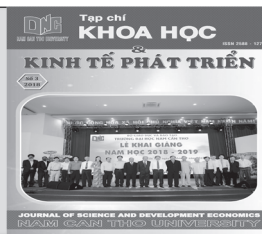




**Tạp chí Khoa học và Kinh tế Phát triển
Trường Đại học Nam Cần Thơ**

Website: jsde.nctu.edu.vn



CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT KHẨU THỦY SẢN AN MỸ

Phan Thanh Nhà¹, Trương Thị Kim^{2*}

¹Công ty CP XNK Thủy sản An Mỹ; ²Đại học Nam Cần Thơ

*Người chịu trách nhiệm bài viết: Trương Thị Kim (email: tkim@nctu.edu.vn)

Ngày nhận bài: 30/9/2022

Ngày phản biện: 14/10/2022

Ngày duyệt đăng: 28/10/2022

Title: Factors affecting
employee cohesion with An
My fish export joint stock
company

Keywords: An My, cohesion,
company, employees,
factors, fish export

Từ khóa: An Mỹ, công ty,
nhân viên, nhân tố, sự gắn
kết, xuất khẩu thủy sản

ABSTRACT

The study aimed to determine the factors affecting the engagement of employees with enterprises. Combining qualitative and quantitative research methods, the study conducted a survey of 284 employees (managers, employees) working at An My Fish Joint Stock Company. The results showed that there were seven factors affecting the employee's engagement with the company: Work compensation, Leadership, Colleague, Training, Working environment, Nature of work and Commendation, Bonuses and benefits. The scale of organizational engagement had three components: Emotional engagement, Sustainable engagement and Ethical engagement. Results showed helping administrators to see the relationship of employee engagement with the company, gave better human development orientation, found solutions to improve the cohesion of different groups of employees with the company in the condition of limited resources. At the same times, it also created a competitive advantage in resources for the company in the current fiercely competitive and rapidly changing environment.

TÓM TẮT

Nghiên cứu có mục đích xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng tác giả đã tiến hành khảo sát 284 người lao động (quản lý, nhân viên) đang làm việc tại công ty Cổ phần Xuất Nhập khẩu Thủy sản An Mỹ. Kết quả cho thấy, có

7 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với công ty là: Trả công lao động, Lãnh đạo, Đồng nghiệp, Đào tạo huấn luyện, Môi trường công việc, Bản chất công việc và Khen thưởng, phúc lợi. Thang đo gắn kết tổ chức với ba thành phần: Gắn kết tình cảm, Gắn kết duy trì và Gắn kết đạo đức. Kết quả giúp cho nhà quản trị thấy được mối quan hệ của sự gắn kết của người lao động với công ty, từ đó đưa ra định hướng phát triển nhân sự tốt hơn, tìm ra giải pháp để nâng cao mức độ gắn kết của các nhóm nhân viên khác nhau đối với công ty trong điều kiện các nguồn lực có giới hạn, đồng thời cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh về nguồn lực cho công ty trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

1. GIỚI THIỆU

Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Thủy sản An Mỹ (Anmyfish) là một trong những Công ty lớn chuyên về nuôi và chế biến cá tra, cá basa tại An Giang. Bắt đầu hoạt động từ năm 2007, với mục tiêu chiến lược đặt chất lượng sản phẩm lên hàng đầu và hướng đến sự phát triển bền vững, Anmyfish không ngừng nâng cấp cải tiến, đổi mới để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Cùng với việc đầu tư cho nhà máy và hệ thống quản lý chất lượng, công ty còn tập trung phát triển nguồn nhân lực với đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm và hơn 3,000 công nhân lành nghề, quy trình nuôi trồng và sản xuất của nhà máy luôn tuân thủ các quy trình chế biến an toàn vệ sinh thực phẩm theo tiêu chuẩn HACCP, ISO, GMP, BRC, IFS, FDA, Halal và ASC và là một trong số rất ít nhà máy đạt chứng nhận hữu cơ của BIO SUISSE của Thụy Sĩ và NATURLAND của Hiệp Hội Nông Nghiệp Hữu Cơ Đức, Anmyfish cam kết sẽ đem đến cho quý khách hàng của công ty một bữa ăn an toàn, xanh sạch trọn vẹn từ ao cá đến bàn ăn.

Mỗi năm, tổ chức phải thường xuyên phải đối diện với vấn đề biến động về nguồn nhân lực (nhân viên xin nghỉ việc, chuyển chuyên công tác) gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình phát triển. Tổ chức nào có đội ngũ nhân viên gắn kết, hài lòng với chế độ đãi ngộ sẽ có nhiều thuận lợi trong quá trình hoạt động viên nhân viên trung thành sẽ luôn yên tâm và cống hiến hết mình cho công việc, cải thiện và nâng cao hiệu quả của công việc, từ đó góp phần thúc đẩy sự lớn mạnh của tổ chức và Anmyfish cũng không ngoại lệ. Từ những thực trạng hiện tại của công ty như vì sao nhân viên lại thiếu gắn bó với tổ chức? Vì sao những nhân viên giỏi, có năng lực tại Công ty lại “ra đi”? và những nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của họ với công ty là gì? Đứng trước những thách thức hiện nay của các doanh nghiệp thì việc nghiên cứu để đưa ra các giải pháp sự gắn kết của người lao động với tổ chức có vai trò rất quan trọng, giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc, thu hút và giữ chân người tài, giảm chi phí tuyển dụng, tăng hiệu suất làm việc, tăng sự hài lòng của khách hàng từ đó làm

tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, vấn đề tăng cường sự gắn kết của người lao động, giúp cho doanh nghiệp Thủy sản đứng vững, cạnh tranh và phát triển hiện nay hết sức cấp bách. Từ đó, đề tài nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu đo lường mức độ tác động của từng nhân tố đến sự gắn kết của người lao động tại Anmyfish; Đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

2. PHƯƠNG TIỆN VÀ PHƯƠNG PHÁP

2.1 Cơ sở lý thuyết

Có nhiều định nghĩa khác nhau về gắn kết với tổ chức và có những thành phần khác nhau để đo lường khái niệm này. Trong số rất nhiều định nghĩa và thành phần của sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thì định nghĩa của Meyer

and Allen (1991) [6] được sử dụng cho nghiên cứu bởi lẽ các thành phần gắn kết của nhân viên với tổ chức của Meyer và Allen được quan tâm và sử dụng nhiều trong các nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo gắn kết người lao động với tổ chức của Anitha (2014) [1] vì mô hình nhấn mạnh tầm quan trọng và nhu cầu gắn kết và khái niệm gắn kết người lao động với tổ chức. Theo Anitha (2014) [1] đây là mô hình được phát triển toàn diện thông qua khảo sát thực tiễn. Nghiên cứu cho thấy, có 7 nhân tố là thành phần gắn kết của người lao động với tổ chức: môi trường công việc, lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp, đào tạo và huấn luyện, chính sách tổ chức, an sinh nơi làm việc và trả công lao động.

Bảng 1. Tổng thuật các nghiên cứu

Tác giả	Phương pháp	Kết quả nghiên cứu
Trần Kim Dung (2005) [14]	Phương pháp phân tích: EFA, phân tích hồi quy Số liệu: Dữ liệu từ 86 doanh nghiệp ở Việt Nam	Có 4 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên ở các doanh nghiệp Việt Nam: (1) công việc, (2) cơ hội đào tạo, thăng tiến, (3) môi trường làm việc, (4) thu nhập
Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012) [5]	Phương pháp phân tích: Mô hình phương trình cấu trúc SEM, EFA. Số liệu: thu thập dữ liệu từ 09 đơn vị của công ty Du lịch Khánh Hòa gồm 330 quan sát.	Có 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó: (1) thương hiệu tổ chức, (2) hài lòng công việc (3) trao quyền, (4) khuyến thưởng (5) hỗ trợ của tổ chức, (6) kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn và (7) văn hóa tổ chức.
Đỗ Phú Trần Tình và ctv. (2012) [2]	Phương pháp phân tích: Hồi quy. Số liệu: 200 người đang làm việc tại các cơ quan và doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh	có 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó: (1) cơ hội thăng tiến, (2) khen thưởng phúc lợi, (3) quan hệ với lãnh đạo, (4) điều kiện làm việc (5) phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp
Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) [10]	Phương pháp phân tích: EFA, phân tích hồi quy Số liệu: dữ liệu 200 nhân viên tại Cty CP Đông Á, Khánh Hòa	3 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết: (1) cơ hội phát triển nghề nghiệp, (2) chế độ đãi ngộ, lương thưởng và (3) hệ thống bản mô tả công việc.

Tác giả	Phương pháp	Kết quả nghiên cứu
Đỗ Xuân Khánh và Lê Kim Long (2015) [3]	Phương pháp phân tích: EFA. Số liệu: 340 nhân viên đối với Tổng cty xăng dầu Quân Đội.	4 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết: (1) đánh giá nhân viên, (2) xác định công việc, (3) đào tạo, (4) đãi ngộ và lương thưởng.
Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015) [12]	Phương pháp phân tích: Phân tích hồi quy logistic. Số liệu: 165 nhân viên ở 50 doanh nghiệp ở TP. Cần Thơ.	5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó: (1) lương, phúc lợi và thăng tiến, (2) môi trường làm việc, (3) đặc điểm công việc, (4) phong cách lãnh đạo, và (5) hứng thú trong công việc.
Nguyễn Thành Long (2016) [8]	Phương pháp phân tích: EFA, CFA. Số liệu: 349 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre	6 nhân tố ảnh hưởng lòng trung thành: (1) đào tạo, thăng tiến, (2) điều kiện làm việc (3) hành vi lãnh đạo (4) chế độ đãi ngộ (5) quan hệ đồng nghiệp (6) bản chất công việc
Nguyễn Thị Kim Ánh và ctv. (2018) [9]	Phương pháp phân tích: Cronbach's Alpha và SEM. Số liệu: 440 từ các doanh nghiệp lưu trú kinh doanh ăn uống tại vùng duyên hải Nam Trung bộ	Nhân tố gắn kết: (1) quan hệ người quản lý trực tiếp (2) hỗ trợ công việc (3) cơ hội thăng tiến, (4) bản chất công việc (5) sự ghi nhận, (6) điều kiện làm việc (7) hòa nhập xã hội, (8) vai trò cá nhân, (9) trách nhiệm xã hội (10) lương.
Phan Quốc Tấn và Doãn Huy Hiếu (2019) [10]	Phương pháp phân tích: Cronback's Alpha. Phân tích mô hình SEM. Số liệu: 220 nhân viên y tế đang làm việc tại các bệnh viện công lập TP. HCM	3 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết: (1) lương thưởng, (2) đồng nghiệp, (3) đào tạo và phát triển, (4) môi trường làm việc và (5) lãnh đạo
Huỳnh Trường Huy và Nguyễn Mai Uyên (2019) [6]	Phương pháp phân tích: Cronback's Alpha, EFA Số liệu: 130 nhân viên lễ tân đang làm việc tại các khách sạn 2-5 sao TP. Cần Thơ.	6 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên: (1) lương, phúc lợi và lãnh đạo (2) mối quan hệ với đồng nghiệp và (3) điều kiện làm việc (4) quan hệ với khách hàng.

2.2 Phương pháp phân tích

2.2.1 Thu thập số liệu

Nghiên cứu khảo sát mẫu đại diện 300 cán bộ, nhân viên đang làm việc tại Anmyfish thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp và phát phiếu trả lời đến các cán bộ, nhân viên của 10

phòng ban tại công ty. Sau khi loại bỏ các khảo sát không hợp lệ, còn lại cỡ mẫu là 284 được sử dụng. Các biến quan sát của nhân tố gắn bó với tổ chức được vận dụng và kế thừa mô hình của Anitha (2014) [1]. Các biến quan sát này được rút ra từ

các lý thuyết tổng hợp từ nhiều nghiên cứu có bối cảnh, đối tượng khác nhau và được kiểm tra, điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh của điểm nghiên cứu là loại hình doanh nghiệp cổ phần lĩnh vực thủy sản tại Việt Nam.

Dựa trên cơ sở lý thuyết về thành phần gắn kết tổ chức của Meyer and Allen (1991) [7], kế thừa mô hình Anitha (2014) [1] và thảo luận với các chuyên gia tại Anmyfish, tác giả đề xuất 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với công ty: (1) Trả công lao động, (2) Lãnh đạo, (3) Quan hệ đồng nghiệp, (4) Đào tạo và huấn luyện, (5) Môi trường công việc, (6) Bản chất công việc, (7) Khen thưởng và phúc lợi.

2.2.3 Phân tích số liệu

Phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu gồm: Cronback's Alpha để kiểm tra độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá EFA để xác định lại thang đo, điều này sẽ giúp đánh giá chính xác hơn các thang đo, loại bỏ bớt các biến

đo lường không đạt yêu cầu và làm cho thang đo đảm bảo tính đồng nhất, Phân tích nhân tố khẳng định CFA giúp làm sáng tỏ một số phương diện như sau: Đo lường tính đơn hướng, đánh giá độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và giá trị liên hệ lý thuyết. Phân tích mô hình SEM giúp đánh giá sự phù hợp mô hình nghiên cứu với cơ sở lý thuyết xây dựng nên mô hình.

2.2.2 Mô hình nghiên cứu

Tác giả kế thừa 5 nhân tố là thành phần sự gắn kết người lao động với tổ chức như sau: môi trường công việc, lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp, đào tạo huấn luyện, và trả công lao động. Và thông qua thảo luận với chuyên gia tại công ty Anmyfish, tác giả đã bổ sung thêm các biến quan sát để đo lường các nhân tố ảnh hưởng sự gắn kết là: Môi trường công việc, Lãnh đạo, Quan hệ đồng nghiệp, Đào tạo và huấn luyện, Trả công lao động, Khen thưởng và phúc lợi, Bản chất công việc.

Bảng 2. Diễn giải các biến quan sát

TT	Phát biểu	Nguồn
I. Trả công lao động		
TCLD1	A/C có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	Smith et al. (1969)
TCLD2	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	[13], Trần Kim Dung
TCLD3	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	(2005) [14], Anitha (2014)
TCLD4	A/C hài lòng với chế độ lương trong công ty	[1], Nguyễn Thị Kim Ánh
TCLD5	A/C hài lòng với sự khác biệt về thu nhập giữa các thành viên trong doanh nghiệp	và ctv. (2018) [9]
II. Lãnh đạo		
PCLD1	Cán bộ lãnh đạo gương mẫu	Smith et al. (1969) [13],
PCLD2	Anh/Chị tin tưởng ở ban Lãnh đạo công ty	Anitha (2014) [1], Phan
PCLD3	Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc của A/C	Quốc Tấn và Doãn Huy Hiếu (2019) [11]

TT	Phát biểu	Nguồn
PCLD4	Cấp trên lắng nghe và tôn trọng ý kiến của tôi về vấn đề công việc	
PCLD5	Anh/Chị luôn nhận được hỗ trợ, hướng dẫn kịp thời nghiệp vụ từ cấp trên để hoàn thành công việc	
III. Quan hệ với đồng nghiệp		
QHDN1	Đồng nghiệp của Anh/Chị luôn thân thiện, hòa đồng	Smith et al. (1969) [13], Anitha (2014) [1], Nguyễn Thành Long (2016) [8], Phan Quốc Tấn và Doãn Huy Hiếu (2019) [11]
QHDN2	Mọi người làm việc theo tinh thần đồng đội	
QHDN3	Đồng nghiệp của Anh/Chị có sự đoàn kết nội bộ cao	
QHDN4	Các đồng nghiệp của Anh/Chị luôn hỗ trợ, giúp đỡ, động viên nhau trong công việc	
QHDN5	Đồng nghiệp của Anh/Chị đáng tin cậy	
IV. Đào tạo và huấn luyện		
DTHL1	Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	Smith et al (1969) [13], Trần Kim Dung (2005) [14], Anitha (2014) [1], Đỗ Xuân Khánh (2015) [3], Nguyễn Thành Long (2016) [8], Phan Quốc Tấn và Doãn Huy Hiếu (2019) [11]
DTHL2	Cty thường xuyên đầu tư nâng cao trình độ nhân viên	
DTHL3	A/C hài lòng với các chương trình đào tạo trong cty	
DTHL4	Anh/Chị được đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện công việc của mình	
DTHL5	Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện cho Anh/Chị được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	
V. Môi trường công việc		
MTLV1	A/C hài lòng với điều kiện trang thiết bị trong công việc	Smith et al (1969) [13], Trần Kim Dung (2005) [14], Anitha (2014) [1], Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoan Trang (2015) [12], Phan Quốc Tấn và Doãn Huy Hiếu (2019) [11]
MTLV2	A/C hài lòng với điều kiện ăn uống tại công ty	
MTLV3	A/C hài lòng với điều kiện ở nghỉ, sinh hoạt tại công ty	
MTLV4	Công việc xác định phạm vi trách nhiệm vi rõ ràng.	
MTLV5	Anh/Chị hài lòng với môi trường làm việc tại công ty	
VI. Bản chất công việc		
BCCV1	Công việc không quá áp lực	Nguyễn Thành Long (2016) [8], Nguyễn Thị Kim Ánh và ctv. (2018) [9]
BCCV2	Giờ làm việc được quy định hợp lý	
BCCV3	Công việc được phân công rõ ràng	
BCCV4	Được kích thích để sáng tạo trong thực hiện công việc	
BCCV5	Được tự chủ thực hiện công việc theo cách tốt nhất của mình	

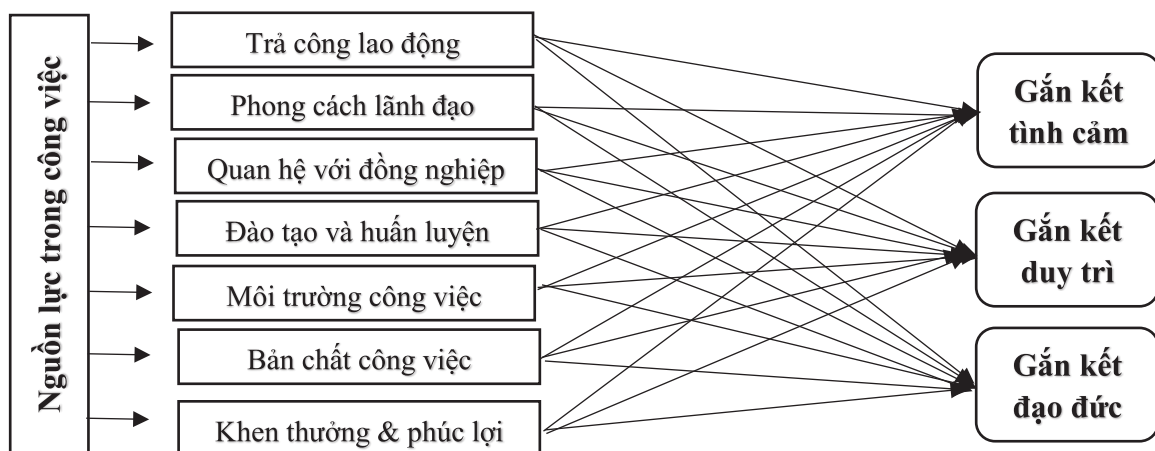
TT	Phát biểu	Nguồn
VII. Khen thưởng và phúc lợi		
KTPL1	Thành tích của A/C được cấp trên công nhận kịp thời	
KTPL2	A/c được thưởng xứng với những đóng góp của mình	Đỗ Phú Trần Tình và ctv. (2012) [2], Huỳnh Trường Huy và Nguyễn Mai Uyên (2019) [6]
KTPL3	Doanh nghiệp có chính sách khen thưởng rõ ràng	
KTPL4	Các phúc lợi nhận được không thua nơi khác	
KTPL5	Anh/Chị hài lòng với các phúc lợi công ty, công đoàn như quà trung thu, quà tết, hiếu hỷ, ốm đau,...	
VIII. Gắn kết tình cảm		
GKCT1	A/C coi công ty công ty như mái nhà thứ hai của mình	
GKCT2	Anh/Chị tự hào vì được làm việc trong công ty	
GKCT3	Anh/Chị vui mừng vì đã chọn công ty để làm việc	Smith et al. (1969) [13]
GKCT4	Anh/Chị Cảm nhận là thành viên của công ty	
GKCT5	Công ty rất có ý nghĩa quan trọng đối với Anh/Chị	
IX. Gắn kết duy trì		
GKDT1	Ở lại với công ty bây giờ là cần thiết đối với Anh/Chị	
GKDT2	Mặc dù muốn nhưng Anh/Chị cảm thấy rời công ty lúc này là khó khăn cho Anh/Chị	
GKDT3	Cuộc sống của Anh/Chị sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều nếu Anh/Chị rời bỏ công ty vào lúc này	Smith et al. (1969) [13]
GKDT4	Khó kiếm việc làm khác khi rời bỏ công ty	
GKDT5	Nếu Anh/Chị không đầu tư rất nhiều vào trong công ty, thì có lẽ Anh/Chị đã rời khỏi công ty	
X. Gắn kết đạo đức		
GKDD1	Anh/chị cảm nhận trách nhiệm đối với công ty	
GKDD2	A/c cảm nhận trách nhiệm đối với mọi người trong cty	
GKDD3	A/c cảm thấy có lỗi nếu rời công ty vào lúc này	Smith et al. (1969) [13]
GKDD4	Công ty xứng đáng với lòng trung thành của Anh/Chị	
GKDD5	Công ty đã mang lại cho Anh/Chị nhiều thứ, Anh/Chị cảm thấy “mắc nợ” với công ty quá nhiều	

Dựa trên cơ sở lý thuyết về thành phần gắn kết tổ chức của Meyer and Allen (1991) [7], kế thừa mô hình Anitha (2014) [1] và thảo luận với

các chuyên gia tại Anmyfish tác giả đề xuất 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với công ty: (1) Trả công lao động, (2)

Lãnh đạo, (3) Quan hệ đồng nghiệp, (4) Đào tạo và huấn luyện, (5) Môi trường công việc, (6) Bản chất công việc, (7) Khen thưởng và phúc lợi. Từ việc gắn kết của người lao động với tổ

chức theo Meyer and Allen (1991) [7] về 3 thành phần gắn kết tổ chức đó là gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì, gắn kết đạo đức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu ban đầu

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1 Đánh giá độ tin cậy Cronbach Alpha

Thang đo trả công lao động đối với các bên liên quan có Cronbach's Alpha=0,916 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3. Tuy nhiên, biến

TCLD5 có Alpha thành phần là 0,916 > Alpha tổng nên bị loại. Phân tích Cronbach's Alpha lần 2 đối với các biến còn lại của yếu tố này (Bảng 3).

Bảng 3. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha

TT	Tên biến	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 độ tin cậy
I	Trả công lao động	Cronbach's Alpha tổng = 0,916				
1	TCLD1	11,76	3,344	0,828	0,884	Đạt
2	TCLD2	11,63	3,533	0,744	0,912	
3	TCLD3	11,73	3,203	0,816	0,888	
4	TCLD4	11,82	3,154	0,845	0,877	
II	Lãnh đạo	Cronbach's Alpha tổng = 0,944				
1	LD1	15,81	6,897	0,814	0,936	Đạt
2	LD2	15,82	6,923	0,880	0,925	

TT	Tên biến	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 độ tin cậy
3	LD3	15,85	6,676	0,866	0,927	
4	LD4	15,84	6,982	0,831	0,933	
5	LD5	15,86	6,444	0,853	0,930	
III	Quan hệ đồng nghiệp	Cronbach's Alpha tổng = 0,897				
1	QHDN1	16,27	2,822	0,788	0,867	
2	QHDN2	16,27	2,928	0,700	0,884	
3	QHDN3	16,27	2,804	0,786	0,867	Đạt
4	QHDN4	16,36	2,421	0,762	0,875	
5	QHDN5	16,32	2,579	0,741	0,876	
IV	Đào tạo huấn luyện	Cronbach's Alpha tổng = 0,930				
1	DTHL1	14,96	8,370	0,782	0,920	
2	DTHL2	14,98	8,261	0,856	0,906	
3	DTHL3	15,08	8,039	0,791	0,919	Đạt
4	DTHL4	15,02	8,261	0,902	0,898	
5	DTHL5	15,00	8,650	0,755	0,925	
V	Môi trường công việc	Cronbach's Alpha tổng = 0,911				
1	MTCV1	15,98	3,657	0,669	0,912	
2	MTCV2	16,00	3,283	0,820	0,882	
3	MTCV3	16,02	3,572	0,721	0,902	Đạt
4	MTCV4	15,98	3,508	0,883	0,873	
5	MTCV5	15,99	3,237	0,805	0,886	
VI	Bản chất công việc	Cronbach's Alpha tổng = 0,958				
1	BCCV1	7,97	1,950	0,883	0,957	
2	BCCV2	7,98	1,805	0,899	0,947	Đạt
3	BCCV3	7,95	1,881	0,951	0,908	
VII	Khen thưởng, phúc lợi	Cronbach's Alpha tổng = 0,926				
1	KTPL1	11,36	5,305	0,818	0,908	
2	KTPL2	11,36	5,312	0,831	0,903	
3	KTPL4	11,42	5,708	0,841	0,901	Đạt
4	KTPL5	11,44	5,689	0,832	0,903	
VIII	Gắn kết tình cảm	Cronbach's Alpha tổng = 0,932				
1	GKTC1	12,08	3,407	0,861	0,905	Đạt

TT	Tên biến	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 độ tin cậy
2	GKTC2	12,14	3,361	0,878	0,899	
3	GKTC3	12,19	3,434	0,797	0,926	
4	GKTC4	12,13	3,489	0,826	0,916	
IX	Gắn kết duy trì	Cronbach's Alpha tổng = 0,888				
1	GKDT1	15,50	8,30	0,73	0,86	
2	GKDT2	15,55	8,02	0,74	0,86	
3	GKDT3	15,57	8,05	0,70	0,87	Đạt
4	GKDT4	15,55	7,96	0,75	0,86	
5	GKDT5	15,53	8,19	0,73	0,86	
X	Gắn kết đạo đức	Cronbach's Alpha tổng = 0,892				
1	GKDD1	16,12	3,56	0,68	0,88	
2	GKDD2	16,11	3,49	0,73	0,87	
3	GKDD3	16,12	3,35	0,79	0,86	Đạt
4	GKDD4	16,11	3,36	0,80	0,85	
5	GKDD5	16,14	3,48	0,68	0,88	

Sau phân tích hệ số tin cậy Cronbach Alpha, tổng số biến quan sát còn lại là 45 biến, trong đó có 31 biến quan sát nhân tố độc lập và 14 biến quan sát nhân tố phụ thuộc. Kiểm định KMO và Bartlett's cho thấy các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố khám phá (EFA) thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

3.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

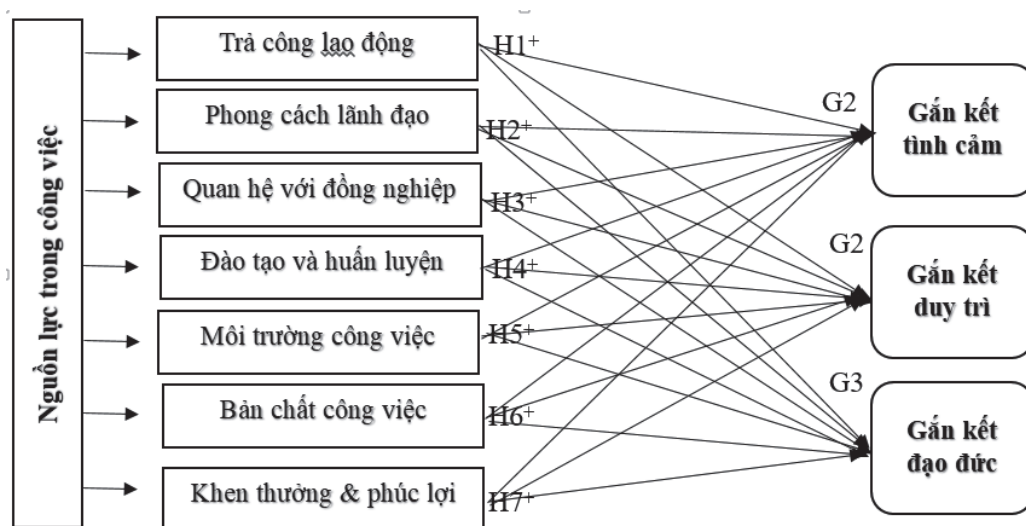
Kết quả phân tích EFA đối với thang đo các nhân tố gắn kết người lao động cho thấy với phương pháp trích nhân tố, trích được 7 nhân tố với phương sai trích (Bảng 4); Kết quả phân tích EFA đối với thang đo thành tố của gắn kết tổ chức cho thấy phương pháp trích nhân tố được 3 nhân tố với phương sai trích (Bảng 4).

Bảng 4: Biến điều chỉnh trong mô hình nghiên cứu

TT	Biến	Ký hiệu	Các biến quan sát
1	Trả công lao động	TCLD	TCLD1, TCLD2, TCLD3, TCLD4
2	Lãnh đạo	LD	LD1, LD2, LD3, LD4, LD5
3	Quan hệ đồng nghiệp	QHDN	QHDN1, QHDN2, QHDN3, QHDN4, QHDN5
4	Đào tạo huấn luyện	DTHL	DTHL1, DTHL2, DTHL3, DTHL4, DTHL5
5	Môi trường công việc	MTCV	MTCV1, MTCV2, MTCV3, MTCV4, MTCV5
6	Bản chất công việc	BCCV	BCCV1, BCCV2, BCCV3

7	Khen thưởng phúc lợi	KTPL	KTPL1, KTPL2, KTPL4, KTPL5
8	Gắn kết tình cảm	GKTC	GKTC1, GKTC2, GKTC3, GKTC4
9	Gắn kết Duy trì	GKDT	GKDT1, GKDT2, GKDT3, GKDT4, GKDT5
10	Gắn kết đạo đức	GKDD	GKDD1, GKDD2, GKDD3, GKDD4, GKDD5

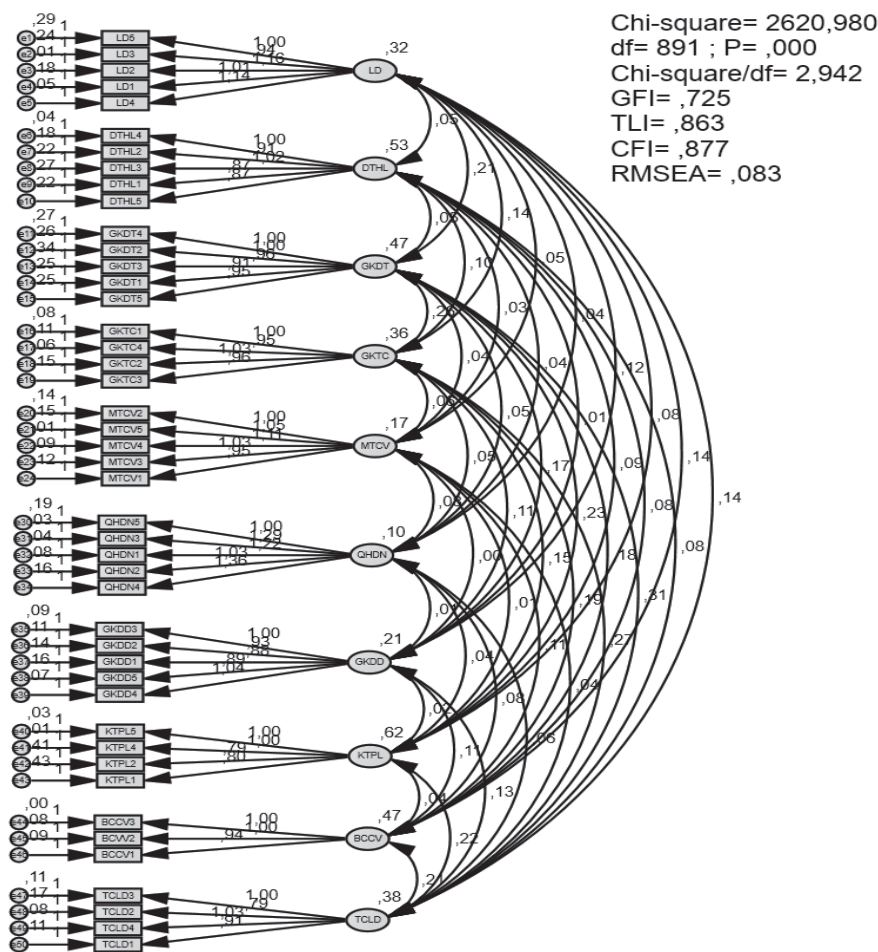
Từ Bảng 4 mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh như sau:



Hình 2. Mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh

Kết quả đo lường nhân tố khẳng định CFA sau cùng cho thấy là mô hình phù hợp yêu cầu: Chi-square = 3538,793 với df = 1115. Các chỉ số GFI = 0,682; TLI = 0,892; CFI = 0,844 và chỉ số RMSEA = 0,088. Trong đó, Chi-square/df = 3,174 (p=0,000). Theo Hair et al.

(2010) [4] RFI = 0,682 < 0,9 và Chi-square/df = 2,942 < 3 là chấp nhận được. Vì vậy, cho thấy thang đo đạt tính đơn hướng, đảm bảo giá trị hội tụ, đảm bảo độ tin cậy và giá trị phân biệt (Hình 3).



Hình 3. Kết quả CFA chuẩn hóa mô hình đo lường tối hạn

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến trong mô hình tối hạn thể hiện trong Bảng 5 cho thấy các hệ số tương quan ước lượng liên kết với sai số chuẩn S.E cho giá trị $P \leq 0,05$. Do đó, các khái niệm trong mô hình tối hạn đạt

được giá trị phân biệt ngoại trừ các cặp mối quan hệ có $P > 0,05$ như sau: $MTCV \Leftrightarrow GKDD$, $DTHL \Leftrightarrow GKDD$, $MTCV \Leftrightarrow KTPL$, $GKDD \Leftrightarrow KTPL$, $QHDN \Leftrightarrow GKDD$, $KTPL \Leftrightarrow BCCV$, $DTHL \Leftrightarrow GKDT$ và $DTHL$

Bảng 5. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các yếu tố trong mô hình tối hạn

Mối quan hệ		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
LD	<--> DTHL	0,053	0,128	0,026	2,054	0,040
LD	<--> GKDT	0,214	0,550	0,032	6,761	0,000
LD	<--> GKTC	0,137	0,403	0,024	5,699	0,000

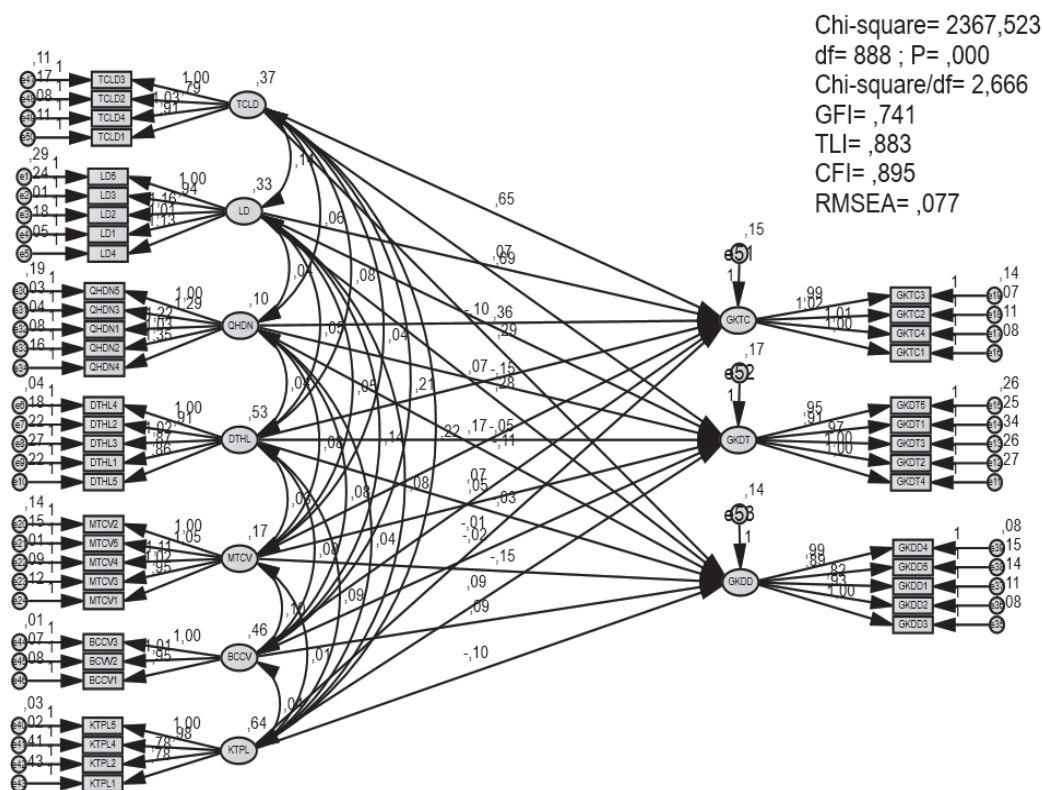
Mối quan hệ			Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
LD	<-->	MTCV	0,052	0,218	0,015	3,396	0,000
LD	<-->	QHDN	0,04	0,223	0,012	3,329	0,000
LD	<-->	GKDD	0,122	0,465	0,020	6,175	0,000
LD	<-->	KTPL	0,081	0,181	0,028	2,919	0,004
LD	<-->	BCCV	0,138	0,354	0,026	5,324	0,000
LD	<-->	TCLD	0,144	0,412	0,025	5,751	0,000
DTHL	<-->	GKDT	0,050	0,100	0,032	1,535	0,125
DTHL	<-->	GKTC	0,104	0,238	0,028	3,676	0,000
DTHL	<-->	MTCV	0,031	0,102	0,019	1,642	0,101
DTHL	<-->	QHDN	0,040	0,176	0,015	2,696	0,007
DTHL	<-->	GKDD	0,008	0,024	0,021	0,372	0,710
DTHL	<-->	KTPL	0,094	0,165	0,036	2,648	0,008
DTHL	<-->	BCCV	0,079	0,157	0,031	2,550	0,011
DTHL	<-->	TCLD	0,081	0,180	0,029	2,798	0,005
GKDT	<-->	GKTC	0,263	0,646	0,033	7,865	0,000
GKDT	<-->	MTCV	0,040	0,140	0,019	2,148	0,032
GKDT	<-->	QHDN	0,048	0,226	0,015	3,243	0,001
GKDT	<-->	GKDD	0,167	0,532	0,025	6,719	0,000
GKDT	<-->	KTPL	0,228	0,424	0,038	5,972	0,000
GKDT	<-->	BCCV	0,177	0,379	0,032	5,495	0,000
GKDT	<-->	TCLD	0,307	0,734	0,037	8,402	0,000
GKTC	<-->	MTCV	0,059	0,240	0,016	3,661	0,000
GKTC	<-->	QHDN	0,054	0,293	0,013	4,157	0,000
GKTC	<-->	GKDD	0,105	0,384	0,019	5,463	0,000
GKTC	<-->	KTPL	0,151	0,323	0,031	4,938	0,000
GKTC	<-->	BCCV	0,187	0,460	0,028	6,736	0,000
GKTC	<-->	TCLD	0,268	0,733	0,030	8,917	0,000
MTCV	<-->	QHDN	0,079	0,612	0,012	6,440	0,000
MTCV	<-->	GKDD	-0,001	-0,006	0,012	-0,099	0,921
MTCV	<-->	KTPL	0,011	0,035	0,020	0,570	0,569
MTCV	<-->	BCCV	0,105	0,371	0,019	5,495	0,000
MTCV	<-->	TCLD	0,039	0,154	0,016	2,414	0,016
QHDN	<-->	GKDD	0,011	0,074	0,009	1,143	0,253
QHDN	<-->	KTPL	0,038	0,155	0,016	2,43	0,015
QHDN	<-->	BCCV	0,080	0,375	0,015	5,162	0,000

Mối quan hệ		Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P
QHDN <--> TCLD		0,064	0,335	0,014	4,577	0,000
GKDD <--> KTPL		0,015	0,042	0,023	0,666	0,505
GKDD <--> BCCV		0,111	0,353	0,021	5,254	0,000
GKDD <--> TCLD		0,130	0,462	0,021	6,289	0,000
KTPL <--> BCCV		0,039	0,073	0,032	1,216	0,224
KTPL <--> TCLD		0,219	0,455	0,033	6,558	0,000
BCCV <--> TCLD		0,208	0,498	0,029	7,106	0,000

3.3 Phân tích mô hình SEM

Sau khi kiểm định CFA cho mô hình tới hạn, các thang đo trong mô hình lý thuyết đã được đánh giá và cho kết quả phù hợp. Kết quả kiểm định mô hình SEM được thể hiện ở Hình 4.

Kết quả từ mô hình có 888 bậc tự do, $P = 0,000$, cùng các chỉ số $GFI = 0,741$; $TLI = 0,883$; $CFI = 0,895$ và $RMSEA = 0,077$ và giá trị Chi-square/df = 3,212. $GFI = 0,741$. Giá trị $RMSEA = 0,077 < 0,08$ cho thấy mô hình lý thuyết là phù hợp với số liệu thị trường.



Hình 4. Kết quả SEM chuẩn hóa của mô hình nghiên cứu

Kết quả thống kê thang đo các nhân tố gắn kết người lao động với công ty Anmyfish cho thấy trung bình kết quả đồng ý của trong các thang đo khảo sát dao động từ 3,30 đến 4,11.

Điều này cho thấy rằng mức độ đánh giá của người lao động về các nhân tố gắn kết với công ty ở mức trung lập đến đồng ý về các thang đo đã khảo sát.

Bảng 6. Thống kê mô tả thang đo với các biến liên quan

Ký hiệu	Thang đo	Cỡ mẫu	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Trả công lao động						
TCLD1	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	284	2	5	3,89	0,647
TCLD2	Tiền lương, thu nhập công bằng	284	2	5	4,01	0,637
TCLD3	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	284	3	5	3,92	0,696
TCLD4	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương trong công ty	284	3	5	3,83	0,695
TCLD5	Anh/Chị hài lòng với sự khác biệt về thu nhập giữa các thành viên trong doanh nghiệp	284	1	5	3,30	1,053
Lãnh đạo						
LD1	Cán bộ lãnh đạo gương mẫu	284	2	5	3,99	0,713
LD2	Anh/Chị tin tưởng ở ban Lãnh đạo công ty	284	2	5	3,97	0,667
LD3	Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc của A/C	284	2	5	3,95	0,726
LD4	Cấp trên lắng nghe và tôn trọng ý kiến của tôi về công việc	284	2	5	3,95	0,684
LD5	Anh/Chị luôn nhận được hỗ trợ, hướng dẫn kịp thời nghiệp vụ từ cấp trên để hoàn thành công việc	284	1	5	3,93	0,784
Quan hệ đồng nghiệp						
QHDN1	Đồng nghiệp của Anh/Chị luôn thân thiện, hòa đồng	284	3	5	4,10	0,426
QHDN2	Mọi người làm việc theo tinh thần đồng đội	284	3	5	4,10	0,426
QHDN3	Đồng nghiệp của Anh/Chị có sự đoàn kết nội bộ cao	284	3	5	4,11	0,432

Ký hiệu	Thang đo	Cỡ mẫu	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
QHDN4	Các đồng nghiệp của Anh/Chị luôn hỗ trợ, giúp đỡ, động viên nhau trong công việc	284	2	5	4,02	0,579
QHDN5	Đồng nghiệp của A/C đáng tin cậy	284	2	5	4,05	0,532
Đào tạo huấn luyện						
DTHL1	Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt	284	2	5	3,80	0,823
DTHL2	Cty thường xuyên đầu tư nâng cao trình độ cán bộ nhân viên	284	2	5	3,78	0,790
DTHL3	A/C hài lòng với các chương trình đào tạo trong công ty	284	2	5	3,68	0,881
DTHL4	A/C được đào tạo đủ các kỹ năng để thực hiện công việc của mình	284	2	5	3,74	0,758
DTHL5	Doanh nghiệp luôn tạo điều kiện học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	284	0	5	3,76	0,788
Môi trường công việc						
MTCV1	Anh/Chị hài lòng với điều kiện trang thiết bị trong công việc	284	2	5	4,01	0,525
MTCV2	Anh/Chị hài lòng với điều kiện ăn uống tại công ty	284	2	5	3,99	0,564
MTCV3	Anh/Chị hài lòng với điều kiện ở nghỉ, sinh hoạt tại công ty	284	2	5	3,97	0,524
MTCV4	Công việc xác định được phạm vi trách nhiệm vi rõ ràng	284	3	5	4,01	0,468
MTCV5	Anh/Chị hài lòng với môi trường làm việc tại công ty	284	2	5	4,00	0,585
Bản chất công việc						
BCCV1	Công việc không quá áp lực	284	2	5	3,98	0,693
BCVV2	Giờ làm việc quy định hợp lý	284	2	5	3,97	0,739
BCCV3	Công việc phân công rõ ràng	284	2	5	4,00	0,686
BCCV4	Được kích thích để sáng tạo	284	1	5	3,84	0,897
BCCV5	Được tự chủ thực hiện công việc theo cách tốt nhất của mình	284	1	5	3,53	1,231

Ký hiệu	Thang đo	Cỡ mẫu	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Khen thưởng phúc lợi						
KTPL1	Thành tích của Anh/Chị được cấp trên công nhận kịp thời	284	1	5	3,83	0,908
KTPL2	Anh/chị được thưởng xứng đáng với những đóng góp của mình	284	1	5	3,83	0,896
KTPL3	Doanh nghiệp có chính sách khen thưởng rõ ràng	284	1	5	3,74	1,091
KTPL4	Các phúc lợi mà anh/chị nhận được không thua nơi khác	284	1	5	3,77	0,798
KTPL5	A/C hài lòng với các phúc lợi cty, công đoàn	284	1	5	3,75	0,808
Gắn kết tình cảm						
GKTC1	Về một số phương diện, A/C coi cty như mái nhà thứ hai của mình	284	3	5	4,10	0,662
GKTC2	A/C tự hào vì làm việc trong cty	284	2	5	4,04	0,666
GKTC3	A/C vui vì đã chọn cty để làm việc	284	2	5	3,99	0,691
GKTC4	A/C cảm nhận là thành viên của cty	284	2	5	4,05	0,657
GKTC5	Công ty rất có ý nghĩa quan trọng đối với Anh/Chị	284	2	5	3,83	0,850
Gắn kết duy trì						
GKDT1	Ở lại với công ty bây giờ là cần thiết đối với Anh/Chị	284	1	5	3,93	0,801
GKDT2	Mặc dù muốn nhưng A/C cảm thấy rời cty lúc này là khó khăn	284	1	5	3,88	0,853
GKDT3	Cuộc sống của A/C sẽ bị ảnh hưởng rời bỏ công ty vào lúc này	284	1	5	3,85	0,881
GKDT4	Khó kiếm việc làm khác khi rời bỏ công ty	284	1	5	3,87	0,860
GKDT5	Nếu không đầu tư rất nhiều vào cty, thì có lẽ A/C đã rời công ty	284	1	5	3,89	0,825
Gắn kết đạo đức						
GKDD1	Anh/chị cảm nhận trách nhiệm đối với công ty	284	2	5	4,03	0,541
GKDD2	Anh/chị cảm nhận trách nhiệm đối với mọi người trong công ty	284	2	5	4,04	0,537

Ký hiệu	Thang đo	Cỡ mẫu	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
GKDD3	Anh/chị cảm thấy có lỗi nếu Anh/Chị rời công ty vào lúc này	284	2	5	4,03	0,551
GKDD4	Công ty xứng đáng với lòng trung thành của Anh/Chị	284	2	5	4,04	0,543
GKDD5	Công ty đã mang lại cho Anh/Chị nhiều thứ, Anh/Chị cảm thấy “mắc nợ” với công ty quá nhiều	284	2	5	4,01	0,570

3.4 Đánh giá sự gắn kết

Kết quả nghiên cứu cho thấy, thang đo các nhân tố gắn kết của người lao động được chấp nhận trong điều kiện công ty Anmyfish với 7 nhân tố: (H1) Trả công lao động, (H2) Lãnh đạo, (H3) Đồng nghiệp, (H4) Đào tạo huấn luyện, (H5) Môi trường công việc, (H6) Bản chất công việc và (H7) Khen thưởng và phúc lợi. Thang đo gắn kết tổ chức được chấp nhận trong điều kiện công ty Anmyfish với ba thành phần: (G1) Gắn kết tình cảm, (G2) Gắn kết duy trì và (G3) Gắn kết đạo đức. Kết quả kiểm định giả thuyết H1-G1, H5-G1, H1-G2, H2-G2, H7-G2, H1-G3 và H2-G3 được chấp nhận. Các giả thuyết còn lại H2-G1, H3-G1, H4-G1, H7-G1, H6-G1, H3-G2, H4-G2, H5-G2, H6-G2, H3-G3, H4-G3, H5-G3, H6-G3 và H7-G3 không được chấp nhận.

Đối với (G1) Gắn kết tình cảm, kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố Trả công lao động, Môi trường công việc có ảnh hưởng đến sự gắn kết. Còn các yếu tố Lãnh đạo, Đồng nghiệp, Đào tạo huấn luyện, Bản chất công việc và Khen thưởng, phúc lợi kết quả cho thấy không ảnh hưởng đến sự gắn kết tình cảm của người lao động.

Đối với (G2) Gắn kết duy trì, kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố Trả công lao động, Lãnh đạo và Khen thưởng, phúc lợi có ảnh hưởng cùng

chiều đến sự gắn kết. Còn các yếu tố Đồng nghiệp, Môi trường công việc, Đào tạo huấn luyện và Bản chất công việc kết quả cho thấy không ảnh hưởng đến sự gắn kết duy trì của người lao động.

Đối với (G3) Gắn kết đạo đức, kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố Trả công lao động, Lãnh đạo và Khen thưởng, phúc lợi có ảnh hưởng cùng chiều đến sự gắn kết. Còn các yếu tố Đồng nghiệp, Môi trường công việc, Đào tạo huấn luyện và Bản chất công việc kết quả cho thấy không ảnh hưởng đến sự gắn kết đạo đức của người lao động.

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

4.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu thống kê GKTC đối với người lao động với công ty Anmyfish đánh giá cao việc xem công ty như mái nhà thứ hai của mình và cảm nhận công ty rất có ý nghĩa quan trọng với mình, cho thấy người lao động ở công ty Anmyfish đánh giá rất cao gắn kết tình cảm với doanh nghiệp. Họ cảm thấy được làm việc dưới mái nhà thứ 2 cho thấy sự gắn kết tình cảm của công ty với doanh nghiệp rất tốt thúc đẩy sự gắn kết với người lao động.

4.2 Hàm ý quản trị

Qua kết quả khảo sát nêu trên, tác giả cũng có nhiều ý kiến đề xuất Ban lãnh đạo của công ty An Mỹ cần phải xem xét lại để tăng cường gắn kết người lao động và công ty hơn.

Về nhân tố Trả công lao động: Kết quả cho thấy yếu tố này có tác động đến cả 3 thành phần gắn kết là gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức. Nhân tố Trả công lao động giữ vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân viên trong tổ chức vì vậy để nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức các nhà lãnh đạo cần phải xây dựng một chính sách tiền lương công bằng và hợp lý. Tiền lương phải công bằng và cạnh tranh mới thu hút người lao động ở lại làm việc với tổ chức. Mặc dù mức thu nhập cụ thể của các cá nhân cần được giữ bí mật để không có sự so sánh và ganh đua với nhau, nhưng cách tính lương thì phải rõ ràng. Cơ chế tính lương nên được cập nhật và thay đổi cho phù hợp với từng giai đoạn.

Về nhân tố Môi trường công việc: Kết quả cho thấy nhân tố này có ảnh hưởng đến sự gắn kết tình cảm. Bầu không khí làm việc rất quan trọng và có ý nghĩa đặc biệt trong thời gian dịch bệnh xảy ra, làm việc để đạt năng suất cần có môi trường làm việc thân thiện thoải mái. Cần phải cải thiện chất lượng bữa ăn cho người lao động, hỗ trợ đầy đủ kịp thời các trang thiết bị để phục vụ công việc. Đặc biệt, thường xuyên tổ chức các buổi du lịch, sinh hoạt tập thể cho người lao động có sân chơi. Để tạo cho nhân viên sự thoải mái, gắn bó tình cảm với nơi làm việc, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững chắc, giúp nhân viên xác định được mục tiêu và phương hướng hoạt động của doanh nghiệp.

Về nhân tố Lãnh đạo: Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng đến gắn kết duy trì của nhân viên. Muốn nhân viên gắn kết với doanh nghiệp thông qua việc gia tăng mức độ cam nhận của họ về tác phong lãnh đạo của cấp trên, thì nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp

phải gương mẫu, công bằng trong việc đánh giá, khen thưởng cũng như tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên. Lãnh đạo cần thường xuyên tìm hiểu, lắng nghe, tôn trọng ý kiến của nhân viên và đánh giá một cách chính xác hiệu quả làm việc cũng như năng lực cá nhân của nhân viên thông qua kết quả làm việc hay thông qua các cuộc nói chuyện với họ và những người khác. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức khảo sát để xem nhân viên đánh giá như thế nào về tác phong lãnh đạo. Lãnh đạo phải hoàn thiện quy tắc ứng xử về mối quan hệ giữa lãnh đạo và đồng nghiệp; xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức, quy trình quản trị. Tổ chức các khóa đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ với nhiều hình thức và phương thức khác nhau phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ công việc cho nhân viên.

Về nhân tố Khen thưởng và phúc lợi: Nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng đến gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, chế độ đãi ngộ chưa cho thấy có ảnh hưởng đến gắn kết tình cảm. Chế độ đãi ngộ bao gồm chính sách về tiền lương, các chế độ phúc lợi dành cho công nhân viên trong doanh nghiệp. Để gia tăng sự gắn kết của người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng mức thưởng hợp lý, quy chế trả thưởng phù hợp với hiệu quả làm việc, xây dựng chế độ phúc lợi gắn liền với thâm niên và hiệu quả làm việc của nhân viên. Về phúc lợi, cần xây dựng chế độ phúc lợi phù hợp, chế độ phúc lợi phải đa dạng và có tính thiết thực với cuộc sống của công nhân viên, các chế độ phúc lợi và thưởng nên xây dựng bằng văn bản và công bố hằng năm hoặc định kỳ theo để người lao động có thể được góp ý xây dựng phúc lợi và kiến nghị cùng để xây dựng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International J. of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- [2] Đỗ Phú Trần Tình, Nguyễn Văn Nền và Nguyễn Thị Diệu Hiền (2012). Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết lâu dài của nhân viên trẻ đối với doanh nghiệp. *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, Số 7 (17) - Tháng 11-12/2012, trang 54-60.
- [3] Đỗ Xuân Khánh và Lê Kim Long (2015). Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổng công ty xăng dầu quân đội. *Tạp chí khoa học Công nghệ Thủy sản Trường Đại học Nha Trang*, Số 3 (2015) tháng 3/2015, trang 115-121.
- [4] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [5] Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012). Sự gắn kết của nhân viên đối với Công ty du lịch Khánh Hòa. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, Số 264 - Tháng 10/2012
- [6] Huỳnh Trường Huy và Nguyễn Mai Uyên (2019). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn tại thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 4 (2019) tháng 7/2019, trang 1-14.
- [7] Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- [8] Nguyễn Thành Long (2016). Nghiên cứu của các nhân tố ảnh hưởng 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 ĐH mở TP. HCM*, số 3 (48) tháng 4/2016, trang 64-80.
- [9] Nguyễn Thị Kim Ánh, Nguyễn Thị Minh Hòa và Đỗ Ngọc Mỹ (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng duyên hải Nam trung bộ. *Tạp chí khoa học ĐH Huế*, 12/2018, trang 186-198.
- [10] Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. *Tạp chí khoa học ĐHQG Hà Nội*, Số 4 (2013).
- [11] Phan Quốc Tấn và Đoàn Huy Hiếu (2019). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên y tế với tổ chức tại các bệnh viện công lập thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công thương*, tháng 7/2019.
- [12] Quan Minh Nhứt và 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 TP. Cần Thơ. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 38 (2015) tháng 6/2015, trang 1-9.
- [13] Smith, P.C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago: Rand McNally.
- [14] Trần Kim Dung (2005). Các nhân 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. Hồ Chí Minh tháng 11/2005.