

# Những nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Sử dụng mô hình sem nghiên cứu trường hợp bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu

Trần Quang Cảnh\*, Vũ Trực Phúc, Hồ Ngọc Minh



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

## TÓM TẮT

Sự gắn kết của người lao động là một hướng tiếp cận trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Đã có nhiều nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức. Hạn chế của các nghiên cứu trước là, khi chọn số nhân tố được giữ lại, các tác giả chỉ dựa vào giá trị Eigenvalues (eigenvalue-one criterion). Họ đã 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 trước cũng đã không kiểm định sức mạnh thống kê của nghiên cứu. Mẫu của các nghiên cứu trước 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. Nghiên cứu này được thực hiện tại Bảo hiểm Xã hội Tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, từ tháng 01/2019 đến tháng 05/2019, nhằm mục đích xác định các yếu tố tác động đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức, với phần phân tích đã được bổ sung và khắc phục các thiếu sót như đã nêu trên. Trong bài này, chúng tôi sử dụng phần mềm thống kê SAS thực hiện các bước phân tích thành phần chính (CPA), phân tích nhân tố khám phá (EFA), đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả phân tích cho thấy Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức chịu tác động cùng chiều của 5 nhân tố. Thứ tự mức độ tác động là: Lương, thưởng và phúc lợi; Cơ hội đào tạo và phát triển; Văn hóa tổ chức; Mối quan hệ với đồng nghiệp và Phong cách lãnh đạo của tổ chức.

**Từ khoá:** Những nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết, Sự gắn kết của người lao động với tổ chức, Mô hình SEM

Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng, Việt Nam

## Liên hệ

Trần Quang Cảnh, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng, Việt Nam

Email: canhtq@hbu.vn

## Lịch sử

- Ngày nhận: 21-01-2021
- Ngày chấp nhận: 27-5-2021
- Ngày đăng: 03-6-2021

DOI: 10.32508/stdjelm.v5i3.764



## 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.



## GIỚI THIỆU

Sự gắn kết của người lao động (employee engagement) là một hướng tiếp cận trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Mục tiêu của những nghiên cứu này nhằm tìm biện pháp cải thiện mức độ gắn kết nhằm hướng đến nâng cao năng suất lao động<sup>1</sup>.

Đã có nhiều nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức. Các nghiên cứu này 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<sup>1-6</sup>.

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<sup>1-6</sup>.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi dùng phần mềm thống kê SAS 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 như đã nêu trên.

Với mong muốn góp phần giới thiệu thêm một công cụ mạnh trong nghiên cứu kinh tế và quản trị kinh doanh mà ít được sử dụng tại Việt Nam và bổ sung thêm các tiêu chuẩn kiểm định có thể dẫn đến kết quả (có thể) đáng tin cậy hơn, chúng tôi thực hiện phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức mà ở đây cụ thể là Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Kết quả nghiên cứu góp phần vào việc cung cấp luận cứ khoa học để đề ra định hướng, chính sách phù hợp với việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực tại tổ chức. Nghiên cứu

**Trích dẫn bài báo này:** Cảnh T Q, Phúc V T, Minh H N. Những nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Sử dụng mô hình sem nghiên cứu trường hợp bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(3):1627-1637.

được thực hiện tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu trong khoảng thời gian 5 tháng, từ tháng 01/2019 đến tháng 05/2019.

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Allen và Meyer<sup>2</sup> đã chỉ ra nhân tố chính tác động đến quá trình và kết quả làm việc của người lao động chính là sự gắn kết với tổ chức. Sự gắn kết với tổ chức là trạng thái tâm lý của thành viên trong tổ chức, phản ánh mức độ cá nhân hấp thu hay chấp nhận những đặc điểm của tổ chức<sup>3</sup>, nó biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức<sup>2</sup>. Các thành phần của sự gắn kết thường được đề cập đến gồm: Trung thành do tiếp tục, CCS (Continuance Commitment Scale), liên quan đến tâm lý ngại rủi ro của nhân viên khi có ý muốn nghỉ việc; Gắn kết do ảnh hưởng, ACS (Affective Commitment Scale), liên quan đến sự nhiệt tình vì tổ chức và mức độ cảm nhận mình thuộc về tổ chức của nhân viên và trung thành do chuẩn mực, (Normative Commitment Scale), liên quan đến mức độ tiếp thu mục tiêu, giá trị và sứ mạng tổ chức của các nhân viên<sup>4</sup>.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức.

Môi trường làm việc được coi là một trong những yếu tố quan trọng quyết định mức độ gắn bó của một nhân viên. Các nghiên cứu của Rentsch và Steel<sup>5</sup>, Miles<sup>6</sup>, Harter và cộng sự<sup>7</sup>, Holbeche và Springett<sup>8</sup>, May và cộng sự<sup>9</sup> và Rich và cộng sự<sup>10</sup> cho thấy sự gắn kết của người lao động là kết quả của nhiều yếu tố thuộc môi trường làm việc. Deci và Ryan<sup>11</sup> cho rằng môi trường làm việc hỗ trợ thường thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu và cảm xúc của nhân viên, cung cấp phản hồi tích cực và khuyến khích họ nói lên mối quan tâm của mình, phát triển các kỹ năng mới và giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc. Do đó, một môi trường làm việc hỗ trợ giúp nhân viên tập trung vào công việc, tạo nên sự hòa hợp giữa các cá nhân được coi là yếu tố quyết định chính đến sự gắn kết của nhân viên.

Một môi trường làm việc tốt thường thể hiện qua các yếu tố như: công việc an toàn, thời gian làm việc linh hoạt<sup>12,13</sup> nhân viên có tất cả các nguồn lực như nguồn lực vật chất hoặc vật chất, tài chính và thông tin để thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả<sup>14</sup>; các chính sách và thủ tục của tổ chức, cấu trúc của tổ chức, cách bố trí vật lý của không gian làm việc và các yếu tố vô hình như lòng tin, sự hợp tác<sup>13</sup> truyền thông hiệu quả<sup>15</sup>; các quy trình làm việc hiệu quả nhất có thể<sup>16</sup>. Từ các nghiên cứu trên, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H1: Môi trường và điều kiện làm việc (DKLV) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan sát gồm: Điều kiện làm việc an toàn, không gian làm việc sạch sẽ thoáng mát (DKLV1), nơi làm việc được trang bị cơ sở vật chất đầy đủ (DKLV2), hiện đại (DKLV3), thời gian làm việc phù hợp (DKLV4), được cung cấp và tiếp nhận đầy đủ thông tin cần thiết để làm việc (DKLV5).

Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một khía cạnh quan trọng khác cần được xem xét liên quan đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức<sup>12</sup>. Đào tạo nâng cao độ chính xác của công việc và do đó tác động đến hiệu suất làm việc và sự tham gia của nhân viên<sup>17</sup>. Khi người lao động trải qua các chương trình phát triển đào tạo và học tập, sự tự tin của họ được hình thành trong lĩnh vực đào tạo sẽ thúc đẩy họ tham gia nhiều hơn vào công việc của mình và dẫn đến nâng cao sự gắn kết của người lao động. Alderfer<sup>18</sup> thậm chí còn gợi ý rằng khi một tổ chức cho nhân viên cơ hội phát triển, điều đó tương đương với việc thưởng cho mọi người. Đào tạo của cá nhân liên quan đến phát triển nghề nghiệp<sup>19</sup>. Kinh nghiệm và đào tạo gia tăng ngụ ý khả năng được tăng lương và phúc lợi. Do đó, việc mong đợi được tăng lương và phúc lợi sẽ làm gia tăng sự gắn kết của người lao động<sup>20</sup>. Bậc thang con đường sự nghiệp thông qua đào tạo và phát triển cần được các nhà quản trị coi trọng, điều này sẽ dẫn đến các cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động trong tương lai<sup>18</sup>.

Đi cùng với đào tạo đó là phát triển (tức là phát triển những người đã là một phần của lực lượng lao động, thông qua đào tạo, huấn luyện, phản hồi và các hoạt động phát triển khác)<sup>21</sup>. Phát triển thông qua sự thể hiện rõ nhất là sự thăng tiến - để cập đến sự thăng chức trong công việc dẫn đến trách nhiệm lớn hơn, vị trí cao hơn và mức lương tốt hơn<sup>15</sup>. Tổ chức cần tạo cơ hội thỏa đáng để người lao động phát triển và thăng tiến thông qua các biện pháp như: khuyến khích tự duy độc lập thông qua việc trao cho họ nhiều quyền tự chủ hơn trong công việc để nhân viên có cơ hội tự do lựa chọn cách làm tốt nhất của riêng họ miễn là họ đang tạo ra kết quả như mong đợi; quản lý thông qua kết quả thay vì cố gắng quản lý tất cả các quá trình mà kết quả đó đạt được<sup>14</sup>.

Từ kết quả các nghiên cứu trên và thảo luận nhóm, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H2: Cơ hội đào tạo và phát triển (DTPT) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan sát gồm: Đơn vị có chính sách cử đi học bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết cho công việc (DTPT1), có chính sách chi trả học phí cho các chương trình đào tạo (DTPT2), chính sách quy hoạch của đơn vị

rõ ràng và công bằng (DTPT3), đơn vị quan tâm đến năng cao trình độ cho nhân viên (DTPT4).

Trong một nghiên cứu, Kahn<sup>22</sup> nhận thấy rằng mức độ gắn kết của người lao động là một hàm số trong nhận thức của họ về những lợi ích mà họ nhận được. Do đó, lương, thưởng và phúc lợi là yếu tố chính sẽ quyết định sự gắn kết của họ với tổ chức. Một chế độ đãi ngộ hấp dẫn bao gồm sự kết hợp của lương, tiền thưởng, các phần thưởng tài chính khác cũng như các phần thưởng phi tài chính như kỳ nghỉ thêm và các chương trình phiếu thưởng<sup>23</sup>. Nghiên cứu của Saks<sup>24</sup> cũng cho thấy rằng sự công nhận và phần thưởng là những tiền đề quan trọng đối với sự gắn kết của người lao động. Họ nhận thấy rằng khi nhân viên nhận được phần thưởng và sự công nhận từ tổ chức của họ, họ sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại với mức độ gắn kết cao hơn. Việc đưa ra các tiêu chuẩn có thể chấp nhận được về thù lao và sự công nhận đối với người lao động, nếu tổ chức muốn đạt được mức độ gắn kết cao từ người lao động là việc trở nên hết sức cần thiết<sup>25</sup>. Từ kết quả các nghiên cứu trên và thảo luận nhóm, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H3: Lương, thưởng và phúc lợi (LT) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan sát gồm: Lương tương xứng với kết quả làm việc (LT1), được trả công bằng (LT2), trả đầy đủ và đúng hạn (LT3), chính sách thưởng công bằng và thỏa đáng (LT4), thu nhập gắn với hiệu quả công việc được giao (LT5).

Hinzmann và cộng sự<sup>16</sup>, Chang và cộng sự<sup>20</sup>, Kahn<sup>22</sup>, Vance<sup>26</sup>, Macey và Schneider<sup>27</sup>, Christian và cộng sự<sup>28</sup>, Arnold và cộng sự<sup>29</sup>, cho rằng mối quan hệ với đồng nghiệp trong công việc có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Mối quan hệ với đồng nghiệp thể hiện khía cạnh hòa hợp giữa các cá nhân và liên quan đến gắn kết của người lao động đối với tổ chức<sup>25</sup>. Mối quan hệ với đồng nghiệp tích cực có thể làm cho môi trường làm việc hấp dẫn hơn và gia tăng mức thỏa mãn công việc dẫn đến nâng cao sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Nếu người lao động xây dựng được những mối quan hệ với các đồng nghiệp tốt đẹp, họ sẽ hợp tác với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả<sup>15</sup>. Kahn<sup>22</sup> nhận thấy rằng các mối quan hệ hỗ trợ và tin cậy giữa các cá nhân, cũng như một nhóm hỗ trợ, thúc đẩy sự gắn kết của người lao động. Một môi trường cởi mở và hỗ trợ là điều cần thiết để nhân viên cảm thấy an toàn tại nơi làm việc và hoàn toàn gắn bó với trách nhiệm của họ.

Từ kết quả các nghiên cứu trên và thảo luận nhóm, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H4: Quan hệ với đồng nghiệp (MQH) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan

sát gồm: Đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu và thân thiện (MQH1), đồng nghiệp có trình độ chuyên môn đảm bảo (MQH2), đồng nghiệp phối hợp làm việc với nhau tốt (MQH3), đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau (MQH4), đồng nghiệp của luôn làm tốt nhiệm vụ của họ (MQH5).

Có nhiều nghiên cứu sâu rộng để chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo đóng vai trò là tiền đề cho sự gắn kết<sup>12</sup>. Lãnh đạo hiệu quả là một cấu trúc đa chiều, bao gồm nhận thức về bản thân, xử lý thông tin cân bằng, tính minh bạch trong quan hệ và tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức<sup>30</sup>. Sự gắn kết của người lao động cần đến trái tim tận tâm và sự phục vụ theo định hướng hành động từ ban lãnh đạo cao nhất. Nó yêu cầu “dẫn đầu bằng cách làm gương”<sup>14</sup>. Sự gắn kết của người lao động đòi hỏi sự cam kết của lãnh đạo thông qua việc thiết lập sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị rõ ràng. Trừ khi những người ở cấp cao nhất tin vào nó, thể hiện nó qua hành động, chuyển tải được tinh thần này cho các nhà quản lý và người lao động, đồng thời nâng cao khả năng lãnh đạo của họ, thì sự gắn bó của người lao động sẽ không bao giờ chỉ là một “mốt nhất thời của công ty” hay “một thứ hoạt động nhân sự khác”. Nhà lãnh đạo giỏi không chỉ là người hiểu biết về các vấn đề mà còn có khả năng giảng dạy và giải thích các quy trình đối với nhân viên và phát triển các mối quan hệ thích hợp với họ<sup>13</sup>. Wallace và Trinka (trích theo 13) cho rằng sự gắn kết của nhân viên diễn ra tự nhiên khi các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng. Các nhà lãnh đạo có trách nhiệm để nhân viên thấy rằng nỗ lực của nhân viên đóng một vai trò quan trọng trong thành công chung của doanh nghiệp. Khi công việc của nhân viên được coi là quan trọng và có ý nghĩa sẽ dẫn đến nâng cao sự quan tâm và gắn kết của họ với tổ chức. Lãnh đạo có thể tác động đến người lao động nhằm tăng cường sự gắn kết, sự hài lòng và nhiệt tình của họ đối với công việc<sup>31</sup>. Lãnh đạo cần lấy người lao động làm trung tâm và tập trung vào nhiệm vụ cần thực hiện<sup>12</sup>. Các nhà quản trị nên tính toán cả lợi ích tài chính và phi tài chính cho những nhân viên thể hiện sự gắn kết hơn với công việc của họ<sup>14</sup>.

Từ kết quả các nghiên cứu trên và thảo luận nhóm, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H5: Phong cách lãnh đạo của tổ chức (LD) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan sát gồm: Nhân viên được tôn trọng và tin cậy trong công việc (LD1), được đối xử công bằng trong công việc (LD2), nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo khi cần thiết (LD3), lãnh đạo thường xuyên giám sát công việc (LD4) và lắng nghe ý kiến của nhân viên (LD5).

Có nhiều bằng chứng cho thấy những yếu tố của văn hóa tổ chức như sự công bằng và tin cậy là những yếu

tốt then chốt trong việc nhân viên tạo ra sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức. Các yếu tố văn hóa khác như trao quyền cho người lao động, trao đổi thông tin hiệu quả, công việc an toàn, thời gian làm việc linh hoạt cũng có thể giúp phát triển cảm giác tin cậy trong tổ chức và do đó gia tăng sự gắn kết của người lao động<sup>12</sup>.

Văn hóa một tổ chức được hình thành thông qua sự tương tác của các yếu tố môi trường và con người trong tổ chức đó<sup>13</sup>. Văn hóa tổ chức được thể hiện qua các yếu tố như sáng kiến và tính cách của nhân viên, phương hướng và mục tiêu, sự hòa nhập của nhân viên vào công ty, hỗ trợ của quản lý, các mức độ kiểm soát khác nhau, bản sắc tổ chức, hệ thống khen thưởng, khả năng chịu đựng xung đột và các mẫu giao tiếp của tổ chức<sup>32</sup>. Các tổ chức nên thúc đẩy một văn hóa làm việc mạnh mẽ, trong đó các mục tiêu và giá trị của người quản lý được thống nhất ở tất cả các bộ phận công việc. Các tổ chức cần xây dựng văn hóa tôn trọng lẫn nhau bằng cách lưu giữ những câu chuyện thành công sẽ không chỉ giữ chân các nhân viên hiện tại của họ mà họ còn truyền cho các nhân viên mới vào làm việc bằng tinh thần văn hóa làm việc để lấy lan này<sup>14</sup>.

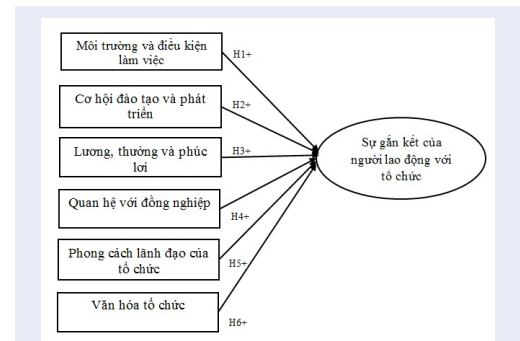
Từ kết quả các nghiên cứu trên và thảo luận nhóm, chúng tôi đưa ra giả thuyết:

H6: Văn hóa tổ chức (VH) tác động cùng chiều với Sự gắn kết với tổ chức (SGK). Các biến quan sát gồm: Nhân viên đi làm đúng thời gian quy định của đơn vị (VH1), luôn mặc đồng phục khi đi làm (VH2), các thành viên gắn kết với nhau vì cùng hướng đến việc hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu (VH3), nhân viên tuân thủ mọi quy định nhằm xây dựng văn hóa chung (VH4) và tự hào khi làm việc tại đơn vị (VH5). Căn cứ vào các nghiên cứu trước và kết quả thảo luận nhóm, nhóm tác giả đã đưa ra các giả thiết nghiên cứu và các biến quan sát như trên. Từ đó, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức như Hình 1.

Biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu là Sự gắn kết với tổ chức (SGK): xác định sẽ cống hiến lâu dài với tổ chức (SGK1), hài lòng với công việc hiện tại (SGK2), sẽ ở lại đơn vị dù có nơi làm việc khác hấp dẫn hơn (SGK3), luôn vượt qua khó khăn vì công việc chung tại đơn vị (SGK4).

### Số liệu nghiên cứu

Số liệu sơ cấp của bài nghiên cứu được thu thập bằng cách gửi bảng câu hỏi tới người lao động đang làm việc tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Cỡ mẫu trong nghiên cứu này được xác định theo công thức



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất<sup>a</sup>

<sup>a</sup>(Nguồn: Các tác giả đề xuất, 2021)

$n = k \sum_{j=1}^m P_j$ <sup>33</sup> Chọn K = 5, m là số thang đo (từ 1 đến 7), số biến quan sát trong thang đo thứ j = 33. Như vậy cỡ mẫu cần chọn trong nghiên cứu này tối thiểu là 165 mẫu. Quá trình thực hiện nghiên cứu đã có 240 phiếu khảo sát được nhóm tác giả phát ra. Sau cuộc khảo sát, nhóm tác giả thu được 240 phản hồi, trong đó có 195 phiếu trả lời hợp lệ (vượt trên số mẫu tối thiểu) được đưa vào phân tích ban đầu. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 đến 5 (với 1: Rất không hài lòng đến 5: Rất hài lòng) để đo lường các khái niệm nghiên cứu trong mô hình phân tích nhân tố. Sau khi xác định sức mạnh thống kê (power), dựa vào số bậc tự do, nhóm tác giả tiến hành tính toán số mẫu cần thiết. Nếu số mẫu hiện tại không đủ, nhóm tác giả sẽ tiến hành thu thập thêm số liệu sao cho đạt yêu cầu.

### 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 195 nên hệ số tải nhân tố được chọn là 0.45<sup>34</sup>. Các biến quan sát được giữ lại dựa vào các chỉ tiêu sau<sup>35</sup>: 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 yếu tố” được giữ lại. Tiêu chí này các các yêu cầu như sau: Có ít nhất ba biến (mục) có tải trọng đáng kể trên mỗi yếu tố được giữ lại; Các biến tải trên một yếu tố nhất định có chia sẻ một số ý nghĩa khái niệm; Các biến tải trên các yếu tố khác nhau dường như đang đo lường các cấu trúc khác nhau; Mô hình yếu 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). Bước phân tích nhân tố khám phá được thực hiện và 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<sup>36</sup> 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<sup>35</sup>. Theo Nunnally<sup>36</sup> và Peterson<sup>37</sup>, thang đo có hệ số Cronbach's 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 Cronbach's Alpha của tổng thể > 0.7 và hệ số tương quan biến-tổng (corrected item-total correlation) > 0.3 để đánh giá 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<sup>35</sup>: sức mạnh thống kê phải bằng, hoặc lớn hơn 0.80<sup>38</sup>; 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<sup>34</sup>; giá trị CFI từ 0,90 đến 0,94 là đạt yêu cầu, giá trị lớn hơn 0.94 là lý tưởng<sup>39</sup>; RMR (Standardized RMR) SRMR < 0.09 là phù hợp vừa phải, SRMR < 0,055 cho thấy sự phù hợp tốt<sup>39</sup>; 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<sup>39</sup> 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  $\leq 0.05$ ; Nếu P-value  $\leq 0.01$  là lý tưởng<sup>37</sup>.

Phân tích cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling-SEM). Phân tích cấu trúc tuyến tính 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 (tức là hiệp phương sai được giả định giữa các phân tích của cấu trúc tiềm ẩn). Ngược lại, với SEM, các mối quan hệ định hướng được giả định giữa các biến tiềm ẩn<sup>35</sup>. 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.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### Phân tích thành phần chính (CPA)

Kết quả phân tích CPA cho gợi ý các biến nên được nhóm thành 6 nhân tố độc lập và một nhân tố phụ thuộc.

### Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phương pháp nhân tố chính được sử dụng để trích xuất các nhân tố, cùng với phép quay promax (xiên). Kết quả phân tích đề xuất sáu nhân tố có ý nghĩa được giữ lại để tiếp tục phân tích trong các bước tiếp theo. Phân tích EFA các biến độc lập cho kết quả năm biến quan sát từ DKLV1 đến DKLV5 tải lên nhân tố đầu tiên, năm biến quan sát từ VH1 đến VH5 tải lên nhân tố thứ hai, năm biến quan sát từ MQH1 đến MQH5 tải lên nhân tố thứ 3, năm biến quan sát từ TL1 đến TL5 tải lên nhân tố thứ tư, năm biến quan sát từ LD1 đến LD5 tải lên nhân tố thứ 5, năm biến quan sát từ DTPT đến DTPT4 tải lên nhân tố thứ sáu.

Tương tự khi phân tích nhân tố biến phụ thuộc, bốn biến phụ thuộc từ SGK1 đến SGK4 tải lên một nhân tố duy nhất.

### Kiểm định chất lượng thang đo

Các ước tính về tính nhất quán bên trong các nhân tố được đo bằng Cronbach's alpha nằm trong giới hạn có thể chấp nhận được đối với tất cả các biến nghiên cứu (nghĩa là  $\alpha \geq 0,70$ ). Các hệ số này nằm trong khoảng từ  $0.718 \leq \alpha \leq 0.913$  và hệ số tương quan biến-tổng (corrected item-total correlation) > 0.40 nên không biến nào bị loại khỏi mô hình (Bảng 1).

Tính nhất quán bên trong các nhân tố được đánh giá bằng Cronbach's alpha. Các giá trị Cronbach's alpha lần lượt là  $\alpha = 0.913$ ,  $\alpha = 0.718$ ,  $\alpha = 0.836$ ,  $\alpha = 0.809$ ,  $\alpha = 0.854$ ,  $\alpha = 0.836$ ,  $\alpha = 0.845$  và  $\alpha = 0.801$  tương ứng đối với các nhân tố Môi trường và điều kiện làm

**Bảng 1: Kết quả kiểm định chất lượng thang đo**

Nhân tố		DKLV					
Biến quan sát	DKLV1	DKLV2	DKLV3	DKLV4	DKLV5	Cronbach's Alpha = 0.913	
Tương quan biến tổng	0.750	0.779	0.850	0.853	0.668		
Nhân tố		DTPT					
Biến quan sát	DTPT1	DTPT2	DTPT3	DTPT4		Cronbach's Alpha = 0.718	
Tương quan biến tổng	0.414	0.669	0.430	0.524			
Nhân tố		TL					
Biến quan sát	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	Cronbach's Alpha = 0.836	
Tương quan biến tổng	0.649	0.655	0.640	0.625	0.618		
Nhân tố		LD					
Biến quan sát	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5	Cronbach's Alpha = 0.809	
Tương quan biến tổng	0.475	0.649	0.657	0.689	0.522		
Nhân tố		MQH					
Biến quan sát	MQH1	MQH2	MQH3	MQH4	MQH5	Cronbach's Alpha = 0.854	
Tương quan biến tổng	0.691	0.749	0.590	0.752	0.563		
Nhân tố		VH					
Biến quan sát	VH1	VH2	VH3	VH4	VH5	Cronbach's Alpha = 0.845	
Tương quan biến tổng	0.559	0.806	0.710	0.620	0.592		
Nhân tố		SGK					
Biến quan sát	SGK1	SGK2	SGK3	SGK4		Cronbach's Alpha = 0.801	
Tương quan biến tổng	0.644	0.686	0.554	0.577			

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

việc; Cơ hội đào tạo phát triển; Lương, thưởng và phúc lợi; Phong cách lãnh đạo của tổ chức, Văn hóa của tổ chức, Sự gắn kết (Bảng 1).

### Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả phân tích cho sức mạnh thống kê bằng 1.0 > 0.8, mức ý nghĩa Chi bình phương (Cmin) P-value = 0.002 < 0.05, giá trị SRMR = 0.052 < 0.054, RMSEA = 0.0324 < 0.055, CFI = 0.9715 > 0.94. Các hệ số đường dẫn có giá trị của thống kê t từ 13.30 đến 24.92 đều lớn hơn mức 2.58. Giá trị xác suất của thống kê t (P-value) đều nhỏ hơn 0.001. < 0.0.1, 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.

### Phân tích mô hình cấu trúc (SEM)

Kết quả phân tích cho sức mạnh thống kê bằng tối thiểu 0.8, số mẫu yêu cầu ít nhất phải đạt 200. Để đáp ứng yêu cầu về số mẫu tối thiểu, nhóm tác giả

tiến hành thu thập thêm 10 quan sát và kết hợp với số quan sát để nâng tổng số mẫu quan sát thành 205.

Trong bước này, nhân tố DKLV không có ý nghĩa thống kê được loại ra và phân tích lại. Kết quả phân tích cho thấy sức mạnh thống kê đạt 0.9998, yêu cầu mẫu tối thiểu 200, mức ý nghĩa Chi bình phương (Cmin) P-value = 0.0001 < 0.05, giá trị SRMR = 0.0486 < 0.054, RMSEA = 0.0450 < 0.055, CFI = 0.9508 > 0.94. Các hệ số đường dẫn có giá trị của thống kê t từ 3.86 đến 20.592 đều lớn hơn mức 2.58. Giá trị xác suất của thống kê t (P-value) đều nhỏ hơn hoặc bằng 0.001. ≤ 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 2.

Kết quả phân tích đường dẫn ở Bảng 2 cho thấy, ngoại trừ nhân tố DKLV, còn lại các hệ số hồi quy của các nhân tố độc lập tác động đến nhân tố phụ thuộc đều có ý nghĩa thống kê ở với độ tin cậy 99%. Dấu của các

**Bảng 2: Hệ số đường dẫn**

Kết quả chuẩn hóa đường dẫn			Tham số	Giá trị ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị thống kê t	Pr >  t
MQH	====>	SGK	beta1	0.22384	0.04373	5.1185	<.0001
DTPT	====>	SGK	beta2	0.23080	0.04162	5.5460	<.0001
TL	====>	SGK	beta3	0.28430	0.04358	6.5237	<.0001
LD	====>	SGK	beta4	0.17882	0.04634	3.8588	0.0001
VH	====>	SGK	beta6	0.22471	0.04631	4.8528	<.0001

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

hệ số đều dương cho thấy các giả thiết nghiên cứu từ H2 đến H6 như đã nêu trên đều phù hợp với kết quả nghiên cứu.

Kết quả phân tích đường dẫn cho thấy:

Khi các nhân tố độc lập Lương, thưởng và phúc lợi được đánh giá tăng thêm 1 mức Biến phụ thuộc Sự gắn kết với tổ chức sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là 0.284.

Khi các nhân tố độc lập Cơ hội đào tạo và phát triển được đánh giá tăng thêm 1 mức Biến phụ thuộc Sự gắn kết với tổ chức sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là 0.231.

Khi các nhân tố độc lập Văn hóa của tổ chức được đánh giá tăng thêm 1 mức Biến phụ thuộc Sự gắn kết với tổ chức sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là 0.225.

Khi các nhân tố độc lập Quan hệ với đồng nghiệp được đánh giá tăng thêm 1 mức Biến phụ thuộc Sự gắn kết với tổ chức sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là 0.224.

Khi các nhân tố độc lập Phong cách lãnh đạo của tổ chức được đánh giá tăng thêm 1 mức Biến phụ thuộc Sự gắn kết với tổ chức sẽ được đánh giá một mức tăng tương ứng là 0.179.

Mô hình hồi quy chuẩn hóa có dạng:

$$SGK = 0.284*TL + 0.231*DTPT + 0.225*VH + 0.224*MQH + 0.179*LD + e$$

Trong đó: SGK – Nhân tố phụ thuộc – Sự gắn kết với tổ chức; các nhân tố độc lập là TL – Lương, thưởng và phúc lợi; DTPT – Cơ hội đào tạo và phát triển; VH – Văn hóa của tổ chức; MQH – Mối quan hệ với đồng nghiệp; LD – Phong cách lãnh đạo của tổ chức; e - Sai số.

Căn cứ vào hệ số hồi quy chuẩn hóa (Bảng 2), khi các nhân tố độc lập đồng thời tác động lên nhân tố phụ thuộc, thứ tự mức độ tác động được sắp xếp như Bảng 3.

Qua thứ tự mức độ tác động của các nhân tố độc lập đến nhân tố phụ thuộc (Bảng 3) cho thấy, nếu các biến độc lập tác động đồng thời: yếu tố lương, thưởng và

phúc lợi (TL) có mức độ tác động lớn nhất (24.8%), thứ hai là Yếu tố cơ hội đào tạo và phát triển (20.2%), thứ ba là Yếu tố văn hóa tổ chức (19.7%) thứ tư là Yếu tố quan hệ với đồng nghiệp (19.6%), thứ năm là Yếu tố phong cách lãnh đạo của tổ chức (1.7%).

## THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích cho thấy các biến quan sát được chia làm 5 nhóm nhân tố tác động đến nhân tố phụ thuộc. Ngoại trừ nhân tố Điều kiện làm việc, các nhân tố còn lại đều đạt yêu cầu kiểm định qua các bước phân tích. Kết quả hồi quy cho thấy thứ tự mức độ tác động của các nhân tố độc lập lên nhân tố phụ thuộc như sau: đối với người lao động tại Việt Nam nói chung và với những người lao động đang làm việc tại các cơ quan Nhà nước nói chung thì nhân tố thu nhập vẫn là mối quan tâm hàng đầu. Điều này là do mức thu nhập của người lao động nói chung còn thấp so với các nước trong khu vực. Nguồn thu của người lao động chủ yếu từ lương, thưởng và phúc lợi, nên một sự thay đổi nhỏ của thu nhập cũng ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết của họ với tổ chức. Kết quả này ngược lại với các kết quả nghiên cứu của Anitha<sup>25</sup>, Ánh và cộng sự<sup>1</sup>. Các nguyên cứu này cho kết quả mức độ tác động của thu nhập đứng ở cuối cùng sau các nhân tố khác như môi trường làm việc, quan hệ với đồng nghiệp...

Các yếu tố về đào tạo – phát triển, văn hóa tổ chức, mối quan hệ với đồng nghiệp có mức độ ảnh hưởng tới sự gắn kết cả người lao động ở mức tương đương nhau.

Sau nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi, nhân tố Các yếu tố về đào tạo – phát triển được người lao động quan tâm đứng thứ hai. Cơ hội đào tạo và phát triển đồng nghĩa với cơ hội có được mức thu nhập và điều kiện làm việc tốt hơn. Vì vậy có ảnh hưởng nhiều đến sự gắn bó với tổ chức của người lao động. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đã nêu trên.

Nhân tố Văn hóa của tổ chức và mối quan hệ với đồng nghiệp liên quan đến mong đợi của người lao động về môi trường làm việc của tổ chức. Nhân tố này

**Bảng 3: Mức độ tác động của các yếu tố đến SGK**

Biến độc lập		Biến phụ thuộc	Hệ số hồi quy	Mức độ tác động	Vị trí
TL	====>	SGK	0.284	24.8%	1
DTPT	====>	SGK	0.231	20.2%	2
VH	====>	SGK	0.225	19.7%	3
MQH	====>	SGK	0.224	19.6%	4
LD	====>	SGK	0.179	15.7%	5
Tổng cộng			1.143	100%	

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

ảnh hưởng đến kết quả công việc, cơ hội phát triển và lương, thưởng và phúc lợi và các giá trị tinh thần khác của người lao động nên có mức độ ảnh hưởng quan trọng đến sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức. Chiều hướng tác động của nhân tố Văn hóa đến nhân tố Sự gắn kết thể hiện giống các nghiên cứu trên. Tuy nhiên về mức độ tác động, trong một số nghiên cứu lại cho thấy đây là yếu tố quan trọng hàng đầu, ví dụ như nghiên cứu của Dung và cộng sự<sup>40</sup>.

Nhân tố phong cách lãnh đạo của tổ chức có vị trí ảnh hưởng sau cùng có thể là do không có nhiều sự khác biệt về phong cách lãnh đạo giữa các tổ chức nhà nước nên người lao động không đánh giá có nhân tố này nhưng vẫn có mức độ tác động nhất định đối với sự gắn kết của người lao động. Kết quả này có thể có sự khác biệt với một số nghiên cứu trước. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Anitha<sup>25</sup>.

Riêng nhân tố Môi trường làm việc, số liệu của nghiên cứu này không cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với nhân tố Sự gắn bó. Trong khi đó các nghiên cứu của Ánh và cộng sự<sup>1</sup> lại cho thấy có mối liên hệ, và thậm chí còn là yếu tố quan trọng nhất tác động tới sự gắn kết như trong nghiên cứu của<sup>25</sup>.

## KẾT LUẬN

Mục tiêu trọng tâm của nghiên cứu nhằm đánh giá những yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả phân tích cho thấy: Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức chịu tác động của 5 yếu tố. Các yếu tố đó là: Lương, thưởng và phúc lợi; Cơ hội đào tạo và phát triển; Văn hóa của tổ chức; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Phong cách lãnh đạo của tổ chức. Cả 5 yếu tố đều tác động cùng chiều với biến phụ thuộc Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Để nâng cao khả năng gắn kết của người lao động, dựa vào kết quả hồi quy, tổ chức cần quan tâm các vấn đề theo thứ tự như sau:

- Để nâng cao sự gắn kết của người lao động, quan trọng nhất là tổ chức cần quan tâm đến thu nhập

của họ. Việc trả lương tương xứng với vị trí công việc, tương xứng với năng lực của người giữ công việc đó và tương xứng với kết quả làm việc. Lương cũng cần được trả đầy đủ và đúng hạn. Tổ chức cần tạo cơ hội để người lao động nhận thêm công việc, thêm trách nhiệm từ đó có thể tăng thu nhập cho người lao động.

- Người lao động khi đi làm, đa số đều muốn có được cơ hội để thăng tiến, phát triển. Tổ chức cần quan tâm tư vấn và định hướng cho người lao động về con đường phát triển nghề nghiệp. Người lao động cần có cơ hội được nâng cao trình độ thông qua các chính sách của tổ chức như cử nhân viên đi học, được bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết cho công việc, chi trả học phí cho các chương trình đào tạo, có chính sách quy hoạch rõ ràng và công bằng.
- Mỗi người lao động trong tổ chức đều muốn làm việc trong một môi trường văn hóa tích cực, trong đó mọi người đều tự hào khi làm việc tại đơn vị. Mọi nhân viên đều có ý thức tuân thủ các quy định nhằm xây dựng văn hóa chung. Trong công việc, các thành viên gắn kết với nhau vì cùng hướng đến việc hoàn thành tốt nhiệm vụ và mục tiêu. Tổ chức cần quan tâm đến các yếu tố văn hóa để tạo một môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái cho người lao động như: môi trường làm việc mà trong đó đồng nghiệp có trình độ chuyên môn đảm bảo, thường sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau, mọi người đều thoải mái, dễ chịu và thân thiện, phối hợp làm việc tốt và luôn làm tốt nhiệm vụ của họ; thông tin liên lạc rõ ràng và nhất quán; Cho phép mọi người lao động tham gia và luôn thể hiện sự tôn trọng với ý kiến đóng góp của họ; chia sẻ quyền lực với nhân viên thông qua việc ra quyết định có sự tham gia để họ cảm thấy thân thuộc, từ đó tăng cường sự tham gia của họ trong việc hiện thực hóa điều đó; có hệ thống phản hồi mạnh mẽ; phát triển



một hệ thống quản lý hiệu suất để các nhà quản lý và nhân viên chịu trách nhiệm về mức độ cam kết mà họ đã thể hiện; thực hiện khảo sát thường xuyên về mức độ gắn kết của nhân viên giúp tìm ra các yếu tố khiến nhân viên gắn bó.

- Trong nhiều nghiên cứu cho thấy vai trò của lãnh đạo đối với sự gắn kết của nhân viên là rất lớn. Các lãnh đạo khác nhau sẽ có văn hóa làm việc, phong cách lãnh đạo, triết lý quản lý... khác nhau, nhưng lãnh đạo nào cũng cần cho nhân viên thấy họ được tôn trọng và tin cậy trong công việc, luôn nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo khi cần thiết, được lắng nghe ý kiến và đối xử công bằng trong công việc. Lãnh đạo cần làm gương trong công việc để tăng niềm tin cho người lao động từ đó nâng cao sự gắn kết với tổ chức.

Nếu làm tốt các yêu cầu trên, sự gắn kết của người lao động với tổ chức sẽ được nâng cao và giảm được tình trạng nghỉ việc của các cán bộ công chức có năng lực như hiện nay.

## HẠNH CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU

Mẫu khảo sát chỉ được thực hiện ở cơ quan Bảo hiểm Xã hội tỉnh BR-VT nên tính đại diện không cao.

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CPA: Phân tích thành phần chính  
EFA: Phân tích nhân tố khám phá  
CFA: Phân tích nhân tố khẳng định  
SEM: mô hình cấu trúc tuyến tính  
CCS: Continuance Commitment Scale  
ACS: Affective Commitment Scale  
ĐH: Đại học  
BHXH: Bảo hiểm xã hội  
DKLV: Môi trường và điều kiện làm việc  
SGB: Sự gắn kết với tổ chức  
DTPT: Cơ hội đào tạo và phát triển  
LT: Lương, thưởng và phúc lợi  
MQH: Quan hệ với đồng nghiệp  
LD: Phong cách lãnh đạo của tổ chức  
VH: Văn hóa tổ chức  
SAS: Statistical Analysis System  
RMR: Root mean square residua  
SRMR: Standardized RMR  
RMSEA: Root Mean Square Error Approximation

## XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Bài viết không có xung đột lợi ích

## ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

Bài báo nghiên cứu về “Những nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. sử dụng mô hình SEM nghiên cứu trường hợp bảo hiểm xã hội Tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu”, nhiệm vụ của các tác giả trong nhóm như sau:

Hồ Ngọc Minh thực hiện sưu tầm tài liệu;  
Trần Quang Cảnh thực hiện thống kê, phân tích;  
Vũ Trúc Phúc thực hiện viết bài.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ánh NTK, Hòa NTM, Mỹ ĐN. 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. HueUni-JED. 28 Tháng Chạp 2018;127(5A):185-198-185-98;Available from: <https://doi.org/10.26459/hueuni-jed.v127i5A.5040>.
2. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990;63(1):1-18;Available from: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
3. O'Reilly CA, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 1986;71(3):492-9;Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
4. Sohail A, Safdar R, Saleem S, Ansar S, Azeem M. Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management And Business Research* [Internet]. 13 Tháng Chín 2014 [cited 31 Tháng Ba 2021];14(6);Available from: <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1320>.
5. Rentsch JR, Steel RP. Construct and concurrent validation of the Andrews and Withey job satisfaction questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*. 1992;52(2):357-67;Available from: <https://doi.org/10.1177/0013164492052002011>.
6. Miles RH. Beyond the age of Dilbert: accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees - PDF Free Download. *coek.info*. 2001;29(4):313-21;Available from: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00036-5).
7. Harter J, Schmidt F, Keyes C. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* [Internet]. 1 Tháng Giêng 2003;2;Available from: [https://www.researchgate.net/publication/237670380\\_Well-being\\_in\\_the\\_workplace\\_and\\_its\\_relationship\\_to\\_business\\_outcomes\\_A\\_review\\_of\\_the\\_Gallup\\_studies](https://www.researchgate.net/publication/237670380_Well-being_in_the_workplace_and_its_relationship_to_business_outcomes_A_review_of_the_Gallup_studies).
8. Holbeche L, Springett N. In Search of Meaning in the Workplace [Internet]. Roffey Park Institute Ltd; 2004 [cited 2 Tháng Tư 2021];Available from: <https://www.amazon.com/Search-Meaning-Workplace-L-Holbeche/dp/0907416527>.
9. 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(1):11-37;Available from: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>.
10. Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *AMJ*. Tháng Sáu 2010;53(3):617-35;Available from: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>.
11. Deci E, Ryan R. The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of personality and social psychology*. 1 Tháng Giêng 1988;53:1024-37;PMID: 3320334. Available from: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>.
12. Guest D. Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1 Tháng Giêng 2014;1(2):141-56;Available from: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>.

13. Brad SM, Rocco TS, Albornoz CA. Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 1 Tháng Giêng 2011;35(4):300-25;Available from: <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>.
14. Markos S, Sridevi MS. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *Canadian Center of Science and Education [Internet]*. Tháng Chạp 2010;5(12);Available from: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbmhttps://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>.
15. Araya SH, Haiyan M. How Job Satisfaction Factors Affects Components of Organizational Commitment: Study on Employees of Star Hotels in Eritrea. *International Journal of Human Resource Studies*. 5 Tháng Giêng 2016;5(4):95-109;Available from: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i4.8770>.
16. Hinzmann R, Rašticová M, Šácha J. Factors of Employee Engagement at the Workplace. Do Years of Service Count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2019;67:1525-33;Available from: <https://doi.org/10.11118/actaun201967061525>.
17. Paradise A. Influences engagement. *ASTD, Training and Development*. 2008;62(1):54-9.
18. Alderfer CP. *Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings*. New York: Free Press; 1972.
19. Cunningham GB, Bruening J, Sartore ML, Sagas M, Fink JS. The Application of Social Cognitive Career Theory to Sport and Leisure Career Choices. 1 Tháng Chạp 2005;32(2):122-38;Available from: <https://doi.org/10.1177/0894845305279164>.
20. Chang H-Y, Chu T-L, Liao Y-N, Chang Y-T, Teng C-I. How do career barriers and supports impact nurse professional commitment and professional turnover intention? *J Nurs Manag*. Tháng Ba 2019;27(2):347-56;PMID: 30203506. Available from: <https://doi.org/10.1111/jonm.12674>.
21. Robertson IT, Cooper CL. Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. 1 Tháng Giêng 2010;31(4):324-36;Available from: <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>.
22. Kahn WA. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *AMJ*. 1990;33(4):692-724;Available from: <https://doi.org/10.5465/256287>.
23. Faragher EB, Cooper CL, Cartwright S. A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*. 2004;20(4):189-201;Available from: <https://doi.org/10.1002/smi.1010>.
24. Saks AM. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 1 Tháng Giêng 2006;21(7):600-19;Available from: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
25. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 1 Tháng Giêng 2014;63(3):308-23;Available from: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
26. Vance RJ. *Employee Engagement and Commitment*. the SHRM Foundation. 2006;
27. Macey WH, Schneider B. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. 2008;1(1):3-30;Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
28. Christian MS, Garza AS, Slaughter JE. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011;64(1):89-136;Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
29. Arnold B, Alan S, Jamie G, Simon A. (PDF) Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage | Arnold Bakker, Jamie Gruman, and Simon Albrecht - Academia.edu. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 9 Tháng Ba 2015;2(1):7-35;Available from: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>.
30. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson S. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. Tháng Hai 2008;34(1):89-126;Available from: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
31. Schneider B, Macey W, Barbera KM, Martin N. Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*. 2009;32:22-7.
32. Robbins SP, Barnwell N. *Organisation theory in Australia*. 2nd ed. New York; Sydney: Prentice Hall; 1994. 513.
33. Hair J, et al. *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ Pearson Prentice Hall. - References - Scientific Research Publishing [Internet]. [cited 20 Tháng Giêng 2021]. 2006;Available from: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1385913](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1385913).
34. Joseph FHJ, Barry JB, Rolph EA, Rolph EA. *Multivariate data analysis [Internet]*. Pearson Prentice Hall; 2010 [cited 1 Tháng Chạp 2020];Available from: [http://dspace.agu.edu.vn:8080/handle/AGU\\_Library/13299](http://dspace.agu.edu.vn:8080/handle/AGU_Library/13299).
35. O'Rourke N, Hatcher Larry, O'Rourke N, & Hatcher L. *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling (2nd Ed.)*. Cary, NC: SAS Press. 2013.
36. Nunnally JC. *An Overview of Psychological Measurement*. Trong: Wolman BB, biên tập viên. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook [Internet]*. Boston, MA: Springer US; 1978 [cited 1 Tháng Chạp 2020]. tr 97-146;Available from: [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4).
37. Peterson RA. A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*. 1994;21(2):381-91;Available from: <https://doi.org/10.1086/209405>.
38. Cohen J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates; 1988. 567.
39. Hu L, Bentler PM. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 1 Tháng Giêng 1999;6(1):1-55;Available from: <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
40. Dung NTP, Lý HTC, Trang LTT. Các Yếu Tố Tác Động Đến Sự Gắn Kết Tổ Chức Của Nhân Viên Khối Văn Phòng Thành Phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*. 2014;Số 30:92-9.

# Factors affecting employee engagement: using sem model for study case of social insurance in Ba Ria - Vung Tau province

Tran Quangx Canh\* , Vu Truc Phuc, Ho Ngoc Minh



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

## ABSTRACT

The employee engagement is an approach in the study of organizational behavior. There have been many studies done to find out the factors affecting the employee engagement to the organization. Limitation of previous studies is that, when choosing the number of factors to be retained, authors based only on the Eigenvalues (eigenvalue-one criterion). They did not take into account the cumulative percentage, screening test, percentage. The variance is calculated for each factor and the interpretability of each factor (The Interpretability Criterion). When doing confirmatory factor analysis (CFA), previous studies also did not test the statistical power of the studies. Samples of those studies, have often been taken according to empirical formulas that did not take into account the required statistical power and degrees of freedom of the study. This study was conducted at the social insurance agency of Ba Ria - Vung Tau province, from January 2019 to May 2019, with the aims to finding out and identify the factors that affect to employee engagement, with the analysis has supplementing and overcoming the shortcomings as mentioned above. In this paper, We use statistical software SAS to perform steps key component analysis (CPA), assess the reliability of the scale by Cronbach's Alpha index, exploratory factor analysis (EFA), Confirmation factor analysis (CFA) and Linear structural model analysis (SEM). The analysis results show that employee engagement with the organization is positively affected by 5 factors. The order of impact level are: Salary, bonus and welfare; Training and development opportunities; Organizational culture; Relationships with colleagues and Organizational Leadership Style.

**Key words:** The factors affecting employee engagement, The employee engagement with organization, SEM model

Hong Bang International University,  
Vietnam

## Correspondence

**Tran Quangx Canh**, Hong Bang  
International University, Vietnam

Email: canhtq@hiu.vn

## History

- Received: 21-01-2021
- Accepted: 27-5-2021
- Published: 03-6-2021

DOI : 10.32508/stdjelm.v5i3.764



## 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 :** Canh T Q, Phuc V T, Minh H N. **Factors affecting employee engagement: using sem model for study case of social insurance in Ba Ria - Vung Tau province.** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(3):1627-1637.