

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH

HUỲNH THỊ NGỌC THƯƠNG

TÁC ĐỘNG CỦA CĂNG THẲNG TRONG CÔNG VIỆC
ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN
CÔNG TY BẢO VIỆT SÀI GÒN

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60340102

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. VÕ THỊ NGỌC THÚY

TP.HỒ CHÍ MINH – THÁNG 7, NĂM 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài luận văn “ *Tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Cơ sở lý luận tham khảo từ các tài liệu trong và ngoài nước đều được nêu ở phần tham khảo, số liệu và kết quả trong luận văn là số liệu khảo sát thực tế, không sao chép của bất cứ công trình nào trước đây.

Huỳnh Thị Ngọc Thương

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VÀ CHỮ VIẾT TẮT

- 1.QHCV: Các mối quan hệ trong công việc
- 2.CVCS: Cân bằng giữa công việc và cuộc sống
- 3.QT: Quá tải trong công việc
- 4.ĐBVL: Đảm bảo việc làm
- 5.KS: Kiểm soát công việc
- 6.NLTT: Nguồn lực và truyền thông nội bộ
- 7.LP: Lương và phúc lợi
- 8.SPSS: Phần mềm thống kê khoa học xã hội
- 9.EFA: Phân tích nhân tố khám phá
- 10.KMO: Hệ số Kaiser – Mayer - Olkin
- 11.VIF: Hệ số phóng đại phương sai

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU ĐỒ THỊ

Bảng 2.1:	Các yếu tố ảnh hưởng đến sự căng thẳng trong công việc.....	20
Bảng 2.2:	Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu	32
Bảng 4.1:	Số bản câu hỏi hợp lệ và không hợp lệ	46
Bảng 4.2:	Thống kê về các đặc điểm của mẫu	47
Bảng 4.3:	Giá trị của các biến yếu tố căng thẳng trong công việc	48
Bảng 4.4:	Giá trị của biến cam kết của nhân viên trong tổ chức.....	50
Bảng 4.5:	Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc	51
Bảng 4.6:	Bảng tổng kết hệ số tin cậy của các thang đo yếu tố căng thẳng trong công việc.....	53
Bảng 4.7:	Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.....	53
Bảng 4.8:	Bảng tổng kết hệ số tin cậy của các thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.....	54
Bảng 4.9:	Hệ số KMO và kiểm định Bartlett	55
Bảng 4.10:	Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố.....	55
Bảng 4.11:	Ma trận xoay	56
Bảng 4.12:	Hệ số KMO và kiểm định Bartlett	57
Bảng 4.13:	Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố.....	57
Bảng 4.14:	Ma trận xoay	58
Bảng 4.15:	Tổng kết độ tin cậy thang đo.....	59
Bảng 4.16:	Các nhân tố căng thẳng trong công việc	60
Bảng 4.17:	Hệ số KMO và kiểm định Bartlett	61
Bảng 4.18:	Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố.....	61
Bảng 4.19:	Ma trận nhân tố	62
Bảng 4.20:	Thang đo sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.....	62
Bảng 4.21:	Tóm tắt kết quả kiểm định EFA các thang đo	63

Bảng 4.22:	Hệ số VIF của mô hình	65
Bảng 4.23:	Hệ số Durbin – Waston	67
Bảng 4.24:	Ma trận hệ số tương quan.....	68
Bảng 4.25:	Hệ số R^2 của mô hình.....	69
Bảng 4.26:	Kiểm định Anova về ý nghĩa của mô hình.....	69
Bảng 4.27:	Tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	70
Bảng 4.28:	Kết quả kiểm định t (về giới tính).....	72
Bảng 4.29:	Kết quả kiểm định t (về chức vụ).....	73
Bảng 4.30:	Kết quả kiểm định Levene (về tuổi tác).....	74
Bảng 4.31:	Kết quả kiểm định Anova một chiều	74
Bảng 4.32:	Kiểm định sâu Anova cho biến tuổi (Post-Hoc)	75
Bảng 4.33:	Kết quả kiểm định Leneve (về thâm niên).....	75
Bảng 4.34:	Kết quả kiểm định Anova một chiều (về thâm niên).....	75
Bảng 4.35:	Kiểm định sâu Anova cho biến thâm niên (Post-Hoc)	76

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Mô hình ASSET	15
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	32
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	37
Hình 4.1: Mô hình nghiên cứu điều chỉnh sau phân tích khám phá nhân tố	64
Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu sau khi xử lý hồi quy	71

DANH MỤC CÁC ĐỒ THỊ

Biểu đồ 4.1: Biểu đồ tần số của phân dư chuẩn hóa	66
Biểu đồ 4.2: Biểu đồ phân dư chuẩn hóa Normal P-P Plot.....	67
Biểu đồ 4.3: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết của nhân viên và quản lý	73
Biểu đồ 4.4: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết theo tuổi.....	74
Biểu đồ 4.5: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết theo thâm niên	76

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 3.1: Sơ Đồ Tổ Chức Công Ty Bảo Việt Sài Gòn	36
---	----

MỤC LỤC

Lời cam đoan	
Danh mục các ký hiệu và chữ viết tắt	
Danh mục các bảng biểu đồ thị	
Danh mục các hình vẽ	
Danh mục các đồ thị	
Danh mục các sơ đồ	
Mục lục	
TÓM TẮT	1
Chương 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU	2
1.1. Tổng quan nghiên cứu.....	2
1.2. Lý do chọn đề tài.....	3
1.3. Mục tiêu nghiên cứu.....	5
1.4. Câu hỏi nghiên cứu	5
1.5. Phạm vi nghiên cứu.....	6
1.6. Phương pháp nghiên cứu.....	6
1.7. Ý nghĩa của việc nghiên cứu	7
1.8. Bố cục của đề tài nghiên cứu	7
Chương 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.	9
2.1. Tổng quan các khái niệm	9
2.1.1. Khái niệm về căng thẳng	9
2.1.2. Căng thẳng trong công việc	13
2.1.3. Các yếu tố dẫn đến căng thẳng trong công việc	14
2.1.4. Khái niệm về sự cam kết trong tổ chức	21
2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất	23
2.2.1. Tác động của Mối quan hệ trong công việc đến sự cam kết của nhân viên	23
2.2.2. Tác động của sự cân bằng công việc và cuộc sống đến sự cam kết của nhân viên	25

2.2.3. Tác động của Quá tải trong công việc đến sự cam kết của nhân viên.....	26
2.2.4. Tác động của việc Đảm bảo việc làm đến sự cam kết của nhân viên	28
2.2.5. Tác động của Nguồn lực và truyền thông nội bộ đến sự cam kết của nhân viên	29
2.2.6. Tác động của Lương và phúc lợi đến sự cam kết của nhân viên.....	30
2.2.7. Tác động của tuổi tác, vị trí công việc, thâm niên, giới tính đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức	31
2.2.8. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu	32
Chương 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	34
3.1. Giới thiệu về Công ty Bảo Việt Sài Gòn.....	34
3.1.1. Tập đoàn Bảo Việt.....	34
3.1.2. Công ty Bảo Việt Sài Gòn	35
3.2. Thiết kế nghiên cứu	36
3.3. Phương pháp chọn mẫu và xử lý số liệu	38
3.3.1. Phương pháp chọn mẫu	38
3.3.2. Phương pháp xử lý số liệu	38
3.4. Thang đo các biến	39
3.4.1. Thang đo các yếu tố gây căng thẳng trong công việc:	39
3.4.2. Thang đo về Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.....	43
Chương 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	46
4.1. Mô tả mẫu.....	46
4.2. Thống kê các giá trị của thang đo	48
4.2.1. Thống kê các giá trị của thang đo yếu tố căng thẳng trong công việc	48
4.2.2. Giá trị các biến quan sát thuộc biến cam kết của nhân viên trong tổ chức	50
4.3. Kiểm định thang đo	50
4.3.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc.....	50
4.3.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo Sự cam kết của nhân viên đối	

với tổ chức	53
4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	54
4.4.1. Kiểm định giá trị thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc	55
4.4.2. Kiểm định thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức:.....	61
4.4.3. Mô hình nghiên cứu sau kết quả phân tích EFA	64
4.5. Kiểm định mô hình nghiên cứu.....	65
4.5.1. Dò tìm sự vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính bội:	65
4.5.2. Kiểm tra mối tương quan giữa các biến	68
4.5.3. Đánh giá sự phù hợp của mô hình và tác động của các biến.....	69
4.5.4. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh	71
4.6. Kiểm định sự ảnh hưởng của giới tính, tuổi tác, thời gian làm việc, chức vụ đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.	72
4.6.1. Ảnh hưởng của giới tính đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	72
4.6.2. Ảnh hưởng của Chức vụ đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	73
4.6.3. Ảnh hưởng của tuổi tác đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	74
4.6.4. Ảnh hưởng của thâm niên công tác đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	75
4.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu	76
4.7.1. Tác động của yếu tố lương và phúc lợi đến sự cam kết của nhân viên:	77
4.7.2. Tác động của yếu tố Quá tải trong công việc đến sự cam kết của nhân viên:	78
4.7.3. Tác động của yếu tố Mối quan hệ trong công việc đến sự cam kết của nhân viên:.....	79
4.7.4. Tác động của yếu tố Đảm bảo việc làm đến sự cam kết của nhân viên:	79

4.7.5. Tác động của yếu tố Nguồn lực và truyền thông nội bộ đến sự cam kết của nhân viên:.....	80
4.7.6. Tác động của yếu tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống đến sự cam kết của nhân viên:	81
4.7.7. Tác động của yếu tố giới tính, chức vụ, tuổi tác và thâm niên đến sự cam kết của nhân viên:	81
Chương 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ	84
5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết của nghiên cứu:	84
5.2. Hàm ý quản trị:.....	84
5.2.1. Lương và phúc lợi:.....	85
5.2.2. Quá tải trong công việc.....	85
5.2.3. Môi quan hệ trong công việc:	86
5.2.4. Đảm bảo việc làm	86
5.2.5. Nguồn lực và truyền thông nội bộ:	87
5.2.6. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống:.....	87
5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài:	88
5.3.1. Hạn chế của đề tài.....	88
5.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo	88
KẾT LUẬN	90
TÀI LIỆU THAM KHẢO	91
PHỤ LỤC 1: DÀI BÀI THẢO LUẬN NHÓM	96
PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM	86
PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	101
PHỤ LỤC 4: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA KHI LOẠI BỎ BIẾN	106
PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ HỒI QUY TUYẾN TÍNH BỘI, T-TEST, ANOVA:	110

TÓM TẮT

Trong xã hội ngày nay, căng thẳng không còn là cụm từ xa lạ đối với mọi người. Khi con người chịu đựng một áp lực nhất định dù là trong cuộc sống hay trong công việc, nếu không thể cân bằng và vượt qua được, con người sẽ đối mặt với sự căng thẳng. Khi căng thẳng kéo dài và không thể khắc phục, về cá nhân, nó sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe và tâm lý. Về mặt tổ chức, căng thẳng có thể sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên, và một trong những ảnh hưởng tiêu cực của căng thẳng là làm giảm sự gắn bó, trung thành cũng như sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Đề tài “**Tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn**” được thực hiện nhằm tìm hiểu sự tác động của của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên như thế nào. Để thực tiễn hơn cho vấn đề muốn nghiên cứu, bài nghiên cứu sẽ khảo sát sự tác động này tại công ty Bảo Việt Sài Gòn. Từ những lý thuyết và nghiên cứu trên thế giới và trong nước, Mô hình ASSET của Cartwright và Cooper (2002) được nhận định phù hợp cho việc đánh giá sự tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Thang đo của mô hình ASSET cũng được sử dụng để khảo sát thực tế tại công ty Bảo Việt Sài Gòn. Nghiên cứu thực hiện với mẫu là toàn bộ nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn gồm 221 nhân viên. Phần mềm SPSS 20 thông qua kiểm định Cronbach’s Alpha, kiểm định EFA và phân tích hồi quy được sử dụng để phân tích mô hình. Dựa vào kết quả nghiên cứu, đề tài kiểm định được sự tác động khác nhau của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty. Từ đó đề tài có thể đưa ra một số hàm ý quản trị giúp ban giám đốc công ty Bảo Việt Sài Gòn giảm đi tác động tiêu cực của căng thẳng trong công việc nhằm duy trì và nâng cao tính cam kết của nhân viên. Kết quả này sẽ có giá trị tham khảo thiết thực với các doanh nghiệp hoạt động cùng ngành.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Căng thẳng trong công việc là đề tài được quan tâm rất nhiều trong xã hội ngày nay. Nó không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe con người mà còn gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc trong các tổ chức. Một trong những ảnh hưởng của căng thẳng trong công việc là làm giảm sự cam kết của nhân viên, nhân viên không còn niềm tin và gắn kết lâu bền với tổ chức. Tại Việt Nam, đã có nhiều nghiên cứu về đề tài căng thẳng trong công việc, hoặc đề tài liên quan đến sự cam kết của nhân viên. Tuy nhiên đề tài nói về sự tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức chưa được nghiên cứu nhiều trong nước. Vì vậy tác giả quyết định lựa chọn đề tài “ Tác động của các yếu tố căng thẳng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức” và kiểm chứng thực tế tại công ty Bảo Việt Sài Gòn nhằm đóng góp một cái nhìn mới về vấn đề này.

1.1. Tổng quan nghiên cứu

Theo Richard Lazarus (1984), căng thẳng là một trạng thái tâm sinh lý mang tính chủ quan, từ trong tâm trí, nên nó xuất hiện tùy theo cách nhìn của con người với sự việc. Vì thế, cùng một sự việc mà người này cho là căng thẳng, mà người khác cho là bình thường. Từ năm 1992, tổ chức Liên Hợp Quốc đã đưa ra một bản báo cáo mang tên “Bệnh tật trong thế kỷ XX”. Trong đó, họ đã đưa ra cảnh báo về việc trạng thái căng thẳng có nguy cơ gây hại cho cuộc sống của con người ở thế kỷ XXI. Sau đó không lâu, Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đã gọi một cách ví von rằng, vấn đề trạng thái căng thẳng ngày nay dường như đang trở thành một bệnh dịch lan rộng khắp thế giới.

Trên thế giới có nhiều đề tài nghiên cứu về tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên như nghiên cứu của Cartwright và Cooper (2002), Viljoen và Rothmann (2009), Jain và cộng sự (2013). Theo các tác giả, có nhiều yếu tố tác động đến sự cam kết của nhân viên. Nhưng xét ở góc độ yếu tố gây căng thẳng tác động đến sự cam kết, các tác giả đã kết luận có bảy yếu tố như sau: các mối quan hệ trong công việc, cân bằng giữa công và cuộc sống, quá tải trong công việc, sự đảm bảo việc làm, kiểm soát công việc, nguồn lực và truyền thông,

lương và phúc lợi. Tùy vào phạm vi nghiên cứu mà sự tác động này sẽ mạnh yếu khác nhau.

Tại Việt Nam đã có đề tài nghiên cứu về tác động của căng thẳng trong công việc đến sự gắn kết của nhân viên trường đại học (Trần Kim Dung, Trần Thị Thanh Tâm, 2011). Nghiên cứu cho thấy có bốn thành phần căng thẳng từ các khía cạnh từ phía sinh viên, phía môi trường cơ sở vật chất, phía nhà trường, phía cá nhân đều ảnh hưởng ngược chiều đến sự gắn kết của viên chức với trường. Hoặc đề tài nghiên cứu hậu quả của căng thẳng công việc đến sức khỏe con người như nghiên cứu của Thu Ngân, 2013, trích bởi Nguyễn Thị Ánh Thy, 2015. Theo đó, đề tài thống kê được tại Bệnh viện Tâm thần TP.HCM, tỉ lệ bệnh nhân thăm khám tình trạng mất ngủ, rối loạn, lo âu, căng thẳng chiếm tới 35%. Tuy nhiên đề tài nghiên cứu sự tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên không tìm thấy nhiều tại Việt Nam.

1.2. Lý do chọn đề tài

Thực trạng tại công ty Bảo Việt Sài Gòn đang tồn tại những yếu tố căng thẳng tác động đến sự cam kết, gắn kết của nhân viên. Theo chính sách từ Tổng công ty, từ năm 2013 đến nay, công ty Bảo Việt Sài Gòn đã có hai lần tách ra thành hai công ty thành viên độc lập khác hoạt động tại TP. Hồ Chí Minh là công ty Bảo Việt Hồ Chí Minh và công ty Bảo Việt Bến Thành. Việc tách công ty kéo theo việc chia nguồn nhân lực sang công ty mới. Khối lượng công việc của Bảo Việt Sài Gòn không giảm mà số lao động giảm khiến cho những nhân viên làm tại Bảo Việt Sài Gòn phải đảm nhận thêm hoặc bị chuyển đổi công việc. Việc tuyển nhân viên mới đến nay vẫn chưa giải quyết được bài toán quá tải công việc và áp lực công việc đem lại cho nhân viên. Cùng với việc chia tách công ty là việc thay đổi quy trình làm việc, khối lượng công việc của phòng nghiệp vụ tăng lên, nhân lực bổ sung cho phòng nghiệp vụ không đủ về chất, phần mềm hỗ trợ cho quy trình làm việc mới không đáp ứng nhu cầu thực tế khiến các chuyên viên thường xuyên bị quá tải. Các phòng nghiệp vụ và phòng kế toán là bộ phận chịu áp lực nặng nề nhất cho sự thay đổi này.

Bên cạnh đó, lương có tăng nhưng không đáng kể so với lượng công việc mà họ đảm nhận thêm. Phòng kinh doanh thường xuyên đối mặt những khó khăn trong việc phối hợp công việc với các phòng ban khác như phòng nghiệp vụ, phòng kế toán... vì không khí làm việc ở các phòng ban đó lúc nào cũng căng thẳng, nặng nề, không còn nhận được sự hợp tác, hỗ trợ nhiệt tình như trước kia. Quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp cũng không còn tốt như trước.

Công ty đang đối mặt với việc thiếu đội ngũ lãnh đạo cấp trung (phó, trưởng phòng) và cấp cao (phó giám đốc). Một người phải kiêm nhiệm nhiều vai trò, phó giám đốc vừa kiêm nhiệm vị trí trưởng phòng, trưởng phòng này kiêm nhiệm quản lý phòng khác,... khiến cho đội ngũ lãnh đạo thường xuyên bị quá tải công việc, uể oải, chán nản thậm chí bỏ việc và chuyển sang công ty khác.

Ngành bảo hiểm đặc biệt là bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam không có nhiều, những công ty hoạt động trong lĩnh vực phi nhân thọ có thể liệt kê là Bảo Việt, PVI, Bảo Minh, PTI, Generally, UIC, môi giới bảo hiểm Aon, Marsh, Gras Savoye. Các công ty trong ngành luôn sẵn sàng trả mức lương cao để thu hút lực lượng lao động giỏi, đặc biệt là cấp quản lý. Mức lương tại Tập đoàn Bảo Việt nói chung và Công ty Bảo Việt Sài Gòn nói riêng không cao bằng các công ty khác hoạt động cùng ngành, đặc biệt là các công ty môi giới bảo hiểm.

Tại công ty Bảo Việt Sài Gòn, với số lượng nhân viên gần 250 người, đội ngũ nhân viên trẻ tuổi (độ tuổi dưới 35 chiếm hơn 50% số lượng) nhưng nội tại phát sinh nhiều vấn đề. Trong 5 năm trở lại đây, nhân viên nghỉ việc khá nhiều, tập trung vào những nhân viên trẻ tuổi và nhân viên có thâm niên trên 5 năm. Mặc khác, nhiều nhân viên không có sự cầu tiến trong công việc, tăng cường học hỏi nâng cao tay nghề, cũng như sự sẵn lòng cống hiến sức mình tại tổ chức lại tập trung ở đội ngũ trẻ tuổi rất nhiều. Điều này làm giảm sức mạnh và ảnh hưởng rất lớn đến mục tiêu chung của Công ty. Công ty Bảo Việt Sài Gòn là đơn vị thành viên lớn nhất và chiếm doanh thu lớn nhất trong tập đoàn Bảo Việt về mảng bảo hiểm phi nhân thọ. Sự cam kết của nhân viên đối với Công ty Bảo Việt Sài Gòn không cao sẽ ảnh hưởng đến sự bền vững của tổ chức và của cả tập đoàn.

Sự cam kết của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức, và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức, theo Allen và Meyer (1990). Từ thực trạng nêu trên, ta có thể nhận thấy được sự giảm niềm tin của nhân viên đối với tổ chức, những mục tiêu, giá trị mà tổ chức xây dựng trở thành gánh nặng cho nhân viên khiến họ không sẵn sàng cống hiến để xây dựng mục tiêu và giá trị của tổ chức. Và việc nhân viên dễ dàng rời khỏi tổ chức chính là đỉnh cao của sự từ bỏ việc cam kết của nhân viên đối với tổ chức đó.

Những áp lực công việc được nêu như quá tải công việc, mối quan hệ trong công việc không tốt, thu nhập không thỏa đáng, nguồn lực không đáp ứng cho công việc,... đã tác động không tốt đến niềm tin, sự gắn kết, sẵn lòng cống hiến cho tổ chức. Hay nói khác đi, tại công ty Bảo Việt Sài Gòn đang tồn tại các yếu tố gây căng thẳng trong công việc ảnh hưởng xấu đến sự cam kết của nhân viên dành cho tổ chức. Chính vì vậy, đề tài “Tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên” được đưa ra để nghiên cứu trong phạm vi Công ty bảo hiểm phi nhân thọ Bảo Việt Sài Gòn. Thông qua đó sẽ đưa ra những hàm ý quản trị giúp nhà quản lý cải thiện và nâng cao sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm ra các tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp cho nhà quản trị đánh giá được mức độ tác động của các yếu tố căng thẳng để khắc phục việc ảnh hưởng sự cam kết từ tác động của căng thẳng trong công việc.

1.4. Câu hỏi nghiên cứu

Nhằm đạt được những mục tiêu liệt kê ở trên, đề tài sẽ trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Những yếu tố căng thẳng trong công việc nào tác động đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn?

- Trong số những yếu tố trên thì yếu tố nào gây tác động mạnh đến sự cam kết này?
- Một số hàm ý quản trị có thể đưa ra nhằm khắc phục những yếu tố gây căng thẳng trong công việc tại công ty Bảo Việt Sài Gòn.

1.5. Phạm vi nghiên cứu

Các yếu tố ảnh hưởng sự cam kết của nhân viên rất nhiều, tuy nhiên trong khuôn khổ nghiên cứu, đề tài chỉ tập trung những yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên.

Nghiên cứu sẽ được thực hiện trong phạm vi công ty Bảo Việt Sài Gòn với số lượng nhân viên công ty hiện tại là khoảng 250 người. Trong đó, đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố gây căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên và Đối tượng khảo sát: Toàn bộ nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn (khoảng 250 người)

1.6. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sẽ được thực hiện thông qua 2 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp thảo luận nhóm với các nhân viên làm việc thâm niên trên 5 năm từ nhân viên đến cấp quản lý tại công ty Bảo Việt Sài Gòn. Lý do chọn đối tượng phỏng vấn như trên vì họ có dày dặn kinh nghiệm và hiểu biết sâu về tổ chức bao gồm những thay đổi xảy ra trong những năm vừa qua. Phương pháp thảo luận nhóm được sử dụng vì mục tiêu tổng hợp các ý kiến khách quan nhất và phù hợp với khả năng của người thực hiện đề tài.

Bảng câu hỏi sẽ được thiết kế dựa vào nghiên cứu của những tác giả đã nghiên cứu về đề tài này, kết hợp với đặc trưng riêng của tổ chức. Phương pháp thảo luận nhóm được thực hiện nhằm tổng hợp các ý kiến khách quan nhất và phù hợp với khả năng của người thực hiện đề tài. Mục tiêu của nghiên cứu sơ bộ là để điều chỉnh thang đo phù hợp với đối tượng khảo sát.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng. Đối tượng nghiên cứu là toàn bộ nhân viên làm tại Công ty Bảo Việt Sài Gòn.

Bảng khảo sát được phân phối bằng khảo sát trực tiếp. Phương pháp định lượng sử dụng phần mềm SPSS 20 thực hiện các kiểm định Cronbach's Alpha để đo độ tin cậy của thang đo, kiểm định EFA để kiểm tra giá trị của thang đo và phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết và độ phù hợp của mô hình. Mục tiêu của nghiên cứu chính thức là kiểm tra sự phù hợp của mô hình, trả lời những câu hỏi nghiên cứu đã đặt ra và đưa những kiến nghị phù hợp.

1.7. Ý nghĩa của việc nghiên cứu

Về mặt lý thuyết, đề tài kiểm định lại các yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết trong tổ chức mà hiện tại ở Việt Nam chưa có nhiều đề tài đề cập vấn đề này.

Về mặt thực tiễn, bài nghiên cứu sẽ xác định được những yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên trong công ty Bảo Việt Sài Gòn. Cụ thể hơn, đề tài sẽ xác định mức độ tác động của từng yếu tố căng thẳng đến sự cam kết này. Từ đó bài nghiên cứu có thể giúp các nhà quản trị xác định tầm ảnh hưởng của căng thẳng trong công việc đang tác động xấu đến sự cam kết để điều chỉnh chính sách, chế độ và quy trình phù hợp hơn, giảm thiểu việc chảy máu chất xám, xây dựng lực lượng lao động vững mạnh để giúp tổ chức đạt được mục tiêu với kết quả tốt nhất.

1.8. Bố cục của đề tài nghiên cứu: gồm 5 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu - Nhằm giới thiệu những vấn đề tổng quát về đề tài nghiên cứu như lý do nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, phạm vi và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu - Trình bày những lý thuyết đã được phát hiện, kế thừa trước đây về đối tượng nghiên cứu: các yếu tố căng thẳng trong công việc ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên, lập luận về giả thuyết nghiên cứu và đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu - Trình bày quá trình thực hiện nghiên cứu với công cụ và các phương pháp, quy trình nghiên cứu, các biến quan sát của bảng khảo sát chính thức.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu - Trình bày thông tin về mẫu, các kết quả của kiểm định thang đo và các giả thuyết nghiên cứu cũng như độ phù hợp của mô hình, kết quả ảnh hưởng của các yếu tố căng thẳng trong công việc lên sự cam kết của nhân viên. Các kết quả này sẽ được thảo luận ý nghĩa trong phần Thảo luận kết quả.

Chương 5: Hàm ý quản trị - Dựa trên các kết quả nghiên cứu ở chương 4 cũng như kết quả thảo luận, đề tài sẽ đề xuất một vài hàm ý quản trị nhằm phòng ngừa và làm giảm mức độ căng thẳng nhằm gia tăng sự cam kết của nhân viên. Chương này cũng nêu lên những hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã nêu được lý do cần thiết nghiên cứu vấn đề tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty với phạm vi nghiên cứu là khảo sát toàn bộ nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn. Cũng trong chương 1, bài nghiên cứu đã sơ lược được phương pháp và nội dung nghiên cứu làm kim chỉ nam để đi sâu vào tìm hiểu đề tài. Đồng thời phương pháp thảo luận nhóm và nghiên cứu định lượng với phần mềm SPSS 20 sẽ là những công cụ để phục vụ cho việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu của đề tài.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.

Chương 2 sẽ trình bày các cơ sở lý thuyết liên quan đến các vấn đề cần nghiên cứu như thế nào là căng thẳng trong công việc theo góc độ sinh học và tâm lý học, cam kết của nhân viên trong tổ chức là gì. Thông qua mô hình ASSET của Cartwright và Cooper (2002) là mô hình đánh giá sự căng thẳng trong tổ chức cùng với việc đánh giá sơ bộ Công ty Bảo Việt Sài Gòn, đề tài đưa ra mô hình đề xuất với các yếu tố căng thẳng tác động đến sự cam kết của nhân viên bao gồm 6 yếu tố: Môi quan hệ trong công việc, Quá tải công việc, Lương và phúc lợi, Sự đảm bảo việc làm, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Nguồn lực và truyền thông nội bộ. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu các yếu tố giới tính, tuổi tác, thâm niên, chức vụ tác động đến sự cam kết cũng sẽ được nêu trong chương này.

2.1. Tổng quan các khái niệm

2.1.1. Khái niệm về căng thẳng

Về mặt khoa học, thuật ngữ căng thẳng đã được các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước xác định theo nhiều góc độ khác nhau. Góc độ sinh học xem căng thẳng như là những phản ứng sinh học của cơ thể phản ứng lại với với những tác động của môi trường bên ngoài. Góc độ tâm lý học – hành vi xem căng thẳng là sự tương giao giữa con người và môi trường. Theo thời gian, các nhà khoa học đã xem xét căng thẳng trên cả hai góc độ sinh học và tâm lý học của con người từ tác động của môi trường.

2.1.1.1. Quan điểm về căng thẳng xét ở góc độ sinh học

Theo Walter Cannon (1927, trích dẫn của Nguyễn Văn Nhận 2006), một trong những người đầu tiên đưa ra khái niệm về căng thẳng, ông quan sát một loạt phản ứng bản năng trong giới tự nhiên gọi là phản ứng “Chống hoặc chạy”. Mỗi khi các loài vật đối mặt với kẻ săn mồi, chúng phải quyết định chống cự hay chạy trốn. Trong cả hai tình huống này, nhịp tim và huyết áp đều tăng cao, tăng nhịp thở, tăng hoạt động cơ bắp. Thị lực và thính lực hoạt động mạnh hơn để đạt được hiệu quả tốt hơn. Theo ông, đây là một phản ứng được “cài đặt sẵn” về mặt sinh học, cho phép

mỗi cá nhân có thể ứng phó với những tác nhân gây đe dọa từ môi trường bên ngoài. Định nghĩa của Walter tập trung nhiều vào khía cạnh sinh học của căng thẳng. Căng thẳng được hiểu đơn thuần là phản ứng “cài đặt sẵn” của cơ thể trước những yếu tố gây hại nhằm huy động sức mạnh của cơ thể để ứng phó. Khái niệm “cài đặt sẵn” của Walter gợi ý rằng chúng ta có thể dựa vào những biểu hiện của cơ thể để nhận ra mình đang trong tình trạng căng thẳng hay không vì những phản ứng của cơ thể này là có xu hướng lặp lại nên có thể dự đoán được đối với mỗi cá nhân.

Theo Selye (1936, trích bởi Nguyễn Thị Anh Thy, 2015), căng thẳng trong công việc là những phản ứng sinh học đặc trưng của cơ thể như mệt mỏi, cáu kỉnh, không tập trung,... khi bị tác động bởi các yếu tố bên ngoài.

2.1.1.2. Quan điểm về căng thẳng xét ở góc độ tâm lý học

Theo Lazarus và Folkman (1984), phương pháp tiếp cận về mặt nhận thức - hành vi định nghĩa căng thẳng như một quá trình tương giao giữa con người và môi trường, trong đó con người nhận định sự kiện từ môi trường là có tính chất đe dọa, có hại và đòi hỏi con người phải cố gắng sử dụng các tiềm năng thích ứng của mình. Căng thẳng không chỉ trú ngụ trong sự kiện hoặc trong đáp ứng của con người, mà tồn tại trong cả hai yếu tố đó, cũng như trong các đáp ứng nhận thức-hành vi giữ vai trò điều hòa hai yếu tố đó. Cách nhìn này rõ ràng nhấn mạnh vào khía cạnh nhận thức - hành vi (thuộc về tâm lý) trong việc hiểu biết về căng thẳng.

2.1.1.3. Quan điểm về căng thẳng xét ở cả hai góc độ sinh học và tâm lý học

Kitaepxmux (1983, trích bởi Đỗ Mạnh Tôn, 2008) nhìn nhận, căng thẳng là những nét không đặc hiệu của những biểu hiện sinh lý và tâm lý của cơ thể, nảy sinh trong mọi phản ứng của cơ thể. Theo ông, tính không đặc hiệu của các quá trình thích nghi tâm lý và sinh lý thể hiện - cả tiêu cực lẫn tích cực - khi gặp các tác động khác nhau về cường độ, trường độ, và tầm quan trọng của nó đó đối với chủ thể.

Theo Garima Mathur (2007), căng thẳng là thuật ngữ chung để chỉ những áp lực mà con người gặp phải trong cuộc sống. Khi căng thẳng tăng lên, nó có thể có

tác động xấu đến cảm xúc của một người, suy nghĩ và tình trạng thể chất. Khi căng thẳng lên đến đỉnh điểm, người lao động có thể có nhiều triệu chứng ảnh hưởng không tốt đến kết quả công việc, sức khỏe và thậm chí ảnh hưởng đến khả năng thích ứng với môi trường. Những người chịu căng thẳng có thể hay lo lắng, bất an kinh niên, dễ dàng giận dữ. Điều kiện, môi trường làm việc không tốt, tồn tại nhiều xung đột với cấp trên, những sự việc không vui có thể dẫn đến đau khổ, rối loạn hoặc thậm chí tự tử.

Từ những quan niệm khác nhau về căng thẳng được nêu ở trên, ta có thể kết luận căng thẳng là sự phản ứng của cơ thể về mặt tâm sinh lý của con người đối với những kích thích từ môi trường được nhận thức là đang đe dọa hoặc gây hại.

2.1.1.4. Tác động của vấn đề căng thẳng đến cuộc sống con người

Theo thông tin của Viện Khoa học An Toàn và Vệ sinh lao động đăng ngày 24/05/2012 (trích tại trang thông tin suckhoetamthan.net) nói về tác hại của căng thẳng như sau: Căng thẳng tạo ra nhiều triệu chứng khác nhau về thể xác và tâm thần. Căng thẳng có thể tích cực hoặc tiêu cực. Về mặt tích cực nó sẽ kích lệ con người sáng tạo hơn để đối phó. Khi tiêu cực thì nó đưa tới rối loạn, bệnh chứng. Những triệu chứng mà căng thẳng tác động đến đời sống con người như sau:

- *Rối loạn sinh lý*: Trước những tình huống hiểm nghèo thì trong cơ thể có một phản ứng sinh hóa học mà Walter Cannon (1929) gọi là “Chống cự hoặc bỏ chạy” (fight or flight). Phản ứng này được Walter Cannon diễn tả từ thập niên 1920. Trong phản ứng, não bộ sẽ được động viên, tiết ra các kích thích tố epinephrine, catecholamine, làm tăng nhịp tim đập, tăng huyết áp, hơi thở sâu hơn, máu dồn nhiều lên não, và cơ bắp, trí tuệ sáng suốt để tự bảo vệ. Đây là một phản ứng đã được sắp đặt trước và diễn ra ở mọi người. Nhưng khi có kích thích liên tục, phản ứng kéo dài lâu hơn thì cơ thể sẽ thường trực ở trong tình trạng báo động, trở nên mệt mỏi, bệnh hoạn, thương tích. Nhiều nghiên cứu cho hay, vì áp lực làm nhiều giấy tờ đóng thuế theo đúng hạn kỳ cho thân chủ mà cholesterol trong máu của nhân viên kế toán lên rất cao. Người làm việc theo ca

khác nhau nhất là ca đêm đều than phiền bị nhức đầu, viêm bao tử, huyết áp lên cao, bệnh tim, suyễn, đau nhức khớp xương ở lưng và thượng chi. Nguyên nhân là có sự xáo trộn về sắp đặt sinh học trong cơ thể gây ra do giờ giấc làm việc bất thường, trái với thiên nhiên. Hậu quả trầm trọng nhất vẫn là về hệ thống tim mạch. Làm việc nhiều giờ, làm trên hai việc một lúc đã được coi như tăng nguy cơ bệnh động mạch tim, các thứ bệnh hoạn khác và tử vong. Đối với bệnh tim mạch, không kiểm soát được việc làm đôi khi có hậu quả xấu hơn là khi làm nhiều việc, nhiều giờ. Tăng nhịp tim và cao huyết áp cũng xảy ra khi công nhân không nắm vững vai trò của mình cũng như khi có mâu thuẫn với đồng nghiệp. Có nhiều kết quả nghiên cứu cho rằng căng thẳng việc làm là nguy cơ đưa tới 30% các trường hợp bệnh tim.

- *Rối loạn tâm lý*: Lo âu, trầm cảm, bất mãn với công việc là các dấu hiệu của Căng thẳng vì công việc. Người bị rối loạn tâm lý sẽ có các thay đổi về hành xử như uống rượu, dùng thuốc cấm, hút nhiều thuốc lá, vắng mặt tại sở làm, không thích thú với công việc, có mặc cảm tự ty, không nhiệt thành tham gia đóng góp ý kiến với mọi người. Lâu ngày, hậu quả của căng thẳng sẽ là giảm thiểu hoặc chậm trễ sản xuất, phí phạm thì giờ, để máy móc hư hao. Rồi công nhân trở thành thụ động, buông thả ở nhà, bỏ các sinh hoạt trong cộng đồng.
- *Kiệt sức*: Đang hăng say, nhiệt tình, nhân viên đột nhiên giảm khả năng, không thích thú với công việc, kém tập trung. Trong người dễ mệt mỏi, giấc ngủ rối loạn, ăn uống thất thường, tiêu hóa khó khăn, khó thở, mất ngủ, bồn tính, kém chịu đựng, cảm thấy bất lực.
- *Thương tích*: Những căng thẳng trong công việc cũng đưa tới tai nạn và thương tích cho cơ thể.

Một khi thể chất và tinh thần của con người trở nên xấu đi do yếu tố căng thẳng công việc gây ra, liệu rằng họ còn có đủ sức lực và trí lực để cống hiến cho tổ chức? Nếu căng thẳng công việc kéo dài, không khắc phục hoặc làm tan biến thì liệu người nhân viên có thể tiếp tục gắn bó cam kết với công ty hay không? Ta biết

rằng, người nhân viên giỏi là tài sản vô giá của tổ chức, nếu họ bị căng thẳng trong công việc tác động vượt ngoài khả năng chịu đựng, giảm năng suất lao động hoặc có thể từ bỏ công việc thì đó chính là sự mất mát không nhỏ cho tổ chức.

2.1.2. Căng thẳng trong công việc

Căng thẳng trong công việc là một trong những dạng phổ biến và cụ thể hơn của căng thẳng. Hầu hết các nghiên cứu về căng thẳng trong công việc đều xét chung 2 góc độ là sinh học và tâm lý học, được các nhà khoa học trong và ngoài nước nghiên cứu và đúc kết như sau:

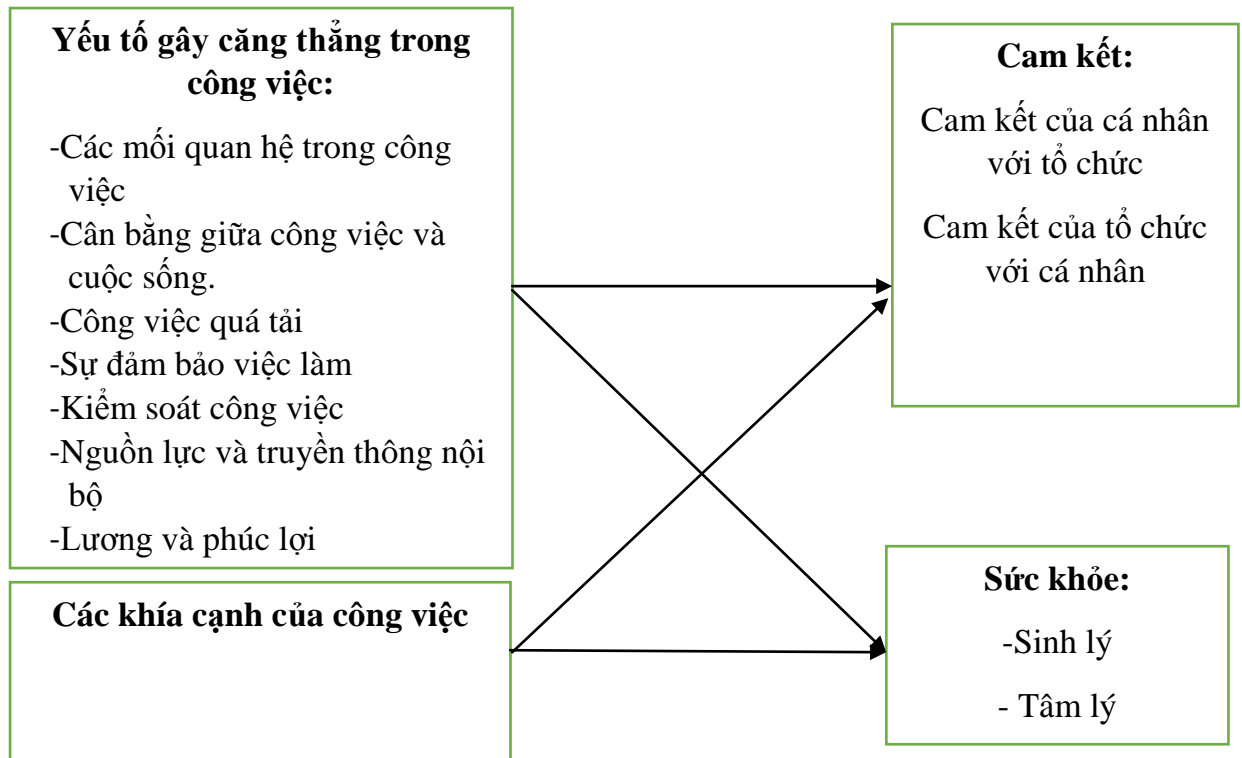
Michie (2002) giải thích rằng, căng thẳng xuất phát sự bất lực của người lao động khi đối phó với yêu cầu của công việc trong bối cảnh không không chắc chắn và áp lực tạo ra một phản ứng về thể chất và cảm xúc không mong muốn và bất lợi. Ngoài ra, căng thẳng còn là phản ứng của một cá nhân khi có sự mất cân bằng trong nhận thức và thể chất của bản thân giữa nhu cầu và nguồn lực có sẵn để đạt một kết quả nhân viên mong muốn, theo Anderson và cộng sự (2002). Nghiên cứu của Varca (1999), Barling và cộng sự (2005) cũng đưa ra kết luận tương tự.

Theo Cartwright và Cooper (2002), các cá nhân sẽ nhận thức được các yếu tố căng thẳng khi khả năng của họ bị áp đảo. Do đó căng thẳng sẽ tăng lên khi đòi hỏi công việc càng ngày càng vượt xa khả năng của họ. Trong nghiên cứu của Cartwright và Cooper (2002) cũng đã đưa ra các yếu tố gây căng thẳng trong công việc như mối quan hệ trong công việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công việc quá tải, sự đảm bảo việc làm, kiểm soát công việc, nguồn lực và truyền thông nội bộ, lương và phúc lợi. Những yếu tố này tác động đến nhân viên, khi vượt ngoài sức chịu đựng, nó sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe tâm sinh lý của nhân viên và sự cam kết trong tổ chức.

Từ những nghiên cứu trên, ta có thể hiểu căng thẳng trong công việc chính là phản ứng của cơ thể về mặt tâm sinh lý đối với môi trường làm việc khi nhận thức con người đánh giá có yếu tố đe dọa hoặc gây hại.

2.1.3. Các yếu tố dẫn đến căng thẳng trong công việc

Phạm vi nghiên cứu của đề tài liên quan đến lĩnh vực bảo hiểm nên sẽ tập trung tìm hiểu những nghiên cứu về tác động của căng thẳng trong công việc liên quan đến ngành bảo hiểm, tài chính, ngân hàng. Giữa những lĩnh vực này có một số điểm chung quan trọng là đều kinh doanh tiền tệ - loại hàng hóa khá nhạy cảm đối với con người, yêu cầu công việc đòi hỏi sự chuyên nghiệp rất cao để tạo dựng lòng tin tối ưu nhất với khách hàng. Qua những nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến căng thẳng công việc, các yếu tố dẫn đến căng thẳng trong công việc xoay quanh 7 yếu tố sau: mối quan hệ trong công việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công việc quá tải, sự đảm bảo việc làm, kiểm soát công việc, nguồn lực và truyền thông nội bộ, lương và phúc lợi. Bảy yếu tố này được Cartwright và Cooper xây dựng năm 2002, đúc kết thành mô hình ASSET (An Organisational Stress Screening Tool – Công cụ đánh giá sự căng thẳng trong tổ chức). Công cụ này đã được nhiều nhà khoa học và các tổ chức nguồn nhân lực ứng dụng để nghiên cứu và đánh giá nhân viên. Cụ thể, mô hình ASSET đã đưa ra được sự tác động của các yếu tố gây căng thẳng trong công việc, ảnh hưởng của các khía cạnh trong công việc đến sự cam kết trong tổ chức bao gồm cam kết của tổ chức với cá nhân, của cá nhân đối với tổ chức, ảnh hưởng đến sức khỏe tâm sinh lý của người lao động. Sự tác động này được biểu diễn theo hình 2.1.



Hình 2.1. Mô hình ASSET

Cartwright và Cooper đã giải thích các yếu tố trong mô hình ASSET (hình 2.1) như sau:

- Mối quan hệ trong công việc: Khi mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp hoặc giữa nhân viên và người quản lý trở nên hời hợt, bị cô lập, bị cư xử không công bằng hoặc không nhận được sự hỗ trợ thích đáng, con người dễ rơi vào trạng thái căng thẳng trong công việc.
- Cân bằng giữa công việc và cuộc sống: con người luôn phải sắp xếp thời gian cho công việc, gia đình, xã hội và cho chính bản thân mình. Vì thời gian của con người là có hạn, nếu không sắp xếp được thời gian cho những nghĩa vụ, trách nhiệm và quyền lợi của bản thân, họ sẽ thấy áp lực, mất cân bằng trong cuộc sống và căng thẳng là điều tất yếu xảy ra.
- Công việc quá tải: là khi khối lượng công việc quá nhiều không thể thực hiện được hết, hoặc áp lực về thời gian sẽ gây ra căng thẳng trong công việc
- Sự đảm bảo việc làm: sự lo sợ mất việc làm hoặc công việc bị lỗi thời

- Kiểm soát công việc: mức độ làm chủ công việc của nhân viên.
- Nguồn lực và truyền thông nội bộ: nhân viên nhận được sự đào tạo thích đáng, các nguồn lực gồm nhân lực, vật lực và tài lực được trang bị phù hợp, thông tin trong công ty được cập nhật kịp thời.
- Lương và phúc lợi: Sự đền đáp về mặt tài chính và những ưu đãi của tổ chức do công việc mang lại.
- Các khía cạnh của công việc: là các yếu tố bắt nguồn từ công việc, chẳng hạn như điều kiện vật chất, thể loại công việc, thường xuyên đối mặt với khách hàng khó tính,...
- Sự cam kết trong tổ chức: bao gồm việc nhân viên mong muốn được tổ chức tin tưởng, tôn trọng và cảm thấy họ có giá trị khi gắn bó với tổ chức. Đồng thời tổ chức mong muốn nhân viên làm công việc của mình một cách tốt nhất, cam kết và cống hiến hết mình vì tổ chức.
- Sức khoẻ về mặt tâm lý hay sinh lý cũng một trong những kết quả của căng thẳng, khi mà áp lực công việc mang tính tích cực, tạo động lực hay mang tính tiêu cực và gây tổn hại.

Từ Mô hình ASSET, Cartwright và Cooper đồng thời đã đưa ra bảng câu hỏi nhằm đo lường đánh giá mức độ căng thẳng trong tổ chức, mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức và ngược lại, giúp tổ chức quản lý công việc hiệu quả hơn, đặc biệt là quản lý con người.

Coetzer và Rothmann (2006) khi nghiên cứu về sự căng thẳng trong công việc tại công ty bảo hiểm ở Nam Phi, đề tài đã dựa vào mô hình ASSET của Cartwright và Cooper (2002) để xác định các yếu tố gây căng thẳng trong công việc. Kết quả cho thấy trong bảy yếu tố gây căng thẳng công việc của mô hình ASSET đều tác động gây căng thẳng trong công việc. Trong đó sự bất an trong việc đảm bảo việc làm, yếu tố lương và phúc lợi là hai yếu tố gây căng thẳng cao nhất trong công ty bảo hiểm.

Theo nghiên cứu của Muhammad Rashid Badar (2011), mục tiêu chính của bài nghiên cứu là xác định các yếu tố gây ra căng thẳng trong công việc của nhân viên

trong các ngân hàng ở Pakistan. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố gây căng thẳng bao gồm: thiếu sự thừa nhận, sự hỗ trợ và cách ứng xử trong tổ chức (Các mối quan hệ trong công việc), khối lượng công việc quá nặng, thời gian làm việc kéo dài (Quá tải trong công việc), khó khăn trong giao dịch với khách hàng, sự cạnh tranh trên thị trường (Kiểm soát trong công việc); các vấn đề về công nghệ, chất lượng của các nhân viên cấp dưới (Nguồn lực và truyền thông), mức lương thấp (Lương và phúc lợi). Kết quả của cuộc khảo sát còn cho thấy trách nhiệm chính trong việc kiểm soát sự tác động của căng thẳng trong công việc dựa vào chính vai trò của người quản lý cũng như nhân viên trong việc hợp tác cùng nhau hoàn thành mục tiêu công việc.

Từ nghiên cứu của Rahman và cộng sự (2013), ngân hàng thương mại là một trong những nhóm ngành hoạt động dưới áp lực cao. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố gây căng thẳng bao gồm: áp lực từ nhà quản lý (Các mối quan hệ trong công việc), sự thông cảm từ phía gia đình (Cân bằng cuộc sống trong công việc), thời gian làm việc kéo dài, công việc quá tải (Quá tải trong công việc), sự thiếu đảm bảo việc làm. Nghiên cứu này cho rằng, thiết kế công việc hiệu quả, môi trường làm việc lành mạnh, thù lao xứng đáng sẽ thúc đẩy công việc thực hiện tốt hơn.

Theo Ali và cộng sự (2013), các ngân hàng đang phải đối mặt với tình trạng căng thẳng trong công việc và các yếu tố bao gồm sự thiếu sự hỗ trợ cho nhân viên từ cấp quản lý (Các mối quan hệ trong công việc), thời gian làm việc kéo dài (Quá tải trong công việc), thiếu tự chủ trong công việc, xung đột vai trò (Kiểm soát), việc khen thưởng không thỏa đáng (Lương và phúc lợi). Nếu những yếu tố này không được khắc phục trong giai đoạn sớm, chúng có thể gây ra các vấn đề sức khỏe nghiêm trọng như trầm cảm, bệnh tim, tiểu đường,... và nhân viên có thể sẽ bỏ việc.

Theo nghiên cứu của Islam và cộng sự (2014), mục tiêu cơ bản của nghiên cứu này là xác định một số yếu tố gây ra áp lực công việc và tác động đến việc thực hiện công việc của nhân viên ngân hàng tại Bangladesh. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố gây căng thẳng bao gồm: xung đột giữa các nhân viên (Các mối quan hệ trong công việc), quá tải công việc, thời gian làm việc kéo dài (Quá tải

trong công việc), trách nhiệm và kỳ vọng công việc không rõ ràng (Sự đảm bảo việc làm), vấn đề về công nghệ / hệ thống, giao dịch với khách hàng gây ra căng thẳng trong công việc (Kiểm soát), thiếu các bước chuẩn bị cho thay đổi công nghệ (Nguồn lực và truyền thông), mức lương thấp (Lương và phúc lợi).

Với Samartha và cộng sự (2014), Căng thẳng là không thể tránh khỏi trong bất kỳ ngành nghề và ngân hàng cũng không ngoại lệ. Nghiên cứu này đưa ra một số yếu tố gây căng thẳng trong công việc như Cân bằng cuộc sống trong công việc, Quá tải trong công việc, việc quy hoạch trong tổ chức không thỏa đáng, thay đổi để thích ứng công việc (Sự đảm bảo việc làm), thiếu nguồn nhân lực hoạt động hiệu quả (Nguồn lực và truyền thông).

Theo Kannan và Suma (2015), để quản lý căng thẳng trong công việc, lãnh đạo phải khuyến khích sự phát triển của nhân viên và bắt tay vào các hoạt động đào tạo cho họ. Ưu tiên hàng đầu của việc đào tạo là cần phải hướng đến mục tiêu, chính sách chung của công ty. Bên cạnh đó, sự căng thẳng trong ngành ngân hàng chủ yếu là do quá tải công việc, sự mất cân bằng trong công việc nên tổ chức cần hỗ trợ giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và gia đình.

Ngoài ra, các nhà khoa học trên thế giới còn sử dụng mô hình ASSET để nghiên cứu các yếu tố căng thẳng trong tổ chức ở các lĩnh vực khác nhau. Theo nghiên cứu của Viljoen và Rothmann (2009), hoặc nghiên cứu của Jain và cộng sự (2013), học giả đã dựa vào mô hình ASSET để làm nền tảng kiểm tra các yếu tố gây căng thẳng trong công việc, mức độ căng thẳng đó ảnh hưởng cam kết tổ chức đối với cá nhân, sự gắn kết, sự cam kết của nhân viên với tổ chức, ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất và tâm lý của nhân viên trong tổ chức. Khi thực tế khảo sát 401 nhân viên trong các tổ chức thuê ngoài ở New Delhi, Ấn Độ, nhà nghiên cứu Jain và cộng sự (2013) đã cho thấy bảy yếu tố gây căng thẳng trong công việc theo mô hình ASSET đã ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết của cá nhân với tổ chức và của tổ chức với cá nhân.

Bên cạnh lĩnh vực bảo hiểm, tài chính, ngân hàng, có thể tham khảo thêm những nghiên cứu về các yếu tố gây ra căng thẳng như nghiên cứu của Nobile và

McCormick (2005, trích bởi Trần Kim Dung và Trần Thị Thanh Tâm 2012). Hai ông cũng chỉ ra các yếu tố dẫn đến căng thẳng gồm có: công việc phức tạp, xung đột hoặc vai trò phân công công việc không rõ ràng, môi trường làm việc không đầy đủ, yêu cầu công việc cao, quan hệ không tốt với đồng nghiệp và sinh viên, thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo, không khí làm việc và văn hoá không phù hợp, khối lượng công việc nhiều. Dựa vào nghiên cứu của Nobile và McComick (2005), khi nghiên cứu đo lường mức độ căng thẳng đối với công việc của viên chức trong các trường đại học, Trần Kim Dung và Trần Thị Thanh Tâm (2012) đã đúc kết các yếu tố dẫn đến căng thẳng là từ môi trường làm việc (như cơ sở vật chất), từ công việc và cách điều hành quản lý nhà trường được ghi nhận có tác động đến sự gắn kết của viên chức. Bảng 2.1 là bảng tóm tắt các yếu tố căng thẳng trong công việc của một số nhà nghiên cứu được nêu ở phần trên.

Bảng 2.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến sự căng thẳng trong công việc

STT	Yếu tố gây căng thẳng	Cartwright và Cooper (2002). Coetzer và Rothmann (2006). Viljoen và Rothmann (2009). Jain và Cooper (2012). Jain và cộng sự (2013)	Nobile và McCormick (2005)	Badar (2011)	Rahman và cộng sự (2013)	Ali và cộng sự (2013)	Islam và cộng sự (2014)	Samartha và cộng sự (2014)	Kannan và Suma (2015)
1	Các mối quan hệ trong công việc	x	x	x	x	x	x		
2	Cân bằng cuộc sống trong công việc	x			x			x	x
3	Quá tải trong công việc	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Sự đảm bảo việc làm (đào tạo, thăng tiến,...)	x	x		x		x	x	
5	Kiểm soát, xung đột vai trò	x		x		x	x		
6	Nguồn lực và truyền thông	x	x	x			x	x	
7	Lương và phúc lợi	x		x		x	x		

Từ tổng quan nghiên cứu về những yếu tố gây căng thẳng công việc trong lĩnh vực bảo hiểm, tài chính ngân hàng và các lĩnh vực khác đã cho ta thấy được các yếu tố gây căng thẳng có thể xoay quanh bảy yếu tố mà Cartwright và Cooper (2002) đưa ra trong mô hình ASSET như: các mối quan hệ trong công việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, công việc quá tải, sự đảm bảo việc làm của người lao động, sự kiểm soát công việc, sự đảm bảo nguồn lực làm việc và truyền thông trong tổ chức, lương và phúc lợi. Trên thế giới, mô hình ASSET đã được các nhà khoa học sử dụng rất nhiều trong phạm vi nghiên cứu tác động căng thẳng trong công việc đến sự cam kết, gắn bó với tổ chức như nghiên cứu của Johnson và Cooper (2003), Tytherleigh và cộng sự (2005), Jackson và Sebastiaan (2006), Coetzer và Rothmann (2006), Viljoen và Rothmann (2009), Jain và cộng sự (2013)... Về mặt ứng dụng thực tế, tổ chức Robertsoncooper tại Anh đã sử dụng bộ thang đo ASSET để giúp khách hàng là các doanh nghiệp trên thế giới đo lường, đánh giá sự gắn kết, cam kết của nhân viên để họ có kế hoạch quản lý đội ngũ lao động hiệu quả hơn, giúp các doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc gọi là “Good day at work” (Ngày làm việc an lành) (<https://www.robertsoncooper.com/>). Từ đó, đề tài “Tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty bảo hiểm Bảo Việt Sài Gòn” cũng sẽ sử dụng lý thuyết của mô hình ASSET cùng với thang đo của mô hình để nghiên cứu sự tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên.

Trong quá trình khảo sát định tính, từ ý kiến của những nhân viên cấp quản lý và nhân viên làm việc lâu năm (từ 5 năm trở lên), đề tài đúc kết 6 yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên trong Công ty Bảo Việt Sài Gòn bao gồm: công việc quá tải, sự đảm bảo việc làm của người lao động, nguồn lực và truyền thông nội bộ, lương và phúc lợi, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, mối quan hệ trong công việc.

2.1.4. Khái niệm về sự cam kết trong tổ chức

Theo O'Reilly (1986, trích bởi Nguyễn Thành Long 2016), sự cam kết với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, sự cam kết và niềm tin vào các giá

trị của tổ chức. Theo Allen và Meyer (1990, trích bởi Nguyễn Thành Long 2016) sự cam kết của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức, và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức. Allen và Meyer (1990) đã đo lường sự cam kết dựa trên ba thành phần: (1) Cam kết thân thiết xuất phát từ tình cảm và mang tính tự nguyện; (2) Cam kết do bắt buộc (hoặc vì không có cơ hội thay đổi nơi làm việc hoặc chi phí từ bỏ tổ chức cao); (3) Cam kết vì đạo đức.

- *Cam kết mang tính tự nguyện*: đó là tình cảm nhân viên đối với tổ chức thể hiện qua sự tham gia gắn bó tự nguyện vì mục tiêu chung của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy công ty chịu trách nhiệm đối với họ chẳng hạn như trả lương cao, họ có xu hướng đáp lại bằng một thái độ tích cực đối với công ty, bao gồm cả tình cảm dành cho công ty, lòng trung thành (O'Reilly và Chatman (1986), Meyer và Allen (1993); Mowday và cộng sự (1979)).
- *Cam kết do bắt buộc*: từ các yếu tố như thâm niên làm việc, quyền lợi tích lũy qua các năm mà nhân viên có nhận được từ tổ chức như cơ hội phát triển, quyền lợi hưu trí khi làm việc lâu năm, mối quan hệ, tình cảm tốt đẹp với các nhân viên trong tổ chức, hoặc những điều riêng biệt của tổ chức đó, tất cả góp phần tạo nên sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Bên cạnh đó, nhân viên có cam kết này thường rất khó có thể rời khỏi tổ chức, doanh nghiệp. Cam kết này cũng xảy ra khi nhân viên cân nhắc giữa ưu điểm và nhược điểm của việc họ rời bỏ công ty. Bởi vì sự mất mát khi nhân viên muốn trải nghiệm lớn hơn lợi ích mà họ nghĩ có thể đạt được khi ở trong môi trường mới. Cam kết vì quyền lợi cũng là một sự sẵn sàng ở lại trong tổ chức bởi những lợi thế khi ở lại.
- *Cam kết vì đạo đức (cam kết quy phạm)*: khi nhân viên cảm thấy nên ở lại với tổ chức, bởi vì đó là điều phải làm, đó chính là cam kết vì đạo đức. Đó là một cảm giác nghĩa vụ của nhân viên đối với tổ chức. Nghĩa vụ này có thể xuất phát từ nhiều yếu tố: do công ty đã đầu tư đào tạo họ, hay do công ty đã có

tưởng thưởng xứng đáng cho sự đóng góp của nhân viên đó. Ngoài ra, hoàn cảnh văn hóa cũng có thể dẫn đến cam kết này. Ví dụ nếu một nhân viên đã được lớn lên trong một gia đình mà các thành viên trung thành với công ty hay do ý thức xuất phát từ phía gia đình, người thân nhấn mạnh rằng nhân viên nên ở lại và trung thành với công ty đó.

Theo Cartwright và Cooper (2002), sự cam kết trong tổ chức: bao gồm việc nhân viên mong muốn được tổ chức tin tưởng, tôn trọng và cảm thấy họ có giá trị khi gắn bó với tổ chức. Đồng thời tổ chức mong muốn nhân viên làm công việc của mình một cách tốt nhất, cam kết và cống hiến hết mình vì tổ chức.

Tóm lại, cam kết của nhân viên đối với tổ chức là sự mong muốn trở thành thành viên của tổ chức, tin tưởng và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, làm việc hết mình vì mục tiêu ấy. Cam kết của nhân viên như là như một liên kết tâm lý giữa người lao động và tổ chức, làm cho họ ít có khả năng tự nhiên rời khỏi tổ chức. Nếu tổ chức có càng nhiều nhân viên cam kết làm việc, điều đó sẽ tạo sức mạnh vô cùng lớn giúp tổ chức phát triển bền vững.

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2.1. Tác động của Mối quan hệ trong công việc đến sự cam kết của nhân viên

Trong khoảng thời gian sống và làm việc, con người tiếp xúc với đồng nghiệp và cấp trên nhiều hơn người thân, bạn bè. Vì vậy, mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau hay giữa nhân viên với cấp trên sẽ tác động rất mạnh đến tâm tư, tình cảm và sự gắn kết của mỗi người. Mối quan hệ trong công việc được nói đến là mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp hoặc giữa nhân viên và người quản lý. Sự căng thẳng sẽ xuất hiện khi mối quan hệ giữa họ hời hợt, nhân viên bị cô lập, bị xử xử không công bằng và không nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoặc người quản lý, điều đó ảnh hưởng không tốt đến sự gắn bó, sự cam kết của nhân viên - Cartwright và Cooper (2002).

Theo thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959), mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau được xếp vào một trong những nhân tố duy trì. Nếu giải quyết không tốt mối quan hệ này sẽ tạo ra sự bất mãn và ảnh hưởng không tốt đến

sự cam kết của nhân viên.

Theo nghiên cứu của Rahman (2009) về sự hài lòng và sự cam kết của nhân viên trong ngành khách sạn ở Malaysia, trong 4 yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết được Rahman kết luận là (1) sự công nhận và khen thưởng, (2) hợp tác và làm việc nhóm, (3) điều kiện làm việc, (4) mối quan hệ với người quản lý; thì yếu tố mối quan hệ với người quản lý là yếu tố quan trọng nhất.

Từ nghiên cứu của Turyilmaz và cộng sự (2011), đồng nghiệp sẽ tác động không nhỏ đến các quyết định trong công việc và ảnh hưởng đến sự gắn kết, trung thành của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của Kumar và Shekhar (2012) với mục tiêu khám phá sự cam kết của nhân viên tại nhà máy Polyhedron (Ấn Độ) thông qua một cuộc khảo sát tất cả nhân viên. Kết quả cho thấy, trong 6 yếu tố tác động đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức, mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý là yếu tố quan trọng nhất dẫn đến sự cam kết của nhân viên và là yếu tố dẫn đến sự thành công của tổ chức.

Theo Mehta và cộng sự (2010, trích trong báo cáo của Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang 2013), Lãnh đạo đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc điều khiển, chèo lái con thuyền tổ chức. Lãnh đạo tin tưởng vào mục tiêu của tổ chức, vào định hướng phát triển và sứ mạng của tổ chức, vào nhân viên của mình và định hướng cho nhân viên cùng thực hiện sứ mạng của tổ chức sẽ làm cho nhân viên hài lòng hơn với công việc của mình và kéo theo đó là sự cam kết trung thành hơn với tổ chức. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nhận định trong nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005).

Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H1: Sự căng thẳng trong các mối quan hệ công việc ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.

2.2.2. Tác động của sự cân bằng công việc và cuộc sống đến sự cam kết của nhân viên

Trong cuộc sống, ngoài công việc, con người còn có những mối quan hệ và trách nhiệm với gia đình, xã hội. Một khi không có sự cân bằng thỏa đáng giữa trách nhiệm của công việc, trách nhiệm của cá nhân đối với gia đình và niềm vui trong cuộc sống sẽ gây căng thẳng và ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức- Cartwright và Cooper (2002).

Trong thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg, chính sách của công ty giúp cân bằng giữa cuộc sống và công việc thuộc yếu tố duy trì, giúp nhân viên không có cảm giác bất mãn với công việc và không tác động tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên.

Lý thuyết chung về các yếu tố căng thẳng của Beehr và Newman (1987) cũng chỉ ra rằng mức độ cam kết sẽ bị tác động bởi việc mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cụ thể là khi sự mất cân bằng trên lên đến một mức độ nhất định, năng suất lao động của từng cá nhân sẽ giảm đi cùng với sự giảm dần của mức độ cam kết đối với tổ chức. Kết quả nghiên cứu tương tự của Tytherleigh và cộng sự (2005), Jackson và Rothmann (2006), Jacobs và cộng sự (2007). Viljoen và Rothmann (2009)

Theo Scholarios và cộng sự (2006), cân bằng giữa công việc và cuộc sống có những ảnh hưởng quan trọng đối với thái độ của nhân viên đối với tổ chức của họ. Việc quan tâm đến ranh giới giữa công việc và cuộc sống đặc biệt có ý nghĩa trong công việc quản lý, nhất là đối với đội ngũ nhân viên có tay nghề cao như các chuyên gia, kỹ sư, sự cam kết và sự cam kết của họ là thách thức đối với chủ doanh nghiệp.

Theo nghiên cứu của Rani và cộng sự (2011) về mối quan hệ giữa cân bằng công việc và cuộc sống với sự cam kết của những người trong các tổ chức công nghệ thông tin, kết quả cho thấy có sự tương quan rất cao trong việc cân bằng cuộc sống, công việc để nâng cao sự cam kết của nhân viên. Vì rằng việc cân bằng công việc và cuộc sống có ảnh hưởng rất lớn đối với thái độ của nhân viên đối với tổ

chức cũng như trong cuộc sống của chính họ. Rani đã trích dẫn thêm từ nghiên cứu của Scholarios và cộng sự (2006): việc cân bằng công việc và cuộc sống của nhân viên tay nghề cao, như các chuyên gia kỹ thuật chẳng hạn sẽ là nhiệm vụ đặc biệt quan trọng của người quản lý để giữ được việc sự cam kết của họ đối với tổ chức.

Rehman và Waheed (2012) khi nghiên cứu mối quan hệ giữa xung đột trong công việc và cuộc sống với cam kết trong tổ chức trong ngành giáo dục tại Pakistan, kết quả phân tích hồi quy giữa xung đột công việc và gia đình với cam kết trong tổ chức ($\beta = -0.42$, $p = 0.001 < 0.05$) đã chứng minh mối quan hệ tiêu cực giữa sự xung đột công việc và gia đình và cam kết trong tổ chức.

Theo Rahman và cộng sự (2014), khi nghiên cứu các yếu tố căng thẳng trong công việc của hoạt động ngân hàng, kết quả cho thấy sự cảm thông từ phía gia đình là một yếu tố quan trọng giúp nhân viên vượt qua khó khăn trong công việc và gắn bó làm việc lâu dài với tổ chức hơn.

Zuraidah và cộng sự (2014) đã kết luận rằng sự mất cân bằng giữa cuộc sống và công việc là yếu tố gây căng thẳng cao nhất trong tầng lớp kỹ sư làm việc tại Malaysia. Yếu tố gây căng thẳng này đã tạo ra áp lực lớn khiến đội ngũ kỹ sư rút khỏi công việc hoặc giảm đi sự cam kết trong công việc của họ.

Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H2: Sự căng thẳng trong cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.

2.2.3. Tác động của Quá tải trong công việc đến sự cam kết của nhân viên

Khi khối lượng công việc quá nhiều, thời gian làm việc theo quy định không đủ để đáp ứng khiến nhân viên phải làm thêm giờ quá nhiều...khiến họ cảm thấy mệt mỏi, kém minh mẫn, giảm hiệu quả công việc và cũng đồng thời làm giảm mức độ cam kết của nhân viên, theo Cartwright và Cooper (2002).

O'Driscoll và cộng sự (2012) cũng cho rằng tình trạng quá trong công việc dẫn đến nhiều phản ứng tiêu cực, bao gồm sự hài lòng công việc, sự hài lòng trong cuộc

sống và cam kết với tổ với tổ chức sẽ ngày càng giảm đi. Kết quả tương tự đối với nghiên cứu của Badar (2012).

Amal và Mohammad (2011) nhấn mạnh về vấn đề thường xuyên chịu đựng của nhân viên, chính là sự quá tải công việc. Công việc quá tải sẽ gây ra tình trạng sức khoẻ và tinh thần nhân viên giảm sút, ảnh hưởng không tốt đến kết quả công việc của họ. Amal và Mohammad còn chỉ ra rằng có sự tương tác giữa tinh thần làm việc khi bị quá tải và sự hài lòng của nhân viên. Khi tinh thần làm việc giảm sút, sự hài lòng của nhân viên trong công việc cũng giảm theo, trong khi sự thỏa mãn trong công việc là yếu tố thúc đẩy sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Như vậy, quá tải công việc sẽ ảnh hưởng đến yếu tố mà các tổ chức quan tâm, đó chính là sự cam kết.

Theo Zuraidah và cộng sự (2014) trong một nghiên cứu về căng thẳng trong công việc của tầng lớp kỹ sư tại Malaysia, các kỹ sư thường không có đủ thời gian để làm công việc của họ thật tốt vì khối lượng công việc quá nhiều. Họ thường bị yêu cầu làm thêm giờ, thậm chí vào cuối tuần. Điều này có thể ảnh hưởng cuộc sống cá nhân của họ. Một số yếu tố chính gây căng thẳng đối với họ là: Cường độ công việc có khi quá cao hoặc quá thấp, vai trò công việc lại mơ hồ, nhân viên không có đủ thông tin về vai trò của mình trong công việc dẫn đến làm việc không thoải mái. Trong những yếu tố căng thẳng nêu trên thì quá tải trong công việc là ảnh hưởng lớn nhất đến chất lượng cuộc sống của họ khiến họ bất mãn không giữ được sự cam kết của mình trong công việc.

Awang (2010) khi đo lường mức độ cam kết trong công việc của giảng viên một trường đại học tại Malaysia đã đưa ra kết luận có ba yếu tố tác động đến sự cam kết của giảng viên: quá tải trong công việc, sự thăng tiến và mối quan hệ trong công việc. Bài nghiên cứu cho rằng, ngoài việc giảng dạy, các giảng viên còn nhiều công việc khác như nghiên cứu, xuất bản giáo trình và nhiều công việc hành chính khác. Điều này dẫn đến căng thẳng, rối loạn tâm lý, không hài lòng và bất mãn trong công việc. Có những trường hợp giảng viên phải nghỉ việc vì không chịu nổi áp lực. Vì vậy, mục tiêu của bài nghiên cứu là tìm ra những yếu tố chính giảm căng thẳng,

tăng sự hài lòng và sự cam kết của giảng viên đối với tổ chức. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy yếu tố quá tải trong công việc là một trong ba yếu tố tương quan mạnh nhất đến sự cam kết cũng như độ hài lòng của giảng viên đối với tổ chức.

Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H3: Sự căng thẳng do quá tải công việc ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.

2.2.4. Tác động của việc Đảm bảo việc làm đến sự cam kết của nhân viên

Ngày nay, việc sử dụng lao động trong các tổ chức gần như là đảm bảo về số lượng, việc thừa lao động trong tổ chức không xảy ra nhiều nhưng không đồng nghĩa với việc người lao động an tâm làm việc trong các tổ chức. Những nguy cơ như kiến thức không đảm bảo với sự tiến bộ không ngừng của xã hội, sự cạnh tranh giữa những người giỏi trong tổ chức...sẽ tạo ra những bất an và căng thẳng. Điều đó sẽ làm ảnh hưởng xấu đến sự cam kết của nhân viên - Cartwright và Cooper (2002). Kết quả cũng tương tự với nghiên cứu của Mosammod (2011), Cuyper và cộng sự (2011).

Jandaghi và cộng sự (2011) khi nghiên cứu sự tác động của đảm bảo việc làm và sự cam kết, hài lòng của nhân viên làm tại Qom (Iran) đã đưa ra những kết luận sau: mức độ cam kết trong tổ chức giữa những nhân viên hợp đồng vô thời hạn sẽ cao hơn nhân viên hợp đồng có thời hạn. Khi con người không chắc chắn về tương lai công việc của họ, họ cảm thấy mơ hồ khi không thuộc về một nhóm, tổ chức cụ thể, sự cam kết của họ đối với tổ chức sẽ không cao và không duy trì lâu dài.

Keim và cộng sự (2014) đã dựa vào lý thuyết hợp đồng tâm lý của Rousseau (1995) để nghiên cứu về nỗi lo của nhân viên trong công việc của họ, đặc biệt là việc đảm bảo việc làm. Lý thuyết Hợp đồng tâm lý của Rousseau cho thấy những kỳ vọng về mối quan hệ công việc giữa người lao động và người sử dụng lao động vượt ngoài giới hạn quy định trong hợp đồng lao động chính thức. Bởi không phải tất cả các vấn đề liên quan đến tổ chức và người lao động đều nêu rõ trong hợp đồng lao động, những thỏa thuận không ghi nhận trong hợp đồng lao động đôi khi

chính là yếu tố quan trọng giữ chân nhân viên trong một tổ chức. Từ khi lý thuyết về hợp đồng tâm lý ra đời, sự đảm bảo việc làm trở thành khía cạnh quan trọng trong tổ chức. Khi tổ chức xem trọng tâm lý, quan điểm của nhân viên, hợp đồng tâm lý đã góp phần đảm bảo tốt hơn về một mức lương công bằng, phúc lợi, đảm bảo công việc, từ đó giúp nhân viên tự tin làm việc và nâng cao sự cam kết trong tổ chức hơn. Điều quan trọng hơn nữa chính là việc tổ chức giữ lại được những nhân viên tận tâm và cam kết làm việc cho họ.

Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H4: Sự căng thẳng trong việc đảm bảo việc làm ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.

2.2.5. Tác động của Nguồn lực và truyền thông nội bộ đến sự cam kết của nhân viên

Để thực hiện công việc hiệu quả, nhân viên cần phải cảm thấy rằng họ đã được đào tạo, trang bị đầy đủ kiến thức, nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) phù hợp cho họ. Các thông tin phục vụ cho công việc cần được truyền thông nội bộ rõ ràng, đầy đủ và kịp thời. Có như vậy, công việc mới thực hiện một cách thuận lợi và tốt nhất, giúp đạt mục tiêu tổ chức giao cho. Việc thiếu hụt nguồn lực hoặc truyền thông không hiệu quả dễ dẫn tới kết quả công việc không như mong đợi cho cả tổ chức và nhân viên. Đó là nguồn gốc gây căng thẳng và chắc chắn ảnh hưởng không tốt đến sự cam kết - Cartwright và Cooper (2002). Kết quả tương tự đối với nghiên cứu của Coetzer và Rothmann (2006), Cooper (2012), Jain và cộng sự (2013).

Theo Daniels và Guppy (1994), việc truyền thông trong tổ chức sẽ giúp giảm sự căng thẳng cho nhân viên, nhưng việc truyền thông đó chỉ có hiệu quả khi thông tin cung cấp thông tin chính xác, giúp sự dự báo trong môi trường làm việc có ích cho nhân viên. Thiếu đi yếu tố này sẽ làm mức độ căng thẳng trong công việc tăng lên.

Viljoen và Rothmann (2009) trong quá trình nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố gây căng thẳng trong công việc và sự cam kết của nhân viên tại các trường

đại học kỹ thuật ở Nam Phi, tác giả đã trích dẫn và đưa ra kết luận như sau: nhân viên khi được cung cấp đầy đủ các nguồn lực (sự đào tạo, trang thiết bị) và sự truyền thông trong công ty hiệu quả, công việc của nhân viên chắc chắn sẽ được thực hiện một cách tốt đẹp.

Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H5: Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông nội bộ ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên

2.2.6. Tác động của Lương và phúc lợi đến sự cam kết của nhân viên

Lương và phúc lợi: lương chính là sự đền đáp do công việc mang lại, giúp con người trang trải cuộc sống và là một trong những mục đích chính khi con người tham gia hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, phúc lợi là những lợi ích nhằm tưởng thưởng cho những đóng góp của nhân viên mà tổ chức đem lại, thể hiện sự xem trọng của tổ chức đối với nhân viên, điều đó đồng thời góp phần xây dựng tình cảm, lòng tin, sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức đó. Khi lương và phúc lợi không thỏa đáng, điều đó sẽ làm nhân viên bất mãn và ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên - Cartwright và Cooper (2002).

Theo tháp nhu cầu của Maslow thì lương là nhu cầu cần được đáp ứng đầu tiên để tạo động lực giúp nhân viên thực hiện cam kết của mình với tổ chức, ngoài ra nhân viên sẽ mong muốn những phúc lợi tăng lên theo từng bậc nhu cầu và sự đóng góp của họ. Theo thuyết hai nhân tố của Herzberg thì yếu tố lương và phúc lợi thuộc cả hai nhân tố động viên và duy trì đòi hỏi tổ chức phải cư xử thỏa đáng để đảm bảo sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên, góp phần xây dựng sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu của Coetzer và Rothmann (2006), Viljoen và Rothmann (2009), Jain và cộng sự (2013) cũng cho ta kết quả là yếu tố căng thẳng về lương và phúc lợi sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên.

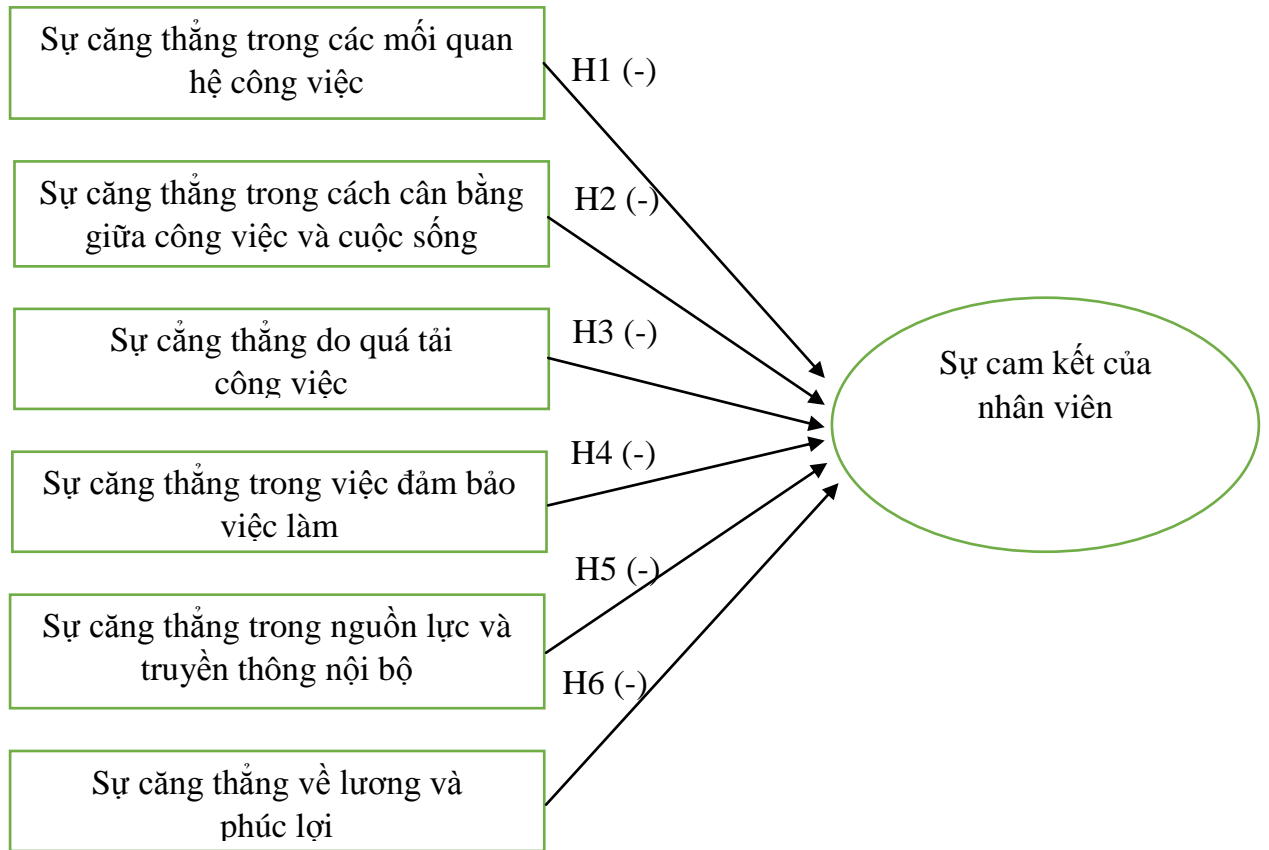
Từ việc tham khảo những nghiên cứu trên thế giới và thực trạng của công ty Bảo Việt Sài Gòn, giả thuyết được đưa ra như sau:

H6: Sự căng thẳng về lương và phúc lợi ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên

2.2.7. Tác động của tuổi tác, vị trí công việc, thâm niên, giới tính đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức

Khi nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức, các nhà nghiên cứu trên thế giới cũng đã xem xét đến sự tác động khác nhau về tuổi tác, vị trí công việc, thâm niên, giới tính với sự cam kết của nhân viên. Trong nghiên cứu của Mayer và cộng sự (2011) khi nghiên cứu sâu về bản chất và ý nghĩa của sự cam kết đã đưa thêm các yếu tố như giới tính, độ tuổi, thâm niên, vị trí để xem xét sự khác nhau về cam kết của nhân viên trong tổ chức theo từng yếu tố trên và kết quả cho thấy các yếu tố này đều gây ảnh hưởng đến mức độ cam kết của nhân viên trong tổ chức. Brown và cộng sự (2011) khi nghiên cứu hiệu quả làm việc, sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên, tác giả cũng nhận định rằng các yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên và lòng trung thành bao gồm tuổi tác và giới tính. Nghiên cứu của Cartwright và Cooper (2002) cũng đề cập yếu tố đến độ tuổi, vị trí công việc, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, giới tính và thời gian làm việc đến mức độ căng thẳng trong công việc và sự cam kết của nhân viên. Để nghiên cứu chi tiết và cụ thể hơn tác động của căng thẳng đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn, đề tài cũng sẽ đưa 4 yếu tố là tuổi tác, vị trí công việc, thâm niên, giới tính vào bài nghiên cứu của mình.

2.2.8. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Bảng 2.2: Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Phát biểu giả thuyết	Dấu tương quan
H1	Sự căng thẳng trong các mối quan hệ công việc ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)
H2	Sự căng thẳng trong cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)
H3	Sự căng thẳng do quá tải công việc ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)
H4	Sự căng thẳng trong việc đảm bảo việc làm ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)
H5	Sự căng thẳng trong nguồn lực và truyền thông nội bộ trong tổ chức ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)
H6	Sự căng thẳng về lương và phúc lợi ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên.	(-)

Tóm tắt chương 2

Thông qua các lý thuyết về tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên, bài nghiên cứu đã đưa ra được mô hình nghiên cứu đề xuất với một biến phụ thuộc là Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức và các biến độc lập là 6 yếu tố gây ra căng thẳng trong công việc gồm: Mối quan hệ trong công việc, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Quá tải công việc, Sự đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Lương và phúc lợi. Từ các nghiên cứu được trình bày ở chương 2 cho thấy, tất cả các biến độc lập đều tác động ngược chiều với biến phụ thuộc. Nói khác đi là các yếu tố căng thẳng trong công việc đều ảnh hưởng làm giảm sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Bên cạnh đó, các yếu tố giới tính, tuổi tác, thâm niên, chức vụ cũng được đưa ra để xem xét sự tác động của yếu tố này lên sự cam kết của nhân viên sẽ như thế nào. Chương 2 là chương nền tảng giúp xây dựng kiến thức để làm cơ sở nghiên cứu thực tế tại Công ty Bảo Việt Sài Gòn ở những chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 3 sẽ mô tả phương pháp nghiên cứu gồm Quy trình nghiên cứu, phương pháp chọn mẫu, thu thập và xử lý số liệu. Trước tiên, đề tài sẽ nghiên cứu định tính bằng phương pháp chuyên gia để xác định tính phù hợp của mô hình ASSET của Cartwright và Cooper (2002) với tình hình thực tế của Công ty Bảo Việt Sài Gòn. Từ đó thang đo chính thức sẽ được sử dụng nhằm phục vụ cho việc nghiên cứu tại công ty. Đây là chương tiền đề cho việc nghiên cứu định lượng để kiểm định mô hình nghiên cứu đề xuất thông qua sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20.

3.1. Giới thiệu về Công ty Bảo Việt Sài Gòn (Công ty thành viên của Tập Đoàn Bảo Việt)

3.1.1. Tập đoàn Bảo Việt

Thành lập ngày 15/1/1965, đến nay Bảo Việt đã trở thành Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm hàng đầu Việt Nam và là một trong số 25 doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam được Nhà nước công nhận và xếp hạng (theo trang thông tin baoviet.com.vn)

Hiện tại Tập đoàn có trụ sở tại Hà Nội với hơn 150 chi nhánh trên khắp 63 tỉnh thành cả nước. Bảo Việt tự hào là công ty bảo hiểm đầu tiên thành lập tại Việt Nam. Trong lễ kỷ niệm 50 năm thành lập vào tháng 01/2015, Bảo Việt đã vinh dự được Đảng và Nhà nước trao tặng Huân chương Lao động Hạng Nhất. Bảo Việt được tổ chức BVQI (Vương quốc Anh) cấp chứng chỉ quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 từ tháng 8/2001 và ISO 9001:2008 vào năm 2009 (theo trang thông tin baoviet.com.vn)

Tập đoàn Bảo Việt với vốn điều lệ gần 7000 tỷ đồng hoạt động trong 6 lĩnh vực tài chính:

- ✓ Bảo Việt phi nhân thọ
- ✓ Bảo Việt nhân thọ
- ✓ Chứng khoán Bảo Việt
- ✓ Công ty quản lý quỹ Bảo Việt

✓ Ngân hàng Bảo Việt

✓ Đầu tư Bảo Việt

Sứ mệnh: Cung cấp dịch vụ bảo hiểm tốt nhất để quản lý rủi ro trong cuộc sống, mang đến sự bình an và nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng

Tầm nhìn: Là doanh nghiệp bảo hiểm dẫn đầu thị trường về doanh thu và thị phần trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam

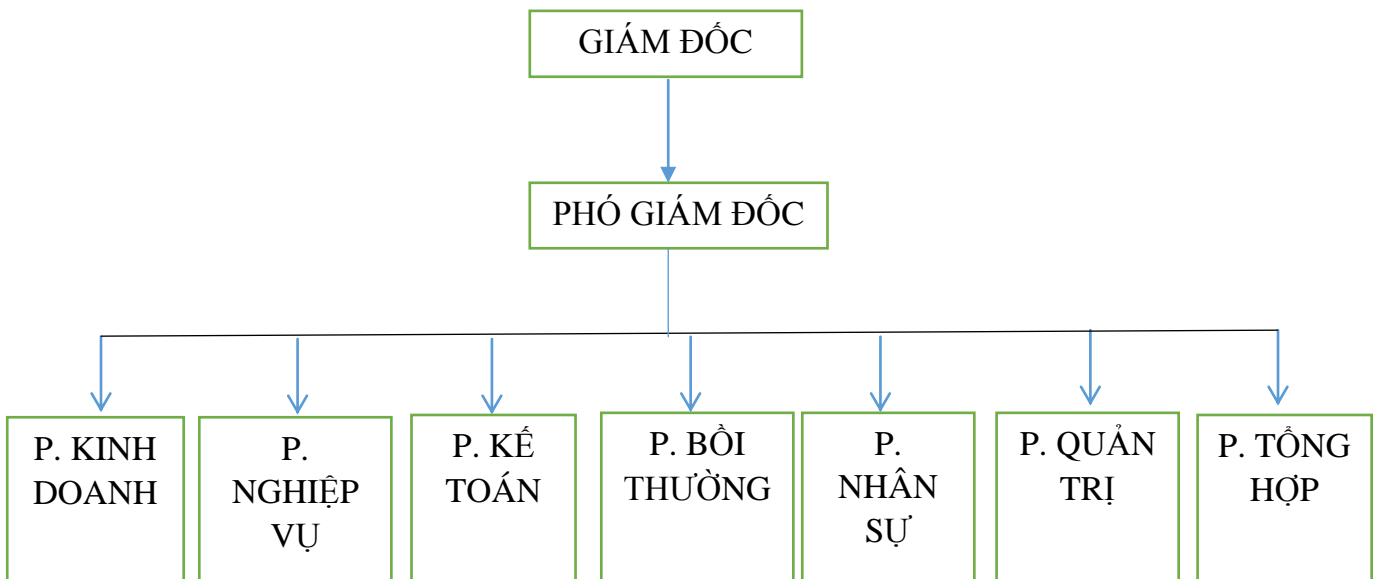
Năm 2016, Tập đoàn Bảo Việt trở thành doanh nghiệp tài chính – bảo hiểm đầu tiên ở Việt Nam chinh phục mốc doanh thu 1 tỷ USD (Theo thời báo Tài chính Việt Nam ra ngày 13/10/2017), tiếp tục là một trong những đơn vị dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ.

3.1.2. Công ty Bảo Việt Sài Gòn

Là công ty thành viên trong mạng lưới 73 công ty thành viên của Bảo Việt phi nhân thọ trên khắp các tỉnh thành Việt Nam. Công ty tọa lạc tại tòa nhà Tài chính Bảo Việt, 233 Đồng Khởi, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

3.1.2.1. Sản phẩm

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| ✓ Bảo hiểm ô tô | ✓ Bảo hiểm tài sản |
| ✓ Bảo hiểm sức khỏe | ✓ Bảo hiểm rủi ro hỗn hợp |
| ✓ Bảo hiểm du lịch quốc tế | ✓ Bảo hiểm trách nhiệm |
| ✓ Bảo hiểm nhà tư nhân | ✓ Bảo hiểm người lao động |
| ✓ Bảo hiểm xe máy | ✓ Bảo hiểm tàu thủy |
| ✓ Bảo hiểm hàng hóa | ✓ Bảo hiểm vệ tinh |
| ✓ Bảo hiểm kỹ thuật | ✓ Bảo hiểm dầu khí |
| ✓ Bảo hiểm tài sản | ✓ Bảo hiểm hàng không |
| | ✓ Bảo hiểm xe cơ giới |



Sơ đồ 3.1: Sơ Đồ Tổ Chức Công Ty Bảo Việt Sài Gòn

Ngoài Ban lãnh đạo công ty có 1 giám đốc và 2 phó giám đốc, Công ty Bảo Việt Sài Gòn có các phòng ban như sau:

Khối trực tiếp: gồm 17 phòng kinh doanh

Khối gián tiếp:

- ✓ 4 phòng nghiệp vụ: Bảo hiểm con người, bảo hiểm cháy kỹ thuật, bảo hiểm xe, bảo hiểm hàng hóa.
- ✓ Các phòng khác: Phòng Kế toán, Bồi thường, Nhân sự, Quản trị và phòng Tổng hợp.

Việc phân chia bộ phận như trên là phân chia theo chức năng. Các bộ phận đảm nhiệm những chức năng đặc thù và việc phân chia này phù hợp với tổ chức kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm.

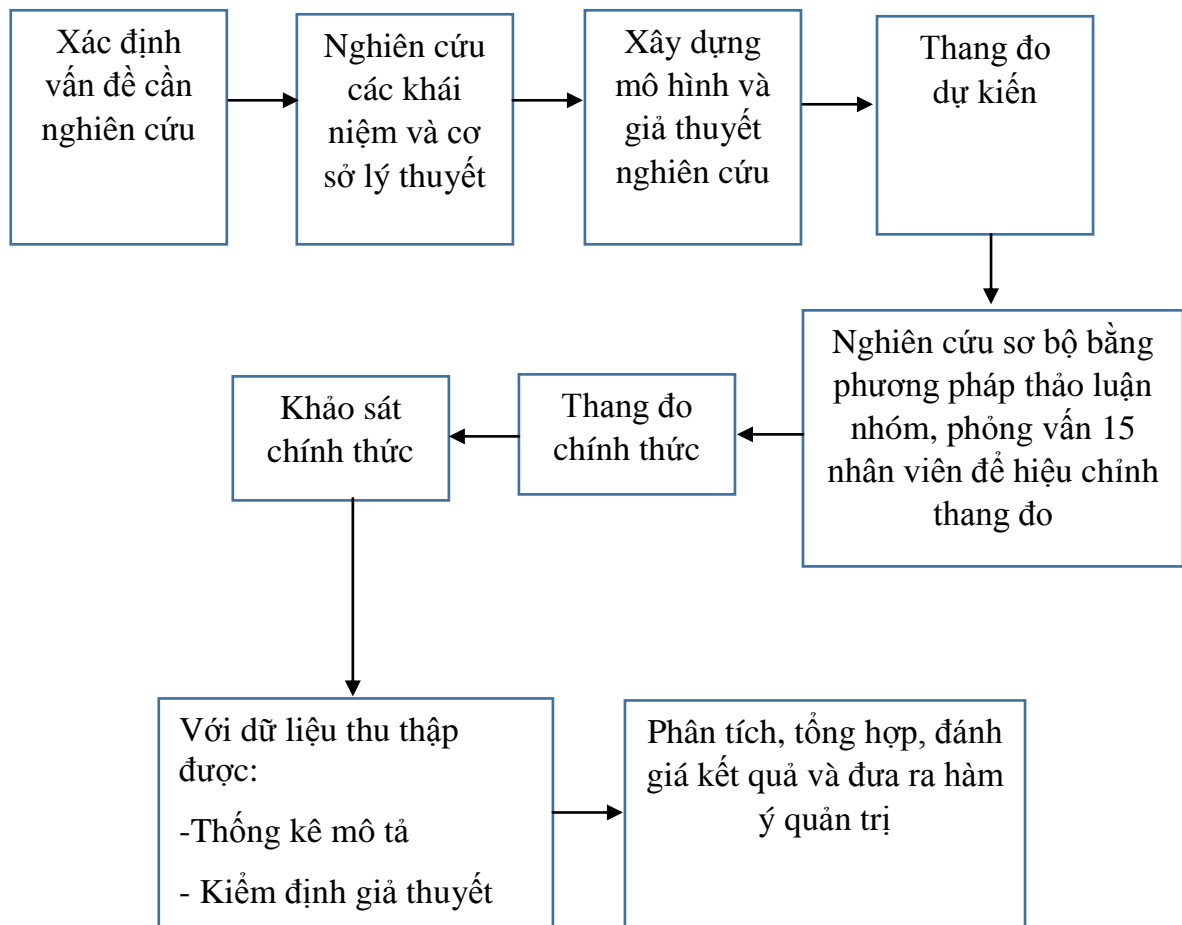
3.2. Thiết kế nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu “**Tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên**” được thực hiện với phạm vi khảo sát là toàn bộ nhân viên công ty bảo hiểm Bảo Việt Sài Gòn và được thực hiện thông qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu sơ bộ: nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính được tiến hành bằng cách thảo luận nhóm với 5 nhân viên cấp quản lý và 10 nhân viên làm việc thâm niên từ 5 năm trở lên, thông qua bảng câu hỏi trong mô hình ASSET có sẵn. Sau khi thu thập ý kiến, thang đo sẽ được điều chỉnh để phù hợp với phạm vi nghiên cứu thực tế.

Nghiên cứu chính thức: Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng với toàn bộ nhân viên khoảng 250 người đang làm việc tại Công ty Bảo Việt Sài Gòn bằng bảng câu hỏi được thiết kế sẵn.

Quy trình nghiên cứu được tóm tắt như hình 3.1:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.3. Phương pháp chọn mẫu và xử lý số liệu

3.3.1. Phương pháp chọn mẫu

Đề tài này nghiên cứu tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn. Số lượng nhân viên công ty là 235 người (không gồm 3 người trong ban giám đốc). Trong phạm vi nghiên cứu, bài nghiên cứu có thể khảo sát toàn bộ nhân viên công ty tức là có thể nghiên cứu trên tổng thể, đảm bảo được độ phổ biến và độ tin cậy của nghiên cứu.

Để phục vụ cho việc thu thập mẫu, nghiên cứu này sử dụng hai công cụ: khảo sát bằng bản câu hỏi giấy trực tiếp và sử dụng công cụ googledocs.

3.3.2. Phương pháp xử lý số liệu

Số liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 qua các bước sau:

Bước 1: Thống kê mô tả đặc điểm của mẫu thu thập được với các đặc điểm là giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc và chức vụ.

Bước 2: Thống kê trung bình, phương sai của các yếu tố trong thang đo

Bước 3: Kiểm tra độ tin cậy của thang đo: Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm tra bằng cách kiểm định Cronbach's Alpha (Chu Nguyễn Mộng Ngọc và Hoàng Trọng, 2008)

Bước 4: Phân tích yếu tố khám phá EFA để xác định lại các nhóm thành phần của các thang đo.

Bước 5: Kiểm định các vi phạm về giả thuyết phân phối chuẩn để chắc chắn số liệu có phân phối chuẩn hoặc gần chuẩn.

Bước 6: Phân tích hồi quy tuyến tính để biết được cường độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Từ đó, kiểm tra độ thích hợp của mô hình, xây dựng mô hình hồi quy, kiểm định các giá trị tham số bên trong mô hình và kiểm định các giả thuyết đã đặt ra ở phần cơ sở lý thuyết.

3.4. Thang đo các biến

3.4.1. Thang đo các yếu tố gây căng thẳng trong công việc

Thang đo này dựa vào thang đo có sẵn của mô hình ASSET với bảy yếu tố gây căng thẳng trong công việc bao gồm: (1) Các mối quan hệ trong công việc, (2) Cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống, (3) Quá tải công việc, (4) Đảm bảo việc làm, (5) Kiểm soát công việc, (6) Nguồn lực và truyền thông nội bộ, (7) Lương và phúc lợi. Từ bảy yếu tố trên, Cartwright và Cooper 2002 đã đưa ra 29 câu hỏi đo lường mức độ nhận thức về các yếu tố gây căng thẳng trong công việc của nhân viên. Đồng thời, thang đo sẽ sử dụng thang điểm 5: (1) Rất đồng ý, (2) đồng ý, (3) chưa chắc, (4) không đồng ý, (5) rất không đồng ý để đo lường mức độ của tình trạng căng thẳng của nhân viên.

Các mối quan hệ trong công việc (QHCV) - Cartwright và Cooper 2002

1. Cấp trên của tôi cư xử tôi không công bằng so với những người khác. **(QHCV1)**
2. Tôi không nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên hoặc đồng nghiệp như tôi mong đợi **(QHCV2)**
3. Tôi cảm thấy bị cô lập trong công việc. Ví dụ: Tự mình làm việc hoặc thiếu sự hỗ trợ của người khác. **(QHCV3)**
4. Tôi không chắc cái mà cấp trên mong đợi ở tôi **(QHCV4)**
5. Những người khác trong công việc không làm tròn phận sự của họ **(QHCV5)**
6. Cấp trên thường tìm lỗi trong những việc tôi làm **(QHCV6)**
7. Những người khác lấy đi sự tín nhiệm từ những gì tôi đã đạt được **(QHCV7)**
8. Các mối quan hệ của tôi với các đồng nghiệp rất hời hợt, nghèo nàn **(QHCV8)**

Cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS) - Cartwright và Cooper 2002

9. Tôi làm việc nhiều giờ hơn tôi mong muốn **(CVCS1)**
10. Tôi phải làm việc ngoài giờ như cuối tuần, làm theo ca **(CVCS2)**
11. Tôi phải đi công tác quá nhiều **(CVCS3)**
12. Công việc của tôi cản trở cuộc sống cá nhân, gia đình của tôi **(CVCS4)**

<p>Quá tải công việc (QT) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>13. Máy móc, hệ thống hỗ trợ công việc của tôi đã làm tôi quá tải (QT1)</p> <p>14. Tôi bị áp đặt thời hạn hoàn thành nhiệm vụ không thực tế (QT2)</p> <p>15. Tôi bị giao khối lượng công việc quá lớn, không thể quản lý (QT3)</p> <p>16. Tôi không có đủ thời gian để làm công việc như tôi mong muốn (QT4)</p>
<p>Đảm bảo việc làm (ĐBVL) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>17. Công việc của tôi không an toàn, dễ xảy ra rủi ro (ĐBVL1)</p> <p>18. Công việc của tôi không phải là công việc ổn định lâu dài (ĐBVL2)</p> <p>19. Tính chất công việc thường xuyên thay đổi (ĐBVL3)</p> <p>20. Kỹ năng tôi đang sử dụng trong công việc có thể trở nên lạc hậu trong tương lai gần (ĐBVL4)</p>
<p>Kiểm soát công việc (KS) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>21. Tôi không kiểm soát được các khía cạnh của công việc mình đang làm. (KS1)</p> <p>22. Tôi không được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của tôi (KS2)</p> <p>23. Ý tưởng hay đề nghị về công việc của tôi không được xem xét (KS3)</p> <p>24. Tôi có rất ít hoặc không có sự ảnh hưởng nào đến việc thực hiện mục tiêu của tôi. (KS4)</p>
<p>Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>25. Thông tin phục vụ cho công việc của tôi không được cung cấp đầy đủ và bài bản. (NLTT1)</p> <p>26. Tôi không được đánh giá, động viên đúng mực với năng lực của mình (NLTT2)</p> <p>27. Tôi không được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc tốt hơn ở mọi khía cạnh. (NLTT3)</p> <p>28. Tôi không được trang bị đầy đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện công việc của tôi (NLTT4)</p>

Lương và phúc lợi (LP) - Cartwright và Cooper 2002

29. Lương và phúc lợi của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi. **(LP1)**

Dựa vào bảng câu hỏi được áp dụng trong mô hình ASSET, đề tài thực hiện nghiên cứu định tính bằng phương pháp thảo luận nhóm. Những người được phỏng vấn bao gồm 5 nhân viên cấp quản lý và 10 nhân viên có thâm niên từ 5 năm trở lên. Có 03 vấn đề chính được đề cập trong buổi thảo luận nhóm:

- Trong bảy yếu tố căng thẳng trong công việc được nêu trong mô hình ASSET, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn?
- Tương ứng với từng yếu tố căng thẳng trong công việc được cho là ảnh hưởng đến sự cam kết, những nhận định nào trong từng yếu tố phù hợp với thực trạng làm việc tại công ty?
- Bên cạnh những yếu tố và nhận định trong mô hình ASSET được cho là áp dụng phù hợp với công ty, anh/chị có thể bổ sung thêm các yếu tố và nhận định giúp cho việc khảo sát đạt kết quả tối ưu hơn.

Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, yếu tố căng thẳng từ việc kiểm soát công việc được loại khỏi thang đo. Theo ý kiến của người tham gia bước nghiên cứu định tính, tại công ty Bảo Việt Sài Gòn, nhân viên được chủ động quản lý và thực hiện các công việc được đưa ra, tự kiểm soát được các công việc họ đang làm. Vì vậy, yếu tố này không gây căng thẳng trong công việc nên không ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, vấn đề về lương và phúc lợi có tác động mạnh yếu khác nhau đến sự cam kết nên cần tách biệt thành 2 khảo sát riêng trong bảng câu hỏi nghiên cứu. Hai biến khảo sát này đã bao hàm đầy đủ trọng tâm của vấn đề: phần thưởng mà tổ chức mang lại có gây ra căng thẳng làm ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên hay không? Từ nghiên cứu sơ bộ, thang đo

chính thức sau khi được điều chỉnh sẽ bao gồm các yếu tố căng thẳng trong công việc ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức như sau:

Các mối quan hệ trong công việc (QHCV) - Cartwright và Cooper 2002

1. Cấp trên của tôi cư xử tôi không công bằng so với những người khác. **(QHCV1)**
2. Tôi không nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên hoặc đồng nghiệp như tôi mong đợi **(QHCV2)**
3. Tôi cảm thấy bị cô lập trong công việc. Ví dụ: Tự mình làm việc hoặc thiếu sự hỗ trợ của người khác. **(QHCV3)**
4. Tôi không chắc cái mà cấp trên mong đợi ở tôi **(QHCV4)**
5. Những người khác trong công việc không làm tròn phận sự của họ **(QHCV5)**
6. Cấp trên thường tìm lỗi trong những việc tôi làm **(QHCV6)**
7. Những người khác lấy đi sự tín nhiệm từ những gì tôi đã đạt được **(QHCV7)**
8. Các mối quan hệ của tôi với các đồng nghiệp rất hời hợt, nghèo nàn **(QHCV8)**

Cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS) - Cartwright và Cooper 2002

9. Tôi làm việc nhiều giờ hơn tôi mong muốn **(CVCS1)**
10. Tôi phải làm việc ngoài giờ như cuối tuần, làm theo ca **(CVCS2)**
11. Tôi phải đi công tác quá nhiều **(CVCS3)**
12. Công việc của tôi cản trở cuộc sống cá nhân, gia đình của tôi **(CVCS4)**

Quá tải công việc (QT) - Cartwright và Cooper 2002

13. Máy móc, hệ thống hỗ trợ trong công việc của tôi đã làm tôi quá tải **(QT1)**
14. Tôi bị áp đặt thời hạn hoàn thành nhiệm vụ không thực tế **(QT2)**
15. Tôi bị giao khối lượng công việc quá lớn, không thể quản lý **(QT3)**
16. Tôi không có đủ thời gian để làm công việc như tôi mong muốn **(QT4)**

Đảm bảo việc làm (ĐBVL) - Cartwright và Cooper 2002

17. Công việc của tôi không an toàn, dễ xảy ra rủi ro **(ĐBVL1)**
18. Công việc của tôi không phải là công việc ổn định lâu dài **(ĐBVL2)**
19. Tính chất công việc thường xuyên thay đổi **(ĐBVL3)**
20. Kỹ năng tôi đang sử dụng trong công việc có thể trở nên lạc hậu trong tương

lai gân (ĐBVL4)
<p>Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>21. Thông tin phục vụ cho công việc của tôi không được cung cấp đầy đủ và bài bản. (NLTT1)</p> <p>22. Tôi không được đánh giá, động viên đúng mực với năng lực của mình (NLTT2)</p> <p>23. Tôi không được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc tốt hơn ở mọi khía cạnh. (NLTT3)</p> <p>24. Tôi không được trang bị đầy đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện công việc của tôi (NLTT4)</p>
<p>Lương và phúc lợi (LP) - Cartwright và Cooper 2002</p> <p>25. Lương của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi. (LP1)</p> <p>26. Phúc lợi của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi. (LP2)</p>

3.4.2. Thang đo về Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức

Mô hình ASSET đã đưa ra chín câu hỏi nhằm đo lường tình cảm, thái độ liên quan đến sự cam kết của cá nhân đối với tổ chức và theo thang điểm như sau: (1) Rất đồng ý, (2) đồng ý, (3) chưa chắc, (4) không đồng ý, (5) rất không đồng ý

1. Tôi cảm thấy có giá trị và được tổ chức tin cậy (**C1**)
2. Tôi luôn sẵn lòng cống hiến sức mình cho tổ chức, ví dụ như làm việc nhiều giờ hoặc giờ làm không ổn định. (**C2**)
3. Tôi sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc nhiệm vụ không nằm trong trách nhiệm công việc của tôi nếu có yêu cầu. (**C3**)

4. Tôi thích làm việc cho tổ chức này và tôi không chủ động tìm kiếm việc làm ở nơi khác (C4)
5. Tôi tự hào về tổ chức này. (C1)
6. Bên cạnh phạm vi công việc mà tôi đang làm, tôi cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác liên quan đến sự vận hành và thành công của tổ chức. (C6)
7. Nói cho cùng, tôi cảm thấy hài lòng với tổ chức của tôi (C7)
8. Tôi cảm thấy rất đáng bỏ công khi làm việc chăm chỉ cho tổ chức này (C8)
9. Tôi tận tâm với tổ chức này (C9)

Thang đo điều chỉnh sau khi nghiên cứu định tính: Xét tình hình thực tế tại công ty Bảo Việt Sài Gòn, các câu hỏi khảo sát đưa ra khi tìm hiểu sự cam kết của nhân viên với tổ chức đều phù hợp và có ý nghĩa đóng góp vào việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của yếu tố này. Như vậy, sau khi nghiên cứu sơ bộ, đề tài giữ nguyên thang đo về thái độ, sự cam kết của nhân viên trong tổ chức như sau:

1. Tôi cảm thấy có giá trị và được tổ chức tin cậy (C1)
2. Tôi luôn sẵn lòng cống hiến sức mình cho tổ chức, ví dụ như làm việc nhiều giờ hoặc giờ làm không ổn định. (C2)
3. Tôi sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc nhiệm vụ không nằm trong trách nhiệm công việc của tôi nếu có yêu cầu. (C3)
4. Tôi thích làm việc cho tổ chức này và tôi không chủ động tìm kiếm việc làm ở nơi khác (C4)
5. Tôi tự hào về tổ chức này. (C1)
6. Bên cạnh phạm vi công việc mà tôi đang làm, tôi cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác liên quan đến sự vận hành và thành công của tổ chức. (C6)
7. Nói cho cùng, tôi cảm thấy hài lòng với tổ chức của tôi (C7)
8. Tôi cảm thấy rất đáng bỏ công khi làm việc chăm chỉ cho tổ chức này (C8)
9. Tôi tận tâm với tổ chức này (C9)

Ngoài ra, trong phạm vi nghiên cứu, những câu hỏi liên quan đến giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc và chức vụ sẽ được đưa ra để đánh giá sự khác nhau trong

mức độ căng thẳng của đối tượng khảo sát.

Tóm tắt chương 3:

Chương 3 đã trình bày sơ lược các giai đoạn nghiên cứu bao gồm giai đoạn nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính. Cũng trong chương này, thang đo chính thức đã được đưa ra nhằm sử dụng cho việc khảo sát thực tế. Thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc gồm 6 thành phần và 26 biến quan sát. Thang đo sự cam kết của nhân viên trong tổ chức gồm 1 thành phần và 9 biến quan sát. Biến khảo sát về chức vụ, thâm niên, tuổi tác và giới tính cũng sẽ được đưa vào bảng hỏi để nghiên cứu trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mục tiêu của chương này mong muốn tìm ra sự tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên và mức độ tác động như thế nào. Ngoài ra, nghiên cứu còn tìm hiểu tác động của các biến cá nhân là: giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc và chức vụ có tác động đến cam kết của nhân viên hay không. Để làm được điều này, bài nghiên cứu sẽ sử dụng phương pháp thống kê mẫu, kiểm định Cronbach's Alpha, kiểm định EFA và phân tích hồi quy để xử lý dữ liệu đã thu thập được nhằm mô tả tình trạng của mẫu cũng như đi kiểm định các giả thuyết và mô hình đặt ra ở chương 2.

4.1. Mô tả mẫu:

Tổng số bảng khảo sát phát đi cho toàn bộ nhân viên công ty ngoại trừ 3 người trong ban giám đốc, tổng cộng là 235 bản được phát cho cấp nhân viên và nhân viên cấp cao (trưởng, phó phòng) với 2 nguồn thu thập thông tin là gửi khảo sát trực tiếp cho nhân viên làm tại trụ sở chính công ty Bảo Việt Sài Gòn và khảo sát online bằng googledocs đối với các phòng khu vực. Kết quả thu được 229 bản đạt tỉ lệ 96,62%

Bảng 4.1: Số bản câu hỏi hợp lệ và không hợp lệ

	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số bản khảo sát phát đi	235	100%
Tổng số bản khảo sát thu được	229	97,44%
Tổng số bản khảo sát đạt yêu cầu	221	94,04%
Bản câu hỏi sử dụng	221	94,04%

Trong 221 nhân viên trả lời khảo sát, được phân thành những nhóm như sau.

Bảng 4.2: Thống kê về các đặc điểm của mẫu

	Tần suất	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
GIỚI TÍNH			
Nam	64	29	29
Nữ	157	71	100
ĐỘ TUỔI			
Từ 21 đến dưới 25	20	9	9
Từ 25 đến 34	94	42,5	51,6
Từ 35 đến 44	70	31,7	83,3
Từ 45 đến 54	31	14	97,3
Từ 55 trở lên	6	2,7	100
THÂM NIÊN			
Dưới 1 năm	29	13,1	13,1
Từ 1 đến dưới 3 năm	42	19,0	32,1
Từ 3 đến dưới 5 năm	50	22,6	54,8
Từ 5 đến dưới 10 năm	53	24,0	78,7
Từ 10 năm trở lên	47	21,3	100
CHỨC VỤ			
Nhân viên	161	72,9	72,9
Nhân viên cấp cao	60	27,1	100
TỔNG CỘNG	221	100	100

Nhận xét:

- Về giới tính: có 64 nam (chiếm tỷ lệ 29%) và 157 người là nữ (tỷ lệ 71%). Do đặc tính của ngành bảo hiểm đòi hỏi công việc chi tiết và tỉ mỉ nhiều nên tỉ lệ nữ sẽ nhiều hơn nam. Tỷ lệ này phù hợp với đặc tính của ngành.
- Về tuổi: có 20 người từ 21 đến dưới 25 tuổi (chiếm tỷ lệ 9%), 94 người có độ tuổi từ 25 – 34 (chiếm tỷ lệ 42,5%), 70 người ở độ tuổi từ 35 đến 44 (chiếm tỷ lệ 31,7%), 31 người có độ tuổi từ 45 đến 54 (tỷ lệ 14%) và 6 người có độ tuổi từ 55 trở lên (chiếm tỷ lệ 2,7%). Qua số liệu thống kê, lao động trẻ trong công ty với độ tuổi dưới 35 chiếm hơn 50% tổng số nhân viên. Điều này cho thấy tiềm lực đóng góp sức trẻ, năng động cho công ty là rất cao.
- Về thâm niên làm việc: 29 người có thời gian làm việc dưới 1 năm (chiếm tỷ lệ 13,1%), 42 người có thời gian làm việc từ 1 đến dưới 3 năm (chiếm tỷ lệ 19%), 50 người có thời gian làm việc từ 3 đến dưới 5 năm (chiếm tỷ lệ 22,6%), 53 người có thời gian làm việc từ 5 đến dưới 10 năm (chiếm tỷ lệ 24%), 47 người có thời gian làm việc trên 10 năm (chiếm tỷ lệ 21,3%). Tỷ lệ nhân viên làm việc từ 5 năm trở lên chiếm tỉ lệ khoảng 45%, đây là con số cho thấy lực lượng nhân viên gắn kết với công ty khá cao.
- Về chức vụ: 161 nhân viên (chiếm 72,9%) và 60 nhân viên cấp cao gồm trưởng phó phòng (chiếm 27,1%). Tỷ lệ quản lý và nhân viên này là phù hợp với đặc tính ngành.

4.2. Thống kê các giá trị của thang đo**4.2.1. Thống kê các giá trị của thang đo yếu tố căng thẳng trong công việc****Bảng 4.3: Giá trị của các biến yếu tố căng thẳng trong công việc**

	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình cộng	Độ lệch chuẩn
CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC (QHCV)				
QHCV1	1	5	2,64	0,911
QHCV2	1	4	2,35	0,826
QHCV3	1	4	2,66	0,923

QHCV4	1	4	2,82	0,960
QHCV5	1	4	2,16	0,745
QHCV6	1	4	2,45	0,881
QHCV7	1	4	2,24	0,789
QHCV8	1	4	2,67	0,975
CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG (CVCS)				
CVCS1	1	4	2,01	0,972
CVCS2	1	4	2,03	0,983
CVCS3	1	4	2,70	1,055
CVCS4	1	4	2,13	0,916
QUÁ TẢI CÔNG VIỆC (QT)				
QT1	1	4	1,66	0,809
QT2	1	4	2,52	0,856
QT3	1	4	2,05	0,964
QT4	1	4	2,08	0,924
ĐẢM BẢO VIỆC LÀM (ĐBVL)				
ĐBVL1	1	4	2,17	0,931
ĐBVL2	1	4	2,52	0,966
ĐBVL3	1	4	2,19	0,933
ĐBVL4	1	4	2,11	0,898
NGUỒN LỰC VÀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ (NLTT)				
NLTT1	1	5	2,27	0,903
NLTT2	1	5	2,83	0,749
NLTT3	1	5	2,26	0,859
NLTT4	1	5	2,81	1,072
LƯƠNG VÀ PHÚC LỢI (LP)				
LP1	1	5	2,46	1,055
LP2	1	5	2,43	1,088

4.2.2. Giá trị các biến quan sát thuộc biến cam kết của nhân viên trong tổ chức (C)

Bảng 4.4: Giá trị của biến cam kết của nhân viên trong tổ chức

	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình cộng	Độ lệch chuẩn
C1	1	4	2,89	0,645
C2	1	5	2,86	0,700
C3	2	5	2,88	0,624
C4	1	4	2,93	0,697
C5	1	5	2,91	0,675
C6	1	4	2,86	0,681
C7	1	5	2,89	0,688
C8	2	5	2,85	0,642
C9	1	4	2,90	0,653

4.3. Kiểm định thang đo

4.3.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc

Sau bước thống kê các giá trị của thang đo, đề tài sẽ kiểm định độ tin cậy của thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc bằng công cụ Cronbach's Alpha trong phần mềm SPSS. Thang đo các yếu tố này bao gồm 6 yếu tố: Các mối quan hệ trong công việc (ký hiệu QHCV), Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Ký hiệu CVCS), Quá tải trong công việc (Ký hiệu QT), Đảm bảo việc làm (Ký hiệu ĐBV), Nguồn lực và truyền thông nội bộ (Ký hiệu NLTT), Lương và phúc lợi (Ký hiệu LP) với 26 biến quan sát.

Để một thang đo đạt độ tin cậy, tác giả sẽ quan tâm đến những điều kiện sau:

- Thang đo có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha $\geq 0,6$. (Theo Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995).
- Tương quan biến tổng của mỗi nhân tố có giá trị $\geq 0,3$.
- Hệ số Alpha nếu như loại bỏ 1 mục hỏi phải nhỏ hơn hệ số Cronbach's alpha.

Bảng 4.5: Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Alpha nếu loại biến
Các mối quan hệ trong công việc (QHCV)			Cronbach's Alpha= 0,771	
QHCV1	17,35	15,219	0,420	0,756
QHCV2	17,64	14,867	0,547	0,734
QHCV3	17,33	15,013	0,443	0,752
QHCV4	17,17	14,543	0,488	0,744
QHCV5	17,83	15,088	0,586	0,731
QHCV6	17,54	16,913	0,186	0,793
QHCV7	17,75	14,690	0,616	0,724
QHCV8	17,33	14,075	0,548	0,732

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS)			Cronbach's Alpha= 0,768	
CVCS1	6,86	5,506	0,584	0,705
CVCS2	6,83	5,295	0,631	0,680
CVCS3	6,17	5,404	0,531	0,736
CVCS4	6,74	5,894	0,536	0,730

Quá tải trong công việc (QT)			Cronbach's Alpha= 0,652	
QT1	6,64	4,067	0,454	0,572
QT2	5,78	4,698	0,208	0,722
QT3	6,25	3,415	0,521	0,516
QT4	6,22	3,392	0,575	0,476

Đảm bảo việc làm (ĐBVL)			Cronbach's Alpha= 0,749	
ĐBVL1	6,81	4,797	0,555	0,684
ĐBVL2	6,46	4,677	0,555	0,684
ĐBVL3	6,80	4,827	0,544	0,690
ĐBVL4	6,87	5,029	0,519	0,704

Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT)			Cronbach's Alpha= 0,753	
NLTT1	7,89	4,270	0,644	0,640
NLTT2	7,33	5,095	0,542	0,705
NLTT3	7,90	4,708	0,548	0,696
NLTT4	7,35	4,166	0,497	0,739

Lương và phúc lợi (LP)			Cronbach's Alpha= 0,835	
LP1	2,43	1,183	0,717	,
LP2	2,46	1,113	0,717	,

Theo kết quả trên, biến QHCV6, QT2 có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và hệ số Alpha nếu loại biến lớn hơn hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, ta loại biến QHCV6, QT2 và kiểm định lại với kết quả như sau:

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Alpha nếu loại biến
Các mối quan hệ trong công việc (QHCV)			Cronbach's Alpha= 0,793	
QHCV1	14,90	13,354	0,410	0,788
QHCV2	15,19	13,039	0,535	0,764
QHCV3	14,88	12,977	0,464	0,778
QHCV4	14,72	12,555	0,505	0,770
QHCV5	15,38	13,155	0,593	0,757
QHCV7	15,30	12,710	0,637	0,747
QHCV8	14,88	12,190	0,554	0,760

Quá tải trong công việc (QT)			Cronbach's Alpha= 0,772	
QT1	4,13	2,784	0,467	0,719
QT3	3,73	2,160	0,568	0,605
QT4	3,71	2,190	0,605	0,554

Sau khi loại bỏ biến QHCV6, QT2 và kiểm định lại, kết quả kiểm định cho thấy các thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3; các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng

0,6 và hệ số Cronbach's Alpha khi bỏ biến nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha. Như vậy, thang đo các yếu tố: Các mối quan hệ trong công việc, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Quá tải công việc, Đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Lương và phúc lợi đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy Cronbach's Alpha nên được đưa vào nghiên cứu ở bước tiếp theo.

Bảng 4.6: Bảng tổng kết hệ số tin cậy của các thang đo yếu tố căng thẳng trong công việc.

STT	Thang đo	Số biến quan sát (24)	Cronbach's Alpha
1	Mối quan hệ trong công việc	7	0,793
2	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	4	0,768
3	Quá tải trong công việc	3	0,772
4	Đảm bảo việc làm	4	0,749
5	Nguồn lực và truyền thông nội bộ	4	0,753
6	Lương và phúc lợi	2	0,835

4.3.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức

Thang đo Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức (Ký hiệu là C) được đo lường với 9 biến quan sát được thực hiện bằng phần mềm SPSS 20, kết quả kiểm định như sau:

Bảng 4.7: Kết quả Cronbach's Alpha của thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức (C)			Cronbach's Alpha= 0,947	
C1	23,08	20,371	0,794	0,941
C2	23,10	19,821	0,816	0,940
C3	23,09	20,601	0,779	0,942
C4	23,04	19,967	0,795	0,941

C5	23,06	20,210	0,781	0,942
C6	23,10	20,148	0,784	0,942
C7	23,08	20,075	0,787	0,941
C8	23,12	20,271	0,816	0,940
C9	23,07	20,373	0,781	0,942

Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo đo lường sự cam kết của nhân viên với tổ chức có hệ số Cronbach's Alpha >0,6, hệ số tương quan biến tổng >0,3 và Hệ số Alpha nếu như loại bỏ 1 mục hỏi phải nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha. Vậy thang đo này đạt độ tin cậy yêu cầu.

Bảng 4.8: Bảng tổng kết hệ số tin cậy của các thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	9	0,947

Như vậy, thông qua kiểm định Cronbach's Alpha thì các thang đo đều đã đạt yêu cầu về độ tin cậy để đưa vào phân tích ở những giai đoạn sau.

4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi xem xét độ tin cậy của thang đo bằng phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha bỏ ra 2 biến không phù hợp là QHCV6 và QT2, tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm giúp đề tài đánh giá các giá trị của thang đo bao gồm giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Từ đó có thể rút gọn tập hợp các biến quan sát có quan hệ chặt chẽ thành một nhân tố mà không làm giảm giá trị thông tin các biến ban đầu và làm tiền đề cho việc nghiên cứu tương quan của các biến.

Các tiêu chí cần lưu ý khi tiến hành phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA như sau:

- Hệ số tải nhân tố (Factor loading): là hệ số tương quan đơn giữa các biến và các nhân tố. Theo Hair và cộng sự (1998), hệ số này phải lớn hơn 0.5 mới được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Trường hợp một biến quan sát có factor

loading ở cả 2 nhân tố thì phải đảm bảo hai hệ số cách nhau 0,3 đơn vị và factor loading ở nhân tố nào cao hơn thì biến quan sát sẽ thuộc về nhân tố đó (Jabnoun & Altamimi, 2003). Nếu không thỏa mãn điều kiện cách nhau 0,3 đơn vị thì nên loại bỏ biến quan sát này.

- Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): là chỉ số xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Chỉ số KMO với giá trị $0,5 < KMO < 1$ là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là thích hợp.
- Kiểm định Bartlett: có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05): Đây là một đại lượng thống kê dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05) thì các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể (Theo vivuspss.com)
- Hệ số Eigenvalue: của các nhân tố phải lớn hơn hoặc bằng 1.
- Theo Hair và cộng sự (1998) yêu cầu phương sai trích phải đạt từ 50% trở lên

4.4.1. Kiểm định giá trị thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc

Kết quả xoay ma trận lần đầu tiên được thể hiện ở các bảng sau đây:

Bảng 4.9: Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Hệ số KMO	0,806	
Kiểm định Bartlett	Hệ số Chi bình phương	2211,451
	df	276
	Mức ý nghĩa	0,000

Bảng 4.10: Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng bình phương các nhân tố đã được xoay		
	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy
1	5,646	23,524	23,524	3,094	12,892	12,892
2	3,493	14,554	38,078	2,726	11,358	24,250
3	2,131	8,880	46,959	2,690	11,208	35,458
4	1,638	6,826	53,784	2,514	10,475	45,933
5	1,369	5,704	59,488	2,489	10,372	56,305
6	1,085	4,522	64,010	1,849	7,705	64,010

Bảng 4.11: Ma trận xoay

Nhân Tố	1	2	3	4	5	6
QHCV5	0,705					
QHCV1	0,681					
QHCV2	0,657					
QHCV4	0,657					
QHCV8	0,656					
QHCV7	0,589				0,561	
QHCV3	0,523					
QT3		0,815				
QT4		0,810				
CVCS4		0,805				
QT1		0,677				
CVCS3			0,781			
CVCS1			0,766			
NLTT2			0,726		0,511	
CVCS2			0,717			
ĐBVL2				0,745		
ĐBVL4				0,741		
ĐBVL3				0,686		
ĐBVL1				0,677		
NLTT1					0,797	
NLTT3					0,737	
NLTT4					0,621	
LP1						0,873
LP2						0,862

Nhận xét:

- Hệ số KMO = 0,806 > 0,5
- Bartlett' test có mức ý nghĩa = 0,000 < 0,05
- Các biến quan sát được nhóm thành 6 nhân tố

- Biến quan sát QHCV7, NLTT2 tải lên ở cả 2 nhân tố
- Các giá trị Eigenvalue của các nhân tố đều lớn hơn 1
- Phương sai trích = 64,010 % >50%

Do biến quan sát QHCV7, NLTT2 nằm ở 2 nhân tố nên ta sẽ thực hiện những bước sau

- Loại bỏ biến QHCV7 và kiểm định ma trận xoay
- Loại bỏ biến NLTT2 và kiểm định ma trận xoay
- Loại bỏ cả 2 biến QHCV7 và NLTT2 rồi kiểm định ma trận xoay.

Sau các lần xoay ma trận thì việc loại bỏ cả 2 biến trên cho kết quả phù hợp nhất.

Bảng 4.12: Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Hệ số KMO	0,777	
Kiểm định Bartlett	Hệ số Chi bình phương	1683,016
	df	231
	Mức ý nghĩa	0,000

Bảng 4.13: Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng bình phương các nhân tố đã được xoay		
	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy
1	4,695	21,340	21,340	2,748	12,492	12,492
2	3,288	14,946	36,286	2,718	12,355	24,847
3	2,101	9,549	45,834	2,464	11,200	36,047
4	1,419	6,448	52,282	2,148	9,765	45,812
5	1,338	6,080	58,362	1,951	8,869	54,681
6	1,036	4,711	63,073	1,846	8,393	63,073

Bảng 4.14: Ma trận xoay

Nhân Tố	1	2	3	4	5	6
QHCV5	0,708					
QHCV1	0,695					
QHCV8	0,663					
QHCV2	0,646					
QHCV4	0,644					
QHCV3	0,542					
QT3		0,819				
CVCS4		0,811				
QT4		0,811				
QT1		0,676				
ĐBVL4			0,753			
ĐBVL2			0,741			
ĐBVL3			0,689			
ĐBVL1			0,681			
CVCS3				0,801		
CVCS1				0,755		
CVCS2				0,703		
NLTT1					0,791	
NLTT3					0,767	
NLTT4					0,610	
LP1						0,875
LP2						0,862

Nhận xét:

- Hệ số KMO = 0,777 > 0,5.
- Barlett' test có mức ý nghĩa = 0,000 < 0,05.
- Các biến quan sát được nhóm thành 6 nhân tố.
- Các hệ số tải nhân tố (factor loading) đều lớn hơn 0,5.
- Hệ số Eigenvalue của các nhân tố đều lớn hơn 1.
- Phương sai trích = 63,073 % > 50%.

- Nhân tố Môi quan hệ trong công việc loại bỏ biến QHCV7, nhân tố Nguồn lực và truyền thông nội bộ loại bỏ biến NLTT2, nhân tố Quá tải trong công việc có thêm biến CVCS4, Nhân tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống mất đi biến CVCS4.

Do 4 nhân tố trên bị thay đổi số biến quan sát, đề tài sẽ kiểm định lại độ tin cậy bằng Cronbach Alpha của 4 nhân tố trên. Kết quả kiểm định như sau:

Bảng 4.15: Tổng kết độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Alpha nếu loại biến
Các mối quan hệ trong công việc (QHCV)			Cronbach's Alpha= 0,747	
QHCV1	12,66	9,499	0,424	0,729
QHCV2	12,95	9,493	0,498	0,709
QHCV3	12,64	9,368	0,440	0,724
QHCV4	12,48	9,069	0,470	0,716
QHCV5	13,14	9,500	0,578	0,692
QHCV8	12,63	8,706	0,531	0,698
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS)			Cronbach's Alpha= 0,730	
CVCS1	4,73	3,026	0,569	0,626
CVCS2	4,71	3,009	0,562	0,632
CVCS3	4,04	2,885	0,530	0,674
Quá tải trong công việc (QT)			Cronbach's Alpha= 0,825	
QT1	6,25	5,817	0,544	0,824
QT3	5,86	4,921	0,641	0,785
QT4	5,83	5,022	0,656	0,777
CVCS4	5,78	4,698	0,770	0,722
Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT)			Cronbach's Alpha= 0,705	
NLTT1	5,06	2,569	0,592	0,532
NLTT3	5,07	2,931	0,485	0,661
NLTT4	4,52	2,296	0,508	0,648

Kết quả kiểm định độ tin cậy của 4 nhân tố trên thỏa mãn điều kiện của phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha. Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy thang đo các yếu tố Căng thẳng trong công việc sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA sẽ được nhóm lại thành 6 nhân tố với 22 biến quan sát như sau:

Bảng 4.16: Các nhân tố căng thẳng trong công việc

CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC (QHCV)	
QHCV1	Cấp trên của tôi cư xử tôi không công bằng như những người khác
QHCV2	Tôi không nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên hoặc đồng nghiệp như tôi mong đợi
QHCV3	Tôi cảm thấy bị cô lập trong công việc. Ví dụ: Tự mình làm việc hoặc thiếu sự hỗ trợ của người khác.
QHCV4	Tôi không chắc cái mà cấp trên mong đợi ở tôi
QHCV5	Những người khác trong công việc không làm tròn phận sự của họ
QHCV8	Các mối quan hệ của tôi với các đồng nghiệp rất hời hợt, nghèo nàn
CÂN BẰNG GIỮA CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG (CVCS)	
CVCS1	Tôi làm việc nhiều giờ hơn tôi mong muốn
CVCS2	Tôi phải làm việc ngoài giờ như cuối tuần, làm theo ca
CVCS3	Tôi phải đi công tác quá nhiều
QUÁ TẢI CÔNG VIỆC (QT)	
QT1	Máy móc, phương tiện hỗ trợ trong công việc của tôi đã làm tôi quá tải
QT3	Tôi bị giao khối lượng công việc quá lớn, không thể quản lý
QT4	Tôi không có đủ thời gian để làm công việc như tôi mong muốn
CVCS4	Công việc của tôi cản trở cuộc sống cá nhân, gia đình của tôi
ĐẢM BẢO VIỆC LÀM (ĐBVL)	
ĐBVL1	Công việc của tôi không an toàn, dễ xảy ra rủi ro
ĐBVL2	Công việc của tôi không phải là công việc ổn định lâu dài
ĐBVL3	Tính chất công việc thường xuyên thay đổi
ĐBVL4	Kỹ năng tôi đang sử dụng trong công việc có thể trở nên lạc hậu

	trong tương lai gần
	NGUỒN LỰC VÀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ (NLTT)
NLTT1	Thông tin phục vụ cho công việc của tôi không được cung cấp đầy đủ và bài bản.
NLTT3	Tôi không được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc tốt hơn ở mọi khía cạnh.
NLTT4	Tôi không được trang bị đầy đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện công việc của tôi
	LƯƠNG VÀ PHÚC LỢI (LP)
LP1	Lương của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi.
LP2	Phúc lợi của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi.

4.4.2. Kiểm định thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức:

Bảng 4.17: Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Hệ số KMO	0,962	
Kiểm định Bartlett	Hệ số Chi bình phương	1532,532
	df	36
	Mức ý nghĩa	0,000

Bảng 4.18: Tổng hợp giải thích sự biến thiên của các nhân tố

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng bình phương các nhân tố		
	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy	Tổng cộng	% Biến đổi	% Tích lũy
1	6,340	70,441	70,441	6,340	70,441	70,441

Bảng 4.19: Ma trận nhân tố

Nhân tố	1
C2	0,859
C8	0,859
C4	0,841
C1	0,840
C7	0,835
C6	0,833
C5	0,829
C9	0,829
C3	0,828

Nhận xét :

- Hệ số KMO = 0,962 > 0,5
- Barlett' test có mức ý nghĩa = 0,000 < 0,05
- 9 biến quan sát trên được nhóm thành một nhân tố để đo lường sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.
- Hệ số Eigenvalue của nhân tố này lớn hơn 1.
- Phương sai trích = 70,441 % > 50%

Như vậy, sau kiểm định EFA, thang đo Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức là thang đo đơn hướng bao gồm 9 biến quan sát đo lường trực tiếp được nhóm thành một nhân tố duy nhất thỏa mãn các điều kiện về giá trị của thang đo trong nghiên cứu này. Từ kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA, thang đo sự cam kết của nhân viên trong tổ chức được thể hiện như sau:

Bảng 4.20: Thang đo sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

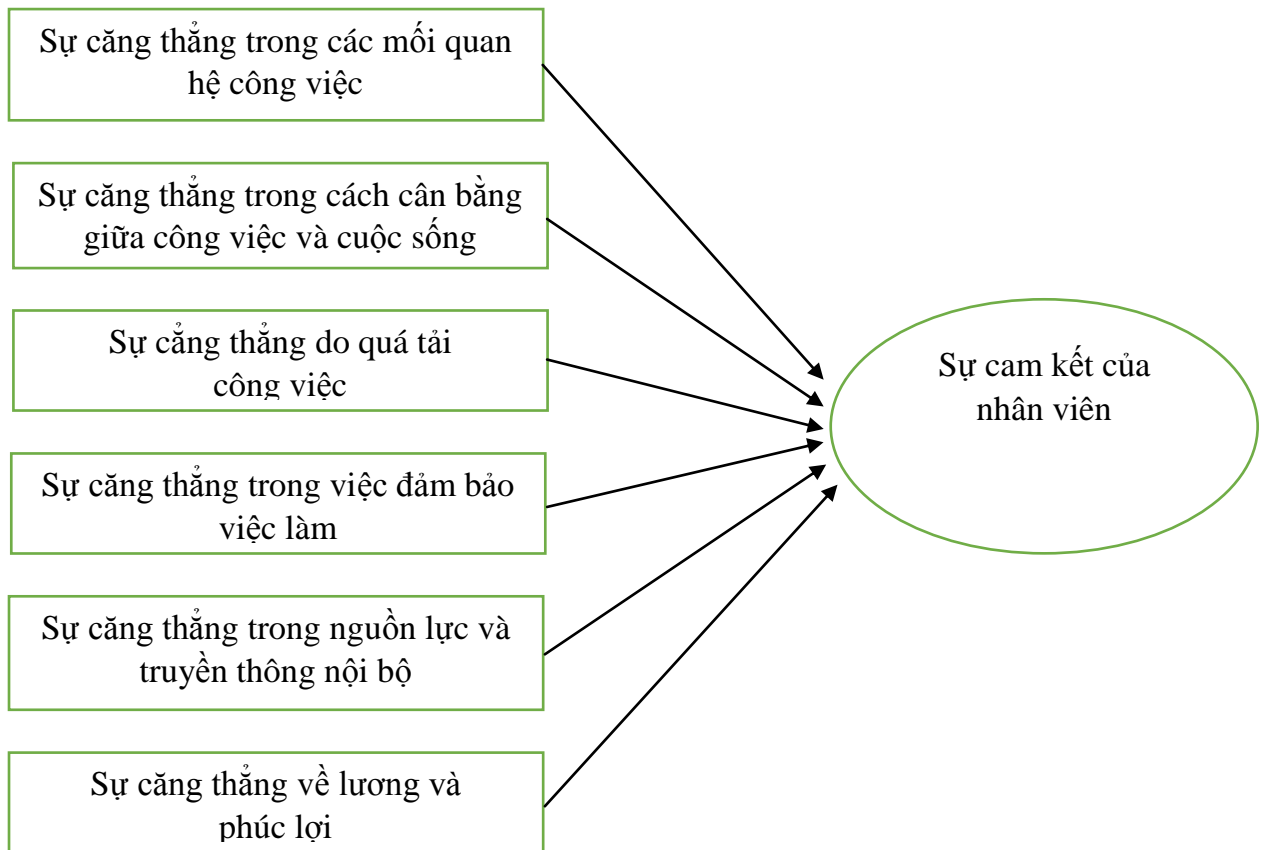
C1	Tôi cảm thấy có giá trị và được tổ chức tin cậy
C2	Tôi luôn sẵn lòng cống hiến sức mình cho tổ chức, ví dụ như làm việc nhiều giờ hoặc giờ làm không ổn định
C3	Tôi sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc nhiệm vụ không nằm trong trách nhiệm công việc của tôi nếu có yêu cầu
C4	Tôi thích làm việc cho tổ chức này và tôi không chủ động tìm kiếm việc làm

	ở nơi khác
C5	Tôi tự hào về tổ chức này
C6	Bên cạnh phạm vi công việc mà tôi đang làm, tôi cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác liên quan đến sự vận hành và thành công của tổ chức.
C7	Nói cho cùng, tôi cảm thấy hài lòng với tổ chức của tôi
C8	Tôi cảm thấy rất đáng bỏ công khi làm việc chăm chỉ cho tổ chức này
C9	Tôi tận tâm với tổ chức này

Bảng 4.21: Tóm tắt kết quả kiểm định EFA các thang đo

Thang đo	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy (Cronbach's Alpha)	Phương sai trích (%)	Đánh giá
Yếu tố căng thẳng trong công việc (22 biến quan sát)	Mối quan hệ trong công việc	6	0,747	63,073	Đạt yêu cầu
	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	3	0,730		
	Quá tải trong công việc	4	0,825		
	Đảm bảo việc làm	4	0,749		
	Nguồn lực và truyền thông nội bộ	3	0,705		
	Lương và phúc lợi	2	0,835		
Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức	9	0,947	70,441	Đạt yêu cầu

4.4.3. Mô hình nghiên cứu sau kết quả phân tích EFA



Hình 4.1: Mô hình nghiên cứu điều chỉnh sau phân tích khám phá nhân tố

Các giả thuyết cần kiểm định sau kiểm định EFA:

H1: Căng thẳng trong mối quan hệ công việc tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

H2: Căng thẳng trong cân bằng giữa công việc và cuộc sống tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

H3: Căng thẳng do quá tải công việc tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

H4: Căng thẳng trong việc đảm bảo việc làm tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

H5: Căng thẳng trong Nguồn lực và truyền thông nội bộ tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

H6: Căng thẳng trong Lương và phúc lợi tác động ý nghĩa đến sự cam kết của nhân viên.

4.5. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Từ việc kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA để loại bỏ các yếu tố không phù hợp và tập hợp các biến có tương quan với nhau thành nhóm, đề tài đã đưa ra mô hình nghiên cứu như hình 4.1 và các giả thuyết.

Tiếp theo, để tìm hiểu tác động của các nhân tố căng thẳng trong công việc lên sự cam kết của nhân viên, phương pháp phân tích hồi quy sẽ được sử dụng với các bước như sau:

- Dò tìm sự vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính bội.
- Kiểm tra mối tương quan giữa các biến
- Đánh giá sự phù hợp của mô hình và tác động của các biến

4.5.1. Dò tìm sự vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính bội

4.5.1.1. Giả định mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến là trạng thái các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau. Vấn đề của hiện tượng đa cộng tuyến là chúng cung cấp cho mô hình những thông tin rất giống nhau và rất khó tách rời ảnh hưởng của từng biến một đến biến phụ thuộc (theo thông tin trang mạng tmu.edu.vn). Đồng thời, hiện tượng này làm tăng độ lệch chuẩn của các hệ số hồi quy và làm giảm giá trị thống kê. Vì vậy, chúng ta cần dò tìm hiện tượng đa cộng tuyến và xem xét hệ số VIF của mô hình. Nếu hệ số VIF của các biến độc lập < 10 , ta kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến.

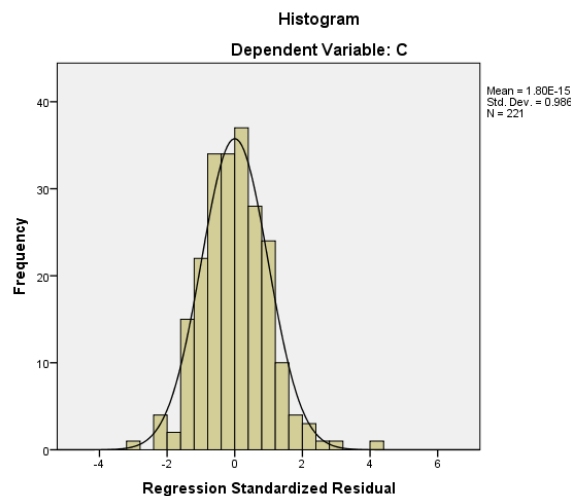
Bảng 4.22: Hệ số VIF của mô hình

Các biến độc lập	Hệ số VIF
QHCV	1,202
CVCS	1,277
QT	1,270
ĐBVL	1,503
NLTT	1,516
LP	1,162

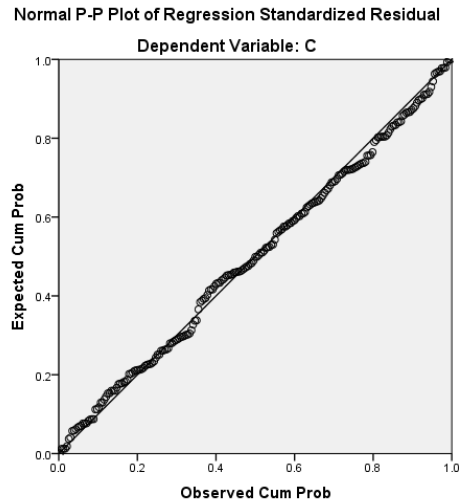
Qua bảng kết quả phân tích từ bảng trên, ta thấy tất cả hệ số VIF đều không vượt quá 10 do đó ta có thể kết luận mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

4.5.1.2. Giả định về phân phối chuẩn của phần dư:

Phần dư có thể không tuân theo phân phối chuẩn vì những lý do như : sử dụng sai mô hình, phương sai không phải là hằng số, số lượng các phần dư không đủ nhiều để phân tích... Vì vậy, chúng ta thực hiện nhiều cách khảo sát khác nhau để dò tìm phạm vi. Nghiên cứu thực hiện khảo sát phân phối của phần dư bằng cách xây dựng biểu đồ tần số Histogram và biểu đồ P – P Plot (theo doc.edu.vn). Nếu biểu đồ phân phối chuẩn của phần dư cho kết quả phần dư có trung bình Mean xấp xỉ bằng 0 và độ lệch chuẩn Std.Dev. xấp xỉ bằng 1 thì ta chấp nhận là phần dư có phân phối chuẩn. Nếu biểu đồ P-P Plot cho thấy phần dư không phân phối quá xa đường kỳ vọng thì ta chấp nhận phần dư có phân phối chuẩn.



Biểu đồ 4.1: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa



Biểu đồ 4.2: Biểu đồ phân dư chuẩn hóa Normal P-P Plot

Nhận xét: Từ biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa (Biểu đồ 4.1), ta thấy giá trị trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn Std.Dev. là 0.986 gần bằng 1, như vậy có thể nói, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Bên cạnh đó biểu đồ P-P Plot cũng cho ta thấy các điểm quan sát không phát tán quá xa đường thẳng kỳ vọng. Do đó, có thể kết luận rằng: Giả thiết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm (theo doc.edu.vn).

4.5.1.3. Giả định về tính độc lập của sai số (không có tương quan giữa các phần dư)

Ta dùng đại lượng Durbin – Watson (d) để thực hiện kiểm định. Đại lượng d này có giá trị biến thiên từ 0 đến 4. Nếu các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau giá trị d sẽ gần bằng 2 (Theo doc.edu.vn).

Bảng 4.23: Hệ số Durbin – Waston

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin - Waston
1	0,851	0,724	0,716	0,29832	1,671

Kiểm định Durbin – Watson cho thấy kết quả $d = 1.671$ xấp xỉ gần bằng 2, ta có thể kết luận các phần dư là độc lập với nhau hay không có tương quan giữa các phần dư.

4.5.2. Kiểm tra mối tương quan giữa các biến

Dùng kiểm định Pearson để kiểm tra sự tương quan tuyến tính từng cặp biến bao gồm 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc như sau:

BIẾN PHỤ THUỘC	
C	Cam kết của nhân viên với tổ chức
BIẾN ĐỘC LẬP	
QHCV	Các mối quan hệ trong công việc
CVCS	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống
QT	Quá tải trong công việc
ĐBV L	Đảm bảo việc làm
NLTT	Nguồn lực và truyền thông nội bộ
LP	Lương và phúc lợi

Bảng 4.24: Ma trận hệ số tương quan

Correlations

		C	QHCV	CVCS	QT	ĐBV L	NLTT	LP
C	Pearson Correlation	1	-0,450**	-0,393**	-0,542**	-0,427**	-0,484**	-0,604**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	221	221	221	221	221	221	221
QHC V	Pearson Correlation	-0,450**	1	0,166*	0,056	0,332**	0,340**	0,151*
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,013	0,407	0,000	0,000	0,025
	N	221	221	221	221	221	221	221
CVC S	Pearson Correlation	-0,393**	0,166*	1	0,422**	-0,007	0,166*	0,158*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,013		0,000	0,921	0,013	0,019
	N	221	221	221	221	221	221	221
QT	Pearson Correlation	-0,542**	0,056	0,422**	1	0,023	0,140*	0,238**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,407	0,000		0,735	0,038	0,000
	N	221	221	221	221	221	221	221
ĐBV L	Pearson Correlation	-0,427**	0,332**	-0,007	0,023	1	0,527**	0,261**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,921	0,735		0,000	0,000

	N	221	221	221	221	221	221	221
NLT T	Pearson Correlation	-0,484**	0,340**	0,166*	0,140*	0,527**	1	0,268**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,013	0,038	0,000		0,000
	N	221	221	221	221	221	221	221
LP	Pearson Correlation	-0,604**	0,151*	0,158*	0,238**	0,261**	0,268**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,025	0,019	0,000	0,000	0,000	
	N	221	221	221	221	221	221	221

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Qua kết quả phân tích hệ số tương quan được thể hiện ở bảng 4.24, ta thấy hệ số sig trong mỗi tương quan giữa từng biến độc lập với biến phụ thuộc đều < 0,05. Ta kết luận có mỗi tương quan tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

4.5.3. Đánh giá sự phù hợp của mô hình và tác động của các biến

Bảng 4.25: Hệ số R^2 của mô hình

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin - Waston
1	0,851	0,724	0,716	0,29832	1,671

Bảng 4.26: Kiểm định Anova về ý nghĩa của mô hình

Mô hình	Tổng các bình phương	df	Trung bình các bình phương	F	Mức ý nghĩa
Hồi quy	49,952	6	8,325	93,549	0,000
Phần dư	19,045	214	0,089		
Tổng cộng	68,997	220			

Bảng 4.27: Tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa (Sig.)
	B	Sai số chuẩn	β		
Hằng số	5,291	0,113		46,772	0,000
Các mối quan hệ trong công việc (QHCV)	-0,237	0,037	-0,252	-6,397	0,000
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS)	-0,079	0,028	-0,114	-2,816	0,005
Quá tải trong công việc (QT)	-0,279	0,031	-0,365	-9,031	0,000
Đảm bảo việc làm (ĐBVL)	-0,128	0,035	-0,161	-3,667	0,000
Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT)	-0,105	0,033	-0,141	-3,185	0,002
Lương và phúc lợi (LP)	-0,215	0,022	-0,381	-9,850	0,000

Biến phụ thuộc: Sự cam kết của nhân viên trong tổ chức (C)

Nhận xét:

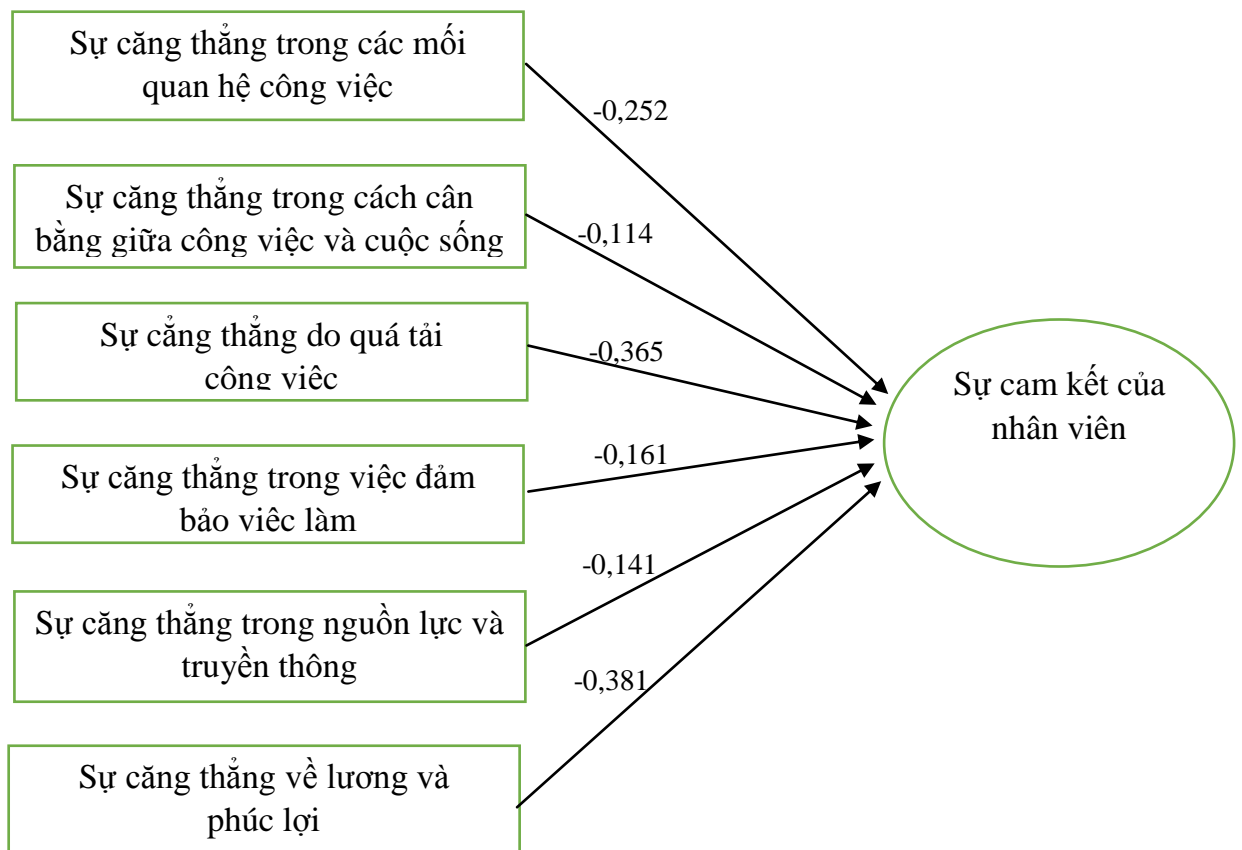
- Kết quả từ bảng Anova với mức ý nghĩa của kiểm định $F = 0,000 < 0,01$: như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa suy ra được tổng thể.
- Kết quả bảng phân tích tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc cho thấy mức ý nghĩa của các yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức đều nhỏ hơn 0,05: Kết luận rằng hồi quy không có nhân tố nào bị loại bỏ, các giả thuyết đều được chấp nhận. Bên cạnh đó, hệ số Beta chuẩn hóa trong bảng còn cho ta thấy mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Mức độ tác động theo thứ tự giảm dần: Lương và phúc lợi (0,381), Quá tải trong công việc (0,365), Các mối quan hệ trong công việc (0,252), Đảm bảo việc làm (0,161), Nguồn lực và truyền thông nội bộ (0,141), Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (0,114).
- Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,716: có ý nghĩa là tất cả các biến độc lập ảnh hưởng 71,6% sự thay đổi của biến phụ thuộc.

- Mô hình được biểu diễn dưới dạng phương trình hồi quy tuyến tính như sau với biến phụ thuộc là Sự cam kết của nhân với tổ chức (C) và 6 biến độc lập: Các mối quan hệ trong công việc (QHCV), Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CVCS), Quá tải trong công việc (QT), Đảm bảo việc làm (ĐBVL), Nguồn lực và truyền thông nội bộ (NLTT), Lương và phúc lợi (LP).

Phương trình 4.1: Phương trình hồi quy tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

$$C = 5,291 - 0,237*QHCV - 0,079*CVCS - 0,279*QT - 0,128*ĐBVL - 0,105*NLTT - 0,215*LP$$

4.5.4. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh



Hình 4.2: Mô hình nghiên cứu sau khi xử lý hồi quy

4.6. Kiểm định sự ảnh hưởng của giới tính, tuổi tác, thời gian làm việc, chức vụ đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Để kiểm định tác động của những biến cá nhân đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức ta sử dụng kiểm định Independent Sample T_test và kiểm định Anova để tìm hiểu sự tác động này.

Kiểm định Independent Sample T_test được sử dụng cho những biến cá nhân chỉ có hai lựa chọn, ở đây cụ thể là giới tính, chức vụ. Nếu giá trị mức ý nghĩa trong kiểm định $t < 0,05$ thì ta kết luận biến giới tính hoặc biến chức vụ có tác động đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.

Kiểm định Anova được sử dụng cho những biến cá nhân chỉ có 3 lựa chọn trở lên, ở đây cụ thể là tuổi tác và thời gian làm việc. Điều kiện để sử dụng kiểm định Anova là phương sai phải không đổi. Nếu mức ý nghĩa trong kiểm định $F < 0,05$ thì ta kết luận biến tuổi tác và thời gian làm việc có tác động đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.

4.6.1. Ảnh hưởng của giới tính đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Bảng 4.28: Kết quả kiểm định t (về giới tính)

		Giá trị kiểm định Levene		Giá trị kiểm định t		
		F	Mức ý nghĩa	t	df	Mức ý nghĩa
Sự cam kết của nhân viên	Phương sai đồng nhất	0,164	0,686	-0,205	219	0,838
	Phương sai không đồng nhất			-0,205	116,967	0,838

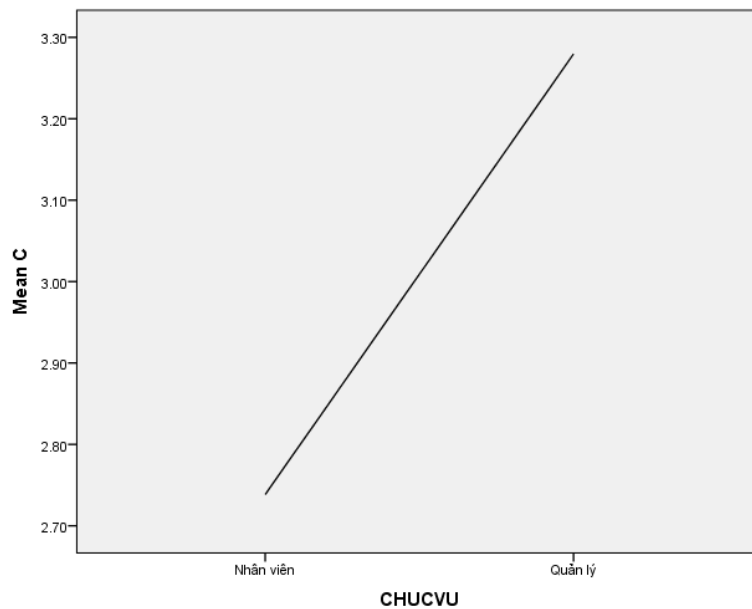
Vì kiểm định F cho mức ý nghĩa = $0,686 > 0,05$ nên ta sử dụng các kết quả kiểm định ở dòng thể hiện giá trị phương sai đồng nhất. Mức ý nghĩa của kiểm định t cho giá trị = $0,838 > 0,05$: ta kết luận giới tính không có ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.

4.6.2. Ảnh hưởng của Chức vụ đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Bảng 4.29: Kết quả kiểm định t (về chức vụ)

		Giá trị kiểm định Levene		Giá trị kiểm định t		
		F	Mức ý nghĩa	t	df	Mức ý nghĩa
Sự cam kết của nhân viên	Phương sai đồng nhất	0,003	0,959	-7,063	219	0,000
	Phương sai không đồng nhất			-6,912	101,480	0,000

Vì kiểm định F cho mức ý nghĩa = 0,959 > 0,05 nên ta sử dụng các kết quả kiểm định ở dòng thể hiện giá trị phương sai đồng nhất. Mức ý nghĩa của kiểm định t cho giá trị = 0,000 < 0,05: ta kết luận có sự khác biệt của sự cam kết giữa các nhóm vị trí khác nhau. Biểu đồ cho thấy cấp quản lý có cam kết gắn bó với công ty thấp hơn.



Biểu đồ 4.3: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết của nhân viên và quản lý

4.6.3. Ảnh hưởng của tuổi tác đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

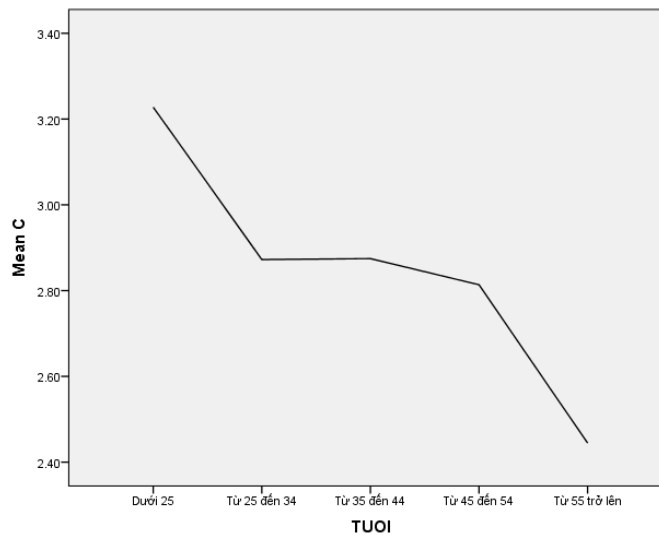
Bảng 4.30: Kết quả kiểm định Levene (về tuổi tác)

Thống kê Levene	df1	df2	Mức ý nghĩa
0,417	4	216	0,796

Bảng 4.31: Kết quả kiểm định Anova một chiều

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	3,695	4	0,924	3,055	0,018
Trong cùng nhóm	65,302	216	0,302		
Tổng cộng	68,997	220			

Kiểm định Levene có mức ý nghĩa = 0,796 > 0,05 tức phương sai giữa các nhóm không thay đổi, thỏa điều kiện để sử dụng các giá trị của kiểm định Anova. Kiểm định Anova có mức ý nghĩa = 0,018 < 0,05: như vậy có khác biệt trong sự cam kết của nhân viên giữa các độ tuổi khác nhau. Biểu đồ 4.5 cũng cho ta thấy, tuổi càng cao, cam kết gắn bó với cty càng cao.



Biểu đồ 4.4: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết theo tuổi

Bảng 4.32: Kiểm định sâu Anova cho biến tuổi (Post-Hoc)

(I)Nhóm tuổi	(J)Nhóm tuổi	(I-J)	Sai số chuẩn	Mức ý nghĩa
Từ 21 đến dưới 25	Từ 25 đến 34	0,35544	0,13540	0,009
	Từ 35 đến 44	0,35317	0,13941	0,012
	Từ 45 đến 54	0,41416	0,15770	0,009
	Từ 55 trở lên	0,78333	0,25594	0,002

Thông qua kiểm định sâu Anova, ta thấy có sự khác biệt giữa nhóm tuổi từ 21 đến dưới 25 và từ 25 tuổi trở lên. Trong đó nhóm tuổi từ 21 đến dưới 25 có sự cam kết với tổ chức thấp hơn các nhóm còn lại.

4.6.4. Ảnh hưởng của thâm niên công tác đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức

Bảng 4.33: Kết quả kiểm định Levene (về thâm niên)

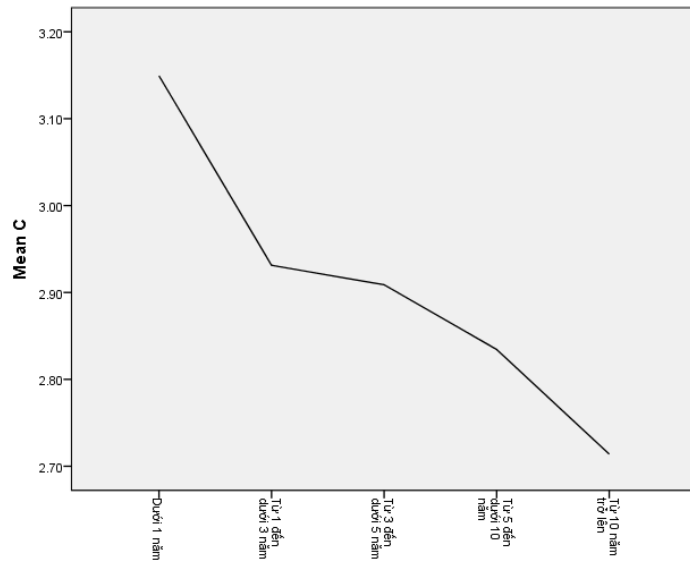
Thống kê Levene	df1	df2	Mức ý nghĩa
1,666	4	216	0,159

Bảng 4.34: Kết quả kiểm định Anova một chiều (về thâm niên)

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
Giữa các nhóm	3,657	4	0,914	3,022	0,019
Trong cùng nhóm	65,340	216	0,303		
Tổng cộng	68,997	220			

Kiểm định Levene có mức ý nghĩa = 0,159 > 0,05 tức phương sai giữa các nhóm không thay đổi, thỏa điều kiện để sử dụng các giá trị của kiểm định Anova.

Kiểm định Anova có mức ý nghĩa = 0,019 < 0,05 nên kết luận thâm niên công tác có tác động đến sự cam kết của nhân viên. Từ biểu đồ ta thấy được, thâm niên càng cao càng cam kết gắn bó với công ty hơn.



Biểu đồ 4.5: Biểu đồ thể hiện xu hướng mức độ cam kết theo thâm niên

Bảng 4.35: Kiểm định sâu Anova cho biến thâm niên (Post-Hoc)

(I)Thâm niên	(J)Thâm niên	(I-J)	Sai số chuẩn	Mức ý nghĩa
Dưới 1 năm	Từ 1 đến dưới 3 năm	0,21821	0,13279	0,102
	Từ 3 đến dưới 5 năm	0,24054	0,12838	0,062
	Từ 5 đến dưới 10 năm	0,31504*	0,12704	0,014
	Từ 10 năm trở lên	0,43548*	0,12987	0,001

Thông qua kiểm định sâu Anova, ta thấy có sự khác biệt giữa nhóm thâm niên dưới 1 năm và nhóm từ 5 năm trở lên. Trong đó nhóm thâm niên dưới 1 năm có sự cam kết với tổ chức thấp hơn nhóm từ 5 năm trở lên. Điều đó chứng tỏ nhân viên làm càng lâu thì sự cam kết của nhân viên với tổ chức càng nhiều.

4.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo, tìm hiểu được sự tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức, đồng thời qua quan sát thực tiễn và hỏi ý kiến chuyên gia, một số nhận xét được đưa ra như sau: các yếu tố gây căng thẳng trong công việc như: Mối quan hệ trong tổ chức, Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, Sự quá tải trong công việc, Sự đảm bảo trong công việc, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Lương và phúc lợi

đều ảnh hưởng ngược chiều đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, mức độ cam kết của nhân viên còn thay đổi theo chức vụ, tuổi tác và thâm niên làm việc. Dựa vào hệ số β chuẩn hóa từ cao xuống thấp ta có thể đánh giá được mức độ tác động của các yếu tố căng thẳng đến sự cam kết của nhân viên giảm dần theo thứ tự như sau:

- Lương và phúc lợi (hệ số β chuẩn hóa = -0,381)
- Sự quá tải trong công việc (hệ số β chuẩn hóa = -0,365)
- Mối quan hệ trong tổ chức (hệ số β chuẩn hóa = -0,252)
- Đảm bảo việc làm (hệ số β chuẩn hóa = -0,161)
- Nguồn lực và truyền thông nội bộ (hệ số β chuẩn hóa = -0,141)
- Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (hệ số β chuẩn hóa = -0,114)

4.7.1. Tác động của yếu tố lương và phúc lợi đến sự cam kết của nhân viên

Trong các yếu tố tác động đến sự cam kết của nhân viên, yếu tố lương và phúc lợi có tác động mạnh nhất (hệ số β chuẩn hóa = -0,381). Lương là khoản tiền công lao động được công ty trả cho sức lực mà họ bỏ ra. Phúc lợi được hiểu là những khoản ngoài lương như phụ cấp, khen thưởng, chăm sóc y tế, bảo hiểm, ... Những năm gần đây, mặc dù công ty có cải thiện chế độ phúc lợi cho nhân viên, chẳng hạn mua thêm bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho toàn bộ nhân viên và người nhà, bảo hiểm hưu trí vững nghiệp, bảo hiểm nhân thọ. Chế độ phân bổ tiền lương của nhiều bộ phận là chế độ lương công khai, giúp nhân viên định hướng công việc và phát triển sự nghiệp của mình. Điều này giúp thu hút, duy trì, phát triển đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn, chấp nhận gắn bó lâu dài, đảm bảo nguồn nhân lực ổn định cho tổ chức. Đồng thời các phúc lợi nêu trên giúp cho nhân viên có thêm thu nhập bổ sung ổn định khi về hưu, nâng cao đời sống, đảm bảo cuộc sống an nhàn, độc lập tài chính, có khả năng tiếp tục trợ giúp người thân sau khi nghỉ hưu và bảo vệ trước những rủi ro trong cuộc sống và trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, đơn giá lương tại Bảo Việt không cao so với các công ty bảo hiểm cùng lĩnh vực nên nhân viên dễ bỏ việc. Thực trạng xảy ra là nhân viên mới tuyển làm được một thời gian ngắn đã xin nghỉ vì tiền công lao động trả không xứng đáng. Khi hỏi về vấn đề lương và

phúc lợi, rất ít người trong công ty Bảo Việt Sài Gòn trả lời hài lòng với mức lương hiện tại. Điều hình khi tác giả đặt câu hỏi “Lương và phúc lợi của các anh chị không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự” thì kết quả đồng ý và rất đồng ý chiếm tỉ lệ 53% cho câu hỏi về lương và 55% cho câu hỏi về phúc lợi.

4.7.2. Tác động của yếu tố Quá tải trong công việc đến sự cam kết của nhân viên

Sự quá tải trong công việc là yếu tố căng thẳng tác động mạnh thứ 2 đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức (hệ số β chuẩn hóa = -0,365). Trong những năm gần đây, công ty thường xuyên có những thay đổi về cơ cấu bộ máy tổ chức và quy trình làm việc khiến công việc của toàn bộ nhân viên bị xáo trộn và bất an. Theo chính sách từ Tổng công ty, từ năm 2013 đến nay, công ty Bảo Việt Sài Gòn đã có 2 lần tách ra thành 2 công ty thành viên độc lập khác hoạt động tại TP. Hồ Chí Minh. Việc tách công ty kéo theo việc chia nguồn nhân lực sang công ty mới, nhưng khối lượng công việc không giảm khiến cho những nhân viên làm tại Bảo Việt Sài Gòn phải đảm nhận thêm hoặc thay đổi công việc. Việc tuyển nhân viên mới đến nay vẫn chưa giải quyết được bài toán quá tải công việc và áp lực công việc đem lại cho nhân viên. Bên cạnh đó, tổng công ty nói chung và công ty Bảo Việt Sài Gòn nói riêng đã đưa ra nhiều cải cách chẳng hạn như quản lý tập trung và đưa vào sử dụng những phần mềm mới để kiểm soát rủi ro trong lĩnh vực bảo hiểm. Việc cải cách khiến khối lượng công việc của toàn bộ nhân viên tăng lên rất nhiều, phần mềm hỗ trợ không đáp ứng được thực tế phát sinh khiến nhân viên làm việc trong trạng thái căng thẳng. Về nhân sự, do thiếu lực lượng quản lý cấp trung là trưởng, phó phòng giàu kinh nghiệm vì việc chia tách công ty, việc kiêm nhiệm chức vụ và trách nhiệm đang tồn tại sự quá tải và căng thẳng trong khối quản lý. Những nguyên nhân nêu trên đã dẫn tới sự bất mãn trong công việc đối với 1 bộ phận không nhỏ trong công ty, sự cam kết làm việc hết mình cho tổ chức chắc chắn sẽ ảnh hưởng đáng kể.

4.7.3. Tác động của yếu tố Mối quan hệ trong công việc đến sự cam kết của nhân viên

Yếu tố quan hệ trong tổ chức là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ 3 đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Sau tiền lương và phúc lợi, các mối quan hệ trong công việc là động lực tiếp theo thúc đẩy nhân viên gắn kết, nâng cao sự cam kết của bản thân đối với tổ chức. Quan hệ trong nội bộ phòng ban: Mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp tốt hay xấu là do sự sắp xếp phân chia công việc, trách nhiệm quyền lợi có phù hợp và công bằng hay không. Nếu sắp xếp công việc không phù hợp, người tác nghiệp không thực hiện được đúng khả năng bản thân, điều đó ảnh hưởng đến công việc của bản thân và những nhân viên có liên quan đến công việc, mối quan hệ trong công việc từ đó cũng sẽ xấu đi.... Điều có thể thấy ở công ty Bảo Việt Sài Gòn là sự cách biệt giữa các phòng ban, giữa những con người trong 1 tổ chức. Một trong những lý do chính là vai trò và trách nhiệm công việc trong tổ chức không xác định rõ ràng, nếu có mối quan hệ tốt, người nhân viên sẽ được phối hợp thực hiện công việc hiệu quả, nếu mối quan hệ không tốt, công việc sẽ trở nên khó khăn khi thực hiện. Điều đó dễ gây bất mãn và giảm đi sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Lãnh đạo là một trong những mấu chốt trong việc tạo động lực, gắn kết nhân viên và nâng cao sự cam kết của họ trong một tổ chức. Hiện tại, do sự quá tải công việc xảy ra ở nhóm lãnh đạo cấp trung, bản thân họ không đủ thời gian để quan tâm sâu sắc đến sự khó khăn của nhân viên trong công việc và cuộc sống. Khi họ nhận ra thì sự bất mãn của nhân viên đã tích tụ quá lâu và khó lòng thay đổi được.

4.7.4. Tác động của yếu tố Đảm bảo việc làm đến sự cam kết của nhân viên

Yếu tố gây căng thẳng tiếp theo tác động đến sự cam kết của nhân viên là đảm bảo việc làm. Công ty Bảo Việt Sài Gòn là công ty hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Do sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm vô hình, không phải sản phẩm vật chất mà người mua có thể cảm nhận được. Sản phẩm bảo hiểm về bản chất là một dịch vụ, một lời cam kết mà công ty bảo hiểm đưa đến cho khách hàng thông qua một hợp đồng. Người mua sản phẩm không bao giờ mong muốn phải sử

dụng đến sản phẩm này. Ngành bảo hiểm là ngành liên quan đến tài chính nên rất nhạy cảm, bất kỳ một rủi ro phát sinh đều liên quan đến thiệt hại tài sản và tính mạng của từng tổ chức và từng con người. Vì vậy, để có thể kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, công ty phải thực sự có uy tín trên thị trường. Xây dựng được uy tín trong lòng khách hàng không phải là chuyện dễ, đòi hỏi mỗi con người trong tổ chức phải thể hiện tác phong làm việc chuyên nghiệp, kiến thức chắc chắn và không ngừng trau dồi các kỹ năng trong công việc và cuộc sống. Những sai sót nhỏ trong công việc đôi khi dẫn đến những tổn thất rất lớn cho công ty hoặc thiệt hại đến khách hàng. Sai sót do nhân viên gây ra đôi khi chính họ là người phải giải quyết hậu quả nên tính chất công việc này tiềm ẩn rủi ro, không an toàn. Việc chuyển đổi nhân sự qua các phòng ban theo yêu cầu của tổ chức, đôi khi không theo nguyện vọng, năng lực của cá nhân cũng khiến nhân viên không an tâm thực hiện công việc, việc cam kết làm việc hết mình và gắn bó với tổ chức vì thế bị ảnh hưởng. Vì mục đích quản trị rủi ro, tổ chức thường xuyên đưa ra các quy trình, chính sách mới đôi khi không phù hợp với thực tế. Theo lộ trình của tổng công ty, trong tương lai gần sẽ tinh giản lao động, sử dụng lao động thuê ngoài. Những thực trạng kể trên sẽ khiến nhân viên làm việc trong trạng thái bất an, đặc biệt là khối gián tiếp.

4.7.5. Tác động của yếu tố Nguồn lực và truyền thông nội bộ đến sự cam kết của nhân viên

Nguồn lực và truyền thông nội bộ là yếu tố tiếp theo gây căng thẳng trong công việc ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên. Việc cung cấp đầy đủ nguồn lực là yếu tố hỗ trợ giúp nhân viên hoàn thành công việc tốt nhất. Tuy nhiên, thực trạng tại công ty là nguồn lực tại các phòng ban luôn thiếu hụt, phần mềm hỗ trợ tác nghiệp lạc hậu nhưng không thể cải thiện vì phần mềm từ tổng công ty đầu tư và quy định sử dụng trong toàn hệ thống. Một năm, nhân viên nhận được rất nhiều hướng dẫn thay đổi về nghiệp vụ, chính sách, quy định từ tập đoàn, từ tổng công ty và nội bộ công ty. Việc truyền thông quá nhiều và thay đổi nhanh đến bất hợp lý khiến nhân viên luôn cảm thấy bất an về thông tin hướng dẫn mà họ nhận

được là đã đầy đủ và cập nhật mới nhất hay chưa. Những trở ngại trên đã gây ra căng thẳng trong công việc. Điều đó làm ảnh hưởng nhiều đến sự cam kết làm việc hết mình cho tổ chức. Những thông tin như thay đổi quy định, quy trình đưa ra quá nhiều và chông chéo làm cản trở công việc của tổ chức hơn là hỗ trợ, càng thể hiện sự quản lý không chuyên nghiệp từ bộ máy cấp cao.

Ngoài ra, việc truyền thông nội bộ không phải lúc nào cũng đầy đủ và rõ ràng. Có những thông tin liên quan đến công việc nhưng không phổ biến chính thống, dẫn đến việc ai nắm bắt nhanh và đầy đủ sẽ có lợi cho bản thân họ. Điều này khiến nhiều nhân viên cảm thấy hụt hẫng và bất mãn.

4.7.6. Tác động của yếu tố Cân bằng giữa công việc và cuộc sống đến sự cam kết của nhân viên

Về yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống, mặc dù yếu tố này tác động đến sự cam kết của nhân viên không nhiều như các yếu tố khác, nhưng vẫn là một yếu tố gây căng thẳng ảnh hưởng đến tâm lý và sự cam kết của con người. Như trình bày ở trên, do tính chất chất công việc bảo hiểm sẽ dễ gây ra áp lực tinh thần cho nhân viên, để hoàn thành tốt công việc, nhân viên sẽ phải tập trung thời gian và tâm trí cho công việc nhiều hơn cho gia đình và cuộc sống thì việc mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư chắc chắn xảy ra. Nếu nhân viên không tự cân bằng được, để giữ được mối quan hệ trong cuộc sống, nhân viên sẽ phải giảm sự tận tụy với tổ chức, cũng đồng nghĩa với việc giảm đi sự cam kết của họ.

4.7.7. Tác động của yếu tố giới tính, chức vụ, tuổi tác và thâm niên đến sự cam kết của nhân viên

Nghiên cứu cho thấy giới tính không có tác động đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Ngày nay, khi xã hội đã bình đẳng về giới tính, sự ảnh hưởng và đối xử của gia đình, xã hội và trong tổ chức với nam và nữ nhìn chung đều như nhau. Vì vậy sự tương tác lại với môi trường, đặc biệt là với tổ chức cũng sẽ như nhau cho dù là nam hay nữ.

Qua nghiên cứu thực tế, sự cam kết đối với tổ chức giữa nhân viên và quản lý khác nhau. Chức vụ càng cao, áp lực công việc càng nhiều càng khiến cho nhân

viên dễ lung lay thái độ cam kết với tổ chức. Như thực trạng của Bảo Việt Sài Gòn hiện tại, chức vụ càng cao càng kiêm nhiệm nhiều công việc, trách nhiệm. Đối với khối kinh doanh (hay còn gọi là khối trực tiếp), dù cấp quản lý không kiêm nhiệm nhiều nhưng đơn giá tiền lương theo thời gian càng ngày càng giảm, để có được mức thu nhập tương tự như năm trước đó, người quản lý càng nỗ lực tìm kiếm khách hàng cho phòng kinh doanh nhiều hơn. Việc áp chỉ tiêu tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước càng khiến nhân viên cố gắng nhiều hơn nữa. Đối với khối gián tiếp là khối ngoài kinh doanh (thẩm định, nghiệp vụ, kế toán, nhân sự, quản trị,...), nhân lực luôn thiếu vì lương trả cho khối này không cao so với các công ty cùng ngành, áp lực càng đè nặng lên cấp quản lý của khối này, nhiều người vì nguyên nhân đó mà rời bỏ công ty. Bên cạnh đó, các công ty đối thủ luôn sẵn sàng trả lương và phúc lợi cao hơn để chiêu mộ nhân viên Bảo Việt, đặc biệt là vị trí quản lý vì Bảo Việt là một trong những công ty hàng đầu về lĩnh vực phi nhân thọ.

Nghiên cứu còn cho thấy, tuổi càng cao, sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức càng cao. Khi là sinh viên mới ra trường hoặc đi làm được vài năm, việc chuyển đổi công việc sẽ xảy ra thường xuyên hơn vì mục đích học hỏi, tìm kiếm công việc phù hợp với khả năng và có mức thu nhập mong muốn. Việc cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức chắc chắn sẽ không cao. Khi tuổi tác tăng lên, con người dần xác định rõ nhu cầu mong muốn, mục tiêu trong công việc. Từ đó họ xác định được mình sẽ gắn bó với ngành nghề, công việc gì và làm ở đâu là phù hợp, sự cam kết với tổ chức từ đó được xây dựng, củng cố và duy trì.

Qua nghiên cứu thực tế tại Công ty Bảo Việt Sài Gòn, thâm niên làm việc càng lâu thì mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức càng cao. Khi làm càng lâu tại một tổ chức, sự thích ứng với với tổ chức đó càng tốt. Hơn nữa, khi thói quen và tình cảm đã được hình thành, xây dựng, củng cố lâu thì việc thay đổi sẽ là một bước ngoặt lớn, chỉ khi có 1 tác động đủ lớn mới khiến nhân viên thay đổi sự cam kết của bản thân đối với tổ chức đó.

Tóm tắt chương 4

Từ việc thu thập ý kiến của toàn bộ nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn và sử dụng phần mềm SPSS 20 để phân tích số liệu đã giúp bài nghiên cứu kiểm định được giả thuyết và mô hình đề xuất đưa ra ở chương 2. Kết quả của chương 4 cho thấy, 26 biến quan sát loại đi 4 biến không phù hợp, 6 biến độc lập vẫn giữ lại vì kết quả cho thấy các biến này đều có ý nghĩa nghiên cứu, 9 biến quan sát của biến phụ thuộc vẫn được giữ lại. Sau khi chạy mô hình hồi quy, ta có được kết quả phân tích là các yếu tố căng thẳng tác động đến sự cam kết của nhân viên trong công ty Bảo Việt Sài Gòn theo mức độ giảm dần như sau: Lương và phúc lợi, Quá tải trong công việc, Các mối quan hệ trong công việc, Sự đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Bên cạnh đó, việc phân tích SPSS còn cho thấy biến giới tính không ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên. Nhân viên có chức vụ cao thì sự cam kết sẽ không bằng nhân viên cấp thấp hơn, người có độ tuổi và có thâm niên nhiều sẽ có độ cam kết cao hơn nhân viên trẻ và làm với Bảo Việt chưa lâu. Từ kết quả này, một số hàm ý quản trị sẽ được đề xuất trong bài nghiên cứu nhằm đóng góp cho sự xây dựng đội ngũ nhân viên cam kết hơn với tổ chức.

CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Sự đóng góp về mặt lý thuyết của đề tài là kiểm định lại mô hình ASSET của Cartwright và Cooper (2002) khi xác định các yếu tố gây căng thẳng trong công việc có tác động đến sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Dựa trên những kết quả nghiên cứu có được ở chương 4, một số hàm ý quản trị sẽ được đưa ra nhằm giúp nhà quản lý có những chính sách phù hợp để nâng cao tính cam kết của nhân viên. Bên cạnh đó, những hạn chế về khả năng nghiên cứu và những đề xuất cho hướng nghiên cứu tiếp theo cũng được trình bày trong chương này.

5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết của nghiên cứu

Kết quả trên đây sẽ là những nội dung có giá trị tham khảo đối với những đề tài nghiên cứu cùng chủ đề.

Dựa trên những nghiên cứu thực tế tại công ty Bảo Việt Sài Gòn, mô hình ASSET rất phù hợp cho việc xây dựng thang đo để đo lường sự căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên. Thang đo các yếu tố căng thẳng trong công việc gồm 6 yếu tố: Lương và phúc lợi, Quá tải công việc, Mối quan hệ trong công việc, Đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống và thang đo này có 22 biến quan sát. Ngoài ra, thang đo sự cam kết của nhân viên trong tổ chức áp dụng cho công ty Bảo Việt Sài Gòn là thang đo đơn hướng với 9 biến quan sát.

Khi áp dụng mô hình vào nghiên cứu thực tế, kết quả cho ta thấy 6 yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên theo tác động giảm dần như sau: Lương và phúc lợi, Quá tải công việc, Mối quan hệ trong công việc, Đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

5.2. Hàm ý quản trị

Sau khi xem xét các tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn, cùng với việc tham khảo thêm ý kiến của những chuyên viên lâu năm tại công ty, một số hàm ý quản trị cũng như giải pháp đã được đưa ra sau cuộc thảo luận như sau:

5.2.1. Lương và phúc lợi

Khi nhân viên được trả công lao động xứng đáng, chính sách lương và phúc lợi được xây dựng phù hợp, đó là động lực kích thích nhân viên làm việc tốt hơn. Điều đó đồng nghĩa với việc nhân viên sẽ cam kết gắn bó cống hiến hết mình cho tổ chức hơn. Chính sách lương thưởng của Bảo Việt được xây dựng dựa trên: giá trị công việc, hiệu quả làm việc của cá nhân. Tuy nhiên, đơn giá lương tại Bảo Việt không cao so với các công ty bảo hiểm cùng ngành. Đơn giá lương này do tổng công ty quy định nên công ty thành viên không thể điều chỉnh được. Điều tổ chức có thể làm là nỗ lực tăng cường hợp tác, mở rộng mạng lưới phân phối, cải thiện dịch vụ nhằm thu hút thêm nhiều khách hàng từ các kênh ngân hàng, bán qua trung gian môi giới, hợp tác với mạng nhân thọ để bán chéo sản phẩm... Những điều này rất cần sự nỗ lực của lãnh đạo công ty trong việc kết nối mở rộng thị trường. Thành quả đạt được sẽ là tăng thêm khách hàng cho công ty, tăng doanh thu và từ đó tăng thêm thu nhập cho người lao động.

Về mặt phúc lợi, dù công ty đã quan tâm đến phúc lợi của nhân viên nhiều hơn. Tuy nhiên, công ty cần phải xem thực tế nhân viên mong muốn điều gì. Hãy thưởng và công nhận nhân viên theo những cách mà họ coi là có ý nghĩa. Điều này giúp động viên nhân viên và thúc đẩy sự cam kết của họ. Trong mảng bảo hiểm nhân thọ, những nhân viên xuất sắc hoặc đạt được những tiêu chí nhất định, nhân viên sẽ được công ty vinh danh, khen thưởng rất hậu như du lịch nước ngoài, những khoản thưởng đột phá,...Điểm này mảng bảo hiểm phi nhân thọ có thể học tập, vận dụng để khích lệ nhân viên, tăng cường sự cam kết.

5.2.2. Quá tải trong công việc

Trong ngắn hạn: xem xét việc thuê thêm nhân viên thời vụ, nhân viên theo hợp đồng dịch vụ hỗ trợ những công việc thủ công như nhập liệu, quản lý chứng từ để tiết kiệm thời gian cho các chuyên viên tập trung giải quyết công việc chuyên môn.

Về lâu dài: cải thiện hoặc thay đổi toàn bộ phần mềm quản lý lạc hậu đang làm trì trệ công việc của cả hệ thống. Để thực hiện được việc này, công ty Bảo Việt Sài Gòn không thể thay đổi vì phụ thuộc tổng công ty. Các công ty thành viên chỉ

có thể đưa ý kiến trong các cuộc họp ban lãnh đạo cấp cao để có phương án tháo gỡ hoặc cải thiện. Cần bổ sung lực lượng lãnh đạo cấp trung từ nguồn nhân lực nội bộ hoặc trong ngành để khắc phục việc kiêm nhiệm vị trí, trách nhiệm, giảm áp lực công việc cho đội ngũ lãnh đạo, giúp họ chuyên tâm hơn trong công việc chính của mình.

5.2.3. Mối quan hệ trong công việc

Mối quan hệ trong công việc là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao sự cam kết của nhân viên vì phần lớn thời gian trong công việc là sự tương tác giữa người với người. Chỉ có mối quan hệ tốt thì con người mới thoải mái làm việc, những khó khăn cũng sẽ dễ dàng vượt qua hơn. Để mối quan hệ trong công việc được tốt, trách nhiệm của người quản lý là phân chia công việc công bằng và phù hợp với năng lực: người quản lý cần đánh giá đúng năng lực của nhân viên, giao đúng người đúng việc, phân định quyền lợi, trách nhiệm rõ ràng, công bằng và hợp lý. Một khi công việc vận hành trôi chảy, suôn sẻ, quan hệ nhân viên trong tổ chức cũng từ đó mà tốt lên, sự hợp tác, hỗ trợ trong công việc sẽ tăng, góp phần tăng năng suất lao động cho cả tập thể.

Sau tiền lương, động lực tiếp theo là sự động viên của lãnh đạo đối với nhân viên. Lời khen ngợi là nguồn động viên tốt nhất cho nhân viên. Một chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự từng nói rằng “hơn bất kỳ thứ gì, người lao động mong muốn nhận được nhận giá trị tương xứng khi hoàn thành tốt công việc, bởi điều đó mang tới cho họ sự tôn trọng”. Vì vậy, nhà quản lý hãy động viên đúng lúc cũng là giúp nâng cao mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên. Khi lãnh đạo hiểu được những mong đợi của nhân viên, quan tâm nhân viên từ công việc, thậm chí cuộc sống của họ sẽ giúp nhân viên cân bằng cuộc sống, giải tỏa áp lực và sự cam kết với tổ chức chắc chắn được nâng cao.

5.2.4. Đảm bảo việc làm

Công ty thay đổi cơ chế điều hành tập trung để quản lý rủi ro cũng là biện pháp giúp tăng độ an toàn trong công việc cho nhân viên. Tuy nhiên, công ty cần đảm bảo đủ nhân lực hoạt động trong đội ngũ quản lý rủi ro (bao gồm số lượng và

chất lượng) để việc chuyển đổi cơ cấu đem lại hiệu quả tốt nhất. Khi chuyển đổi cơ cấu công việc hoặc luân chuyển nhân viên qua các bộ phận khác, ngoài việc luân chuyển dựa vào năng lực của nhân viên, công ty cần có lộ trình đào tạo, tập huấn để nhân viên thích ứng, bắt nhịp công việc mới một cách thuận lợi nhất.

5.2.5. Nguồn lực và truyền thông nội bộ

Về nguồn lực: đảm bảo nhân viên được trang bị đầy đủ vật lực, nhân lực hỗ trợ để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Bên cạnh những kiến thức chuyên môn cần có, nhân viên cũng cần được đào tạo kỹ năng bài bản, trang bị đầy đủ công cụ ứng dụng trong công việc. Phần mềm sử dụng phải là công cụ hỗ trợ đắc lực thay vì là vật cản khiến nhân viên khó khăn hơn khi tác nghiệp. Việc đào tạo không chỉ áp dụng đối với nhân viên mới, ngay cả nhân viên lâu năm, nhân viên ở các cấp bậc cũng cần được đào tạo và đào tạo lại để kiến thức và kỹ năng không bị lạc hậu và giúp ích rất nhiều cho công việc và cũng để thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với cá nhân.

Việc truyền thông trong công ty cần minh bạch, đầy đủ và hợp lý hơn. Để thông tin minh bạch và đầy đủ, tất cả thông tin liên quan đến cơ chế vận hành, tác nghiệp cần thông báo chính thống qua văn bản hoặc thư điện tử cho toàn thể nhân viên thay vì truyền đạt từ quản lý cấp trung cho nhân viên từng bộ phận. Không thể để thông tin truyền tai mà phải từ kênh chính thống.

5.2.6. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Tổ chức cần thiết lập quy trình đào tạo cho nhân viên từng cấp bậc, thâm niên phù hợp để mọi người có thể giải quyết tốt hơn công việc hiện tại, giúp tiết kiệm thời gian cho nhân viên có thể cân bằng với cuộc sống ngoài công việc. Bên cạnh đó, tổ chức cần thiết phải lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên, ghi nhận và tưởng thưởng xứng đáng cho những ý kiến sáng tạo. Không dừng lại ở đó, tổ chức còn thực hiện việc đổi mới phù hợp. Nhân viên là người trực tiếp thực hiện các công việc mà tổ chức giao cho. Những ý kiến đóng góp từ họ là thực tế nhất. Nếu tổ chức có thể điều chỉnh phù hợp, bản thân công việc trong tổ chức sẽ được cải thiện tốt hơn, nhân viên được quan tâm, trân trọng sẽ cảm thấy phấn khởi, thoải mái hơn.

Áp lực từ công việc được giải phóng, nhân viên có thể vun vén cuộc sống gia đình. Đó cũng là một giải pháp giúp cho việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên.

Ngoài ra, qua khảo sát thực tế, mức độ cam kết sẽ khác nhau theo chức vụ, tuổi tác và thâm niên, nên những biện pháp nhằm nâng cao mức độ cam kết sẽ cần áp dụng khác nhau cho nhân viên hay nhà quản lý, cho từng nhóm tuổi nhất định và cho những người có thâm niên khác nhau. Mục đích cuối cùng là xây dựng môi trường làm việc thoải mái nhất để nhân viên luôn sẵn lòng tận tụy vì mục tiêu chung của tổ chức.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài

5.3.1. Hạn chế của đề tài

Do giới hạn bởi khả năng cũng như sự hiểu biết của tác giả nên đề tài không tránh được những hạn chế sau đây:

- Bài nghiên cứu dựa trên tổng thể công ty nhưng không phân tầng theo một số tiêu chí như chức vụ, độ tuổi hay thâm niên... nên hàm ý quản trị chỉ đưa ra một cách bao quát, chưa áp dụng được cụ thể cho từng nhóm khác biệt.
- Một số lập luận trong bài chưa theo chuẩn mực khoa học.
- Có những biến trung gian như: văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, đặc tính của công việc, tình trạng hôn nhân,...có thể tác động đến sự cam kết của nhân viên nhưng vì năng lực hạn chế nên tác giả chưa lập luận và đưa vào để làm đề tài hay hơn được.
- Đề tài chỉ nghiên cứu trong phạm vi một công ty nên tính đóng góp chưa cao. Tuy nhiên, đây có thể là số liệu tham khảo để nghiên cứu cho các công ty cùng ngành.

5.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Từ những hạn chế trên và suy nghĩ riêng, bài nghiên cứu đề xuất những hướng nghiên cứu tiếp theo đối với chủ đề này:

- Nếu có điều kiện và thời gian nên chọn mẫu phân tầng.
- Nghiên cứu định tính nhiều mặt để phát hiện yếu tố mới thêm vào mô hình.

- Tìm hiểu sự tác động của các biến trung gian như: văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, đặc tính của công việc, tình trạng hôn nhân, ... có thể tác động như thế nào đến sự cam kết của nhân viên.

Tóm tắt chương 5

Từ việc nghiên cứu lý thuyết về các yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên, tác giả đã nghiên cứu thực tế để xác định các yếu tố nào tác động thực tế đến một doanh nghiệp cụ thể và đưa ra một số hàm ý quản trị. Vì giới hạn về năng lực nên đề tài không tránh khỏi những khiếm khuyết. Trong tương lai, đối với những đề tài nghiên cứu về chủ đề này nên chọn mẫu phân tầng và đưa các biến trung gian để nghiên cứu sâu và đưa ra giải pháp cụ thể giúp tăng cường sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.

KẾT LUẬN

Từ việc nghiên cứu lý thuyết đến thực tế của Đề tài **“Tác động của căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn”**, tác giả có thể đưa ra hai kết luận như sau:

- Về mặt lý thuyết, các yếu tố căng thẳng trong công việc như Quá tải trong công việc, Lương và phúc lợi, Mối quan hệ trong công việc, Sự đảm bảo việc làm, Nguồn lực và truyền thông nội bộ, Cân bằng giữa công việc và cuộc sống thực sự có tác động tiêu cực đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức. Tùy ngành nghề, lĩnh vực hoạt động, đặc tính của từng tổ chức mà mức độ tác động của các yếu tố sẽ khác nhau.
- Về mặt thực tiễn công ty Bảo Việt Sài Gòn, tác giả cũng đã đánh giá cụ thể mức độ tác động của yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên. Từ đó, tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị có thể giúp ban giám đốc nâng cao sự cam kết của nhân viên thông qua việc giảm đi sự căng thẳng trong công việc.

Trong giới hạn hiểu biết của tác giả, tác giả mong muốn đóng góp về mặt lý thuyết cũng như thực tiễn trong vấn đề nâng cao sự cam kết của nhân viên trong tổ chức dưới sự ảnh hưởng của các yếu tố căng thẳng, với mục đích chính là xây dựng đội ngũ nhân viên gắn bó đóng góp hết mình vì mục tiêu chung của tổ chức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Kim Dung (2005), “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam”, Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ, 12/2005.
2. Trần Kim Dung, Trần Thị Thanh Tâm, “Đo lường mức độ căng thẳng đối với công việc của viên chức,” pp. 38–45, 2012.
3. Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013), “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên viên chức tại các trường cao đẳng, đại học tại Lâm Đồng”, Phát triển KH&KT
4. Nguyễn Thành Long, “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tạo nên lòng trung thành đến sự cam kết của nhân viên” pp. 64–80, 2016.
5. Nguyễn Văn Nhận, Tâm lý học y học, Nxb y học Hà Nội năm 2006.
6. Đỗ Mạnh Tôn, Về một số biện pháp đảm bảo sức khỏe tinh thần cho người lao động hiện nay, Kỷ yếu hội thảo khoa học chăm sóc sức khỏe tinh thần – Hội khoa học tâm lý giáo dục Việt Nam, Bảo Long, ngày 11 – 13 tháng 1 năm 2008.
7. Anh Thy và Thu Phương, “Tác động của các yếu tố căng thẳng trong vai trò đến căng thẳng trong công việc” vol. 26, no. 7, pp. 105–121, 2015.
8. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, NXB Hồng Đức
9. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương, Giáo trình Hành vi tổ chức, Trường đại học kinh tế quốc dân, nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội 2009, tr 98-100.

Tiếng Anh:

1. S.Johnson and C.Cooper, “The construct validity of the ASSET stress measure,” Stress Heal., vol. 19, no. 3, pp. 181–185, 2003.
2. Philip J. Dewe, Michael P. O’ Driscoll & Cary L. Cooper (2012). Theories of Psychological stress at work. Handbook of Occupational Health and Wellness, 23 – 38
3. R. Rehman and A. Waheed, “Work-Family Conflict and Organizational

- Commitment : Study of Faculty Members in Pakistani Universities,” *Pakistan J. Soc. Clin. Psychol.*, vol. 9, no. 2, pp. 23–26, 2012.
4. Allen, N. and J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, 1-18.
 5. Amal Altaf and Mohammad Atif Awan (2011), “Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, 104, 93–99.
 6. Anderson, G.S., Litzenberger, R., & Plecas, D.B. (2002). Physical evidence of police officer stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25, p 399–420
 7. Z. Awang, J. H. Ahmad, and N. M. Zin, “Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan,” *J. Stat. Model. Anal.*, vol. 1, no. 2, pp. 45–59, 2010.
 8. M. R. Badar, “Factors Causing Stress and Impact on Job Performance , ‘ A Case Study of Banks of Bahawalpur , Pakistan ,”” vol. 3, no. 12, pp. 9–17, 2011.
 9. Beehr, T.A. & Franz, T.M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. In *Job Stress: From Theory to Suggestion*, edited by J.M. Ivansevich & D.C. Ganster, 5-18. New York: Haworth Press.
 - 10.S. Cartwright and C. L. Cooper, *An Organisational Stress Screening Tool: The Management Guide*. 2002.
 11. W. J. Coetzer and S. Rothmann, “Occupational stress of employees in an insurance company,” *South African J. Bus. Manag.*, vol. 37, no. 3, pp. 29–39, 2006.
 12. Daniels, K., & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being. *Human Relations*, 47, 1523– 1544
 13. Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1984). If it changes it must be a process: A study of emotion and coping during three stages of a college examination.

- Journal of Personality and Social Psychology, 48, 150-170.
14. Garima Mathur, S. V., Simranjeet Sandhar, Umesh Holani (2007), Stress as a Correlate of Job Performance: A Study of Manufacturing Organization, Journal of Advances in Management Research, Vol.4 (II), P79-85.
 15. Herzberg, F., Mausner, B. et al. (1959), The Motivation to Work, John Wiley & Sons, New York, NY.
 16. S. Islam, M. A. Rahman, M. S. Reza, and M. M. Rahman, "Journal of Science and Technology 12 (June 2014): 85-89 Factors Causing Stress And Impact On Job Performance : A Case Study On Banks Of Dinajpur, Bangladesh," vol. 12, no. June, pp. 85–89, 2014.
 17. L. Jackson and S. Rothmann, "Occupational stress , organisational commitment , and ill-health of educators in the North West Province," South African J. Educ., vol. 26, no. 1, pp. 75–95, 2006.
 18. Jacobs, P.A., Tytherleigh, M.Y., Webb, C. & Cooper, C.L. 2007. Predictors of work performance among higher education employees: An examination using ASSET model of stress. International Journal of Stress Management 14(2): 199- 210.
 19. A. K. Jain and C. L. Cooper, "Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations," IIMB Manag. Rev., vol. 24, no. 3, pp. 155–163, 2012.
 20. A. K. Jain, S. I. Giga, and C. L. Cooper, "Stress, health and well-being: The mediating role of employee and organizational commitment," Int. J. Environ. Res. Public Health, vol. 10, no. 10, pp. 4907–4924, 2013.
 21. G. Jandaghi, A. Mokhles, and H. Bahrami, "The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities," African J. Bus. Manag., vol. 5, no. 16, pp. 6853–6858, 2011.
 22. Dr. P.Kannan & Suma.U, Managing Stress Among Co-Operative Bank Employees In Palakkad District, International Journal of Scientific Engineering and Applied Science (IJSEAS) - Volume-1, Issue-7,October 2015, ISSN: 2395-

3470, www.ijseas.com.

23. A. C. Keim, R. S. Landis, C. A. Pierce, and D. R. Earnest, "Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity" *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 19, no. 3, pp. 269–290, 2014.
24. Kumar, D. N. S. & Shekhar, N., (2012). Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*. Vol.12, No.2
25. M. K. Manjunatha and Dr. T.P. Renukamurthy, "Stress Among Banking Employee - A Literature Review," *Int. J. Res. - Granthaalayah*, vol. 5, no. 1, pp. 206–213, 2017.
26. Md. Hasebur Rahman, *Asian Business Review*, Volume 3, Number 3/2013 (Issue 5) ISSN 2304-2613 (Print); ISSN 2305-8730
27. S. Michie, "Causes and management of stress at work," *Occup. Env. Med.*, vol. 59, pp. 67–72, 2002.
28. Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247
29. S. Rani, T. J. Kamalanabhan, and M. Selvarani, "Work/life balance reflections on employee satisfaction," *Serbian J. Manag.*, vol. 6, no. 1, pp. 85–96, 2011.
30. S. Mehta, T. Singh, S. S. Bhakar, and B. Sinha, "Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician," *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, vol. 1, no. 1, pp. 98–108, 2010.
31. Sarah Brown et al. (2011). *Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty*
32. Scholarios, D., & Marks, A. (2006). Worklife balance and the software worker, *Human Resource management Journal*, 14(2): 54-74.
33. Tatheer Yawar Ali & Atif Hassan et al. *Stress Management in Private Banks of Pakistan Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 4(3):308-320 Scholarlink Research Institute Journals, 2013, ISSN: 21417024,
34. J. P. Viljoen, S. Rothmann, and A. Liations, "Occupational Stress, Ill Health

- and Organizational Commitment of Employees at a University of Technology”
J. Ind. Psychol., vol. 35, no. 1, pp. 67–77, 2009.
35. Vishal Samartha, International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences Vol. 2, Issue. 2, May’ 2014; ISSN: 2357 – 2787.
36. R. Zuraidah et al., “The Impact of Job Stress to Job Satisfaction among Engineers : A Literature Review Faculty of Business Management,” pp. 2418–2425, 2014.

Trang thông tin:

- 1.Suckhoetamthan.net
- 2.Baoviet.com.vn
- 3.Tmu.edu.vn
- 4.Vivuspss.com
- 5.Doc.edu.vn

PHỤ LỤC 1: DÀI BÀI THẢO LUẬN NHÓM

Kính chào Anh/Chị, tôi tên Huỳnh Thị Ngọc Thương, hiện là học viên cao học trường Đại học Ngoại ngữ và Tin học TP. Hồ Chí Minh. Hiện tại tôi đang nghiên cứu đề tài “Tác động của yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn” nhằm hoàn thành khóa học của mình. Phạm vi nghiên cứu của tôi là nhân viên tại Công ty Bảo Việt Sài Gòn. Tôi rất cần sự giúp đỡ của anh/chị để có thể hoàn thành luận văn của mình thông qua việc anh/chị sẵn lòng cung cấp những chỉ dẫn, tham khảo quý báu để tôi có thể có cơ sở kết luận những yếu tố nào có ảnh hưởng đến vấn đề mà tôi đang nghiên cứu để sau đó tiến hành khảo sát trên diện rộng. Tôi xin chân thành cảm ơn mọi sự quan tâm, chú ý của anh/chị với đề tài này.

Có 3 vấn đề chính liên quan đến đề tài nghiên cứu như sau:

6. Các yếu tố căng thẳng trong công việc:

Sau khi nghiên cứu cơ sở lý thuyết về tác động của các yếu tố căng thẳng trong công việc đến sự cam kết của nhân viên, tôi đã đưa ra được 7 yếu tố căng thẳng và thông tin xoay quanh làm rõ 7 yếu tố như sau:

Các mối quan hệ trong công việc

1. Cấp trên của tôi cư xử tôi không công bằng như những người khác
2. Tôi không nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên hoặc đồng nghiệp như tôi mong đợi
3. Tôi cảm thấy bị cô lập trong công việc. Ví dụ: Tự mình làm việc hoặc thiếu sự hỗ trợ của người khác.
4. Tôi không chắc cái mà cấp trên mong đợi ở tôi
5. Những người khác trong công việc không làm tròn phận sự của họ
6. Cấp trên thường tìm lỗi trong những việc tôi làm
7. Những người khác lấy đi sự tín nhiệm từ những gì tôi đã đạt được
8. Các mối quan hệ của tôi với các đồng nghiệp rất hời hợt, nghèo nàn

Cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống

9. Tôi làm việc nhiều giờ hơn tôi mong muốn
10. Tôi phải làm việc ngoài giờ như cuối tuần, làm theo ca

<p>11. Tôi phải đi công tác quá nhiều</p> <p>12. Công việc của tôi cản trở cuộc sống cá nhân, gia đình của tôi</p>
<p>Quá tải công việc</p> <p>13. Máy móc, hệ thống hỗ trợ trong công việc của tôi đã làm tôi quá tải</p> <p>14. Tôi bị áp đặt thời hạn hoàn thành nhiệm vụ không thực tế</p> <p>15. Tôi bị giao khối lượng công việc quá lớn, không thể quản lý</p> <p>16. Tôi không có đủ thời gian để làm công việc như tôi mong muốn</p>
<p>Đảm bảo việc làm</p> <p>17. Công việc của tôi không an toàn, dễ xảy ra rủi ro</p> <p>18. Công việc của tôi không phải là công việc ổn định lâu dài</p> <p>19. Tính chất công việc thường xuyên thay đổi</p> <p>20. Kỹ năng tôi đang sử dụng trong công việc có thể trở nên lạc hậu trong tương lai gần</p>
<p>Kiểm soát công việc (Khi nhân viên không kiểm soát được việc thực hiện công việc trong khả năng của họ sẽ khiến công việc không đạt được mục tiêu đề ra)</p> <p>21. Tôi không kiểm soát được các khía cạnh của công việc mình đang làm.</p> <p>22. Tôi không được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của tôi</p> <p>23. Ý tưởng hay đề nghị về công việc của tôi không được xem xét</p> <p>24. Tôi có rất ít hoặc không có sự ảnh hưởng nào đến việc thực hiện mục tiêu của tôi</p>
<p>Nguồn lực và truyền thông nội bộ</p> <p>25. Thông tin phục vụ cho công việc của tôi không được cung cấp đầy đủ và bài bản.</p> <p>26. Tôi không được đánh giá, động viên đúng mực với năng lực của mình</p> <p>27. Tôi không được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc tốt hơn ở mọi khía cạnh.</p>

28. Tôi không được trang bị đầy đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện công việc của tôi
Lương và phúc lợi
29. Lương và phúc lợi của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi.

7. Yếu tố cam kết của nhân viên trong tổ chức:

Đối với yếu tố cam kết, tác giả đưa ra 9 mệnh đề nhằm đánh giá thái độ của nhân viên như sau:

- Tôi cảm thấy có giá trị và được tổ chức tin cậy
- Tôi luôn sẵn lòng cống hiến sức mình cho tổ chức, ví dụ như làm việc nhiều giờ hoặc giờ làm không ổn định.
- Tôi sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc nhiệm vụ không nằm trong trách nhiệm công việc của tôi nếu có yêu cầu.
- Tôi thích làm việc cho tổ chức này và tôi không chủ động tìm kiếm việc làm ở nơi khác
- Tôi tự hào về tổ chức này
- Bên cạnh phạm vi công việc mà tôi đang làm, tôi cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác liên quan đến sự vận hành và thành công của tổ chức.
- Nói cho cùng, tôi cảm thấy hài lòng với tổ chức của tôi
- Tôi cảm thấy rất đáng bỏ công khi làm việc chăm chỉ cho tổ chức này
- Tôi tận tâm với tổ chức này

8. Yếu tố giới tính, tuổi tác, thâm niên, chức vụ sẽ ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên trong tổ chức.

Bằng kinh nghiệm của mình, anh/chị có thể giúp đỡ tôi bằng cách chỉ ra với 3 vấn đề trên thì những yếu tố nào và những chi tiết nào là không phù hợp với đối tượng khảo sát là nhân viên công ty Bảo Việt Sài Gòn hoặc có những yếu tố và những mệnh đề nào, theo quan điểm của anh/chị là nên bổ sung

vào. Anh/chị có thể sử dụng mọi hình thức góp ý trực tiếp vào file này trong cuộc thảo luận.

Một lần nữa, tôi xin cảm ơn anh/chị đã dành thời gian quý báu để giúp đỡ tôi hoàn thành đề tài này, chúc anh/chị luôn dồi dào sức khỏe và thành công.

PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THẢO LUẬN NHÓM

STT	Họ và tên	Chức vụ	Thâm niên
1	Nguyễn Thị Thoa	Trưởng phòng kinh doanh BH số 11	21 năm
2	Nguyễn Thị Hoài Bắc	Trưởng phòng kinh doanh BH số 13	12 năm
3	Đậu Nguyên Quỳnh Hương	Trưởng phòng nghiệp vụ BH con người	12 năm
4	Trần Thị Phương Thúy	Phó phòng kinh doanh BH số 13	19 năm
5	Nguyễn Lê Minh	Phó phòng kinh doanh BH số 18	6 năm
6	Trần Nhã Phương	Nhân viên phòng kinh doanh bảo hiểm số 1	11 năm
7	Đào Thị Thu Hà	Nhân viên phòng nghiệp vụ bảo hiểm tài sản kỹ thuật	15 năm
8	Đoàn Thị Ngọc Trinh	Nhân viên phòng nghiệp vụ bảo hiểm hàng hóa	6 năm
9	Nguyễn Thùy Minh Thư	Nhân viên phòng kinh doanh bảo hiểm số 13	12 năm
10	Trần Khắc Việt	Nhân viên phòng Quản trị	8 năm
11	Nguyễn Tuyết minh	Nhân viên phòng bồi thường	10 năm
12	Trần Thái Vân	Nhân viên phòng nghiệp vụ bảo hiểm con người	15 năm
13	Nguyễn Thị Hải Hằng	Nhân viên phòng kinh doanh bảo hiểm số 11	7 năm
14	Châu Mỹ Linh	Nhân viên phòng kinh doanh bảo hiểm số 8	6 năm
15	Phùng Thị Thanh Hương	Nhân viên phòng kế toán	17 năm

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/Chị, nội dung khảo sát dưới đây chỉ nhằm mục đích thống kê, xử lý số liệu để hỗ trợ tôi hoàn thành luận văn nghiên cứu về các yếu tố căng thẳng trong công việc tác động đến sự cam kết của nhân viên. Những thông tin trả lời của Anh/Chị sẽ được đảm bảo bí mật tuyệt đối. Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/Chị đối với đề tài của mình. (Vui lòng đánh dấu X vào ô lựa chọn, mỗi câu hỏi chỉ chọn 1 đáp án)

Tiêu chí (Các yếu tố căng thẳng)	Rất đồng ý	Đồng ý	Chưa chắc	Không đồng ý	Rất không đồng ý
Các mối quan hệ trong công việc (đó là những mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau hoặc giữa nhân viên và người quản lý)					
1. Cấp trên của tôi cư xử tôi không công bằng so với những người khác					
2. Tôi không nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên hoặc đồng nghiệp như tôi mong đợi					
3. Tôi cảm thấy bị cô lập trong công việc. Ví dụ: Tự mình làm việc hoặc thiếu sự hỗ trợ của người khác.					
4. Tôi không chắc cái mà cấp trên mong đợi ở tôi					
5. Những người khác trong công việc không làm tròn phận sự của họ					
6. Cấp trên thường tìm lỗi trong những việc tôi làm					
7. Những người khác lấy đi sự tín nhiệm từ những gì tôi đã đạt được					
8. Các mối quan hệ của tôi với các đồng nghiệp rất hời hợt, nghèo nàn					
Cách cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Ngoài công việc, con					

người còn có những mối quan hệ, trách nhiệm với gia đình và xã hội)					
9. Tôi làm việc nhiều giờ hơn tôi mong muốn					
10. Tôi phải làm việc ngoài giờ như cuối tuần, làm theo ca					
11. Tôi phải đi công tác quá nhiều					
12. Công việc của tôi cản trở cuộc sống cá nhân, gia đình của tôi					
Quá tải công việc					
13. Máy móc, hệ thống hỗ trợ trong công việc của tôi đã làm tôi quá tải					
14. Tôi bị áp đặt thời hạn hoàn thành nhiệm vụ không thực tế					
15. Tôi bị giao khối lượng công việc quá lớn, không thể quản lý					
16. Tôi không có đủ thời gian để làm công việc như tôi mong muốn					
Đảm bảo việc làm (Những nguy cơ như kiến thức không đảm bảo với sự thay đổi, tiến bộ của nền kinh tế, sự cạnh tranh giữa những người giỏi trong tổ chức)					
17. Công việc của tôi không an toàn, dễ xảy ra rủi ro					
18. Công việc của tôi không phải là công việc ổn định lâu dài					
19. Tính chất công việc thường xuyên thay đổi					
20. Kỹ năng tôi đang sử dụng trong công việc có thể trở nên lạc hậu trong tương lai gần					

Kiểm soát công việc (Khi nhân viên không kiểm soát được việc thực hiện công việc trong khả năng của họ sẽ khiến công việc không đạt được mục tiêu đề ra)					
21. Tôi không kiểm soát được các khía cạnh của công việc mình đang làm.					
22. Tôi không được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của tôi					
23. Ý tưởng hay đề nghị về công việc của tôi không được xem xét					
24. Tôi có rất ít hoặc không có sự ảnh hưởng nào đến việc thực hiện mục tiêu của tôi.					
Nguồn lực và truyền thông nội bộ (nhân viên cần phải cảm thấy rằng họ đã được đào tạo, trang bị đầy đủ kiến thức, nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực) phù hợp cho họ)					
25. Thông tin phục vụ cho công việc của tôi không được cung cấp đầy đủ và bài bản					
26. Tôi không được đánh giá, động viên đúng mực với năng lực của mình.					
27. Tôi không được đào tạo đầy đủ để thực hiện công việc tốt hơn ở mọi khía cạnh.					
28. Tôi không được trang bị đầy đủ nguồn lực thích hợp để thực hiện công việc của tôi.					
Thu nhập và phúc lợi					

29. Thu nhập của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi.					
30. Phúc lợi của tôi không được tốt như những đồng nghiệp thực hiện công việc tương tự như tôi hoặc những người ở tổ chức khác làm công việc tương tự như tôi.					
Sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức					
1. Tôi cảm thấy có giá trị và được tổ chức tin cậy					
2. Tôi luôn sẵn lòng cống hiến sức mình cho tổ chức, ví dụ như làm việc nhiều giờ hoặc giờ làm không ổn định.					
3. Tôi sẵn lòng đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc nhiệm vụ không nằm trong trách nhiệm công việc của tôi nếu có yêu cầu.					
4. Tôi thích làm việc cho tổ chức này và tôi không chủ động tìm kiếm việc làm ở nơi khác					
5. Tôi tự hào về tổ chức này.					
6. Bên cạnh phạm vi công việc mà tôi đang làm, tôi cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác liên quan đến sự vận hành và thành công của tổ chức.					
7. Nói cho cùng, tôi cảm thấy hài lòng với tổ chức của tôi					
8. Tôi cảm thấy rất đáng bỏ công khi làm việc chăm chỉ cho tổ chức này					
9. Tôi tận tâm với tổ chức này					

Nhằm mục tiêu phân loại và thống kê một cách thuận tiện, xin anh/chị cho biết một vài thông tin cá nhân sau:

Giới tính

1. Nam 2. Nữ

Tuổi

1. 21 đến dưới 25 2. Từ 25 đến 34 3. Từ 35 đến 44
4. Từ 45 đến 54 5. Từ 55 trở lên

Thời gian làm việc tại công ty

1. Dưới 1 năm 2. Từ 1 đến dưới 3 năm 3. Từ 3 đến dưới 5 năm
4. Từ 5 đến dưới 10 năm 5. Từ 10 năm trở lên

Chức vụ hiện tại

1. Nhân viên 2. Quản lý

Một lần nữa xin cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian giúp đỡ tôi hoàn thành khóa học của mình, chúc Anh/Chị luôn dồi dào sức khỏe và thành công

PHỤ LỤC 4: PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA KHI LOẠI BỎ BIẾN

1. Loại bỏ biến QHCV7 mà kiểm định ma trận xoay:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1963.012
	df	253
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Com.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.107	22.204	22.204	5.107	22.204	22.204	2.754	11.973	11.973
2	3.400	14.784	36.987	3.400	14.784	36.987	2.725	11.847	23.820
3	2.105	9.153	46.140	2.105	9.153	46.140	2.689	11.691	35.511
4	1.636	7.111	53.252	1.636	7.111	53.252	2.490	10.827	46.338
5	1.367	5.944	59.196	1.367	5.944	59.196	2.160	9.391	55.729
6	1.050	4.566	63.762	1.050	4.566	63.762	1.848	8.033	63.762
7	.829	3.604	67.366						
8	.774	3.367	70.733						
9	.718	3.122	73.855						
10	.677	2.945	76.800						
11	.658	2.860	79.660						
12	.589	2.559	82.219						
13	.552	2.399	84.618						
14	.528	2.294	86.912						
15	.495	2.151	89.062						
16	.481	2.089	91.152						
17	.407	1.768	92.920						
18	.390	1.696	94.616						
19	.342	1.487	96.103						
20	.284	1.235	97.338						
21	.224	.972	98.310						
22	.205	.893	99.203						
23	.183	.797	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
QHCV5	.707					
QHCV1	.694					
QHCV8	.665					
QHCV2	.647					
QHCV4	.642					
QHCV3	.541					
QT3		.815				
QT4		.810				
CVCS4		.806				
QT1		.677				
CVCS3			.786			
CVCS1			.758			
NLTT2			.730		.512	
CVCS2			.718			
ĐBVL4				.751		
ĐBVL2				.741		
ĐBVL3				.692		
ĐBVL1				.683		
NLTT1					.788	
NLTT3					.756	
NLTT4					.596	
LP1						.875
LP2						.862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

2. Loại biến NLTT2 và kiểm định ma trận xoay:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1931.599
	df	253
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Com.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.273	22.927	22.927	5.273	22.927	22.927	3.075	13.369	13.369
2	3.335	14.500	37.427	3.335	14.500	37.427	2.720	11.826	25.195
3	2.127	9.249	46.677	2.127	9.249	46.677	2.486	10.808	36.003
4	1.427	6.206	52.882	1.427	6.206	52.882	2.300	10.000	46.003
5	1.338	5.817	58.699	1.338	5.817	58.699	2.151	9.352	55.355
6	1.079	4.691	63.389	1.079	4.691	63.389	1.848	8.034	63.389
7	.832	3.618	67.007						
8	.785	3.411	70.418						
9	.720	3.132	73.550						
10	.680	2.955	76.505						
11	.664	2.887	79.392						
12	.610	2.654	82.046						
13	.551	2.395	84.441						
14	.524	2.279	86.720						
15	.495	2.150	88.870						
16	.482	2.095	90.965						
17	.408	1.775	92.739						
18	.394	1.711	94.450						
19	.342	1.486	95.937						
20	.288	1.251	97.188						
21	.234	1.017	98.205						
22	.213	.928	99.133						
23	.199	.867	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
QHCV5	.706					
QHCV1	.685					

QHCV4	.656					
QHCV8	.655					
QHCV2	.653					
QHCV7	.582			.582		
QHCV3	.526					
QT3		.818				
CVCS4		.811				
QT4		.811				
QT1		.676				
DBVL2			.745			
DBVL4			.741			
DBVL3			.683			
DBVL1			.674			
NLTT1				.799		
NLTT3				.742		
NLTT4				.637		
CVCS3					.798	
CVCS1					.758	
CVCS2					.702	
LP1						.873
LP2						.863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ HỒI QUY TUYẾN TÍNH BỘI, T-TEST, ANOVA:
1. Kết quả hồi quy tuyến tính bội:**

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C	2.8854	.56002	221
QHCV	2.5498	.59419	221
CVCS	2.2459	.80928	221
QT	1.9774	.73279	221
ĐBVL	2.2455	.70387	221
NLTT	2.4434	.75240	221
LP	2.4457	.99281	221

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.851 ^a	.724	.716	.29832	1.671

a. Predictors: (Constant), LP, QHCV, CVCS, ĐBVL, QT, NLTT

b. Dependent Variable: C

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.952	6	8.325	93.549	.000 ^b
	Residual	19.045	214	.089		
	Total	68.997	220			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), LP, QHCV, CVCS, ĐBVL, QT, NLTT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.291	.113		46.772	.000		
	QHCV	-.237	.037	-.252	-6.397	.000	.832	1.202
	CVCS	-.079	.028	-.114	-2.816	.005	.783	1.277
	QT	-.279	.031	-.365	-9.031	.000	.788	1.270
	ĐBVL	-.128	.035	-.161	-3.667	.000	.665	1.503

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ- ence	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
C	Equal variances assumed	.003	.959	-7.063	219	.000	-.54119	.07662	-.69219	-.39018
	Equal variances not assumed			-6.912	101.480	.000	-.54119	.07830	-.69651	-.38587

4. Kiểm định One way Anova (về tuổi tác)

Descriptives

C

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maxi mum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 25	20	3.2278	.56481	.12629	2.9634	3.4921	1.67	4.00
Từ 25 đến 34	94	2.8723	.57792	.05961	2.7540	2.9907	1.56	4.44
Từ 35 đến 44	70	2.8746	.54134	.06470	2.7455	3.0037	2.00	4.00
Từ 45 đến 54	31	2.8136	.47261	.08488	2.6403	2.9870	1.78	4.00
Từ 55 trở lên	6	2.4444	.50185	.20488	1.9178	2.9711	2.00	3.00
Total	221	2.8854	.56002	.03767	2.8111	2.9596	1.56	4.44

Test of Homogeneity of Variances

C

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.417	4	216	.796

ANOVA

C

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.695	4	.924	3.055	.018
Within Groups	65.302	216	.302		

Total	68.997	220			
-------	--------	-----	--	--	--

Robust Tests of Equality of Means

C

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	2.986	4	30.244	.034

a. Asymptotically F distributed.

Kiểm định sâu Anova (Post-hoc)

ANOVA

C

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.695	4	.924	3.055	.018
Within Groups	65.302	216	.302		
Total	68.997	220			

Post Hoc tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: C

LSD

(I) AGE	(J) AGE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 25	Từ 25 đến 34	.35544*	.13540	.009	.0886	.6223
	Từ 35 đến 44	.35317*	.13941	.012	.0784	.6280
	Từ 45 đến 54	.41416*	.15770	.009	.1033	.7250
	Từ 55 trở lên	.78333*	.25594	.002	.2789	1.2878
Từ 25 đến 34	Dưới 25	-.35544*	.13540	.009	-.6223	-.0886
	Từ 35 đến 44	-.00226	.08681	.979	-.1734	.1688

	Từ 45 đến 54	.05872	.11388	.607	-.1657	.2832
	Từ 55 trở lên	.42790	.23152	.066	-.0284	.8842
Từ 35 đến 44	Dưới 25	-.35317*	.13941	.012	-.6280	-.0784
	Từ 25 đến 34	.00226	.08681	.979	-.1688	.1734
	Từ 45 đến 54	.06098	.11862	.608	-.1728	.2948
	Từ 55 trở lên	.43016	.23389	.067	-.0308	.8912
Từ 45 đến 54	Dưới 25	-.41416*	.15770	.009	-.7250	-.1033
	Từ 25 đến 34	-.05872	.11388	.607	-.2832	.1657
	Từ 35 đến 44	-.06098	.11862	.608	-.2948	.1728
	Từ 55 trở lên	.36918	.24523	.134	-.1142	.8525
Từ 55 trở lên	Dưới 25	-.78333*	.25594	.002	-1.2878	-.2789
	Từ 25 đến 34	-.42790	.23152	.066	-.8842	.0284
	Từ 35 đến 44	-.43016	.23389	.067	-.8912	.0308
	Từ 45 đến 54	-.36918	.24523	.134	-.8525	.1142

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

5. Kiểm định One way Anova (về Thâm niên)

Descriptives

C

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 1 năm	29	3.1494	.61526	.11425	2.9154	3.3835	1.67	4.00

Từ 1 đến dưới 3 năm	42	2.9312	.62322	.09617	2.7370	3.1254	1.78	4.44
Từ 3 đến dưới 5 năm	50	2.9089	.56908	.08048	2.7472	3.0706	2.00	4.00
Từ 5 đến dưới 10 năm	53	2.8344	.54678	.07511	2.6837	2.9851	1.56	4.00
Từ 10 năm trở lên	47	2.7139	.40112	.05851	2.5962	2.8317	2.00	3.56
Total	221	2.8854	.56002	.03767	2.8111	2.9596	1.56	4.44

Test of Homogeneity of Variances

C

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.666	4	216	.159

ANOVA

C

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.657	4	.914	3.022	.019
Within Groups	65.340	216	.303		
Total	68.997	220			

Robust Tests of Equality of Means

C

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	3.323	4	98.137	.013

a. Asymptotically F distributed.

Kiểm định sâu Anova (Post-hoc test)

ANOVA

C

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	-------------------	----	----------------	---	------

Between Groups	3.657	4	.914	3.022	.019
Within Groups	65.340	216	.303		
Total	68.997	220			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: C

LSD

(I) EXP	(J) EXP	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 1 năm	Từ 1 đến dưới 3 năm	.21821	.13279	.102	-.0435	.4799
	Từ 3 đến dưới 5 năm	.24054	.12838	.062	-.0125	.4936
	Từ 5 đến dưới 10 năm	.31504*	.12704	.014	.0647	.5654
	Từ 10 năm trở lên	.43548*	.12987	.001	.1795	.6915
Từ 1 đến dưới 3 năm	Dưới 1 năm	-.21821	.13279	.102	-.4799	.0435
	Từ 3 đến dưới 5 năm	.02233	.11512	.846	-.2046	.2492
	Từ 5 đến dưới 10 năm	.09684	.11362	.395	-.1271	.3208
	Từ 10 năm trở lên	.21727	.11678	.064	-.0129	.4475
Từ 3 đến dưới 5 năm	Dưới 1 năm	-.24054	.12838	.062	-.4936	.0125
	Từ 1 đến dưới 3 năm	-.02233	.11512	.846	-.2492	.2046
	Từ 5 đến dưới 10 năm	.07451	.10843	.493	-.1392	.2882
	Từ 10 năm trở lên	.19494	.11174	.082	-.0253	.4152
Từ 5 đến dưới 10 năm	Dưới 1 năm	-.31504*	.12704	.014	-.5654	-.0647
	Từ 1 đến dưới 3 năm	-.09684	.11362	.395	-.3208	.1271
	Từ 3 đến dưới 5 năm	-.07451	.10843	.493	-.2882	.1392
	Từ 10 năm trở lên	.12043	.11020	.276	-.0968	.3376
Từ 10 năm trở lên	Dưới 1 năm	-.43548*	.12987	.001	-.6915	-.1795
	Từ 1 đến dưới 3 năm	-.21727	.11678	.064	-.4475	.0129
	Từ 3 đến dưới 5 năm	-.19494	.11174	.082	-.4152	.0253
	Từ 5 đến dưới 10 năm	-.12043	.11020	.276	-.3376	.0968

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.