

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

Nguyễn Thị Hồng Nguyệt, Nguyễn Thị Bích Duyên*

Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường TP Hồ Chí Minh, 236B Lê Văn Sỹ, phường 1, quận Tân Bình, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày nhận bài 15/2/2022; ngày chuyển phản biện 18/2/2022; ngày nhận phản biện 22/3/2022; ngày chấp nhận đăng 28/3/2022

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm khám phá các nhân tố: môi trường làm việc, thu nhập, phong cách lãnh đạo, quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội đào tạo và thăng tiến đối với sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh khi đại dịch Covid-19 bùng phát. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính và định lượng. Bảng câu hỏi khảo sát được thực hiện thông qua hình thức trực tuyến với 385 người phản hồi. Dữ liệu thu thập được tiến hành phân tích độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá và hồi quy bội dưới sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20.0. Kết quả cho thấy, các nhân tố đề cập đều có tác động đến sự gắn kết của người lao động, trong đó lương, thưởng và phúc lợi là các nhân tố có ảnh hưởng quan trọng nhất.

Từ khóa: bất động sản, kinh doanh, môi trường làm việc, sự gắn kết của nhân viên.

Chỉ số phân loại: 5.1

Factors affecting engagement in real estate salespeople after the outbreak of the Covid-19 pandemic in Ho Chi Minh city

Thi Hong Nguyet Nguyen, Thi Bich Duyen Nguyen*

Ho Chi Minh City University of Natural Resources and Environment,
236B Le Van Sy Street, Ward 1, Tan Binh District, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received 15 February 2022; revised 22 March 2022; accepted 28 March 2022

Abstract:

This study aims to examine and measure the influence of working environment, income, leadership style, relationship with colleagues, and education and promotion opportunities on the employee engagement in the real estate business during the outbreak of the Covid-19. The research applied both qualitative and quantitative methods. A group of 385 employees working in real estate in Ho Chi Minh city was surveyed online to test the theoretical model. The collected data was analysed by Cronbach's alpha and exploratory factor analysis, multiple regression analysis with the support of SPSS 20.0 software. Results showed that all mentioned factors have influenced employee engagement, in which salary, bonus and welfare are the most important factors.

Keywords: business, employee engagement, real estate, working environment.

Classification number: 5.1

1. Mở đầu

Thị trường kinh doanh bất động sản đang có sự tăng trưởng “nóng” trên tất cả các phân khúc đất nền, đất dự án, nhà phố, căn hộ, chung cư. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản đều cho rằng khan hiếm nguồn nhân lực là vấn đề hết sức khó khăn. Hiện trạng cho thấy, nguồn nhân lực kinh doanh bất động sản được tuyển chủ yếu từ các ngành nghề khác vì có rất ít trường đào tạo, cung ứng nguồn nhân lực này.

Vì vậy, để có lao động kinh doanh lành nghề doanh nghiệp phải qua quá trình tự đào tạo, huấn luyện. Tuy nhiên, khi người lao động lành nghề thì rất dễ chảy máu chất xám hoặc họ tự tách kinh doanh riêng. Do đó, việc gắn kết người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, đặc biệt tại thị trường rộng lớn TP Hồ Chí Minh mang nhiều ý nghĩa.

Thực tế cho thấy, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc đóng góp vào kết quả và hiệu quả của tổ chức, đặc biệt là đơn vị kinh doanh. Vì vậy, việc duy trì nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng của tổ chức. Tuy nhiên, để đạt được kết quả tốt trong duy trì nguồn nhân lực của tổ chức thì sự tự nguyện gắn kết với tổ chức từ người lao động là khởi nguồn sự hợp tác có lợi và tạo nên những thành tựu nổi trội của tổ chức. Theo A.B. Bakker và cs (2010) [1], sự tự nguyện gắn kết của người lao động còn thể hiện những cảm xúc tích cực, nỗ lực hoàn thành công việc, đây chính là động lực quan trọng tạo nên những thành công cho tổ chức. Thực vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy, người lao động có sự gắn kết sẽ giúp tăng năng suất của tổ chức lên 22% [2]; mức độ gắn kết với công việc của nhân viên tăng 1% sẽ giúp doanh thu của doanh nghiệp tăng 0,6% [3]. Vì vậy, sự gắn kết của người lao động được

*Tác giả liên hệ: Email: ntbduyen@hcmunre.edu.vn

khăng định là nhân tố quan trọng để đo lường tính hiệu quả, đổi mới và khả năng cạnh tranh của tổ chức [4]. Trước tình hình biến động của thị trường, đặc biệt là ảnh hưởng của dịch Covid-19 trong thời gian gần đây đã có ảnh hưởng không nhỏ đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Do đó, tìm hiểu về các nhân tố tác động đến sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực này là hết sức cần thiết; nó không chỉ giúp nhà quản trị có những giải pháp hữu hiệu trong việc giữ chân nhân tài, người lao động mà còn giúp cho cơ quan quản lý có cái nhìn tổng quát và những điều chỉnh giúp ngành ổn định và phát triển.

1.1. Sự gắn kết của nhân viên

Sự gắn kết của nhân viên là một chủ đề quan trọng gắn liền với sự thành bại của một tổ chức nên được nhiều nhà nghiên cứu và quản trị quan tâm. Hiện nay, khái niệm về sự gắn kết của nhân viên chưa có sự thống nhất, tùy vào điều kiện nghiên cứu mà có những quan điểm về sự gắn kết khác nhau. Cụ thể thì sự gắn kết được định nghĩa như là sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì sự phát triển của tổ chức, đồng nhất mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của chính mình. Gắn kết là trạng thái tâm lý mà người lao động tự đưa ra toàn bộ thể chất, nhận thức và tình cảm vào trong công việc của mình, hay sự gắn kết nhân viên là một trạng thái đặc biệt bao gồm các thành phần có quan hệ đến hiệu quả công việc của từng cá nhân, bao gồm tâm lý, cảm xúc và hành vi [5, 6]. Theo C.B. Gibson và cs (2006) [7], sự gắn kết của nhân viên là tăng sự kết nối cảm xúc và trí tuệ của người lao động cho tổ chức. Như vậy, sự gắn kết thể hiện về mặt tâm lý cũng như về mặt thể chất khi thực hiện vai trò tổ chức. Khi người lao động gắn kết họ sẽ làm việc với niềm đam mê và cảm thấy có sự kết nối sâu sắc với tổ chức của mình. Theo W.H. Macey và cs (2008) [8], người lao động có sự gắn kết với tổ chức khi họ quan tâm đến công việc của mình và nỗ lực hết mình để đạt kết quả theo yêu cầu. Hay sự gắn kết với tổ chức là kết quả đóng góp giá trị của người lao động vượt qua những mong đợi bình thường của tổ chức [9]. Ngoài ra, sự gắn kết của nhân viên còn được xem là nhân tố thể hiện sự hài lòng hoặc sự trung thành cơ bản của người lao động đối với tổ chức [10-12].

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức

Tìm hiểu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động là chủ đề được thực hiện trong nhiều hoàn cảnh, điều kiện văn hóa và vị trí địa lý khác nhau. Trong từng lĩnh vực và điều kiện các nghiên cứu đề cập và khẳng định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động khác nhau, tuy nhiên nhìn chung các nhân tố được đề cập phổ biến và thường xuyên là: (1) Điều kiện làm việc; (2) Bản chất công việc; (3) Lương, thưởng và phúc lợi; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Cơ hội đào tạo, thăng tiến; (6) Sự công nhận trong công việc; (7) Phong cách lãnh đạo; (8) Áp lực công việc; (9) Thương hiệu của tổ chức; (10) Văn hóa công ty; (11) Công bằng trong tổ chức [13-18].

1.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên các nghiên cứu trước với các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên và đặc trưng, đặc thù của ngành kinh doanh bất động sản trong và sau đại dịch Covid-19, tác giả phỏng vấn chuyên sâu với nhóm chuyên gia nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực này trong thời gian dịch bệnh Covid -19 ngày càng trở nên phổ biến. Kết quả cho thấy, có 5 nhân tố được đề xuất có nhiều khả năng tác động lên sự gắn kết của nhân viên trong ngành kinh doanh bất động sản. Các nhân tố được đề cập bao gồm: (1) Môi trường và điều kiện làm việc; (2) Lương thưởng và phúc lợi; (3) Quan hệ với đồng nghiệp; (4) Phong cách lãnh đạo; (5) Đào tạo và thăng tiến. Vì vậy, các giả thuyết được đề xuất là:

H1: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên.

H2: Lương, thưởng và phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên.

H3: Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên.

H4: Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên.

H5: Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm khám phá các nhân tố gắn kết của người lao động với tổ chức trong lĩnh vực bất động sản. Nghiên cứu định lượng nhằm lượng hóa thị trường, kiểm định thang đo và giả thuyết nghiên cứu.

Đối tượng khảo sát là người lao động làm việc trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh. Thời gian khảo sát từ ngày 1/12/2021 đến 24/2/2022. Khảo sát được thực hiện bằng bảng câu hỏi với hình thức trực tuyến thông qua nền tảng Google form. Tuy nhiên, tỷ lệ người tham gia khảo sát trực tuyến thấp nên tác giả tiếp tục lấy thêm mẫu nghiên cứu theo hình thức trực tiếp với bảng câu hỏi giống như hình thức trực tuyến. Hình thức lấy mẫu trực tiếp được thực hiện thông qua phỏng vấn viên. Phỏng vấn viên gặp trực tiếp đối tượng khảo sát tại các công ty địa ốc, kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh. Tổng số phản hồi hợp lệ là 385 người lao động đang làm việc trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh.

Dữ liệu thu thập được kiểm tra độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích mô hình hồi quy bội.

3. Kết quả

3.1. Thống kê mô tả

Đối tượng khảo sát - những người lao động làm việc trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh. Có tất cả

385 phản hồi của người lao động là hợp lệ; trong đó giới tính nam chiếm phần lớn trong tổng số người tham gia (72%). Điều này phản ánh thực tế thị trường lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản chủ yếu là nam giới - những người có sức khỏe tốt, năng động, sẵn sàng cho các hình thức giao tiếp với nhiều đối tượng khác nhau và thường xuyên di chuyển, đặc biệt là bên ngoài văn phòng. Bên cạnh đó, dữ liệu phân tích cho thấy, trình độ học vấn của lực lượng lao động làm trong lĩnh vực bất động sản là những người có trình độ được đào tạo chiếm tỷ trọng cao (75%), có thâm niên công tác trong ngành tương đối thấp (34,8% người lao động công tác trong ngành từ 5 năm trở lên) (bảng 1).

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu.

Đặc điểm	Số lượng	%
Giới tính		
Nam	278	72,2
Nữ	107	27,8
Trình độ		
Từ lớp 12 trở xuống	96	25
Trung cấp - đại học	213	55,3
Sau đại học	76	19,7
Tuổi		
18-35 tuổi	104	27,0
35-45 tuổi	156	40,5
46-55 tuổi	82	21,3
Trên 55 tuổi	43	11,2
Thu nhập		
Từ 5 triệu VNĐ trở xuống	12	3,1
Trên 5-20 triệu VNĐ	178	46,2
Trên 20-50 triệu VNĐ	153	39,7
Trên 50 triệu VNĐ	42	11,0
Thâm niên		
Dưới 1 năm	68	17,7
Trên 1 năm đến 5 năm	183	47,5
Trên 5 năm	134	34,8

Nguồn: kết quả phân tích dữ liệu khảo sát.

3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Các khái niệm nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy Cronbach's alpha và EFA. Phân tích Cronbach's alpha nhằm đánh giá mức độ liên kết của thang đo; tiêu chuẩn để thang đo đạt yêu cầu là hệ số tin cậy Cronbach's alpha $\geq 0,6$ và tương quan các biến tổng không nhỏ hơn 0,3. Phân tích EFA nhằm kiểm định giá trị thang đo thông qua việc phân nhóm và rút trích nhân tố. Tiêu chuẩn để xem xét phân tích EFA là hệ số KMO $\geq 0,5$, giá trị sig $\leq 0,5$, giá trị tải nhân tố $\geq 0,5$; hệ số Eigenvalue phải có giá trị lớn hơn 1; khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố $\geq 0,3$ (bảng 2).

Bảng 2. Thang đo nghiên cứu.

Thang đo nghiên cứu	Hệ số tải nhân tố
Môi trường làm việc	
Nơi làm việc của bạn sạch sẽ, thoáng mát và an toàn	0,75
Bạn được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ để làm việc	0,82
Những chính sách, thủ tục liên quan đến bạn đều được thông tin đầy đủ	0,91
Công ty tạo điều kiện cho bạn thể hiện tốt năng lực bản thân	0,78
Thu nhập (lương, thưởng, phúc lợi)	
Chính sách phúc lợi hỗ trợ kịp thời	0,923
Chính sách phúc lợi hấp dẫn	0,735
Mức lương tương xứng với kết quả làm việc	0,826
Mức lương phù hợp với mức lương trên thị trường	0,976
Quan hệ với đồng nghiệp	
Đồng nghiệp gần gũi, thân thiện	0,923
Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ bạn	0,718
Đồng nghiệp sẵn sàng chia sẻ thông tin	0,863
Đồng nghiệp quan tâm đến bạn	0,92
Đồng nghiệp đáng tin cậy	0,876
Phong cách lãnh đạo	
Cấp trên rất quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của tôi	0,878
Tôi nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên	0,818
Cấp trên xem trọng các mục tiêu và giá trị của tôi	0,901
Cấp trên có năng lực điều hành tốt	0,751
Cấp trên đối xử công bằng với mọi người	0,610
Cấp trên thân thiện, dễ giao tiếp	0,967
Đào tạo và thăng tiến	
Nhân viên được đào tạo để thực hiện công việc tốt hơn	0,796
Tổ chức khuyến khích nhân viên nâng cao kỹ năng	0,762
Tổ chức có chính sách thăng tiến rõ ràng	0,804
Sự gắn kết với tổ chức	
Là thành viên của tổ chức này rất là tuyệt vời	0,826
Tôi thực sự quan tâm đến những điều đang diễn ra trong đơn vị	0,811
Là thành viên của tổ chức này làm tôi rất tự hào	0,901
Tôi rất muốn gắn kết với tổ chức này	0,839

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Kết quả phân tích cho thấy các thang đo đều đạt tiêu chuẩn. Hay nói cách khác, các thang đo đều đạt được các giá trị tính đơn hướng, sự hội tụ, độ tin cậy và giá trị khác biệt (bảng 3-5).

Bảng 3. Kết quả đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's alpha.

Biến số	Số biến quan sát	Cronbach's alpha	Tương quan biến - tổng nhỏ nhất
Môi trường làm việc (MT)	4	,919	,755
Lương thưởng và phúc lợi (TN)	4	,894	,735
Quan hệ với đồng nghiệp (QH)	5	,893	,718
Phong cách lãnh đạo (LĐ)	6	,886	,610
Đào tạo và thăng tiến (TT)	3	,891	,762
Sự gắn kết với tổ chức (SGK)	4	,924	,811

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA.

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố				
	1	2	3	4	5
MT4	,806				
MT2	,751				
MT5	,747				
MT3	,694				
MT1	,616				
LĐ2		,795			
LĐ1		,760			
LĐ3		,748			
LĐ4		,667			
LĐ5		,632			
TN2			,796		
TN3			,773		
TN1			,769		
TN4			,764		
TT2				,827	
TT3				,805	
TT4				,734	
TT1				,733	
QH2					,757
QH3					,736
QH1					,679

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Bảng 5. Hệ số tương quan giữa các biến.

	SGK	TN	TT	MT	LĐ	QH
SGK	1	,577**	,557**	,611**	,611**	,600**
		,000	,000	,000	,000	,000
TN	,577**	1	,514**	,576**	,536**	,536**
			,000	,000	,000	,000
TT	,557**	,514**	1	,550**	,491**	,452**
				,000	,000	,000
MT	,611**	,576**	,550**	1	,540**	,531**
					,000	,000
LĐ	,611**	,536**	,491**	,540**	1	,565**
						,000
QH	,600**	,536**	,452**	,531**	,565**	1
						,000

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu khảo sát.

Ghi chú: **: độ tin cậy 95%.

3.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình hồi quy bội cho thấy, giá trị Sig. $\leq 0,05$ chứng tỏ các giả thuyết đều có thể chấp nhận với độ tin cậy 95%. Giá trị VIF đều nhỏ hơn 10 cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện. Bên cạnh đó, giá trị Durbin-Watson=2,351 và

F=79,478 với giá trị Sig.=0,000 càng chứng tỏ không có sự tương quan giữa các biến và mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường. Theo đó, các biến trong mô hình có thể giải thích được 61,3% sự biến thiên của thị trường (bảng 6).

Bảng 6. Chỉ số thống kê theo phân tích mô hình hồi quy bội.

Biến độc lập	Hệ số hồi quy	Hệ số tiêu chuẩn (Beta)	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
				Dung sai	VIF
MT	0,198	0,187	0,042	0,554	1,806
TN	0,344	0,141	0,007	0,490	2,040
QH	0,183	0,172	0,001	0,518	1,932
LĐ	0,279	0,251	0,038	0,485	2,061
TT	0,079	0,051	0,000	0,504	1,983
R ² hiệu chỉnh: 0,613					
Thống kê F (ANOVA): 79, 478					
Mức ý nghĩa (Sig. của ANOVA): 0,000					
Durbin-Watson: 2,351					

Từ kết quả nghiên cứu, phương trình hồi quy có thể được viết lại như sau:

$$SGK = 0,344*TN + 0,279*LĐ + 0,198*MT + 0,183*QH + 0,079*TT$$

Như vậy, sự quan trọng của các nhân tố đối với sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản được thể hiện theo thứ tự mức độ giảm dần là: (1) Lương, thưởng và phúc lợi (thu nhập); (2) Phong cách lãnh đạo; (3) Môi trường và điều kiện làm việc; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Cơ hội đào tạo và thăng tiến.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

4.1. Kết luận

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp định tính để khám phá các khái niệm cũng như mối quan hệ giữa các khái niệm với sự gắn kết người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Bên cạnh đó, phương pháp định tính cũng được dùng để hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với hoàn cảnh nghiên cứu trên cơ sở kế thừa và phát huy các thang đo của các nghiên cứu trước. Sau khi có kết quả sơ bộ của nghiên cứu định tính, phương pháp định lượng được tiến hành thông qua bảng khảo sát đối tượng nghiên cứu để lượng hóa thị trường.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, các giả thuyết đều được chấp nhận ở mức tin cậy cao 95 và 99% (H1 và H4 được chấp nhận với mức tin cậy 95%, trong khi H3 và H5 được chấp nhận với mức ý nghĩa 1% tương đương độ tin cậy 99%). Kết quả này cho thấy có sự tương đồng với các nghiên cứu trước. Cụ thể, H1 có kết quả tương đồng với nghiên cứu [14]; kết quả chấp nhận H2 phù hợp với nghiên cứu [19]. Kết quả khẳng định quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên (H3) cho thấy phù hợp với nghiên cứu [17]. Kết quả giả thuyết H4 - phong cách lãnh đạo

có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên cũng được khẳng định. Kết quả này phù hợp với kết quả của nghiên cứu [19]. Ngoài ra, sự tương tự trong kết quả nghiên cứu của giả thuyết H5 cũng xảy ra với các nghiên cứu [15, 18]. Kết quả này có sự thống nhất cao với những kết quả nghiên cứu trước.

Điểm nổi bật và cũng là điểm mới trong nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước là, mặc dù các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên được xác lập nhưng mức độ ảnh hưởng của chúng lại rất khác nhau. Cụ thể, nếu như nghiên cứu của Hà N.K. Giao và cs (2017) [20] về sự gắn kết của nhân viên trong Trường Đại học Ngân hàng TP Hồ Chí Minh xác nhận theo mức độ giảm dần là: (1) Bản chất công việc; (2) Quan hệ với đồng nghiệp; (3) Danh tiếng của Trường; (4) Tiền lương - thưởng, phúc lợi; (5) Sự hỗ trợ từ cấp trên; hay trong nghiên cứu của Đỗ Xuân Khánh và Lê Kim Long (2015) [21] cho thấy, bản chất công việc, đào tạo là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên thì trong nghiên cứu này cho thấy vai trò quan trọng của thu nhập và lãnh đạo. Điều này cho thấy, người lao động trong tổ chức kinh doanh bất động sản gắn kết với tổ chức vì thu nhập và nhân tố lãnh đạo nhiều hơn là các ngành khác tìm kiếm môi trường làm việc hay cơ hội thăng tiến. Bên cạnh đó, dữ liệu khảo sát thu thập được trong giai đoạn bùng phát dịch Covid-19, nhiều đối tượng khảo sát chia sẻ rằng, chính thu nhập cao và sự quan tâm của lãnh đạo tạo điều kiện làm việc tự do, thoải mái là nhân tố giúp họ duy trì với công việc. Do đó, kết quả nghiên cứu đã phản ánh được thực trạng về sự gắn kết của người lao động (nhân viên) làm việc trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, đặc biệt là giai đoạn bùng phát dịch Covid-19.

4.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu các nhân tố tác động đến sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản khi đại dịch Covid-19 bùng phát cho thấy, vấn đề lương, thưởng và phúc lợi là nhân tố quan trọng nhất để người lao động gắn kết với tổ chức. Tiếp theo lần lượt là các nhân tố: phong cách lãnh đạo, bản chất công việc, thương hiệu của tổ chức và quan hệ với doanh nghiệp theo mức độ giảm dần. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu một số đề xuất cho hàm ý quản trị được khái quát như sau:

Về lương, thưởng và phúc lợi: Đây là nhân tố quan trọng nhất để gắn kết người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Điều này thật bất ngờ so với các ngành, lĩnh vực khác - họ thường quan tâm đến những giá trị về sự phù hợp với bản chất công việc hay mối quan hệ với đồng nghiệp hoặc được đào tạo và có cơ hội thăng tiến trong tương lai. Chính vì vậy, nhà quản trị cần xem xét lại cấu trúc lương, thưởng, phụ cấp hay tỷ lệ trích hoa hồng trên số lượng và giá trị hợp đồng giao dịch mà mỗi cá nhân người lao động thực hiện được. Các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi và hoa hồng cũng cần được thông tin một cách rõ ràng, minh bạch để đảm bảo tính công bằng trong cấu trúc và hệ thống của công ty, tổ chức nhằm thực sự tạo động lực nhiệt tình, sáng tạo, nỗ lực vì mục tiêu và nhiệm vụ được giao.

Về phong cách lãnh đạo: Đây là nhân tố quan trọng thứ hai mà người kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản quan tâm. Theo đó, người lãnh đạo cần có tố chất lãnh đạo thực sự, khéo léo trong cư xử với người lao động cũng như đồng viên, khuyến khích họ hoàn thành mục tiêu kinh doanh và gắn kết với tổ chức. Để làm được điều này nhà quản trị cũng cần được đào tạo, rèn luyện và luôn hoàn thiện kỹ năng, kiến thức đặc thù gắn với ngành kinh doanh của mình. Ngoài ra, sự quan tâm, lắng nghe chia sẻ về công việc, hoàn cảnh của người lao động cũng là nhân tố quan trọng giúp sự gắn gũi gắn kết với nhà quản trị - người lãnh đạo và gắn kết với tổ chức.

Về môi trường và điều kiện làm việc: Đây là nhân tố được nhiều người lao động quan tâm, đặc biệt trong những lĩnh vực đặc thù. Điều kiện làm việc của lĩnh vực kinh doanh bất động sản được người lao động đề cập đến là văn phòng, trụ sở công ty những nhân tố vật chất hữu hình, cố định để tạo lòng tin khách hàng hơn là chủ yếu gặp gỡ, tư vấn, giới thiệu thậm chí đến khi ký hợp đồng cũng ở một nơi khác không trực thuộc doanh nghiệp. Ngoài ra, một số người lao động đề cập đến phương tiện vận chuyển hay các nơi nghỉ ngơi, khu vực văn phòng, các trang thiết bị có kết nối wifi để thuận tiện trong việc giới thiệu, tư vấn cũng như làm các thủ tục pháp lý cần thiết. Do đó, các nhà quản trị trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản cũng nên đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị, khu vực làm việc nghỉ ngơi để tạo không gian và môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả.

Về quan hệ với đồng nghiệp: Đây là nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng không nhiều. Khi phỏng vấn người nghiên cứu và chuyên gia về mối quan hệ đồng nghiệp trong kinh doanh bất động sản nhiều người cho rằng, có nhân tố gắn kết với đồng nghiệp, tuy nhiên sự gắn kết trên cơ sở lợi ích, đôi bên cùng có lợi hơn là vì sự tin tưởng giữa các đồng nghiệp với nhau.

Về đào tạo và thăng tiến: Thật đáng ngạc nhiên khi đào tạo thăng tiến là một trong những nhân tố quan trọng nhận được sự quan tâm của rất nhiều người lao động trong nhiều ngành khác nhau nhưng ít gây được sự chú ý trong môi trường kinh doanh bất động sản. Điều này cho thấy, người lao động kinh doanh trong lĩnh vực bất động sản ít quan tâm đến cơ hội được đào tạo và thăng tiến hơn. Vì vậy, nhà quản trị trong kinh doanh bất động sản không nên tập trung nhiều vào cơ cấu vị trí, chức vụ hay chức danh cho người lao động, mà thay vào đó tập trung nguồn lực về thu nhập và phong cách lãnh đạo hoặc bản chất công việc. Mặc dù không quan tâm nhiều nhưng đây là nhân tố có ý nghĩa đóng góp vào sự gắn kết của người lao động trong tổ chức nên các nhà quản trị cũng cần có kế hoạch đào tạo và những vị trí, chức danh phù hợp cho người lao động của mình, đặc biệt là những người trẻ có triển vọng muốn gắn kết với nghề và tổ chức.

Mặc dù có những đóng góp nhất định, nhưng nghiên cứu vẫn còn nhiều hạn chế. *Thứ nhất*, nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện nên độ tin cậy và khái quát thấp. *Thứ hai*, còn nhiều nhân tố khác có thể có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản nhưng chưa được đề cập như: văn hóa doanh nghiệp, uy tín/danh tiếng thương hiệu, sự trao quyền, áp lực công việc... Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể bổ sung theo hướng điều chỉnh các hạn chế vừa đề cập.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] A.B. Bakker, M.P. Leiter (2010), "Work engagement: A handbook of essential theory and research", *Psychology Press*, **1**, DOI: 10.4324/9780203853047.
- [2] The EMPLOYEE app (2017), <https://www.theemployeeapp.com/blog/gallup-2017-employee-engagement-report-results-nothing-changed/>, accessed 5 May 2021.
- [3] A. Hewitt (2017), "2017 trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains", *Global Trends in Employee Engagement*, **1**, pp.1-19.
- [4] S.M. Bedarkar, D. Pandita (2014), "A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **133**, pp.106-115, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.174.
- [5] S. Markos, M.S. Sridevi (2010), "Employee engagement: The key to improving performance", *International Journal of Business and Management*, **5(12)**, pp.89-96, DOI:10.5539/ijbm.v5n12p89.
- [6] A.M. Saks (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, **21**, pp.600-619, DOI:10.1108/02683940610690169.
- [7] C.B. Gibson, B.L. Kirkman, K.B. Lowe (2006), "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating hofstede's cultural values framework", *Journal of International Business Studies*, **37**, pp.285-320, DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400202.
- [8] W.H. Macey, B. Schneider (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, **1(1)**, pp.3-30, DOI:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- [9] C. Celep (2000), "Teachers' organizational commitment in educational organizations", *National Forum of Teacher Education Journal*, **10(3)**, pp.1999-2000.
- [10] A.M. Saks (2011), "Workplace spirituality and employee engagement", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, **8(4)**, pp.317-340, DOI: 10.1080/14766086.2011.630170.
- [11] M. Yakın, O. Erdil (2012), "Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: A survey on certified public accountants", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **58**, pp.370-378, DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1013.
- [12] C.W. Yeh (2012), "Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance", *Journal of Air Transport Management*, **25**, pp.67-70, DOI: 10.1016/j.jairtraman.2012.08.011.
- [13] A. Suliman, M.A. Kathairi (2012), "Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE", *Employee Relations*, **35(1)**, pp.98-115, DOI: 10.1108/01425451311279438.
- [14] J. Anitha (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, **63(3)**, pp.308-323, DOI: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008.
- [15] A.A. Chughtai, S. Zafar (2006), "Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers", *Applied HRM Research*, **11(1)**, pp.39-64.
- [16] D. Dajani, M.A. Zaki (2015), "The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector", *Journal of Business and Management Sciences*, **3(5)**, pp.138-147, DOI: 10.12691/jbms-3-5-1.
- [17] S.M. Azeem, N. Akhtar (2014), "Job satisfaction and organizational commitment among public sector employees in Saudi Arabia", *International Journal of Business and Social Science*, **5(7)**, pp.128-133.
- [18] S.H. Araya, M. Haiyan (2015), "How job satisfaction factors affects components of organizational commitment: Study on employees of star hotels in eritrea", *International Journal of Human Resource Studies*, **5(4)**, pp.95-109, DOI:10.5296/IJHRS.V5I4.8770.
- [19] M.E. Malik, N. Samina, B. Naeem, et al. (2010), "Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan", *International Journal of Business and Management*, **5(6)**, pp.17-26, DOI:10.5539/ijbm.v5n6p17.
- [20] H.N.K. Giao, N.D.H. Tran (2017), "Factors affecting employee engagement with Ho Chi Minh City Banking University", *Industry and Trade Magazine*, **10**, pp.296-302, DOI:10.31219/osf.io/nswz6.
- [21] X.K. Do, K.L. Le (2015), "Research on employee engagement with the Military Petroleum Corporation", *Journal of Fisheries Science and Technology* **3**, pp.115-121 (in Vietnamese).