

## Bài báo nghiên cứu

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ SỰ GẮN KẾT CÔNG VIỆC

**Đỗ Tất Thiên\*, Phạm Thái Tiểu Mi**

*Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

*\*Tác giả liên hệ: Đỗ Tất Thiên – Email: [thiendt@hcmue.edu.vn](mailto:thiendt@hcmue.edu.vn)*

*Ngày nhận bài: 24-3-2023; ngày nhận bài sửa: 29-3-2023; ngày duyệt đăng: 21-6-2023*

### TÓM TẮT

Bài viết tổng hợp ba hướng tiếp cận khi nghiên cứu về gắn kết công việc (GKCV) trong các nghiên cứu trên thế giới gồm: (1) GKCV là một trạng thái; (2) GKCV là một hành vi; và (3) GKCV là cấu trúc của các đặc điểm riêng biệt. Dựa trên cách tiếp cận tối ưu nhất – xem GKCV như một trạng thái tâm lý, bài viết xác lập khái niệm GKCV là “trạng thái tích cực, cảm nhận hoàn thành trong công việc của người lao động khi tham gia vào hoạt động nghề nghiệp và xác lập mối quan hệ nghề nghiệp trong môi trường làm việc của họ, được đặc trưng bởi sức mạnh dành cho công việc, sự cống hiến và sự say mê công việc”. Bài viết cũng nêu rõ ba mặt biểu hiện của GKCV là: (1) sự say mê; (2) sự cống hiến; và (3) sức mạnh dành cho công việc. GKCV có bốn đặc điểm cơ bản: GKCV chỉ trạng thái tâm lý tích cực của chủ thể, GKCV không cố định mà có tính dao động theo thời gian tình huống cụ thể, GKCV có thể được dự báo bởi nhiều yếu tố từ bên trong và bên ngoài của cá nhân và GKCV mang lại nhiều hệ quả đối với cá nhân và tổ chức. Bài viết cũng đề cập đến mô hình yêu cầu - nguồn lực công việc (YC – NLCV), một mô hình có nhiều ảnh hưởng khi nghiên cứu GKCV trong mối quan hệ với các yếu tố có liên quan trong môi trường làm việc của người lao động.

**Từ khóa:** người lao động; lý luận; sự gắn kết công việc

### 1. Đặt vấn đề

Từ đầu những năm 1990, GKCV được nhiều học giả dày công nghiên cứu, trở thành một trong những mối quan tâm nổi bật trong lĩnh vực tâm lý học sức khỏe – nghề nghiệp và tổ chức nhân sự. Trong thực tế, nhiều tổ chức kinh tế, chính phủ đặc biệt quan tâm đến sức khỏe và cảm nhận hạnh phúc của người lao động. Bởi lẽ, nhiều bằng chứng cho thấy những tác động tích cực của GKCV với cá nhân người lao động và tổ chức. Đối với cá nhân, bên cạnh việc giảm thiểu các rủi ro sức khỏe như kiệt sức, trầm cảm, đau nửa đầu, mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Burton et al., 2017) và ý định nghỉ việc (Park & Gursoy, 2012; Saks, 2006), GKCV giúp người lao động gia tăng cảm nhận hạnh phúc, sự hài lòng trong công việc, từ đó thúc đẩy hiệu suất làm việc, hành vi công dân của tổ chức và sự cam kết với tổ chức. Mặt khác, nhân viên có sự gắn kết cao trong công việc cũng giúp doanh nghiệp tăng

---

*Cite this article as:* Do Tat Thien, & Pham Thai Tieu Mi (2023). A literature review of working engagement. *Ho Chi Minh City University of Education Journal of Science*, 20(7), 1268-1279.

lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng (Bakker & Albrecht, 2018; Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Hakanen et al., 2006; Saks, 2006, 2019; Shimazu & Schaufeli, 2008). Nhiều tổ chức đã thực thi các chính sách nhằm thúc đẩy sự GKCV của nhân viên tại nơi làm việc, qua đó mang lại hiệu quả không chỉ về mặt cải thiện lợi nhuận cho doanh nghiệp, mà còn góp phần gia tăng phúc lợi của nhân viên, giúp họ phát triển các hành vi sức khỏe một cách tích cực, giảm thiểu tình trạng nghỉ ốm, chi phí bảo hiểm y tế hay tỉ lệ thay thế nhân sự trong tổ chức... (Amano et al., 2020).

Trong quá trình nghiên cứu về GKCV, nhóm nghiên cứu ghi nhận đã có nhiều cách tiếp cận khác nhau về định nghĩa GKCV. Hướng nghiên cứu cho rằng GKCV có thể là (1) trạng thái tâm lý, (2) tập hợp các hành vi, (3) một đặc điểm hoặc có khi là sự kết hợp của các cách tiếp cận này (Macey & Schneider, 2008). Sự đa dạng về cách tiếp cận định nghĩa GKCV đôi khi gây khó khăn cho các nhà nghiên cứu và nhà thực hành trong việc diễn giải các kết quả nghiên cứu hoặc đưa ra các khuyến nghị cho cá nhân và tổ chức. Vì vậy, việc hệ thống hóa lí luận về GKCV bao gồm cách tiếp cận khái niệm, đặc điểm và biểu hiện là cần thiết để có thể triển khai hiệu quả các nghiên cứu về chủ đề này.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm GKCV

Tổng quan các nghiên cứu trên thế giới cho thấy có thể khái quát các cách tiếp cận khái niệm GKCV thành ba hướng chính, đó là: (1) trạng thái GKCV, hành vi GKCV và đặc điểm GKCV.

#### • *Hướng tiếp cận thứ nhất: GKCV là một trạng thái tâm lý (state engagement)*

Trong hướng tiếp cận này, một quan điểm nổi tiếng được đề xuất bởi Kahn (1990, 1992), ông cho rằng GKCV là “sự khai thác bản thân của các thành viên trong tổ chức với vai trò công việc của họ” (Kahn, 1990). Theo đó, khi các cá nhân có sự GKCV, họ mang tất cả các khía cạnh của bản thân như nhận thức, cảm xúc và thể lý để thực hiện vai trò công việc của họ. Do đó, gắn kết một cách đầy đủ có nghĩa là các cá nhân thể hiện đầy đủ bản thân của họ trong các vai trò mà họ đang thực hiện. Ngược lại, khi các cá nhân không có sự gắn kết, họ tách rời bản thân khỏi vai trò công việc của mình. Ông cũng đề cập ba điều kiện tâm lý của GKCV là sự ý nghĩa (meaningfulness), sự an toàn (safety) và sẵn sàng (availability). Các cá nhân cảm thấy GKCV hơn trong các điều kiện có ý nghĩa và an toàn về mặt tâm lý cũng như khi họ sẵn sàng hơn về mặt tâm lý (Kahn, 1990).

Nổi bật thứ hai trong hướng tiếp cận này là quan điểm của Maslach, Schaufeli và Leiter (2001), các tác giả này cho rằng GKCV là “trạng thái hăng hái tham gia vào các hoạt động cá nhân một cách trọn vẹn nhằm nâng cao cảm nhận của một người về hiệu quả nghề nghiệp” và đối lập với tình trạng kiệt sức (Maslach & Leiter, 2008). Quan điểm này cho rằng GKCV được đặc trưng bởi ba khía cạnh là năng lượng (energy), sự tham gia (involvement) và sự hiệu quả (efficacy), đối lập trực tiếp với ba khía cạnh của kiệt sức là sự kiệt quệ, hoài nghi và không hiệu quả (Bakker & Leiter, 2010). Các tác giả này cho rằng kiệt sức và gắn kết là

hai kết quả của một chuỗi tương tác liên tục, nhưng các bằng chứng thực nghiệm sau này chỉ ra rằng, mặc dù có những mối liên hệ đáng kể giữa gắn kết và kiệt sức, nhưng cả GKCV và kiệt sức đều có cấu trúc riêng biệt. GKCV theo tiếp cận của Maslach, Schaufeli và Leiter (2001) được đánh giá bằng mô hình điểm số đối lập trên ba khía cạnh trong thang đo kiệt sức của Maslach (MBI-GS), tương ứng với điểm thấp về sự kiệt sức và hoài nghi, điểm cao về hiệu quả nghề nghiệp (Bakker et al., 2014).

Quan điểm quan trọng thứ ba và cũng là quan điểm được đề cập trong phần lớn các nghiên cứu về GKCV cho đến nay, cho rằng GKCV là một phạm trù độc lập, khác biệt và tương tác tiêu cực với sự kiệt sức (Bakker & Leiter, 2010). Từ tiếp cận này, Schaufeli et al. (2002) định nghĩa GKCV là “trạng thái tâm trí tích cực, thỏa mãn liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sức mạnh dành cho công việc, sự cống hiến và sự đam mê” (p.74). Nhóm tác giả còn cho rằng sự gắn kết này không phải một trạng thái nhất thời và cụ thể, mà là một “trạng thái nhận thức liên tục và phổ biến, không chỉ tập trung vào bất kỳ đối tượng, sự kiện, cá nhân hoặc hành vi cụ thể nào”. Trong đó, thành tố *sức mạnh dành cho công việc (vigor)* được hiểu là mức năng lượng cao và khả năng phục hồi tinh thần trong khi làm việc, sẵn sàng đầu tư công sức vào công việc của một người và sự bền bỉ ngay cả khi đối mặt với khó khăn. Trong khi đó, *sự cống hiến (dedication)* biểu hiện qua ý thức của chủ thể về sự quan trọng của công việc, cảm nhận sự nhiệt tình, cảm hứng, niềm tự hào và thử thách trong công việc. Thành tố cuối cùng *sự say mê (absorption)* được đặc trưng bởi sự tập trung cao độ, toàn tâm toàn ý cho công việc hoặc cảm thấy khó khăn để có thể tách mình ra khỏi công việc (Schaufeli et al., 2002). Từ đây, nhóm tác giả phát triển thang đo ba chiều UWES (17 mệnh đề) nhằm đánh giá mức độ GKCV theo các phương diện sức mạnh dành cho công việc, sự cống hiến và sự đam mê. Công cụ này đã được dịch ra trên hơn 21 ngôn ngữ và tồn tại cơ sở dữ liệu quốc tế về mức độ GKCV của hơn 60.000 người lao động (Bakker & Leiter, 2010).

Đặc biệt, khi xem xét GKCV là một trạng thái tâm lí, nhiều nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số khái niệm dễ bị đánh đồng với GKCV (Bảng 1), nhưng thực tế những khái niệm này được xem là các khía cạnh khác của trạng thái GKCV (Macey & Schneider, 2008; Saks & Gruman, 2014). Đây cũng là khuynh hướng trong nhiều nghiên cứu khi cố gắng phân biệt GKCV với các khái niệm khác, được thể hiện trong Bảng 1 dưới đây:

**Bảng 1.** Một số khái niệm liên quan đến GKCV

Khái niệm	Mô tả
Sự hài lòng với công việc (job satisfaction)	Khi được coi như sự thỏa mãn thì khái niệm này không đồng nhất với GKCV, nhưng khi được xem xét sự hài lòng với công việc là cảm giác tràn đầy năng lượng, sự nhiệt tình và các trạng thái tình cảm tích cực tương tự sẽ trở thành một khía cạnh của trạng thái GKCV (Macey & Schneider, 2008); là hệ quả của GKCV nói chung (Bakker et al, 2014; Saks & Gruman, 2014; Van Beek et al, 2012)

<p>Sự cam kết với tổ chức (organizational commitment)</p>	<p>Khác biệt về mặt khái niệm với GKCV vì trọng tâm là tổ chức (trong khi GKCV hướng vào công việc), tuy nhiên cam kết với tổ chức sẽ là một khía cạnh quan trọng của trạng thái GKCV nếu được xem là sự gắn bó tích cực với tổ chức và được đo lường bằng (1) sự sẵn sàng sử dụng năng lượng để hỗ trợ tổ chức, (2) cảm thấy tự hào với tư cách là một thành viên tổ chức và (3) có nhận dạng cá nhân trong tổ chức</p>
<p>Sự tham gia vào công việc (job involvement)</p>	<p>Bao gồm cam kết nhiệm vụ (task engagement) và cam kết công việc (job commitment) được đánh giá là một khía cạnh quan trọng của trạng thái GKCV nhưng không tương đương với nó. Sự tham gia vào công việc được xem là tiền đề cho trạng thái GKCV (Erickson, 2005), sự tham chiếu chính của GKCV ở đây là công việc, không phải tổ chức. Điều này dẫn đến hệ quả của GKCV sẽ liên quan đến kết quả nhiệm vụ (task)/ công việc (job) và không liên hệ trực tiếp đến các hệ quả ở cấp độ tổ chức</p>
<p>Sự trao quyền về mặt tâm lí (psychological empowerment)</p>	<p>Là một khía cạnh khác của trạng thái GKCV (Macey &amp; Schneider, 2008), có hàm nghĩa là động lực thực hiện nhiệm vụ phản ánh cảm giác tự chủ liên quan đến công việc của một người và sự tương tác tích cực với vai trò công việc của người đó (Seibert et al, 2011)</p>
<p>Cảm xúc tích cực (positive affective)</p>	<p>Khi gắn với công việc và bối cảnh công việc thì khái niệm này chỉ rõ cảm giác bền bỉ, mạnh mẽ, năng lượng, cống hiến, say mê, nhiệt tình, tinh táo và tự hào, chiếm vị trí trung tâm trong việc hình thành khái niệm và đo lường trạng thái GKCV (Macey &amp; Schneider, 2008). Theo đó, các thước đo trạng thái tâm lí khác nếu không có dấu hiệu trực tiếp và rõ ràng về cảm giác hưng phấn và năng lượng thì không phải là thước đo cho trạng thái GKCV</p>
<p>Sự tham gia của bản thân (involvement of the self)</p>	<p>Bao gồm lòng tự trọng (self-esteem), tính hiệu quả (self-efficacy) và bản sắc cá nhân (self-identity), được hiểu là sự đầu tư của bản thân vào công việc của một người và nhận thức về tầm quan trọng của kết quả công việc và tư cách thành viên của tổ chức đối với danh tính của người đó (Macey &amp; Schneider, 2008). Quan điểm của Kahn (1990, 1992) về trạng thái GKCV bao hàm khái niệm này</p>

Tóm lại, khi xem xét GKCV như một trạng thái tâm lí, GKCV có thể được coi là tiền đề của các hành vi và kết quả có liên quan về mặt tổ chức (Macey & Schneider, 2008), cốt lõi là những cảm nhận về năng lượng và sự say mê công việc. Một cách chung nhất, dù có sự khác biệt về nội hàm ý nghĩa nhưng các khái niệm kể trên có sự thống nhất rằng trạng thái GKCV ám chỉ trạng thái cảm xúc mạnh mẽ, sự tham gia ở mức độ cao, say mê và đắm chìm vào công việc, tràn đầy các năng lượng tình cảm (nhiệt tình và tinh táo) và cuối cùng là cảm nhận sự hiện diện của bản thân trong công việc.

- *Hướng tiếp cận thứ hai: GKCV là một hành vi (behavioral engagement)*

Trọng tâm theo hướng tiếp cận này xem GKCV là hành vi ngoài vai trò (extra-role behavior), là hành vi có thể quan sát được trong bối cảnh công việc, có phạm vi nhỏ hơn

toàn bộ phạm trù hành vi hiệu suất công việc và ngụ ý một cái gì đó đặc biệt, bổ sung và khác biệt với bất kỳ hình thức hành vi liên quan đến hiệu suất nào khác (Macey & Schneider, 2008). Thế đó, các nhà nghiên cứu theo tiếp cận này cho rằng hành vi GKCV ngụ ý những nỗ lực để làm nhiều hơn trong công việc, bao gồm các hành vi đổi mới, thể hiện sáng kiến, chủ động tìm kiếm cơ hội đóng góp và vượt ra ngoài những gì được xem là nhiệm vụ (thường được mong đợi hoặc bắt buộc). Cụ thể, hành vi GKCV được xem xét qua một số khía cạnh sau:

Thứ nhất, GKCV là *hành vi công dân của tổ chức (organizational citizenship behaviors)*, được định nghĩa là hành vi tùy chọn của cá nhân, không được công nhận bởi hệ thống khen thưởng chính thức của tổ chức, thúc đẩy hoạt động hiệu quả của tổ chức (Organ, 1988, trích trong Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Cấu trúc được cho là có sự trùng lặp của hành vi công dân của tổ chức bao gồm hành vi ủng hộ trong tổ chức (prosocial organizational behavior), hiệu suất theo ngữ cảnh (contextual performance), tính tự phát của tổ chức (organizational spontaneity) và hành vi ngoài vai trò (extra-role behavior) (Macey & Schneider, 2008).

Thứ hai, hành vi GKCV là *sự mở rộng vai trò*, được định nghĩa là hành vi không điển hình thể hiện sự chú ý đến nhiều nhiệm vụ hơn thông thường (Macey & Schneider, 2008), và được phát hiện có liên quan đến tính hiệu quả của bản thân (Parker, 1998) cũng như khả năng tự chủ và nhận thức (Morgeson et al., 2005).

Thứ ba, GKCV là *hành vi chủ động và thích ứng của cá nhân* nhằm phục vụ mục đích của tổ chức, nỗ lực để đối phó hoặc thúc đẩy sự thay đổi để phản ứng trước các sự kiện trong thực tế hoặc có thể dự đoán (Macey & Schneider, 2008).

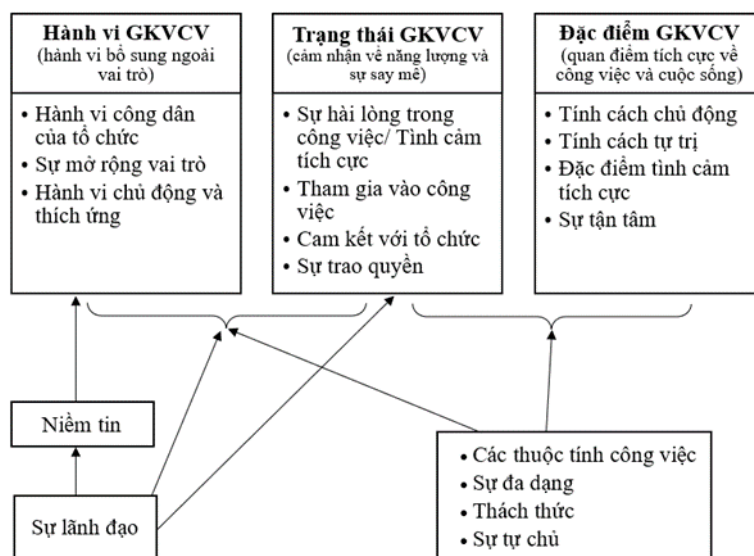
Tóm lại, giống như trạng thái GKCV, hành vi GKCV cũng có nhiều khía cạnh trong đó, bao hàm các kiểu hành vi nêu trên và tất cả hành vi này đều tập trung vào chiến lược phục vụ các mục tiêu của tổ chức. Trạng thái và hành vi GKCV có thể xảy ra trong một số điều kiện công việc nhất định của người lao động, trong đó cảm giác tin tưởng có vai trò trung gian cho mối liên hệ giữa hành vi của người lãnh đạo và hành vi GKCV (Macey & Schneider, 2008), do đó mà người lãnh đạo cần tạo niềm tin cho nhân viên cấp dưới để tạo điều kiện thúc đẩy hành vi GKCV của họ.

- *Hướng tiếp cận thứ ba: GKCV là cấu trúc của các đặc điểm riêng biệt*

Theo tiếp cận này, GKCV bao gồm đặc điểm tình cảm tích cực, sự tận tâm, tính cách chủ động (proactive personality) và tính cách tự trị (autotelic personality) (Macey & Schneider, 2008). Những khái niệm này tập trung phản ánh sự trải nghiệm công việc theo những cách tích cực, chủ động và tràn đầy năng lượng, cùng với những hành vi thích ứng (như thể hiện nỗ lực để vượt trội hơn trong công việc, đổi mới để tạo điều kiện cho các kết quả phù hợp cho tổ chức). Theo Macey & Schneider (2008), các đặc điểm GKCV cùng với điều kiện công việc cụ thể (bao gồm các thuộc tính của công việc, sự đa dạng của công việc, những thách thức và sự tự chủ) tạo ra trạng thái GKCV và hành vi GKCV. Mặt khác các

điều kiện công việc này còn có thể điều chỉnh mối liên hệ giữa trạng thái GKCV với hành vi GKCV và giữa trạng thái GKCV với đặc điểm GKCV.

Một cách tổng quan nhất, ba hướng tiếp cận về khái niệm GKCV mô tả ở trên có thể khái quát qua Sơ đồ 1 dưới đây:



Theo Macey & Schneider (2008)

**Sơ đồ 1.** Các hướng tiếp cận GKCV

Nhìn chung, lịch sử nghiên cứu về GKCV cho thấy có ba hướng tiếp cận về khái niệm GKCV. Mỗi hướng tiếp cận đều chỉ ra được những biểu hiện cụ thể của GKCV và nhấn mạnh mối liên hệ với các hệ quả đối với cá nhân và tổ chức. Trong đó, hướng tiếp cận xem GKCV như một trạng thái tâm lý độc lập, khác biệt và có tương tác tiêu cực với sự kiệt sức là cách tiếp được các tác giả sử dụng trong nhiều nghiên cứu nhất và cho thấy hiệu quả trong việc tìm hiểu thực trạng cũng như lí giải các mối liên hệ giữa GKCV với các yếu tố khác trong môi trường công việc. Tương ứng trong cách tiếp cận này, định nghĩa về GKCV được nhiều tác giả đồng thuận là quan điểm của Schaufeli và cộng sự (2002). Kế thừa hướng tiếp cận trên, trong phạm vi nghiên cứu này, GKCV được hiểu là “trạng thái tích cực, hoàn thành trong công việc của người lao động khi tham gia vào hoạt động nghề nghiệp và xác lập mối quan hệ nghề nghiệp trong môi trường làm việc của họ, được đặc trưng bởi sức mạnh dành cho công việc, sự cống hiến và sự say mê công việc”.

**2.2. Biểu hiện của trạng thái GKCV**

Thao tác hóa khái niệm về GKCV theo tiếp cận là một trạng thái hình thành từ các khía cạnh biểu hiện cụ thể như sau:

- *Sự say mê công việc*

Biểu hiện này được hiểu là sự tập trung cao độ, toàn tâm toàn ý cho công việc. Biểu hiện say mê công việc người lao động là:

- Quên hay không nhận thức rõ ràng về những điều quanh mình khi đang làm việc;

- Đôi khi quên mất ý niệm thời gian;
- Tâm trí gần như bị công việc chiếm mất, cảm thấy khó khăn để tách mình ra khỏi công việc để thực hiện những vai trò khác;
- Cảm thấy như được đắm chìm trong công việc.
- Cảm thấy hài lòng khi công việc nín giữ mình.

- *Sự cống hiến*

Biểu hiện này được hiểu là việc tham gia mạnh mẽ, nhiệt tình vào công việc của bản thân và nhận thức về tầm quan trọng của công việc. Biểu hiện cống hiến trong công việc của người lao động được thể hiện qua việc:

- Cảm thấy công việc có tính thách thức, bị kích thích bởi chính công việc của mình;
- Đam mê và tự hào về công việc mình làm;
- Cảm thấy công việc mình làm có ý nghĩa.

- *Sức mạnh dành cho công việc*

Biểu hiện này được hiểu là sự khỏe mạnh, mức năng lượng cao và khả năng chống chọi về tinh thần trong khi làm việc, sẵn sàng đầu tư công sức vào công việc và bền bỉ ngay cả khi đối mặt với khó khăn. Biểu hiện Sức mạnh dành cho công việc của người lao động được thể hiện qua việc:

- Luôn mong muốn được đi làm;
- Kiên trì với công việc ngay cả khi mọi điều diễn ra không thuận lợi;
- Có thể làm việc liên tục trong thời gian dài mà không cần nghỉ ngơi;
- Tin tưởng bản thân đủ năng lực để hoàn thành trách nhiệm và không để mình thất vọng trong công việc.

### **2.3. Đặc điểm của sự GKCV**

Từ các lí luận đã xác lập ở trên, có thể rút ra GKCV của người lao động có một số đặc điểm nổi bật như sau:

- *GKCV chỉ trạng thái tâm lí tích cực của người lao động*

Trong trạng thái GKCV, tâm trí của chủ thể cảm nhận sự thỏa mãn, cảm giác hoàn thành (fulfillment) hơn là những cảm giác trống rỗng khi ở trong tình trạng kiệt sức. Bên cạnh đó, khi GKCV ở mức độ cao, chủ thể còn có thể trải qua trạng thái “dòng chảy” (flow).

- *GKCV không cố định mà có tính dao động theo thời gian tình huống cụ thể*

Theo đó, ở những thời điểm người lao động được tiếp cận với nhiều nguồn lực hơn, họ có khả năng ứng phó tốt với các áp lực công việc cũng như các sự kiện tiêu cực và mức độ GKCV cũng nhiều hơn.

- *GKCV có thể được dự báo bởi nhiều yếu tố từ bên trong và bên ngoài của cá nhân*

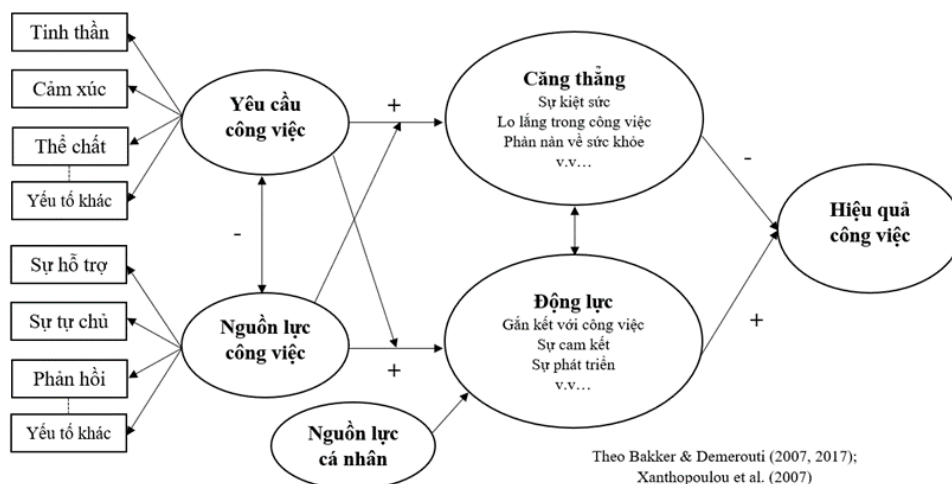
Yếu tố bên ngoài là những *yếu tố mang tính tình huống, khách quan* như những đặc điểm của công việc, yêu cầu của công việc (những đòi hỏi tạo về cảm xúc, thể chất, thể lí gây nên căng thẳng hoặc rủi ro), nguồn lực công việc (người lãnh đạo, sự hỗ trợ từ tổ chức hoặc xã hội, sự tự chủ, công bằng, phản hồi từ đồng nghiệp và lãnh đạo, sự ghi nhận và phần

thường, cơ hội học tập và phát triển). Trong khi yếu tố bên trong là những yếu tố mang tính cá nhân, là sự khác biệt giữa các cá nhân hay những đặc điểm cá nhân có tính ổn định theo thời gian và tình huống như đặc điểm nhân khẩu, đặc điểm nhân cách (hướng ngoại, tận tâm, tâm lý ổn định, tính cách chủ động) và nguồn lực cá nhân (hiệu quả bản thân, sự lạc quan, khả năng phục hồi, lòng tự trọng). Trong nhiều nghiên cứu, GKCV được xem xét như là yếu tố trung gian có mối liên hệ với các tiền đề dự báo và các hệ quả đối với cá nhân và tổ chức.

- GKCV mang lại nhiều hệ quả đối với cá nhân và tổ chức

Đối với cá nhân, việc duy trì trạng thái GKCV trong thời gian dài giúp người lao động củng cố các hành vi sức khỏe tích cực, gia tăng sức khỏe thể chất, cảm nhận hạnh phúc tâm lý, góp phần thúc đẩy sự hài lòng với công việc, hiệu suất công việc, giảm thiểu tình trạng kiệt sức và ý định rời bỏ tổ chức của người lao động. Đối với tổ chức, GKCV cũng có tác động góp phần cho sự thành công của tổ chức trên nhiều phương diện như sự hài lòng và trung thành của khách hàng, lợi nhuận, sản lượng, doanh số, gia tăng sự cam kết của nhân viên và giảm thiểu tình trạng nghỉ việc. Bên cạnh đó, trạng thái say mê, cống hiến và dành nhiều năng lượng cho công việc với cường độ cao đôi khi gây nên một số tác động tiêu cực đến người lao động về sức khỏe, làm gia tăng sự căng thẳng và đau khổ tâm lý trong trường hợp người lao động trải qua trạng thái kích thích cao khi làm việc, tuy nhiên nhưng ảnh hưởng này không tác động trong dài hạn.

**2.4. Mô hình yêu cầu – nguồn lực công việc trong nghiên cứu GKCV (xem Sơ đồ 2)**



**Sơ đồ 2. Mô hình yêu cầu – nguồn lực công việc**

Mô hình yêu cầu – nguồn lực công việc (YC – NLCV) được xem là khung lý thuyết có nhiều ảnh hưởng nhất trong các nghiên cứu hiểu về sự GKCV (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007). Các thành tố chính của mô hình YC – NLCV được thể hiện qua Sơ đồ 2. Trọng tâm của mô hình YC – NLCV là giả định rằng mọi nghề nghiệp có thể tồn tại tại các yếu tố rủi ro liên quan đến căng thẳng công việc, các yếu tố này có thể được phân loại thành (1) nhu cầu công việc và (2) nguồn lực công việc, tạo thành một mô hình tổng thể có thể được áp dụng cho các môi trường nghề nghiệp khác nhau và làm cơ sở cho các biện



pháp cải thiện sức khỏe và hiệu quả công việc của nhân viên (Bakker & Demerouti, 2007). Bên cạnh đó, các tác giả cho rằng trong mô hình YC – NLCV tồn tại của hai quá trình tâm lí, có vai trò phát triển các yếu tố căng thẳng và tạo động lực trong công việc của người lao động.

Quá trình tâm lí thứ nhất trong mô hình YC – NLCV gọi là *quá trình suy giảm sức khỏe* hay quá trình năng lượng, bao hàm thành tố *yêu cầu công việc* phản các khía cạnh thể chất, tâm lí, xã hội và tổ chức của công việc, đòi hỏi nhân viên cần nỗ lực hoặc kĩ năng bền vững về nhận thức và cảm xúc, và do đó yêu cầu công việc có liên quan đến sự hao tổn về thể chất và tinh thần (Xanthopoulou et al., 2007). Nhu cầu công việc được đề xuất là đóng một vai trò quan trọng trong *quá trình suy giảm sức khỏe*, ngược lại không đóng vai trò quan trọng trong *quá trình tạo động lực* (Bakker & Demerouti, 2017). Trong điều kiện làm việc kém hiệu quả hoặc các yêu cầu công việc bất lợi dai dẳng, như khi công việc quá tải, nhu cầu về cảm xúc gia tăng, làm kiệt quệ nguồn lực tinh thần và thể chất của người lao động, có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức và các vấn đề sức khỏe (theo Demerouti et al., 2000, 2001a,b; Leiter, 1993, trích dẫn trong Bakker & Demerouti, 2007). Theo đó, sơ đồ mô hình YC – NLCV ở trên phản ánh yêu cầu công việc có tác động thuận chiều đến sự căng thẳng, cùng với đó căng thẳng có tác động tiêu cực với những kết quả công việc ở cấp độ tổ chức.

Ngược lại, *quá trình tạo động lực* trong mô hình YC – NLCV bao hàm thành tố *nguồn lực công việc*, được giả định rằng có tiềm năng thúc đẩy và dẫn đến mức độ GKCVC cao, giảm sự hoài nghi (biểu hiện của tình trạng kiệt sức) và gia tăng hiệu suất công việc (Bakker & Demerouti, 2007). Nguồn lực công việc bao gồm sự tự chủ trong công việc, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và người quản lí, các phản hồi về hiệu suất công việc có vai trò thúc đẩy người lao động trưởng thành và kích thích sự học hỏi, giúp họ đạt các mục tiêu trong công việc, giảm thiểu tác động của yêu cầu công việc cũng như hao tổn về thể chất và tinh thần (Bakker & Demerouti, 2007; van den Heuvel et al., 2010). Một cách khái quát, nguồn lực công việc vừa là động lực bên trong, vừa là động lực bên ngoài từ môi trường làm việc, giúp cá nhân thỏa mãn các nhu cầu cơ bản, đạt các kết quả tích cực trong công việc và thúc đẩy sự GKCVC (Bakker, 2011).

Ban đầu mô hình YC – NLCV chỉ gồm hai thành tố chính là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc với hai quá trình tâm lí nêu trên, sau đó Xanthopoulou và cộng sự (2007) mở rộng mô hình bằng cách bổ sung thành tố *nguồn lực cá nhân*, được định nghĩa là các khía cạnh của bản thân, thường được liên kết với khả năng phục hồi (KNPH) và ý thức của cá nhân về khả năng kiểm soát, tác động thành công đến môi trường công việc của họ”; là các khía cạnh nhận thức và tình cảm ở bậc thấp hơn so với nhân cách; có thể phát triển của niềm tin tích cực của cá nhân về bản thân và thế giới, thúc đẩy và tạo điều kiện để cá nhân đạt được mục tiêu, ngay cả khi đối mặt với nghịch cảnh hoặc thách thức (van den Heuvel et al., 2010). Nguồn lực cá nhân được xác định bao gồm ba kiểu nguồn lực cơ bản là hiệu quả bản thân (thức của cá nhân về khả năng đáp ứng nhu cầu của họ trong các bối cảnh nhất định), lòng tự trọng dựa trên tổ chức (niềm tin có thể thỏa mãn nhu cầu của bản thân thông

qua tham gia vào các vai trò trong tổ chức) và sự lạc quan (kỳ vọng những kết quả tốt đẹp, tích cực) (Xanthopoulou et al., 2007). Nhiều kết quả nghiên cứu trong ngắn hạn và dài hạn cho thấy nguồn lực cá nhân có mối liên hệ tích cực với GKCV (Bakker, 2011; Bakker et al., 2014), đồng thời nguồn lực cá nhân được kích hoạt bởi nguồn lực công việc, dễ uốn nắn và có thể thay đổi theo thời gian (Saks & Gruman, 2014; Xanthopoulou et al., 2007, 2009). Bên cạnh đó, theo hướng tiếp cận khác cho nguồn lực cá nhân trong công việc, Luthans & Youssef (2004) đề xuất cấu trúc *vốn tâm lý* (psychological capital), đặc trưng bởi bốn thành tố là sự lạc quan, hi vọng, hiệu quả bản thân và KNPH. Trong đó, KNPH được nhìn nhận như một quá trình, một hệ quả hoặc một đặc điểm, nhưng nhìn chung khái niệm này có xu hướng liên quan đến hai thành phần chính: (1) sự hiện diện của một yếu tố rủi ro, mối đe dọa hoặc nghịch cảnh đối với sự phát triển bình thường của một cá nhân và (2) nỗ lực để duy trì sự thích ứng tích cực (theo Masten, 2001; Luthar et al, 2000, trích dẫn trong Minh-Uyen & Im, 2020).

### 3. Kết luận

Tóm lại, có nhiều cách tiếp cận khi nghiên cứu GKCV của người lao động. Trong đó, hướng tiếp cận xem GKCV như một trạng thái tâm lý độc lập, khác biệt và có tương tác tiêu cực với sự kiệt sức được xem là quan điểm khoa học và có nhiều ảnh hưởng nhất. Theo tiếp cận này, khi người lao động có sự GKCV được hiểu là họ có một trạng thái tích cực, cảm nhận hoàn thành trong công việc khi tham gia vào hoạt động nghề nghiệp và xác lập mối quan hệ nghề nghiệp trong môi trường làm việc của họ, được đặc trưng bởi sức mạnh dành cho công việc, sự cống hiến và sự say mê công việc nhằm đạt được các mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Vì là một trạng thái tâm lý nên mức độ GKCV có thể thay đổi theo thời gian ở tình huống cụ thể và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố từ môi trường bên trong và bên ngoài của cá nhân. Do đó, cần thiết khi nghiên cứu GKCV cần đặt trong bối cảnh cụ thể của người lao động và xem xét, đánh giá mối liên hệ giữa GKCV với các yếu tố khác trong môi trường làm việc.

❖ **Tuyên bố về quyền lợi:** Các tác giả xác nhận hoàn toàn không có xung đột về quyền lợi.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Amano, H., Fukuda, Y., & Kawachi, I. (2020). Is higher work engagement associated with healthy behaviors? A longitudinal study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(3), e87-e93. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001804>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-02>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Burton, W. N., Chen, C.-Y., Li, X., & Schultz, A. B. (2017). The association of employee engagement at work with health risks and presenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), 988-992. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001108>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498-512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *international journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155-182. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology, 96*(5), 981.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Biosci Trends, 2*(1), 2. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied psychology, 61*(1), 30-55.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, 1*, 124-150.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of vocational behavior, 74*(3), 235-244.

## A LITERATURE REVIEW OF WORKING ENGAGEMENT

*Do Tat Thien\*, Pham Thai Tieu Mi*

*Ho Chi Minh City University of Education, Vietnam*

*\*Corresponding author: Do Tat Thien – Email: [thiendt@hcmue.edu.vn](mailto:thiendt@hcmue.edu.vn)*

*Received: March 24, 2023; Revised: March 29, 2023; Accepted: June 21, 2023*

### ABSTRACT

*This article synthesizes three research approaches to working engagement (WE): (1) WE is a psychological state; (2) WE is a behavior; and (3) WE is a construct of distinct characteristics. By viewing WE as a psychological state, the article defines WE as "a positive, fulfilling state of mind characterized by work-related well-being and the establishment of meaningful professional relationships in one's working environment, characterized by vigor, dedication, and absorption." Corresponding to this conceptualization, the article identifies three facets of WE as (1) vigor, (2) dedication, and (3) absorption. WE has four fundamental characteristics: WE is a positive psychological state of the individual, WE is not fixed but fluctuates over time depending on specific situational demands, WE can be predicted by a range of individual and external factors, and WE has many consequences for individuals and organizations. The article also discusses the job demands-resources model (JD-R model), a model with significant implications when studying WE in relation to related factors in the working environment of employees.*

**Keywords:** *employee; literature review; working engagement*