

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CHÍNH SÁCH ĐA DẠNG, CÔNG BẰNG VÀ HÒA NHẬP TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NỘI

Nguyễn Thanh Hương

Tóm tắt

Nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của các chính sách đa dạng, công bằng và hòa nhập (Diversity, Equity and Inclusion – DEI) đến sự gắn kết của người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Hà Nội. Tác giả áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp định tính (thảo luận nhóm, phỏng vấn sâu) và định lượng (khảo sát bảng hỏi với 258 nhân viên tại Hà Nội). Giai đoạn định tính được sử dụng để khám phá trải nghiệm thực tiễn của người lao động và hiệu chỉnh thang đo nghiên cứu. Ở giai đoạn định lượng, dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0, với các kỹ thuật phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định các giả thuyết. Kết quả cho thấy trong ba khía cạnh của DEI, yếu tố công bằng và hòa nhập có tác động tích cực, có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của nhân viên, trong khi yếu tố đa dạng chưa thể hiện ảnh hưởng rõ rệt. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị cho doanh nghiệp trong việc triển khai các chính sách DEI nhằm nâng cao sự gắn kết nhân viên, góp phần xây dựng môi trường làm việc bền vững và gia tăng năng lực cạnh tranh của DNNVV tại Hà Nội.

Từ khóa: Đa dạng, công bằng, hòa nhập; sự gắn kết; quản trị nguồn nhân lực; doanh nghiệp nhỏ và vừa; Hà Nội.

THE IMPACT OF DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION POLICIES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZE ENTERPRISES IN HANOI

Abstract

This study aims to evaluate the impact of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) policies on employee engagement in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hanoi. A mixed-methods approach was employed, combining qualitative techniques (focus group discussions and in-depth interviews) with quantitative analysis (a questionnaire survey of 258 employees in Hanoi). The qualitative phase was conducted to explore employees' practical experiences and refine the measurement scales, while the quantitative phase involved data processing using SPSS 22.0 through descriptive statistics, Cronbach's Alpha reliability testing, Exploratory Factor Analysis (EFA), and multiple linear regression to test the proposed hypotheses. The results indicate that among the three dimensions of DEI, equity and inclusion exert a positive and statistically significant influence on employee engagement, whereas diversity does not show a significant effect. Based on these findings, the study proposes several recommendations for enterprises in implementing DEI policies to enhance employee engagement, thereby contributing to a sustainable work environment and improving the competitiveness of SMEs in Hanoi.

Key words: Diversity, equity, and inclusion; employee engagement; human resource management; small and medium-sized enterprises; Hanoi.

JEL classification: J54, M12, M14, M5.

DOI: 10.63767/TCKT.35.2025.135.143

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, các tổ chức hiện đại đang đối mặt với một lực lượng lao động ngày càng đa dạng về độ tuổi, giới tính, quốc tịch, tôn giáo, khuynh hướng tình dục, và nền tảng văn hóa - xã hội. Sự đa dạng này đặt ra những thách thức và cơ hội lớn trong quản trị nhân sự (Hamidullah và cộng sự, 2024). Trong xu thế đó, DEI - viết tắt của Diversity (Đa dạng), Equity (Công bằng) và Inclusion (Hòa nhập) đã trở thành một trong những trụ cột chiến lược giúp xây dựng môi trường làm việc bền vững, sáng tạo và thu hút nhân tài (Stephens và cộng sự, 2020). Một trong những lợi ích thiết thực của việc triển khai chính sách DEI hiệu quả là nâng cao sự gắn kết của nhân

viên. Khi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, đối xử công bằng và có cơ hội tham gia đầy đủ vào các hoạt động của tổ chức, họ có xu hướng cam kết cao hơn với công việc và tổ chức, từ đó góp phần cải thiện hiệu suất làm việc, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng sự hài lòng tổng thể (Li và cộng sự, 2025). Mặc dù nhiều nghiên cứu quốc tế đã chứng minh mối liên hệ tích cực giữa DEI và sự gắn kết của nhân viên, các nghiên cứu tại Việt Nam nói chung và tại Hà Nội nói riêng - nơi đặc điểm văn hóa, tổ chức và thị trường lao động còn nhiều khác biệt vẫn còn khá hạn chế.

Xuất phát từ khoảng trống đó, bài viết này hướng đến việc khám phá và đánh giá ảnh hưởng của các chính sách DEI đến mức độ gắn kết của nhân viên trong các tổ chức tại Hà Nội. Cụ thể,

ngiên cứu tập trung vào việc đo lường tác động của ba thành phần chính trong DEI, bao gồm đa dạng, công bằng và hòa nhập đối với sự gắn kết tổ chức của người lao động, từ đó đưa ra các hàm ý lý thuyết và thực tiễn cho quản trị nhân sự trong kỷ nguyên mới.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm về DEI

DEI - viết tắt của Diversity (Đa dạng), Equity (Công bằng) và Inclusion (Hòa nhập) ngày càng được coi là trọng tâm trong chiến lược quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Ba yếu tố này không chỉ mang ý nghĩa đạo đức mà còn đóng vai trò như các trụ cột chiến lược trong việc kiến tạo môi trường làm việc bền vững, thúc đẩy đổi mới và nâng cao hiệu quả tổ chức (Goldman và Zhang, 2022). Trong đó, sự "đa dạng" thể hiện sự khác biệt giữa các cá nhân trong tổ chức về giới tính, độ tuổi, chủng tộc, văn hóa, xu hướng tính dục, khuyết tật, phong cách làm việc và các đặc điểm cá nhân khác (Cox và Blake, 1991). Việc quản trị sự đa dạng một cách hiệu quả giúp tổ chức tận dụng được sự kết hợp giữa kinh nghiệm, kỹ năng và các góc nhìn đa chiều để nâng cao khả năng sáng tạo và thích ứng. Sự "công bằng" được hiểu là cam kết đảm bảo rằng mọi nhân viên đều được đối xử một cách khách quan và có cơ hội phát triển ngang nhau, thông qua việc nhận diện và loại bỏ các rào cản mang tính cấu trúc, đồng thời cung cấp hỗ trợ phù hợp với từng cá nhân (Bell, 2007). Cuối cùng, "hòa nhập" là quá trình xây dựng môi trường nơi mọi nhân viên cảm thấy được chào đón, tôn trọng, có tiếng nói và được khuyến khích đóng góp vào thành công chung của tổ chức (Shore và cộng sự, 2011). Đây chính là yếu tố then chốt giúp chuyển hóa đa dạng và công bằng thành trải nghiệm thực tiễn, từ đó gia tăng cảm giác thuộc về và mức độ gắn bó của nhân viên.

2.2. Khái niệm về sự gắn kết của nhân viên

Sự gắn kết của nhân viên là một khái niệm trung tâm trong nghiên cứu về hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Về bản chất, sự gắn kết phản ánh mức độ cam kết, kết nối cảm xúc và sự chủ động tham gia của người lao động vào công việc cũng như tổ chức. Theo Kahn (1990), sự gắn kết được hiểu là trạng thái mà người lao động "đầu tư bản thân một cách toàn diện bao gồm thể chất, nhận thức và cảm xúc vào vai trò công việc của họ". Trong đó, ba điều kiện quan trọng thúc đẩy sự gắn kết gồm: (1) cảm giác an toàn tâm lý trong môi trường làm việc, (2) cảm nhận được ý nghĩa công việc và (3) sự sẵn có của các nguồn lực cá nhân cần thiết để cống hiến.

Từ góc nhìn hành vi tổ chức, Ilies và Judge (2003) định nghĩa sự gắn kết là mức độ sẵn sàng của người lao động trong việc nỗ lực hết mình cho

tổ chức và đồng nhất mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức. Điều này cho thấy sự gắn kết vượt qua khái niệm hài lòng đơn thuần, mà còn bao hàm cả sự liên kết chiến lược và dài hạn giữa nhân viên và tổ chức. Robinson và cộng sự (2004) cũng bổ sung rằng sự gắn kết là mức độ cam kết và chủ động của người lao động trong việc đóng góp vào sự thành công chung của tổ chức, thường là kết quả của môi trường làm việc nơi họ cảm thấy được ghi nhận, được trao quyền và có cơ hội phát triển. Các nghiên cứu sau này mở rộng khái niệm này thông qua mối liên hệ với sự hài lòng trong công việc, tinh thần đồng đội và hành vi vượt trên mong đợi. Theo Dandona (2016), sự gắn kết thể hiện qua mối quan hệ hai chiều giữa người sử dụng lao động và người lao động, nơi nhân viên có ý thức về bối cảnh tổ chức và hợp tác cùng đồng nghiệp nhằm nâng cao hiệu suất vì lợi ích chung. Những nhân viên gắn kết cao thường thể hiện sự tận tâm, tinh thần trách nhiệm, chủ động hỗ trợ tổ chức và có xu hướng gắn bó lâu dài (Lazear, 1989; Lepine và Erez, Johnson, 2002; Riketta, 2008). Khái niệm này cũng được củng cố bởi lý thuyết "dòng chảy" (flow) của Csikszentmihalyi (1988), khi người lao động hoàn toàn đắm chìm trong công việc vì động lực nội tại, không bị phân tâm và có cảm giác hài hòa giữa bản thân và môi trường làm việc.

Tổng hợp từ các cách tiếp cận trên, có thể hiểu rằng sự gắn kết của nhân viên là trạng thái mà người lao động tự nguyện cống hiến hết mình cho tổ chức, cảm thấy mình thuộc về tổ chức, và coi sự phát triển của tổ chức là thành công của chính bản thân họ. Đây là yếu tố then chốt không chỉ giúp nâng cao hiệu suất cá nhân mà còn góp phần duy trì sự ổn định và tăng cường lợi thế cạnh tranh cho tổ chức trong dài hạn.

2.3. Tổng quan nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu quốc tế

Shore và cộng sự (2011) đã xây dựng mô hình lý thuyết nhấn mạnh vai trò trung tâm của "hòa nhập" trong việc gắn kết nhân viên với tổ chức, đồng thời cho rằng sự "hòa nhập" là yếu tố giúp chuyển hóa tính đa dạng và công bằng thành trải nghiệm thực tiễn. Goswami và Goswami (2018) cũng khẳng định rằng khi người lao động cảm thấy được tôn trọng và tham gia đầy đủ vào quá trình ra quyết định, mức độ gắn kết của họ với tổ chức tăng lên rõ rệt. Trong khi đó, một số nghiên cứu lại chỉ ra yếu tố "công bằng" chính là nền tảng trong quản trị DEI. Campbell và Durham (2022) cho thấy việc thực hiện các chính sách nhân sự dựa trên nguyên tắc công bằng không chỉ cải thiện niềm tin của nhân viên mà còn củng cố mối quan hệ lâu dài giữa nhân viên và tổ chức. Alshaabani và cộng sự (2021) phát hiện công bằng

trong cơ hội thăng tiến và đãi ngộ có mối liên hệ tích cực và có ý nghĩa với sự gắn kết, đặc biệt trong bối cảnh nhân viên cảm nhận được sự tin tưởng từ tổ chức.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu về sự "đa dạng" còn chưa thống nhất. Một số công trình nhấn mạnh lợi ích của đa dạng trong việc thúc đẩy đổi mới, nâng cao năng lực sáng tạo và tăng cường gắn kết thông qua các giá trị đa chiều (Olusanya, 2023). Song, những nghiên cứu khác chỉ ra rằng ở các tổ chức có nguồn lực hạn chế, sự đa dạng chưa phát huy đầy đủ hiệu quả do thiếu các chính sách hỗ trợ hòa nhập và công bằng đi kèm (Goldman và Zhang, 2022).

2.3.1. Nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các công trình về DEI và sự gắn kết nhân viên còn hạn chế và thường chỉ tập trung vào một số yếu tố riêng lẻ. Kim và Khiêm (2020) khảo sát tại Trường Đại học Nam Cần Thơ cho thấy sự gắn kết của người lao động chủ yếu chịu tác động bởi yếu tố công bằng trong chế độ đãi ngộ và sự hỗ trợ từ lãnh đạo. Nguyệt và Duyên (2022) khi nghiên cứu nhân viên kinh doanh bất động sản trong bối cảnh dịch Covid-19 cũng khẳng định vai trò nổi bật của công bằng trong lương thưởng và cách đối xử của tổ chức đối với nhân viên. Mặc dù các nghiên cứu này cung cấp bằng chứng quan trọng, nhưng nhìn chung chưa có công trình nào trực tiếp kiểm định vai trò của "hòa nhập" và "đa dạng", hoặc xem xét đồng thời

cả ba yếu tố DEI đối với sự gắn kết nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Điều này cho thấy cần có những nghiên cứu toàn diện hơn nhằm đánh giá đồng thời tác động của cả ba thành phần DEI đến sự gắn kết của người lao động, qua đó lấp đầy khoảng trống trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

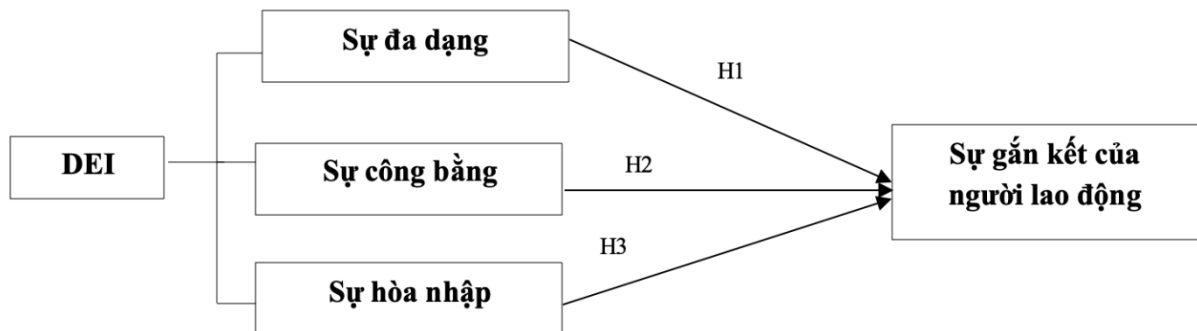
2.4. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các nghiên cứu trước đây của Shore và cộng sự (2011); Goswami và Goswami (2018); Alshaabani và cộng sự (2021); Hurtienne và Hurtienne, (2024); Campbell và Durham (2022); Goldman và Zhang (2022); Olusanya (2023), mô hình nghiên cứu đề xuất trong nghiên cứu này tập trung vào mối quan hệ giữa ba khía cạnh cốt lõi của chính sách DEI, bao gồm sự đa dạng (Diversity), sự công bằng (Equity) và sự hòa nhập (Inclusion) và mức độ gắn kết của người lao động trong tổ chức. Cụ thể, các khía cạnh DEI được xem là các biến độc lập, trong khi sự gắn kết của người lao động đóng vai trò là biến phụ thuộc phản ánh mức độ nhân viên cảm thấy cam kết, gắn bó và chủ động đóng góp vào mục tiêu tổ chức. Các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Sự đa dạng trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động.

H2: Sự công bằng trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động.

H3: Sự hòa nhập trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của người lao động.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp cả định tính và định lượng nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong bối cảnh triển khai chính sách DEI tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Ở giai đoạn đầu, phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng thông qua thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu với một số nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Mục tiêu nhằm thu thập thông tin chi tiết về trải nghiệm thực tế, nhận thức và quan điểm của người lao động đối

với các khía cạnh Đa dạng, Công bằng và Hòa nhập cũng như mức độ gắn kết của họ với tổ chức. Dữ liệu định tính đóng vai trò quan trọng trong việc hiệu chỉnh, bổ sung và hoàn thiện bộ thang đo trước khi triển khai khảo sát chính thức.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính, tác giả đã xây dựng bảng hỏi khảo sát và triển khai nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định các giả thuyết đề xuất. Dữ liệu được thu thập bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Theo Hair và cộng sự (1998), kích thước mẫu tối thiểu cho phân tích nhân tố khám phá (EFA) cần gấp ít nhất 5 lần

Nguồn: Tác giả đề xuất

số biến quan sát trong thang đo. Nghiên cứu này sử dụng 16 biến quan sát, do đó yêu cầu tối thiểu là $16 \times 5 = 80$ mẫu. Ngoài ra, theo Tabachnick và Fidell (1996), kích thước mẫu tối thiểu cho hồi quy bội được tính theo công thức: $N \geq 50 + 8m$ (trong đó m là số biến độc lập). Với 3 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là $50 + 8 \times 3 = 74$ mẫu. Như vậy, để đáp ứng cả hai tiêu chuẩn, nghiên cứu cần tối thiểu 80 mẫu hợp lệ. Trên thực tế, tác giả đã phát hành 300 phiếu khảo sát đến các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội, thu về 258 phiếu hợp lệ (tỷ lệ hợp lệ đạt 86%). Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ ngày 03/06/2025 đến ngày 15/07/2025.

Bộ thang đo được hoàn thiện với 16 biến quan sát, kế thừa từ các nghiên cứu trước và điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh DNNVV tại Hà Nội. Cụ thể, thang đo "đa dạng", "công bằng", "hòa nhập" kế thừa và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu trước (Olusanya, 2023; Atta và Zaman, 2024). Cụ thể, thang đo "đa dạng" gồm 3 biến quan sát, phản ánh sự khác biệt về độ tuổi, giới tính và nền tảng văn hóa (ví dụ: "Doanh nghiệp có nhiều chính sách thúc đẩy sự đa dạng trong lực lượng lao động."). Thang đo "công bằng" gồm 4 biến quan sát, tập trung vào công bằng trong đánh giá, lương thưởng và cơ hội thăng tiến (ví dụ: "Doanh nghiệp thực hiện tuyển dụng minh bạch, dựa trên năng lực và không thiên vị."). Thang đo "hòa nhập" gồm 4 biến quan sát, đo lường cảm nhận của nhân viên về sự lắng nghe, tôn trọng và khuyến khích tham gia (ví dụ: "Doanh nghiệp xây dựng môi trường nơi nhân viên cảm thấy tự tin thể hiện bản thân và được tôn trọng."). Cuối cùng,

thang đo "sự gắn kết" (Minh và Lan, 2025; Nguyệt và Duyên, 2022; Kim và Khiêm, 2020; Bakar, 2013) gồm 5 biến quan sát, phản ánh cam kết, tự hào và nỗ lực gắn bó (ví dụ: "Tôi có ý định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp hiện tại."). Tất cả các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Đối với phương pháp nghiên cứu định lượng, được tiến hành thông qua việc thu thập dữ liệu điều tra bằng câu hỏi và xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích dữ liệu bằng các kỹ thuật: Phân tích thống kê mô tả, đo lường độ tin cậy của các biến quan sát bằng thang đo Cronbach's Alpha. Những biến có thang đo $< 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$ sẽ bị loại bỏ (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, 2005).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng sau khi kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Mục tiêu của EFA là thu nhỏ và tóm tắt các biến quan sát, đồng thời kiểm định cấu trúc tiềm ẩn của thang đo nhằm đảm bảo các biến quan sát có sự tương quan chặt chẽ và đại diện cho các nhân tố nghiên cứu. Tiếp theo, phân tích hồi quy tuyến tính bội được áp dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu cũng như xác định mức độ và hướng tác động của các biến độc lập (đa dạng, công bằng, hòa nhập) đến biến phụ thuộc (sự gắn kết của người lao động). Phân tích tương quan Pearson được sử dụng nhằm kiểm tra mối quan hệ tuyến tính giữa các biến trước khi đưa vào mô hình hồi quy.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Bảng 1: Mẫu khảo sát

Thông tin	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính		
Nam	121	46,9
Nữ	132	51,2
Khác	5	1,9
Khu vực		
Nhà nước	151	58,5
Tư nhân	107	41,5
Vị trí làm việc		
Nhân viên	113	43,8
Quản lý cấp trung	112	43,4
Quản lý cấp cao	33	12,8
Thâm niên công tác		
< 1 năm	11	4,3
≥ 1 năm đến 3 năm	38	14,7
> 3 năm đến 5 năm	86	33,3
> 5 năm đến 10 năm	65	25,2
> 10 năm	58	22,4

Bảng 2: Kết quả phân tích 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	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo "Sự đa dạng"			Cronbach's Alpha = 0,926	
DD1	6,50	2,749	0,833	0,912
DD2	6,76	2,473	0,864	0,882
DD3	6,83	2,241	0,868	0,884
Thang đo "Sự công bằng"			Cronbach's Alpha = 0,939	
CB1	10,90	6,125	0,860	0,921
CB2	11,06	6,000	0,869	0,918
CB3	11,22	5,615	0,864	0,918
CB4	11,34	5,433	0,847	0,926
Thang đo "Sự hòa nhập"			Cronbach's Alpha = 0,841	
HN1	11,17	2,490	0,689	0,793
HN2	11,34	2,327	0,762	0,760
HN3	11,50	2,383	0,738	0,771
HN4	11,47	2,577	0,529	0,865
Thang đo "Sự gắn kết"			Cronbach's Alpha = 0,969	
GK1	14,78	15,431	0,906	0,963
GK2	15,02	14,933	0,933	0,958
GK3	15,06	15,144	0,928	0,959
GK4	15,26	14,395	0,914	0,962
GK5	15,36	14,513	0,886	0,966

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả

4.2. Đo lường độ tin cậy của thang đo

Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lớn hơn 0,6, thang đo đảm bảo độ tin cậy. Như vậy toàn bộ các thang đo đều đủ điều kiện để tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA).

4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Bảng 3: Kiểm định KMO và Bartlett's của biến độc lập

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	2142,516
	df	55
	Sig.	,000

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả

Kết quả cũng cho thấy có 3 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là 81.216%

4.3.1. Đối với các thang đo của biến độc lập

Kết quả cho thấy KMO lớn hơn 0,5 (0,828) cho thấy việc áp dụng phân tích nhân tố khám phá trong bộ thang đo này là phù hợp. Kiểm định Bartlett với Sig. = 0,000 < 0,05 (độ tin cậy 95 %), chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

> 50%, như vậy, 3 nhân tố được trích giải thích 81.216% biến thiên dữ liệu của 11 biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 4: Ma trận xoay nhân tố EFA (biến độc lập)

	Component		
	1	2	3
CB3	0,907		
CB4	0,907		
CB2	0,903		
CB1	0,898		
HN2		0,841	
HN3		0,818	
HN4		0,801	
HN1		0,768	
DD3			0,940
DD2			0,934
DD1			0,919

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả

Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0,5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa trong phân tích EFA.

4.3.2. Đối với các thang đo của biến phụ thuộc

Kết quả kiểm định KMO đối với các thang đo của biến phụ thuộc vẫn cho thấy sự phù hợp với hệ

số KMO = 0.907. Kiểm định Bartlett với Sig. = 0.000 < 0.05 (độ tin cậy 95 %), chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích EFA có tương quan với nhau, phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 5: Kiểm định KMO và Bartlett's của biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx, Chi-Square	1734,246
	df	10
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả

Có 1 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí Eigenvalue > 1. Tổng phương sai nhân tố này trích được là 89.367% > 50%, như vậy, nhân tố được

trích giải thích 89.367% biến thiên dữ liệu của các biến quan sát tham gia vào EFA.

Bảng 6: Ma trận xoay nhân tố EFA (biến phụ thuộc)

	Component		
	1	2	3
CB3	0,907		
CB4	0,907		
CB2	0,903		
CB1	0,898		
HN2		0,841	
HN3		0,818	
HN4		0,801	
HN1		0,768	
DD3			0,940
DD2			0,934
DD1			0,919

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả

Hệ số tải Factor Loading của các biến quan sát trong ma trận xoay đều lớn hơn 0.5, như vậy các biến quan sát này đều có ý nghĩa trong phân tích EFA.

4.4. Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho thấy giá trị Sig tương quan giữa các biến độc lập

với biến phụ thuộc đều nhỏ hơn 0.05. Như vậy các biến độc lập đều có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc. Hệ số tương quan giữa các biến độc lập đều nhỏ hơn 0.7, như vậy không xảy ra vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến độc lập.

Bảng 7: Kết quả tương quan

Correlations					
		GK	DD	CB	HN
GK	Pearson Correlation	1	-,152*	,916**	,502**
	Sig. (2-tailed)		,015	,000	,000
	N	258	258	258	258
DD	Pearson Correlation	-,152*	1	-,162**	,071
	Sig. (2-tailed)	,015		,009	,256
	N	258	258	258	258
CB	Pearson Correlation	,916**	-,162**	1	,337**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009		,000
	N	258	258	258	258
HN	Pearson Correlation	,502**	,071	,337**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,256	,000	
	N	258	258	258	258

Bảng 8: Tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R bình phương	Hệ số R bình phương điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Giá trị Durbin-Watson
1	,939 ^a	,882	,881	,33195	1,966
a. Predictors: (Hằng số), HN, DD, CB					
b. Biến phụ thuộc: Sự gắn kết					

Giá trị R² hiệu chỉnh phản ánh chính xác mức độ phù hợp mô hình so với tổng thể, ta có giá trị R² hiệu chỉnh = 0,881 > 0,5 cho biết, các biến độc lập trong mô hình hồi quy trên có thể giải thích được 88.1 % sự biến thiên về mặt trung bình của biến phụ thuộc. Hay nói cách khác, giá trị R² hiệu chỉnh giải thích được 88,1% sự phù hợp của mô hình bởi 3 nhân tố độc lập: Hòa nhập; Đa dạng, Công bằng có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Vì vậy mô hình lý thuyết xây dựng phù hợp với thực tế và được chấp nhận. Hệ số Durbin- Watson mô hình

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu nghiên cứu của tác giả có giá trị d=1.966, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên kết quả hồi quy không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất.

Bên cạnh đó, kiểm định thống kê F = 632,960 của phân tích phương sai có p-value = 0,000 < 0,05 cho thấy, kết quả ước lượng là phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính có ý nghĩa áp dụng và suy luận ra tính chất tổng thể, mô hình sử dụng phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được, các biến đều đạt được chấp nhận.

Bảng 9: Kết quả kiểm định ANOVA

Mô hình		Tổng các bình phương	Bậc tự do (df)	Trung bình bình phương	Kiểm định F	Ý nghĩa thống kê Sig,
1	Regression	209,242	3	69,747	632,960	,000 ^b
	Residual	27,989	254	,110		
	Total	237,231	257			
a. Biến phụ thuộc: Gắn kết						
b. Predictors: (Hằng số), HN, DD, CB						

Bảng 10: Kết quả phân tích hồi quy

Hệ số hồi quy								
Mô hình		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Kiểm định t	Mức ý nghĩa Sig.	Thông kê đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai VIF
1	(Constant)	-1,438	0,186		-7,724	0,000		
	DD	-,040	0,027	-,032	-1,467	0,144	0,956	1,046
	CB	1,011	0,028	0,836	35,790	0,000	0,852	1,174
	HN	,421	0,044	0,223	9,637	0,000	0,870	1,149
a. Biến phụ thuộc: Gắn kết								

Kết quả hồi quy cho thấy biến Sự đa dạng (DD) không có ý nghĩa trong mô hình (sig. > 0.05), do đó giả thuyết H1 bị bác bỏ. Ngược lại, hai biến Sự công bằng (CB), Sự hòa nhập (HN) đều có sự tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến Sự gắn kết của người lao động (sig. < 0.05), do đó các giả thuyết H2, H3 được chấp nhận.

Dựa trên hệ số hồi quy chuẩn hóa (Bảng 10), mô hình hồi quy thể hiện sự ảnh hưởng của các nhân tố tới sự gắn kết của người lao động như sau:

$$GK = + 0.836 * CB + 0.223 * HN + \varepsilon$$

Trong đó, yếu tố "công bằng" có hệ số β lớn nhất ($\beta = 0.836$, $p < 0.001$), khẳng định vai trò then chốt trong việc thúc đẩy gắn kết, tiếp theo là

sự hòa nhập. Hệ số VIF của các biến phụ thuộc trong mô hình đều nhỏ hơn 2 cho thấy không có sự tồn tại của hiện tượng đa cộng tuyến.

Biểu đồ cho thấy đường cong phân phối chuẩn nằm trên biểu đồ tần số. Giá trị trung bình Mean = -7.18E-15 gần bằng 0, độ lệch chuẩn là 0.994 (gần bằng 1), phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn. Do đó kết luận sai số của mô hình hồi quy tuân theo quy luật phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Biểu đồ Normal probability plot về sự gắn kết của người lao động cho thấy các điểm quan sát không phân tán xa so với đường chéo kỳ vọng. Các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành một đường chéo. Như

vậy, giả định phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Mô hình hồi quy của nghiên cứu không bị hiện tượng phương sai sai số; do đó, kết quả ước lượng cho nghiên cứu là chính xác. Biểu đồ SCATTER cho thấy phần dư chuẩn hóa phân bố tập trung xung quanh đường tung độ 0 và có xu hướng tạo thành một đường thẳng. Do vậy giả định quan hệ tuyến tính không bị vi phạm.

5. Kết luận và khuyến nghị

5.1. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy trong ba thành phần của DEI, Sự công bằng và Sự hòa nhập có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn kết của người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội. Trong khi đó, sự đa dạng chưa chứng minh được tác động có ý nghĩa đến sự gắn kết của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu.

Phát hiện này nhất quán với nhiều nghiên cứu quốc tế (Alshaabani và cộng sự, 2021; Campbell và Durham, 2022) và nghiên cứu trong nước (Nguyễn và Duyên, 2022), khi khẳng định công bằng trong tuyển dụng, đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp là nền tảng củng cố niềm tin và cam kết của nhân viên. Đồng thời, kết quả về hòa nhập phù hợp với lý thuyết của Shore và cộng sự (2011) và mang lại đóng góp mới trong bối cảnh Việt Nam, vì chưa có công trình nào trước đây kiểm định trực tiếp mối quan hệ giữa hòa nhập và gắn kết nhân viên. Ngược lại, việc đa dạng không thể hiện tác động rõ rệt phù hợp với nhận định của Corredoir và McDermott (2020) cho rằng trong các DNNVV, mức độ đa dạng chưa đủ lớn để tạo ảnh hưởng, nhưng lại trái ngược với kết quả của Hilal và cộng sự (2024) tại các doanh nghiệp đa quốc gia.

Như vậy, nghiên cứu này nhấn mạnh rằng đối với các DNNVV tại Hà Nội, các chính sách và thực tiễn nhằm đảm bảo công bằng và thúc đẩy hòa nhập là yếu tố then chốt để nâng cao sự gắn bó và cam kết lâu dài của người lao động. Trong khi đó, yếu tố đa dạng, dù quan trọng về mặt định hướng phát triển bền vững, có thể chưa phát huy đầy đủ tác động trong bối cảnh DNNVV, nơi nguồn lực hạn chế và sự khác biệt nhân sự chưa đủ lớn. Đây cũng là cơ sở gợi mở cho các nghiên cứu tiếp theo mở rộng phạm vi khảo sát và phân tích để đánh giá toàn diện hơn vai trò của đa dạng trong quản trị nhân sự.

5.2. Khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, có thể thấy rằng sự công bằng và sự hòa nhập là hai yếu tố có ảnh hưởng tích cực và trực tiếp đến sự gắn kết của người lao động trong các DNNVV tại Hà Nội. Do đó, trước

hết, các doanh nghiệp cần chú trọng tăng cường công bằng trong quản trị nhân sự. Cụ thể, cần thiết lập các chính sách tuyển dụng, đánh giá, thăng tiến và đãi ngộ minh bạch, dựa trên năng lực và thành tích thay vì yếu tố quan hệ cá nhân hay cảm tính. Đồng thời, việc áp dụng hệ thống đánh giá hiệu suất khách quan gắn liền với cơ chế khen thưởng rõ ràng sẽ giúp nhân viên cảm nhận được nỗ lực của họ được ghi nhận một cách công bằng, từ đó củng cố niềm tin và lòng trung thành với tổ chức.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa hòa nhập nhằm tạo ra một môi trường làm việc mà mọi nhân viên đều cảm thấy được tôn trọng, lắng nghe và có tiếng nói. Văn hóa này không chỉ thúc đẩy cảm giác thuộc về mà còn gia tăng sự gắn kết và động lực làm việc. Các hoạt động nội bộ như đối thoại hai chiều, khuyến khích sáng kiến, hay tổ chức các chương trình gắn kết tập thể sẽ góp phần củng cố tinh thần đồng đội và khẳng định vai trò của từng cá nhân trong sự phát triển chung của tổ chức. Ngoài ra, mặc dù yếu tố đa dạng chưa thể hiện được tác động có ý nghĩa thống kê trong nghiên cứu này, các DNNVV vẫn nên từng bước khuyến khích sự đa dạng trong lực lượng lao động, chẳng hạn như về độ tuổi, kỹ năng, giới tính hay nền tảng văn hóa. Đây sẽ là tiền đề quan trọng để nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong dài hạn, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng.

Một khía cạnh khác cần được quan tâm là nâng cao nhận thức và đào tạo về DEI cho đội ngũ quản lý và nhân sự. Việc trang bị cho họ các kỹ năng nhận diện thiên kiến vô thức, giao tiếp đa văn hóa và phương pháp quản trị công bằng sẽ góp phần chuyển hóa tư duy, đồng thời lan tỏa văn hóa DEI trong toàn bộ tổ chức. Song song với đó, doanh nghiệp cần phát triển các chỉ số cụ thể để đo lường hiệu quả triển khai DEI theo thời gian, từ đó điều chỉnh chính sách phù hợp. Cuối cùng, việc hiện thực hóa DEI trong DNNVV không thể tách rời sự phối hợp với các tổ chức bên ngoài. Doanh nghiệp nên chủ động hợp tác với các hiệp hội nghề nghiệp, các tổ chức xã hội hoặc viện nghiên cứu để xây dựng quy trình tuyển dụng toàn diện, thiết kế bộ công cụ đánh giá DEI phù hợp và theo dõi tác động của các chính sách một cách hệ thống. Cách tiếp cận này không chỉ giúp doanh nghiệp tận dụng nguồn lực chuyên môn mà còn bảo đảm các chính sách DEI được thực thi một cách hiệu quả và bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2021). Impact of diversity management on employees' engagement: the role of organizational trust and job insecurity. *Sustainability*, 14(1), 420.

- Atta, A., & Zaman, N. U. (2024). The Role of Leadership in Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the workplace and its impact on organizational culture: Empirical Evidence from Pakistan. *Remittances Review*, Volume: 9, No: S 3, pp.1169-1185, ISSN: 2059-6588(Print), ISSN 2059-6596(Online).
- Bakar, R. A. (2013). Understanding factors influencing employee engagement: a study of the financial sector in Malaysia (Doctoral dissertation, RMIT University).
- Campbell-Wray, J., & Durham, N. (2022). Fostering employee and community engagement through diversity, equity, and inclusion strategic goals. *The APPEA Journal*, 62(2), S230-S233.
- Corredoira, R. A., & McDermott, G. A. (2020). Does size still matter? How micro firms and SMEs vary in network learning. *Industry and Innovation*, 27(8), 920-952.
- Csikszentmihalyi M. (1988c). The future of flow. In Csikszentmihalyi M., Csikszentmihalyi I. (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. (pp. 364–383). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dandona, A (2016). Employee engagement: A key to maximise organizational performance. *International Journal of Educational Research*, 5(3), 266-280.
- Stephens, N.M., Rivera, L.A. & Townsend, S.S.M. (2020). The cycle of workplace bias and how to interrupt it. *Research in Organizational Behavior*, 40, 1-12.
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65-89.
- Goldman, N. C., & Zhang, Y. (2021). Corporate Commitment to Diversity, Equity, and Inclusion and Employee Productivity.
- Hilal, N., Jibai, B., Azouri, M., Chakhtoura, P, & Zorokta, R. (2024). The Strategic Importance of Diversity Management for Business Performance in Multinational Contexts: A Mixed-Methods Study. *Journal of System and Management Sciences*, Vol. 14 (2024), No. 10, 499-516.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb thống kê.
- Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M. (2024). An introduction to equity leadership: meeting individual employee needs across organizations. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 609-624.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kishor, K (2023). A Study of Employee Engagement in an Organization. *Research Compendium Personnel Today*. ISSN(PRINT) : 0970-8405, 267-271.
- Kim, T.T. & Khiêm, N.T. (2020) . Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động đang làm việc tại Trường Đại học Nam Cần Thơ. *Tạp chí khoa học và kinh tế phát triển*. ISSN: 2588-1272. 9(2020).
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- Minh, L.Q. & Lan, U.T.N. (2025). Nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ giảng viên tại các trường đại học ngoài công lập. *Tạp chí Quản lý nhà nước*. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/01/16/nguyen-cuu-cac-yeu-to-tac-dong-den-su-gan-ket-to-chuc-cua-doi-ngu-giang-vien-tai-cac-truong-dai-hoc-ngoai-cong-lap/>
- Nguyệt, N.T.H & Duyên, N.T.B (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh khi đại dịch Covid-19 bùng phát. *Tạp chí khoa học công nghệ Việt Nam*. 64 (10).
- Olusanya, E. O. (2023). Workplace diversity, equity, inclusion. *The Journal of Business Diversity*, 23(4), 14-23.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

Thông tin tác giả:**Nguyễn Thanh Hương**

- Đơn vị công tác: Trường Kinh tế, ĐHBKHN

- Địa chỉ email: huong.nguyenthanh4@hust.edu.vn

Ngày nhận bài: 25/8/2025

Ngày nhận bản sửa: 12/9/2025

Ngày duyệt đăng: 26/11/2025