

DOI:10.22144/ctu.jvn.2022.062

## CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG LÊN SỰ HÀI LÒNG, ĐỘNG LỰC VÀ GẮN KẾT TRONG CÔNG VIỆC CỦA CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC TỈNH BẾN TRE

Mai Ngọc Khương<sup>1</sup>, Nguyễn Thị Hồng Vân<sup>2\*</sup> và Trịnh Minh Khôi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

<sup>2</sup>Học viên cao học ngành Quản lý công, Trường Đại học Quốc tế - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

\*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Nguyễn Thị Hồng Vân (email: nguyenthihongvan2010@yahoo.com.vn)

### Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 06/12/2021

Ngày nhận bài sửa: 07/03/2022

Ngày duyệt đăng: 15/03/2022

### Title:

Factors affecting satisfaction, motivation and work engagement of public servants and officers in Ben Tre province

### Từ khóa:

Động lực làm việc, gắn kết trong công việc, sự hài lòng với công việc

### Keywords:

Job satisfaction, work engagement, work motivation

### ABSTRACT

The study is aimed to identify which factors affect public servants and officers' satisfaction, motivation, and work engagement. The quantitative approach was applied with data collection from 320 public servants and officers representing 25,583 public jobholders in Ben Tre province and PLS-SEM was used to test the hypotheses. The findings indicated that six factors including job content, job satisfaction, work motivation, rights and responsibilities, working environment and relationship with colleagues have direct impacts on work engagement; six factors including relationship with leader, rights and responsibilities, job content, income, working environment and welfare have indirect impacts on work engagement. Among competences, three factors including job content, rights and responsibilities, working environment have direct and indirect on work engagement.

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này xác định các yếu tố giúp người công chức (CC), viên chức (VC) tỉnh Bến Tre hài lòng hơn, có động lực hơn và gắn kết hơn trong công việc. Phương pháp tiếp cận định lượng được áp dụng với việc thu thập dữ liệu từ 320 CC, VC đại diện cho 25.583 CC, VC tỉnh Bến Tre và PLS-SEM được sử dụng để kiểm định các giả thuyết. Các phát hiện chỉ ra rằng, 6 yếu tố như: nội dung công việc, sự hài lòng công việc, động lực làm việc, quyền hạn và trách nhiệm, môi trường làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp tác động trực tiếp đến sự gắn kết trong công việc; 6 yếu tố gồm: mối quan hệ với lãnh đạo, quyền hạn và trách nhiệm, nội dung công việc, thu nhập, môi trường làm việc, phúc lợi có tác động gián tiếp đến sự gắn kết trong công việc. Trong đó, có 3 yếu tố về nội dung công việc, quyền hạn và trách nhiệm, môi trường làm việc vừa tác động trực tiếp và gián tiếp đến sự gắn kết trong công việc của CC, VC tỉnh Bến Tre.

## 1. GIỚI THIỆU

Tuy sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc luôn là đề tài quen thuộc của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước nhưng nó không bao giờ lỗi thời, đặc biệt là trong thời đại ngày nay. Khi mà Việt

Nam ngày càng hội nhập sâu rộng với quốc tế và tham gia vào quá trình toàn cầu hóa, xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, mô hình sáng tạo của nước ta và sớm khắc phục vấn nạn chảy máu chất xám, khắc phục hậu quả nặng nề do

đại dịch COVID-19 gây ra hiện nay,... thì đề tài về sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc càng quan trọng hơn bao giờ hết, nhất là trong khu vực công.

Sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc của công chức (CC), viên chức (VC) sẽ quyết định đến kết quả và chất lượng làm việc của họ. Đồng thời, nó có tính chất quyết định đến việc thực hiện thành công mục tiêu mà Đảng và Nhà nước ta đặt ra là xây dựng một hệ thống chính trị trong sạch vững mạnh và một chính phủ “*kiến tạo, liêm chính, hiệu lực, hiệu quả, tận tâm, tận lực phục vụ nhân dân*” (Dũng, 2020). Cho nên, việc xác định được các yếu tố tác động lên sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc của CC, VC để điều chỉnh, tác động và thúc đẩy nhằm thu hút, giữ chân CC, VC, đặc biệt là những người vừa có đức, có tài được xem là cấp thiết và quan trọng nhất trong giai đoạn hiện nay của bất kỳ quốc gia và địa phương nào. Trong đó, tỉnh Bến Tre cũng không nằm ngoài quy luật chung đó, trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0 và vấn đề cạnh tranh lao động ngày càng gay gắt giữa khu vực công và khu vực tư như hiện nay,... bắt buộc đòi hỏi các nhà lãnh đạo ở các cơ quan, đơn vị trong hệ thống chính trị của tỉnh phải suy nghĩ, thay đổi và sớm đưa ra các quyết định sáng suốt trong việc tạo động lực thôi thúc ý chí hành động và tạo hoặc trao cơ hội *bình đẳng* hơn để mỗi người CC, VC được phát huy tối đa tiềm năng của mình cống hiến nhiều nhất cho sự phát triển của cơ quan và cho sự phát triển của quê hương, đất nước. Điều đó được thể hiện thông qua sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc của họ tại cơ quan, đơn vị.

Sự gắn kết trong công việc đã được các học giả trong và ngoài nước nghiên cứu trên nhiều đối tượng khác nhau như: công nhân trong ngành công nghiệp, nhân viên làm việc trong lĩnh vực tài chính, giám đốc, quản lý làm việc trong các ngân hàng, nhân viên khách sạn,... Các bằng chứng cho thấy sự gắn kết trong công việc luôn dựa trên cơ sở của sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên, người lao động. Vì chỉ có sự hài lòng với công việc và có động lực làm việc mới giúp họ yêu thích, gắn bó hơn với công việc mà họ đang làm và nâng cao kết quả hoạt động. Theo Kanikaet al. (2017), sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các ngân hàng khu vực tư nhân sẽ dẫn đến sự gắn bó của nhân viên, để giữ chân các nhà quản lý làm việc ở các cấp bậc khác nhau, ta cần đạt được sự hài lòng trong công việc của họ bằng cách cung cấp nhiều yếu tố động lực như: sự công nhận và trách nhiệm. Các nhà quản lý phụ trách phát triển nguồn nhân lực trong khi muốn nhân viên gắn kết với công việc có thể tập trung vào

sự hài lòng trong công việc của họ, đặc biệt là các nhà quản lý ở các cấp bậc khác nhau. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có thể đạt được bằng cách cung cấp thêm các yếu tố thúc đẩy động lực nội tại như: xem xét công việc nhân viên làm, các nhiệm vụ tạo nên công việc. Hài lòng công việc bên ngoài được xem xét trên các điều kiện làm việc, tiền lương, đồng nghiệp, người quản lý,... Theo Buitendach and De Witte (2005), sự hài lòng công việc bên ngoài ít liên quan đến nhiệm vụ công việc hoặc nội dung chính của công việc, chẳng hạn như: tiền lương, điều kiện làm việc và đồng nghiệp, trong khi sự hài lòng công việc nội tại đề cập đến sự hài lòng bản thân với các nhiệm vụ công việc (ví dụ: sử dụng kỹ năng, tự chủ,...). Theo Haar et al. (2010), những nhân viên hài lòng với cuộc sống của mình cho thấy mức độ kiệt sức trong công việc và ý định thay đổi công việc thấp và mức độ hài lòng với công việc cao.

Nghiên cứu này được thực hiện trên đối tượng là CC, VC trong tỉnh Bến Tre và được xem xét trên hai yếu tố là sự hài lòng với công việc và động lực làm việc để có được cách đánh giá toàn diện hơn đi đến quyết định gắn kết hơn với công việc của họ trong khu vực công. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định và phân tích các yếu tố tác động lên sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc của CC, VC tỉnh Bến Tre. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu còn giúp nâng cao sự gắn bó trong công việc và cống hiến nhiều nhất của CC, VC trên địa bàn tỉnh.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là một thái độ phản ánh mức độ mà một nhân viên thích hoặc không thích công việc của mình và mô tả sự hài lòng trong công việc là cảm giác và cảm xúc của cá nhân nhân viên về công việc và thái độ của họ đối với thực tế công việc khác nhau (Spector, 1997). Theo Spector (1997), sự hài lòng trong công việc là yếu tố then chốt đối với động lực của nhân viên trong ngành dịch vụ, bởi vì nó cho thấy rằng nếu nhân viên hài lòng trong công việc, văn hóa công việc và môi trường trong ngành dịch vụ thì khách hàng mới hài lòng hơn. Thuật ngữ sự hài lòng trong công việc được đề cập đến mức độ mà mọi người thích công việc của họ (Hirschfeld, 2000). Sự hài lòng trong công việc cũng được mô tả như một phản ứng cảm xúc hoặc biểu cảm đối với công việc (Judge, 1994; Hirschfeld, 2000; Buitendach & De Witte, 2005). Sự hài lòng trong công việc bao gồm 2 thành phần: tình cảm và nhận thức. Phần tình cảm là mức độ cảm thấy công việc theo hướng tích cực và tiêu cực, trong

khí phần nhận thức bao gồm suy nghĩ và niềm tin của một nhân viên về công việc của họ (Schleicher et al., 2004). Các nhà nghiên cứu đã chia sự hài lòng trong công việc chủ yếu thành các loại: đặc điểm công việc, môi trường tại nơi làm việc và tính cách cá nhân của người lao động. Mô hình nghiên cứu đặc điểm công việc của Hackman and Lawler (1971) và mô hình kiểm soát nhu cầu do Theorell et al. (1990) đưa ra đã xác định các khía cạnh của cả công việc và nơi làm việc quan trọng đối với mức độ hài lòng trong công việc. Hơn nữa, họ nhận thấy rằng, những nhân viên có công việc tốt hơn và có khả năng kiểm soát nhiệm vụ sẽ rất hài lòng trong công việc của họ. Một số tài liệu khác (Judge et al., 2005) đã kết luận rằng, sự hài lòng trong công việc của nhân viên là do đặc điểm công việc.

Sự hài lòng trong công việc còn được mô tả như là một biểu hiện về mức độ hạnh phúc của các cá nhân liên quan đến khối lượng công việc và các hoạt động của họ (Gibson et al., 2011). Những nhân viên có mức độ hài lòng cao trong công việc sẽ thể hiện cảm xúc tích cực. Sự hài lòng trong công việc thường gắn liền với các hành vi tích cực bao gồm: tỷ lệ chuyên cần, nhân viên làm việc hiệu quả hơn, tập trung hơn trong công việc, tham gia tích cực hơn và khách hàng hài lòng hơn. Robbins and Judge (2017) đề xuất 5 khía cạnh của sự hài lòng trong công việc: lãnh đạo (quản lý), nghề nghiệp, lương bổng, đồng nghiệp và chính bản thân công việc.

### 2.1.2. Động lực làm việc

Động lực giống như một nhiên liệu để cá nhân đạt được mục tiêu của họ. Các lãnh đạo thông minh nên biết rằng, có mối liên hệ trực tiếp giữa việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc được giao và sự thành công của đơn vị đó (Blasingame, 2015). Khái niệm này được xác nhận bởi Barone (2016), người đã giải thích tầm quan trọng của động lực, có thể được nhìn thấy thông qua việc mọi người được truyền cảm hứng để tạo ra sự thay đổi trong cuộc sống của họ. Tại nơi làm việc, những thay đổi này có thể được thực hiện trong việc nâng cao hiệu suất công việc của họ, họ làm việc chăm chỉ hơn và thông minh hơn, làm việc hiệu quả hơn, điều này sẽ tác động tích cực đến hiệu quả của tổ chức. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về động lực, theo Schmidt et al. (2013), động lực là quá trình tâm lý làm nền tảng cho sự định hướng, sức mạnh và sự kiên trì của hành vi hoặc suy nghĩ. Động lực được suy ra từ hành vi của một người hoặc kết quả có liên quan với các hành vi. Động lực được cho là một trong bốn công cụ thiết yếu của hành vi và hiệu suất cá nhân (Kinicki & Fugate, 2016). Động lực

làm việc là quá trình xác định tâm lý (hoặc cung cấp năng lượng) cho định hướng, sức mạnh và sự kiên trì của hành động trong dòng trải nghiệm liên tục đặc trưng của con người liên quan đến công việc của họ (Kanfer et al., 2008).

Theo Chiang et al. (2008), động lực dựa trên mức độ nỗ lực của nhân viên, chất lượng công việc, năng suất và mức độ tham gia vào công việc của họ. Hơn nữa, Jeremy et al (2017) đã góp phần khám phá về động lực (nội tại và tự chủ) đều có liên quan đến mức độ gắn kết công việc cao hơn của nhân viên.

### 2.1.3. Sự gắn kết trong công việc

Sự gắn kết trong công việc là một chủ đề được nghiên cứu rộng rãi và có mối liên hệ rất lớn đến động lực làm việc và hành vi tạo ra động lực. Do đó, nó là một khái niệm quan trọng đối với các tổ chức bởi tác động tích cực của nó đến kết quả hoạt động (Christian et al., 2011). Sự gắn kết trong công việc là một trạng thái tâm lý tích cực và liên quan đến công việc được biểu hiện bởi các đặc trưng: nghị lực, cống hiến và sự say mê (Schaufeli et al., 2002). Những nhân viên gắn kết trong công việc có mức năng lượng cao và nhiệt tình với công việc của họ. Hơn nữa, họ thường đắm chìm vào công việc của mình trong khi thời gian trôi đi (May et al., 2004).

Sự gắn kết của nhân viên còn là mức độ hăng hái và cam kết của nhân viên đối với công việc của họ. Những nhân viên gắn kết trong công việc có sự tham gia về thể chất, nhận thức và tình cảm trong công việc và có mối liên hệ chặt chẽ, hiệu quả hơn với công việc của họ (Kahn, 1990; Leiter, 1997). Ngược lại, ít có sự tham gia về thể chất trong công việc và không có hoặc ít gắn kết tình cảm giữa các đồng nghiệp có thể nhìn thấy trong những trường hợp nhân viên nghỉ việc (Kahn, 1990). Mọi công việc đều có các khía cạnh hoặc đặc điểm về thể chất, xã hội và tổ chức, nhằm thúc đẩy nhân viên đạt được mục tiêu công việc và bồi dưỡng cho cá nhân trưởng thành, học hỏi và phát triển (Bakker & Demerouti, 2008).

*Từ cơ sở lý thuyết trên, các giả thuyết được xác lập như sau:*

**H1:** Quyền hạn và trách nhiệm (H1a), mối quan hệ với đồng nghiệp (H1b), môi trường làm việc (H1c), nội dung công việc (H1d), thu nhập (H1e), phúc lợi (H1f), mối quan hệ với lãnh đạo (H1g) tác động tích cực đến động lực làm việc.

**H2:** Quyền hạn và trách nhiệm (H2a), mối quan hệ với đồng nghiệp (H2b), môi trường làm việc (H2c), nội dung công việc (H2d), thu nhập (H2e),

phúc lợi (H2f), mối quan hệ với lãnh đạo (H2g) tác động tích cực đến sự hài lòng với công việc.

**H3:** Quyền hạn và trách nhiệm (H3a), mối quan hệ với đồng nghiệp (H3b), môi trường làm việc (H3c), nội dung công việc (H3d), thu nhập (H3e), phúc lợi (H1f), mối quan hệ với lãnh đạo (H3g) tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc.

**H4:** Động lực làm việc (H4h) và sự hài lòng với công việc (H4i) tác động tích cực đến sự gắn kết trong công việc.

**H5:** Sự gắn kết trong công việc bị tác động gián tiếp bởi quyền hạn và trách nhiệm (H5-1a, H5-2a), mối quan hệ với đồng nghiệp (H5-1b, H5-2b), môi trường làm việc (H5-1c, H5-2c), nội dung công việc (H5-1d, H5-2d), thu nhập (H5-1e, H5-2e), phúc lợi (H5-1f, H5-2f), mối quan hệ với lãnh đạo (H5-1g, H5-2g) thông qua vai trò trung gian của động lực làm việc và hài lòng với công việc.

## 2.2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.2.1. Công cụ đo lường

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng dựa trên các thang đo của các nghiên cứu trong và ngoài nước đã được kiểm định trước đó, đồng thời đã được sửa đổi để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Bản câu hỏi có 4 phần: cấp làm việc (tỉnh, huyện, xã) của người trả lời, các biến độc lập của sự hài lòng trong công việc, động lực làm việc và sự gắn kết trong công việc (môi trường làm việc, thu nhập, phúc lợi, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, quyền hạn và trách nhiệm, nội dung công việc), các biến phụ thuộc (sự gắn kết trong công việc, sự hài lòng trong công việc, động lực làm việc) và phần thông tin cá nhân của người trả lời. Nghiên cứu này đã sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đánh giá tất cả các câu hỏi từ "rất không đồng ý" đến "rất đồng ý". Ngoại trừ câu hỏi, "Để gia tăng sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc, anh/chị vui lòng đóng góp ý kiến xây dựng để giúp các cơ quan trong tỉnh Bến Tre phát triển và ngày càng thu hút được nhiều công chức, viên chức giỏi trong tương lai".

### 2.2.2. Thu thập dữ liệu và mẫu

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện trong thời gian trước khi diễn ra đại dịch COVID-19 từ tháng 01 đến tháng 4 năm 2021 tại các cơ quan, đơn vị trên địa bàn tỉnh Bến Tre. Dữ liệu được thu thập theo hai cách: thứ nhất, các phiếu khảo sát được gửi trực tiếp đến các cơ quan, đơn vị từ tỉnh đến xã; thứ hai, khảo sát trực tuyến tự quản lý có sẵn thông qua Google Biểu mẫu.

Trước khi gửi khảo sát, những người tham gia sẽ nhận được lời mời thông qua điện thoại hoặc email với các tiêu chí sau: là CC, VC đang công tác tại các cơ quan, đơn vị trong hệ thống chính trị của tỉnh (các cơ quan Đảng, Nhà nước, Mặt trận và các đoàn thể) và các đơn vị sự nghiệp công lập (giáo dục, y tế,...) trong tỉnh Bến Tre.

Cỡ mẫu của nghiên cứu này, theo Thọ (2011), cỡ mẫu tối thiểu là  $n \geq 50 + 8 * p$  với  $p$  là số biến độc lập. Vậy cỡ mẫu tối thiểu là  $n \geq 8 * 7 + 50 \Leftrightarrow n \geq 106$ . Trong phạm vi nghiên cứu này, dữ liệu hợp lệ cuối cùng là 320 người CC, VC trong tỉnh Bến Tre được kỳ vọng là tỷ lệ phản hồi thích hợp.

### 2.2.3. Phương pháp thống kê

Trong nghiên cứu này, PLS-SEM với phần mềm Smart-PLS phiên bản 3.0 được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Theo Hair et al. (2011), kỹ thuật bình phương nhỏ nhất từng phần được sử dụng để khám phá các dự đoán chính - bản chất của nghiên cứu và điều tra các mối quan hệ cấu trúc phức tạp giữa các cấu trúc. Đối với phân tích dữ liệu, có cách tiếp cận hai bước được sử dụng trong nghiên cứu này (Hair et al., 2013). Bước thứ nhất, phân tích mô hình đo lường để kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của mô hình bằng cách kiểm tra nhân tố tải, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình (Esmailifar et al., 2015; Zainuddin et al., 2017). Bước thứ hai, đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm tra mối tương quan giữa các cấu trúc tiềm ẩn (Nikbin et al., 2015; Zailani et al., 2016).

## 3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Mô tả mẫu

Kết quả khảo sát cho thấy, cấp tỉnh có 118 người (tỷ lệ 36,9%), cấp huyện có 113 người (tỷ lệ 35,3%) và cấp xã có 89 người (tỷ lệ 27,8%); về giới tính, số lượng nam giới tham gia khảo sát có 196 người (tỷ lệ 61,25%), nữ giới có 124 người (tỷ lệ 38,75%); về tình trạng hôn nhân, độc thân có 59 người (tỷ lệ 18,4%), kết hôn có 261 người (tỷ lệ 81,6%); về độ tuổi, dưới 25 tuổi có 22 người (tỷ lệ 6,9%), từ 25 - 35 tuổi có 135 người (tỷ lệ 42,2%), từ 35 - 45 tuổi có 139 người (tỷ lệ 43,4%), trên 45 tuổi có 24 người (tỷ lệ 7,5%); về thâm niên làm việc, dưới 5 năm có 65 người (tỷ lệ 20,3%), từ 5-10 năm có 95 người (tỷ lệ 29,7%), từ 10 - 15 năm có 107 người (tỷ lệ 33,4%), trên 15 năm có 53 người (tỷ lệ 16,6%); về trình độ học vấn, sơ cấp có 2 người (tỷ lệ 0,6%), trung cấp có 20 người (tỷ lệ 6,3%), cao đẳng có 10 người (tỷ lệ 3,1%), đại học có 272 người (tỷ lệ 85,0%), sau đại học có 16 người (tỷ lệ 5,0%); về thu nhập, dưới 4 triệu có 93 người (tỷ lệ 29,1%), từ 4 -

6 triệu có 178 người (tỷ lệ 55,6%), từ 6 - 8 triệu có 34 người (tỷ lệ 10,6%), từ 8 - 10 triệu có 14 người (tỷ lệ 4,4%), trên 10 triệu có 1 người (tỷ lệ 0,3%).

**3.2. Kết quả mô hình đo lường**

Để đo lường tất cả các cấu trúc của mô hình nghiên cứu, việc phân tích độ tin cậy và tính hợp lệ được thực hiện. Bước đầu là đánh giá độ tin cậy của các thang đo bằng cách sử dụng độ tin cậy tổng hợp (CR). Theo Hair et al. (2011), CR phải  $\geq 0,06$  được coi là có thể chấp nhận được và kết quả từ Bảng 2 đã chứng minh rằng, độ tin cậy tổng hợp của tất cả các yếu tố trong nghiên cứu này đều nằm trong khoảng từ 0,886 đến 0,957 phù hợp với các đề xuất. Do đó, kết quả chỉ ra rằng tất cả các thang đo trong nghiên cứu này đều có mức độ tin cậy nhất quán nội bộ cao. Bước hai là sử dụng phương sai trích trung bình (AVE) để đánh giá tính hợp lệ. Theo Fornell et al. (1981), AVE phải  $\geq 0,5$ . Trong nghiên cứu này, AVE đều  $> 0,5$ , nằm trong khoảng từ 0,591 đến 0,816. Do đó, các thang đo đề xuất là thích hợp.

Để đánh giá giá trị phân biệt, Fornell and Larcker (1981) đề xuất rằng hệ số tải ngoài của chỉ báo trên một nhân tố phải cao hơn tất cả các tải chéo của nó. Do đó, hệ số tải ngoài của nhân tố phải  $> 0,7$  (Hulland, 1999). Các kết quả giá trị phân biệt hợp lệ nằm trong khoảng từ 0,773 đến 0,903. Cho nên, tất cả các thang đo đều phù hợp như trong Bảng 2. Trong số các yếu tố trong mô hình, động lực làm việc được các CC, VC quan tâm nhiều nhất (mean = 4,355). Quyền hạn và trách nhiệm được các CC, VC

chấp nhận thứ hai (mean = 4,130). Sự gắn kết trong công việc cũng được CC, VC chấp nhận cao (mean = 4,075). Phúc lợi (mean = 3,979), mối quan hệ với đồng nghiệp (mean = 3,974) mối quan hệ với lãnh đạo (mean = 3,897), môi trường làm việc (mean = 3,893), sự hài lòng với công việc (mean = 3,786), thu nhập (mean = 3,545) cũng ở mức cao và tất cả đều đáp ứng mức độ đồng ý của 320 CC, VC trên địa bàn tỉnh Bến Tre.

**Bảng 1. Đánh giá mô hình đo lường**

	Biến	Cronbach's Alpha	CR	AVE
	SHLC	0,904	0,924	0,634
	MTLV	0,870	0,903	0,609
	MQHLD	0,936	0,948	0,724
	MQHDN	0,902	0,925	0,675
	NDCV	0,925	0,944	0,771
	PL	0,835	0,882	0,600
	QHTN	0,944	0,957	0,816
	SGK	0,860	0,896	0,591
	TN	0,830	0,886	0,661
	DLLV	0,889	0,912	0,597

(Nguồn: Số liệu khảo sát, 2021, n (cỡ mẫu = 320 quan sát)

\* Ghi chú: SHLC (Hài lòng công việc), MTLV (Môi trường làm việc), MQHLD (Mối quan hệ với lãnh đạo), MQHDN (Mối quan hệ với đồng nghiệp), NDCV (Nội dung công việc), PL (Phúc lợi), QHTN (Quyền hạn và trách nhiệm), SGK (Sự gắn kết trong công việc), TN (Thu nhập), DLLV (Động lực làm việc).

**Bảng 2. Giá trị phân biệt**

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.SHLC</b>	3,786	0,810	<b>0,796</b>									
<b>2.MTLV</b>	3,893	0,797	0,582	<b>0,780</b>								
<b>3.MQHLD</b>	3,897	0,786	0,724	0,589	<b>0,851</b>							
<b>4.MQHDN</b>	3,974	0,690	0,517	0,380	0,565	<b>0,821</b>						
<b>5.NDCV</b>	3,817	0,695	0,567	0,454	0,479	0,472	<b>0,878</b>					
<b>6.PL</b>	3,979	0,715	0,513	0,571	0,641	0,478	0,471	<b>0,775</b>				
<b>7.QHTN</b>	4,130	0,507	0,387	0,480	0,385	0,382	0,519	0,443	<b>0,903</b>			
<b>8.SGK</b>	4,075	0,597	0,548	0,497	0,449	0,316	0,632	0,428	0,530	<b>0,769</b>		
<b>9.TN</b>	3,545	0,962	0,578	0,568	0,556	0,482	0,340	0,618	0,254	0,309	<b>0,813</b>	
<b>10.DLLV</b>	4,355	0,649	0,207	0,260	0,230	0,198	0,238	0,279	0,394	0,376	0,160	<b>0,773</b>

(Nguồn: Số liệu khảo sát, 2021, n (cỡ mẫu = 320 quan sát)

\* Ghi chú: Các giá trị in đậm đại diện cho căn bậc hai của AVE, mean: giá trị trung bình, SD: độ lệch chuẩn

**3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc**

Mô hình đo lường cho kết quả khả thi, bước tiếp theo là đánh giá mô hình cấu trúc. Mô hình cấu trúc được xác định để giải thích mục tiêu nội sinh các biến khác nhau (sự hài lòng, động lực, sự gắn kết trong công việc). Cuối cùng, để dự đoán chính xác mô hình được ước tính, hệ số xác định ( $R^2$ ) được đánh giá.

Một công cụ khác để đo lường mức độ phù hợp của mô hình là thước đo đánh giá mức độ dự đoán phù hợp (Stone, 1974; Geisser, 1975). Để dự đoán rõ ràng các chỉ số của cấu trúc ẩn dựa trên giá trị dự báo ( $Q^2$ ). Giá trị  $Q^2$  được tính để xác định mức độ dự đoán phù hợp cho cấu trúc dựa trên kỹ thuật bình phương tối thiểu một phần (PLS-SEM). Theo Chin (2009) và Hair (2016), mô hình cho thấy mức độ dự đoán phù hợp trong trường hợp giá trị  $Q^2 > 0$  để một biến nội sinh thể hiện sự phù hợp có thể chấp nhận

được. Nếu  $Q^2 > 0$  thì có nghĩa là biến độc lập có khả năng dự báo thích hợp đến biến phụ thuộc. Tương ứng với hệ số của  $Q^2$  bằng 0,02 là khả năng thấp, 0,15 là khả năng trung bình và 0,35 là khả năng cao.

Trong nghiên cứu này, các biến độc lập có liên quan dự báo với biến phụ thuộc đạt được là 0,393 đối với sự hài lòng công việc, 0,308 đối với sự gắn kết trong công việc và 0,088 đối với động lực làm việc cao hơn 0. Do đó, có một mức độ dự báo phù hợp cao đối với sự hài lòng trong công việc, sự gắn kết trong công việc và động lực làm việc, thể hiện sự phù hợp tốt của mô hình. Nghiên cứu này còn dựa trên khởi động phi tham số - được xây dựng bởi Hair et al. (2016) với 1000 lần lặp lại để kiểm tra mô hình cấu trúc và ở mức độ tin cậy 97,5%. Bảng 4 cho thấy kết quả của mô hình cấu trúc từ phân tích Smart-PLS.

**Bảng 3. Hệ số đường dẫn - Các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng, động lực và sự gắn kết trong công việc của CC, VC**

Giả thuyết	Phát biểu	Chiều hướng và mức độ tác động ( $\beta$ )	p – values (giá trị mức ý nghĩa thống kê)	Kết luận
H1a	QHTN → DLLV	0,322	0,000	Chấp nhận
H1b	MQHDN → DLLV	0,010	0,904	Bác bỏ
H1c	MTLV → DLLV	0,046	0,544	Bác bỏ
H1d	NDCV → DLLV	-0,007	0,918	Bác bỏ
H1e	TN → DLLV	-0,036	0,663	Bác bỏ
H1f	PL → DLLV	0,117	0,131	Bác bỏ
H1g	MQHLD → DLLV	0,021	0,835	Bác bỏ
H2a	QHTN → SHLC	0,003	0,962	Bác bỏ
H2b	MQHDN → SHLC	0,038	0,490	Bác bỏ
H2c	MTLV → SHLC	0,124	0,037	Chấp nhận
H2d	NDCV → SHLC	0,261	0,000	Chấp nhận
H2e	TN → SHLC	0,221	0,000	Chấp nhận
H2f	PL → SHLC	-0,137	0,020	Chấp nhận
H2g	MQHLD → SHLC	0,466	0,000	Chấp nhận
H3a	QHTN → SGK	0,158	0,006	Chấp nhận
H3b	MQHDN → SGK	-0,113	0,046	Chấp nhận
H3c	MTLV → SGK	0,126	0,022	Chấp nhận
H3d	NDCV → SGK	0,373	0,000	Chấp nhận
H3e	TN → SGK	-0,061	0,309	Bác bỏ
H3f	PL → SGK	0,030	0,573	Bác bỏ
H3g	MQHLD → SGK	-0,009	0,884	Bác bỏ
H4h	DLLV → SGK	0,164	0,000	Chấp nhận
H4i	SHLC → SGK	0,256	0,000	Chấp nhận

(Nguồn: Số liệu khảo sát, 2021, n (cỡ mẫu = 320 quan sát)

Bảng 3 trình bày kết quả của tất cả các giả thuyết, kết quả phân tích cho thấy rằng giả thuyết (H1) quyền hạn và trách nhiệm có tác động tích cực và trực tiếp đến động lực làm việc ở mức độ tin cậy 95%, với mức độ tác động khá cao ( $\beta = 0,322, p =$

0,000). Tuy nhiên, các yếu tố MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD không có tác động đến DLLV ( $p > 0,05$ ). Do đó, các giả thuyết H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g không được sự ủng hộ (Bảng 3). Hơn nữa, hệ số xác định ( $R^2$ ) đối với DLLV là

0,171, có nghĩa là QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD giải thích một cách không đáng kể 17,1% phương sai trong DLLV.

Giả thuyết (H2) đã được phân tích và kết quả cho thấy rằng 5 yếu tố: MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD có tác động tích cực và trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc ở mức độ tin cậy 95%. Trong đó, MQHLD (H2g) có tác động mạnh nhất ( $\beta = 0,466, p = 0,000$ ), tiếp theo lần lượt là NDCV ( $\beta = 0,261, p = 0,000$ ), TN ( $\beta = 0,221, p = 0,000$ ), MTLV ( $\beta = 0,124, p = 0,037$ ) và cuối cùng là PL ( $\beta = -0,137, p = 0,020$ ). Tuy nhiên, yếu tố QHTN và MQHDN không có tác động đến SHLC ( $p > 0,05$ ). Do đó, các giả thuyết H2a, H2b đã bị bác bỏ. Hơn nữa, hệ số xác định ( $R^2$ ) đối với SHLC là 0,637, điều này cho thấy rằng QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD giải thích đáng kể 63,7% phương sai trong SHLC.

Giả thuyết (H3) đã được phân tích và kết quả cho thấy 4 yếu tố: QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV có tác động tích cực và trực tiếp đến SGK ở mức tin cậy 95%. Trong đó, NDCV có tác động mạnh nhất ( $\beta = 0,373, p = 0,000$ ), tiếp theo lần lượt là QHTN ( $\beta = 0,158, p = 0,006$ ), MTLV ( $\beta = 0,126, p = 0,022$ ) và cuối cùng là MQHDN ( $\beta = -0,113, p = 0,046$ ). Tuy nhiên, các yếu tố TN, PL và MQHLD không có tác động đến SGK ( $p > 0,05$ ). Do đó, các giả thuyết H3e, H3f, H3g đã bị bác bỏ. Hơn nữa, hệ số xác định ( $R^2$ ) đối với SGK là 0,538 cho thấy QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD giải thích đáng kể 53,8% phương sai trong SGK.

Giả thuyết (H4) đã được kiểm định và kết quả cho thấy DLLV và SHLC có tác động tích cực và trực tiếp đến SGK ở mức độ tin cậy 95%. Trong đó, SHLC có tác động mạnh ( $\beta = 0,256, p = 0,000$ ) hơn DLLV ( $\beta = 0,164, p = 0,000$ ) đến SGK. Vì vậy, giả thuyết H4 đã được chấp nhận.

Bảng 4 trình bày vai trò trung gian của DLLV và SHLC, giả thuyết (H5) từ các kết quả tác động gián tiếp cụ thể đã được phân tích để kiểm tra các biến độc lập và các biến trung gian. Kết quả nghiên cứu cho thấy SHLC giữ vai trò trung gian của 5 yếu tố: MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD đến SGK. Tác động trung gian của SHLC đến SGK trên 5 yếu tố MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD với mức độ tác động (MQHLD với  $\beta = 0,466, p = 0,000$ ; NDCV với  $\beta = 0,261, p = 0,000$ ; TN với  $\beta = 0,221, p = 0,000$ ; MTLV với  $\beta = 0,124, p = 0,037$ ; PL với  $\beta = -0,137, p = 0,020$ ) ở mức tin cậy 95%.

Bên cạnh đó, chỉ có 1 yếu tố QHTN vừa tác động đến DLLV ( $\beta = 0,322, p = 0,000$ ) và SGK ( $\beta = 0,158, p = 0,006$ ). Nhưng QHTN tác động đến DLLV lớn hơn tác động đến SGK. Do đó, DLLV cũng giữ vai trò trung gian của yếu tố QHTN đến SGK.

Vì vậy, 6 giả thuyết (H5-1a, H5-2c, H5-2d, H5-2e, H5-2f, H5-2g) được ủng hộ. Tuy nhiên, 8 giả thuyết khác như: H5-1b, H5-1c, H5-1d, H5-1e, H5-1f, H5-1g, H5-2a, H5-2b không có ý nghĩa nên đã bị bác bỏ.

**Bảng 4. Các yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến sự gắn kết trong công việc**

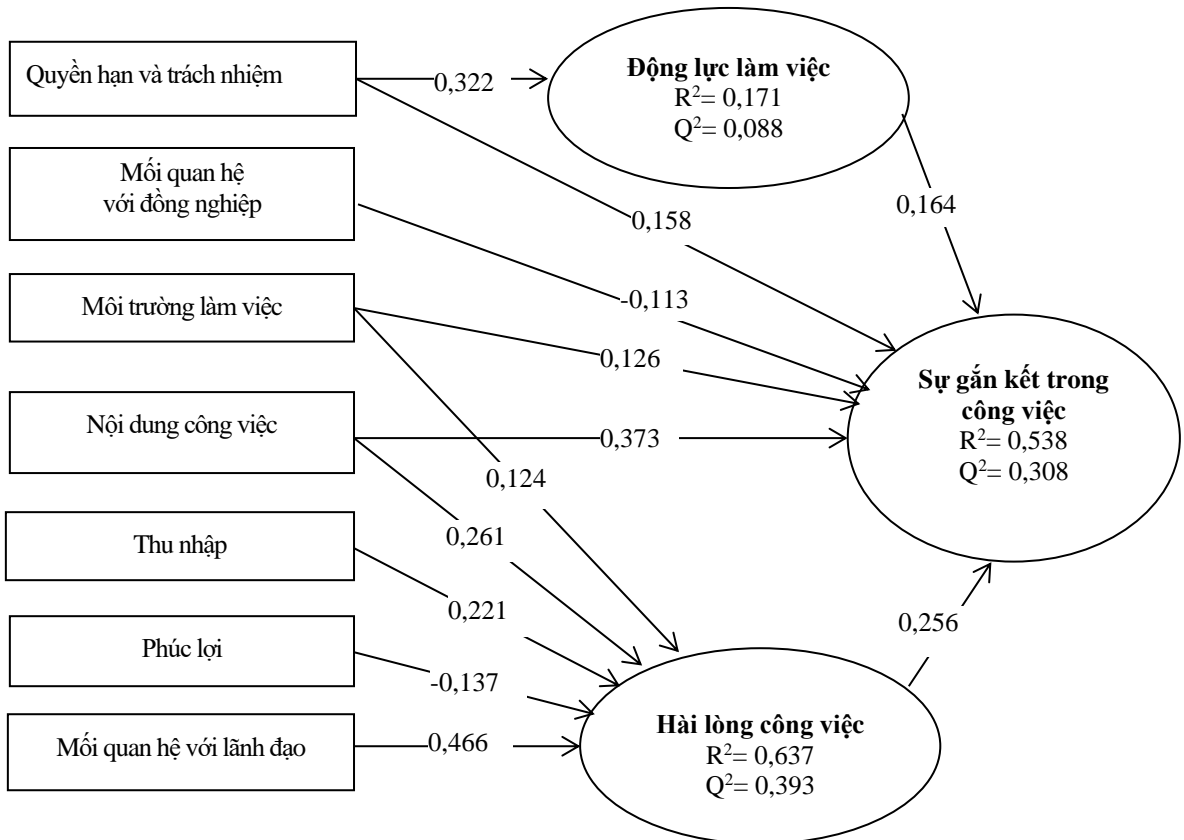
Giả thuyết	Phát biểu	Chiều hướng và mức độ tác động ( $\beta$ )	p - values	Kết luận
H5-1a	QHTN → DLLV → SGK	0,053	0,001	Chấp nhận
H5-1b	MQHDN → DLLV → SGK	0,002	0,909	Bác bỏ
H5-1c	MTLV → DLLV → SGK	0,008	0,568	Bác bỏ
H5-1d	NDCV → DLLV → SGK	-0,001	0,922	Bác bỏ
H5-1e	TN → DLLV → SGK	-0,006	0,683	Bác bỏ
H5-1f	PL → DLLV → SGK	0,019	0,184	Bác bỏ
H5-1g	MQHLD → DLLV → SGK	0,003	0,842	Bác bỏ
H5-2a	QHTN → SHLC → SGK	0,001	0,964	Bác bỏ
H5-2b	MQHDN → SHLC → SGK	0,010	0,511	Bác bỏ
H5-2c	MTLV → SHLC → SGK	0,032	0,060	Bác bỏ
H5-2d	NDCV → SHLC → SGK	0,067	0,017	Chấp nhận
H5-2e	TN → SHLC → SGK	0,057	0,005	Chấp nhận
H5-2f	PL → SHLC → SGK	-0,035	0,042	Chấp nhận
H5-2g	MQHLD → SHLC → SGK	0,120	0,001	Chấp nhận

(Nguồn: Số liệu khảo sát, 2021, n (cỡ mẫu) = 320 quan sát)

**3.4. Thảo luận**

Để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến, mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên các cơ sở lý thuyết nghiên cứu trong và ngoài nước trước để chọn ra các yếu tố sao cho phù hợp với môi trường công tác của CC, VC tại các cơ quan, đơn vị trong hệ thống chính trị của tỉnh Bến Tre nói riêng và Việt Nam nói chung gồm: QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD tác động trực tiếp đến DLLV, SHLC và SGK.

Một số đề xuất khác như SHLC và DLLV sẽ giữ vai trò làm trung gian cho các yếu tố: QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD tác động gián tiếp đến SGK của CC, VC tỉnh Bến Tre. Thang đo được sử dụng cho các khái niệm QHTN, MQHDN, MTLV, NDCV, TN, PL, MQHLD đã cho thấy những kết quả phù hợp với tình hình và môi trường làm việc của CC, VC hiện nay.



**Hình 1. Kết quả kiểm định mô hình**

Trước hết, nghiên cứu này xác định các yếu tố giúp CC, VC trên địa bàn tỉnh Bến Tre hài lòng hơn, có động lực hơn và gắn kết hơn trong công việc. Qua kết quả nghiên cứu, 6 trong số 9 yếu tố gồm: NDCV, SHLC, DLLV, QHTN, MTLV, MQHDN có tác động trực tiếp và đáng kể đến SGK.

NDCV có tác động trực tiếp và đáng kể nhất đến SGK ( $\beta = 0,373$ ,  $p = 0,000$ ). Điều này phản ánh, NDCV của CC, VC tỉnh Bến Tre có yếu tố quyết định đến SGK của CC, VC trên địa bàn tỉnh Bến Tre. NDCV phải được thiết kế, giao việc sao cho phù hợp với khả năng, thời gian, có ý nghĩa và tạo sự thích thú cho CC, VC. Có như thế, CC, VC mới có

cảm giác thành tựu và cảm hứng từ công việc được giao mà quên đi thời gian và mệt mỏi khi làm việc. Từ đó, họ sẽ gắn kết trong công việc hơn. Theo Podsakoff et al. (2007), khối lượng công việc được coi là một yếu tố gây căng thẳng thách thức.

SHLC là một biến trung tâm và chủ chốt trong các yếu tố tác động lên SGK của CC, VC. Vì SHLC vừa có tác động trực tiếp mạnh thứ hai ( $\beta = 0,256$ ,  $p = 0,000$ ) và vừa làm trung gian đến SGK; phát hiện này là điểm mới của nghiên cứu và cũng rất phù hợp trong khu vực công. Tương tự như nghiên cứu Romat et al. (2020), sự hài lòng trong công việc là một trong những thái độ làm việc tích cực nên trở



thành ưu tiên của mọi tổ chức. Sự hài lòng trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa động lực làm việc và gắn kết tinh cảm. Theo Barnes and Collier (2013), sự hài lòng trong công việc có tác động đáng kể đến sự gắn kết trong công việc. Nghiên cứu của Kanika and Mridula (2017), có mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết trong công việc. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên dẫn đến sự gắn kết của nhân viên.

DLLV là yếu tố tác động trực tiếp mạnh thứ ba đến SGK ( $\beta = 0,164, p = 0,000$ ). Như Romat et al. (2020), khi các cá nhân có suy nghĩ về tầm quan trọng những gì họ làm thì tự động họ sẽ phát triển một động lực làm việc mạnh mẽ hơn.

QHTN có tác động trực tiếp mạnh thứ tư đến SGK ( $\beta = 0,158, p = 0,006$ ). Do sự khác biệt về đối tượng nghiên cứu, đối tượng nghiên cứu ở đây là CC, VC trong khu vực công nên có các yếu tố và sự đánh giá khác nhau về mức độ tác động. Trong đó, yếu tố QHTN, quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ và là phương tiện thực hiện nhiệm vụ; đồng thời nếu quy định rõ ràng và cho CC, VC biết được QHTN khi đảm đương công việc, vị trí mà mình làm để CC, CV cân nhắc, xem xét năng lực có phù hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc hay không. Qua đó, CC, CV sẽ có sự gắn kết hơn trong công việc.

MTLV có tác động trực tiếp mạnh thứ năm đến SGK ( $\beta = 0,126, p = 0,022$ ). Được làm việc trong một môi trường cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc và cảm thấy an toàn tại nơi làm việc, CC, VC sẽ an tâm công tác và phát huy hết khả năng của mình. Từ đó, CC, VC sẽ gắn kết nhiều hơn với công việc. Meijman and Mulder (2018) cho rằng một môi trường làm việc đầy đủ sẽ thúc đẩy sự sẵn sàng cống hiến nỗ lực và khả năng của một người cho nhiệm vụ công việc của họ.

MQHDN tác động trực tiếp mạnh thứ sáu đến SGK ( $\beta = -0,113, p = 0,046$ ). Tuy trong cơ quan, mỗi CC, VC đều làm một mảng công việc khác nhau, nhưng muốn cơ quan hoạt động tốt thì đòi hỏi các đồng nghiệp trong cơ quan và các cơ quan phải phối hợp tốt với nhau để chia sẻ, trao đổi thông tin, dữ liệu,... nhằm thực hiện đạt được mục tiêu chung là phục vụ tốt hơn cho người dân, doanh nghiệp. Vì thế, tất cả CC, VC đều muốn có mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp trong và ngoài cơ quan. Khi các CC, VC có mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp thì sự gắn kết trong công việc của họ cũng cao hơn. Theo Ruhlman and Siegman (2009), lực lượng lao động không đoàn kết có thể dẫn đến chi phí cao hơn, năng suất thấp hơn, sức khỏe tâm lý bị suy giảm và

sức khỏe thể chất kém. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy nếu ta không xử lý tốt và khéo léo mối quan hệ này thì nó sẽ dẫn đến thiếu sự gắn kết trong công việc.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, sáu yếu tố gồm: MQHLD, QHTN, NDCV, TN, MTLV, PL tác động gián tiếp đến SGK thông qua vai trò trung gian của SHLC và DLLV. Theo các nghiên cứu trước đó của Romat et al. (2020), Emmanuel (2020), Jeremy and Oluremi (2017), sự hài lòng trong công việc có vai trò trung gian trong mối quan hệ của động lực làm việc và sự gắn kết tinh cảm (Romat et al., 2020); sự hài lòng trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa tâm lý vi phạm hợp đồng và sự hài lòng trong cuộc sống (Emmanuel, 2020); các hình thức của động lực (nội tại và tự chủ) làm trung gian cho mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về lãnh đạo chuyển đổi (TL-Transformational leadership) và sự gắn kết trong công việc (Jeremy & Oluremi, 2017).

Bên cạnh đó, nghiên cứu còn cho thấy 2 yếu tố là: SHLC và DLLV giữ vai trò trung gian tác động đến SGK của CC, VC thông qua 6 yếu tố là: MQHLD, QHTN, NDCV, TN, MTLV, PL. Đây cũng là điểm mới của nghiên cứu này, giúp bổ sung vào mô hình nghiên cứu của Arnold and Evangelia (2008) về sự gắn kết trong công việc. Theo Arnold and Evangelia (2008), sự gắn kết trong công việc là một chỉ số quan trọng cho nghề nghiệp tốt hơn của cả nhân viên và tổ chức. Các nhà quản lý nguồn nhân lực có thể làm một số việc thông qua nhu cầu công việc, nguồn lực công việc, nguồn lực cá nhân để tạo điều kiện thuận lợi cho việc gắn kết trong công việc của nhân viên. Đặc biệt, trong nghiên cứu này, một số việc được bổ sung thêm mà nhà quản lý nguồn nhân lực, lãnh đạo tác động trực tiếp vào các yếu tố theo thứ tự như: NDCV, SHLC, DLLV, QHTN, MTLV, MQHDN và tác động gián tiếp vào các yếu tố theo trình tự: MQHLD, QHTN, NDCV, TN, MTLV, PL để giúp nhân viên nói chung và CC, VC nói riêng gắn kết hơn trong công việc.

#### 4. KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có 6 yếu tố tác động trực tiếp đến sự gắn kết trong công việc của CC, VC tỉnh Bến Tre là: nội dung công việc (+0,373), sự hài lòng trong công việc (+0,256), động lực làm việc (+0,164), quyền hạn và trách nhiệm (+0,158), môi trường làm việc (+0,126), mối quan hệ với đồng nghiệp (-0,113); 6 yếu tố có tác động gián tiếp đến sự gắn kết trong công việc của CC, VC tỉnh Bến Tre là: mối quan hệ với lãnh đạo (+0,466), quyền hạn và trách nhiệm (+0,322), nội dung công

việc (+0,261), thu nhập (+0,221), môi trường làm việc (+0,124), phúc lợi (-0,137). Trong đó, có 3 yếu tố gồm: nội dung công việc, quyền hạn và trách nhiệm, môi trường làm việc vừa tác động trực tiếp vừa gián tiếp đến sự gắn kết trong công việc của CC, VC tỉnh Bến Tre. Vì thế, các nhà quản lý nguồn nhân lực nói chung và lãnh đạo tỉnh Bến Tre nói riêng cần quan tâm hơn đến vấn đề này để góp phần nâng cao sự hài lòng, động lực và gắn kết trong công việc của CC, VC trên địa bàn tỉnh, nhất là những CC, VC có tâm, trí và tâm.

Để góp phần tăng độ tin cậy hơn cho kết quả của mô hình nghiên cứu này, ta cần xác định thêm nhiều biến độc lập khác và số lượng mẫu lớn hơn; có các nghiên cứu tương tự trên các đối tượng khác là nhân viên trong các khu vực như: doanh nghiệp tư nhân,

doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp Nhà nước,... và nghiên cứu cùng đối tượng là CC, VC nhưng ở các tỉnh, thành phố khác để có sự so sánh, đối chiếu kết quả thu được. Qua đó, sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo, quản lý, nhất là các nhà quản lý nguồn nhân lực có tầm nhìn toàn diện nhất nhằm giúp cho nhân viên nói chung và CC, VC nói riêng có sự gắn kết hơn trong công việc, đặc biệt là giữ chân được những người vừa có đức và tài hiện nay.

### LỜI CẢM ƠN

Các tác giả của nghiên cứu này xin trân trọng cảm ơn các cơ quan, ban, ngành, đoàn thể trên địa bàn tỉnh Bến Tre, nhất là CC, VC từ tỉnh đến cơ sở (xã) đã cùng tham gia nghiên cứu.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arnold, B. B., & Evangelia, D. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Barnes, D.C., & Collier, J.E. (2013). Investigating work engagement in the service environment. *Journal of Services Marketing*, 22(6), 485-499. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0021>
- Barone, R. (2016). The Importance of Motivation and Its Role in the Workplace. <https://www.xactlycorp.com/blog/importancemotivation-role-workplace/>. Accessed April 18, 2019.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Blasingame, J. (2015). Motivating Employees Is Good Business. <https://www.forbes.com/sites/jimblasingame/2015/08/07/motivating-employees-is-goodbusiness/#2ef955d15ab0>. Accessed April 19, 2019.
- Buitendach, J. H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36, 27-38. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v36i2.625>
- Chiang, C.F., & Jang, S.C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>
- Chin, W.W. (2009). How to Write Up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 655-690. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8-29>.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dũng, T. M. (2020). Xây dựng Chính phủ kiến tạo, liêm chính, hiệu lực, hiệu quả, tận tâm, tận lực phục vụ nhân dân. *Báo Điện tử Chính phủ*. <http://www.baohinhphu.vn>
- Emmanuel, T. A. (2020). Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive supervision on hotel employees' life satisfaction? *Journal of Hospitality Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1817222>
- Esmailifar, R., Samari, M., Mirzaei, N. F., & MohdShafiei, M. W. (2015). How is electricity consumption on construction sites in Malaysia related to sources of CO2? *Adv. Environ. Biol*, 9, 160-163.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *J. Mark. Res.*, 18, 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *J. Am. Stat. Assoc.*, 70, 320-328. <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (14<sup>th</sup> ed.) McGraw-Hill Higher Education.
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of

- life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014. <https://doi.org/10.1080/09585191003783462>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L., & Balck, V. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall: Hoboken, NJ, USA.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *J. Mark. Theory Pr*, 19, 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J.F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Plan*, 46, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>.
- Hair, J., Hult, M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications: New York, NY, USA.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Validity studies: Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 255-270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strateg. Manag. J*, 20, 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Jeremy, C., & Oluremi B. A. (2017). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27, 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Judge, T. A. (1994). Review of the book Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance, by C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone. *Administrative Science Quarterly*, 39, 186-189. <https://doi.org/10.2307/2393502>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). In Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D (eds). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Kanika, G., Ishaq, A. D., & Mridula, M. (2017). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human*. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical Problem Solving Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley, California: Hardcover Published.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meijman, T.F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload in Drenth, P.J.D., & Thierry, H. (Eds). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2, Psychology Press, Hove, 5-33.
- Nikbin, D., Hyun, S. S. H., Iranmanesh, M., Maghsoudi, A., & Jeong, C. (2015). Airline Travelers' Causal Attribution of Service Failure and Its Impact on Trust and Loyalty Formation: The Moderating Role of Corporate Social Responsibility. *Asia Pac. J. Tour. Res*, 21, 355-374. <https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1048265>
- Phuong, T. M. N., Khuong, N., M. & Phuong, N. D. N. (2021). Alliance Management Practices for Higher Trust, Commitment and Inter-Organizational Relationship Performance: Evidence from Travel Companies in Vietnam. *Sustainability*, 13, 9102. <https://doi.org/10.3390/su13169102>
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, 17th edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Romat, S., Bachruddin, S. L., & Ferry, H. (2020). Employee job satisfaction in mediating the relationship between work motivation and affective commitment in roof tile industry.

- Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 21(1), 16-26. <https://doi.org/10.24198/jbm.v21i1.346>
- Ruhlman, J., & Siegman, C. (2009). *Boosting engagement while cutting cost*. *Gallup Management Journal*. June Accessed via. <http://gmj.gallup.com/content/120884/boosting-engagement-cutting-costs.aspx>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 165-177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>
- Schmidt, A. M., Beck, J. W., & Gillespie, J. Z. (2013). Motivation, in Weiner, I.B., Schmitt, N. W., & Highhouse, S. eds, *Handbook of Psychology*, 12. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 311.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: *Advanced Topics in Organizational Behavior (ATOB)*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *J. R. Stat. Soc. Ser. B Statistical Methodol*, 36, 111-133. doi:10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x.
- Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men: A longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227, 31-36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Zainuddin, Z. B., Zailani, S., Govindan, K., Iranmanesh, M., & Amran, A. (2017). Determinants and outcome of a Clean Development Mechanism in Malaysia. *J. Clean. Prod*, 142, 1979-1986. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.086>
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Masron, T. A., & Chan, T. H. (2016). Is the intention to use public transport for different travel purposes determined by different factors? *Transp. Res. Part D: Transp. Environ*, 49, 18-24. doi:10.1016/j.trd.2016.08.038.