



Tác động của kết nối liên tục đến địa vị nhân viên: Thông qua vai trò trung gian của thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản và vai trò điều tiết của tham gia công việc

PHAN HÀ THANH NHÃ^{*}, NGUYỄN THỊ MAI TRANG^b

^a Đại học Công Nghệ Sài Gòn

^b Đại học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 08/09/2024 Ngày nhận lại: 19/09/2024 Duyệt đăng: 20/11/2024 Mã phân loại JEL: O15. Từ khóa: Kết nối liên tục; Nhu cầu tâm lý; Địa vị nhân viên; Tham gia công việc. Keywords: Constant connectivity to; Psychological need; Employee status; Job involvement.	Kết nối liên tục ngày càng trở nên quan trọng trong môi trường làm việc vì sự thuận tiện, linh hoạt hơn, và tự do làm việc mọi lúc, mọi nơi. Nghiên cứu này kiểm định kết nối liên tục tác động đến địa vị nhân viên thông qua thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản, với vai trò điều tiết của tham gia công việc. Mẫu nghiên cứu gồm 260 nhân viên được dùng để kiểm định mô hình đề xuất và phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM). Kết quả thể hiện kết nối liên tục tác động tích cực đến địa vị nhân viên. Nhu cầu tự chủ, năng lực, kết nối có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Tham gia công việc đóng vai trò như một yếu tố tăng cường tác động của việc kết nối liên tục đến nhu cầu năng lực, kết nối. Nghiên cứu này thảo luận về hàm ý lý thuyết và thực tiễn quản lý. Abstract Constant connectivity is increasingly vital in the workplace due to its convenience, greater flexibility, and the freedom to work anywhere and anytime. This study examines how constant connectivity affects employees' status through basic psychological needs satisfaction, with a moderating role of job involvement. A sample of 260 employees was used to test the proposed model and PLS-SEM method. The finding

^{*} Tác giả liên hệ.

Biên tập viên: Nguyễn Lương Tâm.

Email: nha.phanhathanh@stu.edu.vn (Phan Hà Thanh Nhã), trangntm@ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Mai Trang).

Trích dẫn bài viết: Phan Hà Thanh Nhã, & Nguyễn Thị Mai Trang. (2024). Tác động của kết nối liên tục đến địa vị nhân viên: Thông qua vai trò trung gian của thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản và vai trò điều tiết của tham gia công việc. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 35(9), 113-126.

revealed that constant connectivity impacted employee status. The autonomy, competence, and relatedness needs positively mediate the relationship between constant connectivity and employee status. Job involvement functions as an enhancer for the effect of constant connectivity on competence and relatedness needs satisfaction. Implications for theory and management practices are discussed in this study.

1. Giới thiệu

Sự tích hợp của công nghệ truyền thông (ví dụ như thư điện tử, điện thoại di động, và máy tính cá nhân) đã tạo ra môi trường làm việc hiện đại kết nối liên tục (Wajcman & Rose, 2011). Việc kết nối liên tục này đã giúp nhân viên có thể làm việc cả trong và ngoài giờ làm việc một cách thuận lợi (Mazmanian, 2013) cũng như không bị hạn chế về không gian làm việc (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Nhân viên thường xuyên sử dụng các công cụ này để theo dõi và trả lời các yêu cầu của khách hàng, đồng nghiệp, cấp trên hoặc luôn suy nghĩ và kết nối công việc sau thời gian làm việc tại doanh nghiệp (Porter & Kakabadse, 2006). Tình trạng này xảy ra ở nhiều nước trên thế giới; cụ thể, nhân viên tại Canada kết nối làm thêm ngoài giờ, tăng 14% so với năm 2020 (Microsoft, 2022). Tại Việt Nam, khảo sát gần 700 độc giả của tờ báo VnExpress thì nhân viên kết nối làm việc ngoài giờ là 53% (Nguyen, 2023). Vì vậy, xu hướng kết nối làm việc liên tục của nhân viên (Constant Connectivity – CC) đã thu hút được sự quan tâm của giới học thuật và các nhà quản lý hiện nay.

Büchler và cộng sự (2020) định nghĩa kết nối liên tục là nhân viên sẵn sàng kết nối với công việc, bất kể thời gian nào thông qua sự hỗ trợ của công nghệ truyền thông như điện thoại di động, máy tính xách tay... Kết nối liên tục tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian làm việc linh hoạt (Day và cộng sự, 2012), nhân viên tự sắp xếp công việc, phù hợp với trách nhiệm gia đình (Ninaus và cộng sự, 2015). Bên cạnh đó, kết nối liên tục giúp họ chủ động trong công việc (Fujimoto và cộng sự, 2016).

Địa vị nhân viên (Employee Status – ES) được định nghĩa là những cá nhân có địa vị trong tổ chức khi họ được công nhận vì có ảnh hưởng đáng kể, quyền lực, và nhận được sự ủng hộ từ người khác (Anderson và cộng sự, 2001; Eisenberger và cộng sự, 2002). Địa vị nhân viên được xem là động cơ thật sự của nhân viên khi kết nối liên tục (Mazmanian và cộng sự, 2013). Khi nhân viên cảm nhận môi trường làm việc tích cực do kết nối liên tục mang lại, họ chủ động thiết lập mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu tổ chức và nỗ lực theo đuổi không ngừng để đạt mục tiêu (Brown & Leigh, 1996); nhưng đến nay, chưa được nghiên cứu thực nghiệm giữa mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản (Basic Psychological Need Satisfaction – BPNS) được xem như yếu tố giải thích làm tăng sự nỗ lực trong sự nghiệp (Rathi & Lee, 2017), cũng như vai trò điều tiết của sự tham gia công việc (Job Involvement – JI) trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản không được thực hiện.

Để giải quyết khoảng trống nghiên cứu trên, nghiên cứu này sử dụng lý thuyết tự hoàn thiện mang tính biểu tượng (The Symbol Self-Definition Theory – SSDT) (Gollwitzer và cộng sự, 1982) để giải thích mối quan hệ cùng chiều giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Thứ hai, nghiên cứu sử dụng lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) (Blau, 1964), giải thích vai trò trung gian của sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản trong mối hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Ngoài

ra, lý thuyết SET cũng giải thích vai trò điều tiết của sự tham gia công việc ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa kết nối liên tục và sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản.

Vì vậy, mục tiêu nghiên cứu của bài này như sau: (1) kiểm định mối quan hệ cùng chiều giữa CC và ES; (2) kiểm định vai trò trung gian của BPNS trong mối quan hệ giữa CC và ES; (3) kiểm định điều tiết của JI đến mối liên kết giữa CC và BPNS.

Nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết, đặc biệt về chủ đề kết nối liên tục. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu khẳng định mối quan hệ cùng chiều của kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Thứ hai, xác định vai trò trung gian của sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản lên mối quan hệ cùng chiều giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Ngoài ra, kiểm định vai trò điều tiết của tham gia công việc trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản. Nhìn chung, nghiên cứu cung cấp những hiểu biết mới về cách thức và mức độ mà kết nối liên tục ảnh hưởng đến địa vị nhân viên. Các kết quả này hữu ích cho các nhà quản lý trong việc tìm các giải pháp quản lý công việc hiệu quả, qua đó giúp nâng cao được những tác động tích cực mà kết nối liên tục trong công việc.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Kết nối liên tục và địa vị nhân viên

Kết nối được định nghĩa là “Các cơ chế, quy trình, hệ thống, và mối quan hệ liên kết các cá nhân và tập thể (ví dụ: nhóm, tổ chức, văn hóa, và xã hội) bằng cách tạo điều kiện trao đổi vật chất, thông tin và/hoặc xã hội” (Kolb và cộng sự, 2012, trang 269). Có những dạng kết nối như: kết nối cần thiết (Requisite Connectivity), kết nối quá ít (Hypo-Connectivity), kết nối quá nhiều (Hyper-Connectivity), và kết nối tối ưu (Optimal Connectivity) (Kolb và cộng sự, 2012). Kolb và cộng sự (2012) cho rằng kết nối cần thiết là trạng thái mà cá nhân hoặc tổ chức cần đạt được một mức độ kết nối phù hợp để thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả và đạt được các kết quả xã hội mong muốn, là trạng thái trung bình so với kết nối quá ít - trạng thái khi kết nối không đủ đáp ứng công việc; hoặc kết nối quá nhiều - trạng thái khi mức độ kết nối quá cao, dẫn đến suy giảm hiệu suất. Cuối cùng, kết nối tối ưu là trạng thái giao tiếp hiệu quả và cân bằng với nhu cầu và yêu cầu của nhiệm vụ hiện tại (Kolb, 2008). Ngoài ra, một dạng kết nối khác được đề cập là kết nối liên tục (Constant Connectivity). Trong môi trường văn phòng, việc lựa chọn kết nối liên tục với công việc được coi là một chiến lược phù hợp (Wajcman & Rose, 2011) vì nhân viên thường phải đối mặt với một lượng lớn thông tin và yêu cầu giao tiếp cao (Kolb và cộng sự, 2012). Do đó, nhóm tác giả sử dụng kết nối liên tục của tác giả Büchler và cộng sự (2020) làm khái niệm chính trong bối cảnh nhân viên sử dụng công nghệ truyền thông như thư điện tử, điện thoại di động, máy tính bảng, và máy tính xách tay để kết nối công việc (Wajcman & Rose, 2011), hơn là những lĩnh vực khác liên quan đến cuộc sống.

Nhân viên tích cực và chủ động kết nối qua thư điện tử và tin nhắn liên tục với quản lý và đồng nghiệp, với mong muốn đáp ứng được kỳ vọng từ quản lý và đồng nghiệp. Mục tiêu cuối cùng là họ muốn được nổi bật so với đồng nghiệp và thăng tiến trong tổ chức. Địa vị trong tổ chức phản ánh mức độ mà nhân viên sở hữu sự nổi bật, tôn trọng, và ảnh hưởng trong bối cảnh của nhóm làm việc (Janssen & Gao, 2015).

Địa vị được xem là chỉ số giá trị xã hội mà cá nhân có được trong một bối cảnh xã hội nhất định (Duan và cộng sự, 2023). Sự tôn trọng tại nơi làm việc được minh chứng qua độ tin cậy, tính chính

trực, và năng lực (Albrecht, 2002). Những nhân viên luôn sẵn sàng làm việc liên tục sau giờ làm việc để giải quyết công việc quan trọng hay hỗ trợ những mục tiêu của nhóm đã chứng tỏ độ tin cậy và sự cam kết của họ, điều này thúc đẩy sự tôn trọng của đồng nghiệp và cấp trên (Mazmanian và cộng sự, 2013) vì sự cống hiến và tận tụy của họ. Kết hợp với lý thuyết tự hoàn thiện mang tính biểu tượng (Gollwitzer và cộng sự, 1982), nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng kết nối công việc liên tục sẽ làm tăng địa vị của nhân viên. Theo lý thuyết tự hoàn thiện mang tính biểu tượng (Symbol Self-Definition Theory – SSDT), cá nhân sử dụng biểu tượng để định nghĩa bản thân (Gollwitzer và cộng sự, 1982). Lý thuyết SSDT đưa ra giả thuyết rằng, khi thiếu các chỉ số quan trọng về tự định nghĩa, cá nhân sẽ phấn đấu tìm kiếm các biểu tượng thay thế như một sự bù đắp về tâm lý. Vì vậy, cá nhân thể hiện việc sẵn sàng làm việc mọi lúc mọi nơi cũng như sự chăm chỉ và tận tụy trong công việc như một biểu tượng của sự nỗ lực lớn và cam kết tốt với mục tiêu của tổ chức. Điều này mang hình ảnh đẹp trong cách đánh giá của cấp trên và của đồng nghiệp. Điều này, sẽ nâng cao vị thế của họ trong tổ chức. Do đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết H_1 như sau:

Giả thuyết H_1 : Kết nối công việc liên tục tác động cùng chiều đến địa vị nhân viên.

2.2. Vai trò trung gian của sự thỏa mãn nhu cầu tâm lý cơ bản trong mối quan hệ của kết nối liên tục và địa vị nhân viên

Nghiên cứu trước đây đã cho thấy mối quan hệ giữa duy trì kết nối liên tục ngoài giờ làm việc và những kết quả, đó là tăng kết quả công việc (Brummelhuis và cộng sự, 2021; Heissler và cộng sự, 2022), tốc độ làm việc nhanh hơn (Cavazotte và cộng sự, 2014), và hài lòng công việc (Diaz và cộng sự, 2012). Mục đích cuối cùng của việc duy trì kết nối liên tục thể hiện sự gắn kết cao trong công việc (Ter Hoeven và cộng sự, 2016), qua đó cá nhân hy vọng đạt được sự công nhận và thăng tiến (Mazmanian và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng lý thuyết trao đổi xã hội (SET) (Blau, 1964) để đề xuất cơ chế trung gian của kết nối liên tục và địa vị thông qua nhu cầu tự chủ, năng lực, và liên kết.

Lý thuyết SET cho rằng duy trì liên tục công việc được chi phối bởi các mối quan hệ hỗ tương, trong đó những đóng góp của nhân viên sẽ được đáp trả bằng sự công nhận hay địa vị của tổ chức. Cụ thể, khi nhân viên được tự chủ công việc thông qua sắp xếp công việc theo lịch trình cá nhân, thời gian hoặc địa điểm, cải thiện thời gian (Gagné & Deci, 2005; Baard và cộng sự, 2004; Mazmanian và cộng sự, 2013), họ cảm thấy được kiểm soát nhiều trong công việc, điều này làm tăng gắn kết và tham gia tích cực và công việc hơn (Ninaus và cộng sự, 2021), tăng hiệu suất công việc (Brummelhuis và cộng sự, 2021). Nói cách khác, việc kết nối liên tục làm tăng tính tự chủ của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự công nhận hỗ trợ từ quản lý và đồng nghiệp (McCartney và cộng sự, 2023), nâng cao địa vị của nhân viên. Lý thuyết SET cũng cho rằng những thành quả thúc đẩy bởi năng lực, được tạo ra bởi sự kết nối liên tục và được củng cố thông qua sự công nhận và hỗ trợ từ quản lý. Điều này có thể giải thích là kết nối liên tục giúp nhân viên nhanh chóng truy cập thông tin và giải quyết vấn đề thấu đáo, góp phần nâng cao năng lực và hiệu suất của nhân viên. Baumeister và Leary (1995) thảo luận nhu cầu kết nối là một động lực cơ bản của nhân viên, nhân viên có các liên kết tích cực thì rất quan trọng cho sức khỏe tâm lý. Kết nối công việc liên tục và có ý nghĩa sẽ tăng cường sự gắn kết, giao tiếp, và hợp tác giữa nhân viên với quản lý và đồng nghiệp. Qua đó, nhân viên sẽ nhận được sự công nhận

cũng như nâng cao vị thế từ sự hỗ trợ của quản lý cũng như đồng nghiệp. Vì vậy nhóm tác giả đề xuất giả thuyết H₂, H₃, và H₄ như sau:

Giả thuyết H₂: Nhu cầu tự chủ làm trung gian trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên.

Giả thuyết H₃: Nhu cầu năng lực làm trung gian trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên.

Giả thuyết H₄: Nhu cầu kết nối làm trung gian trong mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên.

2.3. Vai trò điều tiết của tham gia công việc

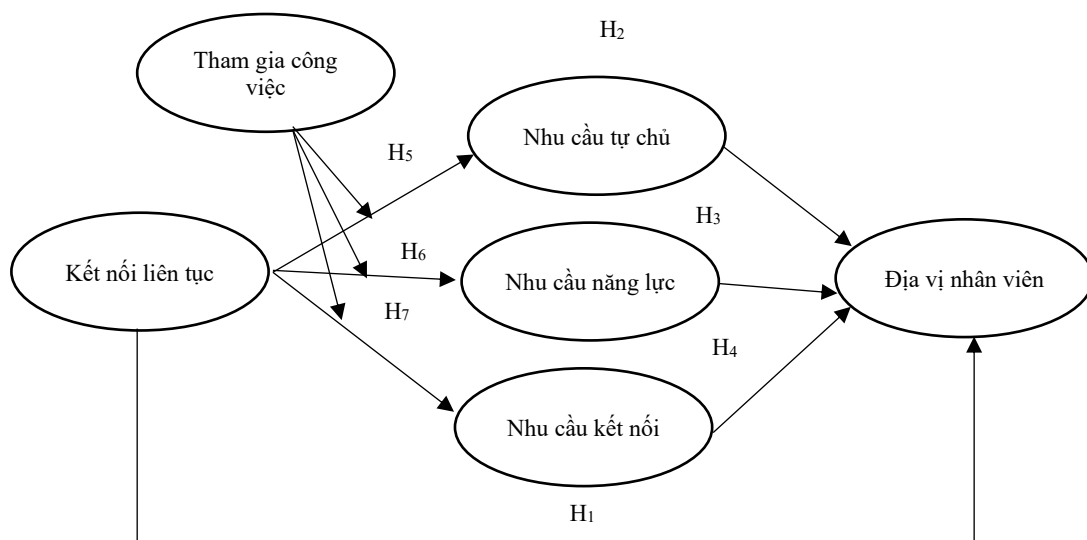
Tham gia công việc là mức độ mà cá nhân cảm nhận công việc của mình có ý nghĩa quan trọng đối với hình ảnh bản thân (Lawler & Hall, 1970). Nhân viên tham gia công việc cao vì họ cảm thấy công việc là niềm đam mê và mục tiêu trong cuộc sống (Mudrack, 2004). Nhóm tác giả kiểm định vai trò điều tiết của tham gia công việc đến mối quan hệ giữa kết nối liên tục và sự thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản thông qua lý thuyết trao đổi xã hội (SET) (Blau, 1964). Cụ thể, khi một nhân viên có mức độ tham gia công việc cao, họ nhìn nhận kết nối liên tục như một phần thưởng có thể giúp họ tăng cường tự chủ trong công việc. Lý thuyết SET lý giải: khi tham gia công việc cao giúp nhân viên cảm thấy họ kiểm soát được công việc (Fujimoto và cộng sự, 2016) và ra quyết định một cách nhanh chóng mà không cần phụ thuộc vào người khác, từ đó thỏa mãn nhu cầu tự chủ. Ngoài ra, mức độ tham gia công việc của nhân viên tăng lên, mối quan hệ giữa kết nối liên tục và nhu cầu về năng lực cũng được củng cố hơn. Sự kết nối liên tục cung cấp cho nhân viên cơ hội thể hiện và phát triển năng lực của mình, đồng thời giúp họ nhận được phản hồi tích cực, điều này thúc đẩy cảm giác thỏa mãn về nhu cầu năng lực vì nhân viên muốn thể hiện năng lực làm việc (Holton & Russell, 1997), mong muốn hoàn thành nhiệm vụ (Brown & Leigh, 1996). Theo lý thuyết SET, nhân viên sẽ đánh giá kết nối liên tục như một yếu tố hỗ trợ cho sự phát triển nghề nghiệp và phát triển năng lực, từ đó nâng cao hiệu suất công việc và tạo ra cảm giác tự tin.

Khi mức độ tham gia công việc của nhân viên tăng lên, mối quan hệ giữa kết nối liên tục và sự thỏa mãn về nhu cầu kết nối trở nên rõ ràng hơn. Nhân viên có mức độ tham gia cao, thường thấy gắn bó với tổ chức và đồng nghiệp (Brown, 1996), điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ lẫn nhau (Rich và cộng sự, 2010). Lý thuyết SET giải thích rằng, khi nhân viên có sự trao đổi xã hội tích cực (như sự hỗ trợ từ đồng nghiệp) mà không phải chịu quá nhiều chi phí (như sự cô lập hoặc thiếu thông tin), họ sẽ cảm thấy mối quan hệ này mang lại phần thưởng lớn hơn chi phí. Do đó, kết nối liên tục tạo ra mối quan hệ tích cực, thỏa mãn nhu cầu kết nối xã hội của nhân viên. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu H₅, H₆, và H₇ như sau:

Giả thuyết H₅: Tham gia công việc điều tiết mối quan hệ giữa kết nối liên tục và nhu cầu tự chủ, theo đó mức độ tham gia công việc cao sẽ tăng cường tác động tích cực của kết nối liên tục lên nhu cầu tự chủ của nhân viên.

Giả thuyết H₆: Tham gia công việc điều tiết mối quan hệ giữa kết nối liên tục và nhu cầu năng lực, theo đó mức độ tham gia công việc cao sẽ tăng cường tác động tích cực của kết nối liên tục lên nhu cầu năng lực của nhân viên.

Giả thuyết H₇: Tham gia công việc điều tiết mối quan hệ giữa kết nối liên tục và nhu cầu kết nối, theo đó mức độ tham gia công việc cao sẽ tăng cường tác động tích cực của kết nối liên tục lên nhu cầu kết nối của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu và đối tượng khảo sát

Nghiên cứu định tính và định lượng được thực hiện trong nghiên cứu này. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với 9 đáp viên có kinh nghiệm làm việc ít nhất 1 năm trở lên, gồm: 8 nhân viên văn phòng và 1 giám đốc lĩnh vực xây dựng, trong đó: 6 nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng, nhà hàng, điện tử, du lịch, hành chính công, và bất động sản; 2 nhân viên trong lĩnh vực công nghệ thông tin từ 08/01/2024 đến 17/01/2024 nhằm điều chỉnh từ ngữ của các phát biểu trong bảng câu hỏi để dễ hiểu hơn với người trả lời. Bảng câu hỏi chính thức được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Với kỹ thuật chọn mẫu thuận tiện, bảng câu hỏi bằng giấy được phát trực tiếp cho các học viên tại các lớp học đào tạo có trình độ thạc sĩ cũng như vừa học vừa làm tại Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian từ 01/02/2024 đến ngày 24/04/2024.

Trong 320 bảng câu hỏi được phân phối, 60 bị loại vì bỏ trống và khoanh tròn chỉ một con số. Cuối cùng, 260 bảng hợp lệ được đưa vào xử lý. Câu hỏi gạt lọc được sử dụng trong bảng hỏi là người đang làm cho doanh nghiệp bất kỳ trong 6 tháng qua và có sử dụng thiết bị di động làm việc ngay khi đã về nhà.

3.2. Thang đo

Mô hình nghiên cứu bao gồm 6 khái niệm. Các thang đo như kết nối liên tục được tham khảo từ Büchler và cộng sự (2020), nhu cầu thỏa mãn tâm lý cơ bản kế thừa từ Chen và cộng sự (2015), địa vị của nhân viên được sử dụng của Duan và cộng sự (2023) và cuối cùng tham gia công việc từ tác

giả Agarwal và cộng sự (2022) gồm 26 biến quan sát. Người trả lời chọn mức đồng ý từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (Hoàn toàn đồng ý), ngoại trừ nhu cầu thoả mãn tâm lý cơ bản được đánh giá từ 1 (Hoàn toàn không đúng) đến 7 (Hoàn toàn đúng).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Điện thoại di động chiếm tỷ trọng sau thời gian làm việc cao nhất là 63,8%, nam giới chiếm tỷ trọng 58,8%, tuổi từ 25–<35 tuổi có tỷ trọng cao nhất là 52,7%. Trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao nhất là 75%, kế tiếp nhân viên chiếm tỷ trọng lớn nhất là 73,1%, trưởng/phó nhóm chiếm 12,7%, giám đốc/phó giám đốc chiếm 7,3%, trưởng/phó phòng chiếm 6,9%, lĩnh vực ngân hàng là 45,4%, thu nhập cao nhất từ 10 triệu–<20 triệu chiếm 46,5%.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 1 thể hiện các khái niệm nghiên cứu có hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factors – VIF) < 5, hầu hết có hệ số tải > 0,7 và chỉ số tin cậy > 0,5, riêng hệ số tải của JI2 là 0,625 < 0,7 và chỉ số tin cậy là 0,391 < 0,5. Theo Hair và cộng sự (2022) nếu hệ số tải < 0,45 thì loại hoàn toàn. Nhóm tác giả đánh giá tiếp độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE), nếu CR và AVE không đạt thì nhóm tác giả sẽ xem xét loại bỏ. Chỉ số CR > 0,7 và AVE > 0,5 đều đạt, như vậy nhóm tác giả sẽ giữ lại JI2. Độ tin cậy nhất quán nội được xem xét bằng hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), rho_A. Các hệ số này đều lớn hơn 0,7. Như vậy, các khái niệm đạt giá trị hội tụ và độ tin cậy nhất quán nội tại (Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 1.

Kiểm định mô hình đo lường

Biến tiềm ẩn	Biến chỉ báo	Giá trị hội tụ				Độ tin cậy nhất quán nội tại		
		VIF	Hệ số tải	Chỉ số tin cậy	AVE	Cronbach's alpha	rho_A	CR
CC	CC1	2,555	0,862	0,743	0,731	0,907	0,910	0,931
	CC2	2,742	0,862	0,743				
	CC3	2,123	0,805	0,648				
	CC4	2,612	0,843	0,711				
	CC5	3,522	0,899	0,808				
AU	AU1	1,747	0,756	0,572	0,693	0,851	0,858	0,900
	AU2	2,742	0,896	0,803				
	AU3	2,131	0,834	0,696				
	AU4	1,976	0,838	0,702				
CO	CO1	2,596	0,883	0,780	0,777	0,904	0,909	0,933
	CO2	3,746	0,917	0,841				

Biến tiềm ẩn	Biến chỉ báo	Giá trị hội tụ			Độ tin cậy nhất quán nội tại			
		VIF	Hệ số tải	Chỉ số tin cậy	AVE	Crobanch's alpha	rho_A	CR
	CO3	3,661	0,914	0,835				
	CO4	1,896	0,808	0,653				
RE	RE1	2,527	0,836	0,699	0,768	0,900	0,908	0,933
	RE2	3,300	0,902	0,814				
	RE3	2,869	0,894	0,799				
	RE4	2,504	0,873	0,762				
JI	JI4	4,168	0,855	0,731	0,644	0,887	0,897	0,915
	JI5	3,126	0,842	0,709				
	JI1	1,694	0,766	0,587				
	JI2	1,290	0,625	0,391				
	JI3	3,250	0,873	0,762				
	JI6	3,001	0,827	0,684				
ES	ES1	2,334	0,89	0,792	0,823	0,892	0,899	0,933
	ES2	2,803	0,903	0,815				
	ES3	3,041	0,927	0,859				

Ghi chú: CC: Kết nối liên tục; AU: Nhu cầu tự chủ; CO: Nhu cầu năng lực; RE: Nhu cầu kết nối; ES: Địa vị; JI: Tham gia công việc.

Để đánh giá giá trị phân biệt: dùng tiêu chí chỉ số tương quan (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations – HTMT). Trong Bảng 2, các giá trị đều < 0,85: có sự phân biệt (Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 2.

Giá trị HTMT

	AU	CC	CO	ES	JI
CC	0,615				
CO	0,642	0,533			
ES	0,560	0,460	0,488		
JI	0,446	0,428	0,263	0,497	
RE	0,644	0,577	0,613	0,480	0,376

4.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Các hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 3,3 (Bảng 3): không có dấu hiệu đa cộng tuyến cũng không có biểu hiện về sai lệch phương pháp chung (Kock & Lynn, 2012).

Bảng 3.

Hệ số VIF

	AU	CO	ES	RE
AU			1,698	
CC	1,253	1,253		1,253
CO			1,662	
JI	1,187	1,187		1,187

Nghiên cứu này sử dụng kỹ thuật bootstrapping, lặp lại 10.000 lần dữ liệu (Hair và cộng sự, 2022) để kiểm định giả thuyết. Kết quả phân tích cho thấy: R^2 điều chỉnh của biến nhu cầu tự chủ (AU) là 0,339; của nhu cầu năng lực (CO) là 0,303 và nhu cầu liên kết (RE) là 0,331 và cuối cùng là địa vị (ES) gần 0,288. (Bảng 4).

Bảng 4 cho thấy kết nối liên tục kết nối liên tục tác động đến địa vị nhân viên, $\beta = 0,142$; $p = 0,000$. Giả thuyết H_1 được ủng hộ. Kế tiếp, mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên chịu sự ảnh hưởng trung gian của nhu cầu tự chủ, $\beta = 0,139$; $p = 0,000$. Giả thuyết H_2 được ủng hộ. Mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên chịu sự ảnh hưởng trung gian của nhu cầu năng lực, $\beta = 0,097$; $p = 0,028 < 0,05$. Giả thuyết H_3 được ủng hộ. Tương tự mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên chịu sự ảnh hưởng trung gian của nhu cầu liên kết, $\beta = 0,088$, $p = 0,024 < 0,05$. Giả thuyết H_4 được chấp nhận.

Bảng 4.

Kết quả phân tích

Giả thuyết	Sự tác động	β	Giá trị		Nhận xét
			T	p	
H_1	CC $\rightarrow$ ES	0,142***	7,757	0,000	Chấp nhận
H_2	CC $\rightarrow$ AU $\rightarrow$ ES	0,139***	3,528	0,000	Chấp nhận
H_3	CN $\rightarrow$ CO $\rightarrow$ ES	0,097*	2,191	0,028	Chấp nhận
H_4	CN $\rightarrow$ RE $\rightarrow$ ES	0,088*	2,263	0,024	Chấp nhận

R^2 điều chỉnh (AU)= 0,339 R^2 điều chỉnh (CO)= 0,303 R^2 điều chỉnh (ES)= 0,331 R^2 điều chỉnh (ES)= 0,288

Trong đó: ***, **, và * tương ứng với mức ý nghĩa 0,001; 0,01; và 0,05.

4.4. Kiểm định tác động của điều tiết:

Tham gia công việc điều tiết mối quan hệ giữa kết nối liên tục và đáp ứng các nhu cầu tâm lý cơ bản. Bảng 5 cho thấy tham gia công việc không ý nghĩa đối với mối quan hệ kết nối liên với nhu cầu tự chủ, giả thuyết H_5 bị loại bỏ. Trong khi đó tham gia công việc có ảnh hưởng điều tiết tích cực ($\beta = 0,262$; $p = 0,000$) đến kết nối liên tục và nhu cầu năng lực, giả thuyết H_6 được chấp nhận. Và tham gia công việc có ảnh hưởng điều tiết tích cực ($\beta = 0,179$; $p = 0,001$) giữa kết nối liên tục và nhu cầu kết nối, giả thuyết H_7 được chấp nhận.

Bảng 5.**Kết quả**

Giả thuyết	Sự tác động	β	Giá trị		Nhận xét
			T	p	
H ₅	JI x CC $\rightarrow$ AU	0,083	1,480	0,139	Loại bỏ
H ₆	JI x CC $\rightarrow$ CO	0,262***	3,673	0,000	Chấp nhận
H ₇	JI x CC $\rightarrow$ RE	0,179**	3,301	0,001	Chấp nhận

Trong đó: ***, **, và * tương ứng với mức ý nghĩa 0,001; 0,01; và 0,05.

5. Hàm ý về mặt lý thuyết và quản trị*5.1. Hàm ý về mặt lý thuyết*

Trước tiên, nghiên cứu đã làm nổi bật động cơ thật sự của nhân viên trong môi trường hiện đại khi kết nối làm việc liên tục, đó là địa vị nhân viên. Kết quả này có thể trở thành tài liệu cho các nghiên cứu tương lai. Thứ hai, thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản đóng vai trò trung gian giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Mỗi quan hệ tích cực giữa kết nối liên tục với nhu cầu tự chủ càng cao, sẽ càng ảnh hưởng tích cực đến địa vị nhân viên, gợi ý rằng nhân viên kết nối làm việc liên tục nhằm thỏa mãn nhu cầu chủ động trong công việc để đạt mục tiêu nghề nghiệp, đó là địa vị nhân viên (Mazmanian và cộng sự, 2013). Kế tiếp, mỗi quan hệ tích cực giữa kết nối liên tục và nhu cầu năng lực, tác động tích cực đến địa vị nhân viên, nghĩa là nhân viên có mong ước khẳng định năng lực bản thân bằng cách kết nối liên tục để thỏa mãn nhu cầu cũng như đạt được vị trí nhất định trong doanh nghiệp. Ngoài ra, kết quả khẳng định cơ chế trung gian của nhu cầu kết nối tích cực đối với kết nối liên tục và địa vị nhân viên, gợi ý nhân viên cần thỏa nhu cầu kết nối với khách hàng, đồng nghiệp do kết nối liên tục giúp nhân viên đạt hiệu quả công việc (Brummelhuis và cộng sự, 2021) dẫn đến địa vị được cải thiện.

Đóng góp kế tiếp là khám phá vai trò điều tiết của tham gia công việc, đây là đóng góp mới, làm rõ hành vi kết nối liên tục. Điều này cho thấy, nhân viên càng chủ động tham gia công việc thì nhân viên càng muốn kết nối làm việc liên tục để thỏa mãn sự mong muốn phát triển năng lực. Ngoài ra, kết quả cũng chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa kết nối liên tục và nhu cầu kết nối khi có tác động của tham gia công việc. Tham gia công việc là nhân tố quan trọng trong môi trường hiện đại, khi nhân viên chủ động tham gia công việc càng cao thì họ càng chủ động kết nối làm việc liên tục và làm thỏa mãn sự kết nối trong công việc, đồng nghiệp, khách hàng.

5.2. Đề xuất quản trị

Nhà quản trị tận dụng sự ảnh hưởng của nhu cầu tự chủ đến mối quan hệ giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên, bằng cách tạo điều kiện, trao quyền tự chủ cho nhân viên, giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu tự chủ. Khi nhân viên chủ động, kiểm soát được kế hoạch làm việc sẽ tạo động lực cho nhân viên, đạt được kỳ vọng trong sự nghiệp như khẳng định địa vị nhân viên trong doanh nghiệp. Thứ hai, nhà quản trị tạo môi trường kết nối làm việc liên tục thuận lợi, sẽ thúc đẩy nhân viên học hỏi kỹ năng mới, cải thiện năng lực. Điều này làm thỏa mãn nhu cầu năng lực, nhân viên sẽ dễ dàng đạt thành

công trong cuộc sống, phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội. Thứ ba, nhà quản trị tạo môi trường tích cực, tạo cảm giác thân thuộc thông qua kết nối, làm cho nhân viên thỏa mãn nhu cầu kết nối, nhân viên sẽ tăng lòng tin, giúp cho nhân viên dễ dàng có được vị trí công việc phù hợp. Thứ tư, nhà quản trị chú ý đến đặc điểm nhân viên như sự nhiệt tình, sự năng nổ của nhân viên sẽ thúc đẩy kết nối liên tục làm nhu cầu năng lực nhân viên được thỏa mãn. Khi nhân viên tích cực tham gia và kết nối liên tục với công việc, họ có cơ hội tiếp xúc với nhiệm vụ mới và thử thách mới. Điều này giúp họ phát triển và nâng cao kỹ năng của mình, làm cho họ cảm thấy mình ngày càng giỏi hơn.

6. Kết luận và hạn chế nghiên cứu:

Từ kết quả thể hiện nhu cầu tự chủ, nhu cầu năng lực, nhu cầu kết nối đóng vai trò trung gian giữa kết nối liên tục và địa vị nhân viên. Ngoài ra, tham gia công việc làm tăng cường tác động tích cực của kết nối liên tục đến nhu cầu về năng lực, và đến nhu cầu về kết nối. Tuy nhiên, tham gia công việc không có ý nghĩa thống kê đến mối quan hệ giữa kết nối liên tục và nhu cầu tự chủ.

Nghiên cứu này có một số hạn chế có thể được khắc phục trong các nghiên cứu tương lai. Thứ nhất, nhóm tác giả dùng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện trong bối cảnh và hoàn cảnh khác hoặc từ nhiều nguồn thông qua hai bảng câu hỏi khác nhau tại hai thời điểm riêng biệt. Thứ hai, kết nối liên tục có thể tạo ra cơ hội khác cho nhân viên ngoài yếu tố về địa vị nhân viên mà mô hình đề xuất khi xét về yếu tố khu vực. Do đó, kết quả khảo sát chỉ thực hiện tại một khu vực, dường như chưa đưa ra kết quả mang yếu tố quyết định.

Tài liệu tham khảo

- Agarwal, U. A., Gupta, M., & Cooke, F. L. (2022). Knowledge hide and seek : Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770-781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.074>
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 116-132. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.116>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>

- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Brummelhuis, L. L. ten., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- Büchler, N., ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being?. *Information and Organization*, 30(3), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100302>
- Cavazotte, F., Heloisa Lemos, A., & Villadsen, K. (2014). Corporate smart phones: Professionals' conscious engagement in escalating work connectivity. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 72-87. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12022>
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Kaap-Deeder, J. Van der, Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Petegem, S. Van, & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction , need frustration , and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>
- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491. <https://doi.org/10.1037/a0029837>
- Diaz, I., Chiaburu, D. S., Zimmerman, R. D., & Boswell, W. R. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500-508. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.007>
- Duan, J., Wang, T., Xu, Y., & Zhu, Y. (2023). Employee status and voice under authoritarian leadership : An attachment perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38(3), 607-619. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09845-9>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fujimoto, Y., Ferdous, A. S., Sekiguchi, T., & Sugianto, L. F. (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, 69(9), 3315-3323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.013>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gollwitzer, P. M., Wicklund, R. A., & Hilton, J. L. (1982). Admission of failure and symbolic self-completion : Extending Lewinian theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(2), 358-371.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Los Angeles: SAGE.
- Heissler, C., Kern, M., & Ohly, S. (2022). When thinking about work makes employees reach for their devices: A longitudinal autoregressive Diary Study. *Journal of Business and Psychology*, 37, 999-1016. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09781-0>
- Holton, E. F., & Russell, C. J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 163-172. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00640.x>
- Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1854-1872. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206312471386>
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in Variance-Based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580. <https://doi.org/10.17705/1jais.00302>
- Kolb, D. G. (2008). Exploring the metaphor of connectivity : Attributes , dimensions and duality. *Organization Studies*, 29(1), 127-144. <https://doi.org/10.1177/0170840607084574>
- Kolb, D. G., Caza, A., & Collins, P. D. (2012). States of connectivity : New questions and new directions. *Organization Studies*, 33(2), 267-273. <https://doi.org/10.1177/0170840611431653>
- Lawler, E. J., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1225-1250. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0787>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McCartney, J., Franczak, J., Gonzalez, K., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Jordan, S. L., Wikhamn, W., Karim, A., & Babalola, M. T. (2023). Supervisor off-work boundary infringements : Perspective-taking as a resource for after-hours intrusions. *Work & Stress*, 37(3), 373-396. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2176945>
- Microsoft. (2022). New Future of Work. In *Microsoft Research Tech Report*. Retrieved from: <https://aka.ms/nfw2022>
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement , obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508. <https://doi.org/10.1108/09534810410554506>
- Nguyen, Q. (2023). *Office Workers Lose All Weekend Free Time*. Retrieved January 14, 2024 from: <https://e.vnexpress.net/news/trend/office-workers-lose-all-weekend-free-time-4597940.html>
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-

- family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R., & Chan, K. (2015). Benefits and stressors perceived effects of ICT use on employee health and work stress: An exploratory study from Austria and Hong Kong. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 10(28838), 1-15.
- Porter, G., & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*, 25(6), 535-560.
<https://doi.org/10.1108/02621710610670119>
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: An investigation in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 2-15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2016-0002>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ter Hoeven, C. L., Zoonen, W. Van, & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 82(3), 239-263. <https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1133920>
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>