

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY TNHH NGUYỄN HOÀNG KIÊN GIANG

● NGUYỄN QUANG ANH

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này xem xét sự ảnh hưởng của các yếu tố đến sự gắn kết của người lao động với Công ty TNHH Nguyễn Hoàng Kiên Giang. Bài nghiên cứu đã tiến hành phân tích dữ liệu của 249 bản câu hỏi khảo sát từ các nhân viên công ty thông qua phần mềm SmartPLS. Kết quả phân tích cho thấy các biến độc lập có sự ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết, sắp xếp theo thứ tự giảm dần, đó là: Cơ hội thăng tiến; Tiền lương; Bản chất công việc; Sự hỗ trợ của cấp trên; Phúc lợi; và Đồng nghiệp. Dựa trên các kết quả của nghiên cứu này, tác giả đã đề xuất một số hàm ý quản trị, nhằm giúp nâng cao sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức.

Từ khóa: sự gắn kết với tổ chức, người lao động, Công ty TNHH Nguyễn Hoàng Kiên Giang.

1. Đặt vấn đề

Cùng với những thành tựu của công cuộc đổi mới, trong đó có những kết quả nổi bật về phát triển kinh tế, nhiều doanh nghiệp ngành Xây dựng và người lao động cũng đã tiếp cận nhanh và làm chủ được một số công nghệ xây dựng mới, trang bị thêm nhiều thiết bị hiện đại.

Tuy nhiên, chất lượng nguồn nhân lực lại là yếu tố chính quyết định đến năng suất lao động, tiến độ, giá thành và chất lượng của dự án. Vấn đề đặt ra là để tìm và duy trì những nhân viên có trình độ, kỹ năng chuyên môn là điều hết sức khó khăn. Xu hướng chuyển việc của nhân viên trong các công ty đang ngày càng tăng do những đề nghị hấp dẫn hơn từ các công ty cạnh tranh hoặc do

chính bản thân họ cảm thấy chưa thỏa mãn với công việc hiện tại. Do đó, việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với Công ty TNHH Nguyễn Hoàng Kiên Giang là rất cần thiết, nhằm giúp Công ty giữ được nhân viên và thực hiện mục tiêu phát triển bền vững trong tương lai.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Sự gắn kết của người lao động với một tổ chức được định nghĩa là thái độ hay xu hướng gắn liền những đặc tính cá nhân với tổ chức, từ đó những mục tiêu của tổ chức và cá nhân sẽ được đồng nhất (Allen & Meyer, 1997).

O'Reilly & Chatman (1986) bày tỏ quan điểm:

sự gắn kết với tổ chức là cảm giác gắn kết về mặt tâm lý của một cá nhân đối với tổ chức, phản ánh mức độ tiếp nhận hay thích ứng với những đặc tính hoặc quan điểm hoạt động của tổ chức. Trong khi đó, Mathieu & Zajac (1990) lại xem sự gắn kết như một “dây đai” hay một mối dây liên kết giữa cá nhân và tổ chức.

Trong phạm vi của bài nghiên cứu này, khái niệm sự gắn kết với tổ chức được tiếp cận theo hướng nghiên cứu trước đó của tác giả Trần Kim Dung (2005) xây dựng dựa trên khái niệm của Allen & Meyer (1990) để phù hợp với thực tiễn Việt Nam.

2.2. Kinh nghiệm thực tiễn về sự gắn kết với tổ chức của người lao động trong và ngoài nước

Theo kết quả cuộc khảo sát “Sự gắn bó của nhân viên, Ý tưởng cho hành động” tại thị trường tuyển dụng của Úc, có 83% tin rằng sự gắn bó của nhân viên quan trọng đối với tổ chức của họ và hơn 14% nói đó điều quan trọng “tới một mức độ nào đó”, chỉ 3% cho biết sự gắn bó của nhân viên là không quan trọng.

Một nghiên cứu được thực hiện bởi Hội đồng Lãnh đạo Doanh nghiệp (The Corporate Leadership Council) và thấy rằng 87% những nhân viên gắn bó lâu dài ít có khả năng rời bỏ công ty. Một nghiên cứu khác của The Energy Project báo cáo rằng các nhân viên - những người tìm thấy ý nghĩa và tầm quan trọng từ công việc của họ - khả năng ở lại với các tổ chức cao hơn gấp 3 lần.

Theo Workplace Research Foundation, các nhân viên có sự gắn bó cao, 38% có hiệu suất làm việc trên trung bình. Trong khi đó, nghiên cứu từ Insync Surveys cho thấy nhân viên có sự gắn bó với tổ chức - cam kết cao hơn gấp 5 lần so với nhân viên không gắn bó với tổ chức về việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ.

Tại Việt Nam, theo một khảo sát năm 2017 đã chỉ ra, có tới 39% người lao động không gắn kết với doanh nghiệp. Nghĩa là, một lượng lớn nhân viên, người lao động đang chán nản, làm việc thờ ơ, làm việc dưới khả năng thực sự của mình. Trong đó, có tới 67% những lao động này đi làm nhưng không nỗ lực làm việc. Điều đặc biệt đáng lo ngại là họ không gắn kết với nơi làm việc, không làm việc hết

mình, song cũng không nghỉ việc, mà vẫn làm việc cầm chừng.

Hội chứng này được các chuyên gia nhân sự gọi là “Zombie công sở” và những Zombie công sở này sẽ tác động tiêu cực, “hạ gục” tinh thần làm việc của những nhân viên, người lao động khác bằng thái độ và hành vi tiêu cực. Tỷ lệ nhân viên, người lao động thờ ơ trong doanh nghiệp ở Việt Nam đang cao hơn mức bình quân trên thế giới (26%).

Theo nghiên cứu, hội chứng Zombie công sở xuất hiện ở mọi nhóm giới tính, cấp bậc công việc, tồn tại ở mọi doanh nghiệp ở các ngành nghề, vùng miền và tuổi tác. Tỷ lệ nhân viên Zombie cũng đang gia tăng ở tất cả các nhóm nhân viên, người lao động, đặc biệt là với nhóm lao động trẻ tuổi.

Gần đây nhất, vào tháng 3/2022, khoảng 18.000 người lao động đã tham gia “Khảo sát về lực lượng lao động châu Á - Thái Bình Dương năm 2022” của tổ chức PwC. Theo đó, chỉ có 57% người lao động trong khu vực hài lòng với công việc của họ. Khoảng 1/3 người được hỏi có kế hoạch hoặc có khả năng yêu cầu tăng lương hay yêu cầu được thăng chức trong vòng 12 tháng tới. Khoảng 1 phần 5 cho biết họ dự định chuyển sang một công việc mới.

Kết quả nổi bật của “Khảo sát về lực lượng lao động châu Á - Thái Bình Dương năm 2022” cho thấy: Kể từ khi dịch Covid-19 xuất hiện, người lao động đang suy nghĩ lại về nhiều vấn đề trong cuộc sống và công việc đứng đầu trong danh sách đó. Sự biến đổi và phát triển nhanh chóng trong bức tranh lao động mang tới cho những nhà lãnh đạo cơ hội hiếm có để điều chỉnh các phương pháp tiếp cận thông thường nhằm thu hút, giữ chân và quản lý nhân tài. Việt Nam - nước có dân số trẻ và nằm trong nhóm các nước sử dụng điện thoại thông minh hàng đầu trên toàn cầu, đang phải đối mặt với thách thức về tốc độ tăng trưởng nhanh và nhu cầu nhân tài cao trong và ngoài nước.

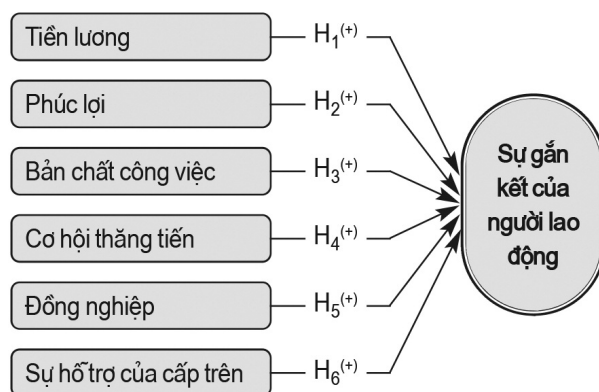
Ở Việt Nam, phần lớn các doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp khó khăn trong vấn đề giữ nhân tài và tạo sự gắn kết của họ với doanh nghiệp do các nguồn lực về tài chính hạn chế, nên việc tạo động lực tinh thần trở lên vô cùng quan trọng. Làm được điều này sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam giữ được người lao

động, giúp họ gắn kết hơn với tổ chức, giúp doanh nghiệp đứng vững trong những điều kiện khó khăn.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu dựa trên kết quả các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đây, đặc biệt là nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) về “Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức”. Đây là nghiên cứu có giá trị lớn về mặt thực tiễn, rất phù hợp với đặc điểm của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Xuất phát từ đặc điểm thực tế của Công ty TNHH Nguyễn Hoàng Kiên Giang, tác giả cùng với các chuyên gia đã thống nhất lấy 6 yếu tố trong bài nghiên cứu trên để đưa vào mô hình cho bài nghiên cứu này. Mô hình đề xuất sẽ gồm 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với công ty, gồm: Tiền lương; Phúc lợi; Bản chất công việc; Cơ hội thăng tiến; Đồng nghiệp; Sự hỗ trợ của cấp trên.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với Công ty TNHH Nguyễn Hoàng Kiên Giang



tiến; và Sự hỗ trợ của cấp trên. (Hình 1)

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Giá trị hội tụ

Đầu tiên, chúng ta cần đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua 2 chỉ số tiêu biểu, đó là chỉ số Cronbach's Alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR). Tiếp đó, việc đánh giá giá trị hội tụ của các biến tiềm ẩn được dựa trên hệ số tải ngoài (outer loading) và phương sai trích trung bình AVE.

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số Cronbach's

Alpha (CA) của các biến đều đạt độ tin cậy tốt và rất tốt (CA (0,7; 0,95)). Cụ thể, thang đo Bản chất công việc (BC) có Cronbach's Alpha = 0,863. Tương tự, thang đo Sự hỗ trợ của cấp trên (CT) có Cronbach's Alpha = 0,795; thang đo Đồng nghiệp (DN) có Cronbach's Alpha = 0,868; Phúc lợi (PL) có Cronbach's Alpha = 0,917; thang đo Tiền lương (TL) có Cronbach's Alpha = 0,877; thang đo Cơ hội thăng tiến (TT) có Cronbach's Alpha = 0,821; và thang đo Sự gắn kết (GK) có Cronbach's Alpha = 0,882. Mặt khác, hệ số độ tin cậy tổng hợp của các biến nghiên cứu cũng đều lớn hơn 0,7 khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của thang đo. Hệ số phương sai trích trung bình của các biến nghiên cứu cũng đều lớn hơn 50%. Như vậy, các biến nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ. Ngoài ra, tất cả các biến quan sát đều hội tụ về nhân tố riêng của nó với hệ số tải ngoài từ 0,750 đến 0,922, đạt ở mức chấp nhận (> 0,7) và đều có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$.

3.2. Giá trị phân biệt

Việc đánh giá giá trị phân biệt thường dựa vào 3 tiêu chí. Thứ nhất, dựa vào hệ số tải chéo của các biến quan sát. Thứ hai, dựa vào tiêu chí Fornell - Larcker, với sự so sánh căn bậc hai giá trị AVE với tương quan của biến tiềm ẩn. Thứ ba, dựa vào tiêu chí HTMT (Heterotrait-Monotrait), xem xét tỷ lệ của các mối tương quan giữa các đặc điểm với các mối tương quan bên trong các đặc điểm.

Kết quả chạy phân tích cho thấy, hệ số tải của biến quan sát lên biến nghiên cứu của nó cao hơn tất cả hệ số tải chéo của nó lên các biến nghiên cứu khác. Bên cạnh đó, tất cả các chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 0,90. Ngoài ra, với tiêu chí Fornell-Larcker, kết quả phân tích cho thấy giá trị căn bậc hai của AVE của từng biến nghiên cứu đều lớn hơn giá trị tương quan giữa chúng với các biến nghiên cứu khác. Do đó, các biến nghiên cứu đều đạt được giá trị phân biệt.

3.3. Kiểm tra sự cộng tuyến qua hệ số VIF

Một phép đo lường liên quan đến cộng tuyến là hệ số phóng đại phương sai (VIF). Trong bối cảnh PLS-SEM, giá trị VIF ≥ 5 chỉ ra vấn đề cộng tuyến tiềm năng (Hair và cộng sự, 2011).

Kết quả cho thấy, hệ số VIF của các biến nghiên

cứu đều nhỏ hơn 3, điều này nói lên hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến nghiên cứu trong mô hình không ảnh hưởng đến việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

3.4. Hệ số đường dẫn

Hệ số đường dẫn (path coefficients), được minh họa trong sơ đồ đường dẫn sau khi tính toán, là các trọng số đường dẫn kết nối các nhân tố với nhau. Khi dữ liệu được chuẩn hóa, hệ số đường dẫn thay đổi từ 0 đến 1. Giá trị càng lớn, đường dẫn trong mô hình cấu trúc (bên trong) càng mạnh. Hệ số này mang dấu dương (+) là biểu thị tác động cùng chiều, mang dấu âm (-) là tác động nghịch chiều.

Qua phân tích cho thấy, hệ số đường dẫn từ PL→GK có giá trị nhỏ nhất là 0,102 và hệ số đường dẫn từ TT→GK có giá trị lớn nhất là 0,407. Tất cả hệ số đường dẫn trong mô hình đều dương và có ý nghĩa thống kê với mức $p < 0,05$.

3.5. Hệ số xác định R^2

Hệ số R^2 là thước đo dự báo mô hình và được tính bằng bình phương tương quan giữa giá trị được dự báo và giá trị của biến nghiên cứu nội sinh. Giá trị R^2 Adj được đưa ra nhằm để tránh sai lệch đối với các mô hình phức tạp. R^2 Adj làm giảm giá trị R^2 thông qua số lượng biến giải thích và kích thước mẫu, do đó bù lại một cách hệ thống đối với việc tăng thêm biến ngoại sinh không có ý nghĩa vào mô hình chỉ để đơn thuần tăng giá trị R^2 .

Giá trị hệ số R^2 Adj của Sự gắn kết (GK) là 0,665, nghĩa là 66,5% sự biến thiên của biến phụ thuộc Sự gắn kết được giải thích thông qua 6 biến độc lập, còn lại 33,5% là do tác động bởi các yếu tố khác chưa được đưa vào nghiên cứu trong mô hình.

3.6. Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình

Tiếp theo bước phân tích mô hình bên ngoài (mô hình đo lường), mô hình bên trong (mô hình cấu trúc) được phân tích để ước lượng cụ thể mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn. Giá trị hệ số đường dẫn (Path coefficient) cho biến tiềm ẩn nội sinh được sử dụng. Mức ý nghĩa áp dụng ở mức 5% (p -values $< 0,05$).

Kết quả cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận. Trong đó, hệ số đường dẫn từ PL đến

GK có giá trị nhỏ nhất ($\beta = 0,102$; $p = 0,026$); và hệ số đường dẫn từ TT đến GK có giá trị lớn nhất ($\beta = 0,407$; $p = 0,000$).

3.7. Độ phù hợp mô hình

Chỉ số căn bậc hai phần dư chuẩn hóa (SRMR) được xem xét làm tiêu chí đo lường cho sự phù hợp của mô hình. SRMR là một đo lường sự phù hợp mô hình tuyệt đối, giá trị 0 cho thấy sự phù hợp hoàn hảo. Trong PLS-SEM, giá trị SRMR nhỏ hơn 0,08 cho thấy sự phù hợp tốt của mô hình.

Kết quả phân tích cho ra chỉ số SRMR = 0,067 ($< 0,08$). Theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2017), điều này chứng tỏ mô hình nghiên cứu phù hợp với thực tế đang diễn ra tại nội bộ công ty. (Hình 2)

4. Đề xuất hàm ý quản trị

Từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy, có 6 yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức. Yếu tố nào có cường độ tác động mạnh hơn thì cần phải cải thiện nhiều hơn những nội dung có liên quan đến yếu tố đó.

+ Tiền lương

Công ty cần xây dựng hệ thống lương hợp lý, công bằng, hướng đến trả theo hiệu quả công việc, không nên trả theo “bằng cấp”, có chính sách tăng lương đều đặn, nâng lương linh hoạt tương xứng với thành tích đã cống hiến. Cần xây dựng quy trình đánh giá căn cứ vào phân tích công việc. Thời gian đánh giá là cuối tháng, cuối quý và cuối năm trên cơ sở ghi chép các sự kiện quan trọng.

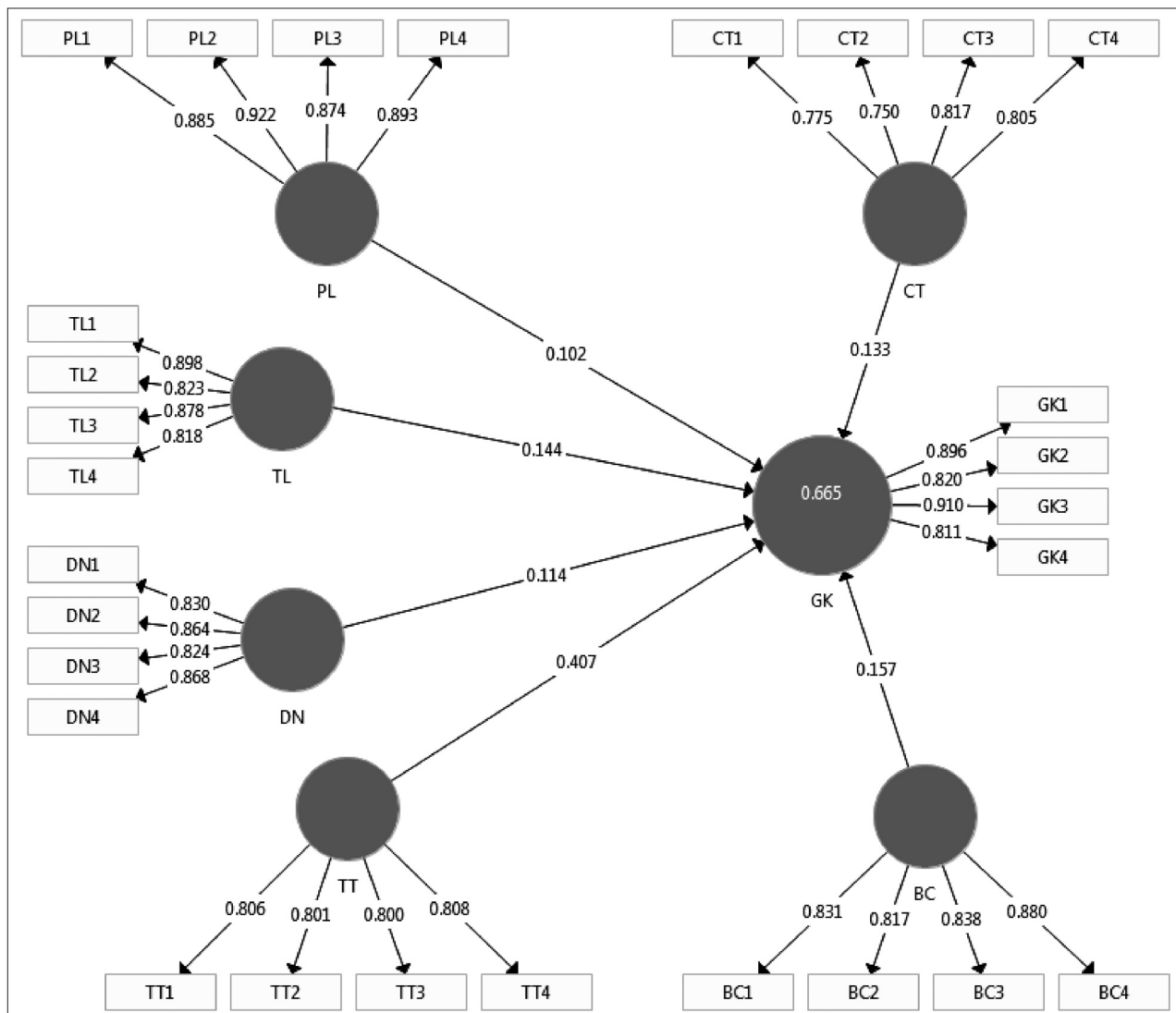
+ Phúc lợi

Lãnh đạo công ty cần quan tâm nhiều hơn về mặt chính sách phúc lợi như: thưởng, các khoản phụ cấp theo đặc thù nghề nghiệp, phụ cấp công tác, BHXH, BHYT, BHTN, công đoàn. Ngoài ra, cần giúp đỡ khi gia đình nhân viên gặp khó khăn đột xuất, tổ chức các chuyến du lịch, team building và nhiều hoạt động khác.

+ Bản chất công việc

Công ty cần xem xét kỹ sự phù hợp giữa năng lực cá nhân với mức độ yêu cầu của công việc, đồng thời mô tả rõ tiêu chí về bằng cấp chuyên môn, trình độ học vấn, đạo đức đối với từng vị trí tuyển dụng. Luân chuyển nhân viên làm công việc khác nhau trong cùng một bộ phận nhằm tạo sự

Hình 2: Kết quả mô hình nghiên cứu



thách thức và thú vị để họ học tập các kỹ năng mới, phát triển bản thân, nâng cao thái độ tích cực đối với bản chất công việc.

+ Cơ hội thăng tiến

Để gia tăng mức độ gắn kết của nhân viên, công ty cần tạo nhiều hơn nữa cơ hội cho nhân viên phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp, đưa ra tiến trình thăng tiến cụ thể để họ nỗ lực, đồng thời hoàn thiện cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh. Thực hiện chính sách thăng tiến, đề bạt nội bộ.

+ Sự hỗ trợ của cấp trên

Lãnh đạo cần thường xuyên trao đổi, gần gũi, quan tâm đời sống tâm tư nhân viên, nhằm rút

ngắn khoảng cách, giúp nhân viên có thể yên tâm và thoải mái làm việc. Bên cạnh đó, lãnh đạo cấp trên cần nỗ lực để làm gương cho nhân viên noi theo, có thái độ công bằng đối với tất cả nhân viên cấp dưới.

+ Đồng nghiệp

Môi trường làm việc công bằng sẽ tạo ra tâm lý thoải mái trong giao tiếp giữa các nhân viên. Công ty nên tổ chức các chương trình kỹ năng mềm, làm việc đội, nhóm, các hoạt động du lịch tập thể nhằm gia tăng tình cảm gắn bó, thấu hiểu, sẻ chia khó khăn của đồng nghiệp. Điều này sẽ làm tăng thái độ tích cực của mỗi nhân viên với các đồng nghiệp và từ đó sẽ làm gia tăng sự gắn

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Allen & Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupation Psychology*, 63, 1-18.
2. Allen & Meyer. (1997). *Commitment in workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
3. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Trần Kim Dung (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp Bộ, Mã số B2004- 2-67.

Ngày nhận bài: 8/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/8/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/8/2022

Thông tin tác giả:

NGUYỄN QUANG ANH

Giảng viên Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE'S COMMITMENT WITH NGUYEN HOANG KIEN GIANG CO., LTD

● NGUYEN QUANG ANH

Lecturer, University of Economics Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

This study examines the impact of factors on the employee's commitment with Nguyen Hoang Kien Giang Co., Ltd. The study's data is collected from 249 questionnaires through SmartPLS software with the participation of Nguyen Hoang Kien Giang Co., Ltd's employees. The study finds out that some independent variables have positive impacts on the employee's commitment. These independent variables, listed in descending order of impacting level, are Promotion opportunity, Salary, Nature of work, Support from superiors, Welfare, and Colleagues. Based on these results, some managerial implications are proposed to improve the employee's commitment to the company.

Keywords: organizational commitment, Nguyen Hoang Kien Giang Co., Ltd.