

TÁC ĐỘNG CỦA ĐA DẠNG VÀ HÒA NHẬP TẠI NƠI LÀM VIỆC TỚI MỨC ĐỘ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN KHỎI VĂN PHÒNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Oanh¹, Nguyễn Thị Diễm Quỳnh¹

Ngày nhận bài: 23/10/2024

Ngày nhận bản sửa: 15/11/2024

Ngày duyệt đăng: 30/12/2024

Tóm tắt. Nghiên cứu đánh giá tác động của đa dạng và hòa nhập tại nơi làm việc đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại TP.HCM, từ đó đưa ra mô hình đánh giá cùng một số đề xuất và khuyến nghị để cải thiện môi trường làm việc, nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp. Dựa trên dữ liệu khảo sát 137 nhân viên và mô hình cấu trúc tuyến tính, kết quả cho thấy đa dạng, hòa nhập và niềm tin ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết, đồng thời không có khác biệt giữa các nhóm về giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn.

Từ khóa: Đa dạng; Hòa nhập; Khỏi văn phòng; Mức độ gắn kết.

1. Giới thiệu

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp thì công tác quản trị nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần được quan tâm và chú trọng. Trong đó, sự gắn kết của nhân viên được các nhà lãnh đạo và quản lý trên toàn cầu xem là một trong những yếu tố quan trọng nhất (Welch, 2011). Hiện nay, với sự trỗi dậy mạnh mẽ của xu hướng toàn cầu hóa, sự phát triển bùng nổ của công nghệ và làn sóng di cư trên toàn cầu, môi trường làm việc và lực lượng lao động tại các doanh nghiệp ngày càng trở nên đa dạng và nhiều biến chuyển. Nhiều học giả đã quan tâm đến tác động của sự đa dạng và hòa nhập của lực lượng lao động đối với kết quả của tổ chức và nhận thấy rằng các yếu tố này tác động tích cực tới kết quả hoạt động kinh doanh, cải thiện sự hợp tác và sự gắn kết nhân viên. Nói cách khác, sự đa dạng và hòa nhập tại nơi làm việc nếu được đánh giá và quản lý tốt sẽ mang lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh cho các chức năng quan trọng như tuyển dụng và giữ chân nhân tài một cách hiệu quả hơn. Tính đến thời điểm hiện tại ở Việt Nam vẫn còn tương đối ít những nghiên cứu trong lĩnh vực này. Một trong số ít đó là nghiên cứu của Lưu Trọng Tuấn (2019), tập trung vào việc xem xét ảnh hưởng của các hoạt động nhân sự giúp người khuyết tật hòa nhập tại nơi làm việc tới sự gắn kết của nhân viên khuyết tật trong ngành công nghệ thông tin (CNTT). Trong khi đó, việc kiểm tra tác động của sự đa dạng và hòa nhập trong các bối cảnh văn hóa và tổ

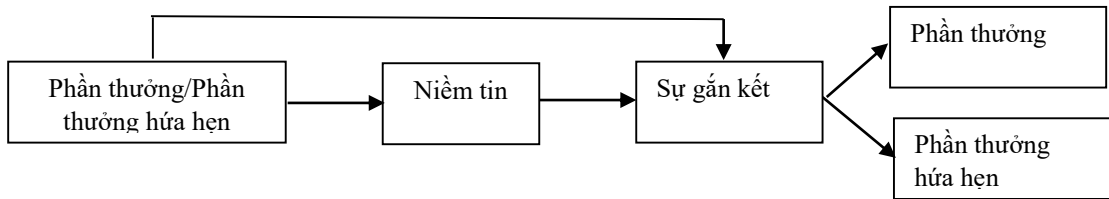
¹ Trường Đại học Ngoại thương cơ sở II tại TP.HCM, email: nguyenthioanh.cs2@ftu.edu.vn

chức khác nhau là cần thiết để có một cái nhìn đầy đủ hơn về tác động phức tạp của sự đa dạng và hòa nhập (Mor Barak, 2008).

2. Cơ sở lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm

2.1. Cơ sở lý thuyết

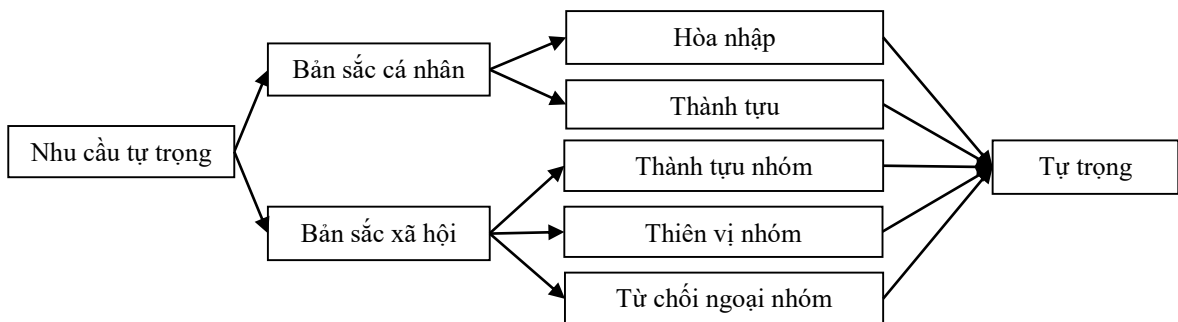
Lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) cho rằng nhân viên tham gia vào công việc dựa trên sự trao đổi lợi ích. Mỗi quan hệ xã hội duy trì khi các bên đáp ứng kỳ vọng lẫn nhau, nếu không, liên kết sẽ suy yếu. Do trao đổi xã hội thường không mang tính hợp đồng nên sự bền vững của nó phụ thuộc vào niềm tin giữa các bên. Trong mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp, nhân viên mong đợi rằng sự chăm chỉ, lao động, lòng trung thành và hy sinh sẽ được đền đáp và khen thưởng, từ đó họ sẽ gắn kết với tổ chức.



Hình 1: Mô hình Lý thuyết trao đổi xã hội

(Nguồn: Blau, 1964)

Lý thuyết bản sắc xã hội (Tajfel, 1978) cho rằng cá nhân định danh bản thân qua việc thuộc về một nhóm, giúp nâng cao bản sắc và tự tôn. Những ai có sự nhận diện mạnh mẽ với nhóm thường xem mỗi đe dọa đối với nhóm là mối đe dọa với chính mình. Theo Brewer (1991) và Ashforth & Mael (1989), nhận diện xã hội là sự hòa hợp giữa cá nhân và nhóm, thúc đẩy sự điều chỉnh hành vi để phù hợp. Cá nhân có nhận diện cao với tổ chức thường xem thành công hay thất bại của tổ chức là của chính họ. Tuy nhiên, lý thuyết này chưa giải thích rõ động lực khiến cá nhân khác biệt trong nhóm. Để bổ sung, Brewer (1991) đề xuất lý thuyết về tính khác biệt tối ưu, cho rằng con người cân bằng giữa nhu cầu hòa nhập và mong muốn khác biệt, dẫn đến việc tham gia vào nhiều nhóm khác nhau để đáp ứng cả hai nhu cầu này.



Hình 2: Mô hình Lý thuyết bản sắc xã hội

(Nguồn Tajfel, 1978)

2.2. Các nghiên cứu thực nghiệm

Downey và cộng sự (2015) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự đa dạng tại nơi làm việc và sự gắn kết của nhân viên, trong đó niềm tin tổ chức đóng vai trò trung gian, còn sự hòa nhập điều tiết mối quan hệ giữa đa dạng và niềm tin. Kết quả cho thấy sự đa dạng góp phần tạo nên niềm tin tổ chức, từ đó tăng cường sự gắn kết của nhân viên, sự hòa nhập tại nơi làm việc cũng có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự đa dạng và niềm tin. Girvin Liggans và cộng sự (2019) xem xét mối quan hệ giữa sự hòa nhập trong tổ chức, các chính sách quản trị nguồn nhân lực, niềm tin vào lãnh đạo và cam kết tổ chức. Kết quả khẳng định sự hòa nhập và các chính sách nhân sự có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức, với niềm tin vào lãnh đạo giữ vai trò trung gian một phần. Nghiên cứu của Ayman Alshaabani và cộng sự (2021) nghiên cứu ảnh hưởng của quản lý đa dạng đến sự gắn kết của nhân viên và xác định vai trò của niềm tin tổ chức và sự bất an trong công việc. Kết quả chỉ ra các hoạt động quản lý đa dạng làm tăng sự gắn kết, trong đó niềm tin tổ chức và sự bất an trong công việc là yếu tố trung gian. Tại Việt Nam, Lưu Trọng Tuấn (2018) nhấn mạnh các hoạt động hỗ trợ người khuyết tật hòa nhập tại nơi làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết, với bản sắc nhóm là yếu tố trung gian.

2.3. Các khái niệm

Đa dạng (Diversity) theo từ điển Oxford (2023) là sự hiện diện của các cá nhân từ nhiều thành phần xã hội, khác biệt về giới tính, tôn giáo và đặc điểm khác. Cơ quan về Đa dạng và Hòa nhập của Đại học Central Florida (2022) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận thức và chấp nhận sự khác biệt, thúc đẩy sự công bằng. Doanh nghiệp không chỉ cần có đội ngũ nhân sự đa dạng mà còn phải nỗ lực quản lý hiệu quả để tối ưu hóa lợi ích từ sự đa dạng này (McKay & Avery, 2015; Mor Barak, 2015).

Hòa nhập (Engagement) theo Shore và cộng sự (2010), là mức độ mà nhân viên cảm nhận mình được coi trọng trong nhóm, đáp ứng cả nhu cầu gắn kết và duy trì bản sắc cá nhân. Khái niệm này liên quan đến lý thuyết về sự khác biệt tối ưu. Đa dạng, Hòa nhập và Công bằng (DEI) thường được đề cập cùng nhau. Nguyễn Đình Tấn (2014) cho rằng công bằng là sự phù hợp giữa năng lực, địa vị xã hội, quyền lợi và nghĩa vụ, không phải là sự cào bằng tuyệt đối. Tuy nhiên, thời kỳ bao cấp tại Việt Nam khiến công bằng bị nhầm lẫn với bình đẳng hoàn toàn (Phạm Minh Hạc, 1996), ảnh hưởng đến chính sách và dư luận. Sự khác biệt trong nhận thức về công bằng có thể ảnh hưởng đến độ chính xác của nghiên cứu về DEI tại Việt Nam.

Niềm tin theo Rousseau và cộng sự (1998), là trạng thái tâm lý thể hiện ý định chấp nhận tình trạng dễ bị tổn thương dựa trên kỳ vọng tích cực về hành vi của người khác. Nó không phải là hành vi hay lựa chọn, nhưng có thể hình thành từ hành vi. Niềm

tin đóng vai trò quan trọng trong lý thuyết trao đổi xã hội và ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ trong trao đổi (Colquitt, 2013).

Mức độ gắn kết của nhân viên: Saks (2006) mô tả gắn kết là nhận thức và cam kết tích cực, tập trung vào việc thực hiện vai trò của họ để hướng đến kết quả của tổ chức, khác với cam kết đơn thuần chỉ đề cập về thái độ và sự gắn bó về mặt thời gian. Ông cũng cho rằng gắn kết là sự trao đổi của nhân viên để nhận lại lợi ích từ tổ chức. Colquitt (2013) xem gắn kết là chỉ số quan trọng đo lường chất lượng quan hệ trao đổi xã hội.

2.4. Các giả thuyết nghiên cứu

McKay và cộng sự (2008) và Buttner, Lowe & Billings-Harris (2010) chỉ ra rằng, khi nhân viên nhận thấy tổ chức của họ đang nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc đa dạng, họ có khuynh hướng thể hiện sự gắn kết ở mức độ cao hơn. ***H1. Sự đa dạng tại nơi làm việc có tác động tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên.***

Nhiều nghiên cứu cho thấy, sự hòa nhập tại môi trường làm việc có thể tăng cường cam kết của nhân viên với tổ chức (Cho & Mor Barak, 2008; Shore và cộng sự, 2011) và cải thiện khả năng giữ chân nhân viên (Mor Barak và cộng sự, 2006). ***H2. Yếu tố hòa nhập tại nơi làm việc có tác động tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên.***

Birte Gunderlach (2014) cho thấy những cá nhân tiếp xúc nhiều hơn với môi trường đa dạng, gồm nhiều người với các nguồn gốc sắc tộc và văn hóa khác nhau có khuynh hướng thể hiện niềm tin đối với các cá nhân khác ở một mức độ cao hơn. Purdie-Vaughns và cộng sự (2008) chỉ ra rằng cảm giác tin tưởng và thoải mái tại nơi làm việc có thể được cải thiện bởi cách tổ chức quản lý sự đa dạng. ***H3. Các hoạt động hỗ trợ sự đa dạng tại nơi làm việc ảnh hưởng tích cực đến yếu tố niềm tin.***

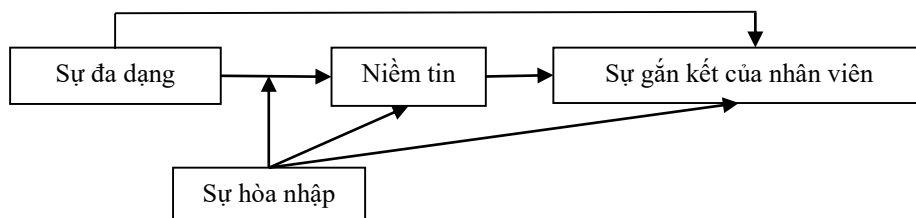
Thomas & Ely (1996) nhận thấy rằng nỗ lực thúc đẩy đa dạng tại nơi làm việc đôi khi dẫn đến căng thẳng giữa nhân viên. Brewer & Kramer (1986) và Brewer (2007) cho rằng sự hòa nhập giúp tăng cường niềm tin giữa cá nhân và tổ chức. Theo nghiên cứu của Stolle và cộng sự (2008), mức độ tin tưởng giữa các cá nhân khác biệt về chủng tộc, dân tộc và văn hóa thường thấp, nhưng sự tương tác gần gũi và tiếp xúc thường xuyên giúp giảm tác động này và tăng cường niềm tin.. ***H4. Mức độ hòa nhập sẽ có tác động tích cực đến yếu tố niềm tin. H5. Mối quan hệ giữa sự đa dạng tại nơi làm việc và niềm tin được điều tiết bởi yếu tố hòa nhập. Mức độ hòa nhập cao sẽ giúp gia tăng ảnh hưởng tích cực của sự đa dạng lên yếu tố niềm tin.***

Theo Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET), niềm tin là yếu tố then chốt giúp duy trì mối quan hệ hợp tác, đặc biệt trong điều kiện không chắc chắn. Môi trường tin cậy đóng vai trò trung gian giữa các hoạt động nhân sự tích cực và hệ quả tổ chức (Collins &

Smith, 2006). Yamagishi (1994) nhấn mạnh niềm tin ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết và sự bền vững của các mối quan hệ. Các nghiên cứu khác (Fabian và cộng sự, 2014; Wang & Hsieh, 2013) cũng chỉ ra rằng niềm tin tổ chức tác động mạnh đến sự gắn kết của nhân viên. **H6. Yếu tố niềm tin sẽ có tác động tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên. Điều này có nghĩa là, khi nhân viên tin tưởng vào tổ chức của mình thì họ càng có mức độ gắn kết cao hơn với tổ chức.**

2.5. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên lý thuyết và mô hình thực nghiệm, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của đa dạng và hòa nhập tới mức độ gắn kết của nhân viên khối văn phòng trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Các biến tham khảo từ mô hình của Downey và cộng sự (2014), Ayman Alshaabani và cộng sự (2021), Girvin Liggans và cộng sự (2019).



Hình 3: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu và phương pháp

Dữ liệu thu thập thông qua khảo sát các nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh bằng bảng hỏi thông qua Google biểu mẫu, gửi trực tiếp các đáp viên thông qua công cụ trực tuyến. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, phi xác suất với cỡ mẫu 137. Theo Hair và cộng sự (1998) và Bollen (1989), nghiên cứu với 4 khái niệm và 25 biến quan sát chỉ cần tối thiểu 125 mẫu để đảm bảo yêu cầu cho EFA. Tác giả khảo sát thử 10 nhân viên văn phòng, điều chỉnh từ ngữ, bổ sung giải thích và tách câu hỏi để tăng độ chính xác. Nghiên cứu chính thức đo lường tác động của đa dạng (ĐD), hòa nhập (HN), niềm tin (NT) và gắn kết (GK) bằng thang đo Likert 5 điểm từ 1-“Hoàn toàn không đồng ý” đến 5-“Hoàn toàn đồng ý”. Phân tích dữ liệu được thực hiện qua SPSS 20 và SmartPLS 4.

3.2. Xây dựng thang đo

Thang đo Đa dạng: là mức độ các hoạt động, chính sách hỗ trợ sự đa dạng được tổ chức và thực hiện tại nơi làm việc, thể hiện sự cam kết và hỗ trợ nhân viên từ phái tổ chức, gồm 6 biến quan sát được ký hiệu từ DD1 đến DD6; **Thang đo Hòa nhập:** là mức độ nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng và là một phần của tổ chức, gồm 8 biến

quan sát từ HN1 đến HN8; *Thang đo Niềm tin*: là mức độ nhân viên tin tưởng vào tổ chức, có sự hỗ trợ và tôn trọng lẫn nhau, gồm 5 biến quan sát từ NT1 đến NT5; *Thang đo Mức độ gắn kết*: là mức độ nhân viên có tinh thần hoàn thành công việc và có trách nhiệm với tổ chức, gồm 6 biến quan sát từ GK1 đến GK6.

Bảng 1. Tổng hợp các nhân tố và biến quan sát trong giả thiết nghiên cứu

Thang đo và biến quan sát	Nguồn
Thang đo Đa dạng:	
DD1 - Quản lý tại nơi tôi làm việc tuyển dụng và đề bạt nhân viên một cách khách quan, không phân biệt giới tính, khuynh hướng tính dục, tôn giáo, tuổi tác.	
DD2 - Quản lý tại nơi tôi làm việc đánh giá nhân viên một cách công bằng, không phân biệt giới tính, khuynh hướng tính dục, tôn giáo, tuổi tác địa vị xã hội.	Mor Barak
DD3 - Quản lý tại nơi tôi làm việc quyết định khen thưởng/xử phạt nhân viên một cách công bằng, không phân biệt các yếu tố như chủng tộc, giới tính, tuổi tác hay hoàn cảnh xã hội của nhân viên.	và cộng
DD4 - Tổ chức nơi tôi làm việc có sự đầu tư về thời gian và nguồn lực tài chính cho các hoạt động đào tạo, nâng cao nhận thức về sự đa dạng và các hoạt động thúc đẩy sự đa dạng tại nơi làm việc.	sự (1998)
DD5 - Tất cả nhân viên nữ đều được hỗ trợ và có cơ hội thăng tiến tại nơi làm việc.	
DD6 - Tất cả nhân viên thuộc nhóm thiểu số (Người dân tộc thiểu số, người khuyết tật, người thuộc cộng đồng LGBTQ+,...) tại nơi tôi làm việc đều được hỗ trợ và có cơ hội thăng tiến tại nơi làm việc.	
Thang đo Hòa nhập:	
HN1 - Tôi được đối xử như một thành viên có giá trị trong tổ chức của mình.	
HN2 - Tôi cảm nhận được sự kết nối với tổ chức của mình.	
HN3 - Tôi tin rằng tổ chức nơi tôi làm việc là nơi tôi thuộc về.	
HN4 - Tôi cảm thấy mọi người trong tổ chức của tôi thực sự quan tâm đến tôi.	
HN5 - Tôi có thể thể hiện những khía cạnh cá nhân khác biệt của bản thân với những thành viên khác trong tổ chức.	Chung và cộng sự
HN6 - Mọi người trong tổ chức của tôi lắng nghe tôi ngay cả khi quan điểm giữa tôi và họ không giống nhau.	(2019)
HN7 - Tôi cảm thấy thoải mái khi bày tỏ những quan điểm cá nhân khác với ý kiến của những người khác trong tổ chức.	
HN8 - Tôi có thể chia sẻ quan điểm khác biệt của mình về các vấn đề trong công việc với các thành viên trong tổ chức.	
Thang đo Niềm tin:	
NT1 - Tôi được khen ngợi vì hoàn thành tốt công việc.	Donovan
NT2 - Tôi cảm thấy mình được tin tưởng tại nơi làm việc.	và cộng
NT3 - Các thắc mắc, vấn đề của tôi tại nơi làm việc được xử lý và phản hồi nhanh chóng.	sự (1998)
NT4 - Các thành viên trong tổ chức của tôi đối xử tôn trọng lẫn nhau.	
NT5 - Các thành viên trong tổ chức của tôi đối xử công bằng và tôn trọng lẫn nhau.	
Thang đo Gắn kết:	Brad

Thang đo và biến quan sát	Nguồn
GK1 - Tôi thực sự tập trung khi làm việc.	Shuck và cộng sự (2016).
GK2 - Tôi rất chú ý đến việc hoàn thành trách nhiệm công việc của mình.	
GK3 - Công việc và tổ chức nơi tôi làm việc có rất nhiều ý nghĩa cá nhân đối với tôi.	
GK4 - Tôi tin tưởng vào giá trị của công việc mình đang làm.	
GK5 - Tôi tự giác nỗ lực để hoàn thành công việc của mình.	
GK6 - Tôi thường nỗ lực nhiều hơn mong đợi để giúp tổ chức của mình thành công.	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Về giới tính: Trong tổng số 137 người tham gia khảo sát hợp lệ, tỉ lệ nam - nữ tham gia khảo sát là khá cân đối ở mức 51,8% - 48,2%. *Về độ tuổi:* Đa số thuộc nhóm tuổi từ 15 - 24 (59,1%) và 25 - 34 (32,1%) chiếm tổng cộng (91,2%) và nhóm từ sau 35 tuổi chỉ có 8,8%. *Về trình độ học vấn:* Tới 85,4% có trình độ đại học, tiếp theo là nhóm Sau Đại học với 6,6%, Cao đẳng với 5,1% và thấp nhất là Trung cấp với tỉ lệ 2,9%.

4.2. Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Giá trị Cronbach's Alpha cho 4 thang đo đều lớn hơn 0,8 thể hiện mức giá trị tốt (Hair và cộng sự, 2017); 25 biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng > 0,3.

Bảng 2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Biến	DD	HN	NT	GK
Cronbach's Alpha	0,894	0,895	0,808	0,884

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Hệ số KMO của cả 3 thang đo đều > 0,5, đây là ngưỡng được đánh giá là rất tốt (Hutcheson & Sofroniou, 1999). Hệ số Sig 0,000 < 0,05 phù hợp để phân tích EFA.

Bảng 3. Kết quả phân tích EFA

	KMO	Bartlett's (sig.)	Phương sai trích
Biến độc lập Đa dạng và Hòa nhập	0,895	0,000	62,103
Biến trung gian Niềm tin	0,792	0,000	56,853
Biến phụ thuộc Gắn kết	0,880	0,000	63,668

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Bảng 4. Ma trận nhân tố của biến độc lập Đa dạng và Hòa nhập

Biến quan sát	Nhân tố	
	1	2
HN8	0,786	
HN7	0,784	

HN3	0,756
HN6	0,754
HN2	0,749
HN5	0,736
HN4	0,645
HN1	0,611
DD1	0,824
DD3	0,816
DD2	0,811
DD6	0,791
DD5	0,780
DD4	0,649

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Bảng 5. Ma trận nhân tố biến trung gian Niềm tin

Biến		NT5	NT2	NT1	NT3	NT4
Nhân tố	1	0,791	0,756	0,756	0,734	0,732

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

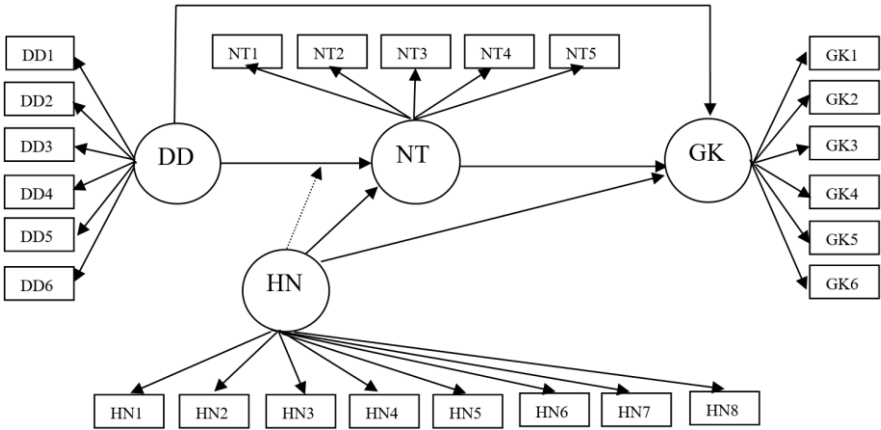
Bảng 6. Ma trận nhân tố biến phụ thuộc Mức độ gắn kết của nhân viên

Biến		GK4	GK6	GK5	GK3	GK2	GK1
Nhân tố	1	0,852	0,852	0,850	0,779	0,727	0,714

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

4.4. Phân tích hồi quy tuyến tính

Tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS 4 để vẽ mô hình SEM:



Hình 4. Mô hình SEM đề xuất

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ SmartPLS4, 2024)

Sau khi phân tích và đánh giá chất lượng của các biến quan sát, biến DD4 bị loại bỏ do không đạt điều kiện về hệ số tải ngoài. Chỉ số phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted – AVE) của 4 thang đo đều lớn hơn 0,5 đảm bảo tính hội tụ theo Hock & Ringle (2010).

Bảng 7. Kết quả phân tích AVE

Thang đo	Đa dạng	Hòa nhập	Niềm tin	Mức độ gắn kết
AVE	0,714	0,580	0,568	0,636

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Kết quả phân tích HTMT cho thấy, giá trị HTMT đều nhỏ hơn mức được cho là chặt chẽ 0,850 (Clark & Walson, 1995) do đó đảm bảo được tính phân biệt của các thang đo.

Bảng 8. Kết quả phân tích HTMT

	DD	GK	HN	NT	HN x DD
DD					
GK	0,649				
HN	0,585	0,768			
NT	0,634	0,728	0,807		
HN x DD	0,464	0,362	0,310	0,345	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

Bên cạnh đó, khi xem xét giá trị của hệ số VIF, biến DD2 tiếp tục bị loại bỏ để giảm khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến đối với thang đo Đa dạng. Mô hình SEM được đưa vào phân tích và kết quả phân tích đường dẫn như sau:

Bảng 9. Tổng hợp kết quả phân tích đường dẫn

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
HN -> GK	0,427	0,432	0,087	4,919	0,000
HN -> NT	0,565	0,567	0,069	8,217	0,000
NT -> GK	0,197	0,196	0,079	2,490	0,013
ĐD -> GK	0,243	0,238	0,073	3,323	0,001
ĐD -> NT	0,209	0,215	0,085	2,457	0,014
HN x ĐD -> NT	-0,047	-0,038	0,063	0,756	0,450

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp, 2024)

Hệ số R bình phương của biến GK là 0,555. Điều đó cho thấy các biến HN, NT và ĐD giải thích được 55,5% sự biến thiên của biến GK. Đối với biến NT, hệ số R bình phương là 0,519. Điều đó cho thấy các biến HN và ĐD giải thích được 51,9% sự biến thiên của biến NT.

4.5. Kiểm định sự khác biệt

Kết quả kiểm định Phương sai ANOVA cho thấy không có khác biệt về phương sai đối với cả 3 biến Giới tính, Độ tuổi và Trình độ học vấn với giá trị sig kiểm định Levene > 0,05 và kết quả kiểm định F ở bảng ANOVA > 0,05 cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm độ tuổi, giới tính và trình độ học vấn trong mức độ gắn kết tại nơi làm việc.

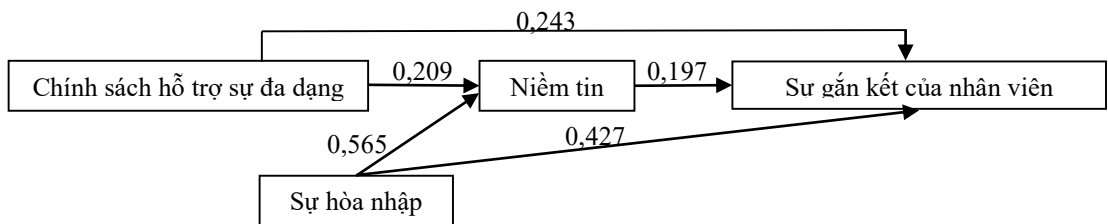
Bảng 10. Kết quả kiểm định Phương sai ANOVA

Yếu tố	Giới tính	Độ tuổi	Trình độ học vấn
Sig. kiểm định Levene	0,878	0,727	0,054
Sig. kiểm định F	0,061	0,366	0,925

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Biến đa dạng, hòa nhập và niềm tin đều có tác động tích cực tới mức độ gắn kết của nhân viên. Các biến giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn không có tác động về mặt thống kê tới mức độ gắn kết của nhân viên. Chi tiết mức độ tác động như sau:



Hình 5: Mô hình nghiên cứu hoàn chỉnh

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Mối quan hệ giữa sự đa dạng và mức độ gắn kết của nhân viên: Kết quả phân tích mối quan hệ tác động cho thấy yếu tố đa dạng ảnh hưởng cùng chiều đến mức độ gắn kết nhân viên với hệ số tác động 0,197. Khi tổ chức tăng mức độ hỗ trợ đa dạng 1 đơn vị, mức độ gắn kết sẽ tăng 0,197 đơn vị. Như đã đề cập ở mục 2, việc doanh nghiệp đầu tư nguồn lực cho các hoạt động hỗ trợ sự đa dạng cho thấy sự nỗ lực ủng hộ và tạo điều kiện phát triển cho mọi nhân viên, đổi lại nhân viên cũng sẽ nỗ lực và tận tâm hơn, phù hợp với Lý thuyết trao đổi xã hội và nghiên cứu của McKay và cộng sự (2008), Buttner và cộng sự (2010), Rich và cộng sự (2010) và Saks (2006).

Mối quan hệ giữa sự hòa nhập và mức độ gắn kết của nhân viên: Yếu tố hòa nhập có tác động mạnh nhất đến mức độ gắn kết nhân viên, với hệ số 0,427. Khi cảm giác hòa nhập tăng 1 đơn vị, gắn kết tăng 0,427 đơn vị. Đây là yếu tố quan trọng trong nghiên cứu tác động của hoạt động nhân sự và hỗ trợ đa dạng. Kết quả phù hợp với Lý thuyết bản sắc xã hội và Lý thuyết khác biệt tối ưu, cho thấy khi nhân viên cảm thấy được chào đón và coi trọng, hai nhu cầu được thuộc về nhóm và các đặc tính cá nhân

được coi trọng đồng thời được thỏa mãn, họ gắn kết hơn với tổ chức nhằm duy trì hoặc gia tăng trạng thái hòa nhập. Phát hiện này tương đồng với nghiên cứu của Buttner và cộng sự (2012), Mor Barak và cộng sự (2006), Cho & Mor Barak (2008), Findler và cộng sự (2007) và Shore cộng sự (2011).

Mối quan hệ giữa sự đa dạng và niềm tin: Kết quả phân tích khẳng định sự đa dạng tác động thuận chiều đến niềm tin tại nơi làm việc, với hệ số 0,209. Khi hỗ trợ đa dạng tăng 1 đơn vị, niềm tin của nhân viên với tổ chức tăng 0,209 đơn vị. Như đã đề cập ở mục 2, các hoạt động hỗ trợ sự đa dạng tại nơi làm thể hiện cam kết doanh nghiệp trong việc tôn trọng mọi nhân viên bất kể các đặc tính cá nhân và nguồn gốc xuất thân của họ. Từ đó củng cố niềm tin, thúc đẩy nhân viên gắn bó và nỗ lực hơn nữa để nhận được những phần thưởng tương tự hoặc lớn hơn. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đây (Birte Gunderlach, 2013; Wagner và cộng sự, 2010; Schlueter và Scheepers, 2010).

Mối quan hệ giữa sự hòa nhập và niềm tin: Trong hai nhân tố tác động đến yếu tố niềm tin trong mô hình, yếu tố hòa nhập có tác động mạnh hơn với hệ số 0,565. Khi hòa nhập tăng 1 đơn vị, niềm tin tăng 0,565 đơn vị, qua đó thúc đẩy mức độ gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu của Brewer (2007) cũng khẳng định yếu tố hòa nhập không chỉ ảnh hưởng đến niềm tin mà còn trực tiếp tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Vai trò điều tiết của biến hòa nhập trong mối quan hệ giữa sự đa dạng và niềm tin: Nhìn chung, mức độ hòa nhập của nhân viên tại nơi làm việc không có tác động điều tiết mối quan hệ giữa các hoạt động hỗ trợ đa dạng và niềm tin tại nơi làm việc, khác với kết quả từ một số nghiên cứu trước đây của Meadows & Sekaquaptewa (2013); Downey và cộng sự (2014). Tác giả phỏng đoán rằng, nguyên nhân cho sự khác biệt này có thể do trong bối cảnh tại Việt Nam, dân tộc và chủng tộc của lực lượng nhân viên là tương đối đồng nhất, sự đa dạng về giới tính, tuổi tác và trình độ học vấn và các yếu tố khác chưa đủ sâu sắc để tạo ra sự khác biệt mạnh mẽ so với bối cảnh văn hóa của các nghiên cứu trước khi xã hội tồn tại những khác biệt rõ rệt về dân tộc và chủng tộc.

Mối quan hệ giữa niềm tin và mức độ gắn kết của nhân viên: Yếu tố niềm tin có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn kết của nhân viên với hệ số tác động chuẩn hóa đạt 0,197 tức khi mức độ tin tưởng của nhân viên với tổ chức tăng 1 đơn vị thì mức độ gắn kết với tổ chức theo đó sẽ tăng thêm 0,197 đơn vị. Kết quả này phù hợp với các kết luận của Wang & Hsieh (2013); Fabian và cộng sự (2014).

Vai trò của các biến kiểm soát: Kết quả cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê trong mức độ gắn kết với tổ chức giữa các nhóm giới tính, tuổi tác và trình độ học vấn khác nhau và tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Tiến Dũng và

Nguyễn Công Định (2020); Nguyễn Ngọc Minh và Nguyễn Thị Kiều Lan (2020); Lê Hoàng Hưng (2022). Các yếu tố trên chỉ là một vài yếu tố nhỏ so với rất nhiều yếu tố quan trọng tác động đến mức độ gắn kết của nhân viên trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau, do đó chưa thể kết luận mức độ gắn kết của nhân viên là thấp hay cao.

5. Kết luận và đánh giá

5.1. Kết luận

Các yếu tố hòa nhập, đa dạng và niềm tin giải thích 55,5% sự biến thiên của sự gắn kết nhân viên, trong khi yếu tố đa dạng và hòa nhập giải thích 51,9% sự biến thiên của yếu tố niềm tin. Yếu tố hòa nhập có tác động lớn nhất đến gắn kết với hệ số tác động chuẩn hóa là 0,427, tiếp theo là đa dạng (0,243) và niềm tin (0,197). Với niềm tin, hòa nhập ảnh hưởng mạnh hơn (0,585) so với đa dạng (0,209). Không có khác biệt thống kê về gắn kết giữa các nhóm giới tính, tuổi tác, học vấn. Như vậy, mức độ gắn kết của nhân viên có thể được cải thiện và nâng cao nhờ vào các biện pháp điều chỉnh liên quan đến việc xây dựng, quản lý hiệu quả một môi trường đa dạng và và đẩy mạnh tính hòa nhập trong doanh nghiệp.

5.2. Hàm ý chính sách

Lãnh đạo và bộ phận nhân sự đóng vai trò then chốt trong việc tạo môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự đa dạng, hòa nhập và gắn kết nhân viên. Trước hết, lãnh đạo cần lắng nghe, đồng cảm và làm gương trong việc xây dựng văn hóa đa dạng. Khi ban hành chính sách mới, họ nên xem xét phản hồi nhân viên để tạo môi trường tin tưởng và hòa hợp. Ngoài ra, quản lý cần tạo môi trường làm việc thân thiện thông qua thiết kế không gian mở, tổ chức sự kiện gắn kết và hoạt động nhóm. Doanh nghiệp cũng cần đặt mục tiêu rõ ràng về đa dạng và hòa nhập, bao gồm tiêu chí tuyển dụng, thăng tiến và các chương trình hỗ trợ. Hơn nữa, cần có sự thống nhất mục tiêu giữa quản lý và nhân viên bằng các chương trình đào tạo về nhận thức đa dạng, kỹ năng giao tiếp và mentoring. Đồng thời, doanh nghiệp phải có biện pháp ngăn chặn quấy rối, phân biệt đối xử, xây dựng môi trường minh bạch, công bằng và an toàn. Cuối cùng, các chính sách đa dạng và hòa nhập cần được thực hiện liên tục với lộ trình cụ thể, đảm bảo nhân viên được tôn trọng và thể hiện bản sắc cá nhân trong môi trường làm việc.

5.3. Đóng góp mới của đề tài

Thứ nhất, việc kiểm tra tác động của sự đa dạng và hòa nhập trong các bối cảnh văn hóa khác nhau là rất quan trọng để có một cái nhìn rõ ràng và tổng thể hơn về tác động của chúng. Nghiên cứu này bổ sung tài liệu về tác động của đa dạng và hòa nhập tại TP.HCM, nơi có lực lượng lao động đa dạng nhưng chưa có nghiên cứu chính thức về chủ đề này. *Thứ hai*, thay vì chỉ tập trung vào một nhóm ngành hay đặc tính cá nhân

cụ thể, nghiên cứu xem xét nhiều yếu tố như tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn trên nhiều lĩnh vực, giúp cung cấp cái nhìn toàn diện hơn cho doanh nghiệp.

5.4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Về mặt lý luận: Đề tài xác định được mô hình, thang đo các yếu tố và tác động của đa dạng, hòa nhập tại nơi làm việc đến sự gắn kết nhân viên. Nghiên cứu kết hợp phương pháp định tính và định lượng, sử dụng phân tích hồi quy để đo lường mối quan hệ giữa các biến. Mô hình này có thể làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu sâu hơn về sự gắn kết nhân viên với tổ chức. *Về mặt thực tiễn:* Đề tài đề xuất một số góp ý, kiến nghị với các doanh nghiệp, tổ chức trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh về vấn đề xây dựng chính sách, hoạt động nhằm tạo ra một môi trường làm việc tích cực với mục tiêu thu hút và giữ chân nhân sự một cách hiệu quả hơn.

5.5. Hạn chế của đề tài

Thứ nhất, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, phi xác suất với cỡ mẫu là 137 nên tính đại diện của mẫu có thể chưa cao. *Thứ hai*, dữ liệu dựa trên cảm nhận của nhân viên có thể chưa phản ánh chính xác thực tế vì có thể tồn tại sự khác biệt giữa các hoạt động nhân sự được thực hiện và đánh giá chủ quan của nhân viên. *Thứ ba*, dữ liệu khảo sát chỉ được thu thập trong khoảng thời gian 01 tháng. Thực tế, có thể tồn tại một độ trễ nhất định trong việc thực hiện các hoạt động, chính sách và tác động của nó. Do đó, kết quả có thể chưa thực sự phản ánh đúng tác động của các chính sách, hoạt động thúc đẩy đa dạng tại nơi làm việc được thực hiện gần đây.

5.6. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, mở rộng cỡ mẫu và phạm vi khảo sát bằng phương pháp chọn mẫu xác suất để tăng tính tổng quát. *Thứ hai*, thu thập dữ liệu từ báo cáo nhân sự với các chỉ số cụ thể như tỉ lệ nghỉ việc, chuyển chuyển,... để đánh giá khách quan. *Thứ ba*, khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên ở hai thời điểm khác nhau nhằm đánh giá chính xác hơn tác động của các chính sách đa dạng. *Thứ tư*, nghiên cứu tương lai có thể khai thác thêm các yếu tố như chia sẻ kiến thức, sáng tạo, hiệu suất nhóm và tính bền vững tổ chức, kết hợp phân tích ở cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức để đánh giá đầy đủ hơn tác động của đa dạng và hòa nhập tại nơi làm việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), pp.193–206.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. Google Books. John Wiley & Sons.

- Brewer, M.B. and Kramer, R.M. (1986). Choice Behavior in Social dilemmas: Effects of Social identity, Group size, and Decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), pp.543–549. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.543>.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995), "Constructing validity: basic issues in objective scale development", *Psychological Assessment*, Vol. 7 No. 3, pp. 309–319.
- Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp.544–560.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Donovan, M.A., Drasgow, F. and Munson, L.J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp.683–692. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.683>.
- Downey, S.N., van der Werff, L., Thomas, K.M. and Plaut, V.C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), pp.35–44. doi:<https://doi.org/10.1111/jasp.12273>.
- Hair, J.F. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, Nj: Prentice-Hall.
- Hock, M. and Ringle, C.M. (2010). Local Strategic Networks in the Software industry: An Empirical Analysis of the Value Continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), p.132. doi:<https://doi.org/10.1504/ijkms.2010.030789>.
- M. Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. [online] EMERALD INSIGHT. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-06-2018-0034/full/html> [Accessed 3 Dec. 2023].
- Marschan-Piekkari, R. and Welch, C. (2011). *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. [online] Google Books. Edward Elgar Publishing. Available at: <https://books.google.com/books?hl=vi&lr=&id=nSVdwjEV3fIC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Welch> [Accessed 9 Dec. 2023].
- McKay, P.F. and Avery, D.R. (2015). Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, pp.191–233. doi:<https://doi.org/10.1108/s0742-730120150000033008>.
- Mor Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A. and Lane, C.J. (2006). Why Do They leave? Modeling Child Welfare workers' Turnover Intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), pp.548–577. doi:<https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2005.06.003>.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp.393–404.
- Schlueter, E. and Scheepers, P. (2010). The relationship between outgroup size and anti-outgroup attitudes: A theoretical synthesis and empirical test of group threat- and

- intergroup contact theory. *Social Science Research*, 39(2), pp.285–295. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2009.07.006>.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp.1262–1289. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- Sofroniou, N. and Hutcheson, G. (1999). *The Multivariate Social Scientist : Introductory Statistics Using Generalized Linear Models*. www.torrossa.com, Sage Publications Ltd., pp.1–288.
- Stolle, D., Soroka, S. and Johnston, R. (2008). When Does Diversity Erode Trust? Neighborhood Diversity, Interpersonal Trust and the Mediating Effect of Social Interactions. *Political Studies*, 56(1), pp.57–75. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00717.x>.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press.
- Tần, N. Đ. (2014). Phân tầng xã hội hợp thức và giải pháp thực hiện công bằng xã hội ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Khoa học xã hội Việt Nam*, 5, 37.
- Wagner, U., Becker, J.C., Christ, O., Pettigrew, T.F. and Schmidt, P. (2010). A Longitudinal Test of the Relation between German Nationalism, Patriotism, and Outgroup Derogation. *European Sociological Review*, 28(3), pp.319–332. doi:<https://doi.org/10.1093/esr/jcq066>.
- Wang, D.-S. and Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), pp.613–624. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>.
- Yamagishi, T. and Yamagishi, M. (1994). Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), pp.129–166.

THE IMPACT OF DIVERSITY AND INCLUSION AT WORKPLACE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT OF OFFICE STAFFS IN HO CHI MINH CITY

Nguyen Thi Oanh, Nguyen Thi Diem Quynh

Abstract. This study was conducted to evaluate the impact of diversity and inclusion in the workplace on employee engagement of office staffs in Ho Chi Minh City, thereby providing assessment model with and recommendations to improve the working environment and increase the level of employee engagement in businesses. The study uses a structural equation model based on survey data of 137 employees in Ho Chi Minh City to measure their perceptions of diversity, inclusion, trust and engagement level. Research results show that diversity, inclusion and trust factors have a positive influence on employee engagement levels; besides, there is no difference in the level of employee engagement between different groups in terms of gender, age and education level.

Keywords: Diversity; Engagement; Inclusion; Office.