

TÁC ĐỘNG CỦA SỰ IM LẶNG ĐẾN CAM KẾT TÌNH CẢM VÀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

● TRẦN MAI ĐỒNG

TÓM TẮT:

Bài viết phân tích các tác động của sự im lặng đến ý định nghỉ việc của nhân viên với vai trò trung gian là sự cam kết tình cảm. Qua đó, nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản lý hiểu rõ được mức độ tác động này thông qua việc kiểm định mô hình và các giả thuyết.

Từ khóa: Sự cam kết tình cảm, sự im lặng, ý định nghỉ việc, nhân viên.

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, dưới sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp (DN) và sự thay đổi của thị trường đầy khốc liệt đã buộc các công ty phải tập trung hơn vào hoạt động của nguồn nhân lực. Ngày càng có nhiều tổ chức, DN quan tâm đến việc khuyến khích nhân viên thể hiện ý tưởng và chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm của mình nhằm tạo ra hiệu suất cao hơn. Tuy nhiên, trong bối cảnh văn hóa mang tính cộng đồng, trong tập thể với tư tưởng cầu an, cả nể (Trần Ngọc Thêm, 2004) tại Việt Nam, phần lớn nhân viên lại lựa chọn giữ im lặng. Sự im lặng của nhân viên tạo ra những hậu quả không đáng có cho chính bản thân họ và làm xấu đi mối quan hệ của họ với tổ chức bằng cách tạo ra sự căng thẳng, không hài lòng, hoài nghi và thiếu gắn kết (Joinson, 1996). Kết quả là, nhân viên có thể cảm thấy mình không còn thuộc về tổ chức. Đồng nghĩa với việc nhân viên mất đi sự cam kết với doanh nghiệp, đặc biệt là cam kết về tình cảm (affective commitment), loại cam

kết nhân mạnh đến sự gắn bó của cá nhân với tổ chức bằng cách chấp nhận các giá trị và có mong muốn duy trì mối quan hệ với tổ chức. Có thể thấy, một trong những hậu quả lớn nhất của sự im lặng của nhân viên với tổ chức là việc dẫn đến ý định nghỉ việc (turnover intention). Ý định là tiền thân của hành vi (Ajzen, 1991) và đã có rất nhiều nghiên cứu cho thấy tác động của ý định nghỉ việc đến hành vi nghỉ việc của người lao động (Griffeth và cộng sự, 2000; Joarder và cộng sự, 2011).

Việc khám phá vai trò của sự im lặng của nhân viên đối với cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc của họ là một nghiên cứu cần thiết tại Việt Nam, nhằm góp phần giúp các doanh nghiệp, đặc biệt là các nhà quản lý có thêm cơ sở cho quá trình xây dựng và thực hiện các biện pháp giữ chân những nhân tài có ích cho tổ chức. Để đảm bảo tính đại diện, nghiên cứu này được thực hiện tại TP. Hồ Chí Minh, nơi tập trung đội ngũ lao động đến từ nhiều địa phương khác nhau trong cả nước.

2. Tiền đề của sự im lặng trong văn hóa Việt Nam

Theo tác giả Lê Văn Quán (2007), văn hóa truyền thống Việt Nam mang những đặc điểm cơ bản của văn hóa truyền thống phương Đông, nét văn hóa cộng đồng - huyết thống, vùng miền đã tạo nên ý thức cộng đồng cao và cái tôi cá nhân ít được chú trọng. Trong văn hóa giao tiếp của người Việt Nam, họ luôn ưa sự tế nhị, ý tứ, cũng như thích sự hòa thuận. Lối giao tiếp này là sản phẩm của lối sống trọng tình và lối tư duy coi trọng các mối quan hệ (tư duy tổng hợp, biện chứng). Nó tạo nên một thói quen dẫn do, cân nhắc kỹ càng khi giao tiếp. Hall (1976) đã phân loại các nền văn hóa thành hai loại: Phụ thuộc nhiều vào ngữ cảnh (high context) và phụ thuộc ít vào ngữ cảnh (low context).

Trong nền văn hóa mà giao tiếp ít phụ thuộc vào ngữ cảnh, điển hình là phương Tây thì thông điệp chuyển tải phải rõ ràng. Trong khi đó, thông điệp trong các nền văn hóa mà giao tiếp phụ thuộc nhiều vào ngữ cảnh, ví dụ như phương Đông, thì được truyền tải một cách gián tiếp, người nghe phải đào sâu thông điệp để có thể hiểu chính xác nội dung. Chính vì thế, các thành viên từ nền văn hóa ít phụ thuộc vào ngữ cảnh tất yếu sẽ không chịu được tính không rõ ràng trong giao tiếp. Do vậy, nền văn hóa phương Tây không thích sự im lặng trong giao tiếp.

Ngược lại, sự im lặng thường được sử dụng trong nền văn hóa phương Đông, điển hình là Việt Nam. Các cá nhân cư xử theo các quy tắc và chuẩn mực của văn hóa, gắn liền với cách tổ chức của xã hội hoặc cộng đồng cụ thể của họ. Trong trường hợp văn hóa có nhiều khoảng cách quyền lực lớn như Việt Nam, cấp trên và cấp dưới có mối quan hệ bất bình đẳng, cấp dưới phải tuân theo mệnh lệnh của cấp trên. Vì thế, hành vi lên tiếng của cấp dưới bị hạn chế rất nhiều, làm cho các nhân viên khó có thể đề nghị bất cứ điều gì, cho dù điều đó có thể giúp cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Thêm nữa, việc lên tiếng là không phù hợp với giá trị văn hóa của khoảng cách quyền lực cao và nó cũng thể hiện cho sự thách thức quyền lực của người quản lý, có thể dẫn đến việc bị trả đũa. Do đó, các nhân viên Việt Nam ít bày tỏ ý tưởng của mình hơn, vì lo sợ rằng sẽ có hậu quả

xấu xảy ra khi lên tiếng. Tương tự, Morrison và Milliken (2000) cho rằng, các nhà quản lý với định hướng khoảng cách quyền lực cao và niềm tin văn hóa tập thể có xu hướng thúc đẩy sự im lặng trong tổ chức của họ nhiều hơn các nhà quản lý khác. Vì vậy, khi cá nhân cảm thấy ý kiến của mình không có giá trị trong tổ chức, họ sẽ ít bày tỏ quan điểm hơn. Hơn nữa, các cá nhân trong nền văn hóa tập thể thích để các vấn đề liên quan đến công việc cần được giải quyết cho các cá nhân ở các vị thế quyền lực, hơn là tự giải quyết những vấn đề này. Những người theo chủ nghĩa tập thể cho rằng, những đề xuất khởi xướng và hành động nhất định để mang lại sự thay đổi là vô nghĩa, vì họ cho rằng quyết định của họ bị kiểm soát bởi các yếu tố môi trường mà họ không thể ảnh hưởng, làm tăng khả năng duy trì sự im lặng của họ. Đây cũng là một đặc trưng điển hình của đa số các nhân viên ở nước ta. Họ thường mang tư tưởng những vấn đề của tổ chức (dĩ nhiên thuộc về phạm vi quản lý của những người lãnh đạo) thì không cần nêu ý kiến hoặc có nêu cũng không thể thay đổi được điều gì. Chính điều này đã dẫn đến sự im lặng của các nhân viên Việt Nam.

2.3. Sự im lặng của nhân viên (*Employee silence*)

Cho tới nay, đã có nhiều nghiên cứu tập trung vào sự im lặng. Từ những quan điểm khác nhau đã hình thành nên nhiều thuật ngữ khác nhau về sự im lặng. Trong đó, mỗi nghiên cứu được trình bày sẽ bao gồm: các thuật ngữ và định nghĩa, mức độ phân tích (cá nhân, nhóm hoặc tổ chức) và sự im lặng đáp ứng tình huống nào.

Từ Bảng 1 có thể thấy, mặc dù Pinder & Harlos (2001) và Morrison & Milliken (2000) có những cách tiếp cận khác nhau về mức độ khái niệm hóa và trọng tâm riêng biệt của họ (Pinder & Harlos tập trung vào sự im lặng của cá nhân như là một phản ứng đối với sự bất công, Morrison và Milliken tập trung vào sự im lặng ở mức độ tổ chức như là một phản ứng đối với sự hãi và nền văn hoá im lặng). Tuy nhiên, cả hai đều cho rằng, sự im lặng của nhân viên dựa trên một số động cơ và để đáp lại vài tình huống hoặc vấn đề, tức là nhấn mạnh lý do tại sao nhân viên lại thường xuyên giữ im lặng. Quyết định giữ im lặng của nhân viên có thể gây ra những hậu quả nghiêm

Bảng 1. Một số nghiên cứu nền tảng về sự im lặng

STT	Thuật ngữ	Đáp ứng tình huống	Định nghĩa
1	Sự vô tri đa nguyên	Tuân thủ các chuẩn mực xã hội	Tình trạng trong đó gần như tất cả các thành viên của nhóm đều lưu trữ chối tiêu chuẩn nhóm nhưng lại tin rằng hầu hết các thành viên khác đều chấp nhận (Allport, 1924).
2	Khuếch tán trách nhiệm	Nhận thấy trách nhiệm hành động giảm đi trong các nhóm lớn	Sự nhận thức rằng những người khác cũng đang chứng kiến một sự kiện sẽ làm giảm đáng kể khả năng can thiệp của một cá nhân (Latane & Darley, 1968).
3	Trung thành và bỏ bê	Phản ứng của cá nhân đối với sự không hài lòng trong công việc	Hirschman (1970) cho rằng, những nhân viên trung thành sẽ ở lại và chịu đựng trong im lặng; tin rằng mọi thứ sẽ tốt hơn. Farrell (1983) dựa vào nghiên cứu của Hirschman để xác định phản ứng đối với sự không hài lòng trong công việc mà ông gọi là bỏ bê, được đặc trưng bởi sự thờ ơ và im lặng.
4	Tư duy tập thể	Mong muốn phù hợp với nhận thức của nhóm.	Một hình thức tư duy của các thành viên trong nhóm nhằm giảm thiểu mâu thuẫn và đạt được sự đồng thuận mà không cần phản tích, đánh giá và thử nghiệm các ý tưởng (Janis, 1972)
5	Hiệu ứng MUM	Thông tin tiêu cực.	Sự miễn cưỡng chung của cá nhân trong việc chuyển tải những thông tin tiêu cực do sự khó chịu liên quan đến việc truyền đạt các tin tức xấu (Conlee & Tesser, 1973).
6	Vòng xoắn im lặng	Không đồng ý với ý kiến công chúng / tránh bị cô lập	Cung cấp quan niệm làm thế nào im lặng có thể biểu lộ và duy trì sự phù hợp với ý kiến công chúng, thường là do lo sợ bị cô lập hoặc tự nghi ngờ (Noelle-Neumann, 1974).
7	Nghịch lý Abilene	Muốn được phù hợp với mong muốn của nhóm.	Tình huống mà mọi người giao tiếp đồng thuận vì họ muốn tuân theo ý nguyện hay mong muốn của nhóm (Harvey, 1974).
8	Hội chứng Diệc	Tổ chức thất bại trong việc đáp ứng một cách tích cực các khiếu nại của nhân viên.	Các chuẩn mực tổ chức làm nản lòng nhân viên trong việc biểu hiện công khai và trực tiếp sự không hài lòng của họ (Peirce và cộng sự, 1998)
9	Sự im lặng của tổ chức	Các chuẩn mực im lặng trong toàn tổ chức.	Hiện tượng tập thể người lao động giấu thông tin, ý kiến hoặc quan ngại về các vấn đề liên quan đến công việc (Morrison & Milliken, 2000).

STT	Thuật ngữ	Đáp ứng tình huống	Định nghĩa
10	Nghỉ việc	Cảm giác tuyệt vọng	Niềm tin rằng nơi làm việc vô ích, buộc các nhân viên rời vào tình trạng của sự thiếu gắn kết và nghỉ việc (Pinder & Harlos, 2001).
11	Sự im lặng của nhân viên	Dựa trên sự sợ hãi, thờ ơ hoặc lợi ích chung	Nhân viên che giấu các hình thức biểu đạt chân thực về sự đánh giá hành vi, nhân thức và/hoặc tình cảm của mình về hoàn cảnh tổ chức đối với những người được cho là có khả năng thực hiện thay đổi hoặc khắc phục (Pinder & Harlos, 2001)
12	Hành vi công dân tổ chức - Tập trung vào sự im lặng	Vì lợi ích chung (prosocial)	Giữ lại các ý tưởng, thông tin hoặc ý kiến liên quan đến công việc vì lợi ích của người khác hoặc tổ chức - dựa trên lòng vị tha hoặc sự hợp tác (Dyne và cộng sự, 2003, trang 1368)

trọng cho các cá nhân và tổ chức. Sự im lặng có thể dẫn đến sự thiếu quan tâm hay thờ ơ trong nhân viên, dẫn đến việc có thể bỏ mặc các giá trị của tổ chức và gây ra sự thiếu chất lượng khi thực hiện công việc hay nhiệm vụ được giao. Sự im lặng cũng sẽ tạo ra vấn đề thiếu các thông tin quan trọng trong tổ chức, ảnh hưởng đến khả năng học hỏi và phát triển của nhân viên và DN. Kết quả là, tạo ra những hậu quả cho nhân viên và mối quan hệ của họ với tổ chức như sự căng thẳng, không hài lòng, hoài nghi, thiếu gắn kết (Joinson, 1996), từ đó dẫn tới hành vi nghỉ việc trong lương lai (Morrison, 2014).

2.4. Cam kết tình cảm (Affective commitment)

Theo Meyer & Allen (1991), cam kết tình cảm (Affective Commitment) là sự gắn bó về tình cảm của một nhân viên với tổ chức, nhận diện và tham gia vào tổ chức. Điều này có thể được thể hiện qua việc chia sẻ các giá trị, mong muốn tiếp tục làm việc vì lợi ích của DN. Cam kết tình cảm là yếu tố rất quan trọng để nhân viên có thể duy trì hiệu quả công việc. Cam kết tình cảm là một trong 3 khía cạnh của cam kết tổ chức (Organizational Commitment), theo mô hình của Meyer & Allen (1991). Cam kết tổ chức có rất nhiều khía cạnh khác nhau với các cấu trúc đa dạng. Sự khác biệt trong các định nghĩa về cam kết tổ chức dẫn đến việc cam kết có thể có các hình thức khác nhau. Để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, tác giả tập

trung vào mô hình được phát triển bởi Meyer & Allen (1991). Mô hình này đã được kiểm định rất nhiều qua các nghiên cứu thực nghiệm và được nhiều học giả sử dụng. Trong nghiên cứu của mình, Meyer & Allen (1991) định nghĩa cam kết của tổ chức là mối liên hệ tâm lý giữa nhân viên và tổ chức, làm giảm sự tự nguyện rời bỏ tổ chức của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cam kết tình cảm (affective commitment) có mối tương quan mạnh mẽ nhất với kết quả công việc, hành vi công dân tổ chức, theo sau là cam kết quy chuẩn (normative commitment). Cam kết tiếp tục (continuance commitment) có xu hướng không liên quan hoặc có liên quan ngược chiều đến những hành vi này. Theo Deniz và cộng sự (2013), sự im lặng có thể có cả ảnh hưởng tích cực lẫn tiêu cực đến cam kết của tổ chức tùy thuộc vào loại cam kết cụ thể của nhân viên. Theo Joinson (1996), nó tạo ra những hậu quả không mong muốn cho người lao động và làm rạn nứt mối quan hệ, tình cảm của họ với tổ chức. Vì vậy, sự im lặng sẽ có tác động tiêu cực với sự gắn kết của nhân viên về mặt tình cảm. Nhân viên càng im lặng, càng không bày tỏ ý kiến, mong muốn của mình thì theo thời gian họ sẽ càng thất vọng và thờ ơ, đồng thời không duy trì sự gắn kết và cống hiến cho tổ chức vì tình cảm. Ngoài ra, xét về ảnh hưởng của cam kết tình cảm đến hành vi của nhân viên, ý định nghỉ việc luôn là yếu tố quan trọng

được nhiều học giả và nhà quản trị quan tâm nghiên cứu. Theo Meyer & Herseovitch (2001), cam kết tình cảm đã được liên kết với một loạt các kết quả liên quan đến vắng mặt, nghỉ việc, hành vi tổ chức và hiệu quả công việc. Thông qua cam kết tình cảm có thể giảm bớt sự vắng mặt và nghỉ việc của nhân viên, nâng cao hiệu quả tổ chức (Meyer & Allen, 1991).

2.5. Ý định nghỉ việc (Turnover intention)

Hiện nay các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý cũng đã chú ý nhiều đến hiện tượng nghỉ việc của nhân viên do ảnh hưởng bất lợi của nó đối với tổ chức. Joarder và cộng sự (2014) cho rằng, thuật ngữ "nghỉ việc" thể hiện hành vi nghỉ việc thực tế, nhân viên chuyển tới các tổ chức khác. Cụm từ "ý định nghỉ việc" thể hiện ý định hành vi của người lao động, đó là nhận thức khả năng rời khỏi tổ chức hiện tại của họ. Ý định nghỉ việc có thể hiểu đơn giản là mức độ mà nhân viên có ý định từ bỏ, là một sự sẵn sàng cố ý rời khỏi tổ chức. Trên cơ sở này, một số nghiên cứu đã đánh giá vai trò của ý định trong việc dự đoán và hiểu rõ về hành vi (McCarthy và cộng sự, 2007). Kết quả nghiên cứu cho thấy, các ý định là tuyên bố tối nhất về hành vi cụ thể, trong nghiên cứu này là hành vi nghỉ việc. Theo đó, ý định nghỉ việc được xem là dự báo tối nhất về hành vi nghỉ việc của người lao động trong thực tế (Griffeth và cộng sự, 2000; Joarder và cộng sự, 2014). Joinson (1996) đã cho thấy rằng, sự im lặng có tác động đến sự cam kết của cá nhân, từ đó dẫn đến ý định nghỉ việc của họ. Việc im lặng sẽ tạo ra sự thiếu các thông tin quan trọng về các vấn đề trong tổ chức, ảnh hưởng đến khả năng học hỏi và phát triển của nhân viên, từ đó dẫn đến tình cảm của họ dành cho tổ chức ngày càng ít đi. Kết quả, tạo ra những yếu tố là tiền đề cho sự nghỉ việc, như: căng thẳng, hoài nghi, kiêu sức, không động lực phấn đấu và không có mong muốn cống hiến cho tổ chức (Morrison, 2014). Có thể thấy, sự im lặng là

yếu tố vừa tác động trực tiếp đến sự cam kết, ý định nghỉ việc của nhân viên, vừa tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua những gắn kết về tình cảm. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Griffeth và cộng sự (2000) cũng chỉ ra rằng, cam kết tình cảm là một trong những yếu tố dự đoán tối nhất về ý định nghỉ việc của người lao động. Cá nhân bằng cách phát triển mối quan hệ tình cảm với doanh nghiệp có xu hướng liên kết với các mục tiêu chung của tổ chức và hỗ trợ DN đạt được các mục tiêu này (Meyer & Allen, 1991). Nhân viên với một sự gắn bó về tình cảm mạnh mẽ (cam kết tình cảm) có khuynh hướng làm việc chăm chỉ hơn, có hiệu quả hơn và do đó sẽ có một cảm giác mạnh mẽ muốn được ở lại tổ chức, giảm ý định nghỉ việc.

3. Bàn luận

Để tìm ra các giải pháp nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, từ đó góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức, các doanh nghiệp cần đo lường mức độ tác động của sự im lặng đến cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc của nhân viên. Đồng thời, xem xét vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối quan hệ giữa sự im lặng và ý định nghỉ việc này.

Đối với khía cạnh sự im lặng của nhân viên, các tổ chức cần quan tâm đến ứng dụng các phương pháp như: làm việc theo nhóm, dân chủ hóa, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích thể hiện ý tưởng, chia sẻ tri thức để nâng cao trình độ chuyên môn và mang lại hiệu quả cao cho tổ chức.

Đối với khía cạnh cam kết về tình cảm, DN cần tạo điều kiện cho cá nhân phát triển mối quan hệ tình cảm với công ty, để nhân viên có xu hướng liên kết với các mục tiêu của công ty và hỗ trợ công ty đạt được các mục tiêu này. Khi giá trị của người lao động phù hợp với các giá trị của doanh nghiệp, họ sẽ nhanh chóng hòa nhập và chấp nhận các giá trị, mục đích chung và mong muốn là thành viên lâu dài của tổ chức ■

Lời cảm ơn:

Tác giả chân thành cảm ơn các đồng nghiệp Nguyễn Ngọc Minh Trang, Mai Trường An - những người đã dành thời gian hỗ trợ thực hiện khảo sát, đóng góp phân tích cơ sở lý luận và chỉnh sửa hình thức bài báo theo yêu cầu của Tạp chí, tạo điều kiện cho tác giả hoàn thành bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Lê Văn Quán, *Nguồn văn hóa truyền thống Việt Nam*, (2007), Hà Nội: NXB Lao động.
2. Trần Ngọc Thêm, *Cứ sở văn hóa Việt Nam*, (2004), TP. Hồ Chí Minh: NXB TP. Hồ Chí Minh
3. Allport, F. H. (1924), *Social psychology*.
4. Ajzen, I., (1991), *The theory of planned behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179-211, 50(2).
5. Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973), *The effects of recipient desire to hear on news transmission*, *Sociometry*, 588-599.
6. Deniz, N., Noyan, A., & Ertoşun, Ö. (2013), *The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 691-700, 99.
7. Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003), *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*, *Journal of Management Studies*, 1359-1392, 40(6).
8. Farrell, M. (1983), *Arming the Protestants: The Formation of the Ulster Special Constabulary and the Royal Ulster Constabulary (1920-7)*, Longwood Pr Ltd..
9. Fisbein, M., & Ajzen, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Massachusetts: Addison-Wiley Publishing Company.
10. Griffith, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000), *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*, *Journal of Management*, 463-488, 26(3).
11. Hall, E. T. (1976), *Beyond culture*, New York: Doubleday.
12. Harvey, D. (1974), *Class-monopoly rent, finance capital and the urban revolution*, *Regional Studies*, 239-255, 8(3-4).
13. Hirschman, A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press, 25.
14. Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Janis, I. L. (1972), *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.
16. Joarder, M. H. R., Sharif, M. Y., & Ahmed, K. (2011), *Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: A study in a developing context*, *Business and Economics Research Journal*, 135-158, 2(4).
17. Joinson, C. (1996), *Recreating the Indifferent Employee*, *HRM Magazine*, 76-81.
18. Latane, B., & Darley, J. M. (1968), *Group inhibition of bystander intervention in emergencies*, *Journal of personality and social psychology*, 215, 10(3).
19. McCarthy, S., Horan, B., Rath, M., Lunnane, M., O'Connor, P., & Dillon, P. (2007), *The influence of strain of Holstein-Friesian dairy cow and pasture-based feeding system on grazing behaviour, intake and milk production*, *Grass and Forage Science*, 13-26, 62(1).
20. Meyer, J., & Allen, N. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, 61-89, 1(1).
21. Meyer, J., & Allen, N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.
22. Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001), *Commitment in the workplace: Toward a general model*, *Human Resource Management Review*, 299-326, 11(3).

được nhiều học giả và nhà quản trị quan tâm nghiên cứu. Theo Meyer & Herscovitch (2001), cam kết tình cảm đã được liên kết với một loạt các kết quả liên quan đến vắng mặt, nghỉ việc, hành vi tổ chức và hiệu quả công việc. Thông qua cam kết tình cảm có thể giảm bớt sự vắng mặt và nghỉ việc của nhân viên, nâng cao hiệu quả tổ chức (Meyer & Allen, 1991).

2.5. Ý định nghỉ việc (Turnover intention)

Hiện nay các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý cũng đã chú ý nhiều đến hiện tượng nghỉ việc của nhân viên do ảnh hưởng bất lợi của nó đối với tổ chức. Joarder và cộng sự (2011) cho rằng, thuật ngữ "nghỉ việc" thể hiện hành vi nghỉ việc thực tế, nhân viên chuyển tới các tổ chức khác. Cụm từ "ý định nghỉ việc" thể hiện ý định hành vi của người lao động, đó là nhận thức khả năng rời khỏi tổ chức hiện tại của họ. Ý định nghỉ việc có thể hiểu đơn giản là mức độ mà nhân viên có ý định từ bỏ, là một sự sẵn sàng cố ý rời khỏi tổ chức. Trên cơ sở này, một số nghiên cứu đã đánh giá vai trò của ý định trong việc dự đoán và hiểu rõ về hành vi (McCarthy và cộng sự, 2007). Kết quả nghiên cứu cho thấy, các ý định là tuyên bố tốt nhất về hành vi cụ thể, trong nghiên cứu này là hành vi nghỉ việc. Theo đó, ý định nghỉ việc được xem là dự báo tốt nhất về hành vi nghỉ việc của người lao động trong thực tế (Griffeth và cộng sự, 2000; Joarder và cộng sự, 2011). Joinson (1996) đã cho thấy rằng, sự im lặng có tác động đến sự cam kết của cá nhân, từ đó dẫn đến ý định nghỉ việc của họ. Việc im lặng sẽ tạo ra sự thiếu các thông tin quan trọng về các vấn đề trong tổ chức, ảnh hưởng đến khả năng học hỏi và phát triển của nhân viên, từ đó dẫn đến tình cảm của họ dành cho tổ chức ngày càng ít đi. Kết quả, tạo ra những yếu tố là tiền đề cho sự nghỉ việc, như: căng thẳng, hoài nghi, kiệt sức, không động lực phấn đấu và không có mong muốn cống hiến cho tổ chức (Morrison, 2014). Có thể thấy, sự im lặng là

yếu tố vừa tác động trực tiếp đến sự cam kết, ý định nghỉ việc của nhân viên, vừa tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua những gắn kết về tình cảm. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Griffeth và cộng sự (2000) cũng chỉ ra rằng, cam kết tình cảm là một trong những yếu tố dự đoán tốt nhất về ý định nghỉ việc của người lao động. Cá nhân bằng cách phát triển mối quan hệ tình cảm với doanh nghiệp có xu hướng liên kết với các mục tiêu chung của tổ chức và hỗ trợ DN đạt được các mục tiêu này (Meyer & Allen, 1991). Nhân viên với một sự gắn bó về tình cảm mạnh mẽ (cam kết tình cảm) có khuynh hướng làm việc chăm chỉ hơn, có hiệu quả hơn và do đó sẽ có một cảm giác mạnh mẽ muốn được ở lại tổ chức, giảm ý định nghỉ việc.

3. Bàn luận

Để tìm ra các giải pháp nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ nhân viên giỏi, từ đó góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức, các doanh nghiệp cần đo lường mức độ tác động của sự im lặng đến cam kết tình cảm và ý định nghỉ việc của nhân viên. Đồng thời, xem xét vai trò trung gian của cam kết tình cảm trong mối quan hệ giữa sự im lặng và ý định nghỉ việc này.

Đối với khía cạnh sự im lặng của nhân viên, các tổ chức cần quan tâm đến ứng dụng các phương pháp như: làm việc theo nhóm, dân chủ hóa, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích thể hiện ý tưởng, chia sẻ tri thức để nâng cao trình độ chuyên môn và mang lại hiệu quả cao cho tổ chức.

Đối với khía cạnh cam kết về tình cảm, DN cần tạo điều kiện cho cá nhân phát triển mối quan hệ tình cảm với công ty, để nhân viên có xu hướng liên kết với các mục tiêu của công ty và hỗ trợ công ty đạt được các mục tiêu này. Khi giá trị của người lao động phù hợp với các giá trị của doanh nghiệp, họ sẽ nhanh chóng hòa nhập và chấp nhận các giá trị, mục đích chung và mong muốn là thành viên lâu dài của tổ chức ■

Lời cảm ơn:

Tác giả chân thành cảm ơn các đồng nghiệp Nguyễn Ngọc Minh Trang, Mai Trường An - những người đã dành thời gian hỗ trợ thực hiện khảo sát, đóng góp phân tích cơ sở lý luận và chỉnh sửa hình thức bài báo theo yêu cầu của Tạp chí, tạo điều kiện cho tác giả hoàn thành bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Lê Văn Quân. *Nguồn văn hóa truyền thống Việt Nam*, (2007). Hà Nội: NXB Lao động.
2. Trần Ngọc Thêm, *Cơ sở văn hóa Việt Nam*, (2004). TP. Hồ Chí Minh: NXB TP. Hồ Chí Minh.
3. Allport, F. H. (1924). *Social psychology*.
4. Ajzen, I., (1991). *The theory of planned behavior*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 179-211, 50(2).
5. Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973), *The effects of recipient desire to hear on news transmission*, *Sociometry*, 588-599.
6. Deniz, N., Noyan, A. & Ersoy, Ö. (2013). *The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 691-700, 99
7. Dyne, L., Ang, S., & Botero, I (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392, 40(6).
8. Farrell, M. (1983). *Anning the Protestants: The Formation of the Ulster Special Constabulary and the Royal Ulster Constabulary (1920-7)*, Longwood Pr Ltd.
9. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Massachusetts, Addison-Wiley Publishing Company.
10. Griffeth, R., Hom, P., & Gaerem, S (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 463-488, 26(3).
11. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*, New York Doubleday.
12. Harvey, D. (1974). *Class-monopoly rent, finance capital and the urban revolution*, *Regional Studies*, 239-255, 8(3-4).
13. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press, 25.
14. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*.
16. Joarder, M. H. R., Sharif, M. Y., & Ahmed, K. (2011). Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: A study in a developing context. *Business and Economics Research Journal*, 135-158, 2(4).
17. Joinson, C. (1996). Recreating the Indifferent Employee. *HRM Magazine*, 76-81.
18. Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies, *Journal of personality and social psychology*, 215, 10(3).
19. McCarthy, S., Horan, B., Rath, M., Linnane, M., O'Connor, P., & Dillon, P. (2007). *The influence of strain of Holstein-Friesian dairy cow and pasture-based feeding system on grazing behaviour, intake and milk production*, *Grass and Forage Science*, 13-26, 62(1).
20. Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 61-89, 1(1).
21. Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*, Sage Publications.
22. Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 299-326, 11(3).

23. Miliken, F., Morrison, E., & Hewlin, F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 1453-1476, 40(6)
24. Morrison, E. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 173-197, 1(1).
25. Morrison, E., & Miliken, F. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 706-725, 25(4).
26. Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 43-51, 24(2).
27. Peirce, C. (1998). Semiotics from Late Correspondence: Excerpts from Letters to Lady Welby (1906-08), *The Essential Peirce*, 477-491
28. Pinder, C., & Harlos, P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 331-369, 20.

Ngày nhận bài: 3/4/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 13/4/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 23/4/2020

Thông tin tác giả:

TRẦN MAI ĐÔNG

Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

THE INFLUENCE OF EMPLOYEE SILENCE ON THEIR AFFECTIVE COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION

● **TRAN MAI DONG**

University of Economics - Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This study analyzes how the employee silence affect the turnover intention via the mediating role of affective commitment. This study is expected to help managers better understand how the employee silence and the affective commitment affect the turnover intention of employees by testing proposed theoretical models and corresponding hypotheses.

Keywords: Affective commitment, employee silence, turnover intention, employee.