

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY CP BIA - RƯỢU - NƯỚC GIẢI KHÁT SÀI GÒN (SABECO)

● NGUYỄN PHAN THU HẰNG - TRẦN THU GIANG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm mục tiêu xác định và đo lường các yếu tố tác động tới sự gắn kết của người lao động (NLD) tại Tổng công ty CP Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn (Sabeco). Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của NLD tại Sabeco theo mức độ giảm dần lần lượt là: (1) Lương thưởng và phúc lợi; (2) Đào tạo, phát triển và thăng tiến; (3) Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp; (4) Sự hỗ trợ của lãnh đạo; (5) Môi trường và chính sách làm việc; (6) Bản chất công việc. Kết quả mô hình này giải thích được 68,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc thông qua 6 nhân tố của biến độc lập.

Từ khóa: sự gắn kết với tổ chức, người lao động, Tổng công ty CP Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn (Sabeco).

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, Việt Nam đang chuyển mình để hội nhập vào nền kinh tế quốc tế, đây là một cơ hội cũng như thách thức lớn. Hầu hết các tổ chức đều nhận thấy những yếu tố cạnh tranh truyền thống trước đây như vốn, nguyên liệu, công nghệ... đã dần trở nên lỗi thời. Thay vào đó, nguồn nhân lực chính là một yếu tố cạnh tranh mới mang tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Vì vậy, để có lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực, xây dựng được một đội ngũ mạnh, nâng cao sự gắn kết giữa họ là một trong những mục tiêu ưu tiên hàng đầu của các công ty hiện nay. Tổng công ty CP Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn (Sabeco) cũng đã và đang xây dựng mục tiêu trên. Tuy nhiên, trong

quá trình tái cấu trúc, chính sách công ty có nhiều thay đổi dẫn tới nhiều lao động nghỉ việc; số lượng, chất lượng nguồn nhân lực chưa ngang tầm với đòi hỏi của tình hình mới; nhiều vị trí công việc chưa được mô tả rõ ràng; mức lương nhân viên mới chênh lệch nhiều với nhân viên cũ. Trong giai đoạn tinh giảm mạnh số lượng nhân sự để tái cấu trúc công ty, nhiều nhân viên giỏi nghỉ việc vì họ dễ dàng tìm kiếm việc mới, nhưng những nhân sự yếu kém lại không rời đi, dẫn tới việc tinh giảm bộ máy chưa hiệu quả.

Với những lý do nêu trên và mong muốn tìm hiểu về những yếu tố tác động tới sự gắn kết của NLD, nghiên cứu này được thực hiện nhằm góp phần tìm ra các hàm ý quản trị, giúp nâng cao sự gắn kết của NLD đối với tổ chức.

2. Các giả thuyết khoa học và mô hình nghiên cứu

Tiền lương, thưởng và phúc lợi: Theo nghiên cứu của Koskey và cộng sự (2015), trong bất kỳ tổ chức nào, điều quan trọng phải đưa ra một hệ thống lương, thưởng, thật sự hiệu quả. Hệ thống phần thưởng có thể có nhiều loại, tiền tệ hoặc phi tiền tệ, hữu hình hoặc vô hình, vật lý hoặc tâm lý. Những phần thưởng này có tác động đối với sự gắn kết và cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H1: Tiền lương, thưởng và phúc lợi có tác động thuận chiều với sự gắn kết của người lao động. (H1 +)

Đào tạo, phát triển và thăng tiến: Nghiên cứu của Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào (2013) cho rằng, có mối quan hệ giữa sự gắn kết với tổ chức của NLĐ thông qua những cảm nhận của nhân viên về cơ hội phát triển sự nghiệp, đào tạo chuyên môn. NLĐ sẽ mong muốn được làm những công việc mà họ nhận thấy có nhiều cơ hội được đào tạo, thăng tiến. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Kim Ánh (2018) cũng cho rằng cơ hội thăng tiến có tác động lớn tới sự gắn kết của NLĐ. Cơ hội thăng tiến làm gia tăng động lực làm việc, gia tăng hiệu suất làm việc và tăng sự gắn kết của NLĐ. Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) cũng chỉ ra, NLĐ sẽ hài lòng với những công việc mà họ nhận thấy có cơ hội được đào tạo, thăng tiến. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H2: Đào tạo, phát triển và thăng tiến có tác động thuận chiều với sự gắn kết của người lao động. (H2 +)

Sự hỗ trợ của lãnh đạo: theo Carasco-Saul và cộng sự (2015), nhân tố sự hỗ trợ của lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự gắn kết của NLĐ với tổ chức của họ. Các nhà lãnh đạo là những người giúp thúc đẩy, tạo động lực, kích thích tinh thần làm việc của nhân viên bằng cách tạo ra sự hỗ trợ cho nhân viên. Nghiên cứu của Sapna Popli (2016) cho thấy mối quan hệ đáng kể giữa phong cách lãnh đạo và sự gắn kết của nhân viên. Mỗi người quản lý sẽ có một phong cách lãnh đạo khác nhau. Đôi khi, sự ảnh hưởng của tuổi tác và trình độ học vấn của người lãnh đạo

cũng có tác động tới sự gắn kết của nhân viên.

Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động cùng chiều đến sự gắn kết công việc của người lao động. (H3 +)

Môi trường và chính sách làm việc: Môi trường làm việc là những điều kiện xung quanh việc vận hành công việc của một tổ chức như trang thiết bị, công cụ, dụng cụ, không gian làm việc... Chính sách làm việc là tổng thể các quan điểm, mục tiêu, giải pháp để giải quyết công việc.

Theo Trần Kim Dung (2005), môi trường làm việc là nơi nhân viên làm việc, nơi họ luôn mong muốn một môi trường làm việc an toàn, thoải mái để có động lực làm tốt công việc của mình. Mohda và cộng sự (2016) nghiên cứu môi trường làm việc có sự ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết của NLĐ. Nghiên cứu của Robbins (2005) cho rằng sự hài lòng trong công việc chịu sự ảnh hưởng lớn từ điều kiện làm việc. Năng suất lao động sẽ tăng khi môi trường làm việc tốt. Do đó, ta có giả thuyết:

Giả thuyết H4: Môi trường và chính sách làm việc tác động cùng chiều đến sự gắn kết của người lao động. (H4 +)

Bản chất công việc: Theo Robertson-Smith (2009), “bản chất công việc thể hiện qua sự thích thú công việc, công việc có tính đa dạng, thử thách, sử dụng được nhiều kỹ năng, công việc luôn luôn đổi mới, sáng tạo... đạt được những yếu tố trên về bản chất công việc thì NLĐ sẽ gắn kết hơn với tổ chức”. NLĐ khi hiểu bản chất công việc, họ sẽ thấy việc làm có ý nghĩa, có sự quan trọng hay ảnh hưởng, để từ đó họ cố gắng hoàn thiện công việc một cách tốt nhất có thể.

Giả thuyết H5: Bản chất công việc tác động cùng chiều đến sự gắn kết của người lao động. (H5 +)

Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp: Nguyễn Phúc Nguyên và cộng sự (2020) đã thực hiện một nghiên cứu và chứng minh sự gắn kết của nhân viên chịu sự tác động lớn của việc tổ chức, đồng nghiệp có sẵn sàng hỗ trợ nhau hay không. Biswas và cộng sự (2013) nghiên cứu về sự hỗ trợ của tổ chức và sự phù hợp giữa con người với tổ chức và sự hài lòng trong công việc. Kết quả của nghiên

cứu cho rằng NLĐ sẽ tích cực làm việc để hoàn thành công việc hơn khi NLĐ nhận được sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp.

Giả thuyết H6: Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp tác động cùng chiều đến sự gắn kết của người lao động. (H6 +).

Mô hình nghiên cứu đề xuất: (Hình 1)

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Trên cơ sở khảo sát, kế thừa các nghiên cứu trước có liên quan đến đề tài và kết hợp với phỏng vấn, tham vấn các chuyên gia, nhân viên đang làm việc tại Tổng công ty CP Bia - Rượu - NGK Sài Gòn. Theo kết quả nghiên cứu sơ bộ, tác giả đã xác định được 6 thành phần ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ tại Tổng CTCP Bia - Rượu - NGK Sài Gòn, đó là: (1) Lương thưởng và phúc lợi, (2) Đào tạo, phát triển và thăng tiến; (3) Sự hỗ trợ của lãnh đạo; (4) Môi trường và chính sách làm việc; (5) Bản chất công việc; (6) Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp. Đồng thời qua nghiên cứu sơ bộ đề tài, tác giả đã xác định được 30 biến quan sát làm cơ sở cho việc thiết kế bảng hỏi.

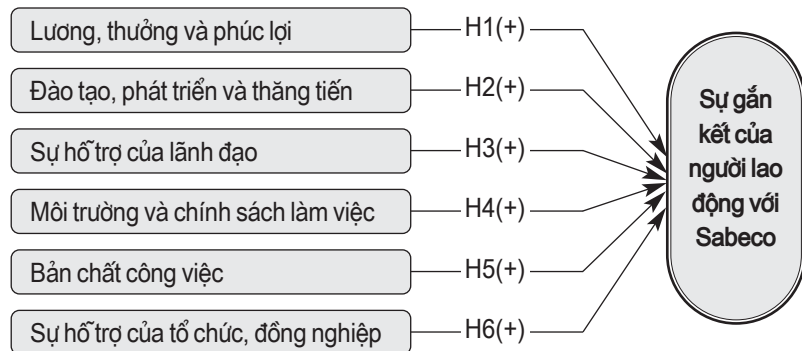
Nghiên cứu định lượng: Bằng cách khảo sát 250 nhân viên bằng bảng câu hỏi khảo sát, thu về được 210 phiếu hợp lệ làm dữ liệu nghiên cứu. Kiểm định thang đo và mô hình lý thuyết, sử dụng hệ số tin cậy Cronbachs Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy, kiểm định mô hình lý thuyết dựa trên kết quả xử lý của phần mềm SPSS 26 để khám phá các yếu tố ảnh hưởng trực đến sự gắn bó của NLĐ đối với Tổng công ty CP Bia - Rượu - NGK Sài Gòn.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là phù hợp vì hệ số KMO = 0,852 > 0,5, kiểm định Bartlett là 2677,940 với mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05. Có 6 nhân tố đại diện cho sự gắn kết với các biến đặc

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất chính thức



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Bảng 1. Bảng Kiểm định KMO và Bartlett các biến độc lập

Chỉ tiêu	Kết quả lần 1	Kết quả lần 2
Hệ số KMO	0,852	0,844
Kiểm định Bartlett's Sig.	000	000
Phương sai trích	62,416	64,492

Nguồn: Tác giả tổng hợp

trưng của nhân tố được sắp xếp lại khác với mô hình lý thuyết ban đầu. Các hệ số tải nhân tố (Factor loading) đều lớn hơn 0.5 trừ biến DN5 có hệ số tải nhỏ hơn 0.5 nên ta loại biến này và có biến CV5 cùng lúc tải lên cả 2 nhân tố với hệ số tải gần nhau, chênh lệch hệ số tải nhân tố 0,591-0,573 = 0,018 < 0,3. Vì vậy, loại biến CV5. Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy hệ số KMO = 0,844 > 0,5, chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là phù hợp, kiểm định Bartlett là 2271,238 với mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05 và chứng tỏ các biến quan sát tham gia vào phân tích có tương quan với nhau. Có 6 nhân tố được trích dựa vào tiêu chí eigenvalue 1,542 > 1, như vậy 6 nhân tố này tóm tắt thông tin của 27 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất. Tổng phương sai các nhân tố này trích được là 62,492% > 50%, như vậy, 6 nhân tố được trích giải thích được 62,492% biến thiên dữ liệu của 27 biến quan sát tham gia vào EFA.

4.2. Phân tích hồi quy tuyến tính

Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất, phân tích hồi quy tuyến tính bội với phương pháp đưa các

biến vào cùng lúc để kiểm định sự phù hợp giữa biến phụ thuộc Sự gắn kết của người lao động với tổ chức (GK) với các biến độc lập. Kết quả cho thấy hiệu chỉnh là $0,686 = 68,6\%$ có ý nghĩa: mô hình này giải thích được $68,6\%$ sự biến thiên của biến phụ thuộc thông qua 6 nhân tố của biến độc lập. Còn lại $31,4\%$ sự gắn kết của nhân viên xuất phát từ các yếu tố khác không bao gồm trong mô hình. Giá trị $d = 2,127$ có thể kết luận rằng không có tương quan giữa các phần dư, mô hình không vi phạm giả định về hiện tượng tương quan. Từ kết quả Hồi quy đa biến trong phân tích phương sai ANOVA cho thấy giá trị kiểm định $F = 77,080$ với mức ý nghĩa $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$, như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa. Kết quả phương trình hồi quy đa biến sau:

$$\text{GK} = 0,346 \cdot \text{LP} + 0,335 \cdot \text{DT} + 0,184 \cdot \text{LD} \\ + 0,131 \cdot \text{MT} + 0,124 \cdot \text{CV} + 0,192 \cdot \text{DN}$$

4.3. Kiểm định sự khác biệt

Không có sự khác biệt giữa nhóm giới tính và nhóm trình độ học vấn đối với sự gắn kết với tổ chức. Nhóm độ tuổi, thời gian làm việc, thu nhập trung bình tháng có sự khác biệt đối với sự gắn kết với tổ chức.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả cho thấy, tất cả 6 yếu tố đều có sự ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLD với Sabeco. Đầu tiên là yếu tố: (1) lương thưởng và chế độ phúc lợi. Đây là yếu tố có mức độ quan trọng nhất trong những yếu tố có ảnh hưởng tới sự gắn kết của NLD. Chính sách khen thưởng của công ty rõ ràng, lương và các khoản phụ cấp luôn được chi trả cho NLD đúng ngày, đúng tháng. Đó là những lý do giúp NLD cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức. (2) Đào tạo, phát triển và thăng tiến: để giữ chân được những NLD có trình độ cao, hết lòng cống hiến vì tổ chức thì bắt buộc Sabeco phải thể hiện được những chính sách và cơ hội thăng tiến rõ ràng. Tại Sabeco, những người làm việc đạt kết quả tốt đều được ghi nhận và trao cơ hội thăng tiến rõ ràng. (3) Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp: NLD đánh giá cao sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp, đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ nhau trong công việc, chủ động hợp tác trong công việc làm cho mối quan hệ giữa con người với nhau sẽ

trở nên tốt đẹp, NLD muốn gắn bó hơn với tổ chức. (4) Sự hỗ trợ của lãnh đạo: Lãnh đạo tại Tổng công ty hiện tại bao gồm cả người Việt Nam và người nước ngoài, họ đều đối xử công bằng với nhân viên nên đa số NLD đánh giá cao yếu tố thành phần “lãnh đạo của anh/chị đối xử công bằng với nhân viên”. Mặc dù yếu tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo” không phải yếu tố có tác động mạnh nhất tới sự gắn kết của NLD. (5) Môi trường và chính sách làm việc: Tổng công ty xác định môi trường làm việc rất quan trọng với NLD nên đang xây dựng những chính sách để trở thành nơi làm việc hạnh phúc nhất. Tổng công ty luôn cố gắng tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên được làm việc hết mình, cống hiến tất cả năng lực cho công việc. (6) Bản chất công việc: Khi NLD được chủ động làm việc, chủ động quyết định trong phạm vi cho phép, NLD sẽ làm việc với tinh thần tích cực, tự làm tự chịu trách nhiệm, như vậy mỗi người sẽ nâng cao ý thức hoàn thành công việc, đạt được nhiều thành tựu và tăng phần gắn kết.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có mối tương quan cùng chiều giữa 6 yếu tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của NLD tại Sabeco đó là: (1) Lương thưởng và chế độ phúc lợi, (2) Đào tạo, phát triển và thăng tiến, (3) Sự hỗ trợ của lãnh đạo, (4) Môi trường và chính sách làm việc, (5) Bản chất công việc, (6) Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp. Từ kết quả này, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị giúp Sabeco nâng cao sự gắn kết của NLD đối với tổ chức, đó là: (1) Lương thưởng và chế độ phúc lợi: Sabeco đã xây dựng chế độ đãi ngộ lương, thưởng, phúc lợi đầy đủ và ngày càng có thêm những chính sách mới hoàn thiện hơn, tốt hơn cho người lao động. Tuy nhiên, cần trả lời rõ ràng cho những NLD không đạt được khen thưởng của công ty cuối mỗi kỳ đánh giá. (2) Đào tạo, phát triển và thăng tiến: Sabeco cần thống nhất và đẩy nhanh các chương trình đào tạo từ tập đoàn đưa xuống để chuẩn hóa quy trình xử lý công việc. Xây dựng thêm chính sách thăng tiến trong nội bộ cho những vị trí cấp cao. (3) Sự hỗ trợ của lãnh đạo: lãnh đạo trực tiếp tại

các phòng, ban cần sắp xếp khối lượng công việc cân đối giữa các vị trí cho phù hợp với thể mạnh của từng nhân sự, lắng nghe nhiều hơn và tìm hiểu những khó khăn của NLĐ để có hỗ trợ kịp thời. (4) Môi trường và chính sách làm việc: cần linh hoạt hơn trong chính sách làm việc, nhất là quy định về thời gian và bổ sung thêm chính sách làm việc từ xa để bắt kịp xu thế hiện nay và duy trì môi trường làm việc tốt. (5) Bản chất công việc: cần xây dựng lại bảng mô tả và bảng phân

tích công việc, tạo ra nhiều thử thách hơn để NLĐ không cảm thấy nhàm chán khi làm việc thời gian dài trong công ty. (6) Sự hỗ trợ của tổ chức, đồng nghiệp: Tổng công ty cần nắm bắt được những khó khăn của NLĐ ở các vị trí công việc khác nhau để kịp thời đưa ra những chính sách hỗ trợ. Đẩy mạnh hoạt động quan hệ lao động và đào tạo hội nhập để tăng sự tương tác giữa các đồng nghiệp, làm cho họ gắn kết hơn với nhau và gắn kết hơn với tổ chức ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
2. Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979.
3. Mohda, I. H., Shaha, M. M., & Zailan, N. S. (2016). How work environment affects the employee engagement in a telecommunication company. In *3rd International Conference on Business and Economics*, 21 - 23 September, (pp. 21-23). Universiti Teknologi MARA Selangor, Malaysia.
4. Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.
5. Koskey, A. K., & Sakataka, W. (2015). Effect of reward on employee engagement and commitment at Rift Valley Bottlers Company. *International academic journal of human resource and business administration*, 1(5), 36-54.
6. AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41-46.
7. Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
8. J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
9. McShane S. L. and Von Glinow M. A. (2003). *Organizational Behaviour, International Edition*, McGraw-Hill Education, New York.
10. NGUYEN, L. G. T., & PHAM, H. T. (2020). Factors affecting employee engagement at not-for-profit organizations: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 495-507.
11. Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
12. Robinson, T. L. (2016). *A quantitative investigation of employee motivation and cohesion with or without servant leadership*. Doctoral dissertation, Capella University, USA.
13. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Ngày nhận bài: 7/11/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 7/12/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 17/12/2022

Thông tin tác giả:

1. NGUYỄN PHAN THU HẰNG¹

2. TRẦN THU GIANG²

¹Trường Đại học Sài Gòn

²Cao học viên, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh

**FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE ENGAGEMENT
AT SAIGON BEER - ALCOHOL - BEVERAGE
JOINT STOCK CORPORATION**

● **NGUYEN PHAN THU HANG¹**

● **TRAN THU GIANG²**

¹Saigon University

²Masters student - Ho Chi Minh City University
of Technology and Education

ABSTRACT:

This study is to identify and measure the factors affecting the employee engagement at Saigon Beer - Alcohol - Beverage Joint Stock Corporation (SABECO). The study's results show that there are 06 factors affecting the employee engagement at Saigon Beer - Alcohol - Beverage Joint Stock Corporation, namely: (1) Salary, bonus and welfare, (2) Training, development and promotion, (3) Support of the company and colleagues, (4) Leadership support, (5) Working environment and policies, and (6) Nature of work. The study's research model explains 68.6% of the variation of the dependent variable through 6 factors of the independent variable.

Keywords: organizational cohesion, employees, Saigon Beer - Alcohol - Beverage Joint Stock Corporation (Sabeco).