

TÁC ĐỘNG CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN

Nguyễn Duy Thành

Trường Quản trị và Kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam

Đào Đức Trung¹

Trường Đại học Thăng Long, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 20/12/2022; **Ngày hoàn thành biên tập:** 30/05/2023; **Ngày duyệt đăng:** 06/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.052023.1059>

Tóm tắt: Nghiên cứu nhằm kiểm định tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên tại 21 doanh nghiệp trong ngành công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) tại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính để phân tích dữ liệu khảo sát thu thập từ 457 người lao động. Kết quả ước lượng cho thấy động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Bên cạnh đó, sự khác biệt về thâm niên làm việc cũng như quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động) có ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của nhân viên. Dựa trên các kết quả thu được, một số hàm ý được rút ra để giúp nhà quản lý của các doanh nghiệp ICT nâng cao công tác tạo động lực làm việc nhằm gia tăng sự gắn kết của nhân viên.

Từ khóa: Động lực làm việc, Sự gắn kết, Thông tin và truyền thông

THE IMPACT OF WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract: This study aims to examine the impact of work motivation on employee engagement at 21 information and communications technology (ICT) enterprises in Vietnam. A linear regression model was employed to analyze the data of 457 employees. The estimation results indicate that work motivation has a positive impact on employee engagement. In addition, differences in job tenure and firm size (in terms of employee count) also affect employee engagement. Based on these findings, some implications are drawn to help ICT enterprise managers boost employee's work motivation, thus increasing their engagement.

Keywords: Work Motivation, Engagement, ICT

¹ Tác giả liên hệ, Email: a32510@thanglong.edu.vn

1. Giới thiệu

Động lực làm việc đã dần trở thành một trong những vấn đề trọng tâm mà các tổ chức và nhà quản lý trên toàn thế giới đang phải đối mặt (Khan & Iqbal, 2013; Delaney & Royal, 2017). Động lực làm việc giúp thu hút và giữ chân nhân viên trong tổ chức, đóng vai trò kết nối giữa các cá nhân và mục tiêu của tổ chức, dẫn dắt nhân viên sáng tạo, đổi mới và vượt ra khỏi giới hạn của công việc (Amabile & Pratt, 2016; Parashar, 2016). Đồng thời, động lực làm việc còn tạo ra sự hài lòng về công việc, qua đó gia tăng sự gắn kết của nhân viên (Mariza, 2016; Engidaw, 2021).

Ngoài ra, với việc bối cảnh kinh doanh trên thế giới đang dần thay đổi trong những năm gần đây, các nhà quản trị ngày càng nhận ra rằng doanh nghiệp có thể duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua việc gia tăng sự gắn kết của những lao động chất lượng cao (Mohapatra & Sharma, 2010; Bhuvanaiah & Raya, 2015). Những nhân viên gắn kết cao với doanh nghiệp sẽ gia tăng năng suất và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, gia tăng doanh thu kinh doanh, hiệu quả hoạt động hay giảm bớt chi phí liên quan đến lao động (Gupta & Sharma, 2016; Putra & cộng sự, 2017; Riyanto & cộng sự, 2021).

Hiện nay, nhiều nghiên cứu trên thế giới vẫn chưa thống nhất về tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên. Tại Hoa Kỳ, nghiên cứu của Kordbacheh & cộng sự (2014) kết luận rằng, động lực làm việc không tác động trực tiếp đến sự gắn kết của nhân viên, bởi vì mỗi tác động này còn phụ thuộc vào sự khác biệt tuổi tác. Đồng thời, Kordbacheh & cộng sự (2014) cũng cho rằng các nhà lãnh đạo trong các doanh nghiệp tại Hoa Kỳ chưa quan tâm nhiều đến việc nâng cao động lực bên trong của những lao động trẻ tuổi. Trong khi đó, đối với nhân viên trong lĩnh vực sản xuất, nghiên cứu của Mariza (2016) tại Indonesia lại kết luận rằng, động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Bởi vì, các doanh nghiệp sản xuất Indonesia cam kết đem lại cho nhân viên một công việc ổn định, phù hợp với năng lực cùng mức lương thưởng phù hợp. Khi người lao động được doanh nghiệp đảm bảo công việc thì họ sẽ trung thành và gắn bó hơn với doanh nghiệp, qua đó gia tăng động lực làm việc cũng như năng suất lao động để mang lại kết quả hoạt động tốt hơn cho doanh nghiệp (Delery & Doty, 1996; Nguyễn, 2022).

Về bối cảnh nghiên cứu, ngành công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) được coi là một trong những động lực tăng trưởng kinh tế trong những năm gần đây tại Việt Nam, là lĩnh vực tiên phong, dẫn dắt chuyển đổi số và kinh tế số, phát triển đất nước (Bộ Thông tin & Truyền thông, 2021). Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên thường tập trung vào các quốc gia phát triển (Kordbacheh & cộng sự, 2014; Putra & cộng sự, 2017). Các doanh nghiệp tại quốc gia này thường ít gặp hạn chế về nguồn lực tài chính nên sẽ có những chính sách tạo động lực tốt hơn, dẫn đến việc người lao động có thái độ

tích cực hơn (Kruger & Rootman, 2010). Trong khi đó, những nghiên cứu tương tự tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam vẫn còn rất mới mẻ và hạn chế, đặc biệt trong ngành ICT. Chính vì vậy, xuất phát từ nhu cầu lý luận và thực tiễn, nghiên cứu về tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam là rất cần thiết.

Bài viết được bố cục gồm 7 phần: (1) Giới thiệu; (2) Cơ sở lý luận và tổng quan tình hình nghiên cứu; (3) Xây dựng giả thuyết nghiên cứu; (4) Phương pháp nghiên cứu; (5) Kết quả nghiên cứu; (6) Thảo luận kết quả nghiên cứu và khuyến nghị; và (7) Kết luận.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý luận

Động lực làm việc là một khía cạnh chủ đạo của sự gắn kết của nhân viên (Delaney & Royal, 2017). Việc luận giải tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên có thể được nhìn nhận thông qua lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT) của Deci & Ryan (1985). Quan điểm dựa trên lý thuyết tự quyết cho rằng động lực được chia thành hai khía cạnh chính: (1) Động lực bên trong và (2) Động lực bên ngoài (Putra & cộng sự, 2017; Shaaban, 2018). Trong đó, chỉ có động lực bên trong giúp mỗi cá nhân trở nên tự quyết, giúp họ cảm thấy đam mê, hứng thú và hài lòng hơn với những việc họ làm (Khan & Iqbal, 2013; Bhuvanaiah & Raya, 2015).

Ngoài ra, quan điểm dựa trên lý thuyết tự quyết cho rằng động lực làm việc của nhân viên gia tăng sự gắn kết của người lao động vì nó làm thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản gồm: nhu cầu về tự chủ, nhu cầu về năng lực và nhu cầu về gắn kết (Deci & Ryan, 1985; Engidaw, 2021). Những nhân viên có động lực làm việc có nhiều khả năng sẽ chấp nhận những công việc mang tính thử thách, thú vị và yêu cầu sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau (Delaney & Royal, 2017). Đồng thời, việc đó tạo điều kiện thuận lợi để trao đổi ý tưởng, phối hợp nhằm đóng góp có ý nghĩa cho doanh nghiệp cũng như giúp gia tăng mức độ gắn kết của nhân viên (Saks, 2006; Kordbacheh & cộng sự, 2014; Amabile & Pratt, 2016).

Bên cạnh đó, động lực bên trong của nhân viên có thể được nâng cao bằng cách đáp ứng nhu cầu về sự gắn kết, được kết nối mạnh mẽ với các giá trị và niềm tin của tổ chức (George & Jones, 2012). Do đó, những nhân viên có động cơ bên trong làm việc không phải vì họ mong nhận được phần thưởng từ bên ngoài mà vì họ cảm thấy có mối quan hệ thân thiết và tin tưởng vào doanh nghiệp của họ. Vì thế, việc thúc đẩy động lực làm việc có thể dẫn đến thái độ tích cực của nhân viên, trong đó có gắn kết hơn với doanh nghiệp của mình (Delaney & Royal, 2017; Riyanto & cộng sự, 2021).

2.2 Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.2.1 Động lực làm việc

Hackman & Oldham (1974) cho rằng động lực làm việc là mức độ nhân viên tự động viên, nỗ lực để đạt được hiệu quả công việc. George & Jones (2012) cho rằng động lực làm việc là sức mạnh tâm lý xác định khuynh hướng hành vi, mức độ nỗ lực và mức độ bền bỉ khi đối mặt với những trở ngại của một cá nhân trong tổ chức. Ngoài ra, Parashar (2016) kết luận rằng động lực làm việc là một quá trình mà nhân viên được kích thích trong một tổ chức để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

2.2.2 Sự gắn kết của nhân viên

Meyer & cộng sự (1993) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là một trạng thái tâm lý đặc trưng cho mối quan hệ của nhân viên với tổ chức và có ý nghĩa trong việc quyết định tiếp tục hoặc chấm dứt với tư cách thành viên của tổ chức. Saks (2006) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là một trạng thái đặc biệt của mỗi cá nhân bao gồm các yếu tố có liên quan đến hiệu quả công việc, bao gồm: tâm lý, cảm xúc và hành vi. Gupta & Sharma (2016) cho rằng sự gắn kết của nhân viên là sự tích hợp của nhiều yếu tố hành vi khác nhau như: cam kết, tham gia, gắn bó, nỗ lực theo ý muốn, kết nối sâu sắc, năng lượng cá nhân, thái độ tích cực và hiện diện tâm lý, giúp nhân viên đạt được hiệu suất công việc.

2.2.3 Tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên

Hầu hết các nghiên cứu trước đây trên thế giới liên quan tới tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên được thực hiện trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Nghiên cứu của Khan & Iqbal (2013) thực hiện tại một ngân hàng của Pakistan với cỡ mẫu gồm 187 nhân viên. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính theo phương pháp bình phương nhỏ nhất (OLS) cho thấy động lực làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu cũng kết luận rằng hầu hết các nhân viên đều được thúc đẩy bởi sự thú vị công việc, sự đánh giá công việc và sự hài lòng công việc trong khi sự căng thẳng làm giảm động lực làm việc của họ.

Kordbacheh & cộng sự (2014) thu thập dữ liệu của 252 nhân viên tại Hoa Kỳ trong độ tuổi từ 18 đến 69 tuổi. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy động lực làm việc không tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Tuy nhiên, với việc phân tích hồi quy thứ bậc, kết quả nghiên cứu cho thấy độ tuổi đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Cụ thể, nhóm lao động trẻ tuổi khi có động lực làm việc thấp sẽ dẫn đến mức độ gắn kết thấp hơn so với nhóm lao động lớn tuổi. Những người lao động lớn tuổi hơn sẽ cảm thấy gắn bó hơn với công việc cho dù họ có động lực làm việc hay không.

Trong khi đó, Delaney & Royal (2017) thực hiện thu thập dữ liệu từ hơn 6,4 triệu nhân viên của 390 tổ chức trên khắp thế giới trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng động lực làm việc là khía cạnh quan trọng của sự gắn

kết của nhân viên và động lực bên trong luôn tác động mạnh mẽ hơn động lực bên ngoài. Ngoài ra, nghiên cứu còn phân loại nhân viên thành ba nhóm: (i) những người có động lực cao về cả bên trong và bên ngoài, do đó có khả năng gắn kết với tổ chức nhiều nhất; (ii) những người không có động lực cả bên trong và bên ngoài, do đó có khả năng bị tách biệt khỏi tổ chức; và (iii) những người có động lực bên trong cao và động lực bên ngoài thấp, do đó có khả năng phải trải qua sự căng thẳng lớn nhất và có thể có nguy cơ giảm gắn kết do giảm động lực bên trong hoặc có thể bị hao mòn do tổ chức.

Bên cạnh lĩnh vực tài chính - ngân hàng, đã có các nhà nghiên cứu tiến hành phân tích tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên trong lĩnh vực du lịch - khách sạn. Điền hình là nghiên cứu của Putra & cộng sự (2017) với việc thu thập dữ liệu của 143 nhân viên trong các nhà hàng tại Hoa Kỳ. Kết quả ước lượng cho thấy nhân viên càng có động lực làm việc thì càng có xu hướng gắn kết cao hơn. Nghiên cứu cũng kiểm chứng tác động đồng thời của cả động lực bên trong và động lực bên ngoài đến động lực làm việc, đó là động lực bên ngoài không có tác động, trong khi động lực bên trong tác động tích cực đến động lực làm việc. Điều này có nghĩa rằng động lực bên ngoài sẽ ảnh hưởng tốt nhất khi nhân viên thực hiện các nhiệm vụ đơn giản, dễ hiểu và không yêu cầu mức độ kỹ năng nhận thức cao.

Tại Ai Cập, Shaaban (2018) đã phân tích hồi quy thứ bậc với dữ liệu của 300 nhân viên làm việc tại Bộ Hàng không Dân dụng cho thấy động lực làm việc có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả chỉ ra sự gắn kết không chỉ dừng lại ở việc thực hiện các công việc, mà đó còn là cảm giác được tận hưởng, tin tưởng, cảm thấy có động lực và được trân trọng những gì họ đang làm.

Nghiên cứu của Azis & cộng sự (2019) được thực hiện tại các doanh nghiệp có nền tảng công nghệ tại Indonesia. Nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự gắn kết của nhân viên trong sự trung gian của động lực làm việc và cam kết tình cảm. Kết quả ước lượng cho thấy động lực làm việc có vai trò trung gian trong mối quan hệ này, đồng nghĩa với động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Hơn nữa, kết quả của nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những nhân viên được tạo động lực sẽ làm việc hăng say bởi vì đơn giản là họ yêu thích những gì họ đang làm, qua đó giúp cho họ có cam kết về mặt tình cảm và nhận thức được tầm quan trọng to lớn liên quan đến các mục tiêu của tổ chức. Điều này sẽ giúp người lao động gắn kết hơn với doanh nghiệp.

Cũng tại Indonesia, Arifin & Lo (2020) đã thực hiện thu thập dữ liệu của 100 nhân viên tại một nhà cung cấp giải pháp viễn thông theo mô hình cân bằng cấu trúc bình phương từng phần nhỏ nhất (PLS-SEM). Kết quả ước lượng cũng cho thấy động lực làm việc có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Thông qua việc tổng quan tình hình nghiên cứu, có thể thấy rằng các nghiên cứu đã chỉ ra sự tồn tại mỗi tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân

viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây đều xem xét động lực làm việc theo cả hai khía cạnh bên trong và bên ngoài, chưa có sự phân tích độc lập cho động lực bên trong. Chỉ có nghiên cứu của Azis & cộng sự (2019) và Arifin & Lo (2020) xem xét động lực làm việc với khía cạnh bên trong. Tuy nhiên, hai nghiên cứu này chỉ thực hiện tại một hoặc hai doanh nghiệp nên kết quả chưa có sự khái quát hóa, giảm độ chính xác trong việc đánh giá hành vi của nhân viên bởi vì cỡ mẫu chưa mang tính đại diện cho tổng thể. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đây đã bỏ trống tác động của các biến kiểm soát như thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động). Trong khi đó, Turker (2009) và Mohapatra & Sharma (2010) đã phát hiện ra thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ đánh giá ảnh hưởng của động lực làm việc bên trong của người lao động cùng với các biến kiểm soát như thâm niên và quy mô (tính theo số lao động) tới sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.

3. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết tự quyết của Deci & Ryan (1985), khi doanh nghiệp thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên, người lao động sẽ gia tăng sự hài lòng với công việc bởi họ được đem đến cảm giác làm việc có hiệu quả (Kruger & Rootman, 2010; Shaaban, 2018). Những nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc có xu hướng năng nổ hơn, đem lại hiệu quả công việc tốt, từ đó gắn kết hơn với doanh nghiệp bởi họ cảm thấy doanh nghiệp đang công nhận sự đóng góp của họ (George & Jones, 2012). Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đây của Khan & Iqbal (2013), Putra & cộng sự (2017), Shaaban (2018), Azis & cộng sự (2019) và Arifin & Lo (2020) đều cho thấy động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

Ngoài ra, các nghiên cứu của Turker (2009) và Mohapatra & Sharma (2010) đã kết luận thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động) tác động đến sự gắn kết của nhân viên và được sử dụng như những biến kiểm soát. Vì vậy, các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng như sau:

H2: Thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên.

H3: Quy mô doanh nghiệp tác động đến sự gắn kết của nhân viên.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát kết hợp bằng việc gửi bảng hỏi giấy và bảng hỏi trực tuyến tới người lao động đang làm việc tại 21 doanh nghiệp ICT ở 3 thành phố lớn của Việt Nam tại 3 miền Bắc, Trung, Nam là Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Thời gian khảo sát diễn ra từ ngày 23/7/2022 đến ngày 12/9/2022. Từ 493 bảng hỏi thu được, sau khi làm sạch, 457 bảng hỏi (92,7%) đủ điều kiện đáp

ứng yêu cầu được đưa vào phân tích. Đối với một bảng khảo sát gồm 9 câu hỏi thì cỡ mẫu tối thiểu cần để phân tích là 45 quan sát (Hair & cộng sự, 2018). Do đó, quy mô mẫu với 457 bảng hỏi là hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích.

Đối với 457 bảng hỏi được phân tích, số lao động làm việc tại doanh nghiệp có quy mô dưới 10 người là 61 (13,3%), 10-50 người là 155 (33,9%), 50-100 người là 137 (30%) và trên 100 người là 104 (22,8%). Đối tượng trả lời bảng hỏi khảo sát chủ yếu là nam (71,1%). Về độ tuổi, có 78 người dưới 25 tuổi (17,1%), 183 người từ 25-35 tuổi (40,0%), 136 người từ 36-44 tuổi (29,8%) và 73 người trên 45 tuổi (13,1%). Về trình độ học vấn, có 79 người có trình độ phổ thông trung học (17,3%), 133 người trình độ cao đẳng (29,1%), 216 người có trình độ đại học (47,3%) và 29 người có trình độ sau đại học (6,3%). Về thâm niên làm việc, dưới 3 năm có 110 người (24,1%), 3-5 năm có 160 người (35,0%), 5-7 năm có 137 người (30,0%) và trên 7 năm có 50 người (10,9%).

Bảng 1. Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	325	71,1
	Nữ	132	28,9
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	78	17,1
	25-35 tuổi	183	40,0
	36-45 tuổi	136	29,8
	Trên 45 tuổi	73	13,1
Trình độ học vấn	Phổ thông trung học	79	17,3
	Cao đẳng	133	29,1
	Đại học	216	47,3
	Sau đại học	29	6,3
Thâm niên làm việc	Dưới 3 năm	110	24,1
	3-5 năm	160	35,0
	5-7 năm	137	30,0
	Trên 7 năm	50	10,9
Quy mô doanh nghiệp	Dưới 10 người	61	13,3
	10-50 người	155	33,9
	50 -100 người	137	30,0
	Trên 100 người	104	22,8

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

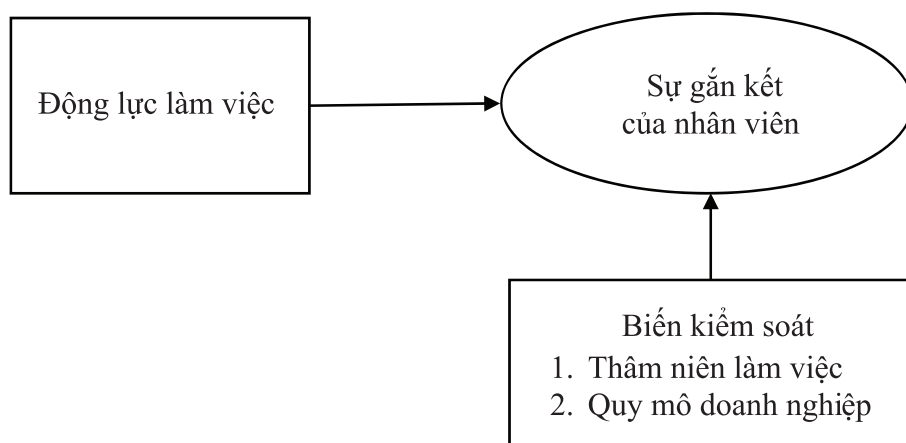
4.2 Thang đo nghiên cứu

Biến độc lập. Thang đo động lực làm việc (WM) được dựa trên nghiên cứu của Hackman & Oldham (1974) bao gồm 4 chỉ báo với độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha là 0,76 lớn hơn 0,6 nên có độ tin cậy cao (Hair & cộng sự, 2018). Tất cả chỉ báo đều dựa theo thang đo Likert từ 1 tới 5, với mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

Biến phụ thuộc. Thang đo sự gắn kết của nhân viên (EE) được dựa trên nghiên cứu của Meyer & cộng sự (1993) bao gồm 5 chỉ báo. Tất cả chỉ báo đều dựa theo thang đo Likert từ 1 tới 5, với mức 1 là “rất không đồng ý” và mức 5 là “rất đồng ý”.

Biến kiểm soát. Nghiên cứu sử dụng thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động) đóng vai trò như các biến kiểm soát. Đối với thâm niên làm việc, dựa trên đặc điểm của nguồn nhân lực trong lĩnh vực ICT, tác giả đã chia khoảng cách 2 năm đối với thang đo: (1) dưới 3 năm, (2) 3-5 năm, (3) 5-7 năm và (4) trên 7 năm. Do đó, cần sử dụng 3 biến giả để đại diện cho 3 nhóm thâm niên, mã hóa lần lượt là: TN1 (dưới 3 năm), TN2 (3-5 năm) và TN3 (5-7 năm). Các biến giả trên sẽ nhận giá trị là 1, còn nhóm trên 7 năm là biến cơ sở dùng để tham chiếu. Còn đối với quy mô (tính theo số lao động), căn cứ theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP (Chính phủ, 2018), đối với lĩnh vực thương mại và dịch vụ, tác giả đã chia ra làm 4 khoảng: (1) dưới 10 người, (2) 10-50 người, (3) 50-100 người và (4) trên 100 người. Do đó, cần sử dụng 3 biến giả để đại diện cho 3 loại quy mô doanh nghiệp, mã hóa lần lượt là: QM1 (dưới 10 người), QM2 (10-50 người) và QM3 (50-100 người). Các biến giả trên sẽ nhận giá trị là 1, còn các doanh nghiệp có quy mô trên 100 người là biến cơ sở dùng để tham chiếu.

Dựa trên cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu về mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

4.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng kỹ thuật mô hình hồi quy tuyến tính để kiểm định các giả thuyết được đề xuất. Số liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Quy trình phân tích dữ liệu trên cơ sở sử dụng phần mềm SPSS theo 5 bước chính: thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi quy tuyến tính. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn thực hiện phân tích phương sai nhằm đánh giá sâu hơn sự khác biệt trung bình về mức độ gắn kết của nhân viên giữa các nhóm thâm niên làm việc khác nhau cũng như quy mô doanh nghiệp khác nhau.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1 Độ tin cậy của thang đo

Dựa vào Bảng 2, thang đo động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Đồng thời, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát lớn hơn 0,3 nên các thang đo này có độ tin cậy cao (Hair & cộng sự, 2018).

Bảng 2. Độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Cronbach's Alpha	Tương quan biến - tổng nhỏ nhất
Động lực làm việc (WM)	0,906	0,776
Sự gắn kết của nhân viên (EE)	0,903	0,639

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

5.2 Phân tích nhân tố khám phá

Vì cả biến độc lập và biến phụ thuộc đều chỉ có một nhân tố nên nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) chung cho cả hai biến. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (Bảng 3) cho thấy, 9 chỉ báo đã trích về đúng hai nhân tố ban đầu với hệ số KMO đạt giá trị 0,927 lớn hơn 0,5 cùng với giá trị p-value của kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê. Tổng phương sai trích hai nhân tố đạt 74,974% lớn hơn 50% cho thấy hai nhân tố được trích giải thích được 74,974% sự biến thiên dữ liệu của 9 chỉ báo tham gia vào EFA. Đồng thời, các biến quan sát đều có các hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 nên đạt tiêu chuẩn (Hair & cộng sự, 2018). Như vậy, cả hai thang đo hoàn toàn phù hợp để phân tích.

Bảng 3. Phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Phương sai giải thích tích lũy	Tương quan biến - tổng nhỏ nhất
	63,969	74,974
WM1. Tôi sẵn sàng chia sẻ khó khăn với đồng nghiệp	0,817	
WM2. Tôi làm việc để có thu nhập tốt	0,845	
WM3. Tôi thích làm việc với tổ, đội của tôi	0,804	

Bảng 3. Phân tích nhân tố khám phá (tiếp theo)

Biến quan sát	Phương sai giải thích tích lũy	Tương quan biến - tổng nhỏ nhất
	63,969	74,974
WM4. Tôi làm việc để học hỏi kinh nghiệm, nâng cao tay nghề	0,809	
EE1. Công ty có một ý nghĩa quan trọng đối với tôi		0,780
EE2. Tôi thấy tự hào khi kể với người khác về công ty này		0,753
EE3. Tôi thấy những trở ngại của công ty cũng là của mình		0,783
EE4. Tôi thấy hài lòng khi chọn công ty này để làm việc		0,805
EE5. Tôi thấy công ty này là một nơi làm việc tốt		0,781
KMO = 0,927 $\chi^2 = 2934,842$ df = 36 sig. = 0,000		

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

5.3 Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan (Bảng 4) cho thấy biến độc lập và biến phụ thuộc có tương quan với nhau tại mức ý nghĩa 1%. Đồng thời, không có cặp hệ số tương quan Pearson nào giữa biến độc lập và các biến kiểm soát lớn hơn 0,8 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng (Hoàng & Chu, 2008).

Bảng 4. Phân tích tương quan

	TN1	TN2	TN3	QM1	QM2	QM3	WM	EE
TN1	1							
TN2	-0,413**	1						
TN3	-0,368**	-0,480**	1					
QM1	-0,086	-0,113*	0,108*	1				
QM2	-0,057	0,065	0,036	-0,281**	1			
QM3	-0,011	-0,040	-0,001	-0,257**	-0,469**	1		
WM	-0,405**	0,068	0,320**	0,102*	0,055	0,045	1	
EE	-0,632**	0,087	0,423**	0,177**	0,031	0,057	0,706**	1

Chú thích: *, ** tương quan tại mức ý nghĩa 5% và 1%.

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

5.4 Phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính theo phương pháp bình phương nhỏ nhất (OLS) với kiểm định F có giá trị p-value nhỏ hơn mức ý nghĩa 5%; hệ số R² hiệu

chính là 0,663 chứng tỏ mô hình giải thích được 66,3% sự thay đổi của sự gắn kết của nhân viên. Giá trị p-value của động lực làm việc là nhỏ hơn mức ý nghĩa 5%, nên động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam với hệ số β chuẩn hóa là 0,506. Do đó, giả thuyết H1 được chấp nhận.

Kết quả phân tích với các biến kiểm soát cho thấy các biến giả TN1, TN2, QM1, QM3 đều có ý nghĩa thống kê (giá trị p-value nhỏ hơn 5%) chứng tỏ rằng có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên giữa các nhóm nhân viên có thâm niên làm việc khác nhau hoặc làm việc tại các doanh nghiệp có quy mô khác nhau. Do đó, giả thuyết H2, H3 được chấp nhận.

Bảng 5. Tác động của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên

Biến	β chuẩn hóa	t	Sig.	VIF
1. Dưới 3 năm (TN1)	-0,444	-10,118	0,000	2,609
2. 3-5 năm (TN2)	-0,102	-2,217	0,027	2,857
3. 5-7 năm (TN3)	0,036	0,804	0,422	2,734
4. Dưới 10 người (QM1)	0,104	3,148	0,002	1,488
5. 10-50 người (QM2)	0,046	1,307	0,192	1,705
6. 50-100 người (QM3)	0,073	2,076	0,038	1,696
7. Động lực làm việc	0,506	16,457	0,000	1,278
F				129,312**
R ² hiệu chỉnh				0,663
Durbin – Watson				1,696

Chú thích: ** có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 1%.

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Ngoài ra, kết quả ước lượng ở Bảng 5 cũng chỉ ra rằng, các biến kiểm soát là thâm niên làm việc và quy mô doanh nghiệp đều tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Đồng thời, hệ số phóng đại phương sai (VIF) trong Bảng 5 đều nhỏ hơn 5, nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng (Hair & cộng sự, 2018). Hệ số Durbin-Watson là 1,696 nằm trong khoảng (1;3) nên không có hiện tượng tự tương quan bậc nhất (Hair & cộng sự, 2018).

5.5 Phân tích phương sai (ANOVA)

Dựa vào Bảng 6, kiểm định Levene của cả 2 biến đều có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%, nên phương sai giữa các nhóm không đồng đều. Tiến hành thực hiện kiểm định Welch cho từng biến đều thu được giá trị p-value nhỏ hơn mức ý nghĩa 5% nên có sự khác biệt trung bình về mức độ gắn kết của nhân viên giữa các nhóm thâm niên làm việc khác nhau cũng như quy mô doanh nghiệp khác nhau. Do đó, tiếp tục thực hiện phân tích sâu nhằm xem xét mức độ khác biệt của từng nhóm.

Bảng 6. Kết quả phân tích ANOVA

Biến	Thống kê Levene	Thống kê Welch
Thâm niên làm việc	13,702**	118,449**
Quy mô doanh nghiệp	2,796*	9,929**

*Chú thích: *, ** có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 5% và 1%.*

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả phân tích sâu với thâm niên làm việc (Bảng 7) cho thấy có sự khác biệt trung bình về mức độ gắn kết của nhân viên có thâm niên khác nhau với mức ý nghĩa 5%, cụ thể là: nhóm “dưới 3 năm” với “3-5 năm” và nhóm “3-5 năm” với “5-7 năm”. Trong khi đó, không có sự khác biệt về mức độ gắn kết của nhân viên tại nhóm “5-7 năm” với “trên 7 năm”. Dựa vào dấu của cột khác biệt trung bình (I-J), có thể thấy rằng mức độ gắn kết của nhân viên có xu hướng tăng khi nhân viên có thâm niên làm việc càng lâu năm (“dưới 3 năm”, “3-5 năm”, “5-7 năm” và “trên 7 năm”).

Bảng 7. Kết quả phân tích sâu với thâm niên làm việc

Nhóm (I)	Nhóm (J)	Khác biệt trung bình (I-J)	Sig.
Dưới 3 năm	3-5 năm	-1,141	0,000
	5-7 năm	-1,627	0,000
	Trên 7 năm	-1,324	0,000
3-5 năm	Dưới 3 năm	1,141	0,000
	5-7 năm	-0,486	0,000
	Trên 7 năm	-0,183	0,754
5-7 năm	Dưới 3 năm	1,627	0,000
	3-5 năm	0,486	0,000
	Trên 7 năm	0,303	0,185
Trên 7 năm	Dưới 3 năm	1,324	0,000
	3-5 năm	0,183	0,754
	5-7 năm	-0,303	0,185

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả phân tích sâu với quy mô doanh nghiệp (Bảng 8) cho thấy có sự khác biệt trung bình về mức độ gắn kết của nhân viên làm việc tại doanh nghiệp có quy mô khác nhau với mức ý nghĩa 5%, cụ thể là: nhóm “dưới 10 người” với “10-50 người” và nhóm “50-100 người” với “trên 100 người”. Trong khi đó, không có sự khác biệt về mức độ gắn kết của nhân viên tại nhóm “10-50 người” với “50-100 người”. Dựa vào dấu của cột khác biệt trung bình (I-J), có thể thấy rằng mức độ gắn

kết của nhân viên có xu hướng giảm đi khi doanh nghiệp có quy mô lao động càng lớn (“dưới 10 người”, “10-50 người”, “50-100 người”, “trên 100 người”).

Bảng 8. Kết quả phân tích sâu với quy mô doanh nghiệp

Nhóm (I)	Nhóm (J)	Khác biệt trung bình (I-J)	Sig.
Dưới 10 người	10-50 người	0,376	0,037
	50-100 người	0,336	0,094
	Trên 100 người	0,823	0,000
10-50 người	Dưới 10 người	-0,376	0,037
	50-100 người	-0,040	0,999
	Trên 100 người	0,447	0,002
50-100 người	Dưới 10 người	-0,339	0,094
	10-50 người	0,040	0,999
	Trên 100 người	0,487	0,001
Trên 100 người	Dưới 10 người	-0,823	0,000
	10-50 người	-0,447	0,002
	50-100 người	-0,487	0,001

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy động lực làm việc tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả này cũng giống với nghiên cứu của Khan & Iqbal (2013), Putra & cộng sự (2017), Shaaban (2018), Azis & cộng sự (2019) và Arifin & Lo (2020).

Kết quả ước lượng cho thấy thâm niên làm việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Mức độ gắn kết của nhân viên có xu hướng tăng khi nhân viên có thâm niên làm việc càng lâu năm. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Turker (2009) tại Thổ Nhĩ Kỳ và Mohapatra & Sharma (2010) tại Ấn Độ. Bởi vì, khi nhân viên có thâm niên làm việc càng cao, họ càng dễ thích ứng với cách tổ chức hoạt động tại doanh nghiệp. Hơn nữa, nhân viên rất khó thay đổi mức độ hoàn thành công việc cũng như mức độ cống hiến cho doanh nghiệp bởi đó là cơ sở để trả lương và các quyết định hành chính khác (Saks, 2006; George & Jones, 2012).

Kết quả ước lượng cũng cho thấy quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động) tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Mức độ gắn kết của nhân viên có xu hướng giảm đi khi doanh nghiệp có quy mô lao động càng lớn. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Turker (2009) tại Thổ Nhĩ Kỳ. Bởi vì, nếu người lao động không được thúc đẩy động lực làm việc, họ sẽ thiếu tập trung trong công việc, giảm ý thức sáng tạo, đổi mới cũng như giảm sự gắn bó với công việc (Amabile & Pratt, 2016; Riyanto & cộng sự, 2021). Điều này có nguy cơ cao gia tăng tỷ lệ vắng mặt cũng

như nghỉ việc, dẫn đến tình trạng thiếu nhân viên đột ngột (Mariza, 2016; Engidaw, 2021). Các doanh nghiệp quy mô nhỏ phải tốn thêm chi phí tuyển dụng cũng như đào tạo các nhân viên mới, bởi nếu để tình trạng thiếu nhân viên tiếp tục diễn ra, năng suất lao động cũng như hiệu quả công việc của cả doanh nghiệp sẽ bị giảm sút, các hoạt động kinh doanh sẽ bị trì trệ, kéo theo nhiều hậu quả khác (Khan & Iqbal, 2013; Gupta & Sharma, 2016). Chính vì vậy, các doanh nghiệp quy mô nhỏ hơn luôn phải tìm mọi cách để gia tăng động lực làm việc của nhân viên, giúp duy trì sự gắn kết với doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, các doanh nghiệp ICT tại Việt Nam cần quan tâm việc tạo động lực cho nhân viên để gia tăng sự gắn kết của họ với doanh nghiệp. Để giúp nhân viên có động lực làm việc cũng như gắn kết hơn, doanh nghiệp cần cam kết ổn định việc làm và các chính sách lương thưởng, phúc lợi phù hợp. Ngoài ra, doanh nghiệp nên chú trọng đến việc đào tạo, định hướng phát triển con người, dẫn dắt nhân viên phát huy năng lực theo từng thời kỳ phù hợp với tổ chức. Đồng thời, các cơ quan quản lý Nhà nước nên hoàn thiện các chính sách, khung pháp lý nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp ICT tham gia và phát triển. Điều này không chỉ giúp nhân viên đảm bảo quyền lợi theo đúng căn cứ của pháp luật mà còn khuyến khích các doanh nghiệp làm chủ công nghệ bắt kịp thời đại, gia tăng lợi thế cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài.

7. Kết luận

Trong bối cảnh ngành ICT gặp nhiều biến động về môi trường nói chung, đặc biệt là môi trường công nghệ và nguồn nhân lực chất lượng cao đang trong tình trạng khan hiếm, tạo động lực làm việc cho nhân viên là một biện pháp cần thiết nhằm gia tăng sự gắn kết của họ, từ đó duy trì được chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bài viết đã khái quát tổng quan tình hình nghiên cứu cũng như xây dựng cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên. Với dữ liệu của 457 người lao động đang làm việc tại 21 doanh nghiệp trong ngành ICT tại Việt Nam, bài viết đã đánh giá được tác động tích cực của động lực làm việc đến sự gắn kết của nhân viên, đồng thời thâm niên làm việc cũng như quy mô doanh nghiệp (tính theo số lao động) cũng có tác động đến sự gắn kết của nhân viên. Điều này đã làm cơ sở cho các khuyến nghị giúp các nhà quản trị xây dựng công tác tạo động lực phù hợp với đặc điểm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu mới chỉ tập trung ở ngành ICT và chưa đủ để khái quát cho các ngành khác. Do giới hạn về nguồn lực, bộ dữ liệu thu thập mặc dù đảm bảo yêu cầu của mẫu nghiên cứu, nhưng với một tập mẫu lớn hơn có thể đưa ra các kết luận bao quát ở các lĩnh vực khác. Ngoài ra, các nghiên cứu tương lai có thể bổ sung tác động trung gian hoặc điều tiết của các yếu tố khác vào mô hình nghiên cứu trên nhằm gia tăng mức độ giải thích tác động của động lực làm việc.

Tài liệu tham khảo

- Amabile, T.M. & Pratt, M.G. (2016), “The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: making progress, making meaning”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, pp. 157-183.
- Arifin, R. & Lo, S.J. (2020), “The effect of intrinsic motivation and organizational culture on employee engagement mediated performance at PT XYZ”, *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, Vol. 1 No. 5, pp. 879-887.
- Azis, E., Prasetyo, A.P., Gustyana, T.T., Putril, S.F. & Rakhmawati, D. (2019), “The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies”, *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 20 No. 1, pp. 54-63.
- Bhuvanaiah, T. & Raya, R.P. (2015), “Mechanism of improved performance: intrinsic motivation and employee engagement”, *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 12 No 4, pp. 92-97.
- Bộ Thông tin & Truyền thông (2021), *Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam 2021*, NXB Thông tin & Truyền thông.
- Chính phủ (2018), *Nghị định 39/2018/NĐ-CP ngày 11 tháng 3 năm 2018 của Chính phủ ban hành Quy định chi tiết một số điều của luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985), “The general causality orientations scale: self-determination in personality”, *Journal of Research in Personality*, Vol. 19 No. 2, pp. 109-134.
- Delaney, M.L. & Royal, M.A. (2017), “Breaking engagement apart: the role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 1, pp. 127-140.
- Delery, J.E. & Doty D.H. (1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic contingency and configurations performance productions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-835.
- Engidaw, A.E. (2021), “The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-15.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6th edition, Reading, MA: Prentice Hall.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2016), “Exploring employee engagement – A way to better business performance”, *Global Business Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 45-63.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974), “The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects”, *Catalog of Selected Documents in Psychology*, Vol. 4, pp. 148-149.
- Hair, J., Black, W., Anderson, R. & Babin, B. (2018), *Multivariate Data Analysis*, 8th Edition, Cengage Learning EMEA.
- Hoàng, T. & Chu, N.M.N. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.
- Khan, W. & Iqbal, Y. (2013), *An investigation of the relationship between work motivation (intrinsic & extrinsic) and employee engagement: a study on Allied Bank of Pakistan*, Master Thesis, Umeå University.
- Kordbacheh, N., Shultz, K.S. & Olson, D.A. (2014), “Engaging mid and late career employees: The relationship between age and employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness”, *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 11-25.

- Kruger, J. & Rootman, C. (2010), “How do small business managers influence employee satisfaction and commitment?”, *Acta Commercica*, Vol. 10 No. 1, pp. 59-72.
- Mariza, I. (2016), “The impact of employees’ motivation and engagement on employees’ performance of manufacturing companies in Jakarta Indonesia”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, Vol. 14 No. 15, pp. 10611-10628.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Mohapatra, M. & Sharma, B.R. (2010), “Study of employee engagement and its predictors in an Indian public sector undertaking”, *Global Business Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 281-301.
- Nguyễn, D.T. (2022), “Tác động của đảm bảo công việc tới kết quả hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, Số 8, tr. 61-73.
- Parashar, B.K. (2016), “Significance of Theory Z in Indian scenario”, *International Journal of Management and Social Sciences Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 8-16.
- Putra, E.D., Cho, S. & Liu, J. (2017), “Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: test of motivation crowding theory”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 228-241.
- Riyanto, S., Endri, E. & Herlisha, N. (2021), “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: mediating role of employee engagement”, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 162-174.
- Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Shaaban, S. (2018), “The impact of motivation on organisational citizenship behaviour (OCB): the mediation effect of employees’ engagement”, Vol. 6 No. 2, pp. 58-66.
- Turker, D. (2009), “How corporate social responsibility influences organizational commitment”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89 No. 2, pp. 189-204.