANH DISTRICT PUBLIC SERVICE  
COMPANY LIMITED IN HO CHI MINH CITY**

● Master. **TRAN QUANG CANH**

● Ph.D **VU TRUC PHUC**

● Ph.D **HO NGOC MINH**

Hong Bang International University

**ABSTRACT:**

In the current socio-economic situation with many challenges, creating higher employee engagement would help enterprises overcome difficulties and maintain their growth. This paper presents an overview about previous studies to better clarify the concepts of employee engagement. Based on the paper's findings, a scale, which is reliable and consistent with the concept of engagement, is proposed to explore the employee engagement at public service companies. This scale is applied to examine the employee engagement at Binh Thanh District Public Service Company Limited with the use of principal component analysis (CPA), Cronbach's alpha, exploratory factor analysis (EFA), confirmation factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). This study's results show that the company's employee engagement is affected by five factors. These factors, which are listed in descending order of influencing level, are benefits, conditions relating to work, safety, readiness and meaning of work.

**Keywords:** employee engagement, conditions relating to work, meaning of work, work-related benefits.