

Tác động của khả năng phục hồi của tổ chức đến sự gắn kết công việc của người lao động tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam

Đỗ Thị Bích Ngọc¹

Ngày nhận bài: 18/03/2026 | Ngày gửi phản biện: 20/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 13/4/2026

Tóm tắt: Nghiên cứu này nhằm phân tích tác động của khả năng phục hồi của tổ chức đến sự gắn kết công việc của người lao động trong các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò trung gian của trao quyền tâm lý. Dữ liệu được thu thập từ 197 người lao động và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả cho thấy, khả năng phục hồi của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết công việc cả trực tiếp và gián tiếp thông qua trao quyền tâm lý. Nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận và cung cấp hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của người lao động trong bối cảnh môi trường kinh doanh nhiều biến động.

Từ khóa: Khả năng phục hồi, tổ chức, gắn kết công việc, logistics, Việt Nam.

The Impact of Organizational Resilience on Employee Job Engagement in Logistics Companies in Vietnam

Abstract: This study investigates the impact of organizational resilience on employees' work engagement in logistics enterprises in Vietnam, with the mediating role of psychological empowerment. Data from 197 employees were analyzed using PLS-SEM. The findings reveal that organizational resilience positively affects work engagement both directly and indirectly through psychological empowerment. The mediating role of psychological empowerment highlights its importance in transforming organizational resources into positive employee behaviors. The model demonstrates strong explanatory power. This study contributes to the literature by examining organizational-level resilience in the logistics sector and provides managerial implications for enhancing employee engagement in a dynamic and uncertain business environment

Keywords: Resilience, organization, job engagement, logistics, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, ngành logistics Việt Nam ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy lưu thông hàng hóa và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Tuy nhiên, ngành này đang phải đối mặt với nhiều thách thức đáng kể như sự gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu, tác động kéo dài của đại dịch COVID-19 và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Trong bối cảnh đó, khả năng phục hồi của tổ chức được xem là năng lực cốt lõi giúp doanh nghiệp hấp thụ cú sốc, thích nghi với thay đổi và phát triển bền vững.

Theo lý thuyết Job Demands - Resources (JD-R), các nguồn lực tổ chức và tâm lý đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự gắn kết công việc của người lao động. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng khả năng phục hồi có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết công việc, đồng thời các yếu tố tâm lý như trao quyền có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào khả năng phục hồi ở cấp độ cá nhân hoặc được thực hiện trong các lĩnh vực như y tế, ngân hàng và công nghệ.

Do đó, tồn tại khoảng trống nghiên cứu đáng kể liên quan đến vai trò của khả năng phục hồi ở cấp độ tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam - một lĩnh vực có đặc thù áp lực cao và biến động lớn. Việc thiếu các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh này hạn chế khả năng

¹ TS., Khoa Quản trị Tài chính, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam; Email: Ngocdtb@vimaru.edu.vn

khái quát hóa và ứng dụng các kết quả nghiên cứu. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa khả năng phục hồi của tổ chức và sự gắn kết công việc của người lao động, đồng thời xem xét vai trò trung gian của trao quyền tâm lý.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan các nghiên cứu trước

Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị và hành vi tổ chức gần đây có sự quan tâm đáng kể đến mối quan hệ giữa khả năng phục hồi và sự gắn kết công việc. Các nghiên cứu chủ yếu tiếp cận theo khung lý thuyết Job Demands - Resources (JD-R), trong đó các nguồn lực cá nhân và tổ chức được xem là yếu tố thúc đẩy sự gắn kết công việc của người lao động. Theo đó, khả năng phục hồi được coi là một nguồn lực quan trọng giúp cá nhân thích nghi với áp lực công việc và duy trì trạng thái làm việc tích cực.

Ở cấp độ cá nhân, nhiều nghiên cứu đã khẳng định vai trò tích cực của khả năng phục hồi đối với sự gắn kết công việc. Cabrera-Aguilar và cộng sự (2023) cho thấy, khả năng phục hồi có mối quan hệ thuận chiều với sự gắn kết công việc, đồng thời mối quan hệ này chịu ảnh hưởng trung gian của niềm tin vào năng lực bản thân. Tương tự, nghiên cứu của Hosseini và cộng sự (2024) cũng chỉ ra rằng, khả năng phục hồi của nhân viên có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc, đồng thời các yếu tố như trao quyền tâm lý và kiệt sức nghề nghiệp đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Ngoài ra, tác giả Puspo Wiroko (2021) cũng khẳng định rằng, khả năng phục hồi là một trong những yếu tố dự báo quan trọng của sự gắn kết công việc trong bối cảnh ngành ngân hàng, cho thấy vai trò của nguồn lực cá nhân trong việc thúc đẩy sự tham gia tích cực của người lao động.

Ở cấp độ tổ chức, khái niệm khả năng phục hồi của tổ chức ngày càng được quan tâm trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động. Ngoc Su và cộng sự (2021) cho rằng, khả năng phục hồi của tổ chức được hình thành thông qua các thực hành quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng như đại dịch COVID-19. Nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực như một yếu tố cốt lõi trong việc xây dựng năng lực phục hồi và duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài ra, Van Graan và cộng sự (2023) cũng chỉ ra rằng, khả năng phục hồi của tổ chức đóng vai trò trung gian giữa niềm tin vào năng lực bản thân và sự gắn kết công việc, qua đó làm rõ cơ chế tác động từ nguồn lực cá nhân đến kết quả hành vi của người lao động.

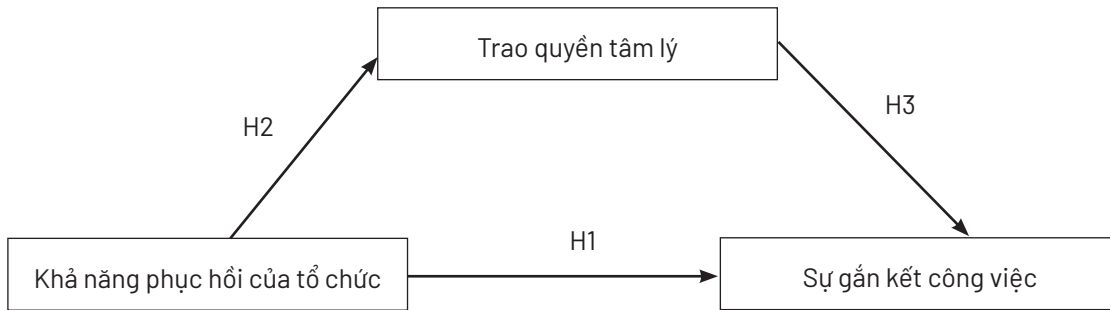
Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã cung cấp nhiều bằng chứng về mối quan hệ giữa khả năng phục hồi và sự gắn kết công việc, tuy nhiên vẫn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu. *Thứ nhất*, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào khả năng phục hồi ở cấp độ cá nhân, trong khi vai trò của khả năng phục hồi ở cấp độ tổ chức chưa được làm rõ đầy đủ. *Thứ hai*, các nghiên cứu chủ yếu được thực hiện trong các lĩnh vực như y tế, ngân hàng hoặc công nghệ, trong khi lĩnh vực logistics - với đặc thù áp lực cao và biến động lớn - vẫn chưa được nghiên cứu sâu. *Thứ ba*, các nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt là các nghiên cứu thực nghiệm kiểm định mối quan hệ giữa khả năng phục hồi của tổ chức và sự gắn kết công việc.

Từ những khoảng trống trên, có thể thấy rằng việc nghiên cứu mối quan hệ giữa khả năng phục hồi của tổ chức và sự gắn kết công việc của người lao động trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam là cần thiết.

2.2. Khung nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Khung nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết JD-R, theo đó các nguồn lực tổ chức và tâm lý có vai trò thúc đẩy sự gắn kết công việc. Trong nghiên cứu này, khả năng phục hồi của tổ chức được xem là nguồn lực cốt lõi, giúp doanh nghiệp thích ứng với biến động và tạo môi trường hỗ trợ cho người lao động (Ngoc Su và cộng sự, 2021). Theo JD-R, các nguồn lực này có thể tác động trực tiếp đến sự gắn kết công việc thông qua việc duy trì trạng thái làm việc tích cực và giảm tác động của căng thẳng (Cabrera-Aguilar và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, khả năng phục hồi của tổ chức còn thúc đẩy trao quyền tâm lý, giúp nhân viên cảm thấy tự chủ và có năng lực, từ đó gia tăng sự gắn kết (Hosseini và cộng sự, 2024). Trao quyền tâm lý đồng thời đóng vai trò trung gian, chuyển hóa nguồn lực tổ chức

thành hành vi tích cực của người lao động (Van Graan và cộng sự, 2023). Như vậy, khả năng phục hồi của tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc cả trực tiếp và gián tiếp thông qua trao quyền tâm lý. Khung nghiên cứu được biểu diễn trong hình sau:



Hình 1: Khung nghiên cứu

Dựa trên khung nghiên cứu trên, các giả thuyết sau được đề xuất:

H1: Khả năng phục hồi của tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động.

H2: Khả năng phục hồi của tổ chức có tác động tích cực đến trao quyền tâm lý của người lao động.

H3: Trao quyền tâm lý có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động.

H4: Trao quyền tâm lý đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa khả năng phục hồi của tổ chức và sự gắn kết công việc của người lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định mô hình đề xuất thông qua kỹ thuật PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Dữ liệu được thu thập từ 260 người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp logistics tại Hải Phòng thông qua bảng hỏi khảo sát. Phương pháp chọn mẫu quả bóng tuyết được áp dụng do hạn chế trong việc tiếp cận tổng thể nghiên cứu. Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý bằng phần mềm SmartPLS, theo quy trình gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Các biến trong mô hình được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý; 5 = hoàn toàn đồng ý), được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước nhằm đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường trong bối cảnh nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 197 người lao động làm việc trong các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam, với đặc điểm nhân khẩu học như trong bảng sau:

Bảng 1: Phân bố mẫu theo các đặc điểm cá nhân

Mẫu= 197	Tiêu chí	Số mẫu	Tần suất (%)
Giới tính	Nam	88	44,7
	Nữ	109	55,3

Độ tuổi	18-25	1	,5
	25-35	64	32,5
	35-45	92	46,7
	45-55	29	14,7
	>55	11	5,6
Học vấn	Trung cấp/cao đẳng	18	9.1
	Đại học	152	76.6
	Thạc sĩ	27	13.7
Lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp	Du lịch dịch vụ	10	5,1
	Nông nghiệp	1	,5
	Sản xuất	41	20,8
	Thương mại	58	29,4
	Xây dựng	87	44,2
	Khác	10	5,1
Total		197	100

Nguồn: Số liệu do tác giả thu thập

Mẫu nghiên cứu gồm 197 người lao động, trong đó nữ chiếm tỷ lệ cao hơn (55,3%) so với nam (44,7%). Về độ tuổi, nhóm 35-45 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (46,7%), tiếp theo là nhóm 25-35 tuổi (32,5%), các nhóm còn lại chiếm tỷ lệ thấp. Phần lớn người tham gia có trình độ đại học (76,6%), cho thấy mặt bằng học vấn tương đối cao. Xét theo lĩnh vực hoạt động, doanh nghiệp trong ngành xây dựng chiếm tỷ trọng lớn nhất (44,2%), tiếp theo là thương mại (29,4%) và sản xuất (20,8%), trong khi các lĩnh vực khác chiếm tỷ lệ không đáng kể.

4.2. Kết quả nghiên cứu

Bộ số liệu thu thập được xử lý và sử dụng phần mềm PLS3.0, các kết quả về độ tin cậy và độ phân biệt của dữ liệu thu được như sau:

Bảng 2: Kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ thang đo trong mô hình PLS-SEM

Biến tiềm ẩn	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Khả năng phục hồi của tổ chức	0.945	0.947	0.958	0.820
Sự gắn kết công việc	0.975	0.976	0.982	0.931
Trao quyền tâm lý	0.965	0.966	0.975	0.907

Nguồn: Kết quả tính toán bởi phần mềm PLS3.0

Kết quả phân tích cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0,9 (dao động từ 0,945 đến 0,975), chứng tỏ thang đo có độ tin cậy rất cao. Đồng thời, các giá trị rho_A và Composite Reliability đều vượt ngưỡng 0,7, khẳng định tính nhất quán nội tại của thang đo. Bên cạnh đó, giá trị AVE của các biến đều lớn hơn 0,5 (từ 0,820 đến

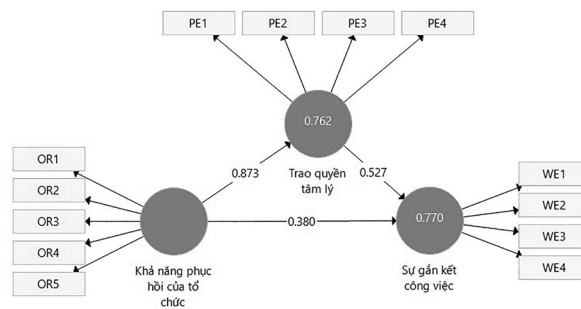
0,931), cho thấy các biến quan sát có khả năng giải thích tốt biến tiềm ẩn. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ, đủ điều kiện để tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc.

Bảng 3: Kiểm định độ phân biệt của các thang đo trong mô hình PLS-SEM

	Khả năng phục hồi của tổ chức	Sự gắn kết công việc	Trao quyền tâm lý
Khả năng phục hồi của tổ chức	0.905		
Sự gắn kết công việc	0.839	0.965	
Trao quyền tâm lý	0.873	0.858	0.952

Nguồn: Kết quả tính toán bởi phần mềm PLS3.0

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Fornell–Larcker cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu. Cụ thể, căn bậc hai của AVE của từng biến tiềm ẩn (lần lượt là 0,905; 0,965; 0,952) đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến còn lại. Điều này chứng tỏ mỗi biến tiềm ẩn có khả năng phân biệt tốt với các biến khác trong mô hình. Như vậy, các thang đo đảm bảo giá trị phân biệt, đáp ứng điều kiện để tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc. Kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phương pháp PLS-SEM như sau



Hình 2: Kết quả mô hình SEM

Kết quả mô hình cho thấy khả năng phục hồi của tổ chức (OR) có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc (WE) với hệ số đường dẫn là 0,380, đồng thời có ảnh hưởng mạnh đến trao quyền tâm lý (PE) với hệ số 0,873. Bên cạnh đó, trao quyền tâm lý cũng có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc ($\beta = 0,527$). Điều này cho thấy PE đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa OR và WE. Giá trị R² của PE là 0,762 và R² của WE là 0,770, cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt biến phụ thuộc. Như vậy, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng khả năng phục hồi của tổ chức không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua trao quyền tâm lý nhằm nâng cao sự gắn kết công việc của người lao động. Dựa trên các kết quả này, có thể khẳng định rằng tất cả các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình đều được ủng hộ, tức là các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

4.3. Diễn giải kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy khả năng phục hồi của tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc của người lao động, đồng thời ảnh hưởng mạnh đến trao quyền tâm lý và gián tiếp nâng cao mức độ gắn kết thông qua biến trung gian này. Phát hiện này phù hợp với lý thuyết Job Demands – Resources (JD-R), nhấn mạnh vai trò của các nguồn lực tổ chức trong việc thúc đẩy động lực và hành vi tích cực của người lao động. Kết quả cũng nhất quán với các nghiên cứu trước như Cabrera-Aguilar và cộng sự (2023) và Hosseini và cộng sự (2024), khi đều khẳng định mối quan hệ tích cực giữa khả năng phục hồi và sự gắn kết công việc, cũng như vai trò trung gian của các yếu tố tâm lý. Đồng thời, vai trò trung gian

của trao quyền tâm lý được xác nhận, phù hợp với nghiên cứu của Van Graan và cộng sự (2023), cho thấy, các yếu tố tâm lý là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa nguồn lực tổ chức thành kết quả hành vi.

Điểm mới của nghiên cứu nằm ở việc tiếp cận khả năng phục hồi ở cấp độ tổ chức trong bối cảnh doanh nghiệp logistics tại Việt Nam – một lĩnh vực còn hạn chế về nghiên cứu thực nghiệm. Điều này góp phần lấp đầy khoảng trống nghiên cứu và mở rộng khả năng khái quát hóa của các lý thuyết hiện có trong bối cảnh nền kinh tế mới nổi và môi trường kinh doanh nhiều biến động.

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất đối với các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam. Thứ nhất, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng khả năng phục hồi tổ chức thông qua việc phát triển hệ thống quản trị linh hoạt, tăng cường khả năng thích ứng với biến động của thị trường và chuỗi cung ứng. Điều này có thể được thực hiện thông qua đầu tư công nghệ, cải tiến quy trình và nâng cao năng lực dự báo.

Thứ hai, các nhà quản trị cần thúc đẩy trao quyền tâm lý cho người lao động bằng cách gia tăng quyền tự chủ, khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định và tạo điều kiện phát triển năng lực cá nhân. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành logistics, nơi nhân viên thường xuyên đối mặt với áp lực và các tình huống phát sinh.

Thứ ba, doanh nghiệp cần kết hợp giữa phát triển năng lực tổ chức và quản trị nguồn nhân lực nhằm xây dựng môi trường làm việc tích cực, qua đó nâng cao sự gắn kết và hiệu suất làm việc của người lao động. Trong bối cảnh ngành logistics Việt Nam nhiều biến động, việc nâng cao khả năng phục hồi và trao quyền cho nhân viên là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì hiệu quả hoạt động và tăng cường năng lực cạnh tranh.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Hàng hải Việt Nam trong đề tài Mã số “DT25-26.154”.

Tài liệu tham khảo

1. Cabrera-Aguilar Elard, Margarita Zevallos-Francia, Mardel Morales-García, Andrés Alexis Ramírez-Coronel, Sandra B Morales-García, Liset Z Sairitupa-Sanchez và Wilter C Morales-García (2023), Resilience and stress as predictors of work engagement: the mediating role of self-efficacy in nurses, *Tạp chí Frontiers in psychiatry*, Số 14, Trang: 1202048.
2. Hosseini Elahe, Zohre Sadat Doaei, Ali Jamadi và Maryam Yazdani (2024), Examining the Effect of Resilience on Job Engagement with the Mediation of Psychological Empowerment and Job Burnout, *Tạp chí Interdisciplinary Journal of Management Studies*, Số 17(2).
3. Jin Jing và Jing Tang (2021), Exploring the effect of perceived organizational support and resilience on Chinese pharmacists' engagement in stressful and competitive pharmaceutical work at hospitals, *Tạp chí Saudi Pharmaceutical Journal*, Số 29(9), Trang: 931–938.
4. Ngoc Su Diep, Diep Luc Tra, Hanh My Thi Huynh, Hai Hong Thi Nguyen và Barry O'Mahony (2021), Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, *Tạp chí Current Issues in Tourism*, Số 24(22), Trang: 3189–3205.
5. Puspo Wiroko Endro (2021), The role of servant leadership and resilience in predicting work engagement, *Tạp chí Journal of Resilient Economies*, Số 1(1), Trang: 32–40.
6. Thai Kim Phong, Anh Tho To, Thi Siem Tran, Quoc Tuan Tran và Thi Minh Thanh Dang (2024), Drivers of employee resilience and its relationships with work engagement and job performance after the COVID-19 pandemic, *Tạp chí Iranian Journal of Management Studies*, Số 17(3), Trang: 717–730.
7. Van Graan Vanessa, Vinessa Naidoo và Cecile M Schultz (2023), Perceived organisational resilience mediates self-efficacy and work engagement, *Tạp chí Journal of Contemporary Management*, Số 20(1), Trang: 588–605.