

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thị Liên** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự. *Mã số: 186.1HRMg.11* 3  
*Factors Affecting to Work Engagement of Human Resource Employees*
- 2. Lê Thị Việt Nga và Dương Hoàng Anh** - Thương mại song phương Việt Nam - Israel trong bối cảnh thực thi vifta: tiếp cận từ các chỉ số thương mại. *Mã số: 186.IIEM.11* 21  
*Vietnam-Israel Bilateral Trade in the Context of Vifta Implementation: An Approach Based on Trade Indicators*
- 3. Trịnh Thị Hường** - Yếu tố tác động tới việc tham gia bảo hiểm xã hội của người lao động làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam giai đoạn 2018 – 2022. *Mã số: 186.SMET.11* 37  
*Factors Affecting Social Insurance Participation of Employees Working in the Private Business Sector in Vietnam in the Period 2018 - 2022*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Trần Thị Kim Phương, Hồ Mai Thảo Nhi, Nguyễn Kỳ Viễn, Đỗ Thị Thu Uyên, Trần Trung Vinh và Trương Bá Thanh** - Ảnh hưởng của sự tin cậy và sự chứng thực quá mức đến tài sản thương hiệu của người nổi tiếng trực tuyến trên tiktok và ý định đặt phòng của người theo dõi. *Mã số: 186.2Badm.21* 50  
*The Impact of Celebrity Credibility and Over-Endorsement on Online Celebrity Brand Equity on Tiktok And Followers' Booking Intention*

**5. Phạm Thu Trang** - Tác động của công bằng trong tổ chức tới nghỉ việc trong im lặng tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 186.HRMg.21* 65

*The Impact of Organizational Justice on Quiet Quitting in Vietnamese Businesses*

**6. Nguyễn Thị Nga và Nguyễn Hữu Khôi** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua sắm của khách hàng trong bối cảnh bán lẻ hợp kênh. *Mã số: 186.2BMkt.21* 76

*Factors Influencing Customers' Purchase Intention in the Context of Omnichannel Retailing*

**7. Ao Thu Hoài và Vũ Lan Phương** - Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định lan truyền và mua hàng trên tiktok tại thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 186.2BMkt.21* 87

*Factors Influencing Viral Behavior Intention and Purchase Intention of Tiktok's Users in Ho Chi Minh City*

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

**8. Trần Kiều Trang và Phan Nam Thái** - Vai trò của vốn con người, cam kết lao động và đổi mới sáng tạo đối với năng suất lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất. *Mã số: 186.3BAdm.31* 102

*Empirical study on the role human capital, employee engagement and innovation for productivity of manufacturing SMEs*

# NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN GẮN KẾT CÔNG VIỆC CỦA NHÂN LỰC NGÀNH NHÂN SỰ

Nguyễn Thị Liên

Email: [liennt@tmu.edu.vn](mailto:liennt@tmu.edu.vn)

Trường Đại học Thương mại

Ngày nhận: 26/10/2023

Ngày nhận lại: 10/12/2023

Ngày duyệt đăng: 20/12/2023

Nghiên cứu sử dụng mô hình với 328 mẫu để khám phá các yếu tố tác động đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng về tiền lương, sự hài lòng về công việc, và sự hài lòng về môi trường làm việc, hành vi đổi mới sáng tạo và sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức là các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết công việc của nhân lực làm nghề nhân sự. Trong đó, hành vi đổi mới sáng tạo được đưa vào để xem xét với tư cách là một giả thuyết mới so với các nghiên cứu phổ biến về các nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc. Sử dụng kết quả nghiên cứu này, doanh nghiệp có thể chủ động xây dựng các chiến lược nhân sự phù hợp để tăng cường sự gắn kết của nhân viên nhân sự, góp phần vào sự ổn định nhân lực và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

**Từ khóa:** gắn kết công việc, sự hài lòng về tiền lương, sự hài lòng về công việc, sự hài lòng về môi trường làm việc, hành vi đổi mới sáng tạo, nhân lực ngành nhân sự.

**JEL Classifications:** M12, M54, O15.

**DOI:** 10.54404/JTS.2024.186V.01

## Gới thiệu

Trong một công ty, cứ khoảng 100 người lao động thì cần 1 nhân viên nhân sự (The Leader, 2018). Đem chỉ số này áp dụng tại Việt Nam hiện nay, nơi có hơn 800.000 doanh nghiệp đang hoạt động, với khoảng 4 triệu người lao động, thì phải cần đến 40.000 nhân viên nhân sự. Khi mà nhu cầu nhân lực làm nhân sự ngày càng lớn thì doanh nghiệp sẵn sàng chi trả một mức lương cao để tuyển dụng người có khả năng quản trị nhân sự hiệu quả và chuyên nghiệp. Doanh nghiệp sẽ quan tâm và áp dụng những biện pháp tạo sự gắn kết trong công việc của người lao động, để giữ chân họ và khiến họ làm việc hiệu

quả hơn. Về mặt lý luận, nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã có những tìm hiểu chuyên sâu về các yếu tố tác động đến sự gắn kết trong công việc của người lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực ngành nghề khác nhau (Becker (1992), (Saks, 2006), (Anitha, 2014; Jasiński & Derbis, 2023; Joshi & Sodhi, 2011; Singh, 2015)). Tuy nhiên, đối với nghiên cứu về sự gắn kết trong công việc của nhân lực làm nghề nhân sự, theo sự hiểu biết của tác giả, gần như chưa được quan tâm nghiên cứu. Với ý nghĩa lý luận và thực tiễn nêu trên, tác giả thực hiện nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết công việc của nhân lực làm nghề nhân sự

trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể chủ động áp dụng những giải pháp phù hợp để tăng cường sự gắn kết, ổn định nhân sự, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh về nguồn lực con người trên thương trường. Bài nghiên cứu gồm các nội dung cơ bản: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc, phương pháp và thang đo nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và những bàn luận về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của nhân lực làm nghề nhân sự trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. Hiện nay, các nghiên cứu về sự gắn kết của người lao động đang theo hai hướng chính: nghiên cứu về sự gắn kết trong công việc và nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức. Phạm vi nghiên cứu của bài báo giới hạn về sự gắn kết trong công việc của người lao động.

## **1. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc**

### **1.1. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc**

#### *Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết công việc*

Trên thực tế, gắn kết nhân lực là một khái niệm bắt đầu phổ biến trong lĩnh vực quản trị giai đoạn từ 1999 - 2005 và được thảo luận rộng rãi giữa các nhà quản lý, nhà tư vấn và các nhà hoạch định chính sách. Nhưng chỉ từ năm 2006, khái niệm này trở nên rõ ràng và chuyên sâu hơn khi một số nghiên cứu mở rộng khái niệm sự gắn kết của nhân lực bao gồm sự gắn kết với công việc và sự gắn kết với tổ chức (Saks, 2006). Theo Saks (2006) tiền đề của sự gắn kết nhân viên là đặc điểm công việc, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của người giám sát, sự khen thưởng và sự công nhận, sự công bằng trong phân phối thu nhập; và kết quả của sự gắn kết nhân viên là sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức, ý định nghỉ việc và hành vi công dân tổ chức. Theo Allen & Meyer (1990), gắn kết tồn tại như một cấu trúc đa chiều bao gồm ba loại gắn kết với tổ chức: Loại thứ nhất là gắn kết tình cảm của nhân viên với tổ chức của họ, loại thứ hai là sự công nhận các chi phí liên quan khi nhân

viên rời khỏi tổ chức; và loại thứ ba là gắn kết mang tính quy phạm, là cam kết mang tính đạo đức trong việc ở lại với tổ chức. Như vậy, đã có nhiều nghiên cứu về sự gắn kết của người lao động theo hai hướng chính: nghiên cứu về sự gắn kết trong công việc và nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức. Trong phạm vi nghiên cứu của bài báo, giới hạn nghiên cứu về sự gắn kết trong công việc của người lao động.

Theo đó, nghiên cứu của Becker (1992) nhận định: “Sự gắn kết trong công việc là một trạng thái tâm lý gắn liền với động cơ hoàn thành công việc và được thể hiện qua ba khía cạnh gồm sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự đam mê”. Sự gắn kết trong công việc của người lao động là khả năng nắm bắt được lý trí, trái tim và tâm hồn của nhân viên để khơi dậy mong muốn và niềm đam mê nội tại đối với công việc (Fleming & Asplund, 2007). Biggs và cộng sự (2014) cho rằng: “Sự gắn kết là một trạng thái tâm lý tích cực bao gồm sự đầu tư đáng kể về sức lực cũng như sự gắn bó về mặt tâm lý đối với tính hiệu quả của công việc. Như vậy, có thể hiểu gắn kết công việc là một trạng thái tinh thần tích cực được biểu hiện bởi sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự say mê trong công việc của người lao động.

#### *Cơ sở lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc*

Từ năm 2011 kế thừa các nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết công việc, đã có rất nhiều nghiên cứu thực nghiệm tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của người lao động. Trong đó có thể kể đến nghiên cứu của (Anitha (2014), Jasiński & Derbis (2023), Joshi & Sodhi (2011), Singh (2015)). Những nghiên cứu này xác định các nhân tố chủ yếu tác động đến sự gắn kết trong công việc bao gồm: sự hài lòng về công việc (quyền tự chủ, cơ hội học hỏi, công việc mang tính thách thức), sự hài lòng về tiền lương (mức lương hấp dẫn, thù lao thỏa đáng, sự công bằng trong trả lương), sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống (đánh giá cao nhu cầu cá nhân, có thể dành thời gian cho gia đình), quan hệ giữa nhân viên với nhà quản lý (khả năng tiếp cận của

nhân viên với nhà quản lý, bình đẳng trong đối xử, nhà quản lý tôn trọng quan điểm của nhân viên), cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, chính sách thăng tiến công bằng và minh bạch), những chính sách và những sự can thiệp để nâng cao tính sáng tạo trong tổ chức, định hướng làm việc nhóm (sự quan trọng trong hợp tác giữa các nhóm liên bộ phận và trong bộ phận).

Tại Việt Nam, cũng đã xuất hiện khá nhiều các nghiên cứu tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc cho các đối tượng nhân lực khác nhau, gắn với các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh khác nhau, cho thấy các yếu tố tác động đến sự gắn kết công việc của người lao động khá đa dạng và phức tạp. Phần lớn các nghiên cứu đều cho rằng, sự hài lòng trong công việc, sự hài lòng về môi trường làm việc, lương thưởng phúc lợi, mối quan hệ của nhân viên trong tổ chức có tác động đáng kể đến sự gắn kết công việc của người lao động (Duy & Văn, 2019), Nguyễn Ngọc Minh, Nguyễn Thị Kiều Lan (2020)...). Bảng 1 dưới đây tổng hợp một số nghiên cứu chính về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của các nghiên cứu trước.

### **1.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

#### **1.2.1. Sự hài lòng trong công việc**

Alarcon và Lyons (2011) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc với gắn kết công việc, kết quả chỉ ra gắn kết công việc có mối quan hệ cùng chiều với sự hài lòng trong công việc và chất lượng của sống của họ. Tương tự, Dajani (2015) chỉ ra sự hài lòng trong công việc được thể hiện bởi quy trình và chính sách làm việc rõ ràng có tác động mạnh mẽ đến sự gắn kết trong công việc của người lao động khi nghiên cứu đối với nhân viên làm việc trong các ngân hàng ở Ai Cập. Trong bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam đối với nhân viên nhân sự, chúng tôi đặt ra giả thuyết:

*Giả thuyết H1: Sự hài lòng trong công việc làm tăng sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự.*

#### **1.2.2. Sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức**

Anitha (2014) cho rằng mối quan hệ với đồng nghiệp, đội nhóm có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết trong công việc của người lao động. Hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm đã tìm thấy mối liên hệ tích cực và đáng kể giữa cam kết với người giám sát và sự gắn kết công việc (Becker, 1992; Yin-Fah và cộng sự, 2010). Theo đó, mong muốn cống hiến và say mê công việc tăng lên khi có sự gắn bó và lòng trung thành với người giám sát. Đối với Pearce và Herbig (2004) sự gắn bó tình cảm với đồng nghiệp đề cập đến mức độ gắn bó tâm lý của nhân viên với các thành viên trong nhóm. Nghiên cứu chỉ ra rằng mức độ gắn kết của người lao động có liên quan đến nhận thức về sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm và chính sự gắn kết trong một nhóm làm việc làm tăng mong muốn của các thành viên ở lại trong tổ chức để từ đó thêm tận tâm và nhiệt tình cống hiến trong công việc. Chúng tôi đưa ra giả thuyết:

*Giả thuyết H2: Sự hài lòng về các mối quan hệ làm tăng sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự*

#### **1.2.3. Sự hài lòng về môi trường làm việc**

Môi trường làm việc là các điều kiện hữu hình và vô hình xung quanh các hoạt động, vận hành công việc của một doanh nghiệp. Cụ thể hơn, môi trường làm việc chính là những điều kiện vật chất như: các vật dụng, thiết bị hỗ trợ cho công việc, không gian làm việc, cách bố trí sắp xếp nơi làm việc,... và những điều kiện tinh thần như: văn hóa doanh nghiệp tạo điều kiện nâng cao chất lượng làm việc, tinh thần teamwork trong tổ chức,... Anitha (2014) trong nghiên cứu của mình với 383 mẫu điều tra là nhân lực quản lý cấp thấp và cấp trung trong các doanh nghiệp quy mô nhỏ tại Ấn Độ đã khẳng định một môi trường làm việc có ý nghĩa sẽ hỗ trợ nhân lực làm việc tập trung hơn và được coi là chìa khóa quyết định đến sự gắn kết trong công việc của người lao động. Oh và Kim (2019) đã chứng minh nếu mức độ hài lòng đối với môi trường làm việc tăng lên thì sự gắn kết

**Bảng 1:** Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan

Tác giả	Mục tiêu nghiên cứu	Các nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc được đề xuất
Joshi và Sodhi (2011)	Nghiên cứu tác động của các yếu tố môi trường của tổ chức đến sự gắn kết công việc trong các tổ chức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự hài lòng về công việc</li> <li>- Sự hài lòng về tiền lương</li> <li>- Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống</li> <li>- Quan hệ giữa nhân viên với nhà quản lý</li> <li>- Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp</li> <li>- Sự hợp tác trong các nhóm làm việc</li> </ul>
Anitha (2014)	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của nhà quản lý cấp thấp và cấp trung trong các doanh nghiệp nhỏ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Môi trường làm việc</li> <li>- Phong cách lãnh đạo</li> <li>- Sự hài lòng trong các mối quan hệ với đồng nghiệp và nhóm làm việc</li> <li>- Đào tạo và phát triển</li> <li>- Thu nhập</li> <li>- Chính sách của tổ chức</li> </ul>
Singh (2015)	Nghiên cứu ảnh hưởng của nhận thức đổi mới tổ chức đến sự gắn kết công việc của các chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ thông tin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thưởng</li> <li>- Quà tặng</li> <li>- Gói ưu đãi, khuyến mại</li> <li>- Đặc quyền</li> <li>- Trang bị cơ sở vật chất hiện đại</li> </ul>
Jasiński và Derbis (2023)	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của các nữ hộ sinh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự hỗ trợ của cấp trên</li> <li>- Sự hỗ trợ của đồng nghiệp</li> <li>- Sự hài lòng trong công việc</li> </ul>
Duy và Văn (2019)	Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của công chức, viên chức sở Giao thông vận tải	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bản chất công việc</li> <li>- Cơ hội đào tạo và thăng tiến</li> <li>- Lương thưởng và phúc lợi</li> <li>- Lãnh đạo</li> <li>- Quan hệ đồng nghiệp</li> <li>- Điều kiện làm việc</li> </ul>
Nguyễn Ngọc Minh, Nguyễn Thị Kiều Lan (2020)	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động Hội Chữ thập đỏ thành phố Cần Thơ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự hy sinh</li> <li>- Đồng nghiệp</li> <li>- Lãnh đạo</li> <li>- Đào tạo</li> <li>- Cơ hội thăng tiến</li> <li>- Thu nhập</li> <li>- Bản chất công việc</li> </ul>

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

trong công việc của người lao động sẽ tăng lên. Chúng tôi đưa ra giả thuyết:

*Giả thuyết H3: Sự hài lòng về môi trường làm việc làm tăng sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự*

#### *1.2.4. Hành vi đổi mới sáng tạo*

Hành vi đổi mới sáng tạo của người lao động được định nghĩa là hành động tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hóa các ý tưởng mới một cách có chủ ý của người lao động nhằm thực hiện tốt công việc được giao trong tổ chức, doanh nghiệp (West & Farr, 1989). Rao (2016) nhận định giữa hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc và sự gắn kết công việc có mối quan hệ củng cố lẫn nhau: những nhân viên gắn kết trong công việc có nhiều khả năng đổi mới hơn và một tổ chức năng động, có nhiều khả năng thúc đẩy hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên sẽ giúp nhân viên gắn kết trong công việc nhiều hơn. Kim và Koo (2017) cho rằng có mối quan hệ tích cực giữa hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc và sự gắn kết công việc khi nghiên cứu mối quan hệ này trong nhóm đối tượng nhân viên khách sạn tại Hàn Quốc. Các tác giả này đều cho rằng, khi người lao động có nhiều ý tưởng sáng tạo trong công việc và được tạo điều kiện để thực hiện ý tưởng thì họ có những trải nghiệm cảm xúc tích cực trong thực hiện công việc, chủ động và làm việc hết công suất, đó chính là biểu hiện của sự gắn kết với công việc. Chúng tôi đưa ra giả thuyết:

*Giả thuyết H4: Hành vi đổi mới sáng tạo làm tăng sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự*

#### *1.2.5. Sự hài lòng về tiền lương*

Sự hài lòng về tiền lương luôn là mối quan tâm của người lao động cũng như người sử dụng lao động, vì khi đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động tiền lương sẽ trở thành động lực, tạo cho người lao động cảm giác yên tâm về thu nhập của mình. Anitha (2014) trong nghiên cứu của mình đã chứng minh thu nhập của người lao động ảnh hưởng rất đáng kể đến sự gắn kết trong công việc của người lao động. Theo Daves (2002) mức độ hài lòng về tiền lương là một trong những

yếu tố quan trọng tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động. Tăng lương làm người lao động thấy những cống hiến của mình được ghi nhận, từ đó họ càng mong muốn thể hiện bản thân, nhiệt tình đóng góp nhiều hơn cho tổ chức, doanh nghiệp, ngược lại sự không hài lòng về tiền lương có thể làm giảm động lực làm việc, đồng thời giảm sự gắn kết công việc của người lao động. Chúng tôi đưa ra giả thuyết:

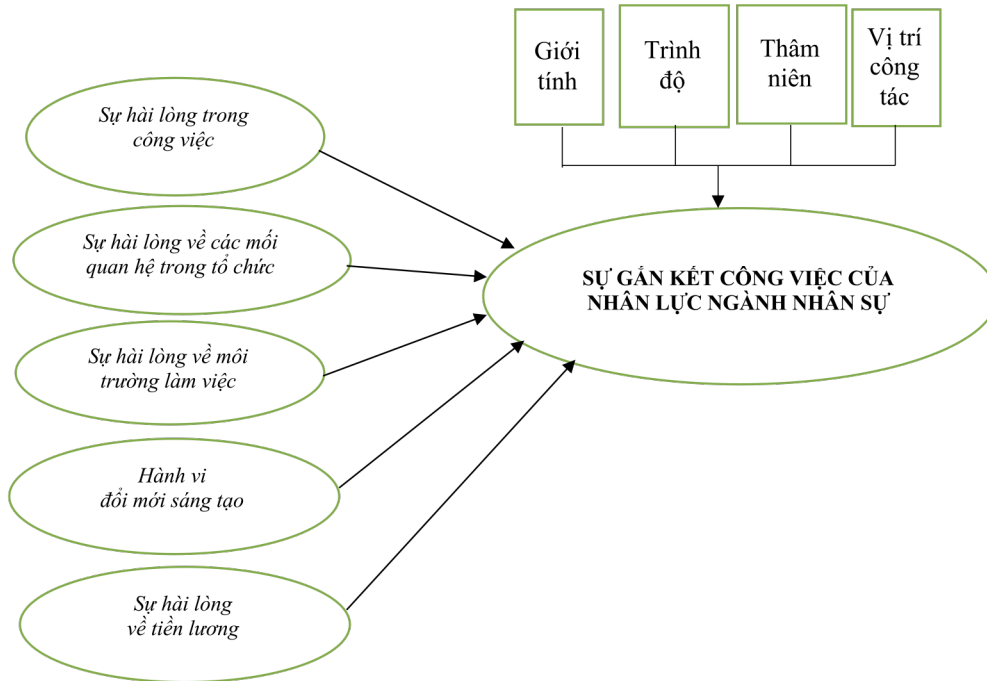
*Giả thuyết H5: Sự hài lòng về tiền lương làm tăng sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự*

Từ các lập luận nêu trên, kết hợp với kết quả nghiên cứu định tính, phỏng vấn chuyên gia, tác giả đề xuất các yếu tố tác động đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự gồm: (i) sự hài lòng trong công việc, (ii) sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức, (iii) sự hài lòng về môi trường làm việc, (iv) hành vi đổi mới sáng tạo, (v) sự hài lòng về tiền lương. Trong đó, nhân tố hành vi đổi mới sáng tạo được đưa vào mô hình với tư cách là một nhân tố mới so với các nghiên cứu phổ biến về các nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc. Thêm vào đó, các tác giả cũng kiểm định sự khác biệt của các đặc điểm cá nhân về ý định nghỉ việc của nhân lực ngành nhân sự theo: giới tính, trình độ chuyên môn, thâm niên, vị trí công tác. Mô hình nghiên cứu được thể hiện như ở hình 1:

## **2. Phương pháp và thang đo nghiên cứu**

### **2.1. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được tiến hành theo tiến trình gồm hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện từ việc đọc và phân tích tài liệu, sách báo, các công trình nghiên cứu liên quan và phỏng vấn một số giám đốc, chuyên gia nhân sự. Dựa trên kết quả của quá trình nghiên cứu sơ bộ, nhóm tác giả hiệu chỉnh các thuật ngữ và xây dựng bộ thang đo hoàn chỉnh cho mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu chính thức được tiến hành sau đó thông qua sử dụng bảng hỏi trực tuyến với kích thước mẫu là 328 - bao gồm những người làm nghề nhân sự tại các doanh nghiệp ở Việt Nam; bảng hỏi trực tuyến



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

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

được gửi trên website của Cộng đồng nhân sự Việt Nam (<http://hrshare.net.vn>) trong thời gian từ tháng 8 năm 2023 đến tháng 9 năm 2023.

Theo Hair và cộng sự (2014) “Với quy tắc thông thường, kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 100 và mẫu nhỏ nhất phải có tỷ lệ mong muốn  $n=5*k$ , trong đó  $k$  là số lượng các biến quan sát tương đương với số lượng câu hỏi nghiên cứu”. Trong nghiên cứu này có 39 biến quan sát, do vậy cỡ mẫu tối thiểu cần có là 195. Bên cạnh đó Hoyle (1995) cho rằng: “để có độ tin cậy trong kiểm định mô hình cần 100 đến 200 quan sát được yêu cầu”. Khảo sát tập trung trên mẫu gồm 328 người làm nghề nhân sự làm việc tại các doanh nghiệp ở Việt Nam, vì vậy, mẫu dùng trong nghiên cứu này đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu.

Sau khi thu thập dữ liệu và được làm sạch, đánh giá phân phối chuẩn, nhóm tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS để đánh giá chất lượng thang đo, sự phù hợp của mô hình và kiểm định

giả thiết môi quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu.

**2.2. Thang đo nghiên cứu**

Bộ thang đo khái niệm nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu đề xuất có tổng cộng 39 biến quan sát được dùng để đo lường 6 khái niệm. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng để đo lường các biến nội dung trong mô hình nghiên cứu với các cấp độ từ 1 - hoàn toàn không đồng ý tới 5 - hoàn toàn đồng ý. Cụ thể:

Thang đo sự hài lòng về công việc gồm 9 quan sát (CV1 - CV9) với thang đo gốc của LeRouge và cộng sự (2006).

Thang đo sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức được lấy từ thang đo gốc của Pearce và Herbig (2004) gồm 4 biến quan sát (MQH1 - MQH4).

Thang đo sự hài lòng về môi trường làm việc gồm 5 quan sát (MTLV1 - MTLV5): thang đo gốc của Zahari và cộng sự (2019). Nhóm nghiên cứu qua quá trình phỏng vấn chuyên gia được đề nghị



bổ sung thêm biến quan sát về: *Kế hoạch và báo cáo kết quả công việc rõ ràng, đúng hạn (MTLV1)* bởi trong bối cảnh số hóa hiện nay, để có được những quyết định nhân sự đúng đắn, người làm nghề nhân sự cần dựa trên những kế hoạch và báo cáo kết quả công việc (có thể được số hóa) rõ ràng, đúng hạn từ các bộ phận, phòng ban.

Thang đo hành vi đổi mới sáng tạo gồm 6 biến quan sát (SST1-SST6) được lấy từ thang đo gốc của Dhar (2016).

Thang đo sự hài lòng về tiền lương gồm 6 quan sát (TL1 - TL6): với thang đo gốc của Lee và cộng sự (2012). Sau khi tiến hành phỏng vấn hỏi ý kiến chuyên gia, nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng, làm nghề nhân sự là những người có hiểu biết chuyên sâu và thực hiện hoạt động tư vấn, hỗ trợ người lao động về các chức năng liên quan trực tiếp đến nghề của họ, nên khi nhận định về sự hài lòng tiền lương, nhân viên nhân sự quan tâm đến sự minh bạch rõ ràng trong cung cấp thông tin, doanh nghiệp cần đảm bảo có sự khác biệt về tiền lương giữa các công việc khác nhau và quy định rõ những khoản thu nhập mà họ có được nhờ vào các hoạt động tư vấn, hỗ trợ khác. Vì vậy, nhóm nghiên cứu bổ sung làm rõ 3 biến quan sát về: *sự khác biệt về tiền lương giữa các công việc trong công ty (TL4)*, *sự minh bạch, rõ ràng trong cung cấp thông tin về các vấn đề tiền lương (TL6)*, *tiền lương công ty trả cho các công việc khác mà tôi đảm nhận (TL7)*.

Thang đo sự gắn kết trong công việc bao gồm 9 quan sát (SGK1 - SGK9) với thang đo gốc của Schaufeli (2017).

Chi tiết thống kê các biến quan sát và thang đo xem bảng 2:

### 3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

#### 3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu thu thập thông tin đối tượng khảo sát theo yếu tố nhân khẩu học về giới tính, độ tuổi, địa bàn sinh sống, học vấn, nghề nghiệp, thu nhập, tình trạng hôn nhân được thể hiện như trong bảng 3.

Theo đó, trong tổng số 328 người được điều tra, số lượng nữ tham gia trả lời (245 người) cao

gần gấp ba lần so với số lượng nam tham gia trả lời (83 người), điều này cũng phản ánh đặc thù của ngành nhân sự khi mà nữ giới chiếm tỷ trọng cao hơn hẳn so với nam giới. Xét về độ tuổi, người tham gia khảo sát tập trung và có phân phối gần chuẩn với chủ yếu vào 3 nhóm tuổi là 30-35 tuổi, nhóm 36-40 tuổi và nhóm 26 đến 30 tuổi với tần suất lần lượt là 27,4%; 22 % và 19,2% và ít ở nhóm trẻ tuổi và nhóm lớn tuổi. Cũng theo bảng kết quả, phần lớn người trả lời có trình độ học vấn Đại học chiếm đến hơn 3/4 số người tham gia khảo sát. Số người có trình độ học vấn trên đại học cũng lên đến gần 20%. Điều này không khó hiểu khi mà những người làm việc trong ngành nhân sự, nhất là cấp bậc quản lý thì đòi hỏi cần có trình độ học vấn ở một ngưỡng nhất định thường, thông thường cần phải có bằng cấp từ đại học trở lên. Về kinh nghiệm làm việc của mẫu được khảo sát khá đồng đều giữa các nhóm trong đó nhìn hơn cả là ở nhóm lao động có kinh nghiệm làm việc từ 1 đến dưới 3 năm trong khi đó các nhóm từ 3 đến 5 năm và nhóm thâm niên trên 10 năm chiếm khoảng dao động 20% so với tổng số mẫu. Đối với 2 nhóm thâm niên công tác còn lại khá đồng đều nhau với tỷ trọng lần lượt là 16,8% đối với nhóm lao động từ 5 năm đến 10 năm và 12,8% đối với nhóm làm việc dưới 1 năm. Điều này thể hiện tính đại diện của mẫu về tiêu chí thời gian, kinh nghiệm làm việc. Đối với tiêu chí cấp bậc quản lý, nhóm quản lý tổ và nhóm quản lý phòng chiếm tỷ lệ nhìn hơn so với các nhóm khác, điều này cũng tương quan và logic với kinh nghiệm làm việc của mẫu điều tra.

#### 3.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Trước tiên, các tác giả ước lượng độ hội tụ thông qua các hệ số tải của từng yếu tố và hệ số Cronbach's Alpha (CA), độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích (AVE) của từng biến. Theo Hair và cộng sự (2019) các hệ số tải ngoài của từng chỉ báo nên > 0,70 và hệ số Cronbach Alpha (CA) của mỗi thang đo cần trên 0,70 (Bollen, 1984), độ tin cậy tổng hợp (CR) cũng cần đạt trên 0,70 (Hair và cộng sự, 2019) và phương sai trích (AVE) nên cao hơn giá trị đề xuất là 0,50 (Fornell

**Bảng 2:** Thống kê các biến quan sát

<b>Biến quan sát</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Thang đo gốc</b>
Sự hài lòng về công việc	Tôi sẽ mô tả công việc của mình thật hấp dẫn (CV1) Tôi sẽ mô tả công việc của mình như một thói quen (CV2) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là hài lòng (CV3) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là tốt (CV4) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là sáng tạo (CV5) Tôi sẽ mô tả công việc của mình mang lại cảm giác thành tựu (CV6) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là hữu ích (CV7) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là khó chịu (CV8) Tôi sẽ mô tả công việc của mình là một thách thức (CV9)	LeRouge và cộng sự (2006)
Sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức	Đồng nghiệp hỗ trợ công việc (MQH1) Đồng nghiệp giao tiếp thân thiện (MQH2) Cấp trên hỗ trợ công việc (MQH3) Cấp trên giao tiếp thân thiện (MQH4)	Pearce và Herbik (2004)
Sự hài lòng về môi trường làm việc	<i>Kế hoạch và báo cáo kết quả công việc rõ ràng, đúng hạn (MTLV1)</i> Cơ sở vật chất hiện đại (MTLV2) Trang thiết bị làm việc an toàn, hiện đại (MTLV3) An toàn lao động, cháy nổ, dịch bệnh (MTLV4) Điều kiện làm việc đảm bảo (MTLV5)	Zahari và cộng sự (2019)
Hành vi đổi mới sáng tạo	Trong công việc, tôi nghĩ ra những ý tưởng đổi mới và sáng tạo (SST1) Trong công việc, tôi cố gắng đề xuất những ý tưởng sáng tạo của riêng mình và thuyết phục người khác (SST2) Tại nơi làm việc, tôi tìm kiếm các phương pháp hoặc kỹ thuật mới (SST3) Tại nơi làm việc, tôi đưa ra một kế hoạch phù hợp để phát triển những ý tưởng mới (SST4) Tại nơi làm việc, tôi cố gắng đảm bảo kinh phí và các nguồn lực cần thiết để thực hiện các đổi mới (SST5) Nhìn chung, tôi coi mình là một nhân viên sáng tạo trong doanh nghiệp của tôi (SST6)	Dhar (2016)

<b>Biến quan sát</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Thang đo gốc</b>
Sự hài lòng về tiền lương	Mức lương hiện tại của tôi (TL1) Sự đa dạng của gói phúc lợi (TL2) Tổng toàn bộ thu nhập của tôi trong tháng (TL3) <i>Sự khác biệt về tiền lương giữa các công việc trong công ty (TL4)</i> Quy trình trả lương của công ty (TL5) <i>Sự minh bạch, rõ ràng trong cung cấp thông tin về các vấn đề tiền lương (TL6)</i> <i>Tiền lương công ty trả cho các công việc khác mà tôi đảm nhận (TL7)</i>	Lee và cộng sự (2012)
Gắn kết trong công việc	Tôi tràn đầy năng lượng ở công việc của mình (SGK1) Khi tôi thức dậy vào buổi sáng, tôi cảm thấy muốn đi làm (SGK2) Tôi rất nhiệt tình với công việc của mình (SGK3) Tôi tự hào về công việc mà tôi làm (SGK4) Tôi thấy công việc mình làm có ý nghĩa và mục đích (SGK5) Tôi sẵn lòng đổ lực nhiều hơn những gì được mong đợi để giúp tổ chức thành công (SGK6) Thời gian trôi đi nhanh khi tôi đang làm việc (SGK7) Tôi cảm thấy hạnh phúc khi tôi đang làm việc một cách chăm chỉ (SGK8) Tôi bị cuốn hút bởi công việc của mình (SGK9)	Schaufeli (2017)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

& Larcker, 1981). Sau khi thực hiện ước lượng mô hình đo lường phản ánh lần đầu, kết quả cho thấy, có chỉ báo TL7 có hệ số tải ngoài = 0,028 nhỏ hơn 0,70 nên đã bị loại bỏ.

*Đánh giá tính tin cậy*

Kết quả phân tích dữ liệu sau khi loại bỏ một biến quan sát không đảm bảo chất lượng được thể hiện trong hình 2. Các chỉ số về độ tin cậy (thông qua hệ số Cronbach's Alpha, Hệ số tin cậy tổng hợp của các khái niệm tiềm ẩn đều > 0,7). Như vậy, mô hình đo lường phản ánh của nghiên cứu này đạt được độ tin cậy nhất quán nội tại.

*Đánh giá tính hội tụ*

Để đánh giá mức độ hội tụ của biến tiềm ẩn, các tác giả lựa chọn chỉ số phương sai trích (AVE). Một biến được đánh giá có mức hội tụ tốt khi sự thay đổi của biến tiềm ẩn giải thích được tối thiểu 50% sự biến thiên của biến quan sát hay có hệ số phương sai trích lớn hơn 0,5. Kết quả phương sai trích của từng biến được thể hiện trong bảng 4. Chỉ số về giá trị hội tụ (đại diện bởi giá trị AVE của các khái niệm tiềm ẩn đều > 0,5) đều tốt. Thật vậy, kết quả từ bảng 4 cho thấy rằng giá trị của chỉ số này nằm trong khoảng từ giá trị

**Bảng 3:** Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Tiêu chí nhân khẩu học	Phân loại Nhóm	Tần Số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	83	25,3
	Nữ	245	74,7
Độ tuổi	20-25 tuổi	28	8,5
	26-30 tuổi	63	19,2
	30-35 tuổi	90	27,4
	36-40 tuổi	72	22,0
	41-45 tuổi	38	11,6
	46-50 tuổi	27	8,2
	Trên 50 tuổi	10	3,0
Trình độ học vấn	Cao đẳng/Trung cấp	12	3,7
	Đại học	254	77,4
	Sau đại học (Thạc sĩ, Tiến sĩ, ...)	61	18,6
	Khác	1	0,3
Thâm niên nghề nghiệp	Dưới 1 năm	42	12,9
	Từ 1 năm đến dưới 3 năm	93	28,5
	Từ 3 năm đến 5 năm	65	19,9
	Từ 5 năm đến 10 năm	55	16,9
	Trên 10 năm	71	21,8
Cấp bậc quản lý	Không quản lý ai (staff)	94	28,7
	Quản lý 1 số khối (General manager) - công ty	25	7,6
	Quản lý 1 số người (leader) - nhóm/ tổ	78	23,8
	Quản lý 1 số nhóm (manager) - phòng	103	31,4
	Quản lý 1 số phòng (Chief) - khối	28	8,5
<b>Tổng cộng</b>		<b>328</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra của tác giả)

0.539 đến giá trị 0.742 đều lớn hơn 0,5 và đạt điều kiện xét về giá trị hội tụ. Như vậy, các thang đo trong mô hình với mẫu chính thức đạt độ hội tụ cần thiết.

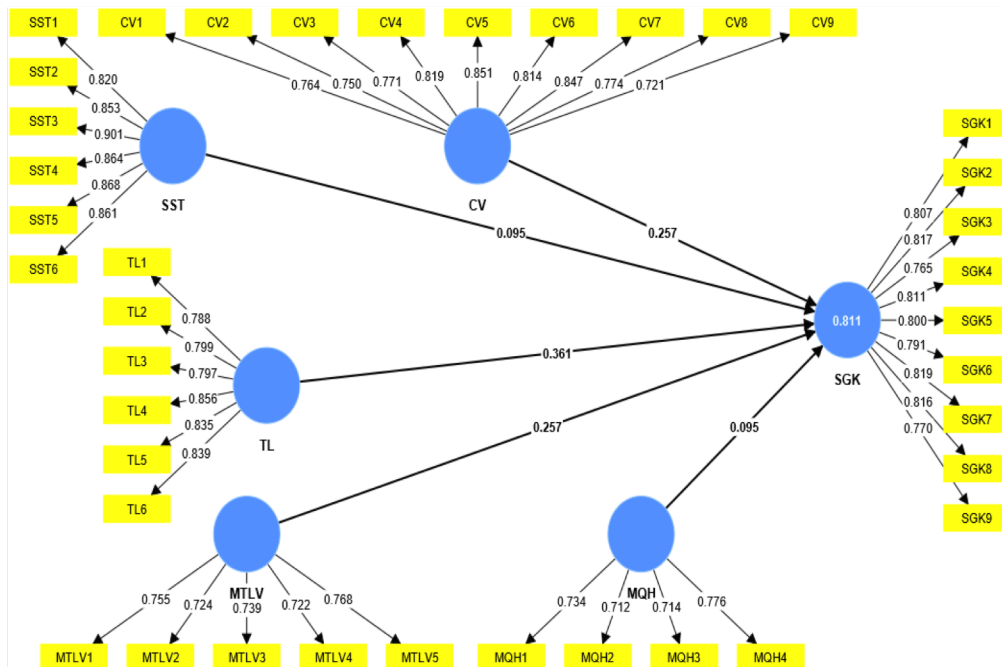
*Đánh giá tính phân biệt*

Theo Henseler và cộng sự (2015) giá trị phân biệt giữa 2 biến liên quan được chứng minh khi hệ số HTMT < 1. Bên cạnh đó, HTMT phải thấp hơn

**Bảng 4:** Kết quả một số chỉ tiêu của mô hình đo lường

	Các chỉ báo	Hệ số tải của các chỉ số	Hệ số Cronbachs alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích bình quân (AVE)	Ghi chú
Sự gắn kết trong công việc	SGK1	0.807	0.930	0.931	0.640	
	SGK2	0.817				
	SGK3	0.765				
	SGK4	0.811				
	SGK5	0.800				
	SGK6	0.791				
	SGK7	0.819				
	SGK8	0.816				
	SGK9	0.770				
Sự hài lòng về công việc	CV1	0.764	0.925	0.926	0.626	
	CV2	0.750				
	CV3	0.771				
	CV4	0.819				
	CV5	0.851				
	CV6	0.814				
	CV7	0.847				
	CV8	0.774				
	CV9	0.721				
Sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức	MQH1	0.734	0.716	0.721	0.539	
	MQH2	0.712				
	MQH3	0.714				
	MQH4	0.776				
Sự hài lòng về môi trường làm việc	MTLV1	0.755	0.796	0.797	0.550	
	MTLV2	0.724				
	MTLV3	0.739				
	MTLV4	0.722				
	MTLV5	0.768				
Sự sáng tạo trong công việc	SST1	0.820	0.929	0.932	0.742	
	SST2	0.853				
	SST3	0.901				
	SST4	0.864				
	SST5	0.868				
	SST6	0.861				
Sự hài lòng về tiền lương	TL1	0.788	0.904	0.917	0.672	Loại bỏ TL7 do hệ số tải ngoài thấp hơn 0,7
	TL2	0.799				
	TL3	0.796				
	TL4	0.856				
	TL5	0.834				
	TL6	0.839				
	TL7	0.028				

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS của tác giả)



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

**Hình 2:** Mô hình đo lường

0,9 thì là ở mức lý tưởng. Bảng 5 cho thấy hệ số HTMT của mỗi cấu trúc đều có giá trị thấp hơn 0,9. Do vậy, tiêu chí về giá trị phân biệt đã được thiết lập cho HTMT.

**3.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc SEM**

Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các cấu trúc tiềm ẩn được thể hiện ở Bảng 6. Mô hình cấu trúc được kiểm định Bootstrap với mẫu hoàn lại N

**Bảng 5:** Đánh giá tính phân biệt bằng chỉ tiêu HTMT - dạng ma trận

	CV	MQH	MTLV	SGK	SST	TL
CV						
MQH	0.624					
MTLV	0.675	0.798				
SGK	0.803	0.818	0.870			
SST	0.680	0.681	0.691	0.784		
TL	0.684	0.666	0.691	0.850	0.794	

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Từ các kết quả trên cho thấy, các thang đo được sử dụng trong mô hình nghiên cứu đã đạt được độ tin cậy và tính giá trị rất tốt. Do đó, các thang đo này đều được sử dụng để phân tích trong mô hình cấu trúc.

= 5.000 để ước lượng cụ thể mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn. Giá trị hệ số đường dẫn (Path coefficient) cho biến tiềm ẩn nội sinh được sử dụng để phân tích mô hình ở mức ý nghĩa 5%. Kết quả kiểm định mô hình PLS-SEM cho tất cả các mẫu

bootstrap cung cấp các giá trị trung bình và sai số chuẩn cho mỗi hệ số đường dẫn. Thống kê T-test và P-values thể hiện ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

giá trị P-value thấp hơn 0,05). Điều này chứng minh rằng tất cả các mối quan hệ chính trong mô hình đều được xác nhận là có ý nghĩa thống kê.

**Bảng 6:** Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số cấu trúc đường dẫn ( $\beta$ chuẩn hoá)	Độ lệch chuẩn	Mức ý nghĩa (P values)	Kết luận Giả thuyết	Giá trị $f^2$	Mức độ ảnh hưởng
<b>Ảnh hưởng trực tiếp</b>							
H1	Sự hài lòng công việc -> Gắn kết trong công việc	0.258	0.039	0.000	Chấp nhận	0.173	Tác động trung bình
H2	Sự HL về mối quan hệ -> Gắn kết trong công việc	0.094	0.037	0.010	Chấp nhận	0.020	Tác động nhỏ
H3	Sự HL về môi trường làm việc -> Gắn kết trong công việc	0.257	0.048	0.000	Chấp nhận	0.127	Tác động nhỏ
H4	Hành vi đổi mới sáng tạo -> Gắn kết trong công việc	0.093	0.042	0.025	Chấp nhận	0.021	Tác động nhỏ
H5	Sự hài lòng về tiền lương -> Gắn kết trong công việc	0.361	0.041	0.000	Chấp nhận	0.263	Tác động trung bình

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS)

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc (bảng 6) cho thấy, các mối quan hệ trực tiếp giữa các biến đều có ý nghĩa thống kê và tất cả các giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận ở độ tin cậy 95% (đo

Bên cạnh đó, về dấu của hệ số cấu trúc đường dẫn cũng tiết lộ rằng tất cả các yếu tố ngoại sinh như sự hài lòng về công việc, sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức, sự hài lòng về môi

trường làm việc, sự hài lòng về tiền lương và hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc đều ảnh hưởng cùng chiều, thúc đẩy tích cực đến sự gắn kết của người lao động trong công việc.

**Kiểm định đa cộng tuyến**

Vấn đề đa cộng tuyến của mô hình cần phải được kiểm tra qua hệ số phóng đại phương sai phương sai VIF. Theo Hair và cộng sự (2019) trong mô hình cấu trúc SEM thì các vấn đề đa cộng tuyến có thể xảy ra nghiêm trọng khi giá trị VIF cao hơn 5.

không vi phạm giả định về đa cộng tuyến, vì tất cả các hệ số đều nằm trong khoảng chấp nhận giá trị của hệ số VIF đều thấp hơn 5 (bảng 7), do đó mô hình cấu trúc không xảy ra Hair và cộng sự (2019). Như vậy, mô hình nghiên cứu không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến.

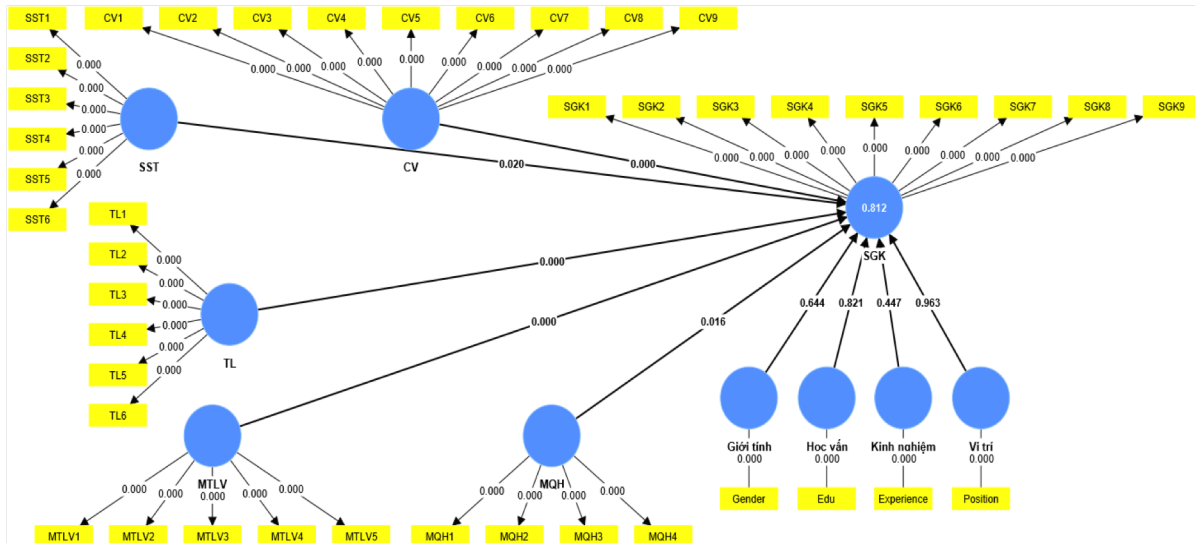
**Phân tích vai trò của biến kiểm soát**

Để kiểm định liệu rằng các yếu tố thuộc về đặc điểm nhân khẩu học và đặc điểm công việc có kiểm soát có chi phối sự gắn kết của người lao động với công việc hay không thì thủ tục phân

**Bảng 7:** Kết quả kiểm định đa cộng tuyến

	CV	MQH	MTLV	SGK	SST	TL
CV				2.015		
MQH				2.406		
MTLV				2.742		
SGK						
SST				2.566		
TL				2.616		

(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)



(Nguồn: Kết quả phân tích Smart PLS)

**Hình 3:** Mô hình kết quả phân tích với biến kiểm soát

Kết quả cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF chỉ ra sự liên kết giữa các nhân tố dự đoán

phân tích bootstrapping được khuyến nghị. Việc sử dụng phân tích bootstrapping giúp đánh giá ý



nghĩa thống kê của biến kiểm soát trong mô hình PLS - SEM. Sau khi phân tích bootstrapping với các biến kiểm soát, kết quả thu được như hình 3:

Dựa trên kết quả từ hình 4 và bảng 8 cho thấy rằng sự khác biệt giữa giá trị trung bình không có ý nghĩa thống kê vì giá trị ở cột P-value đều lớn hơn 0,05. Vì vậy, chúng không có ý nghĩa thống kê về mối quan hệ giữa các biến kiểm soát giới tính, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc và vị trí công việc với Sự gắn kết trong công việc. Chính vì vậy, các giả thuyết về các yếu tố đặc điểm nhân khẩu học và đặc điểm công việc có kiểm soát, có chi phối sự gắn kết của người lao động với công việc (giả thuyết H6a, H6b, H6c và H6d) không được ủng hộ.

dựng những chính sách lương thưởng rõ ràng, minh bạch, nhất quán và cạnh tranh để nhân lực làm nghề nhân sự có động lực làm việc, yên tâm cống hiến. Đồng thời cần có sự đa dạng hóa trong các khoản phúc lợi, có những hướng dẫn tăng lương rõ ràng để người làm nghề nhân sự có thể phấn đấu trong tương lai, mong muốn cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp.

*Đối với yếu tố sự hài lòng về công việc*

Kết quả cho thấy, yếu tố có mức độ tác động cao thứ hai đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự là yếu tố sự hài lòng về công việc ( $f^2 = 0,173$ ) (bảng 6), sự hài lòng trong công việc được thể hiện bởi quy trình và chính sách làm việc rõ ràng, công việc hấp dẫn, thách thức, được

**Bảng 8:** Kết quả phân tích biến kiểm soát trong mô hình PLS - SEM

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số cấu trúc đường dẫn	Độ lệch chuẩn	Mức ý nghĩa (P values)	Kết luận Giả thuyết
<b>Ảnh hưởng của biến kiểm soát</b>					
H6a	Giới tính -> Gắn kết trong công việc	0.029	0.063	0.644	Bác bỏ
H6b	Trình độ học vấn -> Gắn kết trong công việc	0.005	0.023	0.821	Bác bỏ
H6c	Kinh nghiệm làm việc -> Gắn kết trong công việc	-0.023	0.031	0.447	Bác bỏ
H6d	Vị trí công việc -> Gắn kết trong công việc	-0.001	0.029	0.963	Bác bỏ

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS của tác giả)

**3.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

*Đối với yếu tố sự hài lòng về tiền lương*

Từ kết quả ước lượng mô hình cấu trúc (bảng 6) cho thấy, yếu tố có mức độ tác động cao nhất đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự là yếu tố sự hài lòng về tiền lương ( $f^2 = 0,263$ ). Kết quả này tương đồng lớn với các nghiên cứu trước về nhân tố tiền lương ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc và cũng chứng tỏ nhân lực ngành nhân sự kỳ vọng có mức thu nhập tương xứng. Doanh nghiệp vì vậy cần lưu tâm đến việc xây

ghi nhận... có tác động mạnh mẽ đến sự gắn kết trong công việc. Điều này hoàn toàn phù hợp với nhóm nhân lực làm nghề nhân sự khi mà công việc của người làm nghề nhân sự là công việc liên quan mật thiết đến con người. Nhân viên nhân sự luôn cần phải xử lý và đưa ra những quyết định khó khăn tác động đến tâm tư tình cảm, lòng tự trọng của người lao động như: thông báo nghỉ việc, thông báo giảm lương, giải quyết mâu thuẫn nội bộ giữa các phòng ban trong công ty... Những công việc này đòi hỏi người làm nghề nhân sự cần

thực sự yêu nghề, say mê công việc, hứng thú trong công việc, giữ tâm thế bình tĩnh, vững cảm trong mọi tình huống. Doanh nghiệp vì thế cần lưu tâm đến việc thu hút và giữ chân nhân sự có tố chất làm việc với con người, ghi nhận những cống hiến của họ, có những chính sách hỗ trợ và tạo điều kiện để nhân sự hoàn thành tốt công việc.

*Đối với yếu tố sự hài lòng về môi trường làm việc*

Yếu tố có mức độ tác động cao thứ ba đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự là yếu tố sự hài lòng về môi trường làm việc ( $f^2 = 0,127$ ) (bảng 6). Doanh nghiệp cần bỏ ra những chi phí cần thiết để đầu tư vào hệ thống cơ sở vật chất đảm bảo điều kiện làm việc tốt cho người lao động. Đặc biệt, doanh nghiệp cần đầu tư vào công nghệ, phần mềm nhân sự để hỗ trợ nhân viên nhân sự làm việc hiệu quả (giảm bớt thời gian chấm công, tính lương, nắm bắt nhanh biến động nhân sự, theo dõi, đánh giá nhân lực khách quan...), bộ phận nhân sự từ đó cũng sẽ dễ dàng có được những kế hoạch và báo cáo nhân sự rõ ràng, đúng hạn từ các bộ phận phòng ban liên quan. Doanh nghiệp cũng có thể tính đến việc mua bảo hiểm, chăm lo sức khỏe cho người lao động và gia đình của họ để họ yên tâm, tận tâm với công việc, gắn bó lâu dài với nghề, với công ty.

*Đối với yếu tố hành vi đổi mới sáng tạo*

Hành vi đổi mới sáng tạo theo kì vọng của các tác giả sẽ là một yếu tố quan trọng tác động tích cực đến động lực làm việc, từ đó làm tăng sự gắn kết của nhân lực làm nghề nhân sự. Yếu tố này được dự báo là yếu tố đặc thù và khác biệt trong nghiên cứu về các yếu tố tác động đến sự gắn kết trong công việc của nhân lực trong ngành nhân sự. Các tổ chức, doanh nghiệp trên cơ sở đó có thể tăng cường những quyết sách liên quan để quản lý và sử dụng hiệu quả nhân lực làm nghề nhân sự. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hành vi đổi mới sáng tạo có ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của người làm nghề nhân sự, nhưng sự ảnh hưởng này rất nhỏ ( $f^2 = 0,021$ ) (bảng 6). Kết quả này không hoàn toàn tương đồng với kết quả nghiên cứu của (Kim & Koo, 2017; Rao, 2016).

Điều này có thể giải thích việc nhân viên thực hiện hành vi đổi mới sáng tạo không phải lúc nào cũng làm tăng sự gắn kết với công việc. Liệu giữa hành vi đổi mới sáng tạo và sự gắn kết công việc có biến trung gian khác tác động hay không? Hay nói cách khác, hành vi đổi mới sáng tạo có thể hỗ trợ cải thiện sự gắn kết trong công việc nhưng theo cách riêng đối với nhóm nhân viên làm nghề nhân sự. Đây cũng sẽ là một gợi ý cho các tác giả trong những nghiên cứu tiếp theo.

*Đối với yếu tố sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức*

Kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức có ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của người làm nghề nhân sự, nhưng sự ảnh hưởng này là rất nhỏ ( $f^2 = 0,020$ ) (bảng 6). Kết quả này không hoàn toàn tương đồng với kết quả nghiên cứu của Anitha (2014). Mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên với đồng nghiệp, giữa lãnh đạo cấp trên với nhân viên làm tăng mong muốn của các thành viên ở lại trong tổ chức để từ đó thêm tận tâm và nhiệt tình cống hiến trong công việc. Tuy nhiên, với đối tượng nhân lực làm nghề nhân sự, sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức lại không phải là yếu tố quan trọng tác động đến sự gắn kết trong công việc của người làm nghề.

#### **4. Kết luận**

Như vậy, xuất phát từ mô hình đề xuất ban đầu với năm nhóm yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc của nhân lực làm nghề nhân sự, kết quả chỉ ra cả năm nhóm yếu tố tác động, trong đó yếu tố sự hài lòng về tiền lương có tác động mạnh nhất, tiếp theo là yếu tố sự hài lòng trong công việc, thứ ba là sự hài lòng về môi trường làm việc; sự hài lòng về các mối quan hệ trong tổ chức và hành vi đổi mới sáng tạo có ảnh hưởng nhưng ảnh hưởng ít đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự. Kết quả này gợi ý các doanh nghiệp lưu tâm đến những hoạt động cụ thể như: xây dựng những chính sách lương thưởng rõ ràng, cạnh tranh, đa dạng hoá trong các khoản phúc lợi, có những hướng dẫn tăng lương rõ ràng, lưu tâm đến việc thu hút và giữ chân nhân sự có tố chất làm

việc với con người, ghi nhận những cống hiến của họ, có những chính sách hỗ trợ và tạo điều kiện để nhân sự hoàn thành tốt công việc, để người làm nghề nhân sự có thể phấn đấu trong tương lai, cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp. Hướng nghiên cứu của tác giả trong thời gian tới sẽ là: liệu giữa hành vi đổi mới sáng tạo và sự gắn kết công việc của nhân viên nhân sự có biến trung gian khác tác động hay không? Liệu hành vi đổi mới sáng tạo có thể hỗ trợ cải thiện sự gắn kết trong công việc nhưng theo cách riêng đối với nhóm nhân viên làm nghề nhân sự. Nghiên cứu này cũng sẽ thuyết phục hơn nếu số lượng mẫu điều tra lớn hơn, cũng cần xem xét tách riêng những nhân lực làm nghề với chuyên môn sâu như: chuyên viên tuyển dụng, chuyên viên C&B, chuyên viên đào tạo và phát triển... thay vì nghiên cứu toàn bộ nhân lực trong ngành nhân sự như hiện nay. Nghiên cứu này cũng chưa kiểm định sự khác biệt giữa các loại hình doanh nghiệp khác nhau, các yếu tố nhân khẩu học khác (độ tuổi, tình trạng hôn nhân...) trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự. Do đó, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng cho các loại hình doanh nghiệp, có tính đến sự khác biệt về các yếu tố nhân khẩu học này. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology, 145*(5), 463-480.
- Allen, N. and Meyer, J., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology, Volume 63*, pp. 1-18.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 63*(3), 308–323.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*(1), 232-244.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 301-317.
- Bollen, K. A. (1984). Multiple indicators: Internal consistency or no necessary relationship? *Quality and Quantity, 18*(4), 377-385.
- Dajani, D. M. A. Z. (2015). *The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector.*
- Daves, H. A. (2002). *The predictors of turnover intentions: An investigation of front-line employees in the retail industry.* The University of Tennessee.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management, 57*, 139-148.
- Duy, H. Đ., & Văn, Đ. N. (2019). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của công chức, viên chức tại Sở Giao thông vận tải thành phố Cần Thơ. *Tạp Chí Khoa Học và Kinh Tế Phát Triển, 7*, 29-44.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review, 26*(2), 106-121.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter.* Simon and Schuster.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2-24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115-135.
- Hoyle, R. H. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues.*
- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2023). Social support at work and job satisfaction among mid-

wives: The mediating role of positive affect and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 149-160.

Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 162-182.

Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.

The Leader (2018), *Hội thảo “Công nghệ 4.0 làm thay đổi cách thức quản trị nhân sự”*, <https://thelader.vn/nganh-nhan-su-truoc-ap-luc-cong-nghe-40-20180328192459685.htm>.

Lee, C.-C., Huang, S.-H., & Zhao, C.-Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866.

LeRouge, C., Nelson, A., & Blanton, J. E. (2006). The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals. *Information & Management*, 43(8), 928-938.

Nguyễn Ngọc Minh, Nguyễn Thị Kiều Lan (2020), Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động hội chữ thập đỏ trên địa bàn thành phố Cần Thơ, *tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, Số 10 - 2020.

Oh, S., & Kim, H. (2019). Turnover intention and its related factors of employed doctors in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2509.

Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.

Rao, V. (2016). Innovation through employee engagement. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 2(2), 337-345.

Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. Bido, D., Da Silva, D., & Ringle, C. (2014). *Structural Equation Modeling with the Smartpls*. *Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2).

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.

Singh, B. S. P. (2015). Perceived organizational innovativeness and work engagement among professionals in select IT organizations in India. *The International Journal of Business & Management*, 3(8), 276.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*.

Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57.

Zahari, A. S. M., BANIAMIN, R. M. R., & Baniamin, R. M. R. (2019). Factors Affecting Job Satisfaction: A Case Study at Fire and Rescue Department of Malaysia Terengganu FRDMT Fire Fighters. *International Journal of Economics and Management*, 1(3), 24-39.

## Summary

This paper has used 328 samples to research factors affecting to work engagement of human resource employees in Vietnam. The results show that salary satisfaction, job satisfaction, satisfaction with work environment, innovative behavior and satisfaction with relationships in the organization directly affect to work engagement of human resource employees. In particular, the effect of innovative behavior on work engagement is a new hypothesis compared to most studies on factors affecting work engagement. Based on the results, firms can proactively create suitable human resource strategies to enhance employee' work engagement, contributing to the sustainable development of firms.