

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THỊ NGỌC CHÂU

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT
CỦA NHÂN VIÊN VỚI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG CÁ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 7 năm 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI NGỮ - TIN HỌC TP. HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THỊ NGỌC CHÂU

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT
CỦA NHÂN VIÊN VỚI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HÙNG CÁ

Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60340102

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. ĐỖ PHÚ TRẦN TÌNH

TP. HỒ CHÍ MINH, tháng 7 năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh “*Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu trong luận văn được thu thập từ thực tế và có nguồn gốc rõ ràng, đáng tin cậy, được xử lý trung thực khách quan và không sao chép của bất cứ công trình nghiên cứu nào trước đây.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Ngọc Châu

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến PGS. TS. Đỗ Phú Trần Tình đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tôi trong tất cả các bước để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám đốc, lãnh đạo các phòng ban và toàn thể nhân viên của Công ty TNHH Hùng Cá đã giúp đỡ tôi trong việc cung cấp số liệu, thảo luận để hoàn thiện bảng câu hỏi và tham gia trả lời phiếu khảo sát.

Bên cạnh đó, tôi xin cảm ơn gia đình tôi vì đã luôn quan tâm, động viên và ủng hộ tôi về mọi mặt trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn quý Thầy/Cô trong Hội đồng bảo vệ luận văn đã đóng góp những ý kiến quý báu để tôi hoàn thành luận văn này.

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Ngọc Châu

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ANOVA: Phân tích phương sai (Analysis of Variance)

CTG: cùng tác giả

EFA: Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis)

KD: Kinh doanh

KMO: (Kaiser-Meyer-Olkin)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TNHH: Trách nhiệm hữu hạn

TP. CẦN THƠ: Thành phố Cần Thơ

TP. HCM: Thành phố Hồ Chí Minh

XNK: Xuất nhập khẩu

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Các nhân tố động viên và duy trì của Herzberg (1959)	14
Bảng 2.2: Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan	21
Bảng 2.3: Giả thuyết và kỳ vọng của các biến độc lập	24
Bảng 3.1: Kích thước mẫu nghiên cứu và khảo sát	34
Bảng 3.2: Mã hóa thang đo yếu tố thu nhập	36
Bảng 3.3: Mã hóa thang đo yếu tố khen thưởng và phúc lợi	36
Bảng 3.4: Mã hóa thang đo yếu tố môi trường làm việc	37
Bảng 3.5: Mã hóa thang đo yếu tố đồng nghiệp.....	37
Bảng 3.6: Mã hóa thang đo yếu tố người quản lý trực tiếp	38
Bảng 3.7: Mã hóa thang đo yếu tố cơ hội thăng tiến	38
Bảng 3.8: Mã hóa thang đo yếu tố văn hóa tổ chức.....	39
Bảng 3.9: Mã hóa thang đo yếu tố sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	39
Bảng 4.1: Thống kê số lượng lao động tại Công ty Hùng Cá.....	44
Bảng 4.2: Mức lương trung bình của người lao động tại Công ty Hùng Cá	45
Bảng 4.3: Thống kê mẫu khảo sát	48
Bảng 4.4: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo	49
Bảng 4.5: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo (tiếp theo)	50
Bảng 4.6: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's các biến độc lập	51
Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập.....	52
Bảng 4.8: Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Thu nhập sau khi loại biến TN5	53
Bảng 4.9: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's các biến độc lập lần 2.....	53
Bảng 4.10: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập lần 2	54
Bảng 4.11: Các biến độc lập của mô hình hồi quy.....	55
Bảng 4.12: Kiểm định KMO và Bartlett's biến phụ thuộc.....	56
Bảng 4.13: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc	56
Bảng 4.14: Kết quả phân tích tương quan.....	58

Bảng 4.15: Mức độ giải thích của mô hình.....	59
Bảng 4.16: Mức độ phù hợp của mô hình: Phân tích phương sai Anova.....	59
Bảng 4.17: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy.....	63
Bảng 4.18: Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	64
Bảng 4.19: Thống kê mô tả theo Giới tính	66
Bảng 4.20: Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với Giới tính	66
Bảng 4.21: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Độ tuổi.....	67
Bảng 4.22: Bảng kiểm định Welch đối với Độ tuổi.....	67
Bảng 4.23: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Trình độ	67
Bảng 4.24: Bảng kiểm định Anova đối với Trình độ học vấn	68
Bảng 4.25: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Thời gian làm việc	68
Bảng 4.26: Bảng kiểm định Anova đối với Thời gian làm việc	69
Bảng 4.27: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Vị trí/ cấp bậc	69
Bảng 4.28: Bảng kiểm định Anova đối với Vị trí/cấp bậc	69
Bảng 4.29: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Thu nhập	70
Bảng 4.30: Bảng kiểm định Anova đối với Thu nhập.....	70
Bảng 4.31: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đối với Sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá	71
Bảng 4.32: Thống kê mô tả Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	74
Bảng 4.33: Tổng hợp so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước.....	77
Bảng 5.1: Thống kê mô tả yếu tố Thu nhập.....	80
Bảng 5.2: Thống kê mô tả yếu tố Khen thưởng và phúc lợi	83
Bảng 5.3: Thống kê mô tả yếu tố Người quản lý trực tiếp.....	85
Bảng 5.4: Thống kê mô tả yếu tố Môi trường làm việc.....	87
Bảng 5.5: Thống kê mô tả yếu tố Đồng nghiệp.....	89
Bảng 5.6: Thống kê mô tả yếu tố Văn hóa tổ chức.....	91
Bảng 5.7: Thống kê mô tả yếu tố Cơ hội thăng tiến	92

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 2.1: Mô hình thuyết nhu cầu của Maslow	12
Hình 2.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.....	13
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu sự thỏa mãn công việc và sự gắn kết với tổ chức tại khu vực công ở Shkoder.....	16
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu sự gắn kết với tổ chức tại Công ty Neyveli Lignite.....	17
Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa	17
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp	18
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng Thành phố Cần Thơ.....	19
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở TP. Cần thơ.....	20
Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá.....	23
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	30
Hình 4.1: Biểu đồ tần số của phân dư chuẩn hóa	60
Hình 4.2: Biểu đồ tần số P-P	61
Hình 4.3: Đồ thị phân tán.....	62
Hình 4.4: Mô hình kết quả nghiên cứu.....	65

MỤC LỤC

Lời Cam Đoan	i
Lời cảm ơn.....	ii
Danh mục các từ viết tắt	iii
Danh mục các bảng biểu.....	iv
Danh mục các hình vẽ, đồ thị	vi
Tóm tắt luận văn	xi
Chương 1: Tổng quan vấn đề nghiên cứu	1
1.1 Lý do chọn đề tài	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	2
1.3 Câu hỏi nghiên cứu.....	3
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
1.5 Phương pháp nghiên cứu	3
1.6 Ý nghĩa của đề tài	4
1.7 Kết cấu của luận văn.....	4
Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.....	6
2.1 Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.....	6
2.1.1 Khái niệm về sự gắn kết với tổ chức	6
2.1.2 Các thành phần của sự gắn kết với tổ chức	7
2.1.3 Tầm quan trọng của việc duy trì sự gắn kết của nhân viên	9
2.2 Các thuyết liên quan đến sự gắn kết của nhân viên.....	10
2.2.1 Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)	10
2.2.2 Thuyết bản chất con người của Gregor (1956).....	12
2.2.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959).....	13
2.2.4 Thuyết công bằng của Adam (1963)	14
2.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	15
2.3.1 Các nghiên cứu trên thế giới.....	15
2.3.2 Các nghiên cứu trong nước.....	17
2.4 Mô hình nghiên cứu.....	22

2.4.1 Mô hình nghiên cứu được đề xuất	22
2.4.2 Giải thích các biến và giả thuyết nghiên cứu	24
Chương 3: Phương pháp nghiên cứu	30
3.1 Quy trình nghiên cứu	30
3.2 Phương pháp nghiên cứu	31
3.2.1 Nghiên cứu định tính	31
3.2.1.1 Thiết kế nghiên cứu định tính	31
3.2.1.2 Kết quả nghiên cứu định tính	32
3.2.2 Nghiên cứu định lượng	33
3.2.2.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu định lượng	33
3.2.2.2 Thiết kế bảng câu hỏi	35
3.2.2.3 Phương pháp thu thập dữ liệu	35
3.3 Xây dựng và mã hóa thang đo	35
3.3.1 Thang đo về yếu tố thu nhập	36
3.3.2 Thang đo về yếu tố khen thưởng và phúc lợi	36
3.3.3 Thang đo về yếu tố môi trường làm việc	37
3.3.4 Thang đo về yếu tố đồng nghiệp	37
3.3.5 Thang đo về yếu tố người quản lý trực tiếp	38
3.3.6 Thang đo về yếu tố cơ hội thăng tiến	38
3.3.7 Thang đo về yếu tố văn hóa tổ chức	39
3.3.8 Thang đo về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	39
3.4 Phương pháp phân tích dữ liệu	40
3.4.1 Phân tích thống kê mô tả	40
3.4.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha	40
3.4.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA	41
3.4.4 Kiểm định sự phù hợp mô hình	42
Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận	44
4.1 Tổng quan về đơn vị nghiên cứu	44
4.1.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Hùng Cá	44

4.1.2 Tình hình lao động tại Công ty TNHH Hùng Cá	44
4.1.3 Thực trạng tại Công ty TNHH Hùng Cá	45
4.2 Thống kê mẫu nghiên cứu	47
4.3 Đánh giá độ tin cậy của thang đo	48
4.3.1 Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	48
4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA	51
4.3.2.1 Phân tích nhân tố thang đo các biến độc lập	51
4.3.2.2 Phân tích nhân tố thang đo biến phụ thuộc.....	56
4.4 Phân tích tương quan và hồi quy	57
4.4.1 Phân tích tương quan	57
4.4.2 Phân tích hồi quy	58
4.4.2.1 Kiểm định sự phù hợp của mô hình	59
4.4.2.2 Kiểm định phân phối chuẩn.....	60
4.4.2.3 Kiểm định độc lập giữa các phần dư	61
4.4.2.4 Kiểm định đa cộng tuyến.....	62
4.4.2.5 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	62
4.5 Kiểm định sự khác biệt giữa các tổng thể	65
4.5.1 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Giới tính	65
4.5.2 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Độ tuổi	67
4.5.3 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Trình độ học vấn.....	67
4.5.4 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Thời gian làm việc.....	68
4.5.5 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Vị trí/cấp bậc...	69
4.5.6 Kiểm định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Thu nhập	70
4.6 Thảo luận và so sánh kết quả nghiên cứu	71
4.6.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu.....	71
4.6.2 So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước	74
Chương 5: Kết luận và đề xuất hàm ý quản trị.....	79

5.1 Kết luận.....	79
5.2 Đề xuất hàm ý quản trị	80
5.2.1 Nhóm yếu tố “Thu nhập”.....	80
5.2.2 Nhóm yếu tố “Khen thưởng và phúc lợi”.....	82
5.2.3 Nhóm yếu tố “Người quản lý trực tiếp”	85
5.2.4 Nhóm yếu tố “Môi trường làm việc”.....	87
5.2.5 Nhóm yếu tố “Đồng nghiệp”	89
5.2.6 Nhóm yếu tố “Văn hóa tổ chức”	90
5.2.7 Nhóm yếu tố “Cơ hội thăng tiến”	92
5.3 Các hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC	

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn cần nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá, tác giả tiến hành nghiên cứu đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá”**.

Dựa vào dữ liệu được thu thập từ 327 quan sát nhân viên tại Công ty TNHH Hùng Cá, dữ liệu được xử lý bằng công cụ SPSS 20.0: thống kê mô tả, kiểm tra thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích tương quan và hồi quy. Kết quả nghiên cứu cho thấy 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên là: thu nhập, khen thưởng và phúc lợi, người quản lý trực tiếp, môi trường làm việc, đồng nghiệp, văn hóa tổ chức và cơ hội thăng tiến.

Từ kết quả nghiên cứu này, tác giả đã đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

Chúng ta biết rằng tổ chức là do con người quản lý và gây dựng lên. Do đó, không có con người, tổ chức không tồn tại. Vì vậy, bất kỳ loại hình tổ chức nào, muốn đạt được thành công trong hoạt động của mình đều phải chú trọng đến vai trò quan trọng của yếu tố con người. Thật vậy, chúng ta đều biết rằng muốn đi đường xa nên đi cùng bạn đồng hành; muốn phát triển bền vững nên có người cộng sự bên cạnh. Chúng ta không thể làm được gì nếu chỉ mình ta cô độc giữa cuộc đời này. Đối với một doanh nghiệp cũng vậy, dù người lãnh đạo có tài ba đến đâu nhưng nếu không có nhân viên giỏi, không có nhân viên trung thành cùng góp sức thì người lãnh đạo cũng sẽ kiệt sức và chí lớn của người lãnh đạo ấy cũng không thể thành công. Vì vậy, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được xem là chìa khóa để tổ chức phát triển bền vững. Bởi không có một công ty nào, dù quy mô lớn hay nhỏ, có thể giành thắng lợi trong dài hạn mà không có những nhân viên đầy nghị lực, luôn tin tưởng vào sứ mệnh của công ty và hiểu phải làm thế nào để thực hiện được sứ mệnh đó. Do đó, các nhà quản trị luôn phải có những người dám cùng mình vượt qua bão tố giữa đại dương. Chúng ta thử tưởng tượng rằng một tổ chức thay đổi nhân sự thường xuyên thì sẽ như thế nào. Ngoài việc các tổ chức phải chịu tổn thất từ việc tuyển người thay thế, bởi vì mỗi nhân viên khi chuyển đi mang theo các giá trị thuộc về nguồn vốn con người, các kiến thức, kỹ năng và cả các bí quyết của tổ chức thì sự thay đổi ấy còn ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của những nhân viên ở lại của tổ chức. Vì tác giả cho rằng tâm của người nhân viên sẽ động. Họ sẽ cảm thấy bất an, cảm thấy chán nản khi đồng nghiệp của mình nghỉ việc nhiều và điều ấy sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Công ty TNHH Hùng Cá là một công ty gia đình, hoạt động trong lĩnh vực nuôi trồng, chế biến và xuất khẩu cá tra. Với hơn mười một năm hoạt động, một thời gian không tính là dài đối với một doanh nghiệp nhưng Công ty TNHH Hùng Cá đã không ngừng phát triển, ngày càng mở rộng quy mô theo chuỗi mô hình khép kín.

Thế nhưng, cũng giống như bao công ty khác, Hùng Cá đang đối mặt với sự ra đi của các nhân sự giỏi, sự ra đi của các công nhân lành nghề. Từ tháng 7 năm 2015 đến tháng 7 năm 2017, Hùng Cá đã có sự biến động khá lớn về nhân sự, có 213 người lao động tự nguyện xin thôi việc để chuyển sang làm việc cho các công ty khác hoặc tự mình kinh doanh. Điều này phần nào ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và công tác quản lý, điều hành của Công ty Hùng Cá.

Chúng ta biết rằng những con người mới – những cán bộ, nhân viên mới sẽ mang lại hơi thở mới, luồng gió mới cho công ty nhưng liệu họ có thể trung thành, gắn kết với công ty hay không phải đợi thời gian trả lời. Để bù đắp cho sự biến động về nhân sự này, Hùng Cá đã không ngừng tuyển mộ nhân viên thế nhưng hiện nay, việc tuyển dụng được nhân sự phù hợp với doanh nghiệp là chuyện không phải dễ dàng. Tình trạng thất nghiệp nhiều nhưng nguồn nhân sự thích hợp với doanh nghiệp lại khủng hoảng thiếu. Vì vậy, Công ty Hùng Cá luôn tìm biện pháp để giữ chân nhân viên, tìm biện pháp để làm cho nhân viên gắn kết với doanh nghiệp hơn nữa bởi việc tuyển dụng được nhân sự thích hợp mất nhiều thời gian, guồng máy công việc cũng vì nguyên nhân này mà chậm trễ. Thế nhưng từ trước đến nay, Công ty Hùng Cá chưa có bất kỳ nghiên cứu chính thức nào về vấn đề này. Xuất phát từ những vấn đề trên, tác giả chọn thực hiện đề tài: **“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá”**.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá.

Thứ hai, đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá.

Thứ ba, đề xuất một số hàm ý quản trị giúp các nhà lãnh đạo, quản lý của Công ty TNHH Hùng Cá có những chính sách thích hợp để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện được các mục tiêu nghiên cứu này, đề tài cần giải quyết các câu hỏi nghiên cứu sau:

Câu hỏi thứ nhất, các yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá?

Câu hỏi thứ hai, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá như thế nào?

Câu hỏi thứ ba, những hàm ý quản trị nào để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá.

Đối tượng khảo sát: nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá.

Phạm vi nghiên cứu: tại Công ty TNHH Hùng Cá.

Thời gian nghiên cứu: từ tháng 05/2017 đến tháng 10/2017.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính: thông qua nghiên cứu lý thuyết và tham khảo các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả làm rõ khái niệm sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và các yếu tố liên quan, qua đó đề xuất ra mô hình nghiên cứu. Ở bước nghiên cứu này, tác giả sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm. Mục đích nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên cần đưa vào mô hình nghiên cứu và điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng: dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi. Mẫu khảo sát được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, phân tầng. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đo lường các biến số. Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Độ tin cậy của thang đo

được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Kế tiếp, tác giả sẽ kiểm định mô hình, phân tích hồi qui và kiểm định giả thuyết. Sau cùng, tác giả thực hiện kiểm định T-test, Anova với mục đích so sánh sự khác biệt về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên theo đặc điểm cá nhân như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc, vị trí/cấp bậc và thu nhập.

1.6 Ý nghĩa của đề tài

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu đóng góp và củng cố lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, tạo điều kiện cho các nghiên cứu tiếp theo sâu hơn.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu sẽ cho thấy được các thang đo dùng để đo lường sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá và mức độ tác động của từng yếu tố, từ đó có thể giúp Công ty TNHH Hùng Cá xây dựng cho mình những chính sách thích hợp để nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên.

1.7 Kết cấu của luận văn

Kết cấu của luận văn này được chia thành 5 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về vấn đề nghiên cứu. Ở chương này, tác giả giới thiệu về lý do tiến hành nghiên cứu của đề tài, mục tiêu nghiên cứu, cũng như đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Tác giả giới thiệu cơ sở lý thuyết của đề tài, các mô hình nghiên cứu trước đó và đưa ra mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu. Tác giả giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng để điều chỉnh và đánh giá các thang đo đo lường, các khái niệm nghiên cứu và kiểm định mô hình lý thuyết cùng các giả thuyết đề ra.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Chương này, tác giả tổng kết kết quả kiểm định thang đo, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đưa ra của mô hình.

Chương 5: Kết luận và đề xuất hàm ý quản trị. Tác giả trình bày tóm tắt kết quả nghiên cứu đã đạt được, hàm ý quản trị cũng như các hạn chế của đề tài.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 trình bày về lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và nêu lên ý nghĩa của đề tài.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

2.1.1 Khái niệm về sự gắn kết với tổ chức

Sự gắn kết là ý định gắn kết lâu dài với tổ chức. Bởi sự gắn kết của mỗi cá nhân không chỉ đơn giản là vấn đề của cá nhân mà đó là một mắt xích trong chuỗi làm việc tận tâm cống hiến nhằm đạt mục tiêu tổ chức đề ra. Đến nay, có rất nhiều quan điểm, ý kiến khác nhau của các nhà nghiên cứu trong việc định nghĩa sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Theo Porter và ctg (1974), gắn kết với tổ chức là niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức.

Theo Dubin và ctg (1975), sự gắn kết với tổ chức là sự sẵn sàng ở lại với tư cách là một thành viên của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực vì tổ chức và ủng hộ mục tiêu, giá trị của tổ chức.

Với Steers (1977), sự gắn kết với tổ chức cho thấy “mong muốn thực hiện nỗ lực lớn vì lợi ích của tổ chức” và “mong muốn duy trì một mối quan hệ tốt và là thành viên chặt chẽ của tổ chức”.

Ở góc độ tiếp cận khác, Mowday và ctg (1982) định nghĩa gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của một cá nhân với sự tham gia vào một tổ chức cụ thể. Về mặt khái niệm, sự gắn kết với tổ chức gồm có ba yếu tố, đó là: niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận những mục tiêu và các giá trị của tổ chức, sự sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức và mong muốn duy trì tư cách là thành viên của tổ chức.

Theo Bateman và Strasser (1984), gắn kết với tổ chức là mối quan hệ đa chiều trong tự nhiên, liên quan đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, sẵn sàng nỗ lực vì tổ chức, mức độ mục tiêu và giá trị hợp thức với tổ chức, và mong muốn duy trì với tổ chức.

Theo O'Reilly và ctg (1986), sự gắn kết với tổ chức là lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về gắn kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức.

Tuy nhiên, 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 tổ chức và tin vào mục tiêu của tổ chức.

Theo Zangaro (2001), sự gắn kết với tổ chức là lời hứa và cam kết của nhân viên về trách nhiệm trong tương lai đối với tổ chức. Với Cohen (2007), sự gắn kết với tổ chức là lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì mục tiêu, giá trị của tổ chức và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức.

Theo Macey và Schneider (2008) cho rằng sự gắn kết với tổ chức là sự sẵn sàng làm việc tích cực vì tổ chức, cảm thấy tự hào là một thành viên của tổ chức và có sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức.

Như vậy, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là trạng thái tâm lý thể hiện sự gắn kết của một cá nhân với một tổ chức, với nghề nghiệp; đó là lòng trung thành và sự nhiệt tình làm việc của nhân viên đối với tổ chức; đó là sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, luôn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích của bản thân mình. Những cá nhân có mức độ gắn kết với tổ chức càng cao sẽ càng hài lòng với công việc của họ, sẽ ít nghĩ đến việc rời bỏ và gắn kết với tổ chức khác.

2.1.2 Các thành phần của sự gắn kết với tổ chức

Sự gắn kết với tổ chức đã được định nghĩa và được đo lường bằng nhiều thang đo khác nhau.

Mowday và ctg (1979), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi ba thành phần: Sự đồng thuận (Identification): mục tiêu cá nhân trùng với mục tiêu tổ chức, có niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu và giá trị của tổ chức; Lòng trung thành (Loyalty): mong muốn một cách mạnh mẽ duy trì vai trò thành viên của tổ

chức; Sự lôi cuốn (Involvement): bị lôi cuốn vào các hoạt động của tổ chức và luôn cố gắng tự nguyện vì tổ chức.

Angle và Perry (1981), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi hai thành phần: Gắn kết giá trị (Value commitment): sự gắn kết để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức; Gắn kết duy trì (Commitment to stay): sự cam kết để duy trì vai trò thành viên của họ trong tổ chức.

O'Reilly và ctg (1986), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi ba thành phần: Sự tuân thủ (Compliance): sự lôi cuốn vì những phần thưởng đặc biệt; Sự đồng thuận (Identification): sự gắn kết vì mong muốn hội nhập với tổ chức; Sự tiếp thu (Internalisation): sự lôi cuốn do có sự phù hợp, sự tương đồng giữa giá trị của cá nhân với giá trị của tổ chức.

Penley và Gould (1988), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi ba thành phần: Đạo đức (Moral): sự chấp nhận và đồng thuận với mục tiêu của tổ chức; Tính toán (Calculative): sự đồng thuận với tổ chức vì nhân viên cảm thấy hài lòng với sự kích lệ vật chất khi có những đóng góp cho tổ chức; Thờ ơ (Alienative): nhân viên ở lại tổ chức chỉ vì áp lực của môi trường, dù họ nhận thấy những gì họ nhận được không còn tương xứng với công sức.

Meyer và Allen (1991) đề xuất ba thành phần gắn kết với tổ chức: Gắn kết vì tình cảm (Affective commitment): đề cập đến sự gắn kết tình cảm, sự gắn kết chặt chẽ và dồn hết tâm trí vào trong tổ chức của nhân viên; Gắn kết do bắt buộc (Continuance commitment): gắn kết do người nhân viên nhận thấy chi phí phải trả cao (chi phí cơ hội) khi phải rời bỏ tổ chức; Gắn kết vì quy chuẩn (Normative commitment): phản ánh gắn kết dựa trên nghĩa vụ của nhân viên đối với tổ chức.

Mayer và Schoorman (1992), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi hai thành phần: Giá trị (Value): niềm tin và sự chấp nhận các mục tiêu, giá trị của tổ chức và sự sẵn sàng nỗ lực cho tổ chức; Sự duy trì (continuance): mong muốn duy trì vai trò thành viên của tổ chức.

Jaros và ctg (1993), sự gắn kết với tổ chức được đo lường bởi ba thành phần: Sự duy trì (Continuance): là mức độ mà một cá nhân cảm thấy họ phải gắn kết với tổ chức vì họ sẽ mất nhiều hơn so với có nếu họ rời khỏi tổ chức; Yêu mến (Affective): là mức độ mà một cá nhân gắn kết về mặt tâm lý thông qua những cảm giác như lòng trung thành, cảm thấy yêu mến tổ chức, hài lòng với tổ chức, nhiệt tình vì tổ chức và cảm thấy mình thuộc về tổ chức; Đạo đức (Moral): là mức độ mà một cá nhân gắn kết về mặt tâm lý với tổ chức thông qua mục tiêu, giá trị và sứ mệnh của tổ chức.

Thế nhưng, định nghĩa của Meyer và Allen (1991) được chấp nhận và sử dụng nhiều nhất trong các nghiên cứu hiện nay, có ba dạng gắn kết “tình cảm”, “bắt buộc”, và “quy chuẩn”. Tuy nhiên, trong nghiên cứu phân tích tổng hợp các tiền đề, tương quan và kết quả của ba thành phần gắn kết “Gắn kết vì tình cảm”, “Gắn kết do bắt buộc” và “Gắn kết vì quy chuẩn”, Meyer và Allen (1991) đã phát hiện ra rằng ba thành phần gắn kết này có liên quan với nhau và liên quan với mức độ không đồng đều. Trong đó, “Gắn kết vì tình cảm” có mối tương quan mạnh nhất và phù hợp nhất đến các vấn đề liên quan của tổ chức (sự tham gia, kết quả kinh doanh, hành vi của nhân viên trong tổ chức). “Gắn kết do quy chuẩn” cũng có mối tương quan nhưng không cao và “Gắn kết do bắt buộc” hầu như không liên quan (Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương, 2016). Vì “Gắn kết vì tình cảm” có mối tương quan mạnh nhất nên trong nghiên cứu này tác giả chỉ chọn thành phần “Gắn kết vì tình cảm” làm biến phụ thuộc để đo lường cho sự gắn kết với tổ chức của nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá.

2.1.3 Tầm quan trọng của việc duy trì sự gắn kết của nhân viên

Các nhà lãnh đạo luôn luôn mong muốn tổ chức mình ổn định về mặt nguồn lực cũng như có được những vị trí chủ chốt, toàn tâm toàn lực theo đuổi mục tiêu chung của công ty. Khi một tổ chức gặp khó khăn nhân viên thường có xu hướng bỏ đi tìm đối tác mới, nơi làm việc mới. Vậy phải làm thế nào để giữ chân họ, khiến họ không

ra đi vì luôn sẵn lòng gắn kết với tổ chức. Khi nhân viên trung thành luôn gắn kết ở bên cạnh bạn, công việc và sự tăng lợi nhuận diễn ra rất dễ dàng.

Chúng ta đang đối mặt với một vấn đề hết sức nghiêm trọng là thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao (Tracy, 2007). Duy trì nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực (Trần Kim Dung, 2009). Ngoài ra cần phải duy trì sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, tạo điều kiện cho nhân viên được học tập nâng cao trình độ, tay nghề; làm cho nhân viên ham muốn với công việc của họ, phải tạo cho nhân viên cảm giác an tâm công tác, có như vậy hiệu quả công việc mới cao.

Nhân viên được đánh giá cao gắn kết với tổ chức, đã chứng minh sự sẵn sàng để chia sẻ và hy sinh được mong đợi của tổ chức. Nhiều học giả nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên đã khẳng định rằng, hành vi gắn kết của đội ngũ nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong mỗi tổ chức và là một đặc điểm mấu chốt, giúp cho tổ chức được phát triển bền vững.

Như vậy, việc duy trì sự gắn kết của nhân viên là nhiệm vụ quan trọng, giúp giải quyết các vấn đề của tổ chức. Sự thành công của tổ chức phụ thuộc lớn vào trình độ thực hiện nhiệm vụ của người lao động (Nguyễn Hữu Lam, 2007).

2.2 Các thuyết liên quan đến sự gắn kết của nhân viên

Làm thế nào để nhân viên gắn kết với công ty là vấn đề thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản trị.

2.2.1 Thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Maslow (1943) cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Vì vậy, để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, nhà quản trị cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên và tìm cách thỏa mãn các nhu cầu đó. Nhu cầu của nhân viên được sắp xếp từ thấp đến cao như sau:

Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản của con người nói chung và của nhân viên nói riêng. Những nhu cầu cơ bản này đều là các nhu cầu không thể thiếu trong

cuộc sống vì nếu con người không được đáp ứng đủ họ sẽ không thể tồn tại. Chính vì nhu cầu cơ bản này, con người mới đấu tranh để sinh tồn, mới cố gắng hết mình để làm việc với mong muốn được tồn tại trong cuộc sống này.

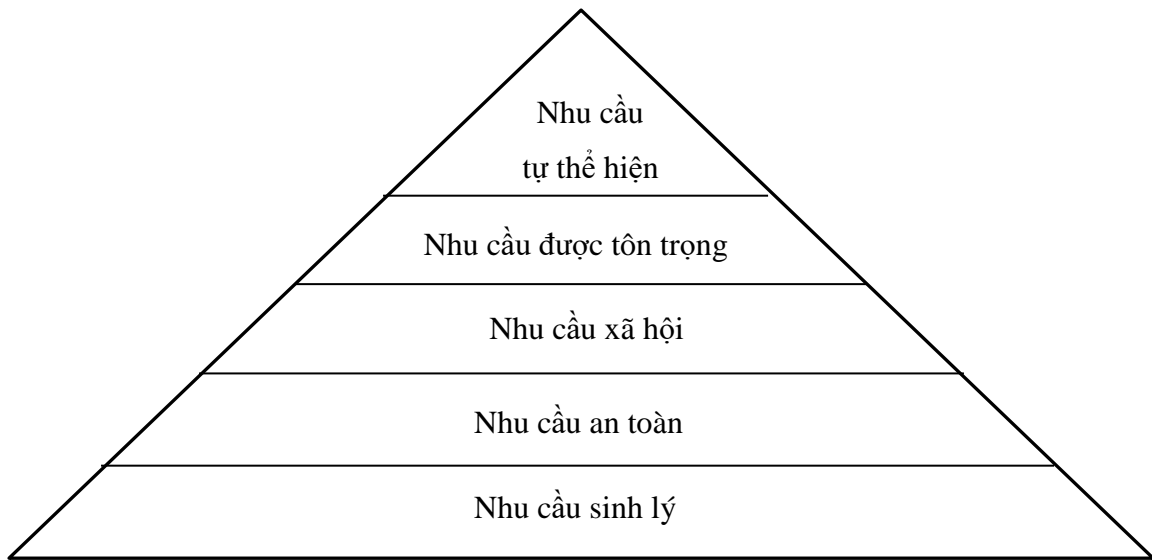
Nhu cầu an toàn: khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, họ sẽ có nhu cầu cao hơn. Đó là nhu cầu được ổn định, được an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình... Nhu cầu an toàn này thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần.

Nhu cầu xã hội hay nói cách khác là nhu cầu giao tiếp: là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó. Con người là tế bào, là thành viên của xã hội nên họ cần được chấp nhận, cần sự quan tâm, cần sự chăm sóc, cần sự hợp tác, cần sự giao lưu với những người xung quanh.

Nhu cầu được tôn trọng: khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu xã hội thì họ muốn được người khác công nhận và tôn trọng cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn như: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Việc được người khác tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng trong xã hội.

Nhu cầu tự thể hiện: là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, nhu cầu sáng tạo, nhu cầu muốn chứng tỏ năng lực của bản thân mình.

Như vậy, nhu cầu của con người là vô hạn bởi khi một nhu cầu được thỏa mãn, con người lại khát khao nhu cầu cao hơn. Vì thế để nhân viên gắn kết với tổ chức, nhà quản trị cần tìm hiểu xem nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống nhu cầu này và hướng sự gắn kết ấy vào các nhu cầu có thứ bậc cao hơn.



Hình 2.1: Mô hình thuyết nhu cầu của Maslow

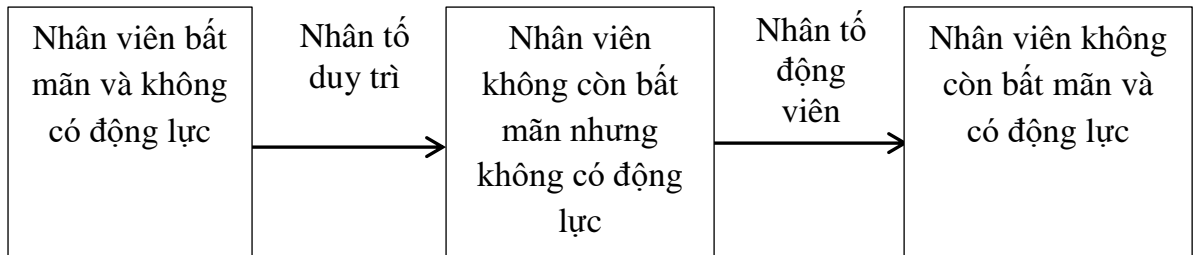
(Nguồn: Maslow, 1943)

2.2.2 Thuyết bản chất con người của Gregor (1956)

Theo Gregor (1956), con người có hai bản chất riêng biệt đó là bản chất X và bản chất Y. Ông chỉ ra rằng tùy theo bản chất X (người không thích làm việc, lười biếng trong công việc, cái mà họ làm không quan trọng bằng cái mà họ kiếm được) hay bản chất Y (người ham thích làm việc, có ý thức tự giác cao, sáng tạo, có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác) của người lao động để áp dụng biện pháp phù hợp. Đối với người có bản chất X, nhà quản trị nên nhấn mạnh đến yếu tố kích thích bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể và thường xuyên kiểm tra, đôn đốc. Ngược lại với người có bản chất Y, nhà quản trị nên cho họ dành nhiều quyết định trong công việc, để cho họ tự kiểm soát bản thân, tôn trọng sáng kiến của họ và tạo điều kiện để họ chứng tỏ năng lực của mình.

Như vậy, dựa vào lý thuyết này chúng ta thấy rằng để nhân viên gắn kết với tổ chức, các nhà quản trị cần phải hiểu được nhân viên của mình, biết được điểm mạnh, điểm yếu để phân công công việc phù hợp cho người lao động. Đồng thời, khi hiểu được nhân viên, nhà quản trị sẽ có những chính sách về nhân sự phù hợp từ đó càng nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức hơn.

2.2.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)



Hình 2.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg

(Nguồn: Herzberg, 1959)

Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg (1959) lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà đó là không thỏa mãn. Herzberg đã chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm: nhân tố duy trì và nhân tố động viên.

Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì (Hygiene Factors) - nhân tố bên ngoài. Nhân tố duy trì là thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp. Nhân tố duy trì là tác nhân gây nên sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do: chế độ, chính sách của tổ chức; sự giám sát trong công việc không thích hợp; các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên; lương và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng; quan hệ với đồng nghiệp, với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng. Vì vậy, nếu những biện pháp là nhân tố duy trì không được thỏa mãn, nhân viên sẽ bất mãn và làm việc kém hăng hái.

Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên (Motivator) – nhân tố bên trong. Nhân tố động viên là thỏa mãn những nhu cầu bậc cao và duy trì sự thỏa mãn. Nhân tố động viên là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc như: sự thành đạt; sự thừa nhận của tổ chức, của lãnh đạo và của đồng nghiệp; trách nhiệm; sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp;

bản chất công việc. Như vậy, nhân viên sẽ làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên.

Bảng 2.1: Các nhân tố động viên và duy trì của Herzberg (1959)

Nhân tố duy trì	Nhân tố động viên
<ul style="list-style-type: none"> - Chế độ, chính sách của tổ chức - Sự giám sát trong công việc - Điều kiện làm việc - Lương và các khoản thù lao - Quan hệ với đồng nghiệp, với các cấp 	<ul style="list-style-type: none"> - Sự thành đạt - Sự thừa nhận của tổ chức, của lãnh đạo và của đồng nghiệp - Trách nhiệm - Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp - Bản chất công việc

(Nguồn: Herzberg, 1959)

Học thuyết này đã giúp cho các nhà quản trị biết rằng để nhân viên gắn kết với tổ chức thì đòi hỏi các nhà quản trị phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào đó. Bởi chỉ có như vậy người lao động mới hăng say làm việc, mới trung thành và mới cống hiến sức mình vì công ty.

2.2.4 Thuyết công bằng của Adam (1963)

Trong cuộc sống mọi người đều muốn được đối xử công bằng, luôn mong muốn có sự cân bằng giữa cho và nhận. Đặc biệt với các nhân viên trong một tổ chức, họ luôn đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và phần nhận được.

Adam (1963) cho rằng nhân viên có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và quyền lợi của những đồng nghiệp khác trong tổ chức. Người nhân viên sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Những đóng góp của nhân viên thường là: sự nỗ lực, lòng trung thành, sự chăm chỉ, kỹ năng nghề nghiệp, sự nhiệt tình, sự trợ giúp đồng nghiệp, sự hy sinh bản thân ... và quyền lợi họ nhận được sẽ gồm: sự tương thưởng về tài chính (lương

bổng, phúc lợi...), sự công nhận của mọi người đối với thành tựu đạt được, danh tiếng, trách nhiệm, sự thăng tiến nghề nghiệp, sự an toàn của công việc ...

Theo thuyết này, nếu các nhà quản trị tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ với nhân viên, động viên và gia tăng mức độ hài lòng của họ, từ đó nhân viên sẽ làm việc hiệu quả và gắn kết hơn với công ty. Ngược lại, nếu nhân viên cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ có thể mất đi sự hào hứng, sự nhiệt tình với công việc và công ty. Nhân viên thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách: giảm sự hào hứng, không còn nỗ lực như trước, không còn sự chăm chỉ hoặc trong những trường hợp nghiêm trọng có thể rời bỏ công ty.

Tóm lại, để nhân viên gắn kết với công ty nhà quản trị cần tạo ra và duy trì sự công bằng giữa đóng góp cá nhân và quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

2.3 Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

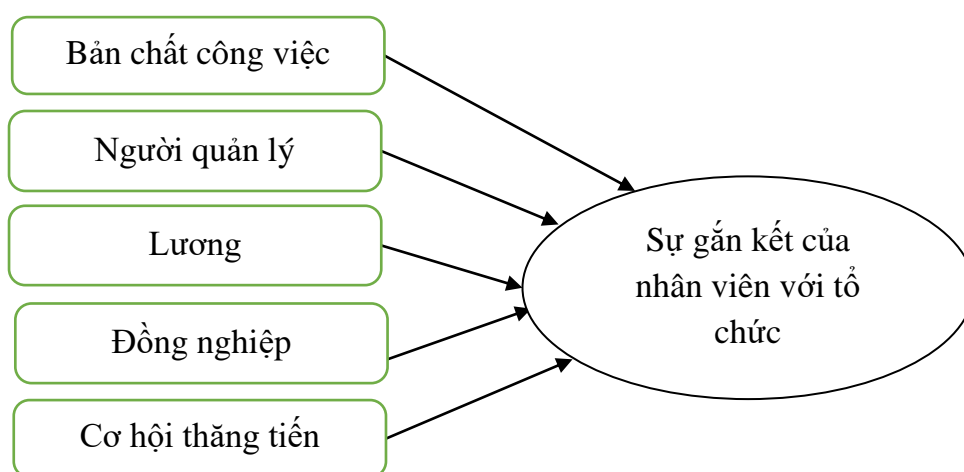
Chảy máu nguồn nhân lực là bài toán luôn thiếu lời giải. Bởi nếu có đầy đủ lời giải thì các doanh nghiệp không phải đối mặt với thực trạng chảy máu chất xám, nhân viên không gắn kết với tổ chức. Do đó, tại những thời điểm khác nhau, tại các không gian khác nhau, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức khác nhau. Và khi cuộc sống của con người ngày càng đủ đầy, nhu cầu ngày càng cao thì các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức cũng thay đổi. Vì vậy, các nhà khoa học, các nhà nghiên cứu đã không ngừng tìm hiểu đề tài “sự gắn kết của nhân viên với tổ chức” - một đề tài khá cũ nhưng luôn có sức thu hút với các nhà quản trị.

2.3.1 Các nghiên cứu trên thế giới

Trong nhiều thập kỷ qua, các học thuyết liên quan đến mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức đã được rất nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới xem xét và nghiên cứu với nhiều mô hình khác nhau qua các góc độ tiếp cận khác nhau.

Nghiên cứu của Suma và Lesha (2013) “Sự thỏa mãn công việc và sự gắn kết với tổ chức tại khu vực công ở Shkodra” với mục tiêu xác định sự thỏa mãn công

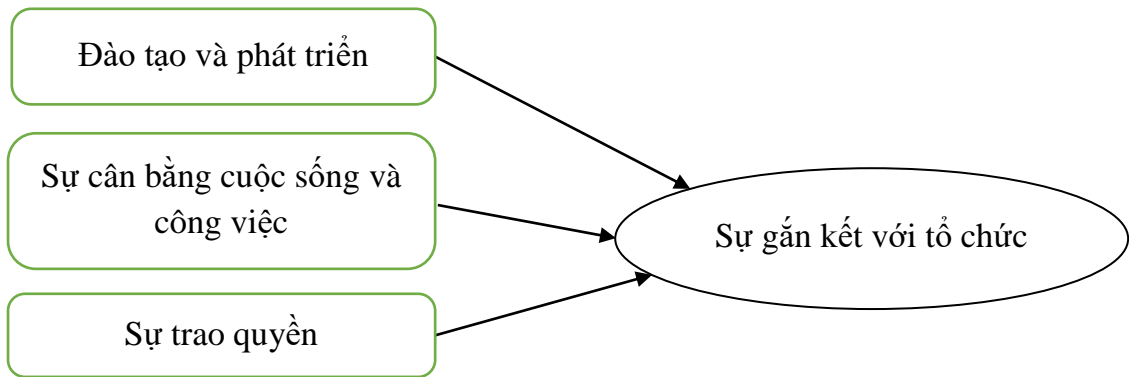
việc và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên làm việc tại khu vực công ở Shkoder, Albania thông qua cuộc khảo sát 160 nhân viên. Kết quả cho thấy, có 5 yếu tố tác động đến sự thỏa mãn công việc và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: bản chất công việc; người quản lý; lương; đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến. Nghiên cứu đã cho thấy bản chất công việc, người quản lý và đồng nghiệp có vai trò tác động mạnh đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này cho thấy sự hài lòng trong công việc có sự tương quan đáng kể với sự gắn kết với tổ chức.



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu sự thỏa mãn công việc và sự gắn kết với tổ chức tại khu vực công ở Shkoder

(Nguồn: Suma và Lesha, 2013)

Nghiên cứu của Kumaran và ctg (2013) “Sự gắn kết với tổ chức tại công ty Neyveli Lignite” với mục tiêu tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức và mức độ của sự gắn kết với tổ chức tại công ty Neyveli Lignite thông qua cuộc khảo sát 150 nhân viên bằng cách chọn mẫu ngẫu nhiên. Kết quả cho thấy có 3 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên: đào tạo và phát triển; sự cân bằng cuộc sống và công việc và sự trao quyền.

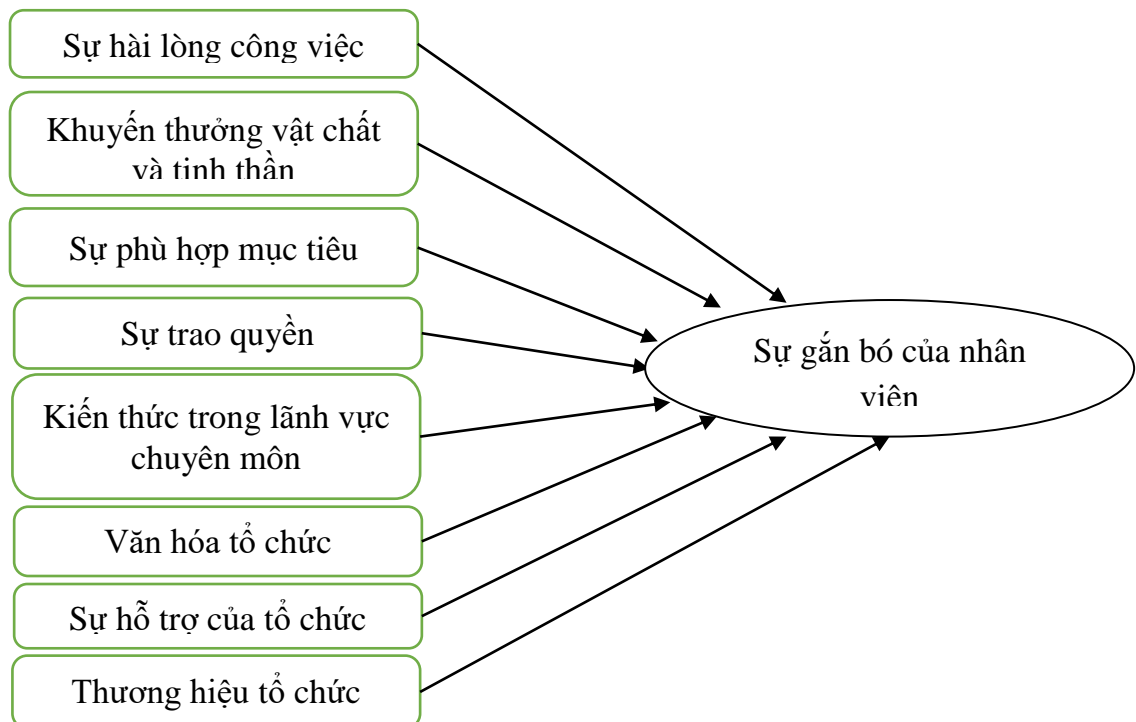


Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu sự gắn kết với tổ chức tại Công ty Neyveli Lignite

(Nguồn: Kamaran và ctg, 2013)

2.3.2 Các nghiên cứu trong nước

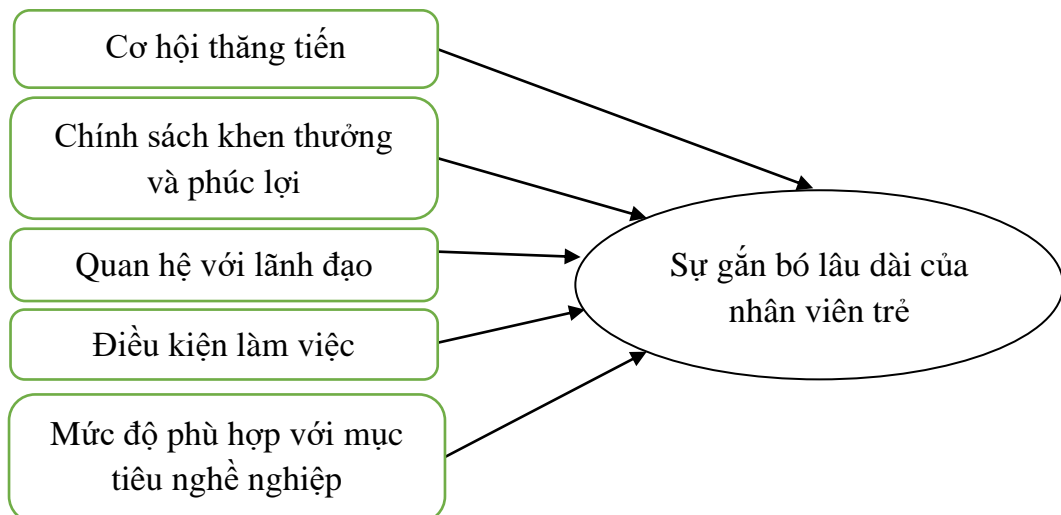
Mỗi nhà nghiên cứu sẽ có cách tiếp cận vấn đề khác nhau cũng như sẽ có hướng nghiên cứu khác nhau.



Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa

(Nguồn: Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm, 2012)

Theo nghiên cứu của Hồ Huy Tự và Phạm Hồng Liêm (2012) “Sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa”: với cách tiếp cận về sự gắn bó của nhân viên gồm 3 thành phần (nỗ lực, tự hào, trung thành), nghiên cứu này đã giải thích sự gắn bó của nhân viên bị ảnh hưởng bởi các nhân tố mới: Thương hiệu tổ chức, sự phù hợp mục tiêu, sự hỗ trợ của tổ chức hay những gì mà người lao động nhận được từ tổ chức ấy (vật chất, tinh thần, kiến thức), và sự hài lòng công việc. Nghiên cứu khẳng định thêm sức mạnh của thương hiệu trong thời đại ngày nay chính là niềm tự hào của nhân viên và làm cho họ nỗ lực hơn trong công việc. Tuy nhiên, thương hiệu tổ chức không là nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Đồng thời, nghiên cứu cũng cho thấy khi người lao động hài lòng với công việc của mình không có nghĩa là họ sẽ trung thành, sẽ gắn bó với tổ chức đó. Người lao động gắn bó với công ty chỉ vì họ đã quen với công việc hiện tại; vì các mối quan hệ tốt đẹp mà họ có được ở nơi làm việc đó chính là sự hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc giữa những người đồng nghiệp hoặc đó là sự chỉ dẫn tận tình, sự thấu hiểu nhân viên của người quản lý trực tiếp hay là vì người lao động mong muốn được là thành viên của các công ty lớn, các công ty có uy tín.

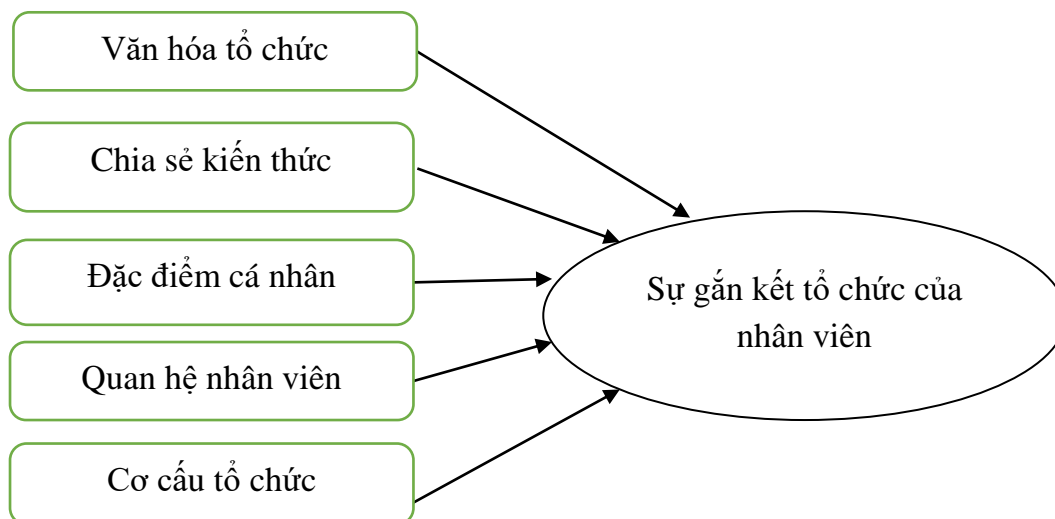


Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp

(Nguồn: Đỗ Phú Trần Tình và ctg, 2012)

Tiếp cận theo hướng nghiên cứu khác, Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012) với đề tài “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp” đã phát hiện ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên thông qua 200 người đang làm việc tại các cơ quan và doanh nghiệp trên địa bàn TP. HCM. Những nhân tố đó là: cơ hội thăng tiến, chính sách khen thưởng và phúc lợi, quan hệ với lãnh đạo, điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp; trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất.

Theo Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014), với đề tài nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng Thành phố Cần Thơ”, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 5 nhân tố: văn hóa tổ chức, chia sẻ tri thức, đặc điểm cá nhân, quan hệ nhân viên và cơ cấu tổ chức. Nghiên cứu này đã dựa trên thang đo của Muhiniswari (2009) và bổ sung 02 biến mới là đặc điểm cá nhân và môi trường làm việc. Tuy nhiên, đề tài nghiên cứu còn hạn chế do phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn ở 03 quận thay vì 05 quận ở Thành phố Cần Thơ.

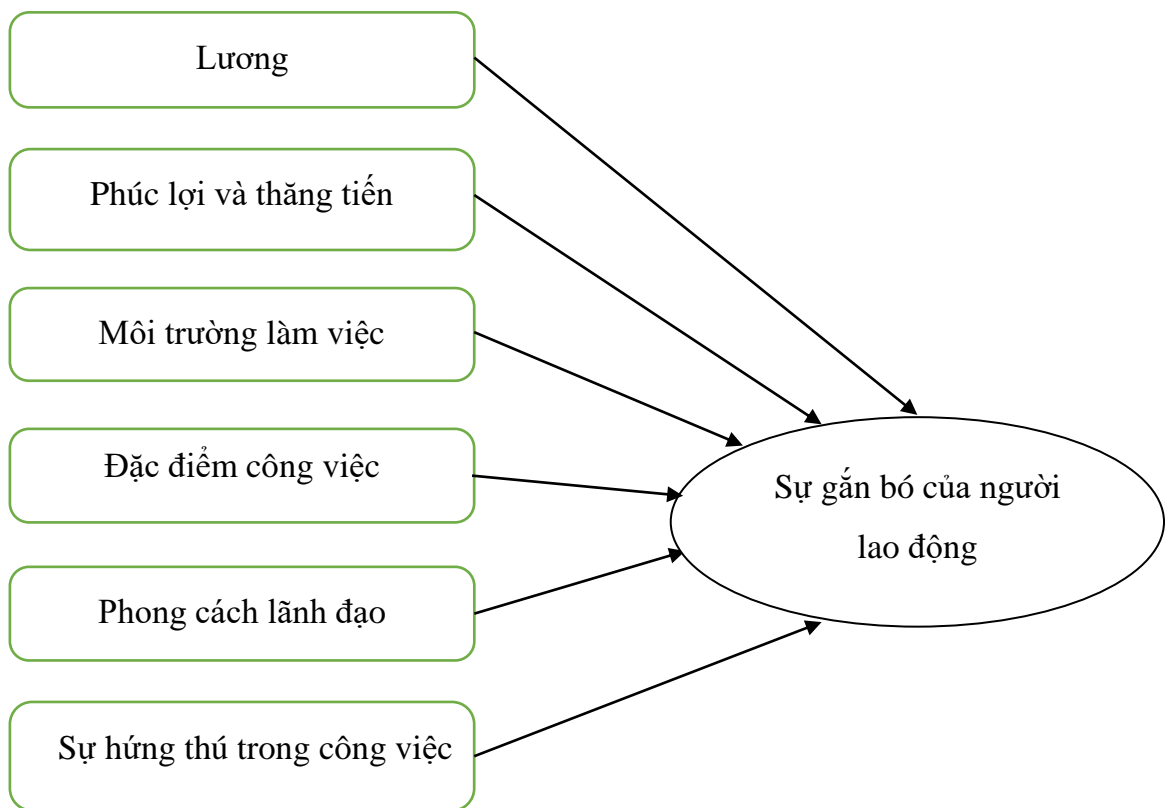


Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng Thành phố Cần Thơ

(Nguồn: Nguyễn Thị Phương Dung và ctg, 2014)

Theo Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015) với đề tài nghiên cứu “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên

trong các doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ” thông qua cuộc phỏng vấn 165 nhân viên ở 50 doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Cần Thơ. Nghiên cứu này sử dụng mô hình Binary Logistic và kết quả phân tích hồi quy logistic đã xác định 05 nhân tố có ảnh hưởng lớn đến quyết định gắn bó của người lao động: lương, phúc lợi và thăng tiến, môi trường làm việc, đặc điểm công việc, phong cách lãnh đạo và sự hứng thú trong công việc. Các nhân tố này hoàn toàn phù hợp đối với nhân viên có trình độ cao ở thời điểm hiện tại. Vì với người lao động có trình độ cao họ cần được làm việc đúng sở thích, công việc mang tính thử thách, lãnh đạo phải quan tâm, động viên nhân viên kịp thời và môi trường làm việc thân thiện, sáng tạo.



Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở TP. Cần Thơ

(Nguồn: Quan Minh Nhật và ctg, 2015)

Bảng 2.2: Tổng hợp các nghiên cứu có liên quan

Nhân tố	Tác giả					
	Suma và ctg (2013)	Kumaran và ctg (2013)	Hồ Huy Tựu và ctg (2012)	Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012)	Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014)	Quan Minh Nhựt và ctg (2015)
Bản chất công việc	x					x
Người quản lý	x			x		
Lương	x			x		x
Đồng nghiệp	x			x	x	
Cơ hội thăng tiến	x	x		x		x
Sự cân bằng cuộc sống và công việc		x				
Sự trao quyền		x	x			
Khen thưởng và phúc lợi			x	x		x
Sự hài lòng công việc			x			x
Sự phù hợp mục tiêu			x	x		
Văn hóa tổ chức			x		x	
Sự hỗ trợ của tổ chức			x			
Kiến thức trong lãnh vực chuyên môn			x			
Thương hiệu tổ chức			x			
Môi trường làm việc				x		x
Chia sẻ kiến thức					x	
Đặc điểm cá nhân					x	
Cơ cấu tổ chức					x	
Phong cách lãnh đạo						x

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

2.4 Mô hình nghiên cứu

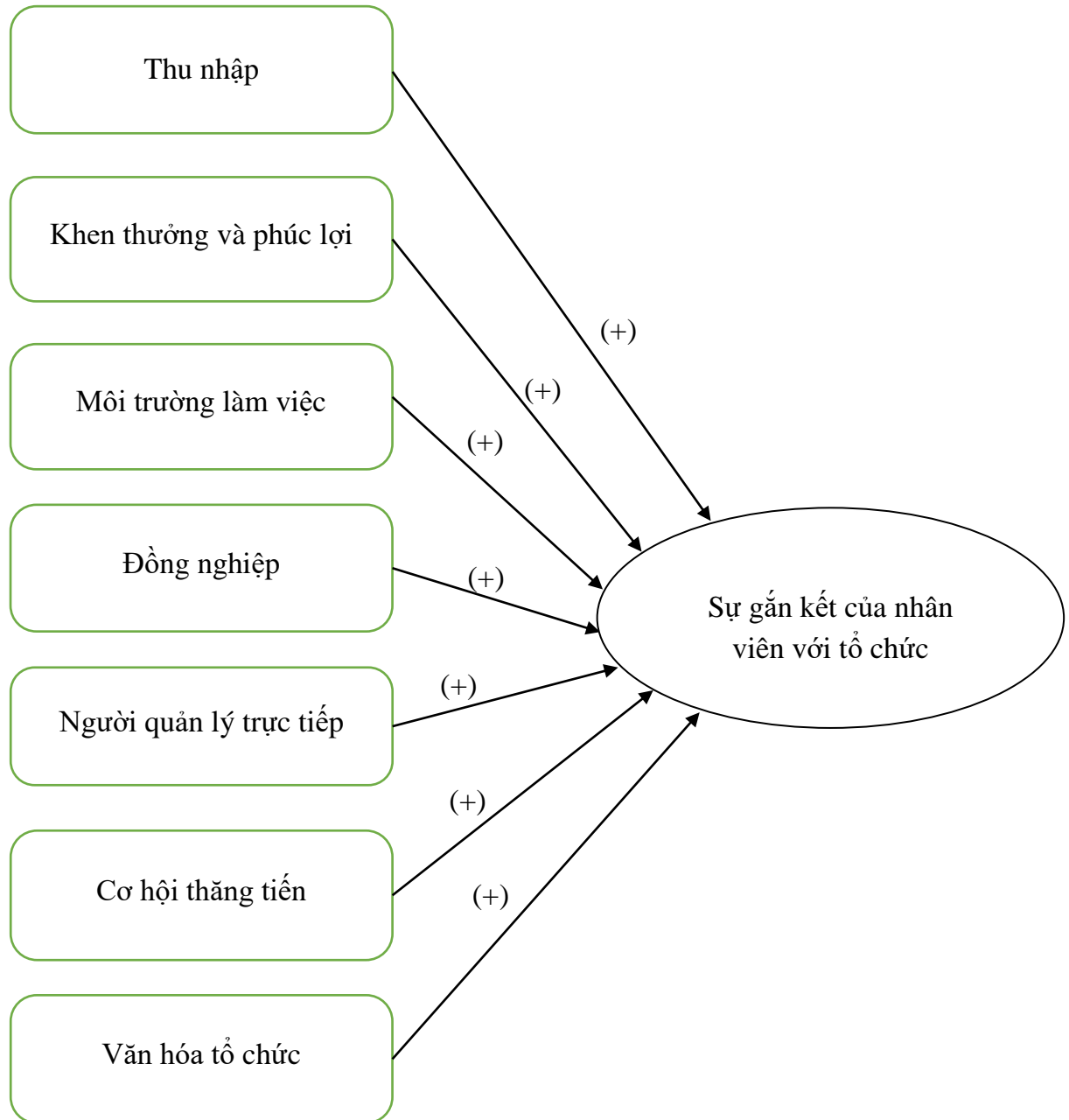
2.4.1 Mô hình nghiên cứu được đề xuất

Các nghiên cứu trước đây đã khám phá ra được nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, việc lựa chọn mô hình khảo sát và đối tượng khảo sát là khác nhau, kết quả nghiên cứu cũng có những khác biệt đáng kể về mức độ tác động của từng thành phần lên sự gắn kết của nhân viên. Điều đó cho thấy không có mô hình chung cho tất cả các loại hình doanh nghiệp. Đó cũng là cơ sở để nghiên cứu này thực hiện việc kiểm định đánh giá thang đo ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá.

Từ cơ sở các lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các yếu tố ảnh hưởng để tìm hiểu mối tương quan của các yếu tố với sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức, tác giả sử dụng các yếu tố trong các nghiên cứu thực nghiệm của Suma và ctg (2013), Kumaran và ctg (2013), Hồ Huy Tựu và ctg (2012), Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012), Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014), Quan Minh Nhựt và ctg (2015). Trên nền tảng các nghiên cứu thực nghiệm trên là cơ sở lý thuyết vững chắc, giúp nghiên cứu vận dụng mô hình phù hợp với điều kiện nghiên cứu tại Công ty Hùng Cá. Vì vậy, tác giả đề xuất 07 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá gồm: (1) Thu nhập, (2) Khen thưởng và phúc lợi, (3) Môi trường làm việc, (4) Đồng nghiệp, (5) Người quản lý trực tiếp, (6) Cơ hội thăng tiến, (7) Văn hóa tổ chức.

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu định tính, tất cả thành viên nhóm thảo luận cùng cho rằng 07 yếu tố mà tác giả đã nêu trong quá trình thảo luận là khá đầy đủ về nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Qua cơ sở lý thuyết đã nêu và kết quả nghiên cứu định tính, như vậy, mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất bao gồm 07 biến độc lập: 1) Thu nhập, (2) Khen thưởng và phúc lợi, (3) Môi trường làm việc, (4) Đồng nghiệp, (5) Người quản lý trực tiếp, (6) Cơ hội thăng tiến, (7) Văn hóa tổ chức và biến phụ thuộc là Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức .

Ở đây tác giả thay đổi nhân tố tiền lương thành thu nhập để có thể khái quát hơn số tiền mà nhân viên nhận được và thay đổi nhân tố người quản lý thành người quản lý trực tiếp để có thể đánh giá sâu sát hơn.



Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá

(Nguồn: đề xuất của tác giả)

2.4.2 Giải thích các biến và giả thuyết nghiên cứu

Bảng 2.3: Giả thuyết và kỳ vọng của các biến độc lập

Biến độc lập	Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng
Thu nhập	H ₁	Thu nhập ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Khen thưởng và phúc lợi	H ₂	Chính sách khen thưởng và phúc lợi ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Môi trường làm việc	H ₃	Môi trường làm việc ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Đồng nghiệp	H ₄	Đồng nghiệp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Người quản lý trực tiếp	H ₅	Người quản lý trực tiếp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Cơ hội thăng tiến	H ₆	Cơ hội thăng tiến ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)
Văn hóa tổ chức	H ₇	Văn hóa tổ chức ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	(+)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Thu nhập

Theo Heery và Noon (2001), thu nhập là khoản thanh toán cho công việc, có thể có nhiều hình thức khác nhau bao gồm mức lương cơ bản, tiền lương bổ sung trả bằng tiền mặt ví dụ như trả tiền theo ca, tiền giờ làm thêm và phúc lợi. Tuy nhiên, theo Erasmus và ctg (2001), thu nhập là khoản thù lao thuộc về tài chính và phi tài chính do người chủ trả bởi thời gian, kỹ năng và nỗ lực làm việc của nhân viên để hoàn thành công việc nhằm đạt mục tiêu tổ chức.

Theo Lê Quân (2011) trong báo cáo khảo sát thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam cho thấy nguyên nhân nghỉ việc của nhân viên vì thu nhập chiếm gần 40%. Trong một nghiên cứu khác của Trần Thị Kim Dung (2011), 31%

người tham gia khảo sát cũng cho rằng lý do chính khiến nhân viên nghỉ việc là vì thu nhập (Trần Kim Dung và ctg, 2012). Theo nghiên cứu của Quan Minh Nhựt và ctg (2015), yếu tố thu nhập là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Do đó, khi nhân viên thỏa mãn với thu nhập thì họ sẽ muốn gắn kết hơn cùng tổ chức, nỗ lực hơn vì tổ chức.

Giả thuyết H₁: Thu nhập ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Khen thưởng và phúc lợi

Khen thưởng: là việc ghi nhận, biểu dương, tôn vinh công trạng và khuyến khích bằng lợi ích vật chất hoặc tinh thần đối với cá nhân, tập thể có thành tích trong tổ chức. Khen thưởng đúng người, đúng việc, kịp thời có tác dụng động viên và thúc đẩy sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức.

Tất cả những người lao động đều muốn được khen thưởng cho những cống hiến hoặc đóng góp của họ theo những cách thức nhất định. Người lao động có thể nhận được ở tổ chức không phải chỉ có tiền và hơn nữa không phải tất cả mọi người làm việc đều vì tiền. Tiền sẽ là nhân tố động viên mạnh mẽ đối với những người lao động có trình độ thấp và những người theo đuổi sự giàu có về vật chất, song tiền có sự ảnh hưởng ít đến những người thích được làm những công việc mang tính thách thức. Do đó, việc khen thưởng phải hướng tới việc thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của người lao động.

Phúc lợi: là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Các khoản tiền tuy gọi là thưởng nhưng lại trả bằng nhau cho nhân viên không phân biệt kết quả làm việc như “thưởng” trong các ngày lễ, “tháng lương thứ 13”... về bản chất là phúc lợi.

Theo Trần Kim Dung (2011), phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên làm việc và gắn bó với doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012), Quan Minh Nhựt và ctg (2015) đã chỉ rõ yếu tố khen thưởng và phúc lợi có vai trò quan

trọng đến quyết định gắn kết của nhân viên với tổ chức. Sự khen thưởng tương xứng với thành tích đóng góp, chính sách phúc lợi đa dạng và phong phú đã thể hiện sự quan tâm đến nhân viên, làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách khen thưởng và phúc lợi của công ty. Do đó, khi hài lòng với chính sách khen thưởng và phúc lợi sẽ làm nhân viên muốn gắn kết với tổ chức hơn, nỗ lực hơn vì tổ chức.

Giả thuyết H₂: Chính sách khen thưởng và phúc lợi ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc trong tổ chức bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý. Môi trường vật chất bao gồm vị trí nơi làm việc, không gian làm việc, điều kiện làm việc. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện lớn để người lao động tăng cường sự gắn kết với tổ chức. Môi trường tâm lý bao gồm những áp lực công việc, bầu không khí làm việc.... Một bầu không khí làm việc thân thiện, vui vẻ, hòa đồng chắc chắn sẽ làm tăng sự tự tin đối với mỗi người lao động, kích thích tinh thần sáng tạo, tăng sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Theo Levi (2002), khi tổ chức có một môi trường làm việc tốt thì sự gắn kết của nhân viên với tổ chức càng cao. Theo nghiên cứu của Valentine và ctg (2002), Vanaki và ctg (2009) đã cho thấy mối quan hệ giữa môi trường làm việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Theo nghiên cứu của Quan Minh Nhựt và ctg (2015) cho thấy yếu tố môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để người lao động quyết định gắn kết với tổ chức. Môi trường làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường làm việc tốt sẽ nâng cao hơn nữa sự gắn kết của nhân viên.

Giả thuyết H₃: Môi trường làm việc ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Đồng nghiệp

Theo Trần Kim Dung (2011), yếu tố đồng nghiệp là những cảm nhận liên quan các hành vi, quan hệ với đồng nghiệp trong công việc. Sự phối hợp và giúp đỡ nhau trong công việc hay việc ganh đua, cạnh tranh, thiếu nhiệt tình trong hợp tác cũng ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Bởi đồng nghiệp là những người mà chúng ta đôi khi gặp nhiều hơn cả gia đình và bạn bè. Vì vậy, sự ủng hộ và tôn trọng của đồng nghiệp luôn là yếu tố để tạo nên thành công trong công việc. Suma và ctg (2013) đã cho thấy mối quan hệ giữa đồng nghiệp với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014) cho thấy yếu tố đồng nghiệp là yếu tố quan trọng để người lao động quyết định với sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu đã phân tích rõ nếu nhân viên được làm việc trong tổ chức mà có sự phối hợp, tình cảm yêu thương và giúp đỡ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp sẽ làm cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc từ đó càng gắn kết với tổ chức cao hơn.

Giả thuyết H₄: Đồng nghiệp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Người quản lý trực tiếp

Người quản lý trực tiếp là người chịu trách nhiệm điều hành, quản lý, phân công công việc, tổ chức đào tạo, giám sát và phát triển đội ngũ nhân viên kế thừa. Một công ty có thể có môi trường làm việc tốt, chế độ lương thưởng, phúc lợi hay chính sách đãi ngộ tốt cho nhân viên, nhưng một người lãnh đạo kém cỏi có thể vô hiệu hóa những ưu điểm này và có thể làm tăng sự bất mãn cho nhân viên. Theo nghiên cứu của Tziner và ctg (2002), nhân viên có quan hệ tốt với các nhà quản lý trực tiếp của mình có sự gắn kết cao hơn. Arzu-Wasti (2003) cho rằng người quản lý trực tiếp là tiền đề quan trọng của sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Theo Landsman (2008), người quản lý trực tiếp được xem là con đường dẫn đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012)

cho thấy rằng yếu tố người quản lý trực tiếp là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₅: Người quản lý trực tiếp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Cơ hội thăng tiến

Thăng tiến là sự tiến bộ về chuyên môn, về cấp bậc, địa vị trong công việc. Cơ hội phát triển nghề nghiệp được hiểu như các bước tiến trong nghề nghiệp, thăng tiến trong công việc đồng nghĩa với việc cấp trên nhìn nhận vào năng lực làm việc và sự phấn đấu của nhân viên chứ không chỉ nhờ vào mối quan hệ. Thăng tiến đó là cái đích hướng tới của người nhân viên khi bắt đầu một công việc. Tuy nhiên để đạt được điều đó thì lại không phải dễ dàng. Cơ hội thăng tiến góp phần kích thích nhân viên nỗ lực hơn trong công việc, họ sẽ cố gắng hết mình để đạt được mục tiêu trong thăng tiến. Một tổ chức có chương trình đào tạo và phát triển thăng tiến khoa học, hợp lý sẽ thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với tổ chức càng cao. Dockel (2003), khi tổ chức cung cấp cơ hội đào tạo và thăng tiến làm cho nhân viên cảm thấy rằng tổ chức đã xem trọng họ và điều này làm tăng sự gắn kết của họ với tổ chức hơn. Theo nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012), Quan Minh Nhựt và ctg (2015) cho thấy yếu tố cơ hội thăng tiến tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, tổ chức mà ở đó nhân viên có cơ hội phát triển thăng tiến rõ ràng, công bằng sẽ tạo nên sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H₆: Cơ hội thăng tiến ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Văn hóa tổ chức

Theo Robbin (2000), văn hóa tổ chức là một hệ thống ý nghĩa chung hàm giữ bởi các thành viên của tổ chức, qua đó có thể phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Với Martin và ctg (2003), văn hóa tổ chức gồm các tiêu chuẩn và quy tắc của tổ chức quy định cách thức ứng xử nhân viên trong tổ chức.

Như vậy, văn hóa tổ chức là hệ thống bao gồm các giá trị, niềm tin và các khuôn mẫu hành vi ứng xử hình thành nên bản sắc riêng của tổ chức. Nghiên cứu của Khan và ctg (2011) khám phá rằng các công ty có văn hóa trong công việc có lực lượng nhân sự gắn kết hơn. Sự phù hợp giữa văn hóa tổ chức và nhân viên sẽ làm tăng sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (Meijen, 2007; Yuen và ctg, 2014). Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014), yếu tố văn hóa tổ chức tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu đã phân tích rõ khi một doanh nghiệp, tổ chức có các giá trị văn hóa lành mạnh, vững chắc thì sẽ có tác dụng như một chất keo kết dính nhân viên cam kết ở lại phục vụ cho tổ chức lâu dài.

Giả thuyết H₇: Văn hóa tổ chức ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

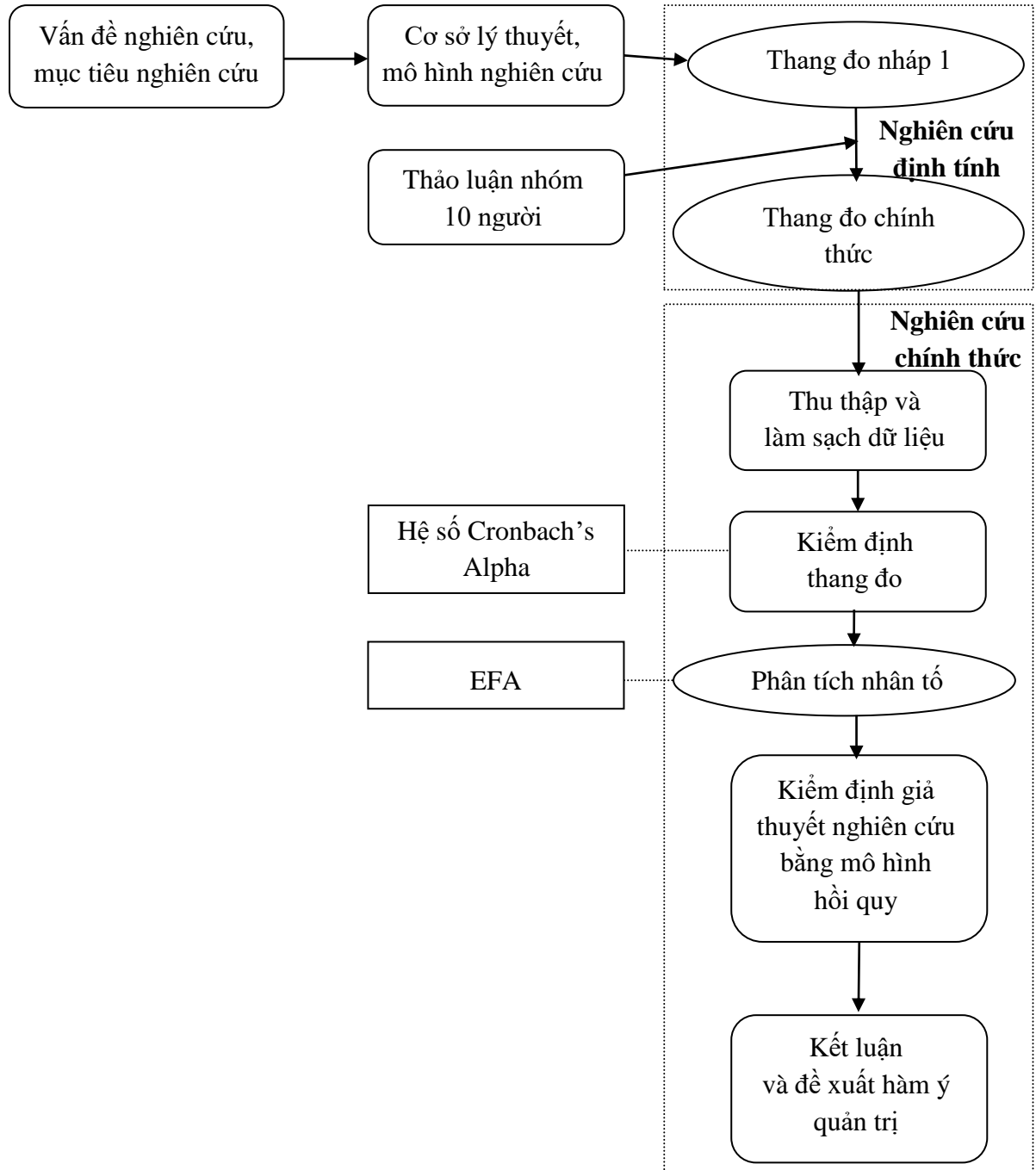
Tóm tắt chương 2

Chương 2 trình bày một số khái niệm về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, các thành phần của sự gắn kết, tầm quan trọng của việc duy trì sự gắn kết, các lý thuyết liên quan và kết quả của các nghiên cứu trong và ngoài nước đã thực hiện. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu trước và căn cứ vào kết quả nghiên cứu định tính, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 07 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên gồm: (1) Thu nhập; (2) Khen thưởng và phúc lợi; (3) Môi trường làm việc; (4) Đồng nghiệp; (5) Người quản lý trực tiếp; (6) Cơ hội thăng tiến; (7) Văn hóa tổ chức; đồng thời tác giả đưa ra 7 giả thuyết ban đầu. Trong chương tiếp theo, tác giả sẽ mô tả chi tiết phương pháp nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo quy trình như sau:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: đề xuất của tác giả)

3.2 Phương pháp nghiên cứu

3.2.1 Nghiên cứu định tính

3.2.1.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Sau khi tìm hiểu cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước có liên quan về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, tác giả nhận thấy có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, ứng với mỗi tổ chức khác nhau, ở không gian khác nhau, tại thời điểm khác nhau thì các yếu tố ảnh hưởng khác nhau và kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này cũng khác nhau. Vì vậy, nhằm xác định các yếu tố quan trọng và phù hợp để đưa vào mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, tác giả đã thực hiện nghiên cứu định tính tại Công ty Hùng Cá. Dàn bài thảo luận (Phụ lục 1, trang i) được hình thành từ việc tổng hợp và kế thừa có chọn lọc thang đo của các nghiên cứu trước đây.

Nghiên cứu định tính được tác giả sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với 10 nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá. Mục đích nhằm xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, điều chỉnh thang đo phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty TNHH Hùng Cá. Bước nghiên cứu này cũng nhằm kiểm tra mức độ rõ ràng của từ ngữ, khả năng diễn đạt hay sự trùng lặp nội dung nếu có của các phát biểu trong thang đo để có sự điều chỉnh phù hợp.

Nghiên cứu định tính được thực hiện tại địa điểm do tác giả sắp xếp, đồng thời tác giả là người điều khiển buổi thảo luận này dựa vào dàn bài thảo luận nhóm do tác giả soạn ra.

Nội dung dàn bài thảo luận gồm 02 phần:

-Phần 1 bao gồm các câu hỏi khám phá và khẳng định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu lý thuyết do tác giả đề xuất ở Chương 2 (Hình 2.9).

-Phần 2 bao gồm các thang đo tác giả đưa ra và nhờ sự đóng góp ý kiến của các thành viên tham gia thảo luận nhằm bổ sung, điều chỉnh biến quan sát đo lường các thành phần của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Qua thảo luận, các yếu tố thừa, không phù hợp đã được loại bỏ hoặc bổ sung thêm một vài yếu tố mới. Ngoài ra một số từ ngữ cũng được điều chỉnh cho rõ nghĩa hơn. Cuộc thảo luận được tiến hành cho đến khi nào không còn có thêm ý kiến mới thì dừng lại. Danh sách tham gia thảo luận nhóm được trình bày như trong Phụ lục 2 (trang iv).

Thang đo sau khi điều chỉnh được gọi là thang đo chính thức và được sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Đó là thang đo Likert 5 điểm với sự lựa chọn từ 1 đến 5 như sau:

<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Bình thường</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
1	2	3	4	5

Các thang đo chính thức sẽ được mã hóa và trình bày trong phần tiếp theo.

3.2.1.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Các thành viên của nhóm thảo luận đều thống nhất rằng các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá do tác giả đề xuất trong chương 2 (mục 2.4.1) là những yếu tố quan trọng, nổi bật và phù hợp với tình hình thực tại của Công ty TNHH Hùng Cá. Kết quả thảo luận nhóm được trình bày như Phụ lục 3 (trang v) và Phụ lục 4 (trang vi).

Kết quả nghiên cứu định tính:

Thang đo cho biến độc lập “Thu nhập”: 5 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Khen thưởng và phúc lợi”: 5 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Môi trường làm việc”: 5 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Đồng nghiệp”: 5 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Người quản lý trực tiếp”: 5 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Cơ hội thăng tiến”: 4 biến quan sát.

Thang đo cho biến độc lập “Văn hóa tổ chức”: 4 biến quan sát.

Thang đo cho biến phụ thuộc “Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức”: 4 biến quan sát.

Kết quả cho thấy có 07 nhóm tiêu chí chính thức (với 33 biến quan sát) cho biến độc lập và 4 biến quan sát cho biến phụ thuộc mà những người tham gia thảo luận đánh giá có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động.

Dựa vào kết quả nghiên cứu định tính, tác giả bổ sung thêm các biến đặc điểm cá nhân (độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thời gian làm việc, vị trí/cấp bậc và thu nhập) để hình thành bảng câu hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng.

3.2.2 Nghiên cứu định lượng

3.2.2.1 Thiết kế mẫu nghiên cứu định lượng

Một là, phương pháp chọn mẫu: Nghiên cứu này chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện, phân tầng. Lý do để chọn phương pháp chọn mẫu này là vì người trả lời dễ tiếp cận, họ sẵn sàng trả lời bảng câu hỏi đồng thời có thể tiết kiệm thời gian và chi phí cho người nghiên cứu. Hơn thế nữa, phương pháp chọn mẫu phân tầng cho chúng ta hiệu quả thống kê cao.

Hai là, kích thước mẫu: Một số nghiên cứu về kích thước mẫu được các nhà nghiên cứu đưa ra.

Theo nghiên cứu Yamane (1967) và Rao (1985) cho rằng nếu tổng thể nhỏ và biết được tổng thể thì dùng công thức sau:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2}$$

Với n: là cỡ mẫu, N: là số lượng tổng thể và e: là sai số tiêu chuẩn.

Mô hình lý thuyết của Bollen (1989) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 5 mẫu cho một tham số cần ước lượng.

Theo Hair và ctg (2006) kích thước mẫu tối thiểu phải $\geq m \times 5$, trong đó m là số lượng biến quan sát. Vậy, với 37 biến quan sát trong nghiên cứu này kích thước mẫu tối thiểu phải ≥ 185 .

Theo Tabachnick và Fidell (2007), để phân tích hồi quy tốt nhất thì kích thước mẫu phải đảm bảo công thức: $n \geq 50 + 8p$. Với n : là kích thước mẫu tối thiểu cần thiết và p : là số lượng biến độc lập trong mô hình (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Nên kích thước mẫu tốt nhất cho hồi quy là: $50 + 8 \times 7 = 106$ mẫu trở lên.

Bảng 3.1: Kích thước mẫu nghiên cứu và khảo sát

TT	Công ty TNHH Hùng Cá	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng phiếu khảo sát
1	Cán bộ, nhân viên văn phòng	235	20,36%	67
	Ban Thư Ký	3	1,28%	1
	Ban Giám sát	3	1,28%	1
	Phòng Tổ chức - Hành chính	13	5,53%	4
	Phòng Kế toán	36	15,32%	10
	Phòng Mua Hàng	4	1,70%	1
	Phòng Kế hoạch	5	2,13%	1
	Phòng Xuất nhập khẩu	13	5,53%	4
	Phòng Kinh doanh	14	5,96%	4
	Phòng Quản lý Chất lượng	19	8,09%	5
	Phòng Nuôi Trồng	45	19,15%	13
	Phòng Quản lý kho	17	7,23%	5
	Phòng Điều hành	41	17,45%	12
	Phòng Cơ điện	22	9,36%	6
2	Công nhân	919	79,64%	260
	Tổng cộng	1,154	100,00%	327

Cỡ mẫu trong nghiên cứu này sẽ áp dụng theo công thức của Yamane (1967) và Rao (1985). Tập hợp mẫu nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá. Hiện tại, tổng số nhân viên tại công ty TNHH Hùng Cá là 1,154 nhân viên. Với độ chính xác là 95%, sai số chuẩn là +5%, cỡ mẫu sẽ được tính là:

$$n = \frac{N}{1 + N * (e)^2} = \frac{1,154}{1 + 1,154 * (0,05)^2} = 297$$

Tuy nhiên, để đảm bảo số lượng mẫu là 297, tác giả sẽ phát ra câu hỏi khảo sát tăng thêm 10% cỡ mẫu tối thiểu vì trong quá trình thu thập dữ liệu sẽ phải loại bỏ những bảng khảo sát không đạt yêu cầu.

Vậy số phiếu khảo sát được gửi đi khảo sát là: $297 * (1+10\%) \approx 327$.

3.2.2.2 Thiết kế bảng câu hỏi

Sau khi thực hiện thảo luận nhóm, dựa trên thang đo sơ bộ tác giả thiết kế bảng câu hỏi nghiên cứu sơ bộ với hình thức câu hỏi đóng.

Bảng câu hỏi phác thảo sẽ được tham vấn một số nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá gồm 03 nhân viên, 05 trưởng/ phó phòng và 02 giám đốc. Sau khi điều chỉnh xong, bảng câu hỏi sẽ được dùng để khảo sát trong nghiên cứu định lượng. Tất cả các biến quan sát trong các yếu tố đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với mức độ tương ứng: mức 1 là hoàn toàn không đồng ý với phát biểu, mức 2 không đồng ý, mức 3 là bình thường, mức 4 đồng ý và mức 5 là hoàn toàn đồng ý với phát biểu.

3.2.2.3 Phương pháp thu thập dữ liệu

Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn nhân viên bằng bảng câu hỏi chi tiết được soạn sẵn. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi trực tiếp đến các nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH Hùng Cá bằng câu hỏi giấy.

Kết quả khảo sát, sau khi làm sạch (loại bỏ các bảng câu hỏi có nhiều ô thiếu thông tin) được nhập vào ma trận dữ liệu trên phần mềm SPSS 20.0.

3.3 Xây dựng và mã hóa thang đo

Các khái niệm trong mô hình được đo lường bởi các thang đo đã có và đã được kiểm định qua các nghiên cứu đi trước. Đồng thời dựa vào kết quả từ buổi thảo luận nhóm, tác giả tiến hành mã hóa thang đo cho mô hình nghiên cứu.

3.3.1 Thang đo về yếu tố thu nhập

Yếu tố thu nhập (ký hiệu TN) gồm 05 biến quan sát đo lường nhân viên có thu nhập tương xứng với năng lực làm việc, thu nhập đảm bảo cuộc sống cá nhân và nhu nhập đảm bảo công bằng cho nhân viên.

Bảng 3.2: Mã hóa thang đo yếu tố thu nhập

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Thu nhập	TN1	Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực của anh/chị	Đỗ Phú Đạt (2016)
	TN2	Anh/chị có thể sống được dựa vào thu nhập hiện tại của mình	Đỗ Phú Đạt (2016)
	TN3	Thu nhập tại công ty của anh/chị thì rất công bằng cho các vị trí	Đỗ Phú Đạt (2016)
	TN4	Anh/chị hiểu rõ chính sách về thu nhập tại công ty mình	Đỗ Phú Đạt (2016)
	TN5	So với các công ty khác, thu nhập của anh/chị là hợp lý	Đỗ Phú Đạt (2016)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.2 Thang đo về yếu tố khen thưởng và phúc lợi

Yếu tố khen thưởng và phúc lợi (ký hiệu KT) gồm 05 biến quan sát đo lường nhân viên được khen thưởng, được cấp trên công nhận thành tích và chế độ phúc lợi nhân viên được hưởng.

Bảng 3.3: Mã hóa thang đo yếu tố khen thưởng và phúc lợi

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Khen thưởng và phúc lợi	KT1	Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận kịp thời	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	KT2	Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	KT3	Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	KT4	Các chế độ phúc lợi của công ty hấp dẫn	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	KT5	Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua công ty khác	Phạm Thị Diệu Linh (2013)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.3 Thang đo về yếu tố môi trường làm việc

Yếu tố môi trường làm việc (ký hiệu MT) gồm 05 biến quan sát đo lường cảm nhận của nhân viên về môi trường làm việc.

Bảng 3.4: Mã hóa thang đo yếu tố môi trường làm việc

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Môi trường làm việc	MT1	Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn lao động	Trần Kim Dung (2005)
	MT2	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị để làm việc	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	MT3	Những chính sách, thủ tục liên quan đến anh/chị trong công ty đều được thông báo đầy đủ	Trần Kim Dung (2005)
	MT4	Anh/chị cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	MT5	Công ty tạo điều kiện cho anh/chị thể hiện tốt năng lực cá nhân	Trần Kim Dung (2005)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.4 Thang đo về yếu tố đồng nghiệp

Yếu tố đồng nghiệp (ký hiệu DN) gồm 5 biến quan sát đo lường sự thân thiện và sự giúp đỡ nhau giữa các đồng nghiệp trong công việc.

Bảng 3.5: Mã hóa thang đo yếu tố đồng nghiệp

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Đồng nghiệp	DN1	Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện	Đỗ Phú Đạt (2016)
	DN2	Mọi người luôn hợp tác để hoàn thành công việc.	Nguyễn Thành Long (2016)
	DN3	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ anh/chị trong công việc	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	DN4	Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với anh/chị	Phạm Thị Diệu Linh (2013)
	DN5	Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy	Đỗ Phú Đạt (2016)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.5 Thang đo về yếu tố người quản lý trực tiếp

Yếu tố người quản lý trực tiếp (ký hiệu QL) gồm 5 biến quan sát đo lường mối quan hệ giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên.

Bảng 3.6: Mã hóa thang đo yếu tố người quản lý trực tiếp

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Người quản lý trực tiếp	QL1	Anh/chị có thể giao tiếp thoải mái với người quản lý trực tiếp của mình	Trần Kim Dung (2005)
	QL2	Anh/chị thường được động viên trong công việc từ người quản lý trực tiếp	Trần Kim Dung (2005)
	QL3	Anh/chị luôn nhận được sự chỉ dẫn của người quản lý trực tiếp khi cần thiết	Trần Kim Dung (2005)
	QL4	Anh/chị được tin cậy trong công việc	Trần Kim Dung (2005)
	QL5	Người quản lý trực tiếp luôn quan tâm đến anh/chị	Đỗ Phú Đạt (2016)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.6 Thang đo về yếu tố cơ hội thăng tiến

Yếu tố cơ hội thăng tiến (ký hiệu CH) gồm 04 biến quan sát đo lường cơ hội phát triển cá nhân và những cơ hội thăng tiến trong công ty.

Bảng 3.7: Mã hóa thang đo yếu tố cơ hội thăng tiến

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Cơ hội thăng tiến	CH1	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty	Đỗ Phú Đạt (2016)
	CH2	Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị cụ thể	Trần Kim Dung (2005)
	CH3	Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho người có năng lực	Hồ Văn Dân (2015)
	CH4	Anh/chị hài lòng khi có cơ hội thăng tiến	Hồ Văn Dân (2015)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.7 Thang đo về yếu tố văn hóa tổ chức

Yếu tố văn hóa tổ chức (ký hiệu VH) gồm 04 biến quan sát đo lường về công tác đào tạo, sự hỗ trợ từ các phòng ban, khuyến khích sáng tạo và sự tự chủ của nhân viên trong công việc.

Bảng 3.8: Mã hóa thang đo yếu tố văn hóa tổ chức

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Văn hóa tổ chức	VH1	Công ty anh/chị rất quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên	Wallach (1983)
	VH2	Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác từ các phòng ban, bộ phận trong công ty	Wallach (1983)
	VH3	Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc	Wallach (1983)
	VH4	Anh/chị được tự chủ trong công việc	Wallach (1983)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.3.8 Thang đo về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Yếu tố sự gắn kết của nhân viên (ký hiệu GB) gồm 04 biến quan sát đo lường mức độ gắn kết của nhân viên với công ty.

Bảng 3.9: Mã hóa thang đo yếu tố sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Yếu tố	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	GB1	Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do quản lý giao để được ở lại làm việc cho công ty	Nguyễn Thành Long (2016)
	GB2	Anh/chị sẵn sàng ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn	Nguyễn Thành Long (2016)
	GB3	Về nhiều phương diện, anh/chị xem công ty là mái nhà thứ hai của mình	Nguyễn Thành Long (2016)
	GB4	Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ công ty làm việc thành công	Nguyễn Thành Long (2016)

(Nguồn: Nghiên cứu trước và kết quả nghiên cứu định tính)

3.4 Phương pháp phân tích dữ liệu

3.4.1 Phân tích thống kê mô tả

Tác giả sử dụng phép phân tích mô tả (descriptives) trong phần mềm SPSS 20.0 để phân tích các thuộc tính của mẫu nghiên cứu (các thông tin của đối tượng được khảo sát) gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc, thu nhập và vị trí cấp bậc.

3.4.2 Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Phân tích Cronbach's Alpha nhằm tìm ra những mục câu hỏi cần giữ lại và những mục câu hỏi cần bỏ đi trong các mục đưa vào kiểm tra (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008) hay nói cách khác là giúp loại đi những biến quan sát và thang đo không phù hợp. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (*Corrected Item-Total Correlation*) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và thang đo được chọn khi hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên (Nunnally & Bernstein, 1994; Slater, 1995).

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi hệ số Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Về lý thuyết hệ số Cronbach's Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy cao). Tuy nhiên, điều này không thực sự như vậy. Hệ số Cronbach's Alpha quá lớn ($\alpha > 0,95$) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau (nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu). Hiện tượng này được gọi là hiện tượng trùng lặp trong đo lường (redundancy). Do đó, khi kiểm tra từng biến đo lường ta sử dụng thêm hệ số tương quan biến tổng.

Như vậy, trong phân tích Cronbach's Alpha thì ta sẽ loại bỏ những thang đo có hệ số nhỏ ($\alpha < 0,6$) và cũng loại những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng hiệu chỉnh nhỏ ($< 0,3$) ra khỏi mô hình vì những biến quan sát này không phù hợp hoặc không có ý nghĩa đối với thang đo. Tuy nhiên, các biến không đạt yêu cầu nên

loại hay không không chỉ đơn thuần nhìn vào con số thống kê mà còn phải xem xét giá trị nội dung của khái niệm (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

3.4.3 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy thông qua phân tích Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) được sử dụng để xác định độ giá trị hội tụ (convergent validity), độ giá trị phân biệt (discriminant validity) và đồng thời thu gọn các tham số ước lượng theo từng nhóm biến.

Để xác định sự phù hợp khi sử dụng EFA, người ta thường tiến hành dùng kiểm định Bartlett's và KMO:

- Kiểm định Bartlett's: dùng để xem xét ma trận tương quan có phải là ma trận đơn vị I (identify matrix) hay không. Kiểm định Bartlett's có ý nghĩa thống kê khi $\text{Sig.} < 0,05$. Điều này chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

- Kiểm định KMO: là chỉ số dùng để so sánh độ lớn của hệ số tương quan giữa các biến đo lường với độ lớn của hệ số tương quan từng phần của chúng (Nguyễn Đình Thọ, 2013). Hệ số KMO càng lớn càng tốt vì phần chung giữa các biến càng lớn. Để sử dụng EFA, hệ số KMO phải đạt giá trị từ 0,5 trở lên ($\text{KMO} \geq 0,5$).

Tuy nhiên, trong thực tế, với sự hỗ trợ của các phần mềm xử lý thống kê SPSS và chúng ta có thể nhìn vào kết quả trọng số nhân tố và phương sai trích đạt yêu cầu thì vấn đề kiểm định Bartlett's, KMO không còn ý nghĩa nữa vì chúng luôn luôn đạt yêu cầu (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp trích nhân tố Principal components với phép xoay Varimax và điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalues (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1 hoặc bằng 1.

3.4.4 Kiểm định sự phù hợp mô hình

Các thang đo được đánh giá đạt yêu cầu được đưa vào phân tích tương quan và phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết.

Trước hết hệ số tương quan giữa sự gắn kết của nhân viên với các yếu tố của sự gắn kết sẽ được xem xét.

Tiếp theo, tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính đa biến bằng phương pháp bình phương nhỏ nhất thông thường (Ordinal Least Squares – OLS) nhằm kiểm định mối quan hệ giữa biến phụ thuộc: sự gắn kết của nhân viên (gắn kết vì tình cảm) và các biến độc lập: (1) *Thu nhập*; (2) *Khen thưởng và phúc lợi*; (3) *Môi trường làm việc*; (4) *Đồng nghiệp*; (5) *Người quản lý trực tiếp*; (6) *Cơ hội thăng tiến*; (7) *Văn hóa tổ chức*.

Phương pháp lựa chọn biến Enter được tiến hành. Do mô hình có nhiều biến độc lập nên hệ số xác định R^2 hiệu chỉnh dùng để xác định độ phù hợp của mô hình. Cuối cùng, nhằm đảm bảo độ tin cậy của phương trình hồi quy được xây dựng là phù hợp, các dò tìm sự vi phạm của giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính cũng được thực hiện. Các giả định được kiểm định trong phần này gồm liên hệ tuyến tính (dùng biểu đồ phân tán Scatterplot), phương sai của phần dư không đổi (dùng hệ số tương quan hạng Spearman), phân phối chuẩn của phần dư (dùng Histogram và P-P plot), tính độc lập của phần dư (dùng đại lượng thống kê Durbin-Watson), hiện tượng đa cộng tuyến (tính độ chấp nhận Tolerance và hệ số phóng đại phương sai VIF).

Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến bằng hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor) với yêu cầu $VIF \leq 10$ (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Kiểm tra mối quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập, và hiện tượng phương sai thay đổi bằng các xem xét mối quan hệ giữa phần dư và giá trị quy về hồi quy của biến phụ thuộc (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Đánh giá mức độ giải thích và ý nghĩa giữa các biến độc lập lên biến phụ thuộc (β – standardized coefficient và Sig. < 0,05), biến độc lập nào có trọng số β càng lớn có nghĩa là biến đó có tác động mạnh vào biến phụ thuộc (Nguyễn Đình Thọ, 2013).

Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu. Đầu tiên là quy trình nghiên cứu. Nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Phương pháp thảo luận nhóm được sử dụng trong nghiên cứu định tính để điều chỉnh và bổ sung thang đo cho phù hợp. Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá, với số lượng mẫu là 327 người và được khảo sát thông qua hình thức trả lời vào bảng câu hỏi. Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 theo quy trình: mô tả mẫu, đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, kiểm định mô hình, phân tích hồi qui, kiểm định giả thuyết, hệ số tương quan và hồi qui tuyến tính, dò tìm các sai phạm giả định cần thiết và cuối cùng là kiểm định sự khác nhau về sự gắn kết theo từng đặc điểm cá nhân.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 3 đã trình bày phương pháp thực hiện nghiên cứu. Mục đích của chương 4 là trình bày các kết quả của phân tích dữ liệu. Công cụ được sử dụng để phân tích là phần mềm SPSS 20.0. Chương này bao gồm các phần chính: Thống kê mô tả mẫu và các biến nghiên cứu; Đánh giá thang đo thông qua phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA; Phân tích tương quan và kiểm định giả thuyết thông qua phân tích hồi quy bội.

4.1 Tổng quan về đơn vị nghiên cứu

4.1.1 Giới thiệu về Công ty TNHH Hùng Cá

Công ty TNHH Hùng Cá (gọi tắt là Công ty Hùng Cá) được thành lập vào tháng 2 năm 2006 tại Tỉnh Đồng Tháp. Với lợi thế sở hữu vùng nuôi lớn nhất ở Đồng bằng sông Cửu Long, Công ty Hùng Cá là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về xuất khẩu cá tra. Với quy mô không ngừng mở rộng, hiện nay 06 nhà máy chế biến của Công ty Hùng Cá đều được xây dựng tại khu công nghiệp Thanh Bình, Huyện Thanh Bình, Tỉnh Đồng Tháp.

4.1.2 Tình hình lao động tại Công ty TNHH Hùng Cá

Bảng 4.1: Thống kê số lượng lao động tại Công ty Hùng cá

TT	Công ty Hùng Cá	Đến tháng 7/2015	Đến tháng 7/2016	Đến tháng 7/2017
1	Cán bộ, nhân viên văn phòng	241	250	235
2	Công nhân	1.126	1.105	919
Tổng cộng		1.367	1.355	1.154

(Nguồn: Phòng nhân sự - Công ty TNHH Hùng Cá)

Nhìn vào bảng 4.1, chúng ta thấy rằng qua thời gian số lượng nhân sự giảm dần trong khi đó Hùng Cá không ngừng tăng trưởng và mở rộng quy mô qua từng năm. Từ ngày đầu thành lập với một nhà máy chế biến đến thời gian hiện tại, Hùng Cá đã xây dựng thêm 05 nhà máy chế biến khác. Vì vậy, Hùng Cá rất cần nhân sự để cùng công ty phát triển. Thế nhưng, nguồn nhân sự không tăng thêm mà đã giảm đi một cách đáng kể, người lao động đã tự nguyện xin thôi việc bởi họ tìm được việc làm khác tốt hơn. Chính sự sụt giảm nhân sự này đã ảnh hưởng đến năng suất sản xuất cũng như hiệu quả kinh doanh của công ty.

4.1.3 Thực trạng tại Công ty TNHH Hùng Cá

Thu nhập: Tại Công ty TNHH Hùng Cá, thu nhập mà nhân viên nhận được bao gồm: tiền lương chính, phụ cấp trách nhiệm (nếu có), trợ cấp (tiền cơm ca, tiền xăng, tiền điện thoại, tiền lương hiệu quả, độc hại...), tiền thưởng (lễ, tết) và những lợi ích bằng tiền khác phát sinh từ công việc như tiền thưởng mở thị trường mới. Mức khen thưởng tết cho nhân viên được trình bày như Phụ lục 6 (trang xii). Tuy nhiên việc trả lương cho khối lao động trực tiếp sản xuất là dựa vào đơn giá và khối lượng công việc hoàn thành sẽ dễ làm cho người lao động chỉ quan tâm đến số lượng mà ít chú trọng đến chất lượng sản phẩm. Tuy vậy, nhìn chung tiền lương sẽ được trả theo vị trí công việc đảm nhận, theo kinh nghiệm làm việc và theo năng lực của người lao động.

Bảng 4.2: Mức lương trung bình của người lao động tại Công ty Hùng Cá

Đơn vị tính: VND

TT	Công ty Hùng Cá	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	Trưởng/Phó phòng	8.000.000	9.000.000	10.600.000
2	Cán bộ, nhân viên văn phòng	4.800.000	5.300.000	6.000.000
3	Công nhân	4.250.000	4.860.000	5.320.000

(Nguồn: Phòng nhân sự - Công ty TNHH Hùng Cá)

Khen thưởng và phúc lợi: Tại Công ty TNHH Hùng Cá, Ban Tổng giám đốc luôn quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên thông qua nhiều chế độ: tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho nhân viên; hàng năm tổ chức du lịch nghỉ dưỡng; tặng quà cho nhân viên vào ngày sinh nhật; tặng quà cho con của nhân viên nhân ngày 1/6; riêng nhân viên nữ được tặng quà vào các ngày 8/3 và 20/10. Thông qua các chế độ phúc lợi này, công ty mong muốn có thể giữ chân được nhân viên, mong muốn có được sự gắn kết của nhân viên.

Môi trường làm việc: Vì hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, chế biến thực phẩm nên công ty luôn có sự quan tâm đúng mức đến công tác an toàn, sức khỏe, môi trường. Công tác tuyên truyền giáo dục, nâng cao nhận thức về việc chấp hành các quy trình, quy định an toàn vệ sinh thực phẩm, an toàn lao động được thực hiện thường xuyên, liên tục.

Đồng nghiệp: Tại Công ty TNHH Hùng Cá, giữa các bộ phận và các phòng ban luôn có sự tương tác với nhau và hỗ trợ nhau để hoàn thành nhiệm vụ. Nhân viên luôn hòa đồng và cởi mở tạo nên môi trường làm việc thân thiện. Mọi người sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và khó khăn với nhau. Chính vì vậy, tâm lý người nhân viên dễ dàng bị ảnh hưởng khi đồng nghiệp của mình rời bỏ công ty.

Người quản lý trực tiếp: Tại Công ty TNHH Hùng Cá, người quản lý trực tiếp là người giám sát, tổ trưởng, trưởng bộ phận, quản đốc, trưởng phòng, Giám đốc, Phó tổng giám đốc và Tổng giám đốc. Những người quản lý này thực hiện nhiệm vụ theo sự phân công của Ban lãnh đạo doanh nghiệp, tổ chức đào tạo, giám sát và phát triển đội ngũ kế thừa. Người quản lý trực tiếp phải gương mẫu, chịu trách nhiệm trong chỉ đạo, tổ chức thực hiện nhiệm vụ và xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp. Tuy nhiên, vẫn có trường hợp nhân viên không phục và bất mãn với người quản lý trực tiếp.

Cơ hội thăng tiến: Chính sách thăng tiến của công ty cũng được chú trọng, từng phòng ban trong công ty đều có nhân sự kế thừa, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội phát triển cá nhân, thăng tiến khi có cơ hội.

Văn hóa tổ chức: Công ty TNHH Hùng Cá luôn tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao kiến thức bằng cách đăng ký các khóa đào tạo tại các trung tâm, trường hợp cán bộ nhân viên tự thân tham gia các lớp học cao hơn như chương trình thạc sĩ ... công ty sẽ tạo điều kiện để nhân viên học tập. Về công việc, người lao động được tự chủ trong việc sắp xếp cũng như thực hiện công việc của mình miễn đảm bảo hiệu quả và hoàn thành công việc được giao.

4.2 Thống kê mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại Công ty Hùng Cá. Tổng cộng có 327 bảng câu hỏi được phát ra và thu về đủ số lượng như đã phát ban đầu. Bảng câu hỏi được mã hoá và đưa vào xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS 20.0 để phân tích. Phân loại 327 nhân viên được khảo sát theo thành phần giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc, vị trí/cấp bậc và thu nhập.

Về giới tính: kết quả nghiên cứu cho thấy, trả lời khảo sát có 207 người là nữ chiếm tỷ lệ 63,3% và có 120 người là nam chiếm tỷ lệ 36,7%. Số lượng mẫu có sự chênh lệch lớn về giới tính vì đa số nhân viên tại Công ty Hùng Cá là nữ.

Về độ tuổi: đa phần người tham gia trả lời bảng câu hỏi có độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 76,5% (250 người), độ tuổi từ 30 đến 55 tuổi chiếm 23,5% (77 người). Số liệu này cho thấy rằng nhân viên làm việc tại Công ty Hùng Cá đa số là nhân viên trẻ.

Về trình độ học vấn: theo kết quả khảo sát cho thấy, đối tượng khảo sát có trình độ từ trung học chuyên nghiệp trở xuống chiếm tỷ lệ cao 79,5% (260 người). Thấp nhất là đối tượng có trình độ trên đại học, 3 người chiếm 0,9% và đối tượng khảo sát có trình độ cao đẳng/đại học là 64 người, chiếm 19,6%.

Về thời gian làm việc: số người tham gia khảo sát có thời gian làm việc dưới 3 năm chiếm 57,8% (189 người). Thời gian làm việc từ 3-5 năm có 100 người, chiếm 30,6 % và có 38 người tham gia khảo sát có thời gian làm việc trên 5 năm, chiếm 11,6%.

Về vị trí/cấp bậc: trong 327 người tham gia trả lời bảng khảo sát có 11 người là trưởng phòng/phó phòng, chiếm 3,4%; 3 người là trưởng nhóm/giám sát, chiếm 0,9%; 53 người là nhân viên chiếm 16,2% và 260 người là công nhân, chiếm tỷ lệ cao nhất 79,5%.

Về thu nhập: số lượng tham gia khảo sát có thu nhập dưới 5 triệu/tháng là 13 người, chiếm 4,0%. Số lượng có thu nhập từ 5 đến 10 triệu là 295 người, chiếm 90,2% và có 19 người (chiếm 5,8%) có thu nhập trên 10 triệu.

Bảng 4.3: Thống kê mẫu khảo sát

		Nhân viên	Công nhân	Tổng	Tần số
Giới tính	Nam	30	90	120	36,7
	Nữ	37	170	207	63,3
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	33	217	250	76,5
	Từ 30-55 tuổi	34	43	77	23,5
Trình độ học vấn	Từ trung học chuyên nghiệp trở xuống	0	260	260	79,5
	Cao đẳng, đại học	64	0	64	19,6
	Trên đại học	3	0	3	0,9
Thời gian làm việc	Dưới 3 năm	29	160	189	57,8
	Từ 3-5 năm	10	90	100	30,6
	Trên 5 năm	28	10	38	11,6
Thu nhập	Dưới 5 triệu	0	13	13	3,4
	Từ 5-10 triệu	48	247	295	90,2
	Trên 10 triệu	19	0	19	5,8

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

4.3 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

4.3.1 Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Thang đo trước hết sẽ được phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và

thang đo được chấp nhận để phân tích trong các bước tiếp theo khi có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên.

Bảng 4.4: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Thu nhập”: Cronbach's Alpha = 0,936					
TN1	16,3333	8,990	0,810	0,925	Biến phù hợp
TN2	16,3150	8,431	0,849	0,917	Biến phù hợp
TN3	16,1284	8,260	0,868	0,913	Biến phù hợp
TN4	16,1162	8,336	0,868	0,913	Biến phù hợp
TN5	16,3547	7,996	0,773	0,935	Biến phù hợp
Thang đo “Khen thưởng và phúc lợi”: Cronbach's Alpha = 0,906					
KT1	17,3547	7,273	0,699	0,899	Biến phù hợp
KT2	17,4220	6,889	0,779	0,883	Biến phù hợp
KT3	17,3731	6,762	0,786	0,881	Biến phù hợp
KT4	17,3700	6,264	0,810	0,876	Biến phù hợp
KT5	17,4893	6,214	0,770	0,887	Biến phù hợp
Thang đo “Môi trường làm việc”: Cronbach's Alpha = 0,839					
MT1	15,1009	6,919	0,695	0,791	Biến phù hợp
MT2	15,1407	7,563	0,602	0,817	Biến phù hợp
MT3	15,0489	6,654	0,701	0,790	Biến phù hợp
MT4	14,9664	7,511	0,604	0,817	Biến phù hợp
MT5	14,9602	7,228	0,612	0,815	Biến phù hợp
Thang đo “Môi trường”: Cronbach's Alpha = 0,846					
DN1	14,9297	8,857	0,569	0,839	Biến phù hợp
DN2	15,0214	8,315	0,776	0,782	Biến phù hợp
DN3	14,9205	8,423	0,745	0,790	Biến phù hợp
DN4	14,9144	9,023	0,658	0,814	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng 4.5: Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo (tiếp theo)

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “Người quản lý trực tiếp”: Cronbach's Alpha = 0,794					
QL1	14,1927	8,003	0,586	0,751	Biến phù hợp
QL2	14,1346	8,055	0,534	0,767	Biến phù hợp
QL3	14,1713	7,578	0,612	0,742	Biến phù hợp
QL4	14,1743	8,193	0,513	0,773	Biến phù hợp
QL5	14,1407	7,624	0,622	0,739	Biến phù hợp
Thang đo “ Cơ hội thăng tiến”: Cronbach's Alpha = 0,644					
CH1	12,4740	2,176	0,400	0,600	Biến phù hợp
CH2	12,4557	2,249	0,437	0,566	Biến phù hợp
CH3	12,3303	2,688	0,374	0,611	Biến phù hợp
CH4	12,2905	2,225	0,503	0,520	Biến phù hợp
Thang đo “ Văn hóa tổ chức”: Cronbach's Alpha = 0,822					
VH1	10,0826	5,101	0,560	0,815	Biến phù hợp
VH2	10,1498	4,612	0,722	0,741	Biến phù hợp
VH3	10,2813	4,362	0,722	0,739	Biến phù hợp
VH4	10,1284	5,100	0,587	0,802	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Nhìn chung, các thang đo trên đều có hệ số Cronbach's Alpha khá cao ($> 0,6$). Tất cả các biến quan sát của thang đo này đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 do đó chúng đều được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

4.3.2.1 Phân tích nhân tố thang đo các biến độc lập

Kết quả Cronbach's Alpha cho thấy 33 biến quan sát của 07 yếu tố đo lường sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá đủ yêu cầu về độ tin cậy. Vì vậy, 33 biến quan sát của thang đo này được tiếp tục đánh giá bằng EFA.

Bước 1: Kiểm định sự thích hợp của phân tích nhân tố đối với các dữ liệu ban đầu bằng chỉ số KMO (Kaiser – Meyer- Olkin) và giá trị thống kê Barlett's.

Bảng 4.6: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's các biến độc lập

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,757
Kiểm định Bartlett's của thang đo	Giá trị Chi bình phương	6396,155
	df	528
	Sig. – mức ý nghĩa quan sát	0,000

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy Sig. = 0,000 (Sig. = 0,000 < 0,05); hệ số KMO đạt 0,757 (> 0,5). Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố EFA rất thích hợp.

Bước 2: Tiến hành phương pháp trích nhân tố và phương pháp xoay nhân tố

Tại các mức giá trị Eigenvalues lớn hơn 1 và với phương pháp rút trích principal components và phép quay varimax, phân tích nhân tố đã trích được 07 nhân tố từ 33 biến quan sát và với tổng phương sai trích là 66,430% (lớn hơn 50%) đạt yêu cầu.

Tuy nhiên, theo kết quả ở bảng 4.7, biến TN5 có chênh lệch giữa hệ số tải trên hai nhân tố thứ 1 và nhân tố thứ 2 là $0,213 < 0,3$ nên biến TN5 bị loại khỏi thang đo của yếu tố Thu nhập.

Kiểm định Cronbach's Alpha cho yếu tố “Thu nhập” khi loại biến TN5.

Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập

Biến quan sát	Hệ số nhân tố tải						
	1	2	3	4	5	6	7
TN2	0,952						
TN3	0,861						
TN1	0,853						
TN4	0,837						
TN5	0,717	0,504					
KT3		0,902					
KT4		0,874					
KT2		0,845					
KT5		0,748					
KT1		0,692					
DN2			0,871				
DN3			0,854				
DN4			0,786				
DN1			0,705				
DN5			0,702				
MT1				0,828			
MT3				0,817			
MT5				0,748			
MT2				0,746			
MT4				0,742			
QL3					0,776		
QL5					0,772		
QL1					0,747		
QL4					0,701		
QL2					0,686		
VH2						0,871	
VH3						0,855	
VH1						0,736	
VH4						0,734	
CH4							0,761
CH2							0,695
CH1							0,662
CH3							0,631
Eigenvalue	6,097	3,513	3,233	2,849	2,347	2,081	1,801
Phương sai tích lũy (%)	18,477	29,123	38,921	47,553	54,665	60,972	66,430

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng 4.8: Kiểm định độ tin cậy đối với thang đo Thu nhập sau khi loại biến TN5

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Kết luận
Thang đo “ Thu nhập”: Cronbach's Alpha = 0,935					
TN1	12,3761	4,892	0,833	0,921	Biến phù hợp
TN2	12,3578	4,494	0,867	0,909	Biến phù hợp
TN3	12,1713	4,535	0,821	0,924	Biến phù hợp
TN4	12,1590	4,459	0,873	0,907	Biến phù hợp

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Thang đo yếu tố “Thu nhập” khi loại biến TN5 có hệ số Cronbach's Alpha giảm từ 0,936 xuống 0,935 > 0,6; hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường yếu tố này đều lớn hơn 0,3 nên các biến quan sát đo lường cho yếu tố Thu nhập đều đạt yêu cầu và các biến TN1, TN2, TN3 và TN4 được sử dụng trong phân tích EFA lần 2.

Sau khi loại bỏ biến TN5 tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các biến độc lập lần 2.

Bảng 4.9: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's các biến độc lập lần 2

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,734
Kiểm định Bartlett's của thang đo	Giá trị Chi bình phương	5924,423
	df	496
	Sig. – mức ý nghĩa quan sát	0,000

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Bảng 4.10: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến độc lập lần 2

Biến quan sát	Hệ số nhân tố tải						
	1	2	3	4	5	6	7
KT3	0,905						
KT4	0,878						
KT2	0,855						
KT5	0,764						
KT1	0,706						
TN2		0,949					
TN1		0,860					
TN3		0,836					
TN4		0,833					
DN2			0,871				
DN3			0,854				
DN4			0,785				
DN1			0,705				
DN5			0,702				
MT1				0,828			
MT3				0,818			
MT5				0,748			
MT2				0,745			
MT4				0,743			
QL3					0,775		
QL5					0,772		
QL1					0,747		
QL4					0,701		
QL2					0,687		
VH2						0,871	
VH3						0,855	
VH1						0,736	
VH4						0,734	
CH4							0,760
CH2							0,697
CH1							0,661
CH3							0,631
Eigenvalue	5,405	3,512	3,226	2,839	2,344	2,080	1,784
Phương sai trích (%)	16,890	10,974	10,083	8,872	7,326	6,499	5,576
Phương sai tích lũy (%)	16,890	27,864	37,947	46,819	54,145	60,644	66,220

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Khi phân tích nhân tố khám phá lần 2, tổng phương sai trích đạt 66,220% (lớn hơn 50%). Hệ số KMO đạt 0,734 (lớn hơn 0,5 và nhỏ hơn 1). Kiểm định Bartlett's có Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Hệ số Eigenvalue đạt 1,784 (lớn hơn 1). Các chỉ số này đều đạt yêu cầu và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 nên giữ lại tất cả các biến quan sát.

Nhận xét: Dựa vào ma trận xoay nhân tố khi thực hiện EFA lần 2 cho 7 biến độc lập thì có 7 nhân tố được rút trích và hệ số tải nhân tố của các biến được trích đều lớn hơn 0,5 nên chấp nhận tất cả các biến quan sát này. Do vậy, 7 nhân tố được trích phù hợp với giả thuyết ban đầu nên không đặt lại giả thuyết.

Từ kết quả kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích EFA nêu trên cho thấy thang đo các yếu tố độc lập đều đạt yêu cầu về giá trị và độ tin cậy. Như vậy các thang đo này đạt yêu cầu tương ứng với các khái niệm nghiên cứu và sẽ được đưa vào các phân nghiên cứu định lượng chính thức tiếp theo.

Mô hình hồi quy sẽ có 07 biến độc lập:

Bảng 4.11: Các biến độc lập của mô hình hồi quy

STT	Tên biến	Ký hiệu	Biến quan sát
1	Thu nhập	TN	TN1,TN2,TN3 và TN4
2	Khen thưởng và phúc lợi	KT	KT1,KT2,KT3, KT4 và KT5
3	Đồng nghiệp	DN	DN1, DN2,DN3,DN4 và DN5
4	Môi trường làm việc	MT	MT1,MT2,MT3,MT4 và MT5
5	Người quản lý trực tiếp	QL	QL1, QL2, QL3, QL4 và QL5
6	Văn hóa tổ chức	VH	VH1, VH2,VH3 và VH4
7	Cơ hội thăng tiến	CH	CH1, CH2, CH3 và CH4

(Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả)

Các biến độc lập sẽ nhận giá trị trung bình của các biến quan sát tương ứng để sử dụng cho các phân tích kế tiếp.

4.3.2.2 Phân tích nhân tố thang đo biến phụ thuộc

Bước 1: Kiểm định sự thích hợp của phân tích nhân tố đối với các dữ liệu ban đầu bằng chỉ số KMO (Kaiser – Meyer- Olkin) và giá trị thống kê Barlett's.

Bảng 4.12: Kiểm định KMO và Bartlett's biến phụ thuộc

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0,755
Kiểm định Bartlett's của thang đo	Giá trị Chi bình phương	612,819
	df	6
	Sig. – mức ý nghĩa quan sát	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy Sig. = 0,000 (Sig. = 0,000 < 0,05); hệ số KMO đạt 0,755 (> 0,5). Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố EFA rất thích hợp.

Bước 2: Tiến hành phương pháp trích nhân tố và phương pháp xoay nhân tố

Bảng 4.13: Kết quả phân tích nhân tố khám phá biến phụ thuộc

	Hệ số nhân tố tải
	1
GB2	0,898
GB4	0,857
GB3	0,807
GB1	0,767
Eigenvalue	2,780
Phương sai trích (%)	69,511

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả phân tích EFA cho thấy, với phương pháp trích nhân tố principal component, phép quay Varimax cho phép trích được một nhân tố với 4 biến quan sát và phương sai trích đạt 69,511% ($> 50\%$), giá trị Eigenvalue là 2,780 (đạt yêu cầu Eigenvalue > 1), các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, thang đo đạt yêu cầu.

Các biến đo lường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đều được sử dụng trong các phân tích tiếp theo. Biến phụ thuộc sẽ nhận giá trị trung bình của các biến quan sát tương ứng để sử dụng cho các phân tích kế tiếp.

4.4 Phân tích tương quan và hồi quy

4.4.1 Phân tích tương quan

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến độc lập và phụ thuộc. Trong phân tích tương quan Pearson, không có sự phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc mà tất cả các biến đều được xem xét như nhau. Tuy nhiên, nếu các biến có tương quan chặt thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến sau khi phân tích hồi quy.

Xem xét ma trận tương quan cho thấy rằng mức ý nghĩa của các hệ số rất nhỏ ($\text{sig.} = 0 < 0,05$) nên các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê và đều đủ điều kiện để đưa vào phân tích hồi quy.

Tuy nhiên, giá trị Sig. của 02 yếu tố Cơ hội (CH) và Văn hóa tổ chức (VH) lớn hơn 0,05. Bước phân tích tương quan chỉ giúp chúng ta nhìn sơ khai mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc là tương quan thuận chiều. Còn để khẳng định chính xác mối quan hệ tác động giữa các biến thì cần phân tích hồi quy. Vì vậy, tác giả vẫn giữ lại 02 yếu tố Cơ hội (CH) và Văn hóa tổ chức (VH) để đưa vào phân tích hồi quy.

Bảng 4.14: Kết quả phân tích tương quan

		TN	KT	MT	DN	QL	CH	VH	GB
TN	Pearson Correlation	1	-0,141*	-0,025	0,193**	-0,062	-0,077	-0,036	0,533**
	Sig. (2-tailed)		0,010	0,651	0,000	0,265	0,162	0,518	0,000
KT	Pearson Correlation	-0,141*	1	0,179**	-0,061	-0,089	-0,005	0,142*	0,286**
	Sig. (2-tailed)	0,010		0,001	0,275	0,108	0,928	0,010	0,000
MT	Pearson Correlation	-0,025	0,179**	1	-0,108	-0,033	-0,049	0,084	0,205**
	Sig. (2-tailed)	0,651	0,001		0,051	0,552	0,378	0,131	0,000
DN	Pearson Correlation	0,193**	-0,061	-0,108	1	0,212**	0,031	-0,698**	0,186**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,275	0,051		0,000	0,578	0,000	0,001
QL	Pearson Correlation	-0,062	-0,089	-0,033	0,212**	1	0,072	-0,024	0,183**
	Sig. (2-tailed)	0,265	0,108	0,552	0,000		0,193	0,660	0,001
CH	Pearson Correlation	-0,077	-0,005	-0,049	0,031	0,072	1	0,088	0,104
	Sig. (2-tailed)	0,162	0,928	0,378	0,578	0,193		0,113	0,060
VH	Pearson Correlation	-0,036	0,142*	0,084	-0,698**	-0,024	0,088	1	0,075
	Sig. (2-tailed)	0,518	0,010	0,131	0,000	0,660	0,113		0,176
GB	Pearson Correlation	0,533**	0,286**	0,205**	0,186**	0,183**	0,104	0,075	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,060	0,176	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

4.4.2 Phân tích hồi quy

Trên cơ sở thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đã được xem xét mối tương quan tuyến tính, tác giả tiếp tục sử dụng phân tích hồi quy để thấy mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Để kiểm định sự phù hợp giữa thành phần Thu nhập (TN), Khen thưởng và phúc lợi (KT), Môi trường làm việc (MT), Đồng nghiệp (DN), Quản lý trực tiếp (QL), Cơ hội thăng tiến (CH), Văn hóa tổ chức (VH) với Sự gắn kết của nhân viên

với tổ chức (GB), tác giả sử dụng hàm hồi quy tuyến tính với phương pháp đưa vào một lượt (Enter). Như vậy thành phần TN, KT, MT, DN, QL, CH, VH là biến độc lập và GB là biến phụ thuộc sẽ được đưa vào chạy hồi quy cùng một lúc.

4.4.2.1 Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Bảng 4.15 cho thấy R^2 hiệu chỉnh bằng 0,529 có nghĩa là 52,90% sự biến thiên của GB (Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức) được giải thích bởi sự biến thiên của 7 biến độc lập: TN, KT, MT, DN, QL, CH, VH.

Bảng 4.15: Mức độ giải thích của mô hình

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	0,734 ^a	0,539	0,529	0,35651	1,944
a. Biến độc lập: (Hằng số), VH, QL, TN, MT, CH, KT, DN					
b. Biến phụ thuộc: GB					

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

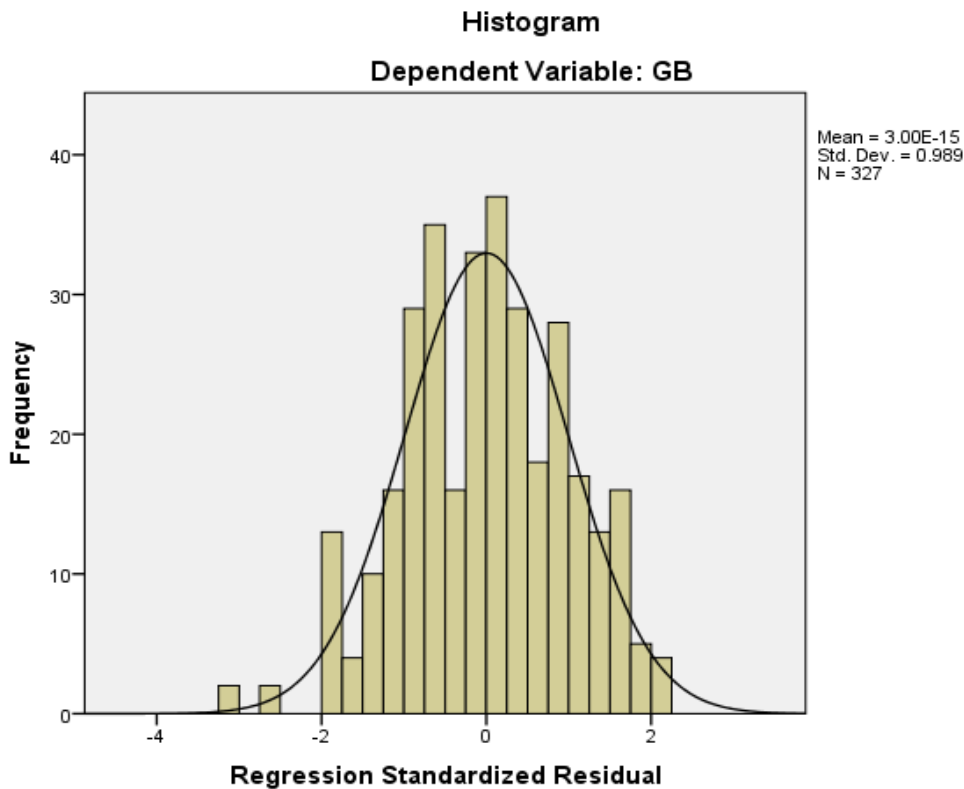
Kiểm định F sử dụng trong phân tích phương sai (Anova) là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Trong bảng phân tích phương sai (Bảng 4.16), cho thấy trị số F có mức ý nghĩa với Sig. = 0,000 (< 0,05) có nghĩa mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Bảng 4.16: Mức độ phù hợp của mô hình: Phân tích phương sai Anova

Mô hình		Tổng bình phương	Bậc tự do (df)	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	47,458	7	6,780	53,341	0,000 ^b
	Phần dư	40,545	319	0,127		
	Tổng	88,002	326			
a. Biến phụ thuộc: GB						
b. Biến độc lập: (Hằng số), VH, QL, TN, MT, CH, KT, DN						

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

4.4.2.2 Kiểm định phân phối chuẩn

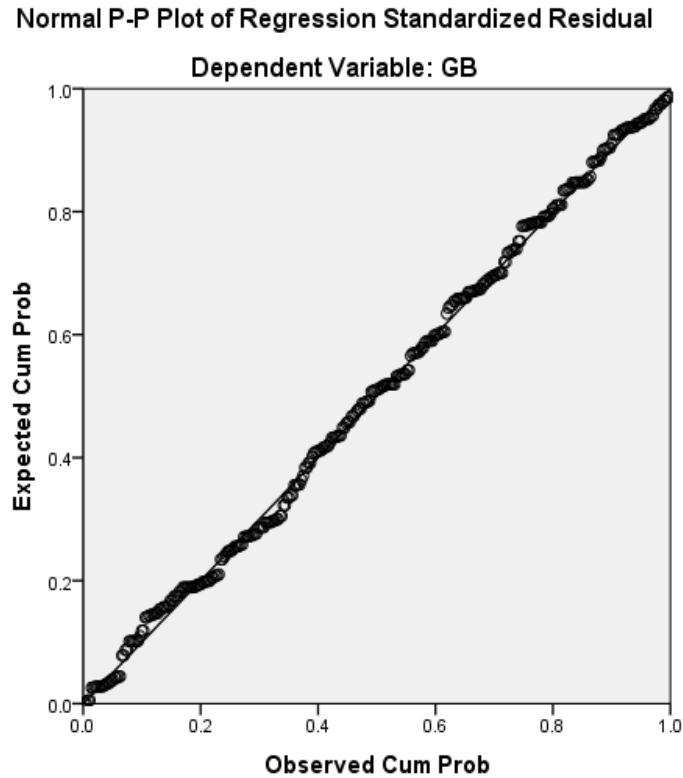


Hình 4.1: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Quan sát biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa (Hình 4.1) cho thấy phân phối chuẩn của phần dư xấp xỉ chuẩn Mean = 3,00E-15 (giá trị trung bình gần bằng 0) và độ lệch chuẩn Std. Dev = 0,989 (độ lệch chuẩn gần bằng 1). Do đó có thể kết luận giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không bị sai phạm.

Biểu đồ tần số P-P (Hình 4.2) cũng cho thấy các điểm của phần dư phân tán không cách xa mà phân tán ngẫu nhiên xung quanh đường chéo (đường thẳng kỳ vọng), do đó giả định về phân phối chuẩn của phần dư được thỏa mãn.



Hình 4.2: Biểu đồ tần số P-P

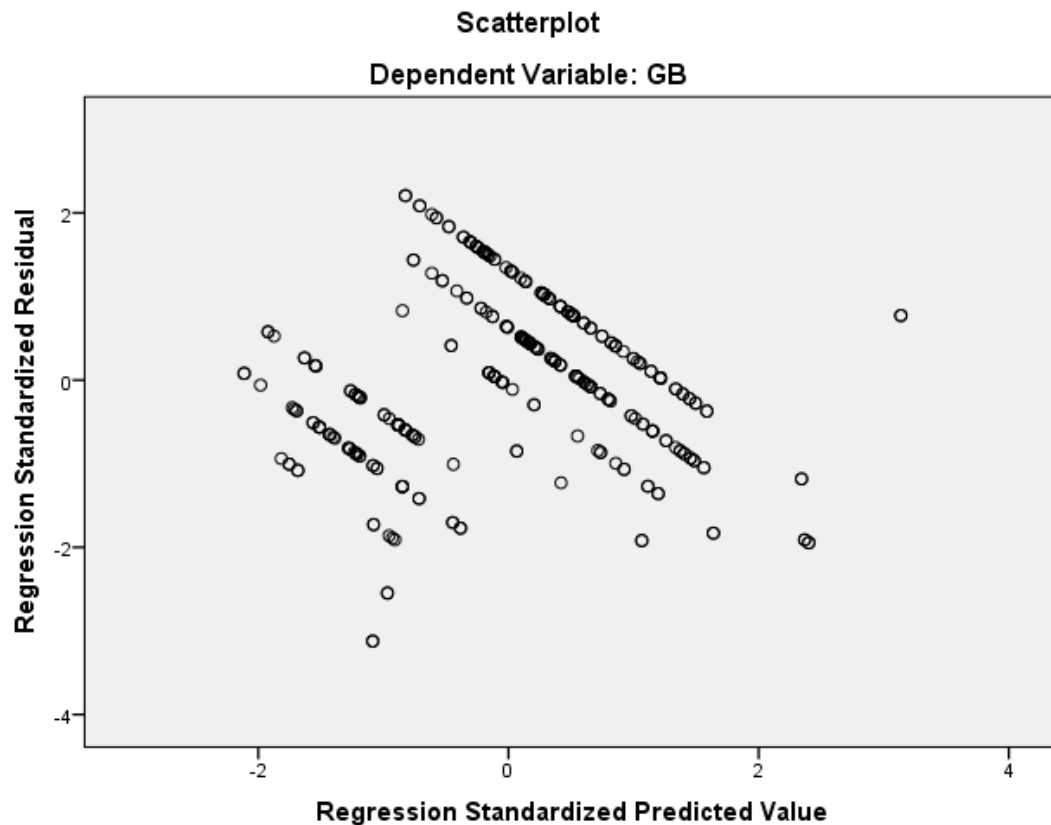
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

4.4.2.3 Kiểm định độc lập giữa các phần dư

Quan sát đồ thị phân tán (Hình 4.3) ta thấy có sự phân tán đều. Như vậy, giả định phương sai không đổi của mô hình hồi quy không bị vi phạm.

Ngoài ra, kiểm định Durbin - Watson (Bảng 4.15) cho thấy kết quả $d = 1,944$ ($1 < d < 3$) nên ta có thể kết luận các phần dư là độc lập với nhau hay không có tương quan giữa các phần dư.

Qua các kết quả kiểm định trên cho thấy các giả định của hàm hồi quy tuyến tính không bị vi phạm và mô hình hồi quy đã xây dựng là phù hợp với tổng thể.



Hình 4.3: Đồ thị phân tán

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

4.4.2.4 Kiểm định đa cộng tuyến

Theo bảng 4.17, hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation factor - VIF) đạt giá trị lớn nhất 2,356 (nhỏ hơn 10) cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Do đó, mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả giải thích của mô hình hồi quy.

4.4.2.5 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Từ bảng thống kê phân tích các hệ số hồi quy (Bảng 4.17) cho thấy 07 biến độc lập TN, KT, MT, DN, QL, CH, VH có tác động cùng chiều vào biến phụ thuộc GB vì hệ số hồi quy chuẩn hóa (β) của các biến này đều dương và có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05). So sánh mức độ tác động của 07 biến này vào biến phụ thuộc

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (GB) theo thứ tự từ mạnh nhất giảm dần đến thấp nhất như sau: ta thấy biến Thu nhập (TN) có tác động mạnh nhất ($\beta_1 = 0,584$), tiếp đến là biến Khen thưởng và phúc lợi ($\beta_2 = 0,347$), tiếp theo là biến Người quản lý trực tiếp ($\beta_5 = 0,216$), tiếp đến là biến Môi trường làm việc ($\beta_3 = 0,177$), tiếp theo là biến Đồng nghiệp ($\beta_4 = 0,158$), tiếp đến là biến Văn hóa tổ chức ($\beta_7 = 0,137$), và tác động thấp nhất là biến Cơ hội thăng tiến ($\beta_6 = 0,127$). Như vậy các giả thuyết $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7$ đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%. Điều này cho thấy Thu nhập, Khen thưởng và phúc lợi, Quản lý trực tiếp, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Văn hóa tổ chức, Cơ hội thăng tiến tạo nên Sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty Hùng Cá.

Bảng 4.17: Thống kê phân tích các hệ số hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	(Hằng số)	0,540	0,230		2,350	0,019		
	TN	0,355	0,024	0,584	14,488	0,000	0,888	1,126
	KT	0,237	0,027	0,347	8,692	0,000	0,908	1,101
	MT	0,145	0,032	0,177	4,544	0,000	0,956	1,046
	DN	0,199	0,073	0,158	2,713	0,007	0,424	2,356
	QL	0,204	0,038	0,216	5,374	0,000	0,893	1,120
	CH	0,111	0,034	0,127	3,279	0,001	0,960	1,041
	VH	0,096	0,039	0,137	2,425	0,016	0,455	2,197
a. Biến phụ thuộc: GB								

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được tổng hợp trong bảng 4.18 như sau:

Bảng 4.18: Tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Kết quả	
	Sig.	Kết luận
Giả thuyết H ₁ : Thu nhập ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,000	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₂ : Chính sách khen thưởng và phúc lợi ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,000	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₃ : Môi trường làm việc ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,000	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₄ : Đồng nghiệp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,007	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₅ : Người quản lý trực tiếp ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,000	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₆ : Cơ hội thăng tiến ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,001	Chấp nhận giả thuyết
Giả thuyết H ₇ : Văn hóa tổ chức ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	0,016	Chấp nhận giả thuyết

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

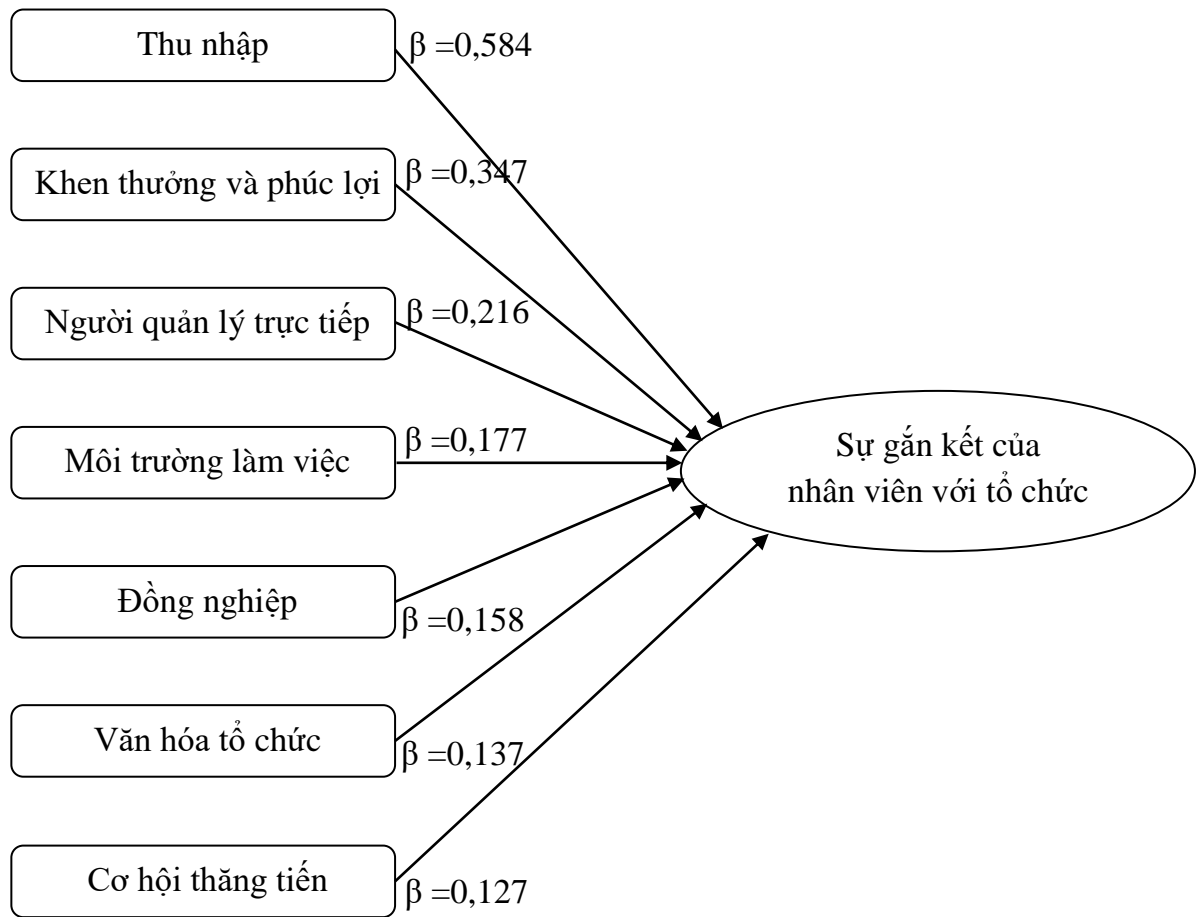
Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa có dạng:

$$GB = 0,540 + 0,355*TN + 0,237*KT + 0,145*MT + 0,199*DN + 0,204*QL + 0,111*CH + 0,096*VH$$

Phương trình hồi quy chuẩn hóa có dạng:

$$GB = 0,584*TN + 0,347*KT + 0,177*MT + 0,158*DN + 0,216*QL + 0,127*CH + 0,137*VH$$

Từ những phân tích trên, ta có thể kết luận rằng mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và 07 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận là H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇. Kết quả kiểm định mô hình với hệ số Beta đã chuẩn hóa và giả thuyết được minh họa như hình sau:



Hình 4.4: Mô hình kết quả nghiên cứu

(Nguồn: tác giả nghiên cứu)

4.5 Kiểm định sự khác biệt giữa các tổng thể

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữa các đặc điểm cá nhân, tác giả thực hiện phân tích kiểm định T-test mẫu độc lập, kiểm định Anova một chiều (One – Way Anova).

4.5.1 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Giới tính

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức ở nam và nữ, tác giả dùng phép kiểm định T-test mẫu độc lập.

Bảng 4.19: Thống kê mô tả theo Giới tính

	Giới tính	N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn
GB	Nam	120	2,5021	0,50261	0,04588
	Nữ	207	2,5423	0,52978	0,03682

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Bảng 4.20: Bảng kiểm định T-test mẫu độc lập với Giới tính

		Kiểm định Levene về sự bằng nhau của phương sai		Kiểm định t về sự bằng nhau của các trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Khác biệt trung bình	Khác biệt sai số chuẩn	Độ tin cậy 95%	
GB	Phương sai bằng nhau	0,001	0,981	-0,674	325	0,501	-0,04019	0,05966	-0,15756	0,07719
	Phương sai khác nhau			-0,683	259,475	0,495	-0,04019	0,05883	-0,15603	0,07566

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Từ bảng 4.20, phép kiểm định F cho thấy giá trị Sig. = 0,981 > 0,05. Điều này có nghĩa là chúng ta chấp nhận giả thuyết phương sai của hai mẫu bằng nhau. Vì vậy, kết quả kiểm định t sẽ ở dòng thứ 1.

Kết quả cho thấy kiểm định t có Sig. = 0,501 > 0,05 cho thấy không có sự khác biệt giữa trung bình của hai đám đông. Nên ta kết luận không có sự khác biệt ý nghĩa giữa nhóm nhân viên nam và nữ về sự gắn kết với tổ chức, ở mức độ tin cậy 95%.

4.5.2 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên theo Độ tuổi

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức ở độ tuổi khác nhau, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.21: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Độ tuổi

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
4,152	1	325	0,042

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Giá trị Sig. = 0,042 < 0,05 (Bảng 4.21) cho thấy giả thuyết phương sai đồng nhất giữa các nhóm giá trị biến định tính đã bị vi phạm. Nghĩa là phương sai giữa các nhóm độ tuổi là không bằng nhau. Vì vậy, chúng ta không thể sử dụng bảng Anova mà sẽ đi vào kiểm định Welch cho trường hợp vi phạm giả định phương sai đồng nhất.

Bảng 4.22: Bảng kiểm định Welch đối với Độ tuổi

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	0,691	1	139,046	0,407

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả cho thấy kiểm định Welch có giá trị Sig. = 0,407 > 0,05, cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức ở các độ tuổi khác nhau.

4.5.3 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Trình độ học vấn

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức ở trình độ học vấn khác nhau, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.23: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Trình độ

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
2,274	2	324	0,104

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Giá trị Sig. = 0,104 > 0,05 trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữa các nhóm theo trình độ học vấn là không khác nhau, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai của trình độ học vấn. Vì vậy kết quả phân tích Anova sẽ được sử dụng.

Bảng 4.24: Bảng kiểm định Anova đối với Trình độ học vấn

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,187	2	0,094	0,346	0,708
Khác biệt trong từng nhóm	87,815	324	0,271		
Tổng	88,002	326			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Theo kết quả kiểm định Anova, ta thấy giá trị Sig. = 0,708 > 0,05 nên chưa đủ cơ sở để kết luận có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên theo trình độ học vấn.

4.5.4 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Thời gian làm việc

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo thời gian làm việc, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.25: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Thời gian làm việc

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
1,233	2	324	0,293

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Giá trị Sig. = 0,293 > 0,05 trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữa các nhóm theo thời gian làm việc là không khác nhau, nghĩa là không có sự khác biệt phương sai của thời gian làm việc. Vì vậy kết quả phân tích Anova sẽ được sử dụng.

Bảng 4.26: Bảng kiểm định Anova đối với Thời gian làm việc

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,017	2	0,009	0,031	0,969
Khác biệt trong từng nhóm	87,985	324	0,272		
Tổng	88,002	326			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Theo kết quả kiểm định Anova, ta thấy giá trị Sig. = 0,969 > 0,05 nên chưa đủ cơ sở để kết luận có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo thời gian làm việc.

4.5.5 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Vị trí/cấp bậc

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo vị trí/cấp bậc, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.27: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Vị trí/cấp bậc

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
1,066	3	323	0,364

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả kiểm định cho thấy, giá trị Sig. = 0,364 > 0,05 trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữa các nhóm theo vị trí/cấp bậc làm việc là không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Vì vậy kết quả phân tích Anova sẽ được sử dụng.

Bảng 4.28: Bảng kiểm định Anova đối với Vị trí/cấp bậc

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	1,640	3	0,547	2,044	0,108
Khác biệt trong từng nhóm	86,363	323	0,267		
Tổng số	88,002	326			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Theo kết quả kiểm định Anova, ta thấy giá trị $\text{Sig.} = 0,108 > 0,05$ nên chưa đủ cơ sở để kết luận có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo vị trí/cấp bậc làm việc.

4.5.6 Kiểm định Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo Thu nhập

Để kiểm định sự khác biệt về Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo thu nhập, tác giả thực hiện các kiểm định Anova một chiều.

Bảng 4.29: Bảng kiểm định sự đồng nhất của phương sai đối với Thu nhập

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
2,362	2	324	0,096

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả kiểm định cho thấy, giá trị $\text{Sig.} = 0,096 > 0,05$ trong kiểm định thống kê Levene có thể nói phương sai của Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữa các nhóm theo thu nhập là không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Vì vậy kết quả phân tích Anova sẽ được sử dụng.

Bảng 4.30: Bảng kiểm định Anova đối với Thu nhập

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Khác biệt giữa các nhóm	0,105	2	0,052	0,193	0,825
Khác biệt trong từng nhóm	87,898	324	0,271		
Tổng số	88,002	326			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Theo kết quả kiểm định Anova, ta thấy giá trị $\text{Sig.} = 0,825 > 0,05$ nên chưa đủ cơ sở để kết luận có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo thu nhập.

4.6 Thảo luận và so sánh kết quả nghiên cứu

4.6.1 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá và mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố được sắp xếp theo bảng dưới đây:

Bảng 4.31: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đối với sự gắn kết của nhân viên với Công ty TNHH Hùng Cá

Yếu tố	Beta	Mức độ ảnh hưởng
Thu nhập	0,584	1
Khen thưởng và phúc lợi	0,347	2
Người quản lý trực tiếp	0,216	3
Môi trường làm việc	0,177	4
Đồng nghiệp	0,158	5
Văn hóa tổ chức	0,137	6
Cơ hội thăng tiến	0,127	7

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Yếu tố tác động thứ nhất là “Thu nhập”, yếu tố này tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá. Như đã phân tích, yếu tố thu nhập của Công ty Hùng Cá cũng khá cao so với mặt bằng chung của thị trường lao động. Tuy nhiên, với mức sống hiện nay, khi chi phí ngày càng đắt đỏ thì mức thu nhập này cũng chỉ vừa đủ sống. Người nhân viên đi làm không chỉ mong muốn mức thu nhập của mình có thể đảm bảo được cuộc sống mà còn thông qua mức thu nhập để khẳng định địa vị xã hội, sự thành đạt của mình. Vì vậy, thu nhập là vấn đề người lao động quan tâm, liệu làm việc tại Công ty Hùng Cá có mức thu nhập tốt hay không.

Yếu tố tác động thứ hai là “Khen thưởng và phúc lợi”, yếu tố này đóng một vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Khen thưởng và phúc lợi tốt không chỉ thu hút được nhiều người lao động mà còn giữ được chân nhân viên, giữ được người tài. Tuy nhiên, chính sách khen thưởng và phúc lợi tại Công ty Hùng Cá còn nhiều hạn chế như thành tích của người lao động chưa được cấp trên công nhận kịp thời, các chế độ phúc lợi về kiểm tra sức khỏe cho người lao động vẫn chưa được quan tâm sâu sát.

Yếu tố tác động thứ ba là “Người quản lý trực tiếp”, yếu tố này cũng có ảnh hưởng quan trọng đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá. Người quản lý trực tiếp là người làm việc trực tiếp với nhân viên nên họ có thể hiểu rõ nhân viên của mình về năng lực, tính cách, điểm mạnh yếu và định hướng phát triển của từng cá nhân. Đồng thời họ là người trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan đến việc xây dựng, hoạch định các chính sách đào tạo thăng tiến cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu người quản lý trực tiếp không công tư phân minh sẽ làm nhân viên của mình bất mãn và rời bỏ công ty. Tại Công ty Hùng Cá, vẫn tồn tại một số ít người quản lý trực tiếp chưa được lòng của nhân viên mình. Vì vậy, không khí làm việc giữa nhân viên và người quản lý trực tiếp không được thoải mái. Do đó, sự gắn kết của nhân viên với công ty cũng vì lý do này mà bị ảnh hưởng.

Yếu tố tác động thứ tư là “Môi trường làm việc”, yếu tố này đã đóng góp một phần không nhỏ đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá. Với nhân viên khối văn phòng, môi trường làm việc chính là bầu không khí thoải mái khi làm việc, đó là nơi để thể hiện năng lực của bản thân mình. Với công nhân - người tham gia trực tiếp sản xuất thì môi trường làm việc đối với họ chính là sự an toàn lao động. Khi mức độ hài lòng của nhân viên với yếu tố môi trường tăng thì sự gắn kết của họ với doanh nghiệp sẽ tăng. Do đó, Công ty Hùng Cá cần chú trọng cải thiện các điều kiện làm việc, tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái, tăng cường đầu tư các phương tiện lao động, các loại bảo hộ lao động phù hợp.

Yếu tố tác động thứ năm là “Đồng nghiệp”, yếu tố này cũng có sức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá. Thực tiễn cho thấy rằng, khi những người làm việc chung có sự gắn kết, chia sẻ và giúp đỡ nhau trong công việc và cả trong cuộc sống sẽ tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và làm việc hiệu quả hơn. Bởi khi có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, người nhân viên sẽ không cảm thấy chán nản mỗi khi đến nơi làm việc, đó cũng là động lực khiến họ trở nên yêu công việc của mình hơn, những mối quan hệ tốt đẹp này sẽ giúp khích lệ, động viên tinh thần làm việc. Mối quan hệ giữa các nhân viên sẽ thuận lợi hơn cho việc trao đổi kinh nghiệm và giúp đỡ nhau trong công việc. Điều này góp phần không nhỏ vào quyết định ở lại và cống hiến cho sự phát triển của công ty. Do đó, người lao động luôn mong muốn làm việc trong môi trường thân thiện, hòa nhã với mọi người. Một môi trường làm việc với mối quan hệ đồng nghiệp tốt cũng ảnh hưởng đến sự gắn kết của họ đối với doanh nghiệp.

Yếu tố tác động thứ sáu là “Văn hóa tổ chức”, yếu tố này cũng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá. Công ty Hùng Cá luôn tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao kỹ thuật, chuyên môn. Ngoài ra, công ty luôn có các hoạt động vì cộng đồng, các giá trị văn hóa này góp phần tác động đến thái độ làm việc và lòng tự hào, yêu mến của nhân viên đối với Hùng Cá. Khi Hùng Cá có các giá trị văn hóa lành mạnh, vững chắc thì sẽ có tác dụng như chất keo kết dính nhân viên cam kết ở lại phục vụ cho công ty lâu dài.

Yếu tố tác động thứ bảy là “Cơ hội thăng tiến”, yếu tố này tác động yếu nhất đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty Hùng Cá. Vì công ty Hùng Cá là công ty gia đình nên hầu hết quản lý cấp cao đều do người thân đảm trách. Tuy nhiên, nhân viên vẫn có cơ hội cho các vị trí quản lý cấp trung. Thực tế tại Hùng Cá, người nhân viên chỉ có cơ hội thăng tiến khi người quản lý trực tiếp của mình chuyển đến vị trí cao hơn hoặc chuyển đến các bộ phận/phòng ban khác. Thế nhưng, công ty luôn có chính sách hoạch định nhân sự kế thừa. Vì vậy đây chính là động lực cho người nhân viên nỗ lực hết sức mình để được tỏa sáng.

Bảng 4.32: Thống kê mô tả Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
GB1	3,3028	0,83082
GB2	3,1927	1,18122
GB3	3,6453	1,02552
GB4	3,7187	1,02442

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá có giá trị trả lời trung bình là 3,46 cho thấy nhân viên tại Công ty Hùng Cá có sự gắn kết tương đối thấp với công ty. Điều này có thể được lý giải một phần là người lao động chưa hài lòng với những gì công ty mang lại cho họ.

4.6.2 So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước

So với nghiên cứu của Suma và ctg (2013) được thực hiện tại Shkodra, Albania với đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc trong khối hành chính công, có sự tương đồng về các yếu tố ảnh hưởng là Thu nhập, Người quản lý, Đồng nghiệp, Cơ hội thăng tiến. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không giống nhau khi nghiên cứu tại Công ty Hùng Cá. Ngoài những yếu tố tương đồng trên, nghiên cứu của tác giả đã bổ sung thêm một số yếu tố mới ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như: Khen thưởng và phúc lợi, Môi trường làm việc, Văn hóa tổ chức. Ngoài ra, trong nghiên cứu của Suma và ctg (2013) đã cho thấy rằng sự thỏa mãn với công việc có mối quan hệ với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Trong nghiên cứu của tác giả, tác giả chưa tìm thấy mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Hùng Cá.

So với nghiên cứu của Kumaran và ctg (2013) được thực hiện tại Công ty Neyveli Lignite ở Ấn Độ với đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại công ty. Cả hai nghiên cứu đều chỉ ra được mối quan hệ giữa Cơ hội thăng tiến và Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của yếu tố này không giống nhau. Ngoài yếu tố tương đồng trên, nghiên cứu của tác giả đã bổ sung thêm

một số yếu tố mới ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như: Thu nhập, Khen thưởng và phúc lợi, Người quản lý trực tiếp, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Văn hóa tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Kumaran và ctg (2013) chưa chỉ ra được mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của tác giả tại Công ty Hùng Cá.

So với nghiên cứu của Hồ Huy Tựu và ctg (2012) được thực hiện tại Công ty du lịch Khánh Hòa với đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại công ty. Cả hai nghiên cứu đều đã chỉ ra được hai yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là Khen thưởng và phúc lợi, Văn hóa tổ chức. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không giống nhau. Ngoài những yếu tố tương đồng trên, nghiên cứu của tác giả đã bổ sung thêm năm yếu tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như: Thu nhập, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Người quản lý trực tiếp, Cơ hội thăng tiến.

So với nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012) được thực hiện tại các cơ quan và doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM với đối tượng khảo sát là nhân viên trẻ đang làm việc tại các doanh nghiệp này. Cả hai nghiên cứu đều đã chỉ ra được bốn yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là Khen thưởng và phúc lợi, Người quản lý trực tiếp, Môi trường làm việc, Cơ hội thăng tiến. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không giống nhau. Trong nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012) chỉ ra rằng cơ hội thăng tiến có tác động mạnh nhất thì với Công ty Hùng Cá, yếu tố này có ảnh hưởng thấp nhất. Điều này phản ánh đúng tình trạng hiện tại của công ty bởi Hùng Cá là công ty gia đình nên các vị trí cấp cao đều dành cho các thành viên của gia đình đảm trách. Bên cạnh đó, các cấp quản lý cấp trung hầu như không thay đổi vị trí làm việc nên cơ hội để thăng tiến của nhân viên khá ít. Ngoài những yếu tố tương đồng trên, nghiên cứu của tác giả đã đưa ra thêm một yếu tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đó là Văn hóa tổ chức.

So với nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014) được thực hiện tại các doanh nghiệp, cơ quan ban ngành khối công và khối tư nhân trên địa bàn Thành phố Cần Thơ với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp này. Cả hai nghiên cứu đều đã chỉ ra được hai yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là Đồng nghiệp, Văn hóa tổ chức. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không giống nhau. Ngoài ra, trong nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014) đã chứng minh được mối quan hệ giữa Đặc điểm cá nhân và Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Trong nghiên cứu của tác giả, tác giả chưa tìm thấy mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại công ty Hùng Cá.

So với nghiên cứu của Quan Minh Nhựt và ctg (2015) được thực hiện tại 50 doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ với đối tượng khảo sát là nhân viên có trình độ đại học trở lên đang làm việc tại các doanh nghiệp này. Cả hai nghiên cứu đều đã chỉ ra được bốn yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là Thu nhập, Khen thưởng và phúc lợi, Môi trường làm việc, Cơ hội thăng tiến. Tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của các yếu tố không giống nhau. Ngoài những yếu tố tương đồng trên, nghiên cứu của tác giả đã bổ sung thêm ba yếu tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như: Đồng nghiệp, Người quản lý trực tiếp, Văn hóa tổ chức. Bởi phần lớn lực lượng lao động tại Công ty Hùng Cá là công nhân. Do vậy, người lao động làm việc cho công ty không hoàn toàn chỉ vì thu nhập mà điều họ quan tâm hơn là niềm vui, là sự thỏa mái từ đồng nghiệp mang lại. Họ sẵn sàng bỏ việc nếu có sự bất đồng với đồng nghiệp hoặc bất đồng với người quản lý trực tiếp. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Quan Minh Nhựt và ctg (2015) chưa chỉ ra được mối quan hệ giữa đặc điểm cá nhân và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của tác giả tại công ty Hùng Cá.

So sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước đây được tác giả trình bày trong bảng 4.33.

Bảng 4.33: Tổng hợp so sánh kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước

Nghiên cứu tại Công ty TNHH Hùng Cá	Nghiên cứu nước ngoài		Nghiên cứu trong nước			
	Suma và ctg (2013)	Kumaran và ctg (2013)	Hồ Huy Tựu và ctg (2012)	Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012)	Nguyễn Thị Phương Dung và ctg (2014)	Quan Minh Nhật và ctg (2015)
Thu nhập	5	0	0	0	0	1
Khen thưởng và phúc lợi	0	0	3	4	0	1
Người quản lý trực tiếp	2	0	0	3	0	0
Môi trường làm việc	0	0	0	2	0	2
Đồng nghiệp	3	0	0	0	5	0
Văn hóa tổ chức	0	0	4	0	1	0
Cơ hội thăng tiến	4	3	0	5	0	1

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Ghi chú: “0”: không có trong nghiên cứu/không có tác động, “1”: tác động mạnh nhất, “2”: tác động mạnh thứ 2, “3”: tác động mạnh thứ 3, “4”: tác động mạnh thứ 4, “5”: tác động mạnh thứ 5.

Từ bảng tổng hợp so sánh kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức không nhất thiết đều tác động giống nhau mà tùy vào môi trường nghiên cứu khác nhau, phạm vi nghiên cứu khác nhau, thời gian nghiên cứu khác nhau các yếu tố này sẽ có mức độ ảnh hưởng khác nhau hoặc thậm chí không ảnh hưởng. Như vậy, có thể kết luận rằng một mô hình nghiên cứu chưa chắc có thể áp dụng được tại các tổ chức khác nhau, mà cần phải nghiên cứu lại tại mỗi tổ chức đó trước khi áp dụng.

Tóm tắt chương 4

Chương này trình bày kết quả về mẫu nghiên cứu dưới dạng mô tả thống kê, kết quả về kiểm định các thang đo của các khái niệm nghiên cứu thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Sau đó kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với các giả thuyết đã được đưa ra.

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy, có 07 yếu tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đó là: biến Thu nhập (TN) có tác động mạnh nhất ($\beta_1 = 0,584$), tiếp đến là biến Khen thưởng và phúc lợi ($\beta_2 = 0,347$), tiếp theo là biến Người quản lý trực tiếp ($\beta_5 = 0,216$), tiếp đến là biến Môi trường làm việc ($\beta_3 = 0,177$), kế tiếp là biến Đồng nghiệp ($\beta_4 = 0,158$), tiếp theo là biến Văn hóa tổ chức ($\beta_7 = 0,137$) và tác động thấp nhất là biến Cơ hội thăng tiến ($\beta_6 = 0,127$). Như vậy các giả thuyết $H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7$ đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%.

Chương tiếp theo sẽ tóm tắt toàn bộ nghiên cứu, những đóng góp, hàm ý cho nhà quản lý cũng như những hạn chế của nghiên cứu này và định hướng các nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT HÀM Ý QUẢN TRỊ

Ở chương 4, nghiên cứu đã xác định các yếu tố có ảnh hưởng dương đến sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá. Vì vậy, để nâng cao sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty Hùng Cá, cần phải có những hàm ý quản trị cho từng nhóm yếu tố cụ thể. Chương 5, tác giả đề xuất hàm ý quản trị để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Công ty Hùng Cá.

5.1 Kết luận

Căn cứ vào tổng quan lý thuyết, mô hình nghiên cứu đã được phát triển cho nghiên cứu này. Mô hình này đã được kiểm tra với một mẫu gồm 327 nhân viên đang làm việc tại Công ty Hùng Cá. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá. Với những kết quả thu được, nghiên cứu này có những đóng góp tích cực trong thực tiễn quản lý, cụ thể như sau:

Về sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá hiện nay, nghiên cứu này đã chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên tại Hùng Cá chỉ ở mức độ thấp (giá trị trung bình = 3,46). Do đó, Hùng Cá cần có những giải pháp để nâng cao hơn nữa sự gắn kết của nhân viên cũng như có những chính sách tốt hơn nữa để giữ chân người tài và thu hút nhân tài.

Về thang đo sử dụng trong nghiên cứu này, kết quả nghiên cứu cho thấy rằng toàn bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là đáng tin cậy (Cronbach's Alpha > 0,6) và có thể được sử dụng cho những nghiên cứu khác.

Về các yếu tố ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá, nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 07 yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên từ mạnh nhất đến thấp nhất theo thứ tự như sau: Thu nhập ($\beta_1 = 0,584$), Khen thưởng và phúc lợi ($\beta_2 = 0,347$), Người quản lý trực tiếp ($\beta_5 = 0,216$), Môi trường làm việc

($\beta_3 = 0,177$), Đồng nghiệp ($\beta_4 = 0,158$), Văn hóa tổ chức ($\beta_7 = 0,137$) và Cơ hội thăng tiến ($\beta_6 = 0,127$).

Nghiên cứu phân tích sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo các đặc điểm cá nhân bằng phương pháp T-test mẫu độc lập, Anova, Welch cho thấy: nghiên cứu chưa chỉ ra có sự khác biệt về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc, vị trí/cấp bậc, mức thu nhập ở mức độ tin cậy 95%.

5.2 Đề xuất hàm ý quản trị

5.2.1 Nhóm yếu tố “Thu nhập”

Bảng 5.1: Thống kê mô tả yếu tố Thu nhập

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực của anh/chị	3,9786
Anh/chị có thể sống được dựa vào thu nhập hiện tại của mình	3,9969
Thu nhập tại công ty của anh/chị thì rất công bằng cho các vị trí	4,1835
Anh/chị hiểu rõ chính sách về thu nhập tại công ty mình	4,1957

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Thu nhập” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 4,08. Để gia tăng sự gắn kết của nhân viên, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực của anh/chị*” có giá trị trung bình thấp nhất (mean = 3,9786). Kết quả cho thấy hiện tại nhiều nhân viên vẫn cho rằng thu nhập nhận được chưa tương xứng với năng lực của mình. Vì vậy, công ty cần xây dựng thang bảng lương với các tiêu chí, yêu cầu cụ thể cho từng vị trí, cần đánh giá đúng vai trò của từng nhân viên trong công ty để họ nhận được những mức thu nhập tương xứng với cống hiến của họ và hợp lý. Đối với nhân viên tham gia trực tiếp sản xuất, đối tượng lao động này thường xuyên biến động, nghỉ

việc (do bệnh tật, tai nạn, lương thấp, đối xử thiếu công bằng,...), công ty cần xem xét trả lương, có chế độ, chính sách về lương đặc biệt đối với những đối tượng này để nhằm khuyến khích họ hăng say làm việc, gắn kết với công ty. Trên thực tế có nhiều trường hợp người được tuyển dụng sau, trình độ học vấn thấp hơn nhưng bậc lương cao hơn, hay làm cùng thâm niên nhưng có người được tăng bậc lương và có người thì không,...những trường hợp này ít nhiều gây bất mãn cho người lao động. Vì vậy, để làm được điều này công ty cần có bảng mô tả công việc cho từng vị trí cụ thể. Với một bảng mô tả công việc rõ ràng, từng nhân viên sẽ thấy được vị trí, vai trò và đóng góp của mình cũng như của các thành viên khác. Như vậy, họ sẽ thấy mình được trả lương công bằng và tương xứng.

Biến quan sát “*Anh/chị có thể sống được dựa vào thu nhập hiện tại của mình*” có giá trị trung bình 3,9969. Theo số liệu thống kê của Tỉnh Đồng Tháp, thu nhập bình quân đầu người năm 2017 của huyện Thanh Bình là 34,4 triệu đồng/người/năm; ước đến cuối năm 2018 là 37,5 triệu đồng/người/năm. Với kết quả này cho thấy nhân viên của công ty với thu nhập của mình không quá chật vật với cuộc sống tại Đồng Tháp. Tuy nhiên, để nhân viên ngày càng gắn kết với công ty hơn, nhà quản lý cần xem xét tăng lương trước hạn khi có sự lạm phát, trượt giá, khi vật giá trong cuộc sống ngày càng leo thang, khi có sự biến động về thị trường lao động. Đồng thời, trong cùng một ngành nghề, công ty cần chú ý đến mức lương thịnh hành trên thị trường để từ đó có chính sách lương bổng phù hợp. Có như vậy, công ty mới có thể giữ chân nhân viên, công ty mới có thể duy trì lực lượng lao động đầy đủ về số lượng và đảm bảo chất lượng đồng thời công ty có thể cạnh tranh thu hút nhân tài.

Biến quan sát “*Thu nhập tại công ty của anh/chị thì rất công bằng cho các vị trí*” có giá trị trung bình 4,1835. Vì sự công bằng phụ thuộc vào nhận thức của người lao động nên để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, nhà quản lý cần có những chính sách, biện pháp để cho nhân viên thấy rằng họ được trả lương công bằng: trả lương và phân phối thu nhập dựa theo hiệu quả công việc, người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Người làm tốt, có thành tích cống hiến

trong việc sẽ được nhận thu nhập và thưởng xứng đáng, ngược lại với những người làm việc kém hiệu quả, ý lại cũng cần có chính sách phù hợp để họ cố gắng nhìn nhận tinh thần trách nhiệm hơn trong công việc. Ngoài ra công ty cần tránh trường hợp ưu đãi thu nhập đặc biệt cho người thân, họ hàng vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến cảm nhận về sự công bằng của người lao động.

Biến quan sát *“Anh/chị hiểu rõ chính sách về thu nhập tại công ty mình”* có giá trị trung bình 4,1957. Sự minh bạch, công khai về các chính sách liên quan đến người lao động trong công ty luôn được người lao động hoan nghênh tiếp nhận. Vì vậy, công ty cần công bố cách tính lương rõ ràng, mỗi tháng thông báo chi tiết về thu nhập đến người lao động khi họ nhận lương để tránh sự thắc mắc, sự khó chịu khi họ có sự so sánh về thu nhập giữa các tháng. Đối với các vị trí công việc mang tính đặc thù như bảo vệ, công nhân kho – những công việc yêu cầu làm việc 24/24, công ty cần có quy định cụ thể về việc tính lương và thông báo chi tiết đến người lao động như không tính tiền làm thêm giờ, tăng ca, không tăng % lương vào các ngày lễ/tết nếu họ làm việc bởi họ sẽ có những trợ cấp khác đi kèm. Cơ chế tính lương nên được cập nhật và thay đổi cho phù hợp với từng giai đoạn. Về cơ chế tăng lương cũng phải rõ ràng, nhân sự nào không được tăng lương vì lý do gì cũng phải được thông báo cụ thể. Về việc xem xét tăng lương hàng năm, nếu công ty không thể thực hiện thì cần phải thông báo một cách rõ ràng lý do tại sao không xem xét tăng lương để có sự cảm thông từ người lao động. Vì nếu công ty im lặng không có thông tin nào sẽ làm cho người lao động cảm thấy bất mãn.

5.2.2 Nhóm yếu tố “Khen thưởng và phúc lợi”

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Khen thưởng và phúc lợi” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ hai đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng cá trong nhóm 07 yếu tố trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 4,35.

Bảng 5.2: Thống kê mô tả yếu tố Khen thưởng và phúc lợi

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận kịp thời	4,3976
Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình	4,3303
Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng	4,3792
Các chế độ phúc lợi của công ty hấp dẫn	4,3823
Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua công ty khác	4,2630

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Để nâng cao sự gắn kết của nhân viên tại Hùng Cá, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình*” có giá trị trung bình 4,3303. Để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, công ty cần thông qua các bảng đánh giá chính xác và với sự đánh giá công tâm để đảm bảo sự công bằng cho người lao động. Công ty nên gắn liền việc tăng tiền thưởng với sự phát triển của công ty, để nhân viên hiểu được rằng chỉ khi công ty phát đạt, tiền thưởng của mình mới không ngừng được nâng cao.

Biến quan sát “*Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng*” có giá trị trung bình 4,3792. Chính sách khen thưởng có thể thay đổi theo tình hình thực tế của công ty. Vì vậy, công ty cần phải thông báo rõ ràng về tiền thưởng cũng như cách tính tiền thưởng cụ thể đối với từng bộ phận trước khi người lao động nhận được tiền khen thưởng. Về việc khen thưởng thành tích, công ty cũng quy định cụ thể trường hợp nào được ghi nhận cho cá nhân, trường hợp nào được ghi nhận cho tập thể nhằm tránh sự bất mãn, sự đổ kỵ giữa nhân viên với nhau.

Biến quan sát “*Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua công ty khác*” có giá trị trung bình thấp nhất 4,2630 và biến quan sát “*Các chế độ phúc lợi của công ty hấp dẫn*” có giá trị trung bình 4,3823. Công ty cần xây dựng chế độ phúc lợi gắn liền với thâm niên và hiệu quả làm việc của nhân viên, xây dựng chế độ phúc lợi phù hợp, chế độ phúc lợi đa dạng và có tính thiết thực với cuộc sống của

nhân viên. Ví dụ có thể tùy vào vị trí làm việc, tùy vào giới tính mà công ty có chế độ bảo hiểm khác nhau: đối với nhân viên nữ có kế hoạch sinh con, công ty có thể hỗ trợ thêm về bảo hiểm sức khỏe sinh sản; đối với nhân viên làm các công việc liên quan đến máy móc sản xuất, kho lạnh, công ty hỗ trợ mua thêm gói bảo hiểm sức khỏe nhằm tạo sự an tâm cho người lao động. Về chế độ nghỉ mát hàng năm, công ty nên tổ chức đúng theo chính sách phúc lợi đã ban hành. Vì qua các cuộc nghỉ mát này, tình đồng nghiệp giữa các nhân viên càng thắt chặt hơn cũng như nhân viên cảm thấy hồ hởi hơn khi được công ty quan tâm như vậy. Đồng thời, công ty cũng nên có những quy định rõ ràng những trường hợp nào vì tính chất công việc không thể tham gia thì sẽ nhận được phần thưởng tiền mặt tương đương với chi phí nghỉ mát của từng cá nhân trong kỳ nghỉ mát đó. Về chế độ nghỉ phép, công ty cũng nên quy định trường hợp phép năm của nhân viên chưa sử dụng hết thì nhân viên sẽ được nhận tiền mặt tương đương với ngày phép còn lại của mình. Có như vậy, người lao động càng nhiệt tình cống hiến cho công ty và càng gắn kết với công ty hơn.

Biến quan sát “*Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận kịp thời*” có giá trị trung bình cao nhất 4,3976 cho thấy rằng người lao động rất quan tâm đến sự đánh giá, sự công nhận của công ty đối với mình. Vì vậy, để nâng cao sự gắn kết của nhân viên, công ty cần có chính sách khen thưởng “nóng” bằng tinh thần và vật chất quy định cho từng trường hợp cụ thể. Ví dụ, đối với nhân viên kinh doanh nếu số lượng container hàng được ký hợp đồng trong tháng vượt qua chỉ tiêu họ đăng ký thì họ sẽ nhận được tiền thưởng ngay trong tháng đó. Số tiền thưởng này được xây dựng từng mức cụ thể tương ứng với từng mức giá trị của container hàng hóa. Bởi như vậy họ sẽ càng tích cực bán hàng hơn thay vì tiền thưởng được nhận một lần vào cuối năm như hiện tại. Và để đạt được điều này, người quản lý trực tiếp là người đóng vai trò khá quan trọng bởi họ là người đánh giá và báo cáo kịp thời thành tích của nhân viên cho nhà quản trị. Vì vậy, nhà quản trị cần có những buổi trao đổi với các nhà quản lý trực tiếp về sự công nhận thành tích này của nhân viên.

5.2.3 Nhóm yếu tố “Người quản lý trực tiếp”

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Người quản lý trực tiếp” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ ba đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty Hùng Cá. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 3,54.

Bảng 5.3: Thống kê mô tả yếu tố Người quản lý trực tiếp

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Anh/chị có thể giao tiếp thoải mái với người quản lý trực tiếp	3,5107
Anh/chị thường được động viên trong công việc từ người quản lý trực tiếp	3,5688
Anh/chị luôn nhận được sự chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết	3,5321
Anh/chị được tin cậy trong công việc	3,5291
Người quản lý luôn quan tâm đến anh/chị	3,5627

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Để nâng cao sự gắn kết hơn nữa của nhân viên với công ty, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Anh/chị có thể giao tiếp thoải mái với người quản lý trực tiếp*” có giá trị trung bình thấp nhất 3,5107 cho thấy vẫn có sự tồn tại khoảng cách giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên. Người quản lý trực tiếp nên tạo ra sự gần gũi, tạo bầu không khí làm việc thân thiện. Bởi có như vậy, người nhân viên mới có thể mạnh dạn trình bày ý kiến, quan điểm cũng như trình bày cách giải quyết vấn đề của họ khi có việc phát sinh. Đồng thời thông qua sự gần gũi này, người quản lý trực tiếp mới có thể hiểu được tâm tư, nguyện vọng nhân viên của mình để từ đó có sự quan tâm, sự động viên, sự chia sẻ đúng lúc, kịp thời.

Biến quan sát “*Anh/chị được tin cậy trong công việc*” có giá trị trung bình là 3,5291 cho thấy người nhân viên rất mong muốn có được sự tin cậy trong công việc từ người quản lý. Bởi khi tin cậy nhân viên, nhà quản lý sẽ hoàn toàn yên tâm khi giao việc mà không phải lo lắng nhân viên có làm sai hay không hoặc có tiết lộ bí

mật cho đối thủ hay không. Người quản lý trực tiếp nên tùy vào công việc mà giao cho nhân viên phù hợp vì họ biết sở trường, sở đoản, điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên của mình. Có như vậy, người nhân viên mới cảm thấy mình là một thành phần quan trọng trong tổ chức và càng cống hiến hết mình vì tổ chức.

Biến quan sát “*Anh/chị luôn nhận được sự chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết*” có giá trị trung bình là 3,5321. Khi có nghiệp vụ mới, công việc mới người quản lý trực tiếp nên chỉ dẫn tận tình cho nhân viên bằng cách tổ chức một hoặc nhiều buổi học để chỉ dẫn thông qua đó người quản lý có thể biết được nhân viên của mình vướng mắc ở đâu. Từ đó, người quản lý trực tiếp sẽ có những giải pháp đi kèm hướng dẫn nhân viên để họ có thể tự tin thực hiện. Khi có vấn đề phát sinh, người quản lý trực tiếp nên tìm cách giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng để giúp nhân viên vượt qua sự khó khăn này. Người quản lý trực tiếp không nên bỏ mặc nhân viên của mình để họ tự xoay sở và tìm cách đổ lỗi cho nhân viên. Bởi vì như vậy, người nhân viên sẽ cảm có cảm giác bị bỏ rơi và bất mãn với người quản lý.

Biến quan sát “*Người quản lý luôn quan tâm đến anh/chị*” có giá trị trung bình là 3,5627 và biến quan sát “*Anh/chị thường được động viên trong công việc từ người quản lý trực tiếp*” có giá trị trung bình 3,5688. Chúng ta biết rằng được quan tâm và yêu quý là nhu cầu tinh thần của con người. Nó có thể nối liền những trái tim con người với nhau, tăng thêm tình cảm, khích lệ mọi người phấn đấu vươn lên. Vì vậy, người quản lý trực tiếp nên thường xuyên quan tâm, lắng nghe các vấn đề của nhân viên và tìm cách giải quyết vấn đề đó nhanh nhất có thể. Bởi điều này không chỉ để nhân viên làm tốt công việc hằng ngày mà còn học cách làm những công việc khó. Bên cạnh đó, người quản lý trực tiếp có thể động viên nhân viên học thêm để nâng cao kỹ năng của mình từ đó có thể đảm nhận được những công việc quan trọng. Làm những việc khó tạo cơ hội để họ tỏ rõ bản lĩnh. Điều này sẽ tăng cường năng lực của họ khiến họ trở thành những nhân viên có giá trị. Đồng thời, người quản lý trực tiếp cần phải biết biểu dương thật chân thành. Khi công việc của nhân viên hoàn thành xuất sắc, phải có biểu dương xứng đáng, cụ thể “ Em đã hoàn

thành công việc xuất sắc như vậy, tiếp tục làm tốt như thế nhé”! Cách này sẽ thoả mãn được yêu cầu của nhân viên muốn được người khác tôn trọng, tăng thêm lòng tự tin của họ.

Tóm lại, người quản lý trực tiếp càng tạo ra bầu không khí thân thiết, tin tưởng ở nhân viên, chú ý xây dựng mối quan hệ tốt, cư xử lịch thiệp, tôn trọng nhân viên, biết chú ý lắng nghe ý kiến của họ, không ép buộc họ bằng quyền lực mà bằng uy tín thực sự thì càng phát huy tài năng của họ, kích thích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

5.2.4 Nhóm yếu tố “Môi trường làm việc”

Bảng 5.4: Thống kê mô tả yếu tố Môi trường làm việc

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn lao động	3,7034
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị để làm việc	3,6636
Những chính sách, thủ tục liên quan đến anh/chị trong công ty đều được thông báo đầy đủ	3,7554
Anh/chị cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty	3,8379
Công ty tạo điều kiện cho anh/chị thể hiện tốt năng lực cá nhân	3,8440

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Môi trường làm việc” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ tư đến sự gắn kết của nhân viên với công ty Hùng Cá trong nhóm 7 yếu tố trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 3,76. Để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị để làm việc*” có giá trị trung bình là 3,6636 cho thấy công ty cần trang bị cho nhân viên thiết bị đầy đủ hơn và kịp thời hơn. Ví dụ hệ thống máy tính công ty đã khá cũ nhưng công ty vẫn chưa nâng cấp. Vì vậy, công việc của nhân viên thường bị gián đoạn do sự cố máy tính gây nên. Bên cạnh đó, công ty nên cài đặt phần mềm quản lý kho: vật tư, bao

bì, hàng hóa và đào tạo nhân viên thực hiện phần mềm này. Đối với khu vực nhập xuất hàng hóa, công ty cần lắp đặt hệ thống camera chất lượng cao nhằm ghi lại các hoạt động xuất nhập hàng hóa một cách chi tiết để cung cấp cho khách hàng khi có yêu cầu.

Biến quan sát “*Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn lao động*” có giá trị trung bình là 3,7034 cho thấy để thực hiện tốt điều này, công ty nên: thường xuyên vệ sinh cả bên trong và bên ngoài công ty, thường xuyên vệ sinh cống thoát nước vì công ty chuyên sản xuất cá tra nên các vụn cá, mỡ cá dễ dàng đọng lại từ đó sẽ gây ra ô nhiễm không khí. Bên cạnh đó, công ty thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo cho công nhân về an toàn lao động, hướng dẫn cách sử dụng máy móc, thiết bị. Về các công việc đặc thù như nhân viên lái xe nâng, công ty cần gửi đi đào tạo để có sự chuyên nghiệp, không nên để nhân viên tự học hỏi vì độ an toàn sẽ không được đảm bảo.

Biến quan sát “*Những chính sách, thủ tục liên quan đến anh/chị trong công ty đều được thông báo đầy đủ*” có giá trị trung bình là 3,7554 điều này cho thấy công ty cần thông báo kịp thời cũng như minh bạch các chính sách liên quan đến người lao động. Tuy nhiên, khi những chính sách này đã được thông báo thì công ty nên thực hiện đúng như cam kết của mình. Trường hợp, khi có chính sách mới thay thế, công ty cần phải có lộ trình, thời gian để thực hiện nhằm tránh giảm sốc cho nhân viên khi có sự thay đổi đột ngột. Bên cạnh đó, công ty cần hỗ trợ cho nhân viên trong việc hoàn thiện các thủ tục liên quan đến bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân.

Biến quan sát “*Anh/chị cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty*” có giá trị trung bình là 3,8379 cho thấy nhân viên cảm thấy khá thoải mái khi làm việc tại công ty. Chúng ta biết rằng vấn đề lao động không chỉ dừng lại ở khai thác tối đa con người mà cần phải chú ý đến các yếu tố tâm lý chi phối thái độ của người lao động trong quá trình làm việc, tức là phải tạo được không khí phấn khởi, thoải mái tại nơi làm việc. Bởi vì người lao động giành nhiều thời gian trong tổng quỹ thời

gian là ở doanh nghiệp. Vì vậy họ có thể làm việc không tốt nếu như môi trường đó thật sự ngột ngạt và làm họ thấy không thoải mái. Do đó, để nhân viên cảm thấy thoải mái hơn thì người quản lý nên nêu ra những yêu cầu công việc thật rõ ràng, chi tiết với nhân viên, cho họ biết rõ vai trò, trách nhiệm của mình, giao tiếp thẳng thắn với họ khi thấy những rắc rối đã hoặc sẽ xảy ra. Bởi khi nhân viên biết rõ mình đi đâu và biết rõ mình phải làm gì, họ sẽ không còn bối rối nữa, trở nên thoải mái, thẳng thắn hơn với người quản lý và với đồng nghiệp xung quanh, từ đó môi trường làm việc lẫn kết quả công việc đều đi lên. Ngoài ra, có thể thấy rằng công ty cần phải tạo ra được môi trường tối ưu, một môi trường văn hóa nhân văn thuận lợi cho sự phát triển của nhân viên và sự phát triển của doanh nghiệp.

Biến quan sát “*Công ty tạo điều kiện cho anh/chị thể hiện tốt năng lực cá nhân*” có giá trị trung bình là 3,8440 cho thấy công ty nên tạo điều kiện để nhân viên thể hiện năng lực của mình. Tuy nhiên, để nhân viên có “đất” thể hiện năng lực của mình, công ty cần khuyến khích tinh thần tự chủ, tạo điều kiện, hoàn cảnh thoải mái, ví dụ như tín nhiệm nhân viên để họ tham gia quản lý. Chúng ta biết rằng không gì có thể so sánh được việc tham gia vào việc ra một quyết định. Vì vậy nhà quản trị nên để nhân viên tham gia vào việc đặt ra các mục tiêu, tiêu chuẩn. Như vậy họ sẽ càng cố gắng, phát huy tốt nhất tiềm năng to lớn của mình.

5.2.5 Nhóm yếu tố “Đồng nghiệp”

Bảng 5.5: Thống kê mô tả yếu tố Đồng nghiệp

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện	3,7401
Mọi người luôn hợp tác để hoàn thành công việc	3,6483
Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ anh/chị trong công việc	3,7492
Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với anh/chị	3,7554
Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy	3,7768

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Đồng nghiệp” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ năm đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty Hùng Cá trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 3,73. Để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với Hùng Cá, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát *“Mọi người luôn hợp tác để hoàn thành công việc”* có giá trị trung bình là 3,6483, biến quan sát *“Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ anh/chị trong công việc”* có giá trị trung bình là 3,7492 và biến quan sát *“Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với anh/chị”* có giá trị trung bình là 3,7554 cho thấy công ty cần xây dựng mục tiêu tập thể, xây dựng và củng cố tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau bằng cách khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm để có thể hỗ trợ lẫn nhau, bằng cách phân chia công việc theo nhóm và đánh giá kết quả theo nhóm. Lúc đó nhân viên ngoài việc cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của mình còn giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc của họ. Đồng thời, với khối văn phòng công ty nên tổ chức các buổi chia sẻ thông tin giữa các phòng ban với nhau để nhân viên hiểu công việc nhau hơn và biết vướng mắc ở đâu để hỗ trợ nhau hoàn thành công việc.

Biến quan sát *“Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện ”* có giá trị trung bình là 3,7401 và biến quan sát *“Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy”* có giá trị trung bình là 3,7768 cho thấy công ty cần tạo ra môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và gắn kết bằng cách tổ chức các cuộc thi văn nghệ, thể thao vào các dịp lễ tết, tổ chức các kỳ nghỉ mát hàng năm để nhân viên vừa vui chơi vừa nâng cao tình đoàn kết, qua đó họ trở nên thân thiết và hiểu nhau hơn. Đồng thời, công ty thông báo ngăn cấm tính buôn chuyện trong công ty. Vì chính sự buôn chuyện này có thể dẫn đến sự hiểu lầm và mâu thuẫn giữa đồng nghiệp với nhau.

5.2.6 Nhóm yếu tố “Văn hóa tổ chức”

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Văn hóa tổ chức” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ sáu đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Hùng Cá trong nhóm 07

yếu tố thuộc phạm vi nghiên cứu của đề tài. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 3,38.

Bảng 5.6: Thống kê mô tả yếu tố Văn hóa tổ chức

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Công ty anh/chị rất quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên	3,4648
Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác từ các phòng ban, bộ phận trong công ty	3,3976
Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc	3,2661
Anh/chị được tự chủ trong công việc	3,4190

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty Hùng Cá, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc*” có giá trị trung bình là 3,2661 và biến quan sát “*Anh/chị được tự chủ trong công việc*” có giá trị trung bình là 3,4190 cho thấy công ty không nên giám sát nhân viên khi phân công, giao việc cho họ. Người lãnh đạo nên giao quyền cho nhân viên. Vì giao quyền cho phép nhân viên độc lập suy nghĩ, hành động, kiểm soát và quyết định công việc của chính mình. Họ có thể quyết định thực hiện công việc theo những gì họ tin là đúng và sẵn sàng chịu trách nhiệm cho kết quả cuối cùng. Chỉ khi để cho nhân viên tự chủ làm việc thì họ mới có thể “trưởng thành”. Giao quyền thành công sẽ khuyến khích nhân viên sáng tạo, tạo hứng khởi trong công việc. Vì vậy, để giao quyền cho nhân viên thành công, công ty cần phải chia sẻ mục tiêu của ban lãnh đạo bằng cách cho nhân viên thấy họ là một mắt xích quan trọng trong toàn bộ quy trình hoạt động của công ty. Người lãnh đạo cần chia sẻ và giúp cho nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ, hướng phát triển và kế hoạch chiến lược của công ty; các mục tiêu và định hướng công việc để giúp họ đạt được kết quả cao nhất. Đồng thời người lãnh đạo phải cung cấp đầy đủ thông tin và công cụ cần thiết cho nhân viên để họ giải quyết nhiệm vụ được giao.

Biến quan sát “*Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác từ các phòng ban, bộ phận trong công ty*” có giá trị trung bình là 3,3976 cho thấy công ty cần có sự kết nối giữa các phòng ban với nhau. Để được sự kết nối này, công ty cần tạo cơ hội để các quản lý của các phòng ban gặp gỡ, giao lưu nhằm có mối quan hệ tốt. Đồng thời thông qua các buổi họp giao ban, thông qua thư điện tử, các quản lý thông báo đến các phòng ban, các bộ phận về việc cần được sự hỗ trợ, giúp đỡ của các thành viên khác để hoàn thành công việc cho công ty.

Biến quan sát “*Công ty anh/chị rất quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên*” có giá trị trung bình là 3,4648 cho thấy công ty cần xây dựng một chính sách đào tạo cụ thể cho từng bộ phận và khuyến khích nhân viên mạnh dạn đề xuất công ty cho đi đào tạo khi cảm thấy cần thiết. Công ty nên sẵn sàng hỗ trợ tài chính và tạo điều kiện để nhân viên có thể tham gia các lớp học nâng cao kỹ năng chuyên môn. Đối với công nhân, công ty cần tổ chức các buổi huấn luyện kỹ thuật và phổ biến các quy định an toàn thực phẩm cần phải tuân thủ nhằm tránh các rủi ro và tổn thất có thể xảy ra.

5.2.7 Nhóm yếu tố “Cơ hội thăng tiến”

Bảng 5.7: Thống kê mô tả yếu tố Cơ hội thăng tiến

Biến quan sát	Giá trị trung bình
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty	4,0428
Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị rõ ràng	4,0612
Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho người có năng lực	4,1865
Anh/chị hài lòng khi có cơ hội thăng tiến	4,2263

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả nghiên cứu cho thấy “Cơ hội thăng tiến” là yếu tố có mức độ ảnh hưởng yếu nhất đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty Hùng Cá trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Giá trị trung bình của nhóm yếu tố này là 4,12. Để nâng cao

sự gắn kết của nhân viên với công ty Hùng Cá, thông qua yếu tố này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Biến quan sát “*Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty*” có giá trị trung bình là 4,0428 và biến quan sát “*Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị rõ ràng*” có giá trị trung bình là 4,0612 cho thấy công ty cần chú trọng công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo có sự chỉ đạo sát sao đến các phòng ban, bộ phận sản xuất thực hiện đánh giá, rà soát lại định hướng, quy hoạch phát triển cho từng cá nhân trong bộ phận. Đồng thời, công ty cần xác định lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên thông qua các lưu đồ thăng tiến đối với từng chức danh cụ thể. Việc hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của nhân viên và truyền đạt các tiêu chí rõ ràng về cơ hội phát triển là rất cần thiết giúp người lao động nhận thức rõ và có động lực để phấn đấu đạt được mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp của mình. Đặc biệt, công ty phải ưu tiên đề bạt từ trong nội bộ. Trường hợp, nhân viên được đề bạt còn chưa đủ kinh nghiệm xử lý công việc ở vị trí mới, công ty nên cho người lao động thời gian để thử thách cũng như thời gian để họ tự rèn luyện thêm bản lĩnh của mình.

Biến quan sát “*Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho người có năng lực*” có giá trị trung bình là 4,1865 và biến quan sát “*Anh/chị hài lòng khi có cơ hội thăng tiến*” có giá trị trung bình là 4,2263 cho thấy công ty nên tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho các nhân viên ưu tú bằng cách cho họ nhận được thêm nhiều chức vụ và trách nhiệm hơn hoặc mở rộng nghề nghiệp bằng cách hướng đến các chức trách khác nhau. Bên cạnh đó, công ty có thể áp dụng chương trình thi tuyển “trưởng phòng tiềm năng”, “trưởng phòng dự phòng”, “Giám đốc tiềm năng” dành cho tất cả nhân viên nào quan tâm và mong muốn thử thách bản thân mình. Các nhà quản lý không nên chỉ nhìn vào những gì các nhân viên đã làm được mà còn phải nhìn ra được những gì họ còn có thể làm được. Chẳng hạn, các nhân viên kinh doanh, ngoài việc bán hàng họ rất có khả năng thành công ở lĩnh vực tiếp thị hoặc quan hệ với công chúng. Vì vậy, công ty nên chủ động xây dựng và triển khai

các chương trình đào tạo luân chuyển nội bộ để giúp nhân viên phát triển thêm các kỹ năng ngoài kỹ năng chính của mình.

5.3 Các hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đề tài đã giải quyết xong mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, đối tượng nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH Hùng Cá, ở đây bao gồm nhân viên khối văn phòng và công nhân. Tuy nhiên đề tài chỉ dùng một mô hình nghiên cứu cho cả 2 đối tượng nên chưa thấy được sự khác biệt về sự gắn kết với doanh nghiệp giữa hai đối tượng này. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo cần đưa ra mô hình riêng biệt cho mỗi đối tượng từ đó so sánh để thấy được sự khác biệt về sự gắn kết với công ty giữa nhân viên khối văn phòng và công nhân.

Thứ hai, nghiên cứu này chỉ nghiên cứu về sự gắn kết vì tình cảm. Do đó, nghiên cứu tiếp theo nên nghiên cứu cho cả 3 thành phần của sự gắn kết: Gắn kết vì tình cảm, Gắn kết do bắt buộc và Gắn kết vì quy chuẩn.

Thứ ba, nghiên cứu này chỉ giải thích được 52,9% sự biến thiên của Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức bởi sự biến thiên của 7 biến độc lập. Như vậy, còn nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức mà nghiên cứu chưa tìm ra. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo cần nghiên cứu sâu hơn để tìm ra một số yếu tố mới ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Hồ Văn Dân (2015), *Đo lường các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Quốc Tế Hòa Bình*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại Học Kỹ Thuật Công Nghệ Tp.HCM.
2. Trần Kim Dung (2005), *Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hội thảo quốc tế về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, Tp.HCM.
3. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. HCM.
4. Trần Kim Dung, Nguyễn Dương Tường Vy (2012), “Đo lường mức độ thỏa mãn với tiền lương”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 260, tr.18-24.
5. Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Thị Cẩm Lý, Lê Thị Thu Trang (2014), “Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng Thành Phố Cần Thơ”, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 30, tr. 92-99.
6. Đỗ Phú Đạt (2016), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải hàng hóa đường bộ ở TP. Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại Học Tin Học - Ngoại Ngữ TP. Hồ Chí Minh.
7. Hà Nam Khánh Giao, Bùi Nhất Vương (2016), “Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại Công ty CP CMC Telecom Thành Phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật*, 13, tr. 87-101.
8. Phạm Thị Diệu Linh (2013), *Nâng cao lòng trung thành của người lao động tại công ty cổ phần LILAMA 45-1*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại Học Kỹ Thuật Công Nghệ Tp. HCM.
9. Nguyễn Thành Long (2016), “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tạo nên lòng trung thành đến sự cam kết của nhân viên, nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp tại Bến Tre”, *Tạp chí khoa học Đại học Mở TP.HCM*, 3, tr.64-80.

10. Quan Minh Nhựt , Đặng Thị Đoan Trang (2015), “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 38, tr.1-9.
11. Nguyễn Đình Thọ (2013), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Tài Chính.
12. Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền & Nguyễn Thị Diệu Hiền (2012), “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp”, *Tạp chí Phát triển và hội nhập*, 7(17), tr. 54-60.
13. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức.
14. Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012), “Sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty Du Lịch Khánh Hòa”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 264, tr. 56-63.

Tiếng Anh

15. Adams, J. S. (1963), “Toward an Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
16. Angle, H. L., & Perry J. (1981), “An empirical assessment of organization commitment and organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-13.
17. Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984), “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, 27, pp. 95-112.
18. Cohen, A. (2007), “Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 17, pp. 336-354.

19. Dubin, R., Champoux, J., & Porter, L. (1975), "Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers", *Administrative Science Quarterly*, 20(3), pp. 411- 421.
20. Erasmus, B., Van Wyk, M., & Schenk, H. (2001), *South African Human Resource Management* (2nd ed.), Cape Town: Juta & Company Ltd.
21. Herry, E. & Noon, M. (2001), *A dictionary of human resource management*, New York: Oxford University Press.
22. Herzberg, F. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work* (2nd ed.), New York: John Wiley and Sons.
23. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W & Terry, S. (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: an Evaluation of Eight Structural Equation Models", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 951-995.
24. Kumaran, M. & Sivasubramanian, M. (2013), "A Study on Organisational commitment with special reference to Neyveli Lignite Corporation", *IOSR Journal of Business and Management*, 13(4), pp. 37-40.
25. Levi, L. (2002), "The European Commission's Guidance on work-related stress: from words to action", *TUTB Newsletter*, 19, pp.12-17.
26. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, pp. 3–30.
27. Martin, N., & Martin, E. (2003), *Organizational culture*, Cape Town: Pearson Education South Africa.
28. Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.

29. Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992), "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, 35, pp.671-684.
30. Meyer, J. P & Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
31. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
32. Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Comittment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
33. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steer, R. M. (1982), *Employees organization linkages*, New York: Academic Press.
34. O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499.
35. Penley, L.E., & Gould, S. (1988), "Etzioni's model of organization involvement: A perspective for understanding commitment to organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, pp.43-59.
36. Porter et al (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric techni- cians", *Journal of Applled Psychology*, 59, pp. 603-609.
37. Robbins, S. P. (2000), *Organizational behaviour (9th Ed.)*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
38. Steers, R.M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56.

39. Suma, S. ; Lesha ,J. (2013), “Job Satisfaction and Organizational commitment: the case of shkodra Municipality”, *European Scientific Journal*, 9, pp. 41-51.
40. Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002), “Ethical context, organizational commitment, and personorganization fit”, *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 349-360.
41. Vanaki, Z., & Vagharseyyedin, S.A. (2009), “Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses”, *Nursing & Health Sciences*, 11, pp.404-409.
42. Wallach, E. (1983).: “Individuals and organization: The Cultural Match”.
In: Training and Development Journal, 12, pp. 28-36.
43. Zangaro, G. A. (2001), “Organizational commitment: A concept analysis”,
Nursing Forum, 36, pp. 14-23.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

Xin chào Quý Anh/Chị,

Tôi tên là Nguyễn Thị Ngọc Châu, học viên cao học ngành quản trị kinh doanh Trường Đại học Ngoại Ngữ Tin Học TP Hồ Chí Minh. Hiện nay tôi đang thực hiện đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công Ty TNHH Hùng Cá”. Rất mong anh/chị dành ít thời gian thảo luận với tôi về vấn đề này. Các ý kiến, thông tin trao đổi trong buổi thảo luận hôm nay không có quan điểm đúng hay sai mà tất cả đều là những thông tin có giá trị đối với nghiên cứu của tôi.

Phần 1: Thảo luận về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

1.1 Theo anh/chị nhân tố nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của anh/chị với công ty? Tại sao?

1.2 Tôi xin đưa 7 nhân tố sau, anh/chị có cần chỉnh sửa, bổ sung thêm nhân tố nào không?

1. Thu nhập
2. Khen thưởng và phúc lợi
3. Môi trường làm việc
4. Đồng nghiệp
5. Người quản lý trực tiếp
6. Cơ hội thăng tiến
7. Văn hóa tổ chức

Phần 2: Thảo luận về các thang đo

Thang đo cho biến độc lập

Tôi xin đưa ra câu hỏi cho từng nhân tố. Anh/chị vui lòng cho biết từng nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của anh/chị với công ty không? Tại sao? Và các câu hỏi có cần điều chỉnh gì hay không?

I. Thu nhập

1. Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực và sự đóng góp của anh/chị.
2. Anh/chị có thể sống được dựa vào thu nhập hiện tại của mình.
3. Thu nhập tại công ty của anh/chị thì rất công bằng cho các vị trí.
4. Anh/chị hiểu rõ chính sách về thu nhập tại công ty mình.
5. So với các công ty khác, thu nhập của anh/chị là hợp lý.

II. Khen thưởng và phúc lợi

1. Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận, đánh giá kịp thời.
2. Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp, cống hiến của mình.
3. Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng và cụ thể.
4. Các chế độ phúc lợi của công ty phong phú và hấp dẫn.
5. Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua công ty khác.

III. Môi trường làm việc

1. Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn vệ sinh lao động.
2. Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, thông tin để làm việc.
3. Những chính sách, thủ tục liên quan đến anh/chị trong công ty đều được thông báo đầy đủ.
4. Anh/chị cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty.
5. Công ty tạo điều kiện cho anh/chị thể hiện tốt năng lực cá nhân.

IV. Đồng nghiệp

1. Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện, hòa đồng.
2. Mọi người hợp tác làm việc.
3. Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ anh/chị trong công việc.
4. Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với anh/chị.
5. Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy.

V. Người quản lý trực tiếp

1. Anh/chị có thể giao tiếp thoải mái với người quản lý trực tiếp của mình.
2. Anh/chị thường được động viên, khuyến khích trong công việc từ người quản lý trực tiếp.
3. Anh/chị luôn nhận được sự giúp đỡ, chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết.
4. Anh/chị được tôn trọng và tin cậy trong công việc.
5. Người quản lý luôn quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của anh/chị.

VI. Cơ hội thăng tiến

1. Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty.
2. Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị cụ thể, rõ ràng.
3. Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho người có năng lực.
4. Anh/chị hài lòng khi có cơ hội thăng tiến.

VII. Văn hóa tổ chức

1. Công ty anh/chị rất quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên.
2. Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ từ các phòng ban khi cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao.
3. Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm.
4. Anh/chị luôn tuân theo quy định của công ty.

Thang đo cho biến phụ thuộc

Tôi xin đưa ra câu hỏi cho thang đo biến phụ thuộc, Anh/chị cho biết các câu hỏi có cần điều chỉnh gì hay không?

1. Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do quản lý giao để được ở lại làm việc cho công ty.
2. Anh/chị sẵn sàng ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.
3. Về nhiều phương diện, anh/chị xem công ty là mái nhà thứ hai của mình.

4. Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ công ty làm việc thành công.

Trân trọng cảm ơn các anh/chị đã dành thời gian để tham gia thảo luận này và cung cấp những thông tin, ý kiến quý báu giúp tôi hình thành thang đo nghiên cứu.

PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM

STT	Họ Tên	Vị trí	Số điện thoại
1	Dương Khánh Vân	Giám đốc KD	0976 153 333
2	Nguyễn Văn Tài	Trưởng phòng nhân sự	0909 034 615
3	Trần Hữu Cần	Phó phòng XNK	0967 420 333
4	Cao Phương Lan	Trưởng phòng KD	0967 350 333
5	Ngô Nguyễn Thùy Trinh	Nhân viên phòng XNK	0168 9944235
6	Nguyễn Lê Hà Thảo Ly	Nhân viên phòng KD	0906 794 547
7	Nguyễn Tấn Bình Trung	Giám đốc Sản xuất	0979896789
8	Trịnh Thị Bích Ngân	Kế toán Trưởng	0974 752 069
9	Nguyễn Thị Thanh Trang	Trưởng phòng Kế hoạch	0976 733 123
10	Nguyễn Thúy An	Thư ký Tổng Giám đốc	0933106789

PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM

Vị trí ứng viên	Kết quả thảo luận nhóm	
	Câu hỏi gốc	Sau khi chỉnh sửa/ bổ sung
Giám đốc Kinh doanh	Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực và sự đóng góp của anh/chị	Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực của anh/chị
	Anh/chị được tôn trọng và tin cậy trong công việc	Anh/chị được tin cậy trong công việc
Trưởng phòng nhân sự	Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận, đánh giá kịp thời	Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận kịp thời
	Người quản lý luôn quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của anh/chị	Người quản lý luôn quan tâm đến anh/chị
Phó phòng XNK	Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp, cống hiến của mình	Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình
	Anh/chị luôn nhận được sự giúp đỡ, chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết	Anh/chị luôn nhận được sự chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết
Trưởng phòng KD	Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng và cụ thể	Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng
	Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị cụ thể, rõ ràng	Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị rõ ràng

(Nguồn: kết quả phỏng vấn của tác giả)

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ THẢO LUẬN NHÓM (TIẾP THEO)

Vị trí ứng viên	Kết quả thảo luận nhóm	
	Câu hỏi gốc	Sau khi chỉnh sửa/ bổ sung
Nhân viên phòng XNK	Các chế độ phúc lợi của công ty phong phú và hấp dẫn	Các chế độ phúc lợi của công ty hấp dẫn
	Anh/chị được khuyến khích thực hiện công việc theo một phương pháp khác so với những cách mà trước đây mọi người đã làm	Công ty luôn khuyến khích anh/chị sáng tạo trong công việc
Nhân viên phòng KD	Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn vệ sinh lao động	Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn lao động
Giám đốc sản xuất	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, thông tin để làm việc	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị để làm việc
Kế toán Trưởng	Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện, hòa đồng	Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện
	Mọi người hợp tác làm việc	Mọi người luôn hợp tác để hoàn thành công việc
Trưởng phòng Kế hoạch	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ anh/chị trong công việc	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ anh/chị trong công việc
	Anh/chị luôn tuân theo quy định của công ty	Anh/chị được tự chủ trong công việc
Thư ký Tổng giám đốc	Anh/chị thường được động viên, khuyến khích trong công việc từ người quản lý trực tiếp	Anh/chị thường được động viên trong công việc từ người quản lý trực tiếp

(Nguồn: kết quả phỏng vấn của tác giả)

PHỤ LỤC 5

BẢNG KHẢO SÁT NGHIÊN CỨU

Xin chào các anh/chị!

Tôi là Nguyễn Thị Ngọc Châu, hiện đang là học viên cao học Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Ngoại Ngữ Tin Học Thành phố Hồ Chí Minh. Hiện tôi đang tiến hành đề tài nghiên cứu: ***"Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Công Ty TNHH Hùng Cá"***.

Sự hỗ trợ của các anh/chị có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả nghiên cứu và sự thành công của đề tài. Rất mong các anh/chị dành chút thời gian và vui lòng điền thông tin vào các câu hỏi dưới đây. Xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào đúng hay sai. Tất cả các câu trả lời của quý anh/chị đều có giá trị cho đề tài nghiên cứu này và mọi thông tin, ý kiến của anh chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Rất trân trọng cảm ơn quý anh/chị. Chúc anh/chị nhiều sức khỏe, thành công trong công việc và cuộc sống.

A. Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình đối với các yếu tố sau đây bằng dấu “X” hoặc tô “●” theo thang điểm từ 1 đến 5. Mỗi câu hỏi chỉ có một lựa chọn với các mức độ như sau:

- 1:** Hoàn toàn không đồng ý; **2:** Không đồng ý; **3:** Bình thường; **4:** Đồng ý;
5: Hoàn toàn đồng ý.

Thu nhập - TN						
TN1	Thu nhập hiện tại tương xứng với năng lực của anh/chị.	1	2	3	4	5
TN2	Anh/chị có thể sống được dựa vào thu nhập hiện tại của mình.	1	2	3	4	5
TN3	Thu nhập tại công ty của anh/chị thì rất công bằng cho các vị trí.	1	2	3	4	5
TN4	Anh/chị hiểu rõ chính sách về thu nhập tại công ty mình.	1	2	3	4	5
TN5	So với các công ty khác, thu nhập của anh/chị là hợp lý.	1	2	3	4	5
Khen thưởng và phúc lợi - KT						
KT1	Thành tích của anh/chị được cấp trên công nhận kịp thời.	1	2	3	4	5
KT2	Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình.	1	2	3	4	5
KT3	Công ty có chính sách khen thưởng rõ ràng.	1	2	3	4	5
KT4	Các chế độ phúc lợi của công ty hấp dẫn.	1	2	3	4	5
KT5	Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua công ty khác.	1	2	3	4	5

Môi trường làm việc - MT						
MT1	Nơi anh/chị làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn lao động.	1	2	3	4	5
MT2	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị để làm việc.	1	2	3	4	5
MT3	Những chính sách, thủ tục liên quan đến anh/chị trong công ty đều được thông báo đầy đủ.	1	2	3	4	5
MT4	Anh/chị cảm thấy thoải mái khi làm việc tại công ty.	1	2	3	4	5
MT5	Công ty tạo điều kiện cho anh/chị thể hiện tốt năng lực cá nhân.	1	2	3	4	5
Đồng nghiệp - DN						
DN1	Đồng nghiệp của anh/chị rất thân thiện.	1	2	3	4	5
DN2	Mọi người luôn hợp tác để hoàn thành công việc.	1	2	3	4	5
DN3	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ anh/chị trong công việc.	1	2	3	4	5
DN4	Đồng nghiệp của anh/chị thường sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với anh/chị.	1	2	3	4	5
DN5	Đồng nghiệp của anh/chị là người đáng tin cậy.	1	2	3	4	5

Người quản lý trực tiếp - QL						
QL1	Anh/chị có thể giao tiếp thoải mái với người quản lý trực tiếp của mình.	1	2	3	4	5
QL2	Anh/chị thường được đồng viên trong công việc từ người quản lý trực tiếp.	1	2	3	4	5
QL3	Anh/chị luôn nhận được sự chỉ dẫn của người quản lý khi cần thiết.	1	2	3	4	5
QL4	Anh/chị được tin cậy trong công việc.	1	2	3	4	5
QL5	Người quản lý luôn quan tâm đến anh/chị.	1	2	3	4	5
Cơ hội thăng tiến - CH						
CH1	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến tại công ty.	1	2	3	4	5
CH2	Chính sách và điều kiện thăng tiến tại công ty anh/chị rõ ràng.	1	2	3	4	5
CH3	Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho người có năng lực.	1	2	3	4	5
CH4	Anh/chị hài lòng khi có cơ hội thăng tiến.	1	2	3	4	5
Văn hóa tổ chức - VH						
VH1	Công ty anh/chị rất quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên.	1	2	3	4	5
VH2	Khi cần sự hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác từ các phòng ban, bộ phận trong công ty.	1	2	3	4	5
VH3	Anh/chị được khuyến khích sáng tạo trong công việc.	1	2	3	4	5
VH4	Anh/chị được tự chủ trong công việc.	1	2	3	4	5

Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức - GB						
GB1	Anh/chị tự nguyện làm bất cứ việc gì do quản lý giao để được ở lại làm việc cho công ty	1	2	3	4	5
GB2	Anh/chị sẵn sàng ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5
GB3	Về nhiều phương diện, anh/chị xem công ty là mái nhà thứ hai của mình	1	2	3	4	5
GB4	Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ công ty làm việc thành công	1	2	3	4	5

B. Phần thông tin cá nhân

C1. Giới tính: 1. Nam ☐ 2. Nữ ☐

C2. Độ tuổi của anh/chị thuộc nhóm nào

1. Dưới 30 tuổi ☐ 2. Từ 30 - 55 tuổi ☐ 3. Trên 55 tuổi ☐

C3. Trình độ học vấn:

1. Từ Trung học chuyên nghiệp trở xuống ☐ 2. Cao đẳng, đại học ☐
3. Trên đại học ☐

C4. Thời gian anh/chị đã làm việc tại công ty

1. Dưới 3 năm ☐ 2. Từ 3 - 5 năm ☐ 3. Trên 5 năm ☐

C5. Vị trí, cấp bậc của anh/chị

1. Giám đốc ☐ 2. Trưởng phòng/Phó phòng ☐
3. Trưởng nhóm/ Giám sát ☐ 4. Nhân viên ☐ 5. Công nhân ☐

C6. Mức thu nhập hiện tại của anh/chị

1. Dưới 5 triệu ☐ 2. Từ 5 - 10 triệu ☐ 3. Trên 10 triệu ☐

**XIN TRÂN TRỌNG CẢM ƠN ANH/CHỊ ĐÃ HỖ TRỢ
CHÚNG TÔI THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU NÀY!**

**PHỤ LỤC 6: MỨC THƯỞNG TẾT NGUYÊN ĐÁN CHO CÁN BỘ -
NHÂN VIÊN**

Đơn vị tính: VND

Cán bộ, nhân viên văn phòng	
Thời gian	Mức thưởng
Dưới 1,5 tháng	400.000
Từ 1,5 tháng đến dưới 3 tháng	650.000
Từ 3 tháng đến dưới 6 tháng	Lương bình quân x 55%
Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	Lương bình quân x 65%
Từ 1 năm đến dưới 1,5 năm	Lương bình quân x 80%
Từ 1,5 năm đến dưới 2 năm	Lương bình quân x 95%
Từ 2 năm đến dưới 3 năm	Lương bình quân x 115%
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	Lương bình quân x 140%
Trên 5 năm	Lương bình quân x 145.1%
Công nhân	
Thời gian	Mức thưởng
Dưới 1,5 tháng	200.000
Từ 1,5 tháng đến dưới 3 tháng	Lương bình quân x 40%
Từ 3 tháng đến dưới 6 tháng	Lương bình quân x 50%
Từ 6 tháng đến dưới 1 năm	Lương bình quân x 60%
Từ 1 năm đến dưới 1,5 năm	Lương bình quân x 70%
Từ 1,5 năm đến dưới 2 năm	Lương bình quân x 85%
Từ 2 năm đến dưới 3 năm	Lương bình quân x 105%
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	Lương bình quân x 130%
Trên 5 năm	Lương bình quân x 135.1%

PHỤ LỤC 7

Frequencies

Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"nam"	120	36.7	36.7	36.7
Valid "nu"	207	63.3	63.3	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Độ tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"dưới 30 tuổi"	250	76.5	76.5	76.5
Valid "từ 30-55 tuổi"	77	23.5	23.5	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Trình độ học vấn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"tốt nghiệp học chuyên nghiệp trở xuống"	260	79.5	79.5	79.5
Valid "cao đẳng, đại học"	64	19.6	19.6	99.1
"trên đại học"	3	.9	.9	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Thời gian làm việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"dưới 3 năm"	189	57.8	57.8	57.8
Valid "từ 3-5 năm"	100	30.6	30.6	88.4
"trên 5 năm"	38	11.6	11.6	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Vi tri, cap bac

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"Truong phong/Pho Phong"	11	3.4	3.4	3.4
"Truong nhom/Giam sat"	3	.9	.9	4.3
Valid "Nhan vien"	53	16.2	16.2	20.5
"Cong nhan"	260	79.5	79.5	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Thu nhap

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
"duoi 5 trieu"	13	4.0	4.0	4.0
Valid "tu 5-10 trieu"	295	90.2	90.2	94.2
"tren 10 trieu"	19	5.8	5.8	100.0
Total	327	100.0	100.0	

Reliability

Scale: Thu nhập

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	16.3333	8.990	.810	.925
TN2	16.3150	8.431	.849	.917
TN3	16.1284	8.260	.868	.913
TN4	16.1162	8.336	.868	.913
TN5	16.3547	7.996	.773	.935

Scale: Khen thuong va phuc loi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	17.3547	7.273	.699	.899
KT2	17.4220	6.889	.779	.883
KT3	17.3731	6.762	.786	.881
KT4	17.3700	6.264	.810	.876
KT5	17.4893	6.214	.770	.887

Scale: Moi truong lam viec**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	15.1009	6.919	.695	.791
MT2	15.1407	7.563	.602	.817
MT3	15.0489	6.654	.701	.790
MT4	14.9664	7.511	.604	.817
MT5	14.9602	7.228	.612	.815

Scale: Dong nghiep**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	14.9297	8.857	.569	.839
DN2	15.0214	8.315	.776	.782
DN3	14.9205	8.423	.745	.790
DN4	14.9144	9.023	.658	.814
DN5	14.8930	8.973	.546	.845

Scale: Nguoi quan ly truc tiep**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QL1	14.1927	8.003	.586	.751
QL2	14.1346	8.055	.534	.767
QL3	14.1713	7.578	.612	.742
QL4	14.1743	8.193	.513	.773
QL5	14.1407	7.624	.622	.739

Scale: Co hoi thang tien**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CH1	12.4740	2.176	.400	.600
CH2	12.4557	2.249	.437	.566
CH3	12.3303	2.688	.374	.611
CH4	12.2905	2.225	.503	.520

Scale: Van hoa to chuc**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VH1	10.0826	5.101	.560	.815
VH2	10.1498	4.612	.722	.741
VH3	10.2813	4.362	.722	.739
VH4	10.1284	5.100	.587	.802

Factor Analysis**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.757
Approx. Chi-Square	6396.155
Bartlett's Test of Sphericity	df
	528
	Sig.
	.000

Comp onent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.097	18.477	18.477	6.097	18.477	18.477	4.052	12.279	12.279
2	3.513	10.646	29.123	3.513	10.646	29.123	3.986	12.080	24.359
3	3.233	9.798	38.921	3.233	9.798	38.921	3.214	9.740	34.099
4	2.849	8.632	47.553	2.849	8.632	47.553	3.134	9.498	43.598
5	2.347	7.112	54.665	2.347	7.112	54.665	2.808	8.509	52.107
6	2.081	6.307	60.972	2.081	6.307	60.972	2.655	8.046	60.153
7	1.801	5.458	66.430	1.801	5.458	66.430	2.071	6.277	66.430
8	.914	2.768	69.198						
9	.856	2.593	71.791						
10	.774	2.346	74.138						
11	.734	2.225	76.362						
12	.683	2.071	78.433						
13	.668	2.026	80.459						
14	.610	1.850	82.309						
15	.559	1.695	84.004						
16	.520	1.576	85.580						
17	.511	1.548	87.128						
18	.479	1.452	88.580						
19	.455	1.380	89.960						
20	.427	1.293	91.252						
21	.397	1.204	92.456						
22	.359	1.087	93.543						
23	.344	1.042	94.585						
24	.299	.905	95.490						
25	.287	.870	96.360						
26	.250	.758	97.118						
27	.216	.654	97.772						
28	.186	.564	98.337						
29	.156	.473	98.810						
30	.144	.435	99.245						
31	.116	.351	99.596						
32	.073	.220	99.816						
33	.061	.184	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
TN2	.952						
TN3	.861						
TN1	.853						
TN4	.837						
TN5	.717	.504					
KT3		.902					
KT4		.874					
KT2		.845					
KT5		.748					
KT1		.692					
DN2			.871				
DN3			.854				
DN4			.786				
DN1			.705				
DN5			.702				
MT1				.828			
MT3				.817			
MT5				.748			
MT2				.746			
MT4				.742			
QL3					.776		
QL5					.772		
QL1					.747		
QL4					.701		
QL2					.686		
VH2						.871	
VH3						.855	
VH1						.736	
VH4						.734	
CH4							.761
CH2							.695
CH1							.662
CH3							.631

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Reliability

Scale: kiểm tra do tin cậy Thu nhập khi loại biến TN5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	12.3761	4.892	.833	.921
TN2	12.3578	4.494	.867	.909
TN3	12.1713	4.535	.821	.924
TN4	12.1590	4.459	.873	.907

Factor Analysis : lần 2 sau khi loại biến TN5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.734
Approx. Chi-Square		5924.423
Bartlett's Test of Sphericity	df	496
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.405	16.890	16.890	5.405	16.890	16.890	3.864	12.074	12.074
2	3.512	10.974	27.864	3.512	10.974	27.864	3.446	10.768	22.842
3	3.226	10.083	37.947	3.226	10.083	37.947	3.213	10.041	32.883
4	2.839	8.872	46.819	2.839	8.872	46.819	3.135	9.796	42.679
5	2.344	7.326	54.145	2.344	7.326	54.145	2.807	8.772	51.451
6	2.080	6.499	60.644	2.080	6.499	60.644	2.655	8.298	59.748
7	1.784	5.576	66.220	1.784	5.576	66.220	2.071	6.472	66.220
8	.913	2.852	69.072						
9	.856	2.674	71.746						
10	.762	2.381	74.127						
11	.733	2.291	76.419						
12	.674	2.107	78.526						
13	.665	2.078	80.604						
14	.605	1.890	82.494						
15	.550	1.718	84.212						
16	.519	1.621	85.833						
17	.499	1.559	87.392						
18	.477	1.492	88.884						
19	.454	1.419	90.304						
20	.426	1.332	91.636						
21	.367	1.146	92.782						
22	.353	1.105	93.887						
23	.344	1.074	94.961						
24	.298	.933	95.893						
25	.286	.895	96.788						
26	.232	.725	97.513						
27	.214	.670	98.183						
28	.172	.538	98.721						
29	.151	.471	99.191						
30	.120	.375	99.566						
31	.077	.242	99.808						
32	.061	.192	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
KT3	.905						
KT4	.878						
KT2	.855						
KT5	.764						
KT1	.706						
TN2		.949					
TN1		.860					
TN3		.836					
TN4		.833					
DN2			.871				
DN3			.854				
DN4			.785				
DN1			.705				
DN5			.702				
MT1				.828			
MT3				.818			
MT5				.748			
MT2				.745			
MT4				.743			
QL3					.775		
QL5					.772		
QL1					.747		
QL4					.701		
QL2					.687		
VH2						.871	
VH3						.855	
VH1						.736	
VH4						.734	
CH4							.760
CH2							.697
CH1							.661
CH3							.631

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Factor Analysis: bien phu thuoc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.755
Approx. Chi-Square	612.819
Bartlett's Test of Sphericity	df
	6
Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.780	69.511	69.511	2.780	69.511	69.511
2	.614	15.339	84.850			
3	.362	9.047	93.897			
4	.244	6.103	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
GB2	.898
GB4	.857
GB3	.807
GB1	.767

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Correlations

		Correlations							
		TN	KT	MT	DN	QL	CH	VH	GB
TN	Pearson Correlation	1	-.141*	-.025	.193**	-.062	-.077	-.036	.533**
	Sig. (2-tailed)		.010	.651	.000	.265	.162	.518	.000
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
KT	Pearson Correlation	-.141*	1	.179**	-.061	-.089	-.005	.142*	.286**
	Sig. (2-tailed)	.010		.001	.275	.108	.928	.010	.000
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
MT	Pearson Correlation	-.025	.179**	1	-.108	-.033	-.049	.084	.205**
	Sig. (2-tailed)	.651	.001		.051	.552	.378	.131	.000
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
DN	Pearson Correlation	.193**	-.061	-.108	1	.212**	.031	-.698**	.186**
	Sig. (2-tailed)	.000	.275	.051		.000	.578	.000	.001
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
QL	Pearson Correlation	-.062	-.089	-.033	.212**	1	.072	-.024	.183**
	Sig. (2-tailed)	.265	.108	.552	.000		.193	.660	.001
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
CH	Pearson Correlation	-.077	-.005	-.049	.031	.072	1	.088	.104
	Sig. (2-tailed)	.162	.928	.378	.578	.193		.113	.060
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
VH	Pearson Correlation	-.036	.142*	.084	-.698**	-.024	.088	1	.075
	Sig. (2-tailed)	.518	.010	.131	.000	.660	.113		.176
	N	327	327	327	327	327	327	327	327
GB	Pearson Correlation	.533**	.286**	.205**	.186**	.183**	.104	.075	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.001	.060	.176	
	N	327	327	327	327	327	327	327	327

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VH, QL, TN, MT, CH, KT, DN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: GB

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.734 ^a	.539	.529	.35651	1.944

a. Predictors: (Constant), VH, QL, TN, MT, CH, KT, DN

b. Dependent Variable: GB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.458	7	6.780	53.341	.000 ^b
	Residual	40.545	319	.127		
	Total	88.002	326			

a. Dependent Variable: GB

b. Predictors: (Constant), VH, QL, TN, MT, CH, KT, DN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.540	.230		2.350	.019		
	TN	.355	.024	.584	14.488	.000	.888	1.126
	KT	.237	.027	.347	8.692	.000	.908	1.101
	MT	.145	.032	.177	4.544	.000	.956	1.046
	DN	.199	.073	.158	2.713	.007	.424	2.356
	QL	.204	.038	.216	5.374	.000	.893	1.120
	CH	.111	.034	.127	3.279	.001	.960	1.041
	VH	.096	.039	.137	2.425	.016	.455	2.197

a. Dependent Variable: GB

T-Test

Group Statistics

	C1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GB	"nam"	120	2.5021	.50261	.04588
	"nu"	207	2.5423	.52978	.03682

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
GB	Equal variances assumed	.001	.981	-.674	325	.501	-.04019	.05966	-.15756	.07719
	Equal variances not assumed			-.683	259.475	.495	-.04019	.05883	-.15603	.07566

Oneway: Độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances

GB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.152	1	325	.042

Robust Tests of Equality of Means

GB

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.691	1	139.046	.407

a. Asymptotically F distributed.

Oneway: Trình độ học vấn

Test of Homogeneity of Variances

GB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.274	2	324	.104

ANOVA

GB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.187	2	.094	.346	.708
Within Groups	87.815	324	.271		
Total	88.002	326			

Oneway: Thời gian làm việc**Test of Homogeneity of Variances**

GB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.233	2	324	.293

ANOVA

GB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.017	2	.009	.031	.969
Within Groups	87.985	324	.272		
Total	88.002	326			

Oneway: Vị trí cấp bậc**Test of Homogeneity of Variances**

GB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.066	3	323	.364

ANOVA

GB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.640	3	.547	2.044	.108
Within Groups	86.363	323	.267		
Total	88.002	326			

Oneway: Thu nhập

Test of Homogeneity of Variances

GB

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.362	2	324	.096

ANOVA

GB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.105	2	.052	.193	.825
Within Groups	87.898	324	.271		
Total	88.002	326			

Descriptives: Thu nhập

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TN1	327	3.00	5.00	3.9786	.70678
TN2	327	2.00	5.00	3.9969	.78521
TN3	327	2.00	5.00	4.1835	.80449
TN4	327	3.00	5.00	4.1957	.79003
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Khen thưởng và phúc lợi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT1	327	3.00	5.00	4.3976	.66073
KT2	327	3.00	5.00	4.3303	.69249
KT3	327	3.00	5.00	4.3792	.71568
KT4	327	2.00	5.00	4.3823	.80873
KT5	327	3.00	5.00	4.2630	.84972
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Người quản lý trực tiếp

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QL1	327	2.00	5.00	3.5107	.88566
QL2	327	2.00	5.00	3.5688	.92710
QL3	327	2.00	5.00	3.5321	.95836
QL4	327	2.00	5.00	3.5291	.91590
QL5	327	2.00	5.00	3.5627	.93740
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Môi trường làm việc

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MT1	327	2.00	5.00	3.7034	.85484
MT2	327	1.00	5.00	3.6636	.78521
MT3	327	2.00	5.00	3.7554	.91079
MT4	327	2.00	5.00	3.8379	.79571
MT5	327	2.00	5.00	3.8440	.85631
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Đồng nghiệp

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DN1	327	1.00	5.00	3.7401	.97657
DN2	327	1.00	5.00	3.6483	.89401
DN3	327	1.00	5.00	3.7492	.89894
DN4	327	1.00	5.00	3.7554	.85161
DN5	327	1.00	5.00	3.7768	.97626
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Văn hóa tổ chức

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VH1	327	1.00	5.00	3.4648	.86752
VH2	327	1.00	5.00	3.3976	.86570
VH3	327	1.00	5.00	3.2661	.93312
VH4	327	1.00	5.00	3.4190	.84287
Valid N (listwise)	327				

Descriptives: Cơ hội thăng tiến**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CH1	327	2.00	5.00	4.0428	.78209
CH2	327	2.00	5.00	4.0612	.71953
CH3	327	2.00	5.00	4.1865	.56920
CH4	327	2.00	5.00	4.2263	.68115
Valid N (listwise)	327				