

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI CÔNG TY 622, QUÂN KHU 9

Đào Duy Huân², Châu Hồng Thủy³

Tóm tắt: Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên đối với Công ty 622, Quân khu IX với mục tiêu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, từ đó đưa ra hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Nghiên cứu định tính để xác định thang đo, mô hình và định lượng để đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự gắn kết. Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 08 nhân tố, với 36 biến quan sát (trong đó: 7 thành phần nguyên gốc (34 biến quan sát); 01 nhân tố phụ thuộc trung gian sự hài lòng với 04 biến quan sát. Thực hiện khảo sát 200 nhân viên của Công ty 622 nghiên cứu đã xác định không có sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân: Giới tính, thâm niên, trình độ học vấn, độ tuổi. Cuối cùng, đưa ra các hàm ý quản trị về các nhân tố nhằm nâng cao sự gắn kết, đồng thời nêu lên các hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Từ khóa: Sự gắn kết, sự hài lòng, nhân viên, viên chức.

Abstract: Studying the factors affecting the employee's organizational attachment to Company 622, Military Region IX with the objective to identify the factors affecting the organizational engagement of company employees, thereby giving out governance implications to enhance employee's cohesion with the organization. Through qualitative research to determine scales, models and quantitative to measure the impact of factors on the association. The proposed research model includes 08 factors, with 36 observed variables (in which: 7 original components (34 observed variables); 01 dependent factors mediate satisfaction with 04 observed variables. Data were from surveying 200 employees of the company 622. Analysis results has identified no differences according to individual characteristics: gender, seniority, education level, age. Finally, giving the administrative implications of factors to improve cohesion, and at the same time highlighting the limitations of the topic and the next research direction.

Key words: Engagement, satisfaction, civil servants, officials.

² Phó Giáo sư, Tiến sĩ Trường Đại học Nam Cần Thơ

³ Công ty 622

1. Giới thiệu nghiên cứu

Thành lập tháng 02 năm 1979, Công ty 622 hoạt động SXKD trên nhiều lĩnh vực như: Xây dựng cầu, đường bộ, đường sắt, công trình dân dụng; Khảo sát thiết kế; Vận tải thủy bộ; Đóng tàu thủy và kết cấu nổi; Cơ khí; Rà phá bom mìn; Thủy lợi; Khai thác mỏ đá, cát; Sản xuất xi măng; Xuất nhập khẩu; Thương mại; Dịch vụ du lịch, nhà hàng, khách sạn; Trồng rừng; Nuôi trồng thủy, hải sản. Với triết lý “*Không ngừng đem lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và toàn xã hội*”; trong suốt quá trình hoạt động từ khi thành lập cho đến nay, Công ty 622 đã từng bước được khẳng định trên thị trường trong nước và quốc tế. Tuy vậy, từ đầu 2019 đến nay có hơn hàng chục lượt lao động xin nghỉ việc, đa phần đã qua đào tạo, có trình độ CMNV giỏi, tay nghề cao. Công ty cần phải làm gì để làm tăng sự gắn kết lâu dài của nhân viên. Vì vậy nghiên cứu đề tài: “*Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty TNHH MTV 622*”. Với mục tiêu tìm ra các yếu tố ảnh hưởng và đo lường mức độ tác động của các yếu tố đó đến sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty. Từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp: Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng sử dụng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp và thảo luận nhóm với các nhà quản lý của Công ty nhằm điều chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của mô hình nghiên cứu đề xuất và điều chỉnh thang đo phù hợp với thực tiễn tại Công ty. Thông tin thu được để sàng lọc các biến quan sát, đo lường các khái niệm thành phần cho phù hợp.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach’s Anpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình lý thuyết được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính qua đó xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức tại Công ty 622. Cuối cùng, kiểm định T-test được thực hiện để so sánh khác biệt về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của những nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau.

3. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Meyer và Allen (1997) cho rằng gắn kết với tổ chức là “*ở lại với tổ chức, tham gia công việc thường xuyên, nỗ lực làm việc mỗi ngày, bảo vệ tài sản của công ty và tin vào mục tiêu của tổ chức*”. Các nhân viên tích cực đóng góp cho tổ chức vì có sự gắn kết với tổ chức. Theo Surveys (2014), sự gắn kết của nhân viên là mức độ gắn kết tình cảm tích cực hoặc tiêu cực của cá nhân đối với tổ chức của họ, công việc và đồng nghiệp của họ. Trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận “*cam kết tổ chức*” theo quan điểm của Mowday, Steers và Porter (1979, 1982) vì

nghiên cứu của Mowday và cộng sự là nghiên cứu nền trong việc nghiên cứu về gắn kết tổ chức của nhân viên. Ba thuộc tính dưới đây xác định các loại gắn kết nhân viên để cung cấp một sự hiểu biết rõ ràng trước khi chuyển tiếp vào nghiên cứu gồm: gắn kết nhận thức; Gắn kết cảm xúc; gắn kết thể chất.

Hewitt (2013) cho rằng sự gắn kết nhân viên như là một phản ứng tích cực đối với một môi trường làm việc. Gắn kết là một trạng thái cảm xúc bao gồm các khía cạnh như sự đam mê và hăng say trong công việc, động lực làm việc cao. Một nhân viên gắn kết sẽ nỗ lực rất lớn, không câu nệ, tính toán thiệt hơn trong công việc mà sẽ làm bất cứ điều gì cần để hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách tốt nhất (Hewitt, 2013). Trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, nghiên cứu tổng quát Các yếu tố cấu thành trong mô hình nghiên cứu như sau:

Bảng 01: Các yếu tố cấu thành trong mô hình nghiên cứu

Yếu tố độc lập	Mã hóa	Nguồn tham khảo
Phù hợp với mục tiêu tổ chức	PHMT	Mowday (1972); Schaufeli và Bakker (2004); Bakker và Schaufeli (2006); Bakker và Demerouti (2007); Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012); Đỗ Phú Trần Tình và cộng sự (2012); Sahoo và Mishra (2012); Rana và cộng sự (2013); Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Đặng Huyền Trân (2017)
Đào tạo và phát triển	DTPT	
Phần thưởng, công nhận	PTCN	
Thu nhập, phúc lợi	TN	
Mối quan hệ với cấp trên	QHLD	
Điều kiện làm việc	DKLV	
Mối quan hệ với đồng nghiệp	QHDN	
Yếu tố phụ thuộc	Mã Hóa	Nguồn tham khảo
Sự gắn kết của nhân viên với Công ty Cổ phần Vĩnh Hoàn	SGK	Bakker et al. (2006); Hồ Huy Tựu et al. (2012); Đỗ Phú Trần Tình et al. (2012); Rana et al. (2013)

Dựa trên kết quả nghiên cứu của các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau.

Giả thuyết H₁: Nhân viên nhận thấy công việc của họ phù hợp với mục tiêu của tổ chức thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại.

Giả thuyết H₂: Nhân viên nhận thấy mình có cơ hội đào tạo và phát triển càng cao thì họ càng gắn kết hơn với tổ chức và ngược lại.

Giả thuyết H₃: Nhân viên nhận thấy công ty có phần thưởng xứng đáng và ghi nhận sự đóng góp của họ thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại.

Giả thuyết H₄: Nhân viên nhận thấy lương và phúc lợi công ty càng tốt thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại.

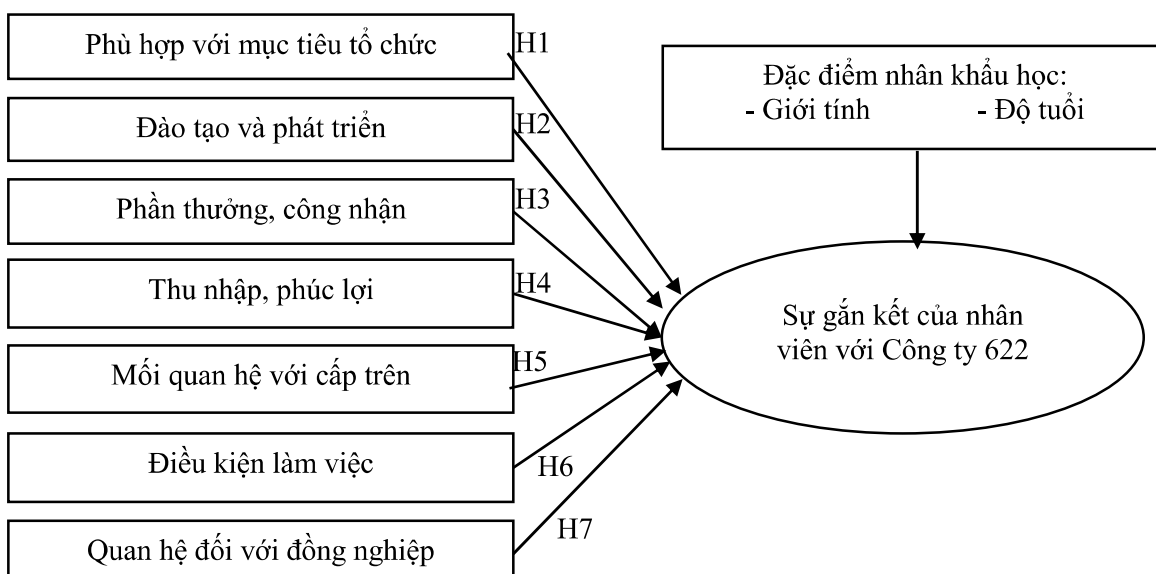
Giả thuyết H₅: Nhân viên nhận thấy mối quan hệ trong công việc đối với lãnh đạo càng tốt thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại

Giả thuyết H₆: Công ty tạo điều kiện làm việc càng tốt cho nhân viên thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại.

Giả thuyết H₇: Nhân viên nhận thấy mối quan hệ trong công việc đối với đồng nghiệp càng tốt thì họ càng gắn kết với tổ chức hơn và ngược lại.

Giả thuyết H₈: Nhân viên có đặc tính cá nhân khác nhau (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí, chức vụ, thu nhập, kinh nghiệm làm việc...) khác nhau sẽ có mức độ gắn kết với tổ chức khác nhau.

Với những phân tích trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau



Hình 01: Mô hình nghiên cứu đề xuất

4. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Đánh giá độ tin cậy thang đo chính thức bằng hệ số Cronbachs Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Các thang đo đạt độ tin cậy cao vì hệ số Cronbachs Alpha tổng biến của tất cả các biến độc lập đều lớn hơn 0,6 và hệ số Cronbachs Alpha tương quan biến tổng nhỏ nhất của các biến độc lập đều có giá trị > 0,4. Các thang đo đều có độ tin cậy cao.

Bảng 2. Kết quả đánh giá các thang đo bằng Cronbach's Alpha

Thang đo	Số biến	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng	α nếu loại biến	Độ tin cậy
Sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức	4	0,823	0,602 (PHMT1)	0,763 (PHMT4)	Đạt yêu cầu
Cơ hội đào tạo và thăng tiến	4	0,823	0,610 (DTTT1)	0,756 (DTTT3)	Đạt yêu cầu
Phần thưởng, công nhận	8	0,920	0,607 (PTCN1)	0,903 (PTCN5)	Đạt yêu cầu
Thu nhập, phúc lợi	6	0,904	0,692 (TNPL5)	0,873 (TNPL2)	Đạt yêu cầu
Mối quan hệ trong công việc đối với lãnh đạo	4	0,908	0,718 (QHLD1)	0,846 (QHLD2)	Đạt yêu cầu
Điều kiện làm việc	4	0,841	0,589 (DKLV1)	0,767 (DKLV3)	Đạt yêu cầu
Mối quan hệ trong công việc với đồng nghiệp	4	0,855	0,659 (QHDN2)	0,802 (QHDN4)	Đạt yêu cầu
Sự gắn kết	6	0,895	0,641 (SGK4)	0,870 (SGK3)	Đạt yêu cầu

5. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Đối với nhân tố độc lập

- Giá trị KMO = 0,857 > 0,6 vì vậy phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu. Kiểm định Bartlett có Sig= 0,000 < 0,05 nên các biến quan sát được chấp nhận có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện. Có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalues = 1,139 nên có thể khẳng định số nhân tố được rút trích là phù hợp. Tổng phương sai giải thích của phân tích nhân tố là 69,94 có nghĩa rằng 69,94% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát.

Bảng 3. Kết quả EFA cho thang đo sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622

	Thành phần						
	PTCN	TNPL	QHLD	QHDN	DKLV	PHMT	DTTT
PTCN7	0,827						
PTCN4	0,823						
PTCN5	0,822						
PTCN6	0,793						
PTCN2	0,761						

	Thành phần						
	PTCN	TNPL	QHLD	QHDN	DKLV	PHMT	DTTT
PTCN3	0,757						
PTCN8	0,710						
PTCN1	0,625						
TNPL2		0,865					
TNPL6		0,804					
TNPL1		0,775					
TNPL5		0,747					
TNPL4		0,738					
TNPL3		0,731					
QHLD2			0,920				
QHLD3			0,870				
QHLD4			0,825				
QHLD1			0,794				
QHDN3				0,828			
QHDN4				0,779			
QHDN1				0,775			
QHDN2				0,714			
DKLV3					0,775		
DKLV4					0,764		
DKLV2					0,733		
DKLV1					0,667		
PHMT1						0,769	
PHMT3						0,752	
PHMT4						0,752	
PHMT2						0,718	
DTTT1							0,738
DTTT3							0,731
DTTT4							0,730
DTTT2							0,698

Bảng ma trận xoay nhân tố cho thấy, các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị $> 0,6$. Nghiên cứu nhận thấy thang đo đạt độ tin cậy cao và được dùng để phân tích hồi quy nhằm đo lường mức độ tác động của các yếu tố độc lập đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622. Như vậy, thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên vẫn 7 thành phần với 34 biến quan sát, các nhân tố đạt độ tin cậy.

Đối với nhân tố phụ thuộc

Nghiên cứu kiểm định phân tách nhân tố phụ thuộc thông qua phương pháp kiểm định điểm số nhân tố tải, cho thấy các biến quan sát có mối tương quan khá mạnh và giải quyết cho cùng một vấn đề. Tổng hệ số giải thích mô hình đạt 65,871% và chỉ có một nhóm nhân tố.

Bảng 4. Kết quả EFA cho thang đo sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
SGK3	0,850
SGK1	0,836
SGK5	0,827
SGK6	0,813
SGK2	0,793
SGK4	0,746
Giá trị riêng	3,952
Phương sai trích %	65,871

Với kết quả EFA, 6 biến thành phần được rút trích thành 1 nhân tố và hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 nên các biến này đều có ý nghĩa thực tiễn. Hệ số KMO = 0,718 nên EFA phù hợp với dữ liệu phân tích. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett's đạt giá trị 853,544 với mức ý nghĩa 0,000, tại hệ số eigenvalue bằng 3,952 vì thế các biến quan sát có tương quan với nhau. Phương sai trích đạt 65,871% thể hiện rằng 1 nhân tố rút ra giải thích được 65,871% biến thiên của dữ liệu. Bảng ma trận xoay nhân tố cho thấy, các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị $> 0,6$. Do đó, thang đo có độ tin cậy cao.

6. Phân tích sự tương quan giữa các biến trong mô hình nghiên cứu

Bảng 5. Ma trận tương quan giữa các nhân tố

		PHMT	DTTT	PTCN	TNPL	QHLD	DKLV	QHDN	SGK
PHMT	Hệ số tương quan	1							
DTTT	Hệ số tương quan	0,438**	1						
PTCN	Hệ số tương quan	0,310**	0,377**	1					
TNPL	Hệ số tương quan	0,299**	0,479**	0,365**	1				
QHLD	Hệ số tương quan	0,198**	0,221**	0,322**	0,285**	1			
DKLV	Hệ số tương quan	0,497**	0,358**	0,306**	0,391**	0,289**	1		
QHDN	Hệ số tương quan	0,310**	0,349**	0,352**	0,280**	0,182**	0,529**	1	
SGK	Hệ số tương quan	0,591**	0,630**	0,473**	0,543**	0,411**	0,556**	0,467**	1

** , Hệ số tương quan có ý nghĩa ở mức 5% (kiểm định 2 đuôi).

- Hệ số tương quan giữa các nhân tố độc lập: PHMT; DTTT; DKLK; PTCN; QHDN; TNPL; QHLD so với nhân tố phụ thuộc SGK đều có giá trị Sig < 0,05. Điều này cho thấy các nhân tố này có tương quan với nhân tố phụ thuộc.

- Yếu tố phụ thuộc và các yếu tố độc lập có hệ số tương quan khá lớn, dao động từ 0,411 đến 0,630.

Kết quả bảng hệ số tương quan (bảng 5) cho thấy biến phụ thuộc có mối tương quan tuyến tính với 7 biến độc lập: PTCN; TNPL; DTTT; QHLD; PHMT; QHDN; DKLK. Đồng thời, bảng 4.8 cũng đã chỉ ra rằng giá trị sig của các yếu tố PTCN; TNPL; DTTT; QHLD; PHMT; QHDN; DKLK đều có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05).

Bên cạnh đó các nhân tố độc lập cũng có sự tương quan với nhau, với hệ số tương quan dao động từ 0,182 đến 0,529. Diễn hình như cặp nhân tố QHDN và DKLK có hệ số tương quan là 0,529; Cặp nhân tố DKLK và PHMT có hệ số tương quan là 0,447; cặp nhân tố TNPL và DTTT có hệ số tương quan là 0,479...

7. Kiểm định mức độ tác động của các nhân tố đến sự gắn kết của nhân viên Công ty 622

Kết quả hồi quy tuyến tính cho thấy hệ số xác định R^2 là 0,655 và R^2 điều chỉnh là 0,644. Mô hình này giải thích được 64,40% sự thay đổi của biến phụ thuộc đến sự gắn kết với công ty của nhân viên. Giá trị sig của mô hình = 0,00 < 0,05 đạt mức ý nghĩa 99%; Không có hiện tượng tương quan vì hệ số Durbin-Watson = 1,973 ($1 < 1,973 < 3$).

Bảng 6. Hệ số hồi quy

Model		Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số đã chuẩn hóa	Sig,	VIF
		B	Beta		
1	(Constant)	-0,981		0,000	
	PHMT	0,312	0,259	0,000	1,497
	DTTT	0,324	0,279	0,000	1,568
	PTCN	0,106	0,096	0,041	1,376
	TNPL	0,148	0,170	0,000	1,469
	QHLD	0,182	0,162	0,000	1,190
	DKLV	0,148	0,125	0,020	1,804
	QHDN	0,143	0,113	0,021	1,502
Biến phụ thuộc: SGK					

Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với mô hình và dữ liệu nghiên cứu. Hệ số phóng đại phương sai VIF < 2 nên kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các nhân tố. 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công ty tác động thuận chiều (hệ số β dương) đến mức độ gắn kết với công ty của nhân viên với mức ý nghĩa Sig = 0,000, đó là yếu tố PTCN, TNPL, DTTT, QHLD, PHMT, QHDN, DKLV.

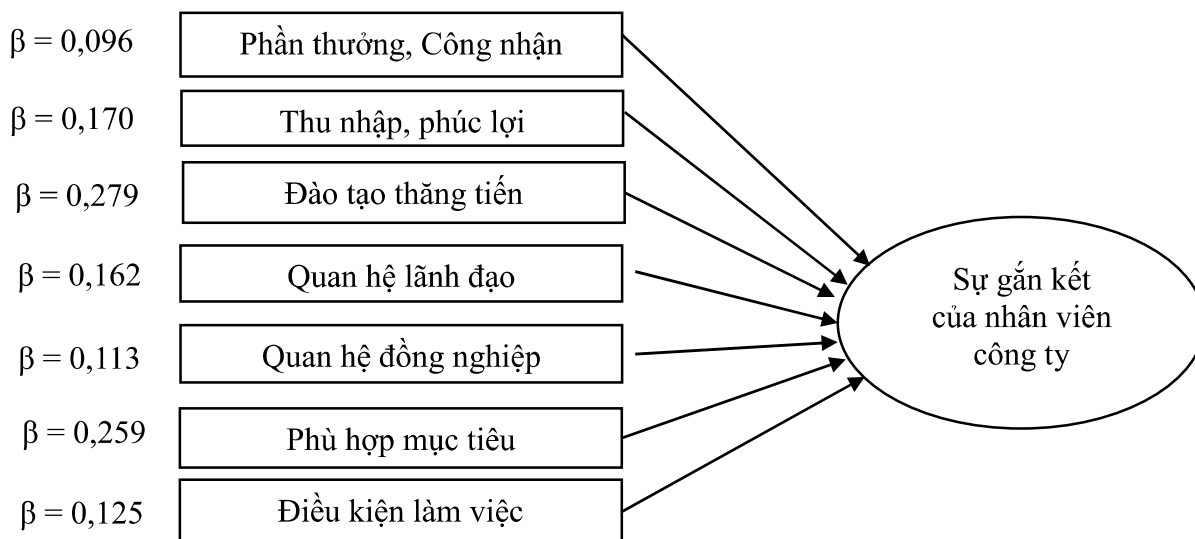
Kiểm định độ phù hợp của mô hình: Mô hình hồi quy tuyến tính phù hợp với tập dữ liệu và có thể chấp nhận được.

Bảng 7. Kiểm định về sự phù hợp của mô hình hồi quy ANOVA^a

Model		Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	64,883	7	9,269	59,759	0,000 ^b
	Số dư	34,123	220	0,155		
	Tổng	99,006	227			

8. Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết

Với phân tích trên ta có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết thích hợp với dữ liệu nghiên cứu và 7 giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận là $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6,$ và H_7 .



9. Kiểm định giả định vi phạm thống kê trong mô hình nghiên cứu

Để khẳng định sự phù hợp của mô hình, tiến hành kiểm định các vi phạm giả định thống kê. Kết quả cho thấy hệ số Durbin-Watson đạt 1,973 ($1 < \text{Durbin-Watson} < 3$). Kiểm định Breusch-Godfrey cho thấy sig. Chi-Square(2) = 0,9086 $> 0,05$ nên mô hình không bị tương quan chuỗi. Biểu đồ phân phối chuẩn phần dư có giá trị trung bình sai số = $-2,56 \cdot 10^{-15}$ và độ lệch chuẩn Std. Dev = 0,984 ~ 1 . Nằm trong khoảng $N(0;1) \rightarrow$ phần dư tuân theo phân phối chuẩn. Hệ số VIF của các nhân tố đều nhỏ hơn 2.

10. Kiểm định sự khác biệt về tuổi, giới tính, vị trí

Kết quả ANOVA giá trị Sig= 0,633 $> 0,05$ như vậy chấp nhận giả thuyết H_0 “trung bình bằng nhau”. Kết luận không có sự khác biệt về sự gắn kết với công ty của nhân viên công ty giữa nhân viên nam và nữ. Tương tự không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về sự gắn kết với công ty của nhân viên công ty giữa khảo sát có độ tuổi khác nhau, có trình độ học vấn khác nhau, có thu nhập khác nhau, có vị trí làm việc khác nhau.

Thực hiện so sánh dấu hệ số hồi quy của các nhân tố sau khi phân tích với các nghiên cứu trước:

Bảng 8. So sánh các nghiên cứu

	Sahoo và Mishra (2012)	Rana và cộng sự (2013)	Trần Kim Dung (2006)	Tựu và Liêm (2012)	Đỗ Phú Trần Tình (2012)	Hà Nam Khánh Giao và cộng sự (2017)	Tác giả (2019)
Phát triển nghề nghiệp	+	+			+		+
Giao tiếp	+						
Trao quyền	+		+	+	+		
Đổi xử công bằng	+						
Phản hồi tích cực	+						
Lương, phúc lợi	+				+	+	+
Sự công nhận	+						+
Hình ảnh công ty	+			+		+	
Sức khỏe và an toàn	+						
Những lợi ích tổng thể của nhân viên	+						
Mối quan hệ		+			+	+	+
Đặc điểm công việc		+					
Môi trường làm việc		+			+		
Ý thức			+				
Bản chất công việc						+	
Lòng trung thành			+				
Nỗ lực			+				
Kiến thức			+	+			
Hỗ trợ			+	+		+	
Khen thưởng			+	+	+		+
Văn hóa			+	+			
Điều kiện làm việc					+		+
Phù hợp mục tiêu				+	+		+

Bảng 9. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

	Giả thuyết	Kết quả kiểm định
H₁	Sự phù hợp với mục tiêu tổ chức có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₂	Cơ hội đào tạo và phát triển có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₃	Phần thưởng và sự công nhận có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₄	Thu nhập và phúc lợi có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₅	Mối quan hệ đối với cấp trên có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₆	Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận
H₇	Mối quan hệ đối với đồng nghiệp có tác động cùng chiều (+) đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên môi giới.	Chấp nhận

Yếu tố Cơ hội đào tạo, thăng tiến (DTTT) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao nhất là 0,279, tác động mạnh nhất đến sự gắn kết với công ty của nhân viên công ty ở mức ý nghĩa 5%.

Yếu tố Sự phù hợp với mục tiêu tổ chức (PHMT) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ hai là 0,259 tác động mạnh thứ hai đến sự gắn kết với công ty của nhân viên tại công ty ở mức ý nghĩa 5%. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết với công ty (SGK).

Yếu tố Thu nhập và phúc lợi (TNPL) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ ba là 0,170, tác động mạnh thứ ba đến sự gắn kết với công ty của nhân viên tại công ty. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết. Khi nhân tố thu nhập và phúc lợi (TNPL) tăng lên i đơn vị độ lệch chuẩn thì sự gắn kết với công ty của nhân viên tại Công ty Vĩnh Hoàn tăng lên 0,170i đơn vị độ lệch chuẩn, trong khi các yếu tố khác là không đổi. Kết quả nghiên cứu phù hợp với nghiên cứu của Bakker và Demerouti (2007), kết quả chỉ ra rằng công ty có phúc lợi tốt sẽ làm tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và họ sẽ gắn kết với tổ chức hơn.

Yếu tố Mối quan hệ trong công việc với lãnh đạo (QHLD) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ tư là 0,162, tác động mạnh thứ tư đến sự gắn kết với công ty. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết của nhân viên (SGK). Khi nhân tố Mối quan hệ trong công việc với lãnh đạo (QHLD) tăng lên i đơn vị độ lệch chuẩn thì sự gắn kết với công ty của nhân viên công ty tăng lên 0,162i đơn vị độ lệch chuẩn, trong khi các yếu tố khác là không đổi.

Yếu tố Điều kiện môi trường làm việc (DKLV) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ năm là 0,125, tác động mạnh thứ năm đến sự gắn kết với công ty của nhân viên Công ty 622. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết với công ty của nhân viên (SGK).

Yếu tố Mối quan hệ trong công việc với đồng nghiệp (QHĐN) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ sáu là 0,113, tác động mạnh thứ sáu đến sự gắn kết với công ty của nhân viên tại công ty 622. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết với công ty của nhân viên (SGK).

Yếu tố Phần thưởng và sự công nhận (PTCN) có hệ số tương quan chuẩn hóa cao thứ bảy là 0,096, tác động yếu nhất đến sự gắn kết với công ty của nhân viên Công ty Vĩnh Hoàn. Biến này quan hệ cùng chiều với biến phụ thuộc sự gắn kết (SGK). Khi nhân tố phần thưởng và sự công nhận (PTCN) tăng lên i đơn vị độ lệch chuẩn thì sự gắn kết với công ty của nhân viên tại công ty tăng lên 0,096*i* đơn vị độ lệch chuẩn, trong khi các yếu tố khác là không đổi. Điều này cho thấy nhân viên được khen thưởng công bằng sẽ có quan điểm tích cực hơn và sẵn sàng hành động theo chiều hướng hỗ trợ tổ chức. Kết quả nghiên cứu phù hợp với lý thuyết công bằng, lý thuyết này chỉ ra mỗi cá nhân tuân theo một quy tắc công bằng riêng chi phối thái độ và hành vi của họ (Lane & Messe, 1971).

Từ kết quả trên tác giả nhận thấy kết quả nghiên cứu tương đồng với các nghiên cứu trong, ngoài nước trước đây, đồng thời kết quả nghiên cứu phù hợp với giả thuyết đưa ra dựa trên cơ sở nền tảng lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên được đề cập ở chương 2.

Bảng 10. Tổng hợp phân tích ANOVA

Chỉ tiêu	Levene Statistic (Sig.)	(Sig)	Kết luận
Giới tính	0,879	0,663	Không có sự khác biệt
Độ tuổi	0,684	0,971	Không có sự khác biệt
Thu nhập	0,130	0,471	Không có sự khác biệt
Trình độ học vấn	0,912	0,501	Không có sự khác biệt
Vị trí làm việc	0,229	0,189	Không có sự khác biệt

11. Các hàm ý quản trị.

Đối với yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến

Yếu tố tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622 là cơ hội đào tạo và thăng tiến ($\beta=0,279$). Cần có chính sách thăng tiến rõ ràng cũng như có những chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tiễn của công ty. Bên cạnh đó, công ty cần quan tâm đúng mức đến công tác đào tạo nhân viên để nâng cao trình độ chuyên môn, nâng cao hiệu quả

công việc và tạo cơ hội cho họ thể hiện được tài năng và có cơ hội thăng tiến trong công việc. Đây cũng là một nhân tố không kém phần quan trọng tạo ra động lực và sự gắn bó của nhân viên với công việc cũng như với công ty.

Đối với yếu tố sự phù hợp với mục tiêu tổ chức

Đây là yếu tố tác động mạnh thứ hai đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622 ($\beta=0,259$). Khi công ty quyết định tuyển dụng một nhân viên, ngoài những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc thì còn cần phải có xem xét tính phù hợp của ứng viên này với công ty. Do đó, khi đăng tuyển, công ty cần cung cấp đầy đủ thông tin về mình. Điều này sẽ giúp cho những ứng viên biết về tổ chức và nhận thức được mâu thuẫn giữa giá trị của họ và giá trị của tổ chức, để đi đến quyết định nộp đơn hay không. Ngoài ra, trong quá trình tuyển dụng, công ty cũng cần phải loại bỏ những ứng viên có thể công kích hoặc phá hoại những giá trị cốt lõi của tổ chức.

Đối với yếu tố thu nhập, phúc lợi

Đây là yếu tố tác động mạnh thứ ba đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty 622 ($\beta=0,170$). Cần tạo sự công bằng trong phân phối thu nhập giữa các nhân viên có cùng đặc điểm công việc, các nhân viên làm cùng một bộ phận. Đồng thời cần xem xét tình hình biến động giá cả để có thể điều chỉnh mức lương phù hợp cho nhân viên bằng cách tăng phụ cấp. Việc phân phối thu nhập phải gắn với tính chất và mức độ phức tạp của công việc. Tiền lương phải gắn liền với sự phát triển kinh tế và mức sống của người lao động. Hàng năm doanh nghiệp cần xem xét đánh giá để điều chỉnh mức lương cho hợp lý và phải hướng đến cải thiện cuộc sống của người lao động.

Đối với yếu tố môi quan hệ trong công việc đối với lãnh đạo

Đây là yếu tố tác động mạnh thứ tư đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty 622 ($\beta=0,162$). Lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến đời sống, hỗ trợ nhân viên, luôn lắng nghe tâm tư, nguyện vọng, tạo điều kiện để nhân viên tham gia lao động sáng tạo, đóng góp ý kiến, mạnh dạn đề xuất phương án cải tiến phương thức làm việc, đồng thời giảm bớt sự kiểm soát... Việc làm này của nhà quản lý sẽ khiến cho nhân viên cảm thấy họ thực sự được coi trọng và sẽ là đòn bẩy thúc đẩy họ cống hiến cho Công ty Vĩnh Hoàn nhiều hơn. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng cần đối xử công bằng giữa các nhân viên cấp dưới của mình cũng như biểu dương kịp thời những đóng góp của họ đối sự phát triển của công ty.

Đối với yếu tố điều kiện làm việc

Yếu tố tác động mạnh thứ năm đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty 622 là điều kiện môi trường làm việc, yếu tố này có hệ số chuẩn hóa cao thứ năm ($\beta=0,125$). Cần phải cung cấp

cho nhân viên môi trường làm việc lý tưởng cùng những phương tiện đầy đủ thích hợp chẳng hạn như: Môi trường làm việc thoáng mát, sạch, nhiệt độ ánh sáng phù hợp, các công cụ, dụng cụ hỗ trợ công việc tương đối đầy đủ, để nhân viên đầu tư tài năng nhiều hơn cho doanh nghiệp. Đặc biệt là phải tạo ra một môi trường làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy an toàn tại nơi làm việc.

Đối với yếu tố quan hệ với đồng nghiệp

Yếu tố tác động mạnh thứ sáu đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty có hệ số chuẩn hóa cao thứ sáu ($\beta=0,113$). Yếu tố này thể hiện mức độ quan tâm, chia sẻ, hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau trong công việc giữa các đồng nghiệp trong tổ chức. Quan hệ đồng nghiệp của công chức tại tổ chức một phần cũng đến từ mối quan hệ giữa các công chức với nhau trong tổ chức.

Hạn chế của đề tài

Nghiên cứu tác giả chỉ tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty 622 như: TNPL, DTTT, QHLD, QHDN, PHMT, DKLV, PTCN. Chưa tiến hành nghiên cứu trên các yếu tố khác tác động đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty như: Triển vọng phát triển của công ty và năng lực lãnh đạo; Quan hệ và đối xử; Áp lực công việc, Trao quyền... Các nghiên cứu sâu hơn chắc chắn sẽ được tiếp tục thực hiện, bởi đây là công cụ lý thuyết về quản trị nhân sự rất quan trọng. Phép hồi quy không xác định được mối liên hệ giữa các biến độc lập nên kết quả có thể chưa phản ánh chính xác mối liên hệ giữa các biến. Nên lập lại nghiên cứu này với công cụ phân tích cao hơn sẽ cho kết quả cao hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Văn Dũng (2018), “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp”, *Tạp chí Tài chính*, số 2, 2018, trang 12-20
- [2] Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn Đặng Huyền Trân (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Trường ĐH Ngân hàng tp HCM. *Tạp chí Khoa học và ứng dụng công nghệ*, số 10 tháng 09/2017, trang 23-32
- [3] Nguyễn Xuân Khánh và Lê Kim Long (2016), “Sự gắn kết của nhân viên đối với tổng công ty xăng dầu Quân đội”. *Tạp chí Khoa học - công nghệ Thủy sản*, số 3, năm 2015, trang 115-122
- [4] Trương Hoàng Lâm, Đỗ Thị Thanh Vinh, (2012). Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự gắn kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, số 185 (11), trang 119 - 127
- [5] Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền & Nguyễn Thị Diệu Hiền (2012), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết lâu dài của nhân viên trẻ đối với doanh nghiệp”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, Số 7 (17) - Tháng 11-12/2012, tr.54-60.
- [6] Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, vol 26.
- [7] Attridge. M (2009), “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature”, *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol 24(4).
- [8] Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, (2007) "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328.
- [9] Armstrong's. M., (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR Developing effective people skills for better leadership and management*, Second edition.
- [10] Bruce Louis Rich (2010), “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”, *The Academy of Management Journal*, vol 53, pp. 617-635
- [11] Blessing White (2013), Employee Engagement Research Report.
- [12] Charles O. R. & Jennifer C., (1986), “Organizational Commitment & Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, vol 71, pp. 492-499.
- [13] C. K. Sahoo, Sukanta Mishra, (2012), "Performance management benefits organizations and their employees", *Human Resource Management International Digest*, vol 20, Issue: 6.
- [14] Erlane K Ghani, Zahariah Mohd Zain, Razanita Ishak (2004), “The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 17, pp. 16-21.
- [15] Gallup (2013), Customer engagement productivity profitability safety state of the global workplace 2013 workplace.